

Flexibilisering van de arbeidsmarkt

Minder vaste krachten, flexibele werktijden, medewerkers met verschillende wensen... Hoe ga jij om met de veranderende arbeidsmarkt? Is flexibilisering al een feit of heb je nog veel werk te doen om tegemoet te komen aan de verschillende wensen van je medewerkers? In deze minigids lees je praktijkverhalen en concrete tips om meteen mee aan de slag te gaan.

Inhoud

1. Flexibilisering en diversiteit
2. Kloof tussen vast en flexibel
3. Van baanzekerheid naar werkzekerheid
4. Duurzame inzetbaarheid
5. Aan de slag!

TIPS

In Nederland heeft maar liefst 35% van de werkzame beroepsbevolking een flexibele arbeidsrelatie. De verandering van de arbeidsmarkt is in volle gang. Vaste contracten worden schaarser, baanzekerheid maakt plaats voor werkzekerheid. Er is meer differentiatie nodig in het soort dienstverband, want tussen vast en flexibel zit een grote kloof.

In deze minigids laten we je zien waarom je nu aan de slag moet om de boot niet te missen. Zorg dat je tegemoet kunt komen aan de verschillende wensen van je mensen. Nu, en in de toekomst. Laat je inspireren door praktijkverhalen, kom tot nieuwe inzichten en misschien zorg je zelfs voor verandering. Na het lezen van deze minigids weet je wat je te doen staat.

1 Flexibilisering en diversiteit

Veranderingen op de arbeidsmarkt in Nederland zitten in een stroomversnelling. [4 van de 10 werkenden in Nederland](#) hebben geen vast contract, berekende het Centraal Plan Bureau (CPB). De wensen van medewerkers zijn niet meer uniform. Dat vraagt een groot aanpassingsvermogen van bedrijven.

Al jaren stijgt het aantal flexibele contracten in Nederland. [Ongeveer 38% van de werkzame beroepsbevolking heeft een flexibele arbeidsrelatie of werkt als zzp'er](#). De diversiteit in soorten arbeidsrelaties is groot. 'De context waarin bedrijven moeten functioneren is complex. De wereld om ons heen is volop in beweging en de toekomst is onzeker. Ook is deze continu aan verandering onderhevig. Het aanpassingsvermogen van bedrijven moet heel groot zijn. Ze moeten die beweeglijkheid in de gaten houden', zegt expert Leo Witvliet. 'Vroeger betekende een vaste baan zekerheid voor de toekomst. Dat is allang niet meer zo. We hebben afscheid genomen van de wereld waarin iedereen een vaste baan heeft. Bedrijven die altijd met een vast personeels- en beloningsbeleid werkten, moeten dit gaan aanpassen naar de wensen van hun medewerkers. Daarom is er nu een diversiteit aan arbeidsrelaties.'



Professor Leo Witvliet

Leo Witvliet (67) werkt onder meer als hoogleraar Strategisch Management aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij houdt zich al jaren bezig met de ontwikkeling van de arbeidsmarkt: onder meer met de elementen waarop interim-managers en professionals moeten inspelen om hun werkzekerheid te organiseren. Ook onderzoekt hij de positie van zelfstandigen in de toekomst.

Van uniformiteit naar diversiteit

Ook bij medewerkers zelf is er een grote behoefte aan flexibilisering. Vrijheid, autonomie en zelfstandigheid zijn belangrijker dan ooit. Witvliet: 'Het gaat om het organiseren van verschil, in plaats van het reproduceren van uniformiteit. In de jaren 60 was uniformiteit de norm. Helaas zie je nog steeds dat het management van grote bedrijven en ook de overheid nog van uniformiteit uitgaan. De werkelijkheid vraagt om diversiteit. Bedrijven moeten om kunnen gaan met een diversiteit aan wensen en motieven van hun medewerkers. Bijvoorbeeld over de manier waarop ze willen bijdragen aan arbeid of wat past bij hun gezinssituatie. Het gebeurt steeds vaker dat man en vrouw samen kostwinner zijn. Dan werken ze allebei 2 of 3 dagen. Het zijn allemaal veranderingen waar je als bedrijf rekening mee moet gaan houden. De uniformiteit die voor iedereen geldt, verdwijnt!'

Kansen en zorgen

Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) erkent de toenemende mate van flexibilisering en hybridisering van werk. Dit staat in hun rapport "[Voor de zekerheid](#)": 'Dit biedt kansen, maar er zijn ook zorgen voor de langetermijn. Het is van belang om de organisatie van arbeid aan te passen aan de economie en samenleving die we wensen, en in dat kader flexibel werkenden de nodige zekerheden te bieden. Met zekerheid durven mensen en bedrijven meer risico's te nemen.'

Dirk-Jan Padmos

Group HR-Manager
a.i. bij familiebedrijf
Kloosterboer

Hoe denk jij over flexibilisering van de arbeidsmarkt?

'Ik ben een groot voorstander van het inhuren van flexibele krachten. Met name in de top van een bedrijf is het gezond om specialistische kennis in te huren. Dan kun je het verschil maken ten opzichte van andere bedrijven. Denk bijvoorbeeld aan een interim-specialist bij een reorganisatie. Of een interim-directeur die een bedrijf uit het slop kan trekken en de verandering teweeg kan brengen die nodig is.'

Soorten flexibele arbeidsrelaties

Op deze manieren kun je een werkrelatie aangaan met flexibele arbeidskrachten:

- 1. Contract voor bepaalde tijd** - Een tijdelijk contract voor een periode van vaak 6 tot 12 maanden. Eindigt daarna meestal automatisch. Bij de 3e keer verlengen, of na een totale duur van 2 jaar, ontstaat een overeenkomst voor onbepaalde tijd.
- 2. Uitzendovereenkomst** - Een uitzendbureau of payrollbedrijf heeft een werkgever/werknemer-relatie met de uitzendkracht en betaalt bijvoorbeeld loon door bij ziekte. Bij inhuur via payroll doe je eerst zelf de werving en selectie.
- 3. Detacheringsovereenkomst** - Op basis van deze overeenkomst leen je tijdelijk medewerkers van een detacheringsbureau. Hij of zij staat op de loonlijst bij dit bureau en maakt daarmee afspraken over bijvoorbeeld vakanties of loonsverhogingen.
- 4. Oproepovereenkomst** - Heb je een medewerker niet wekelijks voor hetzelfde aantal uren nodig, dan regel je met een oproepkracht een nulurencontract of min-maxcontract.
- 5. Freelance of zzp: modelovereenkomst** - Een freelancer of zzp'er huur je in voor een specifieke klus. De afspraken leg je vast in een modelovereenkomst. Als de opdracht klaar is, neem je per direct afscheid van elkaar.

Wet DBA

De Wet DBA werd op 1 mei 2016 ingevoerd. Een onderdeel van deze wet is de modelovereenkomst, de opvolger van de VAR. Sindsdien zijn zowel opdrachtgevers als opdrachtnemers verantwoordelijk voor de arbeidsrelatie die zij met elkaar aangaan. Beide moeten bepalen of er sprake is van loondienst. Bij twijfel gebruik je een modelovereenkomst, maar dat is niet verplicht.

Onrust

De invoering van de wet veroorzaakte in 2016 onrust onder zzp'ers en werkgevers. De mogelijke nadelige gevolgen van het samenwerken met zzp'ers zorgden voor minder inhuur van zelfstandigen. Ook weken opdrachtgevers uit naar een payrollconstructie.

Geen handhaving tot 1-1-2018

Eind november 2016 besloot staatssecretaris van Financiën Eric Wiebes dat er een overgangsperiode is tot in ieder geval 1 januari 2018. Zo kan iedereen aan de nieuwe manier van werken wennen, zegt hij. Opdrachtgevers en opdrachtnemers krijgen tot die tijd in principe geen boetes of naheffingen van de Belastingdienst. Het kabinet onderzoekt of het arbeidsrecht herijkt moet worden. Voor veel opdrachtgevers en zzp'ers geldt dat de arbeidswetgeving, die stamt uit 1907, niet meer past bij het huidige maatschappelijke beeld van een arbeidsverhouding. De ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Veiligheid en Justitie en Financiën onderzoeken daarom hoe de criteria 'gezagsverhouding' en 'vrije vervanging' uit de arbeidswetgeving een concretere of andere invulling kunnen krijgen.

Hoe denk jij over flexibilisering van de arbeidsmarkt?

Rachel van Raan

Hoofd HRM bij bouwbedrijf Plegt-Vos.

'Je moet flexibiliseren om mee te kunnen ademen met de markt, met de economie en met de veranderingen in de wereld om ons heen. Dat is noodzakelijk in een kennisintensief land als Nederland. De huidige wet- en regelgeving beperkt ons daarin: kijk naar het nieuwe ontslagrecht, de transitievergoeding, de Wet werk en zekerheid. Dat moet echt flexibeler worden, zodat we inderdaad van baanzekerheid naar werkzekerheid kunnen gaan. Mensen hebben nu eenmaal behoefte aan zekerheid. Op het gebied van wonen en werken.'

Miriam Notten

Eigenaresse La Red

'Organisaties kunnen aan de verschillende wensen van medewerkers tegemoet komen door afspraken te maken over de output die ze moeten leveren. Je komt als medewerker je werk doen tegen een bepaalde hoeveelheid geld en soms secundaire arbeidsvoorwaarden. Hoe en wanneer, dat maakt niet uit. Je krijgt de verantwoordelijkheid, het vertrouwen en de vrijheid om iets op te lossen. Daar wringt helaas ook de schoen. Veel medewerkers aanvaarden niet altijd de consequenties. Die vrijheid betekent namelijk ook dat je soms in het weekend of in de avonden door moet werken.'

Aan de slag

Leo Witvliet: 'Kijk naar je organisatie en je medewerkers. Maak een inventarisatie van wensen. In de nabije toekomst zullen heel veel banen door automatisering verdwijnen. Zorg dat je paden uitstippelt en maak een plan B. Bedenk hoe je voor je medewerkers gaat zorgen, wat je voor hen gaat regelen. En hoe je ze bewust maakt. Wacht niet af tot op het laatste moment, neem op korte termijn je verantwoordelijkheid als werkgever.'

2 Kloof tussen vast en flexibel

Ondanks de aardverschuiving op de arbeidsmarkt is er een kloof tussen vaste en flexibele medewerkers. Flexibele krachten worden ondergewaardeerd, minder beloond en minder geschoold door hun opdrachtgevers en werkgevers. Innovatie is noodzaak. In leiderschap en in arbeidsvoorwaarden. Ook de overheid moet meegaan in deze vernieuwing.

De helft van alle zelfstandigen in Nederland verdiert minder dan € 25.500,- op jaarbasis. Bepaald geen vetpot, als je bedenkt dat een modaal inkomen € 36.000,- bedraagt. De nieuwe Wet werk en zekerheid (Wwz) was bedoeld om het vaste contract dichterbij te brengen door minder flexcontracten toe te staan. Maar de wet lijkt eerder averechts te werken. Expert Leo Witvliet beaamt dat er een kloof is tussen vast en flexibel: 'Die kloof is er zeker en wordt beheerst door de klassieke benadering van vast is alles en

flex is niets. De romantiek van de vaste baan en daarbij behorende wetgeving veroorzaakt een steeds groter verschil. Het is een kronkel van de oude economie. Flexibele medewerkers worden van veel dingen uitgesloten in bedrijven. En dit terwijl vast en flex juist heel goed samen kunnen gaan.'

Kloof in beloning en scholing

De overheid deed in 2015 onderzoek naar de [oorzaken en gevolgen van de opkomst van zzp'ers in Nederland](#).

Daarin staat dat veel, vooral laagopgeleide zzp'ers, weinig mogelijkheden hebben om hogere tarieven af te dwingen en zich te verzekeren tegen bijvoorbeeld ziekte. Bovendien heeft de arbeidsinspectie zelfs aanwijzingen dat zij onder onveiligere en ongezondere omstandigheden moeten werken dan hoger opgeleiden. Ook komt in het onderzoek naar voren dat

Dirk-Jan Padmos

Group HR-Manager

a.i. bij familiebedrijf

Kloosterboer

Is er een kloof tussen vast en flexibel?

'Wij werken met verschillende uitzend- en detachingsbureaus. Dat is onze flexibele schil, zo kunnen we meebewegen met de markt. Zij bieden de flexibiliteit en wij verleggen het risico. Qua beloning is er geen verschil met vaste medewerkers, ze volgen allemaal dezelfde opleidingen. Toen er een flexmedewerker die ook regelmatig voor ons werkt omkwam bij een bedrijfsongeval elders, heeft dat enorme impact gehad op de werkvloer. Het was er 1 van hen, zij hadden niet het gevoel dat hij een externe was.'

zelfstandigen minder scholing krijgen dan vaste werknemers én hun collega's met een tijdelijk contract.

Laagopgeleiden

[Laagopgeleiden zijn de dupe van de snel groeiende kloof op de arbeidsmarkt](#), concludeerde het CPB in 2016. 'Flexibele arbeidsrelaties hebben vooral nadelen voor de zwakkere groepen op de arbeidsmarkt. Vooral laagopgeleiden zijn de dupe van de flexibiliserende arbeidsmarkt, omdat ze een minder sterke arbeidsmarktpositie hebben. Ze zijn eenvoudiger te vervangen dan hoogopgeleide specialisten. Van de laagopgeleide 40'ers heeft 17% een flexibel contract, tegen 8% van de hoogopgeleiden met dezelfde leeftijd. Medewerkers met een flexibel contract hebben 3 keer meer kans op werkloosheid en armoede dan vaste medewerkers.'

Miriam Notten

Helpt met haar bedrijf La Red andere organisaties met hun sociale kapitaal.

Is er een kloof tussen vast en flexibel?

'In mijn bedrijf niet. Ik werk alleen met een flexibele schil en dat is een heel bewuste keuze. Ik had veel mensen in dienst, maar ik heb juist gekozen voor die flexibiliteit. Ik werk wel al jaren met dezelfde mensen, maar die zijn wel in vrijheid aan mij verbonden.'

Innovatie in leiderschap

Leo Witvliet: 'De veranderende arbeidsmarkt vereist innovatie in leiderschap. De klassieke benadering is die van de piramide. Voorheen was er een op zichzelf staande afdeling innovatie, hoog in die piramide. Nu vindt er op de werkvloer innovatie plaats. Van beneden naar boven. De taille van bedrijven wordt steeds smaller, het middensegment verdwijnt. Het heeft geen toegevoegde waarde meer. Het remt eerder de broodnodige innovatie. Overigens zie je dit ook in de samenleving terug: de middenklasse verdwijnt.'

Behoeft van medewerker

Langdurige dienstverbanden zijn dus voorgoed verleden tijd? Het beantwoordt in ieder geval niet de behoefte van de medewerker anno 2017 en in de toekomst. De verhoudingen tussen werkgever en medewerker zijn veranderd, net als de loyaliteit. Witvliet: 'Ze willen niet meer dat alles voor hen

Rachel van Raan

Hoofd HRM bij bouwbedrijf Plegt-Vos.

Is er een kloof tussen vast en flexibel?

'Bij Plegt-Vos is er geen verschil tussen mensen in vaste dienst en onze flexibele schil. We behandelen ze hetzelfde. Ze hebben dezelfde arbeidsvoorwaarden, nemen deel aan de centrale introductietrainingen en krijgen gewoon een kerstpakket. Ons beleid is hier op gericht, hoewel het nog niet in alle hoeken van onze mensen zit. Wij maken de kloof zo klein mogelijk. Daarom werken we samen met vaste partijen, waarvan we weten wat we kunnen verwachten. Bovendien werken we graag zo lean mogelijk en gaan we verspilling tegen.'

wordt bepaald. Flexibelere voorwaarden en de vrijheid om te kiezen is belangrijk. Die hiërarchie past niet meer bij de mate van autonomie die een medewerker nu verwacht. Laat die diversiteit aan wensen toe. Ik bedoel dan geen maximale chaos, maar regel het zo dat niemand in de goot hoeft te belanden.'

Innovatie overheid

De al eerder genoemde beweeglijkheid van de arbeidsmarkt in combinatie met de toenemende globalisering én robotisering, zorgen ervoor dat bedrijven vragen om flexibiliteit. Om in de veranderende wereld optimaal te kunnen blijven presteren én om te kunnen overleven. Witvliet: 'Dat vereist innovatie, ook bij de overheid. Mijn mening is dat de overheid zich repeteert. Er vindt daar geen innovatie plaats. Het zijn klassieke denkers.'

NBBU

De NBBU, een brancheorganisatie voor uitzendondernemingen, schreef eind 2016 in het paper "[Samenwerken en bouwen aan de arbeidsmarkt](#)": 'Politiek, bestuur, gedecentraliseerde overheidsorganen en doelgroep-vertegenwoordigende instituties die ons land rijk is, hebben moeite met tijdig schakelen en randvoorwaarden te creëren of zich aan te passen aan de ontwikkelende en steeds veranderende arbeidsmarkt. Zij worden geremd door trage besluitvorming of door hun idealen en doelstellingen, die passend waren in de voorbije tijd. Terecht of niet, gaan zij uit van de maakbaarheid van de samenleving, inclusief het idee dat terugkeren naar oude patronen mogelijk is.

Ze kruipen in loopgraven, in plaats van mee te schakelen en te anticiperen op nieuwe situaties. Het feitelijke gevolg dat wij zien, is een lappendeken van (reparerende) regelgeving en onvrede. De Wet werk en zekerheid en de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie zijn er voorbeelden van.'

Aan de slag

Leo Witvliet: 'Geef positief vorm aan alle veranderingen op de arbeidsmarkt en toon lef. Ik ken veel werkgevers die met succes flexibele en vaste krachten laten samenwerken in hun bedrijf. [Rituals](#) bijvoorbeeld doet dat heel goed. Of kijk naar de resultaten die het project [Pr8werk](#) in de Achterhoek heeft opgeleverd.'

3 Van baanzekerheid naar werkzekerheid

Zoveel mensen, zoveel wensen. Toch is er een gemene deler op de huidige arbeidsmarkt. De medewerker anno 2017 wil in plaats van die baan voor het leven een garantie op werk. Wat betekent dit voor strategisch personeels- en talentmanagement?

Volgens Leo Witvliet heeft iedereen behoefte aan een stukje zekerheid en een horizon. Dat is niet meer de zekerheid van een

vaste baan. Hij refereert aan het SCARF-model. Dit staat voor Status, Certainty, Autonomy, Relatedness & Fairness. 'SCARF gaat over "mag ik er zijn", over je status in de samenleving. Het gaat over een bepaalde vorm van zekerheid en toekomst. Mensen willen een bepaalde vorm van autonomie hebben in wat ze doen. De R staat voor relaties. Mensen zijn sociale dieren en willen 'erbij horen'. Fairness gaat over diversiteit. In gelijke gevallen moet je durven ongelijk te beslissen omdat iedereen dat fair vindt. Als je al deze dingen positief stimuleert, krijg je er een heel goed gevoel bij. Dat is bewezen in hersenstudies. Dan ga je vooruit. Dit kan in een vaste baan zijn, maar gaat ook op voor flexibele medewerkers. Dit willen mensen graag!'

Sociale patronen

Naast het feit dat de Nederlandse bevolking sterk verandert van samenstelling, spelen ook veranderende sociale patronen mee. De man als kostwinner is allang niet meer zo vanzelfsprekend. Vaak zijn partners samen kostwinners en werken ze in deeltijd. [Het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt](#) is nog steeds stijgende. Volgens het Financieele Dagblad (FD) heeft dat twee oorzaken: 'Allereerst hebben sectoren waar veel mannen werken het in de crisis zwaarder gehad. In de bouw en de industrie gingen veel banen verloren, terwijl er in de zorg en horeca juist veel werkgelegenheid bijkwam. De crisis pakte op de arbeidsmarkt daarom vooral uit als een 'mannenrecessie'. Daarnaast zegt het FD dat de emancipatiegolf nog steeds doorzet: 'In de jaren 80 van de vorige eeuw lag de participatie van Nederlandse

vrouwen op de arbeidsmarkt op een laag peil. Samen met Italië bungelde Nederland onderaan de Europese lijstjes. In de jaren daarna veroorzaakten maatschappelijke veranderingen, actief overheidsbeleid, een hoger opleidingsniveau en de opkomst van de deeltijdbaan een verrassend snelle toetreding van vrouwen. Begin deze eeuw zat Nederland in de Europese kopgroep, zij het dat Nederlandse vrouwen relatief veel in deeltijd werken.'

Integratie werk en privé

Leo Witvliet zegt dat het heel belangrijk is om de werk- en leefwereld van mensen samen te brengen. 'Vaak is dat nog gescheiden. Kijk naar het voorbeeld van Frankrijk waar het bij wet is geregeld dat je na 19:00 uur 's avonds geen mail meer mag versturen. Dat is een typisch voorbeeld van de oude arbeidsrelatie gedachte. Terwijl

Miriam Notten

Eigenaresse La Red.

Van baan- naar werkzekerheid; wat betekent dit voor strategisch personeels- en talentmanagement?

'Ik riep dit al in 2002. Ik heb nooit begrepen dat mensen zoeken naar baanzekerheid. We worden daar alleen nog steeds mee opgevoed, dat is lastig. Het gaat nog steeds over een baan vinden, in plaats van werk vinden. Studenten gaan bijvoorbeeld vaak nog voor die vaste baan en willen snel veel geld verdienen. Terwijl ik ook zie dat je tegenwoordig meerdere soorten werk naast elkaar kunt hebben. We noemen dat ook "hosselen". Dan kan je doen wat je echt heel leuk vindt.'

jonge mensen juist werk- en privé willen integreren. Dat is de nieuwe wereld. Wanneer ze 's middags er voor de kinderen zijn, maken ze 's avonds het werk af.

Personeels- en talentmanagement

Wat hebben al die veranderende wensen en behoeftes van medewerkers voor effect op HR? Volgens Leo Witvliet zullen werkgevers altijd moeten blijven doen aan strategisch personeels- en talentmanagement. 'Heb alleen niet de illusie dat ze altijd bij je blijven! Mensen zijn geen eigendom meer van een bedrijf. Ik verwacht hierin een ommekeer. Je moet trots zijn dat je iemand kunt opleiden en accepteren dat ze ook gaan vertrekken. Maar dat ze misschien ook weer na een jaar of 5 kunnen terugkeren. Weg is niet weg. Bedrijven en organisaties leiden op zodat mensen in de toekomst werk hebben. Ik zie nu

Rachel van Raan Hoofd HRM bij bouwbedrijf Plegt-Vos.

Van baan- naar werkzekerheid; wat betekent dit voor strategisch personeels- en talentmanagement?

'De baan die je als schoolverlater krijgt, geeft je bagage. Maar geen garantie op altijd een baan of werk. Het is ook belangrijk dat je ontdekt hoe je leert. De 1 leert van een collega, de ander uit een boek of cursus. Als je weet hoe jij het makkelijkst iets leert, kun je je blijven ontwikkelen en blijf je duurzaam inzetbaar. Strategisch personeelsmanagement wordt nog belangrijker. Niet alleen van de talenten in je organisatie, maar ook van de talenten in je netwerk en/of bij partners.'

al bedrijven die met pijn in het hart van iemand afscheid nemen, maar wel de relatie warm houden. Helaas zeggen de meeste bedrijven nog steeds of binnen of buiten. En als je eenmaal buiten bent, wil je niks meer met elkaar te maken hebben. KPMG bijvoorbeeld heeft moeite dat mensen opgeleid worden en daarna op hun 35e vertrekken. Zij denken: “hoe kunnen we medewerkers binden”. Terwijl het gaat om mensen boeien. Het moeten vrienden van je zijn, geen eigendom.’

Co-creation workforces

Talentmanagement kan over de grenzen van de eigen organisatie heen gebruikt worden. Leo Witvliet noemt het Co-creation workforces project: ‘In de provincies Groningen en Drenthe en de gemeente Assen, maar ook bij andere organisaties zoals de KNVB en NOC-NSF, hebben ze in kaart gebracht welke kennis en talenten waar zitten in de organisatie. Zowel onder vaste interne medewerkers als in de flexibele externe schil. Dit is vastgelegd in een database. Je ziet dat iemand in Groningen een bepaalde deskundigheid heeft, die in Assen niet is. Dan wordt er even gebeld met de vraag of diegene mee kan werken.’

Aan de slag

Leo Witvliet: ‘Inventariseer en overzie je organisatie. Waar zit de kennis en kunde? Waar zitten de experts? Met welke mensen wil je graag werken, zowel in- als extern? Ken de talenten en ambities van je eigen mensen. Zie je personeel niet alleen maar als kostenpost.’

4 Duurzame inzetbaarheid

Globalisering, robotisering, vergrijzing... De arbeidsmarkt is zeer dynamisch. Om mensen aan het werk te houden, is aandacht voor duurzame inzetbaarheid onmisbaar. Want wat nu realiteit is, kan morgen achterhaald zijn. Hoe kun je duurzaam investeren in zowel vaste als flexibele mensen?

Organisatiepsycholoog Aukje Nauta van Factor Vijf Organisatieontwikkeling beschrijft in een paper van de NBBU [de definitie van een duurzaam inzetbaarheidsbeleid](#): 'Dit bestaat uit alle praktijken, stimulansen en maatregelen van bedrijven die vitaliteit, werkplezier, productiviteit, ontwikkeling en/of mobiliteit van werkenden verhogen, waardoor werkenden hun vermogen versterken om werk te houden én nieuw werk te krijgen.'

Waarom duurzame inzetbaarheid?

Het stimuleren van duurzame inzetbaarheid bij zowel vaste als flexibele mensen is onmisbaar voor bedrijven en organisaties.

Hieronder een aantal redenen op een rij:

- Vraag sluit slecht aan bij het aanbod. Werkgevers vragen om analytische, interactieve en '21ste-eeuwse vaardigheden'. Denk aan ICT-kennis, mediawijsheid, creatief denken en zelfregulering.
- Het [World Economic Forum](#) schat dat wereldwijd binnen 3

jaar door automatisering en robotisering ruim 7 miljoen banen verdwijnen. Daar komen wel banen voor terug, maar minder en met andere kwalificaties. Op wat langere termijn – 15 tot 25 jaar – zou volgens schattingen tot de helft van het bestaande werk overgenomen kunnen worden door computers en robots.

- We werken steeds langer door. Dat komt door wetgeving en doordat we een steeds hogere levensverwachting hebben. Mensen leren steeds minder naarmate ze ouder worden en passen zich moeilijker aan.
- Gezond personeel is productiever en minder ziek.
- Bedrijven willen goed zijn voor hun mensen.

Rachel van Raan

Hoofd HRM bij bouwbedrijf Plegt-Vos.

Wat doe je aan duurzame inzetbaarheid?

'In 2014 zijn we gestart met talent- en performance management. Dat is een hele kluit. Wij werken niet meer met vaste functieprofielen of vacatureteksten, maar we kijken naar het individu. We werken vanuit ieders kracht en talent. De functies in de bouw veranderen *razendsnel*. We willen mensen inzetbaar houden voor de arbeidsmarkt. We doen bijvoorbeeld beroepen- en talententests. Zijn er bij ons echt geen mogelijkheden meer, dan kijken we verder buiten de deur. Dat is best eng, dat zijn we niet gewend in de bouw.'

Personeelsbeleid

In veel bedrijven draagt het personeelsbeleid al bij aan duurzame inzetbaarheid, zonder dat het daar expliciet voor is bedoeld. Het maakt gewoon deel uit van de bedrijfsvoering. Denk aan functioneringsgesprekken of arbobeleid. Soms pakt het personeelsbeleid negatief uit, zegt Aukje Nauta. 'Denk aan extra vrije dagen die medewerkers krijgen naarmate ze ouder worden. Daar hoeven ze geen salaris voor in te leveren. Dat maakt ouderen verhoudingsgewijs duurder, waardoor ze minder aantrekkelijk worden voor hun werkgever. Die extra verlofdagen dragen niet bewezen bij aan vitaliteit, waardoor seniorenverlof per saldo negatief uitpakt voor duurzame inzetbaarheid.'

Miriam Notten

Eigenaresse La Red.

Hoe kijk jij naar duurzame inzetbaarheid?

'Ons welzijnssysteem moet aangepast worden aan levensverwachtingen. We moeten allemaal langer doorwerken. Ik vind dat je ook zelf verantwoordelijk bent voor een gezond lijf en een gezonde geest. Ik vind het goed dat de overheid samen met de markt bekijkt hoe ze dit kunnen organiseren. Anders dragen we dadelijk met z'n allen de kosten voor de hoge uitval. Je kunt van werknemers in sommige beroepen echt niet verwachten dat ze straks tot hun 75e blijven werken. Denk aan stratenmakers of bouwvakkers, maar ook aan docenten.'

Opleiden

Leo Witvliet vindt dat opleiden 1 van de belangrijkste zaken is om duurzame inzetbaarheid te realiseren. 'Dat gaat verder dan het opleidingsbudget en een cursus doen. Het trainen en opleiden op de werkplek is heel erg belangrijk. Duurzame inzetbaarheid draagt bij aan de continuïteit van een bedrijf. Bovendien: opleiden is niet meer alleen de verantwoordelijkheid van de medewerker.'

Dirk-Jan Padmos

Group HR-Manager
a.i. bij familiebedrijf
Kloosterboer

Wat doe je aan duurzame inzetbaarheid?

We hebben samen met het lijnmanagement in 1 business unit een opleidingsprogramma neergezet en gaan dat per business unit uitrollen. Levenslang leren is best lastig. Hoe lager in de organisatie en hoe verder men in zijn carrière is, hoe minder bereid men is om te leren. De vraag is of we deze categorie mensen mee krijgen.

Aan de slag

Leo Witvliet: 'Kijk heel bewust naar de toekomst. Durf over de korte en lange termijn heen te kijken. Kijk niet alleen maar naar de kortetermijnwinst. Maak je medewerkers bewust van het feit dat de context in beweging is en dat er geen zekerheden meer zijn.'

5 En nu aan de slag!

Je bent overtuigd. Je kunt en wilt niet meer om die veranderende arbeidsmarkt heen. Misschien is er veel werk te verrichten in jouw organisatie. Of ben je al een heel eind op weg en klaar voor de toekomst. Met deze checklist (inclusief stof tot nadenken) laat je in ieder geval niets aan het toeval over.

- 1. Kijk naar je organisatie en je medewerkers.** Maak een inventarisatie van wensen, kennis en kunde en ambitie. Zorg dat je paden uitstippelt. En maak samen met je medewerkers een plan B, voor mensen die straks niet meer in je bedrijf kunnen werken door robotisering. Wacht niet af tot op het laatste

Dirk-Jan Padmos
Group HR-Manager
a.i. bij familiebedrijf
Kloosterboer

Is innovatie nut of noodzaak?

‘Innovatie in leidinggeven is ongelooflijk belangrijk. De nieuwe generatie is niet opgevoed met “hard werken, dan kom je er wel”. Ze haken eerder af. Dat vraagt een andere aanpak: situationeel leiderschap. Maar ook ‘remote working people’ (thuiswerken, internationaal werken, flexibele werkplekken) vraagt een andere manier van interactie tussen mensen. Ook de overheid moet innoveren. Met de invoering van de Wwz staan mensen nu niet na 3, maar na 2 jaar op straat. Je kunt niet alles dichtreguleren, dat is heel naïef.’

moment, neem op korte termijn je verantwoordelijkheid als werkgever.

2. **Geef positief vorm aan alle veranderingen op de arbeidsmarkt en toon lef.** Kijk naar voorbeelden van werkgevers die succesvol flexibele en vaste krachten laten samenwerken.
3. **Inventariseer en overzie je organisatie.** Waar zitten de experts, met welke mensen wil je graag werken, zowel in- als extern. Ken de talenten van je eigen mensen. Zie je personeel niet alleen maar als kostenpost.
4. **Kijk heel bewust naar de toekomst.** Durf over de korte en lange termijn heen te kijken. Kijk niet alleen maar naar kortetermijnwinst. Maak mensen bewust van het feit dat de context in beweging is en dat er geen zekerheden meer zijn.

Miriam Notten

Helpt met haar bedrijf La Red andere organisaties met hun sociale kapitaal.

Is innovatie nut of noodzaak?

‘Noodzaak. Als je niet innoveert en dus niet evolueert, ben je weg. Dit heeft ook te maken met cultuur. Hoe vaak vraag jij aan je vrienden wat ze voor het laatst hebben geleerd? Dat zit niet echt in ons systeem. Kijk eens naar de overheid: daar zit een enorm verschil in arbeidsvoorwaarden met de markt. Vroeger zeiden ze al “wordt maar ambtenaar, dan zit je gebeiteld”. Dat is nog steeds zo. Cao’s zijn ook van de zotte. Dat kost ons zoveel geld. Het gaat erom dat we met elkaar de klus moeten klaren. We moeten met z’n allen anders gaan kijken naar werk.

Stof tot nadenken

- Ga niet meer uit van uniforme denkbbeelden.
- Cultuur is het organiseren van diversiteit. Hoe ga ik daarmee om? Het gaat niet om het reproduceren van uniformiteit. Dat is iets van het verleden.
- Maak ruimte voor nieuwe ideeën.
- De globalisering gaat snel. De reactie is een tegenbeweging. Daar zitten we nu middenin; kijk naar de angst voor vluchtelingen of de Brexit. Wees niet bang voor de toekomst, maar grijp hem met beide handen aan. Het biedt enorm veel kansen.
- De toekomst is anders, maar hoeft bepaald niet slechter te zijn. Laat je niet te veel beïnvloeden door alle mensen die negatief denken. Verandering gaat nooit zonder slag of stoot.

Rachel van Raan

Hoofd HRM bij bouwbedrijf Plegt-Vos.

Is innovatie nut of noodzaak?

'Aan innovatie ontkom je niet; als jij het niet doet, doet een ander het. Kijk naar start-ups die zich razendsnel ontwikkelen en nieuwe technologieën zoals robotisering toepassen. Ook qua leiderschap moet je je als organisatie vernieuwen: van baas naar leiderschap. Bij ons is managementgoeroe Steven Covey de leidraad voor een leiderschapstraining die we momenteel ontwikkelen samen met het lijnmanagement. In workshops nemen we straks onze leidinggevenden mee in hoe je omgaat met de veranderende wereld en hoe ze de mensen nog beter kunnen maken.'

Concrete tips van HR-managers



Dirk-Jan Padmos (42)

Keek als HR-Adviseur en later interim HR-Manager jarenlang in verschillende keukens bij diverse bedrijven. Op het moment van interviewen is Padmos als interim-manager verbonden aan familiebedrijf Kloosterboer.

‘Wees niet bang voor het gebruik van zelfstandigen, laat je vooral niet van de wijs brengen door de Wet DBA. Het is aan onze overheid om een oplossing te vinden voor de klucht die ze zelf hebben veroorzaakt. We moeten ons niet lam laten slaan als beroepsgroep en vanuit angst regeren.’

‘We mogen ook een bepaalde mate van sociaal ondernemerschap laten zien. Ik snap best dat je de risico’s van vast personeel wilt vermijden, maar geef mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt een kans. Zij die niet willen, komen vanzelf wel bovendrijven en daar kun je altijd nog afscheid van nemen. Zij die wel willen, maar niet weten hoe, die moet je helpen. Daar wordt onze samenleving als geheel ook beter van, daar heeft iedereen profijt van.’



Rachel van Raan (41)

Hoofd HRM bij bouwbedrijf Plegt-Vos. Bij het bouwbedrijf Plegt-Vos werken 360 mensen.

Het van oorsprong familiebedrijf bestaat al ruim 110 jaar. De bouwonderneming behoort tot de top 25 van bouwbedrijven in Nederland en werkt door heel Nederland. Innovatie is voor Plegt-Vos heel belangrijk. Voor de eindgebruiker van hun bouwprojecten, maar zeker ook in de manier van werken en hoe het bedrijf met hedendaagse HR-thema's omgaat. Van Raan werkt ruim 11 jaar bij het bouwbedrijf.

'Ik spreek liever over lenigheid dan over flexibiliteit. Maak mensen bewust van het belang om zelf lenig te worden. In werken en in handelen. Dit is ook in het belang van medewerkers. Als je zelf niet lenig bent, kun je het nooit uitstralen. Doe dit altijd uit liefde voor mensen. Daarmee kun je een hoop weerstand wegnemen.'

'Probeer de kloof tussen vast en flexibel zo klein mogelijk te maken. In ieder geval in je beleid. Behandel ieder mens hetzelfde. Of het nu om de kerstborrel, de bbq of personeelsvereniging gaat, maak daar geen onderscheid in. Je krijgt er ontzettend veel voor terug.'

'Zoek in mogelijkheden binnen wet- en regelgeving. Denk niet in beperkingen maar in oplossingen. Wees proactief en vooral niet reactief.'



Miriam Notten (50)

Startte in 2003 haar bedrijf La Red, waarmee ze sociaal kapitaal in organisaties zichtbaar maakt en laat renderen. Daarvoor was ze bij verschillende werkgevers in diverse functies bezig met verbinden. Zo ontdekte ze de waarde van sociaal kapitaal in organisaties.

‘Om tegemoet te kunnen komen aan de diverse wensen van medewerkers, is een soort cafetariamodel voor arbeidsvoorwaarden reuzehandig. Laat je medewerkers zelf bekijken wat het beste voor hun situatie is.’

‘In een netwerk van een organisatie zit veel meer waarde dan alleen het menselijk kapitaal. Maak eens een sociogram van je bedrijf. Met wie lunchen je medewerkers, met wie fietsen ze naar het werk, zijn ze lid van een netwerk? Kijk ook naar de buitenwereld. Een receptioniste heeft wellicht allerlei mensen in haar netwerk die waardevol zijn voor het bedrijf. Dit onzichtbare kapitaal moet zichtbaar worden.’

‘Zorg voor een goed alumni beleid voor vertrekkende medewerkers. Blijf je verbinden om de netwerken van die personen te kunnen gebruiken. Ik begrijp niets van een relatiebeding of concurrentiebeding. Het gaat toch om vertrouwen? Een netwerk is van iemand zelf en niet van een bedrijf of organisatie.’

Open. Alle ruimte voor vernieuwing in HR.

Minder vaste krachten, flexibele werktijden, medewerkers met verschillende wensen... Hoe doen anderen dat? Ga buiten uw eigen bubble, leer van anderen en ga samen aan de slag: van vraagstuk naar oplossing. Centraal Beheer faciliteert u in uw zoektocht naar oplossingen op gebied van flexibilisering, talentmanagement en inzetbaarheid. Met Open.

Het Open netwerk

Met Open komen werkgevers uit verschillende branches samen. Hierdoor ontstaat een netwerk waarin kennis en ideeën worden uitgewisseld. Zo ontstaan kansen en oplossingen die u als werkgever nooit alleen had kunnen bedenken. De thema's talentmanagement, inzetbaarheid en flexibilisering staan centraal. Want de kans is groot dat deze strategische vraagstukken ook binnen uw organisatie spelen.

De Open dialoog

Met Open faciliteren en begeleiden we de dialoog met uw werknemers. Wensen en behoeften op actuele HR-thema's worden zichtbaar en u creëert draagvlak binnen uw organisatie. De speciaal ontwikkelde TNO-scan maakt uw organisatie- en werkgeverperspectief helder. U ontvangt een plan met oplossingen, prioritering en concrete vervolgstappen. De dialoog vindt plaats binnen het netwerk en binnen de eigen organisatie.

Meer informatie over Open?

Mail: open@centraalbeheer.nl

Bel: (055) 579 8111

Internet: www.centraalbeheer.nl/open