

# Wendbaar en weerbaar van werk naar werk



De Nederlandse arbeidsmarkt schut op zijn grondvesten. Er zijn legio initiatieven om mensen van werk naar werk te geleiden. Maar er wordt nog teveel vanuit bestaande systemen en eigen organisaties gedacht. Het roer moet om aldus hoogleraar Irmgard Borghouts-van de Pas van Tilburg University.

De coronacrisis heeft het belang van bepaalde (cruciale) beroepen en vitale sectoren nogmaals onderstreept. Het is duidelijk geworden dat sommige sectoren over geringe buffers en veerkracht beschikken. Bovendien werd voelbaar dat sectoren zoals de zorg en het onderwijs te maken hebben met (structurele) tekorten aan financiering en personeel.

De transities (energie, economie en digitalisering) in de samenleving brengen grote verschuivingen in werkgelegenheid tussen sectoren en de aard en inhoud van werk met zich mee. Met name de digitale transitie leidt tot vragen en afhankelijkheden die

tot nu toe weinig aandacht kregen. Maar transities bieden ook kansen die kunnen worden benut.

De Sociaal Economische Raad (SER) adviseert in het kader van deze transities te investeren in scholing en (een leven lange) ontwikkeling, in de organisatie en de infrastructuur om mensen de mogelijkheden te bieden inzetbaar te blijven in de huidige baan of te begeleiden naar nieuwe banen die een eerlijke beloning, zekerheid en zeggenschap bieden, en in verbeterde sociale zekerheid waar dat nodig is.

## ONZEKERHEID EN ONGELIJKHEID

Nederland is onmiskenbaar een welvarend land. Uit onderzoek komt naar voren dat de meeste mensen gelukkig zijn met hun leven, maar dat er tegelijkertijd sprake is van groeiende onzekerheid, toenemende ongelijkheid, verschillen in de mate waarin mensen meedelen in de economische groei en een onderhuids maatschappelijk ongenoegen.

Door de transities bestaat de zekerheid van een baan voor het leven niet meer. Soepele overgangen van werk naar werk (VWNW) zijn van het grootste belang wanneer mensen hun baan dreigen te verliezen. Dit vraagt om snelle interventies van overheden, bedrijven en werknemers zelf. Maar van een structureel VWNW-systeem is in Nederland geen sprake, stelt arbeidsmarkt- en sociale zekerheidswetenschapper Irmgard Borghouts-van de Pas.

“Het gevaar bestaat dat het komende kabinet de ‘brede welvaart’ en ‘zekerheid voor mensen’, waarover de SER spreekt, te veel vanuit bestaande systemen wil realiseren. Een voorbeeld: meer opleidingsbudgetten, begeleiding en omscholing klinken als de oplossing, maar wat doen we met het gegeven dat slechts 25 procent van de boventallige werknemers gebruik blijkt te maken van deze voorzieningen? Mensen zijn bang voor het onbekende, en zoeken eerder houvast in een maximale ontslagvergoeding dan in omscholing.”

**Overheid en sociale partners kunnen regie voeren over de inrichting van een nieuwe arbeidsmarkt. Maar de basis begint toch op de werkvloer.**

“Overheid en sociale partners kunnen regie voeren over de inrichting van een nieuwe arbeidsmarkt. Maar de basis begint toch op de werkvloer. Hans Borstlap, voorzitter van de Commissie Regulering van Werk, stelt terecht dat het SER-akkoord over de arbeidsmarkt onvoldoende het belang van publiek-private samenwerking erkent en te eenzijdig de regie bij de sociale partners legt. Werkgevers en vakbonden zouden gezamenlijk verantwoordelijkheid moeten nemen voor begeleiding van werk naar werk. Systemen hiervoor zouden in CAO's moeten worden vastgelegd.”

## WENDBAAR EN WEERBAAR

Borghouts: “Net als in de vorige economische crisis zet de overheid in op ondersteuning van mensen die hun baan kwijt raken. Ditmaal via Regionale Mobiliteitsteams. Maar ook nu is de hulp tijdelijk van aard. We blussen een huis dat in brand staat en dat is verstandig om grote schade te voorkomen, maar nog beter is het om te zorgen dat er geen brand komt en je huis brandveilig te maken. Nederland heeft een omvattend ‘systeem’ nodig voor het tijdig ondersteunen van met ontslag bedreigde personen, ongeacht type contract en of men voor een groot of klein bedrijf werkt. De Regionale Mobiliteitsteams zouden daarom een opmaat moeten zijn voor nieuwe samenwerkingsvormen en een nieuwe structurele duurzame infrastructuur.”

Volgens de hoogleraar moeten organisaties en werknemers voortdurend investeren in ‘employability’ en ‘duurzame inzetbaarheid’ zodat werknemers bij veranderingen op de arbeidsmarkt in de toekomst wendbaar en weerbaar zijn. Werknemers beginnen pas over hun talenten en vaardigheden na te denken als het te laat is. Organisaties gaan pas over mobiliteit nadenken als er werknemers ontslagen moeten worden.

Een wendbare economie waarin mensen makkelijker van werk naar werk bewegen en zich een leven lang blijven ontwikkelen, vraagt om een cultuuromslag. In plaats van curatief HR-beleid - het klassieke ‘sociale plan’- dienen organisaties preventief HR-beleid te voeren. Lang voordat ontslag aan de orde is, moet iedere werkende de regie kunnen nemen over de eigen loopbaanontwikkeling.

Borghouts-van de Pas concludeert dat een actievare rol van Nederlandse vakbonden en werkgeversorganisaties, zoals bijvoorbeeld in Zweden, gewenst is. Een ander belangrijk aandachtspunt voor Nederland is dat VWNW-ondersteuning beschikbaar zou moeten zijn voor alle werknemers. Dus niet alleen voor mensen die werkzaam zijn bij grote bedrijven en onder een sociaal plan vallen of een vaste werkgever hebben. In Zweden, het Verenigd Koninkrijk en Oostenrijk kunnen kleine bedrijven zich aansluiten bij de VWNW-initiatieven. In Oostenrijk mogen ook mensen met een tijdelijk contract toetreden tot een arbeidsstichting wanneer hun contract vanwege economische redenen niet wordt verlengd.



### DIPLOMA, ERVARING EN TALENTEN

Er is nog een andere hobbel die succesvol VWNW-beleid in de weg staat. Een groot deel van de potentiële kandidaten beschikt namelijk niet over het ‘gedroomde’ cv met diploma’s, referenties en werkervaring. Werkgevers denken bij van werk naar werk nog voornamelijk in matching op basis van diploma’s en competenties. Maar je kunt ook uitstekend matchen op basis van ervaring en talenten.

Zo werden mensen die tijdens de eerste coronagolf wilden bijspringen in de zorg bijna allemaal afgewezen. Het samenwerkingsverband Extra Handen voor de Zorg kreeg ongeveer 22.800 aanmeldingen. Maar slechts 2800 mensen kregen een werkplek. Het belangrijkste struikelblok hierbij was het verschil tussen gevraagde en geboden diploma’s en competenties.

Dat zoveel mensen werden afgewezen is een gemiste kans om mensen duurzaam aan de zorg te verbinden. Hoe mooi zou het geweest zijn als mensen die een bijdrage wilden leveren in de zorg, op basis van ervaringen en/of talenten waren gematcht. En door tijdelijk bij te springen in de zorg, een carrière switch naar deze sector hadden gemaakt.

“We moeten ons niet langer blind blijven staren op diploma’s, beroepen en sectoren”, zo verduidelijkt de hoogleraar. “Er zijn enorme personeelstekorten in Nederland. Als we niet alle mensen op de arbeidsmarkt ‘in de wedstrijd’ krijgen en houden, komt de economische groei van bedrijven en de dienstverlening van instellingen in de zorg, het onderwijs en andere publieke sectoren nog verder onder druk te staan.”

Deze pandemie heeft opnieuw aangetoond dat bijscholing en omscholing cruciaal is voor werkgevers en werknemers. Om relevant te blijven moeten alle actoren in de in de triple helix (ondernemingen, overheden en onderwijs) een ‘leven lang ontwikkelen’ als vertrekpunt nemen. Organisaties zouden cross-sectoraal kunnen samenwerken. Hierdoor ontstaat er verdeeld werkgeverschap. Personeel wordt voortdurend geschoold en uitgewisseld. Talenten en vaardigheden worden ingezet in meerdere sectoren.

Borghouts raadt aan om over de grenzen van eigen organisaties heen te kijken. In plaats van baan zekerheid moeten we gaan denken in werkzekerheid. “Ondernemingen, overheden en onderwijs zouden samen moeten werken aan het duurzaam en breed inzetbaar maken en houden van mensen. Een mens is niet alleen de functie. Het gaat om de talenten die iemand heeft en waar je die kunt en wilt inzetten. Dit is hét moment om toe te gaan naar een goed fundament voor de toekomstige arbeidsmarkt.”

