

WINDESHEIMREEKS KENNIS EN ONDERZOEK NR. 59

Nieuwe arbeidsverhoudingen in de polder

Hoe bedrijven en regio samen op kunnen trekken bij het versterken van vakmanschap en duurzame economische groei

Dr. Anneke Goudswaard



De afbeelding van het stadszegel van Almere op de cover is nog maar dertig jaar oud. Het schild dat op het zegel is afgebeeld bestaat uit dezelfde kleuren als het wapen van Amsterdam, omdat Almere moest dienen als overlooppgemeente van Amsterdam. Het wapen van Ir. Lely is opgenomen om te tonen dat Almere dankzij hem kan bestaan. Het schip is een verwijzing naar de scheepvaart, op het water dat vanaf het jaar 753 werd aangeduid als het Aelmere. Volgens de gemeente is het schip op het wapen een verwijzing naar de kogge zoals die in de Kruidenwijk is opgegraven. Dat schip is tussen 1420 en 1425 vergaan op wat toentertijd (na de Sint-Luciafloed) werd aangeduid als Sudersee. Het wapen is ontworpen door G.A. Bontekoe en bevindt zich in het Stadsarchief van Almere.

Colofon

Windesheimreeks Kennis en Onderzoek nr. 59

Dr. A. Goudswaard

Nieuwe arbeidsverhoudingen in de polder

Hoe bedrijven en regio samen op kunnen trekken bij het versterken van vakmanschap en duurzame economische groei

ISBN/EAN: 978-90-77901-73-1

Fotografie: o.a. Monavid Fotografie, Hans Verstegen.

Dit is een uitgave van Windesheim

Postbus 10090, 8000 GB Zwolle, Nederland

Niets van deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt worden zonder voorgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

De reeks staat onder redactie van:

Dr. Ir. W.W. Buunk, lector Area Development (voorzitter)

Dr. J.L.F. Hagelaar, lector Supply Chain Management

Drs. A. Jansen, senior adviseur Windesheim in Dialoog (secretaris)

Dr. A. Mulder, lector Theologie en Levensbeschouwing

Dr. J. ten Dam, lector De Gezonde Stad

redactiereeks@windesheim.nl

November 2015

Nieuwe arbeidsverhoudingen in de polder

Hoe bedrijven en regio samen op kunnen trekken bij het versterken van vakmanschap en duurzame economische groei

Dr. Anneke Goudswaard

Lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen

Lectorale rede bij de aanvaarding van het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen aan de Hogeschool Windesheim Flevoland te Almere op vrijdag 13 november 2015

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Vooraf	5
Terug naar de menselijke maat	5
Opbouw van deze rede	9
1. De uitdagingen voor bedrijven en regio	11
1.1. Ondernemen in een snel veranderende wereld vraagt om innovatie	11
1.2. Vraag naar nieuwe vaardigheden en competenties van werkenden	17
1.3. Uitdagingen voor de regio: niemand aan de kant	18
1.4. Samenvattend	19
2. Lessen uit heden en verleden	21
2.1. Sociaal ondernemerschap als inspiratiebron	21
2.2. Investeren in menselijk kapitaal voor betere bedrijfsprestaties	22
2.3. Samenwerken voor een duurzaam inzetbare beroepsbevolking	30
3. Vitaal vakmanschap als vliegwiel voor innovatie en inclusie	39
3.1. Werken aan vakmanschap is meer dan instroom alleen	43
3.2. Vitaliteit als basis voor duurzame inzetbaarheid en productiviteit	44
4. Nieuwe arbeidsverhoudingen als smeerolie voor verandering	47
4.1. Nieuwe arbeidsverhoudingen in bedrijf	48
4.2. Nieuwe arbeidsverhoudingen in de regio	52
4.3. Samenvattend	56
5. Het lectoraat	57
5.1. Praktijkgericht onderzoek en de regio	57
5.2. Nieuwe arbeidsverhoudingen in de regio (onderzoekslijn 1)	62
5.3. Nieuwe arbeidsverhoudingen in bedrijf (onderzoekslijn 2)	64
5.4. Praktijkgericht onderzoek en het hoger onderwijs	69
Dank	73
Referenties	75

Vooraf

Terug naar de menselijke maat

Een tiental jaar terug was ik voor mijn werk in gesprek met een manager van een middelgroot bedrijf in Zuid Holland. Het betrof een goed lopend productiebedrijf, met een inspirerende productiemanager die zijn mensen betrokken en gemotiveerd wist te houden en al jaren goede verkoopcijfers liet zien. We waren in gesprek over hoe hij de toenemende klantvraag ook in de toekomst zo goed mogelijk zou kunnen opvangen. Het betrof hier één van de Europese vestigingen van een Amerikaanse eigenaar. Deze eigenaar was overigens nog nooit bij deze vestiging op bezoek geweest. Er was geen aanleiding geweest, omdat het bedrijf uitsluitend zwarte cijfers had gekend. Alleen vestigingen met rode cijfers waren het blijkbaar waard om nader te bestuderen. Voordat ik met het bedrijf aan de slag kon gaan kreeg ik echter een onthutste manager aan de telefoon. Hem werd geen kans gegeven om te groeien, omdat de vestiging werd gesloten. Wat was het geval?

Stelt u zich een stereotype Amerikaan voor, een JR Ewing uit de serie Dallas. Met een grote cowboyhoed en een ranch met een pooltafel. Op deze pooltafel had hij de wereld nagebootst en pionnen geplaatst, die zijn fabrieken overal op de wereld voorstelden. In rood de probleemgevallen en in zwart de succesvolle. Van de verschillende groepen pionnen was de zwarte pion in Nederland opgevallen, omdat deze hier zo eenzaam stond. Een simpele schuif van deze zwarte pion naar een groepje zwart-rode pionnen elders in Europa was voldoende geweest om het bedrijf in Nederland te sluiten en een groep vakmensen in Zuid Holland zonder werk achter te laten. Een voorbeeld van de globale economie waarin de menselijke maat totaal is verdwenen.

Gelukkig zijn er ook andere ondernemers in deze globale economie. Deze zomer maakte ik kennis met een ondernemer uit Flevoland die een logistiek bedrijf runt. Een ondernemer die de hele wereld



verbindt met zijn logistieke diensten, maar die creatief en ondernemend genoeg is om ook lokale belangen in het oog te houden en lokale partners op te zoeken. Zo wordt er op dit moment een Dutch Design lamp in China verkocht, die wordt geproduceerd en geassembleerd door medewerkers van de Sociale Werkvoorziening in Nederland.

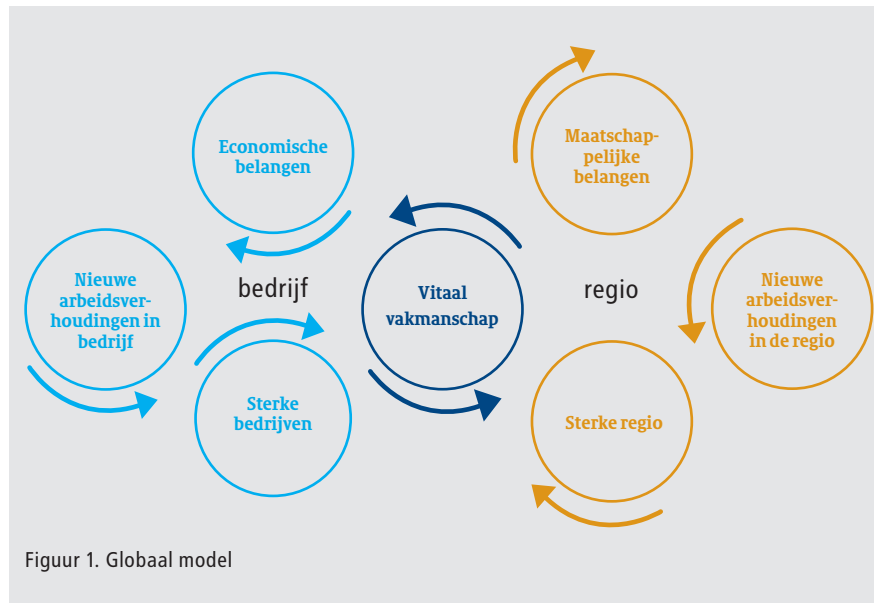
Nog een tweede voorbeeld van een economie waarin de menselijke maat is verdwenen. De kranten stonden er afgelopen voorjaar vol van: "Bedrijven ontslaan massaal mensen vanwege de invoering van de WWZ per 1 juli 2015". Wat was de aanleiding? De WWZ, de Wet Werk en Zekerheid, streeft onder meer naar meer werkzekerheid voor flexwerkers. Zo wordt het aantal achtereenvolgende tijdelijke contracten beperkt en krijgen ook flexwerkers na een bepaalde diensttijd recht op een ontslagvergoeding, in de WWZ een transitievergoeding genoemd. Deze is in principe bedoeld om mensen – bij ontslag – een financieel steuntje in de rug te geven bij de transitie naar ander werk. Ook voor werknemers met een vast contract verandert de ontslagvergoeding in deze transitievergoeding. Dit alles vormde voldoende reden voor een groot aantal bedrijven om in paniek te raken, hun flexkrachten voortijdig op straat te zetten en op de valreep ontslag aan te vragen voor 'overtollig' vast personeel. In deze bedrijven wordt arbeid teruggebracht tot een pure kostenpost en de risico's van ondernemerschap afgewenteld op individuele werknemers.

Ook hier ken ik gelukkig ondernemers die laten zien dat consequent nadenken over een integrale flexibiliteitsstrategie hen (ten eerste) beter door de crisis heeft geholpen en (ten tweede) ervoor heeft gezorgd dat hun personeel niet alleen voor het eigen bedrijf goed inzetbaar is gebleven, maar ook een goede positie op de arbeidsmarkt heeft behouden. Deze bedrijven liggen niet wakker van een verandering in wetgeving, maar handelen al jaren in de geest van de WWZ.

Jazeker, de wereld verandert en bedrijven moeten flexibel zijn om te overleven. Bedrijven moeten constant innoveren om concurrerend te blijven. En daarbij geldt voor veel ondernemers dat ze op een wereldwijde schaal opereren. Daar hebben ze echter goede mensen bij nodig. De mens niet als kostenpost, maar essentieel voor het succes van het bedrijf. De veranderende wereld van werk brengt het risico op een tweedeling in de samenleving met zich mee: groepen die buiten de boot vallen, op basis van hun capaciteiten, opleiding, flexibele contract of gezondheid.

Ik zal laten zien dat bedrijven en regio samen een *vliegwielen* in werking kunnen zetten, waarbij economische en maatschappelijke belangen bij elkaar komen. Een regio kan niet zonder sterke bedrijven: voor economische ontwikkeling, voor werkgelegenheid en voor welvaart. Maar ik zal la-

ten zien dat bedrijven ook niet zonder een sterke regio kunnen: voor een goed inzetbare beroepsbevolking. En ik zal laten zien dat nieuwe arbeidsverhoudingen de smeerolie vormen om dit vliegwiel te laten draaien. Figuur 1 geeft het model weer, dat als leidraad dient voor deze Rede.



Opbouw van deze rede

Ik start mijn boodschap met de *uitdagingen* waar bedrijven en regio voor staan. Zoals de impact van nieuwe technologie op economie en bedrijfsvoering en de gevolgen hiervan voor ondernemers en voor werkenden. Voor ondernemers de uitdaging om continu te innoveren en flexibel in te spelen op ontwikkelingen. Voor werkenden de noodzaak om nieuwe vaardigheden en competenties te ontwikkelen. Voor de regio de uitdaging om een tweedeling in de samenleving tegen te gaan (hoofdstuk 1).

Daarna haal ik *inspiratie* uit eerder onderzoek en praktijkvoorbeelden en laat ik zien welke oplossingen er voor handen zijn (hoofdstuk 2). Wat kunnen bedrijven doen om hun mensen zo in te zetten dat zowel bedrijf als werknemers hier beter van worden? En hoe kunnen partijen in de regio samenwerken om te zorgen dat er niemand buiten de boot valt?

Vervolgens laat ik zien waar bedrijven en regio elkaar vinden en versterken (hoofdstuk 3). Dat investeren in vitaal vakmanschap als *vliegwiel* kan worden gebruikt om investeringen van bedrijven te laten lonen voor de regio, en investeringen in de regio te laten lonen voor bedrijven.

Ik sluit mijn boodschap af met de link naar nieuwe arbeidsverhoudingen, de titel van mijn lectoraat (hoofdstuk 4). Ik zal laten zien dat nieuwe arbeidsverhoudingen de *smeerolie* kan zijn die het vliegwiel doet versnellen. En dat dit opgepakt kan worden op bedrijfsniveau, maar ook op regionaal niveau.

Tenslotte ga ik over tot de *opdracht van het lectoraat*: het praktijkgerichte onderzoek en de kennisoverdracht naar beroepspraktijk en onderwijs (hoofdstuk 5). Het lectoraat heeft haar zetel aan de

Hogeschool Windesheim Flevoland en is daarmee zelf een belangrijke partner in deze regio. Samen met ondernemers, overheden, opleidingsinstellingen en TNO hebben we ons tot taak gesteld om een bijdrage te leveren aan Flevoland als innovatieve en inclusieve regio. De lessen uit deze Rede passen we dan ook graag in de praktijk toe.

1. De uitdagingen voor bedrijven en regio

1.1. Ondernemen in een snel veranderende wereld vraagt om innovatie

Technologische ontwikkelingen zorgen voor een zeer sterk veranderende wereld (zie tekstkader). Dat dit niet overdreven is kan ik misschien illustreren met enkele eenvoudige voorbeelden. Het meest tot de verbeelding sprekende voorbeeld is dat van robotisering. De inzet van productierobots in de auto industrie is al jaren een feit. Veel handmatig assemblage werk is overgenomen door robots, die worden aangestuurd door computers en een handvol operators. Maar daarnaast ontstaan er steeds meer geavanceerde robots met intelligentie, sensoren en een behendigheid die de menselijke mogelijkheden benaderen of zelfs overstijgen. De toepassingsmogelijkheden van deze robots zijn legio, van defensie tot zorg. De impact hiervan voert dan ook verder dan de industrie, maar wordt ook zichtbaar in de dienstverlening. Denk aan een sociale robot in de ouderenzorg, maar ook aan robots die chirurgen helpen om op afstand een operatie uit te voeren.

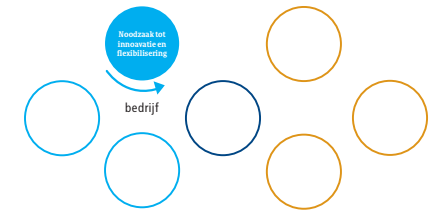
Ogenschijnlijk minder spectaculair, maar reeds ongemerkt ons hele systeem ingeslopen, is het gebruik van mobiel internet, de mogelijkheid om intelligente apparaten en systemen via het internet met elkaar te verbinden (het zogenaamde *internet of things*) en kennis en diensten via de *cloud* met elkaar te delen. Denk bijvoorbeeld aan de apps die we op onze mobiele telefoon hebben en waarmee we onze voedingsgewoonten en beweging registreren. Of aan draagbare sensoren die onze hartslag meten en stappen tellen. Dergelijke informatie is bruikbaar voor privé toepassing en kan ons ondersteunen bij het veranderen van ons gedrag. Maar, het is ook interessant voor fabrikanten van geneesmiddelen of voor verzekeraars. Denk aan sensoren in de auto die het rijgedrag doorgeven aan de autoverzekering en korting geven bij goed gedrag. Vrijwel dagelijks ontstaan nieuwe toepassingen, waarbij een belangrijk kenmerk is dat de ontwikkeling en toepassing hiervan niet langer plaatsgebonden is. Een individuele uitvinder op een zolderkamer ergens op de wereld wordt hierbij verbonden met bedrijven aan de andere kant van de wereld.

McKinsey Global Institute identificeert de 12 technologieën waar de meeste impact van verwacht wordt op basis van snelheid van veranderen, de schaal waarop ze ingrijpen, de economische waarde die ermee geraakt wordt en potentie voor de ontvricting van de economie. De 12 'potentially economically disruptive technologies' zijn (Manyika et al, 2013, p.4):

1. Mobile internet
2. Automation of knowledge work
3. The Internet of Things
4. Cloud technology
5. Advanced robotics
6. Autonomous and near-autonomous vehicles
7. Next-generation genomics
8. Energy storage
9. 3D printing
10. Advanced materials
11. Advanced oil and gas exploration and recovery
12. Renewable energy

Niet alleen worden er constant nieuwe producten en diensten ontwikkeld. Ook het proces van innoveren zelf verandert. Innoveren is al lang niet meer het domein van ontwikkelaars op een R&D afdeling van een groot bedrijf. Innoveren gebeurt in het bedrijfsleven samen met klanten en toeleveranciers (zie o.a. Hagelaar, 2008; WRR, 2013). Maar ook medewerkers op de werkvloer bedenken nieuwe producten of werkprocessen. En innovaties vinden dus ook steeds meer plaats door individuen op een zolderkamer, in verbinding met andere individuen via de *cloud*. De rol en plek van de verschillende partijen in de totale keten wordt op zijn kop gezet (zie o.a. Manyika et al, 2013).

Neem 3D printing. Intrigerend vanwege de mogelijkheid om complexe structuren en systemen te produceren, zoals organen of levende stukjes weefsel. Maar minstens zo ingrijpend wordt de mogelijkheid om ook als consument een dergelijke printer in huis te hebben. Individuele ontwerpers overal op de wereld kunnen hun producten dan online zetten en rechtstreeks elders op de wereld in de huiskamer laten printen. Het hele productieproces wordt hier in feite overgeslagen. Nog een stapje verder kan de consument hier zelf ontwerper worden en zijn of haar ontwerpen via de



cloud delen met andere consumenten. Denk even terug aan de Dutch Design lamp uit mijn inleiding. Dat zou dan betekenen dat het assemblage werk voor de Sociale Werkvoorziening verdwijnt. En dat er minder containers van Nederland naar China getransporteerd hoeven te worden. Daartegenover staat natuurlijk het feit dat er wel materiaal in de 3D printer ingebracht moet worden (in het voorbeeld van de lamp misschien wel gewoon de oude kranten) en dat de 3D printers zelf geproduceerd, onderhouden en gerecycled moeten worden. Bij een slim ontwerp van de 3D printer kan het recyclen misschien wel weer door de sociale werkvoorziening worden opgepakt.

Voor Nederlandse bedrijven vragen deze ontwikkelingen om een herbezinning op de eigen positie en toegevoegde waarde in deze wereldwijde keten. Veranderingen gaan dusdanig snel dat ondernemers – om concurrerend te blijven – uitermate flexibel moeten zijn (zie o.a. WRR, 2013). Organisaties staan voor de uitdaging om zowel voor de korte als voor de lange termijn hun flexibiliteitsstrategie zorgvuldig uit te stippelen (zie o.a. De Leede et al, 2002; De Leede en Goudswaard, 2004, 2008; Goudswaard et al, 2007; Verbiest et al, 2014). Dat betekent dat ze op meerdere fronten tegelijk moeten sleutelen.

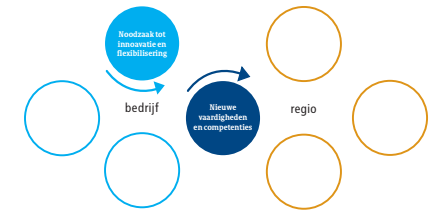
Korte termijn problemen die moeten worden opgelost zijn bijvoorbeeld storingen in computers of productielijnen, leveranciers die te laat komen, bestellingen die worden afbesteld of op het laatste moment worden verdubbeld, of schommelingen in de kwaliteit van natuurlijke producten. Dat vraagt om een slimme inrichting van de werkprocessen en om machines of methoden die makkelijk aanpasbaar zijn: al dan niet hebben van voorraden, wijziging in de volgorde van orders, het verwerken van aardappelblokjes in plaats van hele aardappels als deze zwarte vlekjes hebben. Maar zeker ook om mensen die – waar nodig – bereid zijn een paar uur extra te werken of die in kunnen springen waar het extra hulp nodig is. En die in staat zijn om meerdere producten en diensten aan te kunnen.

Middellange termijn uitdagingen zijn bijvoorbeeld seizoensinvloeden: pieken en dalen in de verwerking van agrarische producten, weersinvloeden in de bouw, of een piek in de vraag naar barbecue spullen of bier in een mooie zomer. Ook dit vraagt om flexibiliteit van de organisatie en om innova-



tieve oplossingen, zoals een slimme mix aan producten en markten: verkopen van ijsjes in de zomer en erwtensoep in de winter. Ook dit kan niet worden opgevangen zonder flexibel inzetbaar personeel. Denk aan meer uur werken in de zomer en minder in de winter (of omgekeerd), maar ook aan het inzetten van flexkrachten om pieken op te vangen. Maar hoe zorg je er dan voor dat deze flexkrachten de juiste vaardigheden hebben en ook voor de volgende piek weer beschikbaar zijn.

Voor de lange termijn hebben de uitdagingen te maken met de ontwikkeling van de economie: overleef ik de crisis, is er groei mogelijk? Maar ook: kan ik nieuwe markten vinden? Investeer ik in nieuwe machines of in een extra bedrijfsruimte? Waar vind ik de mensen met de juiste kennis om een nieuw aanbod in de markt te zetten? En wat betekent dit voor de toekomstige omvang van het personeelsbestand en voor de benodigde competenties? Zoals uit deze opsomming zal blijken, zijn technische maatregelen alleen niet voldoende om flexibel te kunnen ondernemen. Ook personele flexibiliteit vormt een cruciale schakel in de concurrentiekracht en innovatievermogen van bedrijven (De Leede en Goudswaard, 2008; Witteveen, 2014; Smart Industry, 2014; Goudswaard en Davidse, 2006).



1.2. Vraag naar nieuwe vaardigheden en competenties van werkenden

Nieuwe technologieën zullen zorgen voor nieuwe banen en functies, maar er zullen ook banen en functies verdwijnen. Er is al geruime tijd sprake van een verschuiving naar hoogwaardige arbeid, omdat laagopgeleid werk is overgenomen door machines en routinematig werk verplaatst is naar lage lonen landen (Graaf-Zijl et al, 2015). Hoewel de invloed van verdere technologische ontwikkelingen zich in alle sectoren en op alle opleidingsniveaus voordoen, zal de impact op de werkgelegenheid niet overal gelijk zijn (zie o.a. Manyika et al, 2013). Over het algemeen worden de meeste effecten verwacht voor de lagere opleidingsniveaus (VMBO of MBO-1). Maar ook werkenden met een middelbaar opleidingsniveau (MBO 2 en 3) lijken een risico te lopen (Ministerie van SZW, 2014; Graaf-Zijl et al, 2015).

Het karakter van werk verandert substantieel. De noodzaak voor bedrijven om op alle fronten te blijven vernieuwen, doet een groot beroep op het leervermogen van werkenden. Er wordt een groot beroep gedaan op een ondernemende houding en het innovatievermogen van werkenden (zie ook Ten Have, 2015). Werknemers moeten veel kunnen: snel reageren op storingen in het werk, flexibel op meerdere werkplekken in kunnen springen, zelf nadenken over de beste en snelste werkmethode, met hun collega's overleggen over de beste werkverdeling, nadenken over hoe producten of diensten nog beter kunnen worden, of hoe kosten kunnen worden bespaard, en voortdurend nieuwe vaardigheden aanleren. We zoeken blijkbaar alleen nog maar schapen met vijf poten.

Gezien de snelheid van de technologische veranderingen en het tempo waarin bedrijven deze opnemen, is het volstrekt ontoereikend om eenmalig een training aan te bieden om iedereen weer op het juiste peil te brengen. Veranderingen volgen elkaar snel op en verandering wordt op zichzelf een constante factor in het werk. Het is niet voor niets dat er steeds meer de nadruk wordt gelegd op het belang van de zogenaamde 21e eeuwse vaardigheden (*21st century skills*): zoals om kunnen gaan met informatietechnologie, het vermogen om te blijven leren, en het vermogen om samen te werken (zie o.a. EC, 2010; EC, 2012; OECD, 2013; Van Keulen, 2014; Cedefop, 2008, 2013).

1.3. Uitdagingen voor de regio: niemand aan de kant

De precieze gevolgen voor de werkgelegenheid in de regio zijn lastig te voorspellen. Dat hangt namelijk af van een aantal factoren. Is er veel werkgelegenheid in sectoren waar verdere automatisering plaatsvindt? Is de regio aantrekkelijk voor nieuwe bedrijven? Hoe sterk is het lokale bedrijfsleven? Hoe innovatief is zijn de aanwezige ondernemers? Hoe sterk is de plaatselijke beroepsbevolking? Wat wordt er gedaan om de beroepsbevolking juist opgeleid en inzetbaar te krijgen en houden?

Een belangrijke uitdaging voor de samenleving is het voorkomen van tweedeling op de arbeidsmarkt en te zorgen dat niemand aan de kant komt te staan (Ministerie van SZW, 2014; EC, 2010; WRR, 2013). Ook in Nederland lopen we het risico dat groepen structureel worden buitengesloten (Graaf-Zijl et al, 2015). Denk aan mensen die de vaardigheden missen die ik zojuist heb geschetst. Schapen met vijf poten zijn zeldzaam en niet iedereen is in staat om mee te kunnen met de geschetste ontwikkelingen (zie ook Beukema, 2013).

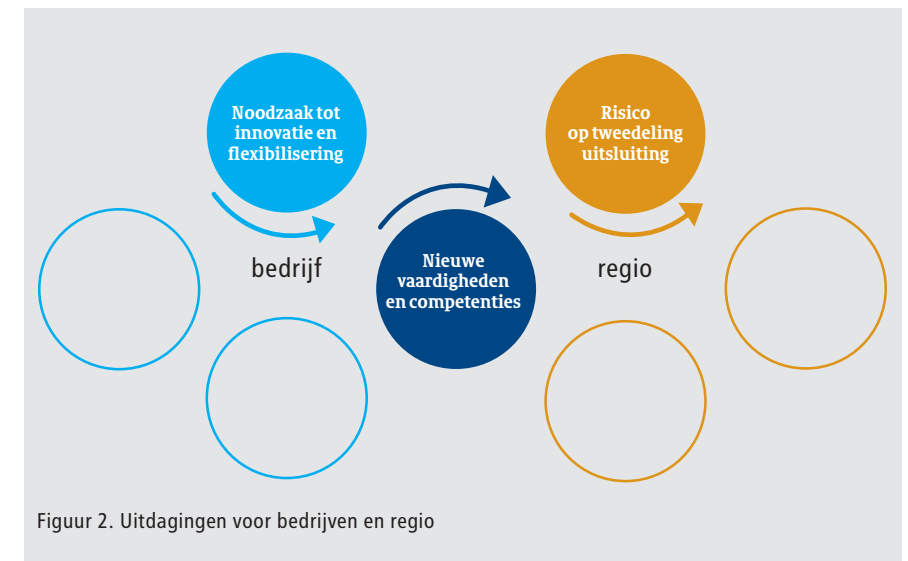
Hoe kunnen deze mensen toch participeren in de samenleving en een zeker inkomen verwerven? *Vaardigheden en vakmanschap* vormen een belangrijke sleutel tot inclusie. Mensen kunnen buiten de boot vallen omdat ze geen toegang hebben tot training, omdat ze om wat voor reden dan ook voortijdig de school hebben verlaten, maar ook omdat ze geen werk hebben of geen werk waar ze de ruimte krijgen om te leren. We zien in het algemeen dat laagopgeleiden een slechtere positie hebben op de arbeidsmarkt. Bovendien zien we dat de afstand tussen hoog- en laagopgeleiden is toegenomen. Laagopgeleiden werken vaker in flexibele banen, met een onzekere arbeidsmarktpositie én onvoldoende leer- en ontwikkelmogelijkheden (Graaf-Zijl, 2015; Van Wijk et al, 2013; Goudswaard en Sanders, 2013). Ook zien we dat flexwerkers in toenemende mate werk verrichten met weinig autonomie, weinig verantwoordelijkheid en zelfstandigheid (Van den Bossche et al, 2015). Dit heeft gevolgen voor hun leervermogen en daarmee voor de kans op ander werk en een zeker inkomen. Maar het heeft ook gevolgen voor hun welbevinden en welzijn (Graaf-Zijl et al, 2015). Door werkonzekerheid, maar ook door een slechtere kwaliteit van de arbeid (Smulders en Goudswaard, 2010, 2012). Omgekeerd zien we ook dat mensen met een slechtere gezondheid, of die arbeidsongeschikt zijn, een groter risico lopen om in flexibele banen te werken (of werkloos te worden) (Wagenaar, 2013; Wagenaar et al, 2013). Niet alleen het hebben van de juiste vaardigheden vormt een sleutel tot participatie. Dat geldt ook voor het hebben van een goede gezondheid. En omgekeerd kan werkloosheid of het werk in slechte flexbanen leiden tot minder kwalificaties of gezondheid. Kortom een *neerwaartse spiraal*.

Deze problemen komen voor een groot deel terecht op het bord van lokale overheden, verantwoordelijk voor arbeidsmarkt, onderwijs, zorg en welzijn in de regio. De gezamenlijke stakeholders in de regio staan voor de opgave om tweedeling op de arbeidsmarkt te voorkomen en te zorgen dat niemand wordt buitengesloten op basis van vaardigheden, capaciteiten of gezondheid.

1.4. Samenvattend

Figuur 2 vat het voorafgaande kort samen. Technologische ontwikkelingen stellen bedrijven voor de constante uitdaging om te innoveren en flexibeler te worden. Daar hebben ze mensen bij nodig, die ondernemend en flexibel zijn en in staat om constant nieuwe dingen te leren. Deze ontwikkelingen brengen het risico met zich mee van tweedeling op de arbeidsmarkt. Tussen diegene die goed kunnen leren, in fatsoenlijke banen terecht komen en gezond en inzetbaar zijn. Tegenover diegenen die hiervan uitgesloten worden. Dat is de grote uitdaging van de regio.

In het volgende deel van mijn Rede wil ik van de neerwaartse spiraal omkeren naar een opwaartse spiraal. Hoe kunnen bedrijven en regio samen op trekken bij het versterken van vakmanschap en duurzame economische groei?



Figuur 2. Uitdagingen voor bedrijven en regio

2. Lessen uit heden en verleden

2.1. Sociaal ondernemerschap als inspiratiebron

Nog even terug naar die Amerikaanse eigenaar die zijn bedrijfsvoering uitsluitend beschouwt als een strategisch spel met pionnen. Of naar die ondernemers die mensen ontslaan omdat de wetgeving verandert. In een groot deel van het bedrijfsleven gaan korte termijn belangen boven lange termijn belangen, en wordt de mens gezien als kostenpost in plaats van als waarde. Hier staan economische belangen en winstmaximalisatie lijnrecht tegenover maatschappelijke belangen.

Dat ik niet de enige ben die zich hieraan stoort, blijkt uit de snelle opkomst van sociale ondernemingen (AWT, 2014; SER, 2014; Social Enterprise NL, 2015). Kenmerkend van deze ondernemingen is dat ze worden opgericht met een sociaal doel. Interessant aan deze ondernemingen is dat het financieel zelfvoorzienende organisaties zijn, die primair een maatschappelijk doel nastreven, maar die wel degelijk een ondernemersaanpak en verdienmodel hanteren (SER, 2015). Het kan daarbij gaan om het duurzaam omgaan met natuurlijke grondstoffen, zoals het tegengaan van milieuvervuiling; om de bestrijding van internationale armoede, of om het verhogen van de sociale cohesie in wijken en buurten. De grootste groep sociale ondernemingen richt zich echter op het verhogen van de arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen (Social Enterprise NL, 2015). In de regio Flevoland is Triade actief (triade-flevoland.nl). Onder het label Eerlijk Gemaakt exploiteert de organisatie diverse bedrijfjes (www.eerlijkgemaakt.nl). Dan heb ik het onder meer over Tante Truus, een horecagelegenheid in Almere, waar het goed toeven is. Bij Tante Truus werken mensen met een verstandelijke beperking of psychische stoornis. Andere locaties onder datzelfde label zijn onder meer Brouwerij Praght in Dronten of Zorgboerderij Emmeloord.

Wat kunnen andere ondernemers hiervan leren? Wat zou hen opvallen als ze een paar dagen mee konden draaien in een sociale onderneming? Kunnen ze misschien leren om meer out-of-the-box te denken, en zien hoe met simpele middelen creativiteit en ondernemerschap wordt gestimuleerd bij groepen die in reguliere organisaties geen ruimte krijgen?

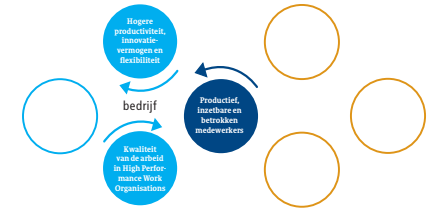
Als we even teruggaan naar de ondernemer uit mijn inleiding, die van de 'Dutch design lamp'. Dit voorbeeld past in een trend van *reshoring*, het terughalen van laagbetaalde banen naar Nederland (zie o.a. Volkskrant, 'Made in Holland' is steeds aantrekkelijker, 25 juni 2015). In tegenstelling tot offshoring, dat al jarenlang een trend is en waarmee alle laagbetaalde arbeid wordt verplaatst naar lage lonen landen. Deze ondernemer creëert werkgelegenheid in Nederland, maar zal zichzelf waarschijnlijk 'gewoon ondernemer' vinden. Hij bespaart kosten en tijd voor transport. Door in Nederland te produceren kan hij sneller leveren aan de Europese markt, en een meer gelijkmatige kwaliteit bieden. En tegelijkertijd biedt hij werk voor kwetsbare groepen.

2.2. Investeren in menselijk kapitaal voor betere bedrijfsprestaties

Terug naar de eerder geschetste uitdagingen: de toenemende behoefte aan innovatie en flexibiliteit van de organisatie, en de druk op nieuwe vaardigheden en competenties van de werkenden. Wat kan een ondernemer met personeel nu doen om zijn of haar mensen nieuwe vaardigheden bij te brengen en te stimuleren tot een groter leervermogen en ondernemender houding? En hoe draagt dat bij aan het innovatievermogen en de flexibiliteit van het bedrijf?

Als er één ding duidelijk is geworden uit onderzoek in de afgelopen decennia, dan is het wel dat investeren in menselijk kapitaal goed is voor personeel én voor bedrijf. Hoewel het zeker nog geen algemene praktijk is, zijn er voldoende voorbeelden van succesvolle bedrijven die op een slimme manier investeren in competenties en vaardigheden van hun personeel. En dan heb ik het niet alleen over het aanbieden van een training of opleiding, maar ook over de wijze waarop ze hun organisatie inrichten en het dagelijkse werk verdelen.

Ik heb het dan over zogenaamde 'High Performance Work Organisations' (HPWO) (Eurofound, 2007). Er zijn diverse andere begrippen in omloop. Het voert te ver om hier alle overeenkomsten en verschillen te bespreken. Ik volsta met het noemen van enkele begrippen: zoals de 'high road' naar nieuwe organisatievormen (Goudswaard et al, 2009; Totterdil et al, 2002; EC, 1997), *slim organiseren of High Reliability Organizations* (Christis, 2009). Maar ook sociale *innovatie*, sinds kort vanuit het Engels terugvertaald tot werkplekinnovatie of *sociale innovatie op de werkplek*, om het onderscheid te maken



tussen sociale innovaties in de samenleving (zie o.a. Totterdil et al, 2013; Pot, 2012; AWT, 2014; De Vries, 2012). Ik kies voor HPWO, omdat in deze term de inrichting van de arbeidsorganisatie direct koppelt aan de bedrijfsprestaties.

Er bestaat veel variatie tussen bedrijven, maar er is ook een aantal gemeenschappelijke kenmerken aan dit type organisaties, waar we van kunnen leren (zie tekstkader).

Kernwaarden 'High Performance Work Organisations':

- investering in menselijk kapitaal en skills;
- invloed van werknemers op de bedrijfsvoering, de werkprocessen, de fysieke omgeving en de technologie en tools waarmee ze hun werk uitvoeren;
- platte organisatiestructuren, zelfsturende teams, zelfsturende werknemers;
- nieuwe vormen van management, dialoog;
- specifieke vormen van flexibiliteit, in het bijzonder taakrotatie en brede inzetbaarheid, functionele flexibiliteit.

De eerste belangrijke les is dat deze bedrijven veel investeren in de *vaardigheden en competenties van het personeel*. Ook als het eigenlijk te druk is om tijd vrij te maken om te leren en kennis over te dragen. En ze houden niet op met opleiden in tijden van crisis. Dit geldt niet alleen voor de hoger opgeleide werknemers, maar voor alle werknemers binnen de organisatie. Wat mogelijk nog belangrijker is, is het feit dat deze ondernemers begrijpen dat veel van de benodigde vaardigheden gewoon tijdens het dagelijkse werk moeten worden aangeleerd. En dat dit vraagt om kwalitatief goede banen, met leerrijke taken. Deze ondernemers zien het belang van een ondernemende houding van



hun personeel en zorgen dat dit als het ware als vanzelfsprekend is 'ingebakken' in de organisatie van het werk.

Werknemers in deze organisaties hebben veel invloed op hun eigen werk en op de bedrijfsvoering. Zo kunnen ze invloed uitoefenen op hun eigen werkprocessen, op hun manier van werken en hun werkplanning, op de hulpmiddelen en gereedschappen waarmee ze hun werk uitvoeren. Daarmee kunnen ze zelf verbeteringen bedenken voor hun werk en het werk slimmer organiseren. Deze organisaties zijn minder bureaucratisch en hebben minder management lagen nodig. Het zelf organiserend vermogen van de werkvloer is immers belangrijk.

27

Neem het voorbeeld Hemubo, verkozen tot Toponderneming van Flevoland 2015 (zie <https://vimeo.com/125988320>). Hemubo is een Almeers bouwbedrijf, actief in renoveren, onderhouden en verbeteren van woningen. Het bedrijf heeft *lean management* doorgevoerd in alle geledingen van het bedrijf. Dat betekent voor dit bedrijf een combinatie van alleen die dingen doen die ook echt waarde toevoegen, voorkomen van verspilling en overbodige handelingen en het vergroten van het plezier in het werk. Om *lean* te werken is het belangrijk dat kennis vanuit de werkvloer wordt opgehaald. Werknemers op de bouwplaats werken nauw samen met ketenpartners aan het verbeteren van werkprocessen. Ketenpartners die elkaar een handje helpen is hierbij een gewoonte in plaats van een uitzondering aan het worden. In plaats van dat de tegelzetter de trap op en af moet om al zijn materialen boven te krijgen, neemt nu iedereen elke keer als hij naar boven komt een pakje tegels mee. Een van de pijlers is dat de verantwoordelijkheid 'lager' komt te liggen. De uitvoerende medewerkers bepalen zelf hun planning en plan van aanpak en mogen zelf beslissingen nemen. Hierdoor ontstaat autonomie en meesterschap waardoor men (aantoonbaar) meer plezier heeft in zijn werk. Tussentijds worden de werkzaamheden voortdurend geëvalueerd en eventuele aanpassingen of verbeteringen in het proces worden direct geïmplementeerd.

Andere voorbeelden zijn te vinden op de kennisbank sociale innovatie (zie tekstkader). Zoals het voorbeeld van het technisch installatiebedrijf Improvia in Ettenleer. Daar werken medewerkers in kleine autonome werkmatachappijen samen met de klant aan innovatieve oplossingen. Ideeën van medewerkers worden ondersteund door het management en medewerkers worden betrokken bij de strategie van het bedrijf. Of het voorbeeld van Buurtzorg Nederland, dat werkt met autonome teams in de wijken, die zelf verantwoordelijk zijn voor alles van planning, scholing en de zorg aan cliënten.

Zelfsturing in Nederlandse organisaties – enkele voorbeelden:

- **SCA Hygiene Products Genep** is een internationaal productiebedrijf dat incontinentiematerialen ontwikkelt, produceert en verkoopt. Het bedrijf werkt volgens de principes van zelfsturing. Het bedrijf kent een platte organisatiestructuur, er zijn geen teamleiders en de medewerkers werken geheel zelfstandig in groepjes van 3 a 4 personen. Wel zijn er coaches die ieder 20 tot 50 mensen onder zich hebben. De productiemedewerkers werken volcontinu, de coaches alleen gedurende de dag (zie ook <http://scagenep.nl/>).
- **Buurtzorg Nederland** werkt met autonome teams van (wijk)verpleegkundigen en wijkzakenverzorgenden. De buurtzorgteams leveren thuiszorg aan zelfstandig wonende cliënten en regelen zelf hun kantoor, nascholing, werkplanning en zijn zelf verantwoordelijk voor de zorg voor hun cliënten (zie <http://www.buurtzorgnederland.com>).
- Bij technisch Installatiebedrijf **ImProvia** in Ettenleur werken medewerkers in kleine autonome werkmatschappijen samen met de klant aan innovatieve oplossingen. Medewerkers krijgen veel ruimte voor ondernemerschap en zijn verantwoordelijk voor het resultaat van hun werk en voor hun eigen ontwikkeling. Inbrengen en uitwerken van eigen ideeën wordt gestimuleerd en ondersteund door het management. Medewerkers worden ook betrokken bij strategieontwikkeling (zie: www.improvia.nl; http://www.socialeinnovatiebrabant.nl/best_practices/index.html).
- Het **Farelcollege** in Ridderkerk is een protestant-christelijke scholengroep dat ondanks de omvang (ruim 1800 leerlingen) kiest voor kleinschaligheid. Het college kent een platte organisatiestructuur en werkt met kleine docententeams (1 teamleider en 7 docenten) van waaruit onderwijsontwikkeling, uitvoering, leerlingenzorg, kwaliteitszorg en een deel van het personeelsbeleid vorm krijgt. Ieder team heeft de verantwoordelijkheid over zo'n 4 klassen (120 leerlingen) (zie ook: <http://www.farelcollege.nl>).

Bron: www.kennisbanksocialeinnovatie.nl

Ruimte geven aan werknemers om zelf problemen op te lossen en luisteren naar hun ideeën voor verbetering draagt uiteindelijk bij aan een betere kwaliteit van producten en diensten en aan grotere efficiency. Onderzoek laat zien dat er een positieve relatie is tussen autonomie in het werk en innovatief werkgedrag van werknemers (Van den Bossche et al, 2015; Pot et al, 2009). Organisatieprincipes, die bij dit type bedrijven horen, bepalen een veel groter deel van het innovatiesucces van

bedrijven dan technologische innovatie (zie Volberba et al, 2011). Het helpt bedrijven bovendien om de crisis te doorstaan, vanwege het grotere innovatievermogen en een hogere productiviteit (zie onder meer Volderda et al, 2011; Oeij et al, 2005b; Goudswaard et al, 2009 en 2012; Totterdijl et al, 2013; Gründemann, 2008). Een bijkomstig positief effect is dat er niet alleen naar medewerkers wordt geluisterd als het gaat om verbetering van werkprocessen of producten, maar ook als het gaat om persoonlijke ontwikkeling of de fysieke arbeidsomstandigheden.

Wat kan een ondernemer met personeel nog meer leren van deze voorbeelden? Hoe bereiken deze bedrijven bijvoorbeeld de noodzakelijke flexibiliteit?

Kenmerkend aan deze bedrijven is dat ze – naast flexibiliteit in technologie, proces en organisatie – vooral interne vormen van personele flexibiliteit toepassen (zie o.a. Preenen et al, 2013 en 2015b; Goudswaard et al, 2009). Denk daarbij aan taakrotatie en brede inzetbaarheid. Ze begrijpen dat te ver doorgevoerde opsplitsing van taken en functies betekent dat mensen niet meer mee kunnen bewegen met veranderingen. En dat juist bredere inzetbaarheid van personeel helpt bij het opvangen van korte en lange termijn behoefte aan flexibiliteit. Breed inzetbare werknemers kunnen makkelijk bij elkaar inspringen om storingen op te vangen en kunnen beter meebewegen met een variatie aan producten en diensten. Ze overzien het totale bedrijfsproces en kunnen makkelijker verbeteringen bedenken. Tegelijkertijd voorkom je dat ze vast komen te zitten in functies, die het risico lopen om te verdwijnen door automatisering. Overigens is er ook een grens aan brede inzetbaarheid. Werknemers moeten wel voldoende ervaring kunnen blijven opdoen in de verschillende taken.

Een bijzonder vorm van interne personele flexibiliteit betreft *individueel roosteren*. Het gaat bij individueel roosteren namelijk om een combinatie van het vergroten van het zelforganiserende vermogen van werknemers en een grotere flexibiliteit voor bedrijf en voor individu (zie o.a. NCSI, 2011 en Netwerk Zelfroosteren 2015). Bij individueel roosteren gaat het niet primair om het versterken van het vakmanschap, maar vooral om het vinden van een goede personele bezetting op verschillende momenten van de dag of week. Echter, in de praktijk blijkt wel degelijk een samenhang met vakmanschap. Zo wordt brede inzetbaarheid van personeel als één van de voorwaarden gezien om succesvol individueel roosteren in te voeren. Neem het voorbeeld van Lubrizol, een chemisch bedrijf in Delfzijl (zie tekstkader). Bij dit bedrijf maken de operators gezamenlijk hun eigen rooster. Voordat het bedrijf echter overging tot deze vorm van roosteren, is er veel tijd besteed aan het breder inzetbaar krijgen van alle medewerkers. Zodat de ruimte voor flexibiliteit niet werd beperkt door de noodzakelijke competenties per ploeg.

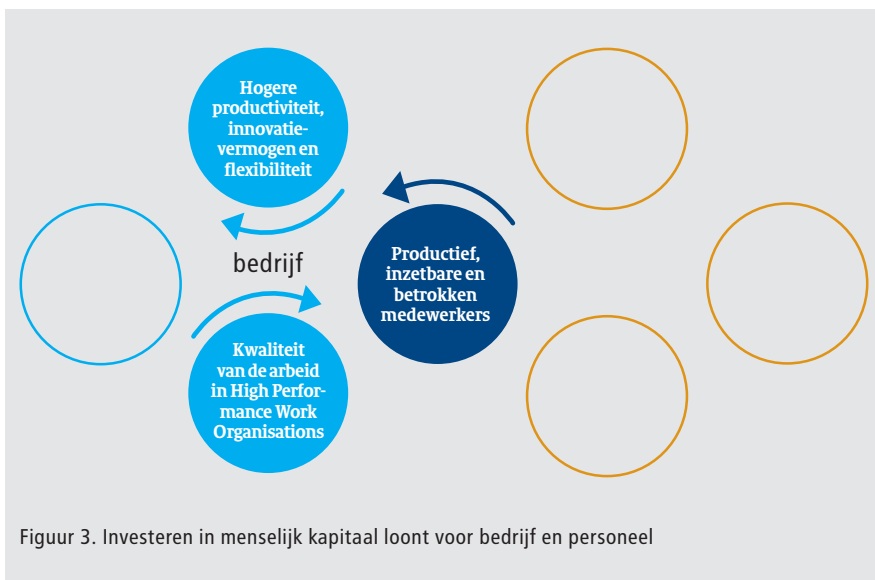
Individueel roosteren – enkele praktijkvoorbeelden in ploegdienstbedrijven

- Het chemiebedrijf **Lubrizol** in Delfzijl heeft in 2009 een verandertraject ingezet naar flexibel roosteren (zie Netwerk zelfroosteren, 2015; Rijswijk en Noort, 2012). Daarbij zijn de medewerkers intensief betrokken. De huidige 13 operators vormen één team, dat in wisselende samenstelling de volcontinu werkzaamheden uitvoert. De medewerkers bepalen samen hun rooster, waarbij rekening wordt gehouden met individuele voorkeuren van werknemers. Als er knelpunten ontstaan, lossen de medewerkers dat zelf op. Medewerkers ontvangen allen een gelijke onregelmatigheidstoeslag. Een belangrijke voorwaarde voor het succes is de brede inzetbaarheid van medewerkers. Voordat over is gegaan op het flexibele rooster is er geïnvesteerd in bijscholing van de werknemers, zodat ze in wisselende teams inzetbaar zijn. Tijdens het verandertraject is veel tijd en aandacht besteed aan communicatie en het bouwen van vertrouwen door goed te luisteren naar de medewerkers. De nieuwe roostermethodiek leidt tot een hogere arbeidsproductiviteit, minder overuren en stelt het bedrijf in staat om meer flexibel in te spelen op wisselende klantvragen. Daarnaast levert het systeem een hogere medewerkerstevredenheid en een lager ziekteverzuim op.
- **Sabic** is een chemisch bedrijf in Bergen op Zoom dat in 2011 is gestart met een traject naar flexibel roosteren in ploegdiensten, als gevolg van cao-afspraken over duurzame inzetbaarheid en levensfasebewust personeelsbeleid (zie Netwerk zelfroosteren, 2015). Het project was een gezamenlijke activiteit van werkgever, vakbonden en ondernemingsraad en betrokken werknemers. Na een pilot zelfroosteren kiest het bedrijf voor een systeem van *shiftpicking*, waarbij werknemers in eerste instantie hun eigen rooster samenstellen uit beschikbare diensten en in tweede instantie met elkaar het rooster zoveel mogelijk kloppend maken. Een planner lost vervolgens de laatste eventuele knelpunten op rekening houdend met de benodigde kwalificaties per ploeg. Sociale partners zijn een toeslagenmatrix overeen gekomen, waarbij medewerkers een individuele toeslag ontvangen voor gewerkte uren, maar dan uitgemiddeld over een periode van een jaar. Belangrijk voor het succes was het afspreken van spelregels en het feit dat er ruimte was om te experimenteren in de vorm van een pilot, waarbij de ploegentoeslag voor die periode was 'bevroren'.

Bron: Netwerk Zelfroosteren, 2015.
Zie voor meer voorbeelden van individueel roosteren: www.kennisbanksocialeinnovatie.nl

Betekent deze focus op interne personele flexibiliteit dan dat er geen flexibele contracten meer nodig zijn? Of blijven er situaties bestaan waar ook de inzet van flexkrachten zinvol is? En hoe doe je dat dan in de geest van genoemde uitgangspunten? Ruimte voor autonomie en ondernemerschap bij werkenden vraagt immers om langdurige relaties; om het opbouwen van vertrouwen en begrip voor elkaars positie en belangen; en om samenwerken aan constante verbetering van de kwaliteit van het werk. Dat gaat niet alleen op voor werknemers en management, maar ook voor organisaties. Denk aan het inhuren van flexkrachten via een uitzendbureau en de relatie tussen het inlenende bedrijf en het uitzendbureau. Voor het opbouwen van een duurzame relatie staan op dit moment vaak de korte termijn contracten in de weg: aanbestedingsprocedures, waarbij uitsluitend de laagste prijs telt. Dit komt de kwaliteit van de relatie niet ten goede en is ook niet goed voor de betreffende flexwerkers. Onderzoek naar succesvolle samenwerking tussen flexleveranciers en inleners van flexibele arbeid laat zien dat meer langdurige en strategische samenwerking positief uitpakt voor de flexibiliteit van het inlenende bedrijf én goed voor de inzetbaarheid van de betreffende flexkrachten (zie o.a. Goudswaard et al, 2008; Hus et al, 2009; De Leede en Goudswaard, 2010; Goudswaard en de Leede, 2014). Een belangrijke les uit dat onderzoek is dat zowel de flexleverancier als het inlenende bedrijf werk te verzetten hebben bij het opbouwen en in stand houden van een goede relatie (zie Hus et al, 2009).

Eerder beschreef ik een neerwaartse druk: technologische en economische ontwikkelingen noodzakelijk bedrijven tot innovatie en flexibilisering en vragen nieuwe vaardigheden en competenties van werkenden, die hier niet altijd aan tegemoet kunnen komen. In het voorafgaande heb ik laten zien hoe bedrijven kunnen investeren in menselijk kapitaal zodat hun personeel beter toegerust is op de toekomst en de neerwaartse druk kan worden gekeerd. Door te investeren in een goede kwaliteit van de arbeid met voldoende leermogelijkheden creëer je zelfstandige vakmensen die productief, innovatief en flexibel inzetbaar zijn. Dezelfde kwaliteit van de arbeid die zorgt voor productieve en betrokken medewerkers zorgt ook voor duurzaam inzetbare en gezonde medewerkers. Met twee vliegen in een klap verhoog je de inzetbaarheid van de werknemers én de prestaties van het bedrijf.

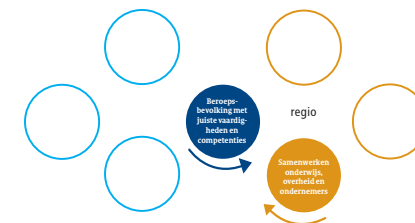


Figuur 3. Investeren in menselijk kapitaal loont voor bedrijf en personeel

Dat klinkt simpel, maar is dat in de praktijk niet altijd. Welke maatregelen passen het beste bij je bedrijf en bij de capaciteiten en mogelijkheden van je personeel? En welke afwegingen maak je daarbij? Het gaat bovendien niet om een eenmalige actie, maar om een constante inspanning en in sommige situaties een complete cultuuromslag. Niet alleen voor medewerkers, maar ook voor management. Binnen de organisatie, maar ook in de relatie met anderen in het netwerk.

2.3. Samenwerken voor een duurzaam inzetbare beroepsbevolking

De neerwaartse druk vergroot het risico op tweedeling op de arbeidsmarkt. Maar ook hier kan tegenwicht worden geboden. De toenemende dynamiek in economie en organisaties vraagt ook een toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt. Mensen moeten een leven lang blijven leren, om- of bijscholen en van baan kunnen veranderen wanneer dat nodig is. Bijvoorbeeld omdat hun functie verdwijnt, of omdat ze een volgende stap in hun loopbaan willen maken. Dat zullen ze voor een groot deel in hun eigen regio willen doen. Soms is daarvoor een overstap naar een andere sector nodig. Een goed inzetbare beroepsbevolking, die zich makkelijk aan kan passen aan veranderingen is van groot belang voor het goed functioneren van de regionale arbeidsmarkt. Dit is weer belangrijk voor het realiseren van voldoende arbeidsparticipatie en welvaart in de regio. Wat kunnen verschillende partijen in de regio doen om dit te stimuleren?



Het start eigenlijk al bij een goede aansluiting tussen het beroepsonderwijs en het bedrijfsleven. Bij een soepele *instroom* naar werk. Hoe kunnen we jongeren vaardigheden aanleren waarmee ze een goede start krijgen op de arbeidsmarkt? Hoe voorkomen we dat ze vroegtijdig uitvallen uit onderwijs? En hoe zorgen we er voor dat ze kiezen voor opleidingen waar het bedrijfsleven naar vraagt? Op diverse plekken in het land zien we initiatieven ontstaan waarbij opleidingsinstellingen de samenwerking zoeken met het lokale bedrijfsleven (zie tekstkader). Een mooi voorbeeld is dat van de RDM Campus, waar verschillende onderwijsinstellingen en bedrijven samenwerken voor beter techniek onderwijs en innovaties in voor de Rotterdamse Haven.

Samenwerking onderwijs – bedrijfsleven: enkele voorbeelden

- Een aansprekend voorbeeld van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven is dat van de **RDM Campus**, waar mbo en hbo onder één dak samenwerken met het bedrijfsleven (<http://www.rdmrotterdam.nl/>). In de oude RDM Loods in Rotterdam is ruimte voor innovatieve bedrijfjes en voor laboratoria die zowel door onderwijs als door het bedrijfsleven worden gebruikt. Het RDM Centre of Expertise is een samenwerkingsverband van onderwijsinstututen, zoals de hogeschool Rotterdam, Albeda College, Zadkine, onderzoekscentra en bedrijven met als doel beter techniekonderwijs en innovaties voor de Rotterdamse Haven.
- Een ander voorbeeld is het **Center of Expertise Water Technologie** in Leeuwarden, dat een doorlopende leerlijn kent van MBO naar HBO en Universiteit op het terrein van water technologie (zie <http://www.cew-leeuwarden.nl/>). Het gaat hier om een samenwerking tussen onderwijs, onderzoek, overheden en ondernemingen met als doel het versterken van de kenniseconomie op grond van watertechnologie.

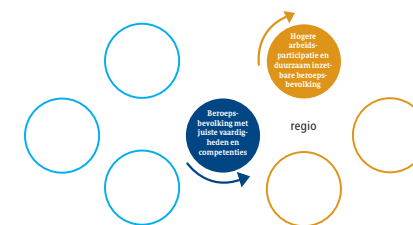
Deze initiatieven richten zich op een betere aansluiting tussen het beroepsonderwijs en de behoeften naar gekwalificeerd personeel in de regio. Een belangrijke succesfactor hierbij is de medewerking van het bedrijfsleven. Een voorbeeld van een lokaal initiatief is dat van Breedveld & Schröder, een Almeers MKB-bedrijf in de installatietechniek dat elektromonteurs nodig heeft met kennis op het terrein van digitale besturingstechniek. Dit in verband met de groeiende markt van elektrische laadpalen voor auto's. Het bedrijf heeft samenwerking gezocht met een onderwijsinstelling. Deze MBO-instelling heeft – middels een keuze module in de opleiding – snel kunnen reageren op de wens van deze ondernemer. Het samenwerkingsverband wordt verder aangevuld met twee intermediaire organisaties voor de personeelsbemiddeling en voor de begeleiding van het traject.

Bij bestaande initiatieven is vaak sprake van voldoende massa om de handen ineen te slaan en een specifieke opleiding te realiseren. Maar hoe richt je iets dergelijks in als de bedrijvigheid veel meer divers is, en als er geen grote bedrijven aanwezig zijn die een duwende rol kunnen vervullen. Dat is op dit moment bijvoorbeeld één van de uitdagingen van de Lelystadse Educatieve Agenda (zie tekstkader). Gemeente Lelystad, onderwijsinstellingen en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven hebben zich tot doel gesteld om een doorlopende leerlijn te realiseren voor jongeren in de regio. Maar met welk bedrijfsleven kan worden samengewerkt? Aan welke kwalificaties is in de regio de meeste behoefte? En hoe creëer je structurele samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven?

Doorlopende leerlijn voor Lelystadse jeugd

De beroepsbevolking van Flevoland is relatief laag opgeleid. In toenemende mate hebben lager opgeleiden moeite om (nieuw) werk te vinden. De Provincie kent Flevoland het hoogste percentage werklozen van alle provincies in Nederland. Dit alles maakt aandacht voor een goede aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt voor de Gemeente Lelystad extra hard nodig. Daarbij is aandacht voor kwetsbare jongeren belangrijk, maar is het evenzeer van belang om de doorlopende leerlijn mbo-hbo beter te benutten. Voor een sterke economie is ook het verhogen van het opleidingsniveau van de Lelystadse beroepsbevolking van belang. Bedrijven hebben behoefte aan gekwalificeerde arbeidskrachten, op verschillende niveaus. Daarom is een gezamenlijk streven om meer te halen uit talenten op alle niveaus.

De Lelystadse Educatieve Agenda (LEA) vormt leidraad voor vernieuwing binnen het onderwijs en voor een soepele aansluiting op de arbeidsmarkt. In de LEA werken gemeente, school-



besturen (waaronder het ROC Flevoland, vmbo Groenhorst College, Praktijkschool de Steiger, SO/VSO de Zevenster, hogeschool Windesheim Flevoland en BO Stichting School Lelystad) en andere lokale partijen (o.a. de BedrijfsKring Lelystad) samen aan het lokaal onderwijs- en jeugdbeleid. Een van de programmalijnen van de LEA richt zich op een doorlopende lijn van onderwijs naar arbeidsmarkt, waarbij een sluitende aanpak voor jongeren tot 27 jaar het uitgangspunt is.

Het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen Windesheim Flevoland en TNO werken samen met de LEA werkgroep om een lerend samenwerkingsverband te ontwikkelen voor onderwijs en bedrijfsleven en een inspirerende omgeving voor leerlingen en bedrijven.

Samenwerking is niet alleen relevant voor een soepele instroom van onderwijs naar werk. Ook voor het *behouden van werk* of voor het vergroten van de mobiliteit van werkenden op de arbeidsmarkt is samenwerking tussen partijen belangrijk. Ook hier zien we in de afgelopen jaren interessante initiatieven ontstaan (zie ook Oosterwaal et al., 2015). Neem de samenwerking tussen werkgevers, onderwijs en overheid in de Stichting Veluweportaal (zie tekstkader). Of ACE, een intersectoraal netwerk dat inmiddels actief is in meerdere regio's. Het gaat bij deze initiatieven primair om een netwerk van werkgevers die elkaar online of 'in het echt' ontmoeten en kennis en mensen uitwisselen. Het initiatief ligt dus bij het bedrijfsleven. Maar ook onderwijsinstellingen, overheden en intermediaire partijen kunnen zich aansluiten. Deze initiatieven helpen ondernemers om personeel dat niet meer past in de eigen organisatie overgeplaatst te krijgen naar andere bedrijven in het samenwerkingsverband. Het gaat vaak om een combinatie van duurzame inzetbaarheid en arbeidsmarktmobiliteit. Onafhankelijke dienstverleners in hetzelfde samenwerkingsverband ondersteunen werknemers bij om- of bijscholing of begeleiden hen bij solliciteren.

Regionale netwerken in opkomst – enkele voorbeelden

- **Stichting Veluwe Portaal** is een brancheoverstijgend HR/bedrijvennetwerk, gericht op het behoud van vakmanschap voor de regio en duurzame inzetbaarheid van personeel (<http://www.veluweportaal.nl>). Veluweportaal houdt zich bezig met verschillende activiteiten, waaronder 'Vitale werknemers' en Intersectorale Arbeidsmobiliteit (IAM). Veluwe Portaal werkt onder meer samen met **WerkendStedendriehoek**, een intersectoraal HR-werkgeversnetwerk voor ondernemers, onderwijs en overheid in de regio Stedendriehoek (een samenwerkingsverband van de gemeenten Apeldoorn, Brummen, Deventer, Epe, Lochem, Voorst en Zutphen) (<https://www.werkendstedendriehoek.nl>). WerkendStedendriehoek bemiddelt onder meer bij vacatures en stages, bij re-integratie, maar ook bij collegiale in- en uitleen van personeel via een Flexpool. Ook bij Veluwe Portaal zijn enkele branche pools actief, onder meer voor Elektro, Horeca, Zorg, Metaal.
- **ACE** is een groot intersectoraal regionaal netwerk voor werkgevers, werknemers en dienstverleners met als doel de inzetbaarheid en mobiliteit van mensen in de regio te versterken. Ace is een intersectoraal HR-platform, waarin werkgevers kennis, vacatures, werknemers en ervaringen uitwisselen. ACE+ zorgt ook voor een bundeling van HR-dienstverleners in de regio. Het ACE Transfercentrum biedt begeleiding aan werkenden bij de overgang van werk naar werk. ACE is actief in verschillende regio's, waaronder Midden- en West-Brabant, Nijmegen/Arnhem, Noordoost-Brabant, Rijnmond/Drechtsteden en de Metropoolregio Amsterdam (<http://acenetwerk.nl>). Sinds de start eind 2012 heeft ACE Midden- en West-Brabant meer dan 500 transitie mogelijk gemaakt.
- Het **Huis van het Werk** in Noord-Holland-Noord is een intersectoraal platform waar middelgrote en grote werkgevers in de regio elkaar fysiek en online ontmoeten en waarin vraag en aanbod van personeel wordt uitgewisseld (<http://www.huisvanhetwerk.nl>). Huis van het Werk ontwikkeld ook een transfercentrum dat kan helpen als er binnen het netwerk geen oplossing wordt gevonden. Betrokken zijn de Gemeente Alkmaar, het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Noord-Holland-Noord en ca. 40 deelnemende bedrijven. Van de werkgevers komt driekwart uit het bedrijfsleven en een kwart uit de publieke sector. Sinds de oprichting in 2014 zijn ca. 55 transitietrajecten gestart.
- Het regioplan '**Werk maken van talent**' richt zich op opleiding of omscholing van talenten in de metropoolregio Amsterdam (<http://www.amsterdameconomicboard.com/thema/regioplan>). In 2015 en 2016 worden 10 maatregelen opgestart, uitgevoerd en geëvalueerd. Voor-

beelden zijn een opleidingswerkplaats (de Hal) voor jongeren zonder startkwalificatie, een opleidingshuis installatietechniek, een 'House of Logistics' en een opleidingshuis 'Hospitality'.

Een interessante toevoeging aan deze initiatieven is de oprichting van Flexpools, waarbij bedrijven onderling personeel in- en uitleen. Flexpools kunnen bedrijven helpen om pieken en dalen op te vangen, maar bieden tegelijkertijd meer werkzekerheid voor de betrokken werknemers (zie o.a. Koppens en Goudswaard, 1997; Hendrikse et al, 1999; Andriessen en Verboon, 2002). De organisatie van een flexpool kan bij de bedrijven zelf liggen, maar in andere gevallen is er sprake van een intermediaire partij, waarbij de medewerkers in dienst zijn (zie tekstkader). Een aardig voorbeeld van een flexpool voor collegiale in- en uitleen is het initiatief van Tolsma, een productiebedrijf in de agrotechniek uit Emmeloord.

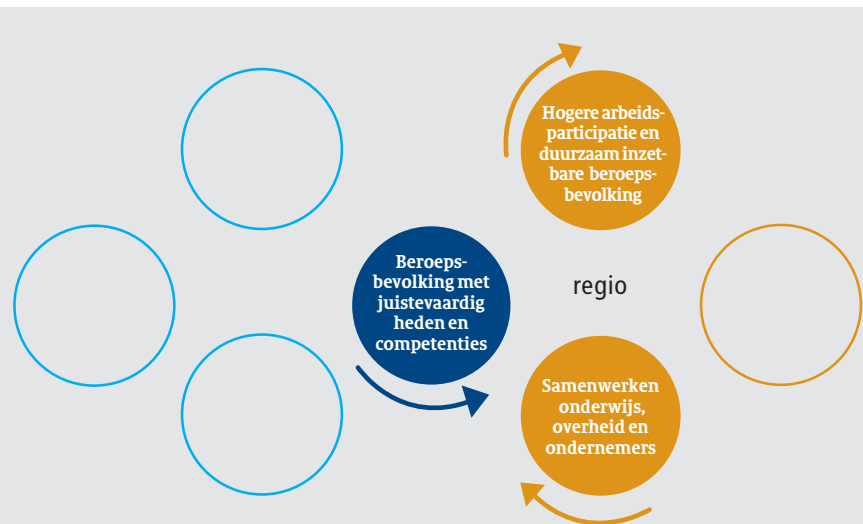
Verschillende soorten arbeidspools

TNO heeft in het verleden onderzoek uitgevoerd naar arbeidspools (zie onder meer Koppens en Goudswaard, 1997; Hendrikse et al, 1999; Andriessen en Verboon, 2002). Arbeidspools variëren in doelstelling en dienstverlening. De twee voornaamste doelstellingen zijn het beschikbaar hebben en houden van gekwalificeerd personeel voor de branche en het behouden van werk, beperken van een beroep op uitkeringen en arbeidsintegratie. Diensten zijn onder meer tijdelijke inzet van personeel, opleiding van personeel en werving en selectie. Er kunnen vier typen arbeidspools worden onderscheiden: instroompools, employabilitypools, uitstroompools en flexpools.

- Bij een instroompool is sprake van leerwerktrajecten, waarbij de poolmedewerkers tijdens het leerwerktraject een tijdelijke aanstelling hebben bij de pool. Na afronding van het traject is het de bedoeling dat ze doorstromen naar een baan bij het bedrijf waar ze het traject hebben gevolgd.
- Bij een uitstroompool gaat het om medewerkers uit een en dezelfde organisatie die worden begeleid naar ander werk, bijvoorbeeld in geval van collectief ontslag.
- Bij een employabilitypool staat de loopbaan of ontwikkeling van de werknemer centraal. Via (tijdelijke) werkervaring buiten het eigen organisatie onderdeel wordt de loopbaanontwikkeling van de medewerker ondersteund. Meestal blijft de oude arbeidsovereenkomst bestaan.

- Bij een flexpool staat de vraag van bedrijven naar (tijdelijke) arbeid centraal. Flexpools kunnen heel divers zijn voor wat betreft organisatie. In de meeste gevallen is er sprake van een intermediaire partij en zijn de medewerkers in (tijdelijke) dienst van de flexpool.

De zojuist beschreven voorbeelden laten zien dat het risico op tweedeling in de samenleving gekeerd kan worden als er op regionaal niveau wordt samengewerkt. Onderstaande figuur vat dit samen. Samenwerking tussen werkgevers, ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden op regionaal niveau zorgt voor een beroepsbevolking met juiste vaardigheden en competenties: bij de instroom van onderwijs naar werk, maar ook bij mobiliteit tussen banen. Dit leidt daarmee tot duurzaam inzetbare beroepsbevolking en een hogere arbeidsparticipatie in de regio. Door dergelijke initiatieven wordt instroom in de sociale zekerheid voorkomen.



Figuur 4. Samenwerken in de regio voor een duurzaam inzetbare beroepsbevolking

Wat zijn nu randvoorwaarden om de beroepsbevolking in een regio inzetbaar te houden en soepele overgangen van werk naar werk te faciliteren, wanneer dat nodig is?

Een van deze lessen die uit de voorbeelden kan worden getrokken is dat *tijdens het werk* al investeren in opleiding en ontwikkeling er voor zorgt dat mensen – bij gedwongen ontslag – met relatief weinig transitie-inmiddelen weer op weg geholpen kunnen worden (Oosterwaal et al., 2015). Een andere les is dat *intersectorale mobiliteit* meer perspectief biedt dan mobiliteit op sectorniveau: de kans dat meerdere bedrijven in dezelfde sector tegelijk getroffen worden is groot en werknemers zijn vaak op de regio georiënteerd bij het zoeken naar ander werk. Verder lijkt het er op dat een groot netwerk van diverse stakeholders helpt bij het vergroten van de arbeidsmobiliteit. Binnen een groot netwerk is de kans groter dat er werkgevers zijn met voldoende overeenkomsten om medewerkers en kennis uit te kunnen wisselen. Tegelijkertijd geven betrokkenen aan dat ‘elkaar zien en spreken’ de transitiekansen vergroot. *Vertrouwen* tussen partijen, *commitment* van bedrijven aan het netwerk en *lokale betrokkenheid* zijn hierbij belangrijk.

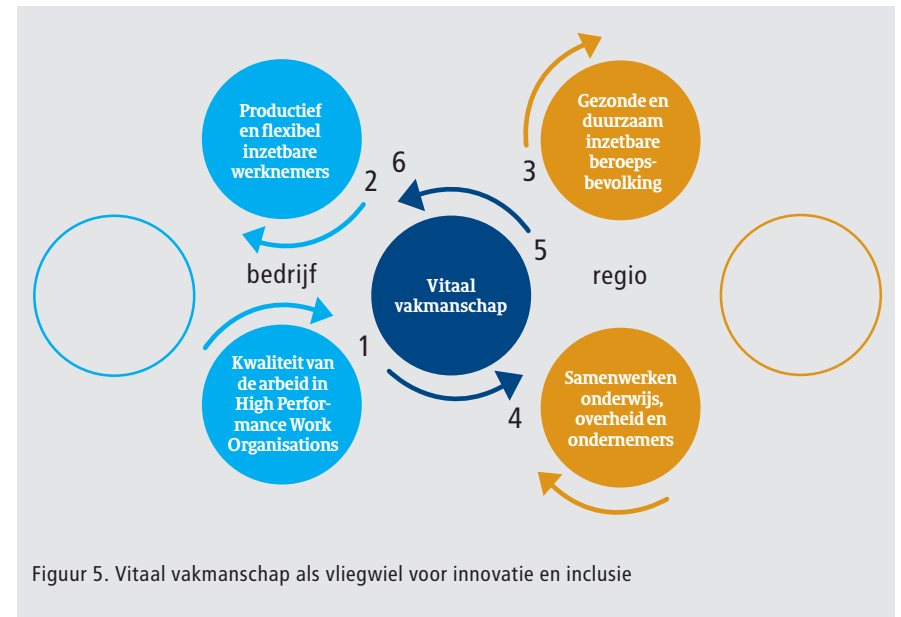
Er zijn ook enkele dilemma’s te benoemen. Terwijl bij de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven juist vaak gevraagd wordt om voldoende *massa* van gelijkaardige werkgelegenheid; blijkt de kans om – bij verdwijnen van werkgelegenheid – nieuw werk te vinden binnen acceptabele woon-werk afstand groter bij een grotere *verscheidenheid* aan bedrijvigheid in de eigen regio (Weterings et al, 2013). En, terwijl massa en verscheidenheid vraagt om een groot netwerk stellen meerdere netwerken dat juist *kleinschaligheid* en lokale betrokkenheid hun kracht vormt. De mogelijkheden voor samenwerking hangen natuurlijk ook af van het economische profiel van een regio. Een regio met een hoge mate van specialisatie biedt andere kansen en uitdagingen dan een regio met een grote verscheidenheid aan bedrijven. De aanwezigheid van enkele grote werkgevers biedt andere kansen (en risico’s) dan de aanwezigheid van vele kleine MKB-ondernemingen. Maar ook de kenmerken van de aanwezige beroepsbevolking kan voor specifieke uitdagingen zorgen. Dit alles vraagt om lokaal maatwerk, om het ontwikkelen van specifieke ecosystemen per regio waarmee zowel het bedrijfsleven als de beroepsbevolking optimaal gestimuleerd wordt.



3. Vitaal vakmanschap als vliegwiel voor innovatie en inclusie

41

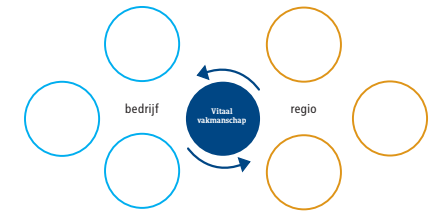
Beide kanten van mijn model, die van het bedrijf en die van de regio, komen in het midden samen. Dit midden vat ik samen onder de noemer 'vitaal vakmanschap'. In het volgende deel van mijn rede licht ik dit begrip nader toe. In het voorafgaande heb ik vanuit het perspectief van het bedrijf (de linkerkant van het model) en vanuit het perspectief van de regio (de rechterkant van mijn model) laten zien dat investeren in vitaal vakmanschap loont. Vitaal vakmanschap zie ik als *vliegwiel* voor het realiseren van innovatie én inclusie: vitaal vakmanschap als voorwaarde voor productief en flexibel inzetbare medewerkers in bedrijven én voor een gezonde en inzetbare beroepsbevolking in de regio. De beide zijden van het model staan daarbij niet los van elkaar, maar versterken elkaar. Hoe werkt dat precies?



Figuur 5. Vitaal vakmanschap als vliegwiel voor innovatie en inclusie

De mechanismen van het vliegwiel zijn eigenlijk heel simpel. Investerings in een goede kwaliteit van de arbeid door bedrijven leidt tot (1) vitale vakmensen en daarmee tot (2) productieve en flexibel inzetbare medewerkers. De investeringen van bedrijven om mensen door leren on-the-job vakbekwaam te houden zorgt er tevens voor dat (3) deze mensen met beperkte inspanningen over kunnen stappen naar ander werk. Bijvoorbeeld omdat de groeimogelijkheden binnen het bedrijf minder worden of omdat het werk wordt geautomatiseerd. Investerings van bedrijven in een goede kwaliteit van de arbeid leidt tot minder zorgkosten voor de regio en een beter inzetbare beroepsbevolking. Aan de andere kant van de medaille: investeringen in goed onderwijs in de regio en inspanningen van partijen om (4) vakmensen voor de regio op te leiden en te behouden leidt tot een (5) goed inzetbare beroepsbevolking en zorgt er voor dat (6) bedrijven steeds de beschikking hebben over het productief en flexibel inzetbaar personeel. Dat is goed voor de concurrentiepositie van bedrijven en voor werkgelegenheid in de regio.

Kortom: gezamenlijke inspanningen van bedrijven en regionale partners zorgt voor een groter vliegwiel. Ik licht de begrippen vakmanschap en vitaliteit nog wat verder toe vanuit dit gecombineerde belang.



3.1. Werken aan vakmanschap is meer dan instroom alleen

Allereerst het belang van vakmanschap. Voldoende leervermogen en ondernemend gedrag bepalen de kansen van het individu om gezond en productief te blijven werken. De veranderingen in het bedrijfsleven gaan soms zo snel dat onderwijs dit bijna niet kan volgen. Het ontwikkelen van een opleiding op de klassieke manier neemt te veel tijd in beslag, met als risico dat de kwalificatie eisen vanuit de beroepspraktijk al weer zijn veranderd als de eerste afstudeerders van school komen. Het is dan ook niet voor niets dat in onderwijs steeds meer aandacht wordt besteed aan het leervermogen zelf, en aan een ondernemende houding. Zo hoor ik sommige ondernemers zeggen dat ze van het onderwijs vooral verwachten dat ze jongeren met de juiste werkhouding afleveren: 'de vakvaardigheden leer ik ze zelf wel aan, als ze maar met de juiste leerhouding van school komen'. Andere ondernemers nemen juist het heft in eigen handen en brengen jongeren, door middel van een eigen bedrijfsschool, naast vakkennis ook discipline en een werkhouding bij. De grenzen tussen school en werk vervagen. Daarnaast hebben we gezien dat onderwijsinstellingen en bedrijfsleven dichter naar elkaar toe kruipen als het gaat om het ontwikkelen van nieuwe kennis.

Alleen bieden van goed onderwijs aan jongeren is niet voldoende. Leren gebeurt – door de snelheid van veranderingen in arbeid en de hogere pensioenleeftijd – in toenemende mate tijdens het hele werkzame leven (WRR, 2013, EC, 2012; SER, 2015a, b en c). Leren is een voorwaarde voor het behouden van werk en het hebben van werk is een belangrijke voorwaarde om te blijven leren.

Overigens is alleen het hebben van werk geen voldoende voorwaarde (zie ook EC, 2012). Een deel van de beroepsbevolking zit in de valkuil van laagbetaalde banen met een lage kwaliteit van de arbeid, waarin niet geleerd wordt. De *High Performance Work Organisations* laten zien dat leren op het werk vooral plaatsvindt door het stimuleren van een ondernemende houding en het leggen van verantwoordelijkheden laag in de organisatie. Ook de functie-inhoud zelf speelt een belangrijke rol bij leren: het bieden van leerrijke taken en voldoende afwisseling in het werk zorgt ervoor dat mensen inzetbaar blijven – ook als werk verandert.

Maar ook dit type organisaties kunnen niet alles alleen. Zeker voor MKB-bedrijven is het belangrijk dat ze samenwerken met andere bedrijven en met onderwijsinstellingen om de kennis binnen hun organisaties op peil te houden. Ik heb reeds diverse voorbeelden besproken. Een belangrijke vraag is hoe we meer ondernemers over de streep kunnen halen om over de eigen grenzen heen te kijken en samen op te trekken. Als onderzoek steeds weer aantoont dat investeren in menselijk kapitaal loont, waarom zijn er dan nog steeds ondernemers die bang zijn om mensen op te leiden en daarmee een betere positie te geven op de externe arbeidsmarkt? Herkent u deze uitspraak: 'ik leid toch zeker niet op voor de concurrent'?

3.2. Vitaliteit als basis voor duurzame inzetbaarheid en productiviteit

En dan het begrip vitaliteit. Een leven lang leren en gezond en productief inzetbaar zijn vraagt niet alleen om het hebben van de juiste competenties en vaardigheden, om vakmanschap. Het vraagt om *vitale* medewerkers: dat wil zeggen medewerkers die fysiek fit zijn, mentaal weerbaar en cognitief fit (Verbiest et al, 2014). Leervermogen kan daarbij niet los worden gezien van andere aspecten van vitaliteit. Ik kan dit toelichten met een voorbeeld uit de praktijk: een voorbeeld van bedrijven die te maken hebben met nachtarbeid en samen met de medewerkers op zoek gaan naar manieren om de belasting in het werk te verminderen (zie tekstkader). De samenhang tussen de verschillende aspecten van vitaliteit komt hierin mooi naar voren.

Stelt u zich voor dat u al geruime tijd in nachtdiensten werkt en intussen behoorlijk moe bent van het slechte slapen. Zo moe dat uw reactiesnelheid sterk is gedaald. Ook uw kracht is achteruitgegaan (fysieke fitheid) en u heeft een behoorlijk kort lontje gekregen. Als uw manager u vraagt om iets extra's te doen dat u nog niet eerder heeft gedaan bent u niet direct bereid om dit op te pakken (mentale weerbaarheid). U kunt namelijk niet meer zo goed nadenken (cognitieve fitheid). Ook uw beoordelingsvermogen is niet meer zo sterk. U neemt sowieso niet meer zulke goede beslissingen. Zo kiest u toch voor die kroket en slaat u voor de zoveelste keer het sporten over, waardoor u nog slechter slaapt. Nu denkt u misschien: dan werk ik toch gewoon geen nachtdiensten meer. Maar dat is niet zo eenvoudig. Iets minder nachten kan misschien nog wel, maar er blijft altijd wel vraag naar werk in de nacht en u kunt het ook niet allemaal aan uw jongere collega's overlaten. En het is ook eigenlijk wel lekker, 's nachts werken. Lekker rustig en veel eigen verantwoordelijkheid. Wat dan?

Daarom zijn er bedrijven die samen met hun werknemers nadenken over welke maatregelen ze zouden kunnen nemen om – ondanks de aanwezige nachtdiensten – toch vitaal te blijven. Neem het voorbeeld van Philips in Winschoten, waar een werkgroep van werknemers en management een hele

reeks aan maatregelen heeft bedacht: uiteenlopend van voorlichting over leefstijl, tot de impact van verstoringen in de productielijn op de werkdruk en fysieke belasting.

Maatwerk voor ploegdienst – vitaal vakmanschap in de praktijk

TNO en FME hebben gezamenlijk een aanpak ontwikkeld gericht op meer vitale medewerkers in ploegdienstbedrijven (zie Verbiest et al, 2014; webpublicatie: www.tno.nl/media/4336/maatwerk_voor_ploegdienst.pdf).

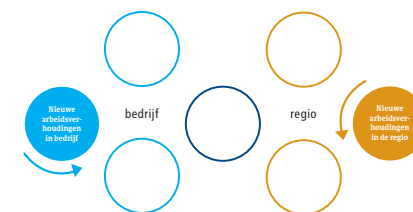
Vitale ploegdienstmedewerkers zijn fysiek fit, cognitief en mentaal veerkrachtig. Vitale medewerkers zijn gezonder en productiever. Om meer vitale medewerkers te krijgen zijn maatregelen nodig op het terrein van de roosters, de werkomgeving en de leefstijl. De aanpak gaat uit van een dialoog tussen management en medewerkers. Deze aanpak is onder meer uitgetest bij Philips Winschoten. Het bedrijf heeft een werkgroep samengesteld met vertegenwoordigers uit de ploegen, de OR en management, die gezamenlijk de workshop 'Maatwerk voor Ploegendienst' hebben gevolgd. Uit de workshop kwamen o.a. actiepunten naar voren op het vlak van leefstijl (met name bewustwording en voorlichting), belasting in het werk (in het bijzonder het klimaat, de werkdruk en de fysieke belasting), langer doorwerken (inventarisatie van wensen van werknemers in de ploegen) en de impact van verstoringen op de motivatie van productiemedewerkers. Die actiepunten heeft Philips Winschoten gekoppeld aan lopende projecten om te voorkomen dat er weer wat nieuws werd opgetuigd. "Door de workshop is de dialoog over vitaliteit in ploegen écht op gang gekomen.", aldus HR Manager van Philips Winschoten (<https://www.tno.nl/nl/over-tno/nieuws/2014/11/maatwerk-voor-ploegendiensten>).

Belangrijk voor vitaliteit is een goede match tussen de baan en het individu. Niet iedereen is hetzelfde en heeft dezelfde behoeften en mogelijkheden. Daarom gaat het in de eerste plaats om de match met de individuele capaciteiten en mogelijkheden (Van der Klink, 2015; Liebrechts et al, 2015; De Vries, 2012). Werken aan een inclusieve arbeidsmarkt betekent aandacht besteden aan de individuele mogelijkheden én oplossingen bedenken voor eventuele beperkingen. Het betekent rekening houden met verschillen tussen werkenden. Gedurende het leven veranderen competenties en vaardigheden, maar ook de fysieke en mentale belastbaarheid. Daarnaast hechten mensen niet altijd en overal hetzelfde belang aan werk, aan inkomen of aan werktijden (zie o.a. Goudswaard et al, 2011). Zo kan iemand (tijdelijk) behoefte hebben om in deeltijd te werken, vanwege de zorg voor jonge kinderen of om extra steun te verlenen aan hulpbehoevende ouders. Of wil een ander juist graag zoveel mo-

gelijk overuren draaien, vanwege het extra inkomen dat dat met zich meebrengt. Bijvoorbeeld om de hypotheek van een huis af te betalen. Werknemers maken afwegingen tussen de werktijden en beloning, of tussen meer uitdaging in het werk of een betere werk-privé balans. Deze keuzes staan niet voor het hele leven vast, maar variëren met de levensfase en per persoon. Het tegemoet komen aan deze diverse behoeften vraagt van werkgevers soms creativiteit. Of om het aanpassen van de baan aan het individu. Een goede match leidt immers tot betere individuele prestaties en tot meer vitale werknemers (Wevers et al, 2013).

Ook hier geldt overigens dat de beste resultaten worden behaald, als de inzet van mensen niet top-down wordt bepaald, maar in goed overleg met de betrokken werknemers. Maar hoe kom je tot een goede balans tussen alle belangen in de organisatie? Hoe zorg je er voor dat bedrijfsbelangen niet ondergeschikt raken aan die van de werknemers? En dat er werknemers onderling geen ruzie krijgen? Welke informatie hebben werkenden nodig om de juiste beslissingen te nemen, zowel voor het bedrijf als voor zichzelf en de collega's?

Een belangrijke les uit deze voorbeelden is dat goede arbeidsverhoudingen en een zorgvuldige dialoog vaak belangrijker is dan de feitelijke oplossing die wordt bedacht. Op voorhand kan niet worden voorspeld welke maatregelen passen bij de specifieke situatie in het bedrijf en welke oplossingen de voorkeur genieten. Cao-afspraken vormen vaak een aanleiding om binnen een organisatie met elkaar aan de slag te gaan. Door op zoek te gaan naar maatwerk kunnen meer groepen werkenden langer gezond en inzetbaar blijven werken en voorkom je vroegtijdige uitval door slechte gezondheid of beperkte inzetbaarheid. Hiermee dienen deze bedrijven tegelijk een maatschappelijk doel.



4. Nieuwe arbeidsverhoudingen als smeerolie voor verandering

Tot zover ben ik ingegaan om ontwikkelingen in de economie en in organisaties, op de impact hiervan op arbeid en op het belang van vakmanschap en vitaliteit voor het bereiken van innovatie en inclusie in bedrijf en regio. Ik heb voorbeelden laten zien van wat er binnen bedrijven en in de regio gedaan kan worden om vitaal vakmanschap te stimuleren; om een vliegwiel in werking te zetten. Dat vliegwiel blijft echter niet vanzelf draaien. Dat vraagt soms om een complete cultuuromslag en een verandering van hoe partijen naar zichzelf en anderen kijken. Er mist nog een radartje om mijn model compleet te maken. Dat radartje vormt de smeerolie om het vliegwiel in beweging te houden. In het nu volgende gedeelte betoog ik dat nieuwe arbeidsverhoudingen deze *smeerolie* vormen om de gevraagde verandering tot stand te brengen. Ik vat het begrip arbeidsverhoudingen daarbij breed op. Enerzijds gaat het om de verhoudingen tussen management en werknemers binnen een organisatie (in het Engels aangeduid met *employment relations*). Anderzijds gaat het om overleg tussen sociale partners op nationaal of bedrijfsniveau (in het Engels aangeduid met de term *industrial relations*). Ik zal beide perspectieven behandelen.

4.1. Nieuwe arbeidsverhoudingen in bedrijf

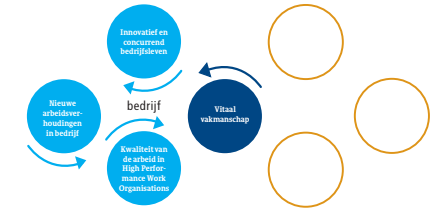
Allereerst de arbeidsverhoudingen op bedrijfsniveau. Eigenlijk is de term nieuwe arbeidsverhoudingen op zichzelf niet nieuw. De term wordt al langere tijd gebruikt om het verschil aan te duiden met klassieke arbeidsverhoudingen. Bij klassieke arbeidsverhoudingen gaat het op bedrijfsniveau om top-down aansturen, hiërarchische structuren en collectieve regelingen, waarbij weinig ruimte is voor diversiteit. Bij *nieuwe arbeidsverhoudingen* gaat het om bottom-up verandering, zelfsturende medewerkers en veel ruimte voor individueel maatwerk (Nauta et al, 2007; Oeij et al, 2005a en 2006; Beukema, 2013). Uit eerder onderzoek kunnen we een aantal kernwaarden halen voor nieuwe arbeidsverhoudingen (zie tekstkader).

Kernwaarden nieuwe arbeidsverhoudingen:

- dialoog,
- vertrouwen,
- samenwerken,
- ruimte om te experimenteren
- ruimte voor diversiteit
- kwaliteit van (mede)zeggenschap

Het gaat bij nieuwe arbeidsverhoudingen om vertrouwen tussen alle partijen en een goede dialoog tussen management en werknemers, zowel bij de uitvoering van de dagelijkse werkzaamheden als bij veranderingen in de organisatie (zie o.a. Goudswaard et al, 2009, 2012, 2013; Eurofound 2007; Totterdijl en Dhondt, 2013).

Neem Colruyt, een Vlaamse supermarkt, met een laagste prijs garantie (zie tekstkader). Deze doelstelling bereiken ze – anders dan bij de ons bekende supermarkten – *zonder* de inzet van flexkrachten. De benodigde flexibiliteit halen ze volledig uit brede inzetbaarheid van vaste medewerkers en een zeer flexibele arbeidstijdenregeling. Deze regeling is samen met de vakorganisaties opgesteld en individuele medewerkers hebben veel ruimte om hun eigen voorkeuren kenbaar te maken. Belangrijke voorwaarde hierbij vormen de ‘volwassen arbeidsverhoudingen’ op centraal en lokaal niveau. Plus de competenties van locatie managers om aan de ene kant te luisteren naar de individuele roosterwensen van het personeel en aan de andere kant een zo goed mogelijk rooster voor de afdeling in elkaar te puzzelen.



Negotiated Flexibility – voorbeeld van dialoog over flexibele arbeidstijden

Een case studie onderzoek uit 2011 in vijf bedrijven in Nederland, België en Hongarije laat zien hoe bedrijven in staat zijn om flexibele arbeidstijden te realiseren die leiden tot betere bedrijfsprestaties én een betere werk-privé balans en meer werkzekerheid voor de betreffende medewerkers (Goudswaard et al, 2012 en 2013).

Het voorbeeld van **Colruyt**, een Vlaamse supermarktketen, laat dit het duidelijkst zien. Deze supermarkt kiest er bewust voor om uitsluitend met vaste contracten te werken en haalt de benodigde flexibiliteit dus volledig uit de brede inzetbaarheid van het personeel en uit de flexibele werktijden. Ook zonder flexwerkers is dit bedrijf in staat om de laagste prijs te garanderen. Een belangrijke succesfactor hierbij vormen enerzijds de afspraken die zijn gemaakt tussen werkgever en vakorganisaties. Anderzijds de keuzemogelijkheden die werknemers hebben bij de invulling van de werktijdenregeling en de invloed die medewerkers op de werkvloer kunnen uitoefenen op hun eigen werktijden. Belangrijke voorwaarde voor succes is de dialoog tussen werknemersvertegenwoordigers en (HR)management, vertrouwen tussen de partijen en de bereidheid om elkaar tegemoet te komen. De *bottom line* is de aanwezigheid van wat ‘volwassen arbeidsverhoudingen’ wordt genoemd, zowel op het niveau van de sociale partners, als op het niveau van de individuele medewerker en diens leidinggevende. Belangrijke voorwaarde daarbij vormen de vaardigheden van de locatiemanager om hiermee om te gaan, te luisteren naar de wensen van het personeel en tegelijk een zo efficiënt mogelijk rooster te plannen.

Hoewel veel organisaties nog een stap te zetten hebben van ‘klassieke’ naar ‘nieuwe arbeidsverhoudingen’ ben ik van mening dat er in de toekomst nog een stap *extra* gezet kan worden: in de richting van wat ik *nieuwe arbeidsverhoudingen 3.0* noem.

In een wereld waarin de hele keten op zijn kop wordt gezet, de grenzen van organisaties steeds diffuser worden en er een toenemend aantal flexwerkers is, passen de huidige vormen van zeggenschap en medezeggenschap niet meer. De toegenomen complexiteit van organisaties maakt het steeds lastiger om op het juiste niveau invloed uit te oefenen (zie o.a. Van het Kaar et al, 2006; Houten-Pikes et al, 2012; Huiskamp et al, 2006; van der Heijden et al, 2012). Hoe organiseer je bijvoorbeeld medezeggenschap in een bedrijf dat wereldwijd opereert? Hoe voorkom je dat werknemers in verschillende landen tegen elkaar uitgespeeld worden? Hoe organiseer je werkoverleg als steeds meer collega's niet meer op kantoor verschijnen, maar alleen thuis of bij klanten verblijven?

Dit voorjaar sprak ik met vertegenwoordigers van een thuiszorgorganisatie, die een ronde tafel over werkstress en flexwerk bezochten. De organisatie waar zij werkten stond onder grote druk door aanbestedingsprocedures en bood eigenlijk alleen nog kleine oproepcontracten aan. De lage tarieven betekende een toegenomen druk op de kwaliteit van de zorg en hoge werkdruk voor het personeel. De vaste medewerkers waren te bang om hier iets van te zeggen, omdat ze hun baan niet wilden verliezen; en de flexkrachten waren te weinig betrokken bij de organisatie om actief mee te willen praten over verbeteringen.

Enkele jaren terug heeft de SER opgeroepen om nieuwe vormen van medezeggenschap te melden, inclusief vormen waarbij flexkrachten betrokken worden in het overleg. Veel voorbeelden levert deze oproep nog niet op, maar ze zijn er wel (zie tekstkader). Neem bijvoorbeeld de Belastingtelefoon, waar in de ondernemingsraad zetels zijn vrijgemaakt voor de vele uitzendkrachten die bij de organisatie werken. Of neem Vanboeijen, een zorginstelling voor verstandelijk gehandicapten, waar de ondernemingsraad is omgevormd tot 'medezeggenschapsraad voor de medewerker' en alle medewerkers worden gestimuleerd om mee te denken in tijdelijke themagroepen.

Nieuwe vormen van medezeggenschap

Verbetering en modernisering van de medezeggenschap kan zowel plaatsvinden binnen de bestaande kaders van de WOR als daarbuiten (SER, 2013a en b). Naast aandacht voor nieuwe manieren om de medezeggenschap vorm te geven, zoals die is geregeld in de WOR (OR, GOR, COR, onderdeelcommissies), is er toenemende aandacht voor andere vormen van medezeggenschap. Het gaat daarbij zowel om alternatieve vormen van vertegenwoordigend overleg (AVO) als om verschillende vormen van directe participatie vanaf de werkvloer. Bij dat laatste kan bijvoorbeeld worden gedacht aan werkoverleg, kwaliteitskringen, deelnemers fora, task forces, gebruik van social media, verbeterteams, vormen van zelfsturing, projectgroepen, intercollegiale consultaties, vakgroepen, strategische conferenties, informatieve bijeenkomsten, personeelsenquête's en medewerkertevredenheidsonderzoeken (van der Heijden et al., 2012). Veel van dergelijke vormen van directe participatie zijn overigens niet nieuw, al worden variaties vaak nieuw betiteld.

In het kader van het congres 'Medezeggenschap in veranderende arbeidsverhoudingen', gehouden op 1 oktober 2013, heeft de SER goede praktijken geïnventariseerd (zie: <http://www.ser.nl/nl/actueel/congressen/2013/20131001-medezeggenschap.aspx>). Enkele voorbeelden:

- **Vanboeijen** is een zorgorganisatie voor verstandelijke gehandicapten met ca. 1600 medewerkers. De ondernemingsraad is omgevormd tot 'medezeggenschapsraad voor medewerkers', waarbij – naast de gekozen leden – alle medewerkers actief worden betrokken in tijdelijke themagroepen. De organisatie streeft naar een platte organisatiestructuur met veel ruimte voor zeggenschap van medewerkers (zie <https://www.youtube.com/watch?v=-ZKOC6XdIdHU>).
- **Ormit** is een zakelijke dienstverlener met ca. 180 medewerkers, waarvan bijna de helft trainees met een tijdelijk contract. Ormit heeft naast een ondernemingsraad ook een Raad van Medewerkers, waarmee aan iedereen binnen de organisatie de gelegenheid wordt gesteld om mee te denken en praten. De Raad kent wisselende leden, waaronder trainees.
- **Randstad Holding** heeft een centrale ondernemingsraad met een gemengde samenstelling van vaste en flexibele medewerkers. Randstad Nederland kent een aparte ondernemingsraad voor Flexwerkers en een voor vaste medewerkers. De OR Flex wordt gevuld door uitzendkrachten en gedetacheerden.

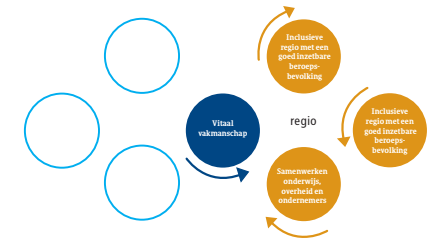
- Bij de **BelastingTelefoon** werken ca. 1000 medewerkers, waaronder een groot aantal uitzendkrachten. Om deze uitzendkrachten ook de kans te geven om deel te nemen aan de medezeggenschap is de periode voor verkrijgen actief en passief kiesrecht verlaagd naar 6 maanden. Omdat het in de praktijk lastig blijkt om uitzendkrachten een volle termijn in de OR zitting te laten nemen zijn er 3 zetels gereserveerd voor uitzendkrachten en is er ruimte gecreëerd om 2 niet OR leden op projectbasis in te zetten voor OR werkzaamheden, waarvoor bij voorkeur uitzendkrachten worden ingezet.

4.2. Nieuwe arbeidsverhoudingen in de regio

Ook op bedrijfsoverstijgend niveau zijn goede arbeidsverhoudingen van groot belang. En ook hier is het begrip nieuwe arbeidsverhoudingen niet nieuw. Bij klassieke arbeidsverhoudingen kunnen we denken aan een conflictmodel. Bij nieuwe arbeidsverhoudingen eerder aan het poldermodel. Afspraken tussen sociale partners op nationaal of sectoraal niveau kunnen ruimte bieden om te experimenteren en ervaring op te doen met nieuwe manieren van werken.

Hoewel cao-conflicten regelmatig het nieuws halen, kent Nederland in de afgelopen decennia voldoende voorbeelden van het poldermodel, waarbij sociale partners in onderlinge dialoog afspraken maken met een grote impact op het bedrijfsleven. Het meest in het oog springend is het Sociaal Akkoord uit 2013, opgesteld door werkgevers- en werknemersorganisaties in de Stichting van de Arbeid, dat ten grondslag lag aan de nieuwe Wet Werk en Zekerheid (Stichting van de Arbeid, 2013). In dit Sociaal Akkoord zijn onder meer afspraken gemaakt over de toegang tot scholing voor alle werkenden, dus ook flexwerkers. De Stichting van de Arbeid rapporteerde onlangs aan de Minister wat de stand van zaken is ten aanzien van de toegang tot scholing voor flexwerkers (Stichting van de Arbeid, 2015).

Een eerste voorbeeld van het vergroten van de toegang tot scholing voor uitzendkrachten vormt de samenwerking die STOOF (de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche) zoekt met andere fondsen zoals de metaal en de techniek, waarbij BBL-trajecten voor uitzendkrachten toegankelijk worden gemaakt. De sociale partners verenigd in STOOF zetten stevig in op het realiseren van startkwalificaties voor laag opgeleide uitzendkrachten (zie tekstkader). Verder zijn in het sectorplan Bikudak voor dakdekkers alle (scholings) maatregelen opgesteld voor werknemers met een flexibel contract én voor zzp-ers. Ook in de architecten branche hebben zzp-ers en werknemers met een flexibel contract een plek in de (nieuwe) cao, waarmee hun positie gelijkgetrokken wordt met die van vaste werknemers.



Ontwikkelloopbanen voor flexkrachten

De aanwezigheid van een groep laagopgeleide uitzendkrachten zonder uitzicht op een vaste baan vormde voor de Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexkrachten (STOOF) aanleiding om, samen met TNO, een project te starten gericht op deze doelgroep.

Het project heeft als doel om uitzendkrachten via een opeenvolging van banen met leerrijke taken tot erkende startkwalificaties te krijgen. Samenwerking tussen uitzendorganisatie en het inlenende bedrijf is hierbij een belangrijke voorwaarde. In de eerste plaats is het belangrijk dat uitzendkrachten inderdaad op functies worden geplaatst waar ze van kunnen leren. In de tweede plaats is het belangrijk dat deze leerervaringen zichtbaar worden gemaakt en worden vertaald naar deelcertificaten. Daarbij is het verder belangrijk dat de uitzendkrachten ook worden gestimuleerd om zélf bewuster te zijn van hun capaciteiten en meer regie nemen over hun eigen ontwikkeling. Dat versterkt dan weer hun mogelijkheden om in leerrijke taken te werken en daarmee hun kansen op meer werkzekerheid (zie Preenen et al, 2015a; van Wijk, 2013).

Een ander voorbeeld van samenwerking tussen sociale partners op landelijk niveau vormen de zogenaamde sectorplannen (zie o.a. www.sectorplannen.nl/overzicht-sectorplannen). Werkgevers- en werknemersorganisaties in een sector of regio kunnen gezamenlijk een sectorplan opstellen gericht op verbetering van de arbeidsmarkt. Initiatieven kunnen gericht zijn op het creëren van banen of leerwerkplekken voor jongeren of juist op het behoud van oudere vakkrachten, op transities van werk-naar-werk, op om- of bijscholing van werknemers. Veel sectorplannen beperken zich tot één specifieke sector (al dan niet regionaal georganiseerd, zoals veel sectorplannen in de zorg). Voorbeelden van regionale, en daarmee sector overstijgende, initiatieven vormen het sectorplan 'Samen werk maken van werk', gericht op bedrijven in de Stedendriehoek en de Veluwe Noord, en het regionaal sectorplan Helmond-de Peel (zie tekstkader). Deze sectorplannen richten zich op zowel

het binnenhalen van jong talent als op duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van zittend personeel in verschillende sectoren; van zorg tot bouw en industrie.

Sector overstijgende initiatieven

- Vanuit het sectorplan 'Samen werk maken van werk' zijn subsidies mogelijk voor bedrijven in de Stedendriehoek en Noord Veluwe, gericht op het binnenhalen van jong talent of het vergroten van de arbeidsmobiliteit of duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Denk aan BBL-leerwerkplekken, startersbeurzen, mobiliteitsvouchers, scholingsvouchers of toekomstgerichte scholing (www.samenwerkmakenvanwerk.nl).
- Het regionale sectorplan Helmond-de Peel stelt zich ten doel om 250 BBL-trajecten en 200 startersbeurzen te realiseren om jongeren de kans te geven ervaring op te doen op de arbeidsmarkt. Daarnaast worden 40 mobiliteitsvouchers en 200 scholingsvouchers vergeven voor medewerkers. Het gaat in deze arbeidsmarktregio om werkgelegenheid in Zorg en Welzijn, Bouw en Infra, Automotive, Food en High Tech Systems (zie: <http://www.sectorplannen.nl/overzicht-sectorplannen/h/helmond-de-peel>).

Nieuwe arbeidsverhoudingen in de regio impliceert samenwerking tussen sociale partners voor een beter functionerende arbeidsmarkt, bij voorkeur sector overstijgend. In het licht van de uitdagingen die ik eerder heb geschetst voor de regio, valt ook op dit niveau een extra stap te zetten: naar nieuwe arbeidsverhoudingen 3.0.

Wat versta ik daar onder? Ik wil pleiten voor een meer expliciete verbinding tussen het vraagstuk van onderwijs en arbeidsmarkt en het vraagstuk van economische ontwikkeling en innovatie. Daarin sta ik niet alleen. Ook de WRR pleit in haar Rapport 'naar een lerende economie' voor het instellen van een nieuwe overlegstructuur, waarin oude en nieuwe sociale en economische vraagstukken in samenhang kunnen worden aangepakt (WRR, 2013).

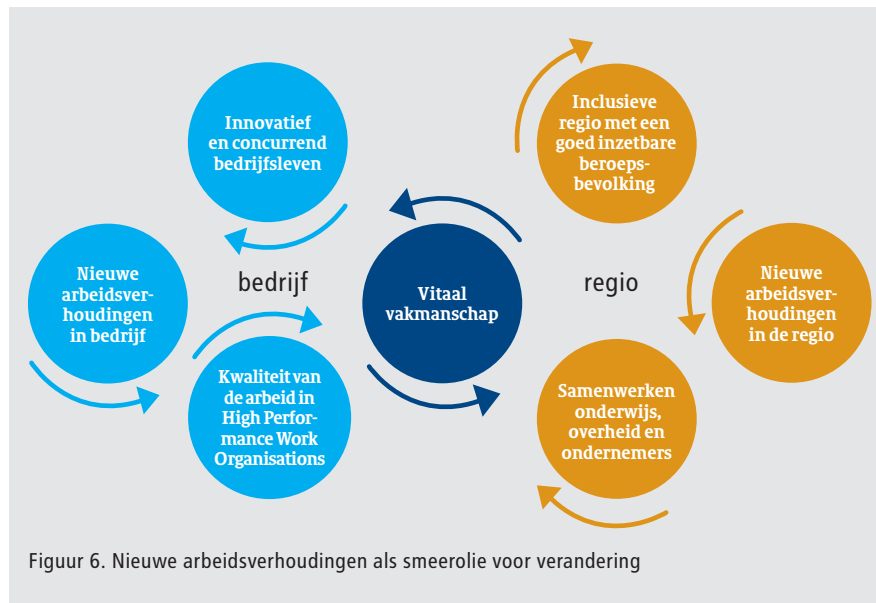
Dit betekent aan de ene kant een verbreding van de 'klassieke' arbeidsverhoudingen met aandacht voor innovatie. Hoe kunnen we bijvoorbeeld arbeidsplaatsen creëren voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die tegelijkertijd het bedrijfsleven sterker maken? Hoe kunnen nieuwe vormen van medezeggenschap worden benut om bedrijven concurrerder en innovatiever te maken? Aan de andere kant betekent dit een verbreding van de innovatietafels met brede sociaal-maatschappelijke

vraagstukken. Hoe zorgen we er voor dat afspraken en initiatieven in bijvoorbeeld de topsectoren niet alleen worden beoordeeld op macro-economische uitkomsten (wat kost het en wat levert het op), maar ook op hun bijdrage aan de bredere maatschappelijke uitdagingen, waaronder ook die van de inclusie? Daarvoor zullen meer publieke en private partijen dan nu het geval is samen op moeten trekken. Op dit moment zien we nog vaak dat discussie over de regionale arbeidsmarkt zich verengt tot aandacht voor de meest kwetsbare groepen, waarbij het slechts met moeite lukt om het bedrijfsleven te betrekken. Terwijl de discussie over economische ontwikkeling zich veelal beperkt tot innovatie in topsectoren. Waarbij slechts beperkt aandacht is voor het creëren van lokale werkgelegenheid of de toegevoegde waarde van menselijk kapitaal aan deze innovatie.

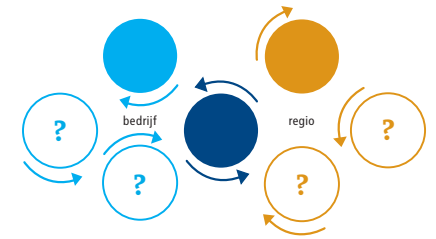
Wat betekent dit alles voor deze regio? Voor het creëren van nieuwe arbeidsverhoudingen in de polder moet een aantal vragen worden beantwoord. En ook hier geldt dat er geen blauwdruk bestaat die voor iedere regio hetzelfde is. Welke partijen brengen we hiervoor bij elkaar? Waar zijn op dit moment bijvoorbeeld de vakbonden in deze regio? Hoe kom je tot samenwerkingsverbanden en lerende netwerken op het juiste niveau en met de juiste slagkracht - niet te hoog-over en niet te kleinschalig? Hoe bouwen we samenwerkingsverbanden op basis van vertrouwen en nemen we de ruimte om te experimenteren? Hoe kunnen we voldoende maatwerk bieden om goed aan te sluiten bij de diversiteit van de lokale beroepsbevolking? En hoe sluiten we aan bij de kenmerken van het bedrijfsleven? Hoe kunnen we optimaal van elkaar leren?

4.3. Samenvattend

Onderstaande figuur vat al het voorafgaande nogmaals samen. Door het inbrengen van nieuwe arbeidsverhoudingen 3.0 is de smeermolie toegevoegd die het vliegwiel draaiende houdt en uiteindelijk leidt tot duurzame economische groei, dat wil zeggen economische groei met ruimte voor innovatie én inclusie. Een goede dialoog, voldoende ruimte voor maatwerk en verscheidenheid en oog voor ieders belangen, zowel binnen organisaties als in de regio, vormt een essentieel onderdeel van het systeem.



Figuur 6. Nieuwe arbeidsverhoudingen als smeermolie voor verandering



5. Het lectoraat

In slot van deze Rede ga ik in op de opdracht van het lectoraat. Lectoraten binnen het hoger onderwijs voeren praktijkgericht onderzoek uit (kennisontwikkeling) en verspreiden hun kennis naar de beroepspraktijk en naar het onderwijs (kenniscirculatie).

De centrale onderzoeksvraag van het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen luidt:

Hoe geef je vorm aan arbeidsverhoudingen die bijdragen aan vakmanschap van werknemers en duurzame economische groei?

Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvraag richten we ons – in navolging van mijn centrale model - zowel op de regio als op bedrijven. We werken daarbij nauw samen met partners in de regio: met werkgevers en werknemers in bedrijven en instellingen, met vertegenwoordigers van bedrijfskringen en brancheverenigingen, met Gemeentes en Provincie, met onderwijsinstellingen, met intermediaire organisaties en met andere kennisinstellingen (in het bijzonder TNO). Naast samenwerking in onderzoeksprojecten streeft het lectoraat ook naar een actieve gemeenschap. Zo stimuleren we lerende netwerken en organiseren we bijeenkomsten, bijvoorbeeld voor het regionale bedrijfsleven. Daarmee levert het lectoraat een actieve bijdrage aan het creëren van een lerende regio. Zo werkt kennisontwikkeling en kenniscirculatie als verbindende in de regio. Waarbij ook voor het lectoraat geldt dat we langdurige samenwerkingsverbanden nastreven met deze partijen. Het lectoraat heeft hierbij een verbindende rol, tussen verschillende partijen en tussen verschillende invalshoeken.

5.1. Praktijkgericht onderzoek en de regio

De eerste opdracht van het lectoraat is kennisontwikkeling door praktijkgericht onderzoek. Praktijkgericht onderzoek wil zeggen dat de toegevoegde waarde van het onderzoek voor de praktijk

hoog is. Daarom besteden we evenveel aandacht aan de ontwikkeling van nieuwe kennis als aan het toepasbaar maken van bestaande kennis en innovaties (zie tekstkader).

Bij praktijkgericht onderzoek horen drie soorten activiteiten:

1. *Toepasbaar maken van bestaande kennis en innovaties*: Welke maatregelen zijn er mogelijk? Hoe doen anderen het? Wat past er bij de specifieke context van mijn bedrijf? Wat zijn voorbeelden van samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven, die ons kunnen inspireren? Welke maatregelen passen het beste bij de kenmerken van onze beroepsbevolking en economie?
2. *Ontwikkelen van nieuwe kennis door toepassing in de specifieke context*: Welke innovaties werken in een MKB-onderneming? Wat zijn hierbij randvoorwaarden voor succes? Welke concepten zijn toepasbaar in een bedrijfsoverstijgende context? Wat leren we van het bedrijfsoverstijgend oppakken van de problematiek in de regio? Wat zijn condities voor succesvolle samenwerking?
3. *Vaststellen van de opbrengsten van interventies*: Wat levert deze maatregel voor mijn bedrijf op? Hoe kunnen we het effect van een interventie kwantificeren voor zowel economische als maatschappelijke uitkomstmaten? Wat is de meerwaarde van samenwerking binnen de regio?

Kennis ontwikkelen en toepasbaar maken doen we niet vanuit een isolement. Het lectoraat streeft in alle projecten zoveel mogelijk naar co-creatie met haar partners. Een voorbeeld hiervan vormt de 'Expeditie arbeidsmarkt, economie en onderwijs Almere', waarin samen wordt gewerkt met diverse beleidsafdelingen van de Gemeente Almere, de Provincie Flevoland, het UWV WERKbedrijf, de Vereniging Bedrijfskring Almere, VNO-NCW Flevoland, USG en de Almeerse Mbo- en Hbo-instellingen. In dit samenwerkingsverband brengt iedere partner de eigen expertise in. Samen zijn we op zoek naar wat bestaande databronnen zeggen over de match op de Almeerse arbeidsmarkt en welke activiteiten nodig zijn om deze match beter te maken. Zo beantwoorden we de vraag hoe het Almeerse arbeidsaanbod er uit ziet en wat we weten over de vraag naar arbeid. Verder hebben we een enquête uitgezet onder werkgevers met de vraag naar ervaren match en de behoefte aan personeel.

Expeditie arbeidsmarkt, economie en onderwijs Almere

De Gemeente Almere wil in kaart brengen op welke wijze we het bedrijfsleven, de arbeidsmarkt en het onderwijs in Almere optimaal op elkaar kunnen aansluiten. De wens is dat bedrijven en instellingen nu en in de toekomst kunt beschikken over goed opgeleid personeel. Om beter inzicht te krijgen in wat hiervoor nodig zijn het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Hogeschool Windesheim Flevoland en TNO in opdracht van de gemeente Almere een project gestart: de Expeditie arbeidsmarkt, economie en onderwijs Almere. Deze Expeditie wordt uitgevoerd samen met verschillende beleidsafdelingen van de Gemeente Almere, vertegenwoordigers van de Vereniging Bedrijfskring Almere, VNO-NCW Midden, USG, Provincie Flevoland, UWV WERKbedrijf en de Almeerse Mbo- en Hbo-instellingen. Het project bestaat uit drie fasen:

1. Inventarisatie van bestaande data: in de eerste fase is door alle partijen gezamenlijk onderzocht wat bestaande databronnen zeggen over het karakter van de lokale werkgelegenheid en de lokale beroepsbevolking en over de match op de arbeidsmarkt. Tevens is nagegaan waar blinde vlekken zitten in deze databronnen.
2. Enquête: in de tweede fase is een internet enquête afgenomen onder alle Almeerse werkgevers met meer dan 5 werknemers. Centraal stond daarbij de vraag hoe het arbeidsaanbod in de beleving van deze werkgevers aansluit bij het aanbod.
3. Dialoog met Almeerse werkgevers: op basis van de resultaten van deze twee fasen wordt vanaf het najaar van 2015 de dialoog geopend met Almeerse werkgevers over de vraag welke acties nodig zijn om tot een goede aansluiting te komen.

Het lectoraat is evenals de Hogeschool sterk geworteld in haar directe omgeving. Het lectoraat heeft zich dan ook tot taak gesteld om een bijdrage te leveren aan duurzame economische groei en vakmanschap in de regio Flevoland. Flevoland is een relatief jong gebied. De Noordoostpolder wordt drooggelegd in 1940 en de eerste bewoners vestigen zich hier gedurende de tweede wereldoorlog. Oostelijk Flevoland wordt verder drooggelegd in 1957, zuidelijk Flevoland in 1968. De gemeentes Dronten (1972), Lelystad (1980), Almere (1984) en Zeewolde (1984) ontstaan en in 1986 is de provincie Flevoland een feit. De eerste polders hadden oorspronkelijk een agrarische bestemming. Na de tweede wereldoorlog werd de rest van Flevoland ontwikkeld, onder meer om de bevolkingsgroei van Amsterdam op te vangen. Inmiddels is Almere, met 197.318 inwoners (2015) uitgegroeid tot de top



10 grootste gemeenten van Nederland, met de bijbehorende grootstedelijke problematiek. Door deze geschiedenis en de ligging is er nog steeds sprake van een diverse provincie.

Flevoland kent geen grote bedrijven met een lange historie in de regio. Flevoland kent met name kleine MKB bedrijven. Van het totaal aantal vestigingen is 66% een 1 persoonsbedrijf, 20% heeft minder dan 5 werknemers en slechts 13% van de vestigingen heeft meer dan 200 werknemers (www.flevoland.nl/ea; Provincie Flevoland, 2015a). Ondanks de agrarische oorsprong is nog slechts 4% van de banen te vinden in de landbouw en visserij. De grootste sectoren in de provincie zijn de handel (21% van de banen), de zakelijke en financiële dienstverlening (19%) en zorg en welzijn (15%). Per gebied variëren de aanwezige sectoren. Zo is de industrie relatief sterk op Urk (27% van de banen) en is de landbouw wat meer vertegenwoordigd in de Noordoostpolder (12% van de banen). Ongeveer een kwart van de werkgelegenheid is te vinden in de topsectoren, waarbij het ook hier vooral gaat om kleine bedrijfjes. Flevoland kent wel een aantal interessante niches en cross-overs, zoals de zogenaamde Humanimal, dat de gezondheid van mens en dier met elkaar verbindt; en binnen de topsector HTSM wordt in de provincie ingezet op composiettoepassingen. Maar het grootste deel van de werkgelegenheid ligt dus buiten de topsectoren. Een belangrijke uitdaging voor de provincie is het laten ontkiemen van deze niches en tegelijkertijd aandacht te besteden aan de andere sectoren.

De werkgelegenheid is ongelijk verdeeld over de provincie: 45% van de banen zijn te vinden in Almere, 21% in Lelystad, 14% in de Noordoostpolder en de rest in Dronten, Zeewolde en Urk. Flevoland kent momenteel ongeveer 400.000 inwoners (Provincie Flevoland, 2015a). Het gemiddelde opleidingsniveau van de Flevolandse beroepsbevolking is iets lager dan in de rest van Nederland. Windesheim Flevoland is in 2010 als domein van de Christelijke Hogeschool Windesheim in Almere gevestigd, vanuit de nadrukkelijke wens om het niveau van de beroepsbevolking omhoog te halen. Dit jaar zijn de eerste afgestudeerden van de nieuwe opleidingen van school gekomen. Ondanks het herstel van de economie is er nog sprake van een oplopende werkloosheid. Flevoland is de provincie met het hoogste werkloosheidspercentage. Bijna de helft van de werkzame beroepsbevolking werkt buiten de provincie (de zogenaamde uitgaande pendel). Ondanks de werkloosheid is er ook sprake van een aanzienlijke inkomende pendel (half zo groot als de inkomende pendel). Een van de uitdagingen voor de provincie is om meer grip te krijgen op deze mismatch op de arbeidsmarkt en werkgelegenheid te creëren voor de totale beroepsbevolking. Daarbij is samenwerking binnen de provincie belangrijk, maar ook het zoeken naar aansluiting met omliggende regio's.

5.2. Nieuwe arbeidsverhoudingen in de regio (onderzoekslijn 1)

Het lectoraat doet in de eerste plaats onderzoek naar de vraag hoe vorm gegeven kan worden aan regionale arbeidsverhoudingen die vitaal vakmanschap stimuleren. Hoe kunnen de verschillende betrokkenen in de regio beter samenwerken aan het vergroten van het vakmanschap van de beroepsbevolking en aan duurzame economische groei?

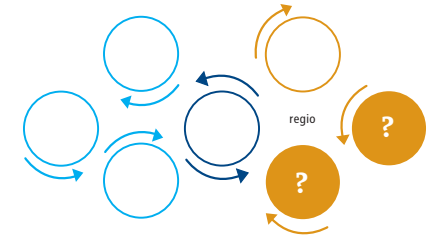
Ons onderzoek richt zich daarbij op (1) kennis over de regionale arbeidsmarkt en economie, (2) stimuleren van de dialoog tussen de verschillende partijen door lerende netwerken en lokale proeftuinen, en (3) monitoren en evalueren van deze lokale proeftuinen.

Om tot succesvolle interventies te komen is het in de eerste plaats nodig om het regionale bedrijfsleven en de regionale arbeidsmarkt goed te kennen. In hoeverre is er sprake van een goede match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt? Wat vraagt het lokale bedrijfsleven en wat heeft de lokale beroepsbevolking te bieden? En omgekeerd: wat vraagt de lokale beroepsbevolking en wat hebben lokale werkgevers te bieden? Om hier antwoord op te geven brengen we bijvoorbeeld samen met de Provincie Flevoland (zie tekstkader), de Gemeente Almere (zie paragraaf 5.1) en de Gemeente Lelystad (zie paragraaf 2.3) in kaart wat de sterktes en zwaktes zijn van de regionale arbeidsmarkt en waar de kansen en uitdagingen zitten.

De Provincie Flevoland ondersteunen we bij een Human Capital Agenda voor de Provincie (zie tekstkader). De stip aan de horizon voor deze Human Capital Agenda is een innovatieve en inclusieve regio. Een belangrijke vraag is hoe partijen binnen de provincie optimaal samen kunnen werken om dit doel te bereiken.

Human Capital Agenda Provincie Flevoland

De Provincie Flevoland wil in haar economische agenda op een meer consistente wijze aandacht besteden aan de ontwikkeling van het menselijk kapitaal in de provincie (Provincie Flevoland, 2015b). De provincie heeft het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van de Hogeschool Windesheim en TNO gevraagd een eerste verkenning uit te voeren op weg naar een gedragen Human Capital Agenda (HCA). In de eerste fase van het project zijn de sterktes en zwaktes van de provincie vastgesteld op basis van bestaande data en in overleg met medewerkers van de provincie (Goudswaard en van Wijk, 2015). Dé stip aan de horizon voor de HCA



is de innovatieve en inclusieve regio: versterken van concurrentiekracht en innovatievermogen van het bedrijfsleven én het realiseren van werkgelegenheid voor de aanwezige beroepsbevolking, ongeacht hun afstand tot de arbeidsmarkt.

In de volgende fase van het project wordt de HCA nader uitgewerkt in samenwerking met belangrijke stakeholders in de provincie. Daarbij is het belangrijk om – vanuit de gemeenschappelijke stip aan de horizon – op het juiste niveau en met het juiste maatwerk aan de slag te gaan. Daarom is een zestal ecosystemen benoemd. Deze ecosystemen hebben ieder hun eigen stakeholders en uitdagingen. Afhankelijk van de uitdaging kunnen ecosystemen variëren van een klein lokaal netwerk van bedrijven op een bedrijventerrein tot een groot interregionaal ecosysteem waar ook (in-ter)nationale kennisinstellingen zijn aangehaakt. Of van een lerend netwerk van bedrijven en onderwijsinstellingen binnen een gemeente tot een lerend netwerken van professionals van gemeentelijke uitvoeringsinstaties.

Op basis van deze kennis willen we vervolgens experimenten ontwikkelen gericht op een betere aansluiting tussen onderwijs, arbeidsmarkt en economie. We doen dit in nauwe samenwerking met overheden, onderwijsinstellingen, ondernemers en intermediaire organisaties. We brengen de partijen bij elkaar, doen onderzoek naar inspirerende voorbeelden, brengen in kaart welke innovaties mogelijk zijn in deze samenwerking. We willen vervolgens de experimenten monitoren en evalueren, zodat kennis die hier wordt opgedaan ook verder verspreid kan worden in de regio. Op deze wijze ontstaat een lerende regio. Een belangrijke vraag is daarbij wat het juiste niveau en samenwerkingsverband is om een innovatie te laten slagen. Er is niet één antwoord voor het oplossen van de geschetste problematiek. Ieder ecosysteem kent zijn eigen uitdagingen en kansen. In navolging van onze visie op nieuwe arbeidsverhoudingen is hierbij vooral de dialoog tussen verschillende partijen belangrijk, voor samen innoveren en experimenteren en voor het zoeken naar gemeenschappelijke belangen.

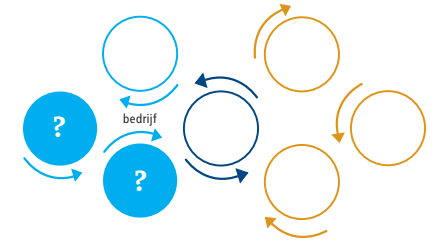
5.3. Nieuwe arbeidsverhoudingen in bedrijf (onderzoekslijn 2)

Deze stip aan de horizon voor de regio kan niet worden bereikt zonder de actieve betrokkenheid van werkgevers. Voor het realiseren van duurzame economische groei zijn werkgevers nodig die willen investeren in vakmanschap van werkenden. Daarom richt het lectoraat zich in de tweede plaats op arbeidsverhoudingen binnen bedrijven en instellingen.

We maken daarbij (1) bestaande kennis en innovaties toepasbaar voor de beroepspraktijk, ontwikkelen (2) samen met partners nieuwe interventies die aansluiten bij de behoeften van werkgevers en werknemers in de regio en we (3) monitoren en evalueren deze interventies.

Op basis van de lessen uit eerder onderzoek richt ons praktijkgerichte onderzoek zich op drie belangrijke thema's (die overigens niet los van elkaar staan): (1) het vergroten van de flexibiliteit van organisatie en personeel, (2) het versterken van het zelforganiserende vermogen van werknemers en (3) het creëren van ruimte voor kwetsbare groepen in organisaties.

Een belangrijke vraag voor organisaties is hoe de flexibiliteit te vergroten en er tegelijkertijd voor te zorgen dat het personeel de juiste vaardigheden heeft en behoudt. Kies je als organisatie dan voor een flexibele schil of juist voor breed inzetbaar vast personeel? Hoe zorg je voor flexibel inzetbare medewerkers met voldoende betrokkenheid en vakbekwaamheid? Hoe kun je de interne flexibiliteit van het personeel vergroten en daarmee de inzetbaarheid van het personeel op langere termijn waarborgen? Dit zijn vragen waar veel ondernemers mee zitten en waar allen een ander antwoord op hebben gevonden. Maar is dat antwoord ook het meest optimale? Wat kunnen ze verbeteren in hun eigen bedrijf en wat kunnen ze van elkaar leren? Het lectoraat wil een project starten samen met een groep MKB-bedrijven en diverse bedrijfskringen en intermediaire organisaties in de regio gericht op het vergroten van de flexibiliteit en het vakmanschap binnen MKB-bedrijven (zie tekstkader). In dit project willen we onder meer nieuwe kennis ontwikkelen over de effecten van flexibiliteitsmaatregelen voor bedrijf én personeel en wordt een instrument ontwikkeld, waarbij MKB-ondernemers – samen met hun werknemers – een afgewogen beslissing kunnen nemen voor maatregelen op korte en lange termijn, passend bij de specifieke behoeften van de markt en de diverse mogelijkheden en behoeften van het personeel.



Toekomstbestendig ondernemen: flexibel organiseren met behoud van vakmanschap

Ondernemers worden dagelijks uitgedaagd om hun concurrentiepositie te behouden en versterken. De markt is continu aan verandering onderhevig en vraagt een sterk adaptief en innovatief vermogen van de ondernemer. De markt vraagt is aan grote fluctuaties onderhevig en onvoorspelbaar. Daarnaast neemt ook de diversiteit aan klantvragen toe: klanten vragen unieke producten en diensten. De complexiteit en de diversiteit van het werk nemen toe. Al deze ontwikkelingen vragen bij bedrijven om een goed gebalanceerde flexibiliteitsstrategie, zowel ten aanzien van de organisatie en de werkprocessen als ten aanzien van de inzet van flexibel en vakbekwaam personeel (Goudswaard, 2004; De Leede en Goudswaard, 2008).

MKB-ondernemers in Flevoland geven aan behoefte te hebben aan handvaten en methoden om een optimale flexibiliteitsstrategie te kunnen bepalen. Wat is een goede mix aan flexmaatregelen, gegeven de specifieke kenmerken van de markt, de werkprocessen en het personeel? De ondernemers willen meer kennis en een klankbord om de juiste afwegingen te kunnen maken. Onderbouwde afwegingen van de mogelijke kosten en baten van maatregelen, waarbij zowel de belangen van de onderneming als die van het personeel worden betrokken. Welke maatregelen dragen optimaal bij aan de gewenste flexibiliteit voor het bedrijf en aan de inzetbaarheid en het vakmanschap van het personeel?

Het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland heeft – samen met een groot aantal partners – een projectvoorstel ingediend gericht op toekomstbestendig ondernemen in het MKB. Het doel van dit project is nieuwe kennis te ontwikkelen op het terrein van personele flexibiliteit en deze kennis toepasbaar te maken voor de dagelijkse praktijk van het MKB bedrijf.

In dit project wordt – samen met MKB-bedrijven – een aanpak ontwikkeld waarmee MKB-bedrijven zelfstandig hun complexe behoefte aan flexibiliteit kunnen vertalen naar mogelijke maatregelen. Waar vallen mogelijke verbeteringen te halen? Daarnaast wordt een instrument ontwikkeld waarmee de kosten en baten van deze maatregelen integraal kunnen worden afgewogen, en waarmee MKB ondernemers beter in staat zijn om zelfstandig een zorgvuldig onderbouwde afweging te maken.



Uit *High Performance Work Organisations* leren we hoe belangrijk ondernemende werknemers zijn: werknemers die zelf de regie nemen over hun werk en daarmee het bedrijf beter laten presteren. Maar hoe stimuleer je ondernemerschap van werkenden in je organisatie? Wat vraagt dit van de betreffende medewerkers en van het management? Wat hebben zelfstandige professionals of zelforganiserende teams nodig om de juiste beslissingen te kunnen nemen? En hoe zorg je ervoor dat werknemers niet alleen meer verantwoordelijkheid nemen voor de werkprocessen, maar ook over hun loopbaan, zodat ze ook op langere termijn inzetbaar blijven. Ook dit zijn vragen waar het lectoraat samen met bedrijven en instellingen een antwoord op zoekt. Zo zijn we onder meer in gesprek met diverse zorginstellingen in de regio (zie tekstkader). Maar ook binnen Windesheim zelf speelt dit onderwerp en zijn we in gesprek over teamontwikkeling naar resultaat verantwoordelijke teams.

69

De functioneringsvraag van de cliënt als uitgangspunt voor het zelforganiserend vermogen van de zorgprofessional(s)

De functioneringsvraag van de cliënt in de eigen leefomgeving wordt het uitgangspunt voor op maat ondersteuning in zorg, gezondheid en welzijn. De overheid maakt burgers steeds nadrukkelijker verantwoordelijk voor het eigen welbevinden en dat van elkaar. Zorginstellingen en zorgprofessionals moeten anders gaan werken als de functioneringsvraag en eigen regie van cliënten centraal staat. Het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen is in gesprek met een groot aantal zorginstellingen in de regio over de vraag hoe het zelforganiserende vermogen van de zorgprofessional optimaal kan worden ondersteund. Welke factoren bevorderen of belemmeren het zelforganiserend vermogen van zorgprofessionals wanneer we de functioneringsvraag van de cliënt als uitgangspunt nemen. Wat is er nodig vanuit de organisatie om zelforganiserend te zijn (bijv. adequate informatievoorziening en solide faciliteiten). Het doel van het project is om – samen met zorgprofessionals en onze partners – instrumenten te ontwikkelen waarmee zorgprofessionals zelf hun zelforganiserend vermogen structureel kunnen monitoren en verbeteren, zonder tussenkomst van bijvoorbeeld leidinggevenden of consultants. Hiermee versterken zij hun autonomie en kunnen ze ook in de toekomst hun vakmanschap met passie blijven uitoefenen, zowel op individuele basis als in teamverband.

Ik heb het al eerder gezegd. Het vergroten van de interne flexibiliteit en het zelf organiserend vermogen van werkenden kan het risico met zich meebrengen dat er groepen werkenden buiten de boot vallen, omdat ze hier niet direct in mee kunnen. Om deze groepen toch ook een plek te geven in de

organisatie is creativiteit nodig en een open houding van management en zittende werknemers. Bij kwetsbare groepen kan het gaan om werknemers met een (te) laag opleidingsniveau of om mensen met een beperking. Onderzoeksvragen waar we een antwoord op zoeken zijn bijvoorbeeld: Hoe kunnen ondernemers optimaal gebruik maken van het lokale arbeidspotentieel? Hoe kunnen werkprocessen zo worden ingericht dat er ruimte ontstaat voor deze kwetsbare groepen. Hiervoor werken we onder meer samen met de lectoraten 'klantperspectief in de zorg' en 'leiderschap in onderwijs en opvoeding' van Windesheim Flevoland.

Zoals eerder aangegeven vormen ook flexwerkers een kwetsbare groep, doordat ze onvoldoende ontwikkelmogelijkheden hebben in hun functie, maar ook omdat ze onvoldoende autonomie en zeggenschap krijgen in de organisaties waar ze worden ingezet. Hoe kunnen flexwerkers beter betrokken worden bij innovatie en organisatie ontwikkeling? En welke vormen van (mede)zeggenschap passen bij de meer complexe situatie van flexibele organisaties? Windesheim en het lectoraat zijn betrokken bij het Consortium Medezeggenschap 3.0, waarin onder meer gezocht wordt naar nieuwe vormen van medezeggenschap (zie tekstkader).

Medezeggenschap 3.0

Windesheim maakt onderdeel uit van het Consortium Medezeggenschap 3.0 (<http://mz3-0.nl/>). Dit consortium biedt ondersteuning aan leden van medezeggenschapsorganen door het bieden van erkende leergangen, open trainingen en incompany training en advies. Het Consortium bestaat uit de volgende partners: BMC, Moovs, Hogeschool Windesheim, ROC van Twente.

Daarnaast ambieert het consortium, in samenwerking met het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen en het lectoraat sociale innovatie en verscheidenheid van de Hogeschool Windesheim, het opzetten en uitvoeren van onderzoek. Het doel van dit onderzoek zou moeten zijn om een goede inventarisatie te maken van nieuwe vormen van medezeggenschap. Welke vormen van directe en indirecte medezeggenschap komen voor? In welke situatie is welke vorm (of mix aan vormen) het meest effectief? Hierbij leggen we de focus onder meer op de voorwaarde dat de medezeggenschapsvormen een diversiteit aan personeel vertegenwoordigen (leeftijd, geslacht, nationaliteit en al dan niet flexibele arbeidsrelatie), en bijdragen aan zowel de belangen van de organisatie (betere bedrijfsresultaten) als de belangen van de werkenden (duurzame inzetbaarheid personeel, binnen of buiten de eigen organisatie).

Een belangrijk doel van het beoogde onderzoek is om inzicht te krijgen in welke type ondersteuning behoefte is bij deze nieuwe vormen van medezeggenschap. Denk aan de juridische borging, de organisatorische context, maar ook aan trainingsbehoeften. Het onderzoek is kwalitatief van aard, met de nadrukkelijke bedoeling om te leren van praktijk voorbeelden en de resultaten ook direct door te kunnen vertalen naar de optimalisatie van die praktijk. De resultaten van het onderzoek dragen bij aan een verbetering van opleidingen en trainingen, aan meer maatwerk in advisering en coaching, maar ook aan de (verdere) vormgeving van nieuwe vormen medezeggenschap binnen organisaties. (<http://mz3-0.nl/onderzoek/>)

5.4. Praktijkgericht onderzoek en het hoger onderwijs

Naast kennisontwikkeling heeft het lectoraat de opdracht om kennis over te brengen naar de beroepspraktijk en het onderwijs (kenniscirculatie).

Het lectoraat maakt onderdeel uit van het cluster Economie en Management van de Hogeschool Windesheim Flevoland. Dit cluster kent een zestal opleidingen: Human Resource Management (HRM), Bedrijfskunde Management Economie en Recht (Bedrijfskunden MER), Bedrijfseconomie (BE), Commerciële Economie (CE), Small Business en Retail management (SBRM) en Communicatie.

Windesheim leidt toekomstige professionals op, waarvan we willen dat ze out-of-the-box denken en kritisch naar bedrijf en regio kijken. Om die houding te stimuleren betrekken we studenten bij onderzoek en vertalen we resultaten uit het onderzoek naar de opleiding. Hierbij spelen de onderzoekers in het lectoraat en de docenten van genoemde opleidingen een belangrijke rol.

Studenten zijn betrokken bij het lectoraat als afstudeerders, student-assistent en als co-makers. Windesheim kent het fenomeen van de co-makerships, waarbij studenten een opdracht krijgen die ze moeten uitvoeren bij een klant. Het lectoraat heeft reeds diverse co-maker studenten begeleid en opdrachten laten uitvoeren bij externe partners. Op deze manier wordt een nauwe samenwerking gerealiseerd tussen onderwijs en bedrijfsleven. Daarbij worden de professionals uit de beroepspraktijk ook gevraagd om gastcolleges te geven. Studenten zijn tevens betrokken bij de uitvoering van de HRM-praktijkmonitor, een initiatief van het landelijke overleg van HRM-lectoren (Avans, 2015). Studenten zullen in de toekomst ook instrumenten die worden ontwikkeld in de projecten toepassen



in hun co-makerships en stages en daarmee een rol spelen bij de disseminatie van kennis naar de beroepspraktijk. Zo zullen we resultaten uit projecten verder integreren in het reguliere onderwijs.

Een mooi voorbeeld van kenniscirculatie naar beroepspraktijk en onderwijs vormt de nieuw ontwikkelde minor 'sociaal ondernemerschap in organisaties (zie tekstkader). Tijdens deze minor vinden zogenaamde challenges plaats, waar bedrijven en studenten elkaar ontmoeten.

Minor Social Ondernemerschap in Organisaties – challenge voor studenten en sociale ondernemers

Hoe zetten bedrijven sociaal ondernemerschap in voor maatschappelijke vraagstukken? En hoe dragen toekomstige professionals daaraan bij? Dat is het uitgangspunt van de Challenge-dagen die het Lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Windesheim Flevoland organiseert in het kader van de nieuwe minor sociaal ondernemerschap in organisaties. Bij sociaal ondernemerschap gaat het om bedrijven die – op een bij de bedrijfsactiviteiten passende wijze – bezig zijn met grote maatschappelijke uitdagingen op sociaal, economisch en/of ecologisch gebied. Waar het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral gaat om het beleid van het bedrijf, gaat het bij sociaal ondernemerschap in organisaties ook om het stimuleren van een ondernemende houding van het personeel. De Challenge dagen zijn bestemd voor bedrijven en instellingen die zich onderscheiden op sociaal ondernemend gedrag en voor studenten van de minor. Tijdens een Challenge-dag presenteert een bedrijf zich en legt aan de groep een vraagstuk voor waar het antwoord op wil krijgen. Of een frisse blik van een groep jongeren. We leiden graag professionals op met lef, die maatschappelijke vragen durven te stellen en hiervoor ruimte krijgen in de organisaties waar ze gaan werken.

Tenslotte willen we de visie van het lectoraat ook toepassen in de eigen omgeving: intern binnen de Hogeschool en in relatie met de omgeving. Denk aan de eerder genoemde teamontwikkeling naar resultaatverantwoordelijke teams binnen Windesheim. Wat hebben deze teams nodig om hun werk goed te kunnen doen? Hier willen we onderzoek naar doen en zullen de betrokken docenten de opgedane kennis verspreiden onder de collega's.

Met de docenten gaan we in de komende periode in gesprek over de vraag in hoeverre het onderwijs optimaal aansluit bij de behoeften van de regio. Wat leren we uit de projecten met partners in de

regio en wat betekent dit voor het onderwijs? Hoe sluiten de opleidingen bijvoorbeeld aan bij het MKB-karakter van de regio? Een uitdagende vraag is bijvoorbeeld of Windesheim Flevoland de talenten uit de provincie opleidt voor de uitgaande pendel, of dat deze talenten ook voor de eigen regio behouden kunnen worden. Wat vraagt dit van het lokale bedrijfsleven en van de opleiding?

Eén van onze meest spannende ambities is misschien wel om ook zelf onderdeel uit te gaan maken van een proeftuin, waarin lectoraat, onderwijs, bedrijfsleven en overheid nauw samenwerken, gericht op een innovatieve en inclusieve regio. Opdat deze regio in de nabije toekomst prominent in de lijstjes met inspirerende voorbeelden kan worden toegevoegd en andere regio's hiernaar toe komen om te leren.

Dank

Rest mij nog om een dankwoord uit te spreken aan diegenen die – al dan niet bewust – medeverantwoordelijk zijn voor de inhoud van deze Rede en voor het succes van het lectoraat.

Als eerste dank ik de Directie van Windesheim Flevoland en van TNO voor hun steun. Daarna dank ik collega's van Windesheim Flevoland die ieder op eigen wijze actief zijn in het onderzoek: Joost van der Weide, Jurriaan Louman, Nihat Dag, Rosalie Vrielink, Clara Moerman. Ook de studenten van Windesheim die betrokken zijn bij het lectoraat wil ik bedanken. Daarnaast wil in de collega's van TNO bedanken voor hun actieve bijdrage aan de projecten in deze regio: Ellen van Wijk, Rob van de Maarel, Jos Sanders, Wouter van der Torre, Gu van Rhijn, Mara van Twuijver. Natuurlijk vergeet ik niet het secretariaat van beide organisaties: in het bijzonder Brigitte Toes en Henny Knijnenburg. Verder bedank ik mijn collega's van het Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap van Windesheim, waar dit lectoraat onderdeel van uit maakt. En natuurlijk bedank ik de vele partners in de regio voor het vertrouwen dat ze het lectoraat geven en voor de vruchtbare samenwerking. Het concept van co-creatie vraagt immers ook van hen een zeer actieve bijdrage.

Tenslotte dank ik u hartelijk voor uw aandacht en nodig u van harte uit om het gesprek met ons en met elkaar aan te gaan. Maar vooral ook om gewoon 'aan de slag te gaan': maak ruimte voor experimenten, denk out-of-the-box, luister en leer van elkaar.

Referenties

- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2014a). *De kracht van sociale innovatie*. Den Haag: AWT. Advies 84.
- Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (2014b). *Briljante bedrijven. Effectieve ecosystemen voor ambitieuze ondernemers*. Den Haag: AWT. Advies 85.
- Adviesraad voor Wetenschap, Technologie en Innovatie (2014). *Regionale hotspots. Broedplaatsen voor innovatie*. Den Haag: AWTI.
- Andriessen, S., & Verboon F.C. (2002). *Hebben arbeidspools de toekomst? Over de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Avans Hogeschool (2015). *De HRM-Praktijkmonitor 2013-2014. Verslag van een onderzoek naar de ontwikkeling van de HR-functie in Nederlandse organisaties*. Avans Hogeschool, Hanzehogeschool Groningen, Hogeschool Utrecht, Saxion, Windesheim. Breda's Hertogenbosch: Avans Hogeschool.
- Beukema, L. (2013). *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*. Groningen: Hanze hogeschool Groningen. Rede Lectoraat Duurzaam HRM.
- Cedefop (2008). *Skills needs in Europe. Focus on 2020*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Cedefop Panorama series, 160.
- Cedefop (2013). *Piloting a European employer survey on skill needs. Illustrative findings*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Research paper no. 36.
- Chkalova, K., Goudswaard, A., Sanders, J., & Smits, W. (Red.) (2015). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op flexibilisering*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Christis, J.H.P. (2009). *Wat is slim organiseren*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen. Rede lectoraat Arbeidsorganisatie en -productiviteit.
- Cox, A., Rickard, C., & Tamkin, P. (2012). *Work organisation and innovation*. Dublin: Eurofound.
- De Graaf-Zijl, M., Josten, E., Boeters, S., Eggink, E., Bolhaar, J., Ooms, I., Den Ouden, A., & Woittiez, I. (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- De Leede, J., & Goudswaard, A. (2008). Flexibele organisatie: Nieuwe inzichten over de afstemming tussen strategie, personeel en proces. In S. Dhondt & F. Vaas (Red). *Waardevol werk: Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie (pp. 216-230)*. Den Haag: Lemma.
- De Leede, J., & Goudswaard, A. (2010). Innovatie van de samenwerking tussen inleners en flexleveranciers. In F. Vaas & P. Oeij (Red). *Innovatie die werkt. Praktijkvoorbeelden van netwerk-innoveren (pp. 37-58)*. Den Haag: Boom | Lemma.
- De Leede, J., Cox-Woudstra, E., Goudswaard, A., Van Rhijn, G., & Van Schie, J., Tuinzaad, B., & Van Veldhuisen, A. (2002). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*. Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie.
- De Vries, S. (2012). *Verscheidenheid maakt het verschil. Productiever en prettiger werken in organisaties door het benutten van sociale innovatie en verscheidenheid*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim. Rede Lectoraat Sociale Innovatie en Verscheidenheid.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. (2008). Developing design propositions through research synthesis. *Organization Studies*, 29(3), 393-415.
(<http://www.puyt.nl/wp-content/uploads/2010/08/Developing-design-propositions-through-research-synthesis-2008.pdf>)
- Eurofound (2007). *Teamwork and High Performance Work Organisation*. [S.l.]: Eurofound.
http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/ewco/reports/TN0507TR01/TN0507TR01.pdf

- European Commission (1997). *Partnership for a new organisation of work, Green Paper*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. Available online at: http://europa.eu/documents/comm/green_papers/pdf/com97_128_en.pdf.
- European Commission (2010). Communication from the Commission: Europe 2020. *A strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. Brussels, 3-3-2010. COM(2010)final.
- European Commission (2012). *New skills and jobs in Europe: Pathways towards full employment*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Fruytier, B. (2008). *Arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie. Samenspraak of tegenspraak? Personeel- en organisatiebeleid als motor voor sociale innovatie in arbeidsorganisaties*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. Openbare les lectoraat Organisatieconfiguraties en arbeidsrelaties.
- Goudswaard, A. (2003). *Flexibele arbeid - duurzame arbeid? De stand van zaken na twintig jaar flexibilisering*. Hoofddorp: TNO Arbeid. Proefschrift ter verkrijging van de graad van doctor aan de Katholieke Universiteit Nijmegen.
- Goudswaard, A. (2004). Flexibiliteit in balans: ontwikkelingen in flexibele arbeid en de gevolgen voor organisaties en werknemers. In F. Glastra, S. van der Haar, M. Lens, & P. Schedler (Eds.), *Losse Koppelingen: over flexibilisering van arbeid, organisatie en leefwereld* (pp. 49-62). Den Haag: Reed Business Information.
- Goudswaard, A. (2012). Werknemers in complexe organisaties hebben zelfsturing nodig: Column. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(4):502-504.
- Goudswaard, A., & Davidse, W. (2006). Flexibiliteit en productiviteit zijn geen gescheiden werelden. *Gids voor Personeelsmanagement*, 85(9):38-42.
- Goudswaard, A., & De Leede, J. (2014). Organizing Sustainable Partnerships between Employment Agencies and Hiring Companies: The Dutch Case. In B. Koene, C. Garsten & N. Galais (Eds.), *Management and Organization of Temporary Agency Work* (pp. 55-71). New York/London: Routledge/Taylor & Francis.
- Goudswaard, A., & Sanders, J. (2013). Flexibiliteit op de arbeidsmarkt: kans, risico of een beetje van beide? In R. van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering* (pp. 251-260). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Goudswaard, A., & Van Wijk, E. (2015). *Samen op weg naar een gedragen Human Capital Agenda voor de Provincie Flevoland. Management rapportage fase 1*. Leiden/Almere: TNO/Windesheim Flevoland.
- Goudswaard, A., Brugman, T., & De Leede, J. (2008). Onderzoeksnotitie: Strategische samenwerking tussen uitzenders en inleners. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4), 449-459.
- Goudswaard, A., De Leede, J., Van Hooff, M., Brugman, T., Klein Hesselink, J., De Leeuw, M., Van Rhijn, G., & Gruyters, R. (2007). *De toekomst van flexibele arbeid: hoe flexibel is Nederland?* Hoofddorp: TNO.
- Goudswaard, A., Dhondt, S., Vergeer, R., Oeij, P., De Leede, J., Van Adrichem, K., Csizmadia, P., Makó, C., Illésy, M., & Tóth, A. (2012). *Organisation of working time: Implications for productivity and working conditions: Overview report*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Goudswaard, A., Dorenbosch, L., Kooij-De Bode, H., Huiskamp, R., & Van der Klauw, M. (2011). *Arbeidsvoorwaarden in goede aarde: Het monitoren van tweedeling en scheefgroei in arbeidsvoorwaarden in Nederland*. Hoofddorp: TNO.
- Goudswaard, A., Oeij, P., Brugman, T., & De Jong, T. (2009). *Good practice guide to internal flexibility policies in companies*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0919.htm>
- Goudswaard, A., Verbiest, S., Preenen, P., & Dhondt, S. (2013). Creating Successful Flexible Working-Time Arrangements: Three European Case Studies. *Employment Relations Today*, 40(3), 19-33.
- Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland. Personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en hr. Beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel steeds belangrijker voor bedrijven*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. Openbare les Lectoraat organisatieconfiguraties en arbeidsrelaties.
- Hagelaar, G. (2008). *Inkopers in goed gezelschap*. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim. Rede Lectoraat Supply Management.
- Hendrikse, A., De Feyter, M., & Miedema, E. (1999). Babylonische spraakverwarring rondom arbeidspools. Naar een indeling op basis van doelstellingen. *Gids voor Personeelsmanagement*, 78(12), 64-67.
- Huiskamp, R., Goudswaard, A., Nauta, A., & Oeij, P. (2006). Ondernemingsraad en medezeggenschap in de arbeidsrelatie. In A. van Halem (Red.), *Arbeid en Organisatie in beweging; nieuwe uitdagingen voor de medezeggenschap* (pp. 57-67). Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Hus, E., De Langen, M., Goudswaard, A., & De Leede, J. (2009). U doet vast aan flex: *Randvoorwaarden voor succesvolle flexconstructies*. Zaltbommel: Adecco Group Benelux.
- Koppens, J.L.G., & Goudswaard, A. (1997). Van kaartenbak tot structurele oplossing. Arbeidspools in Nederland: een imago-probleem? *Gids voor Personeelsmanagement*, 76(12), 14-18.
- Liebrechts, W., Preenen, P., & Dhondt, S. (2015). Niet iedere werknemers is een intrapreneur. *ESB*, 100(4706), 180-181.
- Manyika, J., Chui, M., Bughin, J., Dobbs, R., Bisson, P., & Marrs, A. (2013). *Disruptive technologies: advances that will transform life, business and the global economy*. [S.l.]: McKinsey Global Institute.
- Matser, I. (2010). *Ondernemen in familiebedrijven*. Rede Lectoraat Familiebedrijven. Zwolle: Christelijke Hogeschool Windesheim.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2014). Kamerbrief over effect van technologische ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, 19 december 2014.
- Nauta, A., Oeij, P., Huiskamp, R., & Goudswaard, A. (2007). *Loven en bieden over werk: naar dialoog en maatwerk in de arbeidsrelatie*. 2e druk. Assen: Van Gorcum.
- NCSI (2011). *Individueel roosteren. Kansen voor werkgevers en werknemers*. [S.l.]: NSCSI.
- Netwerk Zelfroosteren (2015). *Individueel roosteren in de ploeg*.
- OECD (2013). *OECD Skills Outlook 2013: First Results from the Survey of Adult Skills*. [S.l.]: OECD Publishing. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264204256-en>
- Oeij, P., Goudswaard, A., Kraan, K., Nauta, A., & Huiskamp, R. (2006). One-size-fits-most. Dialoog en maatwerk in huidige arbeidsrelaties. *Tijdschrift voor HRM*, 9(3), p6-30.
- Oeij, P.R.A., Huiskamp, R., Goudswaard, A., Kwakkelstein, T., & Nauta, A. (2005a). Samen afspraken maken over arbeidsrelaties: mythe of werkelijkheid? *M&O Tijdschrift voor Management & Organisatie*, 1, 25-40.
- Oeij, P.R.A., Jongkind, R., & Vaas, S. (2005b). *Slimmer werken in de praktijk. Voorbeelden van werken in productieve en gezonde banen*. Hoofddorp: TNO.
- Oosterwaal, L., Wintershoven, A., Xavier, M., van Wijk, E. en van Twuijver, M. (red.) (2015). *Veilig oversteken. Van-werk-naar-werk-transities*. Lijnden/Den Haag/Leiden: ABU/AWVN/TNO.
- Preenen, P., Verbiest, S., Van Vianen, A., & Van Wijk, E. (2015a). Informal learning of temporary agency workers in low-skill jobs. *Career Development International*, 20(4), 339 - 362.
- Preenen, P., Vergeer, R., & Goudswaard, A. (2013). Kan arbeidscontractflexibiliteit samengaan met innovatie? In R. van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering* (pp. 83-97). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Preenen, P., Vergeer, R., Kraan, K., & Dhondt, S. (2015b). Labour productivity and innovation performance: The importance of internal labour flexibility practices. *Economic and Industrial Democracy*, doi:10.1177/0143831X15572836.

- Provincie Flevoland (2015a). *Economie en Arbeidsmarkt 2014-2015 Flevoland*. Provincie Flevoland, 2015.
- Provincie Flevoland (2015b). *Flevoland: innovatief en ondernemend. Coalitieakkoord 2015-2019*. Provincie Flevoland.
- Pot, F., Kraan, K., & Van den Bossche, S. (2009). De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1), 44-62.
- Van Rijswijk, J., & Noort, K. (2012). *Onderzoek Flexibel Roosteren. Onderzoek naar de verwachtingen van en ervaringen met flexibeler roosteren*. [S.l.]: Regiegroep Chemie, Agentschap NL/Vapro. <http://www.chemieisoveral.nl/uploads/userfiles/Eindrapport%20Flexibel%20Roosteren.pdf>
- SER (2013a). Vernieuwing in inspraak/inspraak in vernieuwing. Medezeggenschap in veranderende arbeidsverhoudingen, 1 oktober 2013, SER Den Haag. <http://www.ser.nl/nl/actueel/congressen/2013/20131001-medezeggenschap.aspx>
- SER (2013b). <http://www.ser.nl/nl/actueel/congressen/2013/20131001-medezeggenschap/positie-flexwerkers.aspx>
- SER (2015a). Discussiepaper Samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven. Commissie Arbeidsmarkt- en onderwijsvraagstukken (AMV/1094), 8 mei 2015 (b).
- SER (2015b). Tweede verkenningssessie leren in de toekomst: leven lang leren. SER, 20 maart 2015 (a). <https://www.ser.nl/nl/actueel/congressen/2015/20150330-leven-lang-leren.aspx>
- SER (2015c). Derde verkenningssessie leren in de toekomst: samenwerking onderwijs en bedrijfsleven. SER, 13 mei 2015 (c). <https://www.ser.nl/nl/actueel/persberichten/2010-2019/2015/20150513-derde-verkenningssessie-leren-toekomst.aspx>
- SER (2014). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Advies15/03, mei 2015. Den Haag: SER.
- *Smart Industry. Dutch Industry fit for the future*. FME, TNO, Ministry of Economic Affairs, Kamer van Koophandel, VNO-NCW, April 2014.
- Smulders, P., & Goudswaard, A. (2010). Werk en arbeidsvoorwaarden van flexwerkers. *Economisch Statistische Berichten* 95, 618-650.
- Smulders, P. & Goudswaard, A. (2012) Work and employment conditions for flex-workers. Chapter 5. In I. Houtman (Ed.), *Work Life in The Netherlands* (pp. 125-133). [S.l.]: TNO.
- Smulders, P., Pot, F., & Dhondt, S. (2013). Flexkenmerken van innovatieve werknemers. *ESB*, 98(4653), 88-89.
- Social Enterprise NL (2015). *Social Enterprise Monitor 2015*. [S.l.]: Social Enterprise NL.
- Stichting van de Arbeid (2013). *Perspectief voor een sociaal én ondernemend land: uit de crisis, met goed werk, op weg naar 2020. Verantwoordelijkheid nemen én dragen, kansen creëren én benutten*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Stichting van de Arbeid (2015). Rapportage stand van zaken betreffende scholing van flexibele werknemers. Den Haag, 26 juni 2015 (<http://www.stvda.nl/nl/publicaties/nota/2010-2019/2015/20150626-scholing-flexwerknemers.aspx>)
- Ten Have, K. (2015). *Coöperatief ondernemerschap en het versterken van mogelijkhedenzin*. Utrecht: Hogeschool Utrecht. Openbare les.
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Milsome, S. (2002). *Partners at work? A report to Europe's policy makers and social partners*. [S.l.]: HiRes Project. Available online at: <http://uk.ukwon.eu/File%20Storage/Hi-Res%20report.pdf>
- Totterdill, P., Dhondt, S., & Devons, N. (2013). *The case for workplace innovation*. Webpublication: http://portal.ukwon.eu/Case_for_workplace-innovation.
- Van den Berg, J., Hoeve, A., & Zitter, I. (2012). Op zoek naar wat werkt. Zichtbaar maken van innovatieopbrengsten. *MESO magazine*, 183, 18-22.
- Van den Bossche, S., Muller, J., Smulders, S., & De Vroome, E. (2015). Dalende autonomie werknemers risico voor innovatiekracht. *ESB*, 100(4711), 348-350.
- Van der Heijden, P.F., Grapperhaus, F.B.J., Heerma van Voss, G.J.J., Timmerman, L., & Verhulp, E. (2012). *Medezeggenschap: ontwikkelingen in de 21ste eeuw*. Den Haag: SER.
- Van der Klink, J. (2015). *Value at work. Sustainable employability as capability; a multidisciplinary perspective*. Tilburg: Tilburg University. Inaugural address.
- Van Gaalen, R., Goudswaard, A., Sanders, J., & W. Smits (Red.) (2013). *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Van het Kaar, R., & Smit, E. (red.), Buitelaar, W., Colard, R., Van der Meer, M., Popma, J., & Tros, F. (2006). *Vier scenario's voor de toekomst van de medezeggenschap, Een onderzoek in opdracht van het Ministerie van SZW*. Den Haag: Ministerie SZW. http://docs.minszw.nl/pdf/129/2006/129_2006_3_9664.pdf
- Van Houten-Pikes, S., & Snel, J. (2012). OR insight 2012-2013, *het grootste onderzoek naar de stand van de medezeggenschap in Nederland*. Den Haag: FNV Formaat/uitgeverij Performa.
- Van Keulen, H. (2014). Nieuwsgierig naar de wereld. Opleiden en opvoeden in verbondenheid met de omgeving. Lectorale rede. *Windesheimreeks Kennis en Onderzoek*, 52.
- Van Wijk, E., Klein Hesselink, J., Verbiest, S., Kooij-de Bode, H., & Goudswaard, A. (2013). Flexibiliteit en ontwikkelmogelijkheden: perspectief van de werknemer. In R. Van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering* (pp. 47-58). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Van Wijk, E. B., Verbiest, S. E., & Preenen, P. T. Y. (2013). *Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie: Eindrapportage EZ-co project*. Hoofddorp: TNO.
- Verbiest, S. E., Goudswaard, A., & Van Wijk, E. B. (2014). *De Toekomst van Flex*. Hoofddorp/Lijnden: TNO/ABU.
- Verbiest, S., Goudswaard, A., Bosch, T., Haan, B., & Ducheine, W. (2014). *Maatwerk voor ploegendienst. Vitaal is goed voor allemaal!*. Leiden/Zoetermeer: TNO/FME. https://www.tno.nl/media/4336/maatwerk_voor_ploegendienst.pdf.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 1, 85-110.
- Wagenaar, A.F. (2014). Temporary work and health & well-being: a two-way street? Nijmegen: Radboud Universiteit. Proefschrift.
- Wagenaar, A., Houtman, I., Van den Bossche, S., Kompier, M., & Taris, T. (2013). Flexibiliteit, kwaliteit van arbeid en gezondheid. In R van Gaalen, A. Goudswaard, J. Sanders, & W. Smits (Eds.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op flexibilisering* (pp. 157-172). Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Weterings, A., Diodato, D., & Van den Berge, M. (2013). *De veerkracht van regionale arbeidsmarkten*. Den Haag: Planbureau voor de Leefomgeving.
- Wevers, C., Bongers, P., Geuskens, G., Goudswaard, A., & Wiezer, N. (2013). *Vitaal menselijk kapitaal: Vernieuwing in de relatie arbeid en gezondheid*. [S.l.]: TNO.
- Wilthagen, T., Verhulp, E., Gonggrijp, L., Dekker, R., & Van der Meer, M. (2012). Naar een nieuw Dutch Design voor flexibel én zeker, 29 november 2012. <http://www.factorvijf.eu/wp/wp-content/uploads/2012/06/ManifestDutchDesign.pdf>
- Witteveen, J. (2014). My Industry. *Groeiambitie van de Nederlandse maakindustrie*. [S.l.]: ING. https://www.ing.nl/media/ING_my-industry-groeiambitie-van-de-nederlandse-maakindustrie-maart-2014_tcm162-69327.pdf
- Zitter, I., & Hoeve, A. (2011). *Werk onze onderwijsinnovatie*. [S.l.]: ECBO. <http://www.kennisontwikkeling.nl/Upload/Projects/Project36/Werkt%20onze%20onderwijsinnovatie%20Zitter%20Hoeve%205-4-2011.pdf>



Lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen

ANNEKE GOUDSWAARD



Anneke Goudswaard (1958) studeerde Arbeid- en organisatiesociologie aan de Universiteit van Amsterdam (cum laude). In 2003 promoveerde zij in Managementwetenschappen aan de Radboud Universiteit Nijmegen op het thema 'duurzame flexibiliteit'. Sinds 1993 is zij senior onderzoeker/adviseur bij TNO. Sinds 1 januari 2014 is zij tevens lector nieuwe arbeidsverhoudingen aan de Hogeschool Windesheim Flevoland.

Goudswaard is expert op het terrein van flexibilisering van arbeid, arbeidsverhoudingen en sociale innovatie en heeft jarenlange ervaring op het terrein van flexibilisering en maatwerk in arbeidsrelaties, waaronder flexibele contracten, het creëren van duurzaam flexwerk, flexibele werktijden, zelfroosteren, duurzame inzetbaarheid in ploegendienst, brede inzetbaarheid en ontwikkelmogelijkheden. Daarbij zoekt zij samen met betrokkenen naar een balans tussen de behoeften van organisatie en werkenden. Zij heeft een ruime ervaring met onderzoek en advies in talrijke bedrijven en sectoren (o.a. industrie, uitzendbranche, politie, Rijkswaterstaat, transport, zorg). Daarnaast heeft ze ruime ervaring met beleidsonderzoek voor diverse ministeries en voor de Europese Commissie.

Het lectoraat nieuwe arbeidsverhoudingen is verbonden aan de hogeschool Windesheim Flevoland. Het lectoraat stelt zich tot doel om een bijdrage te leveren aan duurzame economische groei en vakmanschap van werkenden in de regio Flevoland. Hoe kunnen bedrijven het vakmanschap van werkenden stimuleren en daarmee hun flexibiliteit en innovatievermogen verhogen? Hoe kunnen overheden, onderwijsinstellingen en ondernemers in de regio samenwerken voor een innovatieve regio, waarbij niemand aan de kant staat? Hoe kunnen nieuwe arbeidsverhoudingen er voor zorgen dat bedrijven en regio elkaar versterken bij het creëren van vitale vakmensen? Goudswaard geeft in haar lectorale rede antwoord op deze vragen.

Het lectoraat voert praktijkgericht onderzoek uit in nauwe samenwerking met werkgevers en werknemers in bedrijven en instellingen, met vertegenwoordigers van bedrijfskringen en brancheverenigingen, met Gemeentes en Provincie, met onderwijsinstellingen, met intermediaire organisaties en met andere kennisinstellingen (in het bijzonder TNO). Daarnaast zorgt het lectoraat voor de verspreiding van kennis naar de beroepspraktijk en naar het onderwijs binnen Windesheim Flevoland. Daarmee levert het lectoraat een actieve bijdrage aan het creëren van een lerende regio. Zo werkt kennisontwikkeling en kenniscirculatie als verbinder in de regio.

WINDESHEIM.NL/ONDERZOEK
