



# Werken in en aan verandering

Zoektocht naar arbeid en arbeidsverhoudingen  
in het digitale tijdperk

Jeroen Pepers en Henk Strating

CAO **nu**  
van

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	3
<b>Dynamiek door digitalisering</b>	8
1 Is digitalisering een veelomvattende verandering?	8
2 Hoe kan de professional omgaan met de verandering?	14
3 Op welke arbeidsmarkt gaat een individu acteren?	21
<b>Arbeidsverhoudingen, go digital?</b>	27
1 Gaan we naar een nieuwe wederkerigheid?	27
2 In welke vorm kiezen we onze toekomstige arbeidsverhouding?	32
3 Reageert het stelsel van arbeidsverhoudingen op de veranderingen?	37
<b>Resultaat van de zoektocht</b>	47
1 Conclusies	47
2 Aanbevelingen	50
<b>Epiloog</b>	52
<b>Overzicht van de geïnterviewden</b>	57
<b>Over de auteurs</b>	61
<b>Ondernemingen en sectoren die al op weg zijn naar een iCAO</b>	62
<b>Literatuur</b>	63

# Inleiding

*It is not the strongest of species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change.” (Charles Darwin)*

Charles Darwin begreep de impact van veranderingen op ons mensen. Het gaat niet om kracht of om intelligentie, maar om je vermogen om te reageren op verandering. Darwin deed zijn uitspraak in het kader van zijn evolutieleer. Hij had daarbij het beeld dat evolutie een langzaam en geleidelijk proces vormt. Een proces waarbij een groot aantal opeenvolgende kleine veranderingen (adaptaties) uiteindelijk grote veranderingen tot gevolg hebben. Biologen hebben dit beeld later bijgesteld. De algemene opvatting is nu dat dit proces niet alleen kan bestaan uit opeenvolgende kleine stapjes, maar ook wordt onderbroken door korte, heftige perioden van grote veranderingen.

Het citaat is omarmd door veel veranderaars, change-agents, die het als een soort levensmotto uitdragen op congressen en trainingen. Veranderen is het beste wat je kunt doen, lijken ze daarmee te zeggen. Maar niet alles wat waar is, voelt ook meteen als waar en goed. Veel mensen hebben moeite met veranderen. Mensen, zowel individueel als in groepsverband (dat noemen we dan 'organisaties'), blijven lang doorgaan op het eerder gekozen pad en passen zich vaak in een laat, soms te laat, stadium aan de veranderde omstandigheden aan. Voorbeelden van organisaties spreken daarbij al snel tot de verbeelding. Zo heeft Kodak de digitale camera al in de jaren zeventig van de vorige eeuw uitgevonden. Men bleef echter inzetten op fotorolletjes en ging uiteindelijk daardoor failliet. Bij individuen is dat vaak niet anders. Onderzoek naar fundamentele loopbaanswitches laat zien dat veel werknemers pas van loopbaan veranderen door change-events, grote gebeurtenissen als ontslag, ziekte etc. In het meest positieve geval, zo blijkt uit onderzoek, gaat het om 'nudges', zogeheten kleine duwtjes in de rug. Veel spontane, zelf geïnitieerde carrièrewisselingen zien we niet terug in onderzoek. Erg responsive to change lijken we dus in onze loopbanen niet te zijn.

## **Digitale arbeids(r)evolutie?**

Dit boek gaat over de impact van de digitalisering op onze arbeid en op het stelsel van arbeidsverhoudingen dat we daar in Nederland met elkaar omheen

hebben gebouwd. Hoe responsive to change zijn we hierbij, dat is de centrale vraag die als rode draad door dit boek loopt.

We gaan er daarbij vanuit dat digitalisering daar impact op heeft. Dat is natuurlijk een aanname. We zijn geen futurologen en onze ICT-kennis is zo groot dat we de grenzen ervan goed in beeld hebben. De aanname is dat we ons bevinden in een vergaande reeks van veranderingen, een digitale revolutie, veroorzaakt door de mogelijkheden van de digitale technologie. De ontwikkeling van computers en robots is snel gegaan. In 1953 vormde 53 kilobyte al het beschikbare geheugen op onze planeet. Nu correspondeert die hoeveelheid bytes met de gemiddelde grootte van een email. Gordon Moore schreef in 1965 dat hij had ontdekt dat elk jaar de rekenkracht van een chip werd verdubbeld. Hij verwachtte dat dit minstens tien jaar lang het geval zou zijn. Moore's Law geldt nu na 50 jaar nog altijd, al verdubbelt de capaciteit nu elke anderhalf jaar in plaats van jaarlijks. De meeste deskundigen verwachten dat in 2017 de eerste singulariteit wordt bereikt, het moment waarop robots net zo intelligent zijn als mensen. Ondertussen groeit het internetgebruik, stijgt het aantal smartphones en tablets met honderden procenten en neemt ook het aantal deelnemers aan social media fors toe. Drones gaan postpakketjes bezorgen. We hebben 24 uur per dag oneindige kennis en informatie tot onze beschikking en kunnen 24 uur per dag via het internet in contact treden met anderen overal ter wereld. We kunnen van alles kopen via webshops, doen onze boodschappen en bankzaken vanachter de laptop, tablet of pc.

Deze impact is er ook op het professionele deel van ons leven. Ook als professional hebben we 24 uur per dag, overal in de wereld, toegang tot oneindige kennis en informatie. We acteren in een netwerksamenleving en bieden onze diensten aan via internet. De nieuwe digitale mogelijkheden veranderen ook ons werk, onze arbeid, door delen ervan te automatiseren door computers of robots, door nieuwe manieren van werken aan te bieden zoals Twitter, Google Docs etc. De nieuwe mogelijkheden voor de professional raken ook de organisatievorm van bedrijven en instellingen. Organisaties worden platter, managementlagen verdwijnen. Dat is zeker nog niet overal werkelijkheid, maar de beweging is onmiskenbaar gaande. Een bijzondere constatering op dit vlak is dat veel professionele organisaties minder capaciteiten, tools en toegang tot software hebben dan hun professionals privé hebben. Dit leidt tot bring your own device, waarbij medewerkers hun eigen materiaal van huis meenemen.

Een ontwikkeling die we in de industriële samenleving zelden hebben gezien. Daar had het bedrijf altijd beter gereedschap en materialen dan de medewerkers zelf. Huisvlucht werd daardoor verdrongen door fabrieksmatige arbeid. Nu zien we bij Het Nieuwe Werken het omgekeerde.

Een andere aanname van ons is dat we de overtuiging hebben dat deze veranderingen onvermijdelijk ook de Nederlandse arbeidsverhoudingen beïnvloeden en veranderen. Daarmee zal ook een beroep worden gedaan op de responsiviteit van ons stelsel van arbeidsverhoudingen.

Deze aannames liggen aan de basis van dit boek en vormden de start voor onze zoektocht naar antwoorden op de vele vragen over dit onderwerp. Wat verandert er nu eigenlijk? In welk tempo gaat dat? Wat vragen de veranderingen van medewerkers? Is ons stelsel van opleiden en ontwikkelen daar op ingericht? Is onze arbeidsmarkt daar op ingericht? Wat voor impact hebben de veranderingen op de arbeidsverhoudingen? In welk tempo en hoe zwaar weegt dat eigenlijk? Zijn er verschillen per bedrijfstak? Zijn er interessante ervaringen bij bedrijven of bedrijfstaken hierover? Hoe reageren cao-partijen hierop? Kan het stelsel deze verandering aan?

Het zijn deze vragen en meer die geleid hebben tot onze zoektocht. Een zoektocht die leidde tot een reeks van gesprekken met deskundigen en betrokkenen. Uit het bedrijfsleven, de vakbeweging, de advieswereld en de wetenschap. We zullen hen hier kort introduceren. Aan het einde van het boek hebben we een uitgebreidere beschrijving met foto opgenomen.

We hebben gesproken met:

- Hans Borstlap. Hij is lid van de Raad van State en was voorheen topambtenaar bij het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Edwin Bouwers. Hij is lid van het Dagelijks bestuur van de FNV en lid van de SER.
- Hans van der Heijden. Hij is hoofd Arbeidsvoorwaarden en Regelingen van Rabobank Nederland en schreef het boek *De WERKelijkheid van morgen – Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten*.
- Jaap Jongejan. Hij is algemeen directeur van SBI Training en Advies en was jarenlang voorzitter van CNV Vakmensen.
- Menno Lanting. Hij is strateeg, innovator en leiderschapsexpert en auteur

van diverse publicaties waaronder “De slimme organisatie”.

- Harm van Lieshout. Hij is lector Flexicurity, leading lector van het Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen.
- Aukje Nauta. Zij is hoogleraar Employability in werkrelaties, plaatsvervangend kroonlid bij de SER en adviseur en publicist over inzetbaarheid en sociale innovatie.
- Hans van der Steen. Hij is directeur arbeidsvoorwaardenbeleid bij werkgeversvereniging AWWN en zeer betrokken op thema’s als sociale innovatie, innovatie van arbeidsverhoudingen en duurzame inzetbaarheid.

Hun antwoorden staan centraal in dit boek en geven een breed beeld van perspectieven op de veranderingen die gaande zijn en de gevolgen daarvan. Een beeld wat we hebben aangevuld en verrijkt met informatie uit boeken, artikelen en internet. We sluiten onze zoektocht af met een aantal conclusies en aanbevelingen. Wat kunnen we constateren op basis van onze zoektocht en tot welke inzichten heeft dat bij onszelf geleid?

Henk Strating  
Jeroen Pepers  
Lopik / Houten

---

*The only way to make sense  
out of change  
is to plunge into it,  
move with it,  
and join the dance.*

**Alan Watts**

# Dynamiek door digitalisering

Het Nieuwe Werken, het Slimmer Organiseren of de Medewerker 2.0: aan prachtige terminologieën geen gebrek. Het klinkt soms als een wasmiddelreclame: nu nog witter dan wit. Maar wat gebeurt er onder die mooie termen? Waar hebben we het over?

## 1. Is digitalisering een veelomvattende verandering?

Onze zoektocht begon in de gesprekken die we voerden met de vraag naar de omvang van de veranderingen die plaats vinden door digitalisering. We waren benieuwd hoe onze gesprekspartners aankeken tegen de omvang en het tempo van de veranderingen. Is er sprake van verandering van werk, vervanging van werk of verandering van het organisatieverband waarin we werken? Wat is de aard van de impact van de veranderingen op het werken? Welke sectoren worden er door geraakt? Wat betekent het voor professionals en hun gedrag op de arbeidsmarkt? Tot slot hebben we stilgestaan bij beschikbare cijfers over de arbeidsmarkt.

### *Hoe hoog is het tempo van veranderingen?*

Het tempo ligt heel hoog, dat stelt Hans van der Heijden. Digitalisering heeft in zijn ogen kenmerken van een digitale revolutie: "Ik wist wel dat het snel zou gaan, maar het is nog veel sneller gegaan dan ik dacht. Ik schreef in 2006 een boek over trendontwikkelingen. Het boek kwam uit nadat een kort filmpje over een bezoek aan een dierentuin was geplaatst op een site waar nog niemand van had gehoord, YouTube." Jaap Jongejan ziet de digitalisering ook in hoog tempo plaatsvinden. "Ik was in 2012 op een congres en moest wat vertellen over 2020. Kijk je terug naar 1988 en alle veranderingen in die periode, met diezelfde snelheid veranderen we nu in de komende acht jaar. Alle grote veranderingen van nu hebben te maken met de digitalisering. Daar is heel veel door veranderd. Fax, computer, mobiel, sociale media hebben allemaal te maken met techniek rondom communicatie en verbinden met de hele wereld. Vaak onbewust zijn al deze nieuwe mogelijkheden al een zeer belangrijk onderdeel van de wereld geworden."

Jongejan wijst in het gesprek op de onbalans in het tempo van veranderingen en het aanpassingsvermogen van mensen. Hij gebruikt weer de tijdspanne



1988-2012 om dat punt toe te lichten. “We zien er anders uit, kijk maar naar televisieprogramma’s van 25 jaar geleden. We redeneren ook echt anders. Alleen gaat de snelheid van de digitalisering sneller dan de gemiddelde mens zich kan aanpassen. Als je zowel de mens als de digitalisering afzet in een x- en y-as (tempo van ontwikkeling versus tijd) dan zie je de ontwikkeling van de digitale techniek steeds steiler gaan. De technische ontwikkeling gaat steeds sneller, de ontwikkeling van de gemiddelde mens loopt daarop achter.” Jongejan is daar niet verontrust over maar wijst wel op de onbalans. “We kunnen ons snel aanpassen. We leren. Als je terugkijkt naar 1900 dan hebben we veel bijgeleerd. We maken geen sprong van honderd jaar naar nu, maar we hebben wel de fasen doorlopen van honderd jaar terug naar nu. Spannende vraag voor mij is of we dat ook kunnen in deze tijd met deze nieuwe technologische ontwikkelingen. Kunnen we ons bijvoegen, ons aanpassen, zodat we in balans komen met de nieuwe mogelijkheden?” Het weer in balans komen is geen automatisme of sinecure. Jongejan vergelijkt het met het milieu. “We zijn natuurlijk in versneld tempo grondstoffen uit de aarde gaan halen om in onze energiebehoeften te voorzien. Daarbij hebben we in de laatste 200 jaar voor 20.000 jaar er doorheen gejaagd. Dat noem ik onbalans.” Die natuurlijke balans met je omgeving is belangrijk, ook in je werk. “Vervreemding van de werkelijkheid, vervreemding van de arbeid kan leiden tot vervreemding van je omgeving. Met als risico dat we vervreemden van onszelf. De oplossing hebben we ook al: second life, waar we een avatar kunnen zijn. We vallen terug in de pyramide van Mazlov en gaan opportunistisch gedrag vertonen.” Jongejan relateert dit perspectief door een vergelijking uit de stad Parijs zo’n tweehonderd jaar geleden. Jongejan: “Ze hadden toen uitgerekend dat als de groei van het aantal paarden met koetsen in Parijs zo door zou gaan, er dan binnen tweehonderd jaar een halve meter stront over elke straat in Parijs zou liggen. En vlak daarna kwam er opeens een stoommachine, daarna de auto en de metro etc. Het scenario van een halve meter stront verdween daarmee als sneeuw voor de zon.”

Al onze gesprekspartners waren het eens over het hoge tempo van de veranderingen: baanbrekende innovaties vinden plaats met mogelijke toepassingen op allerlei terreinen.

Is het slechts een verandering in hoe en waar we werken of met wie we werken of vervangt het ons werk?

De impact van de nieuwe digitale mogelijkheden op hoe en waar we werken is al voor veel werknemers merkbaar en zichtbaar. We kunnen overal en altijd werken op laptops, tablets en smartphones. Dat feit op zich heeft een effect op hoe we met elkaar samenwerken op het werk en diensten of producten tot stand brengen. Het Nieuwe Werken breidt zich in snel tempo uit. Dat leidt al tot andere kantoorconcepten en een terugval in de vraag naar kantoorruimte. Maar gaat de impact niet veel verder? Die vraag hebben we onze gesprekspartners voorgelegd.

## **Verandert de wijze waarop we werk organiseren?**

“Een aardverschuiving” noemt Menno Lanting de impact van de digitalisering. Het starten van een bedrijf is nog nooit zo eenvoudig geweest. Er is weinig kapitaal nodig om te beginnen en de digitale netwerkeconomie maakt het werken met een kleine kern en een grote flexibele schil makkelijker. Menno Lanting wijst niet alleen op de toegenomen mogelijkheden van connected zijn met smartphones, tablets en cloud, maar vertaalt die mogelijkheden direct naar de inrichting en werking van organisaties. “In een traditionele organisatie bepaalt het management de doelen, de inzet van middelen en de samenstelling van de teams; in een slimme organisatie bepaalt het senior management de organisatiedoelstellingen en vragen zij de medewerkers welke bijdrage zij daaraan denken te kunnen leveren. Veel organisaties zien zichzelf nog te weinig als netwerk terwijl ze het wel worden.” Het is de opmaat naar hoe Lanting de veranderende wereld ziet. “Organisaties worden minder leidend en zullen een deel van de macht af moeten dragen aan netwerken van zzp’ers en kleine flexibele organisaties. Gevestigde organisaties lopen daar steeds vaker achteraan. Dat beeld wordt nu door de crisis vertroebeld, maar talent gaat weglopen en zichzelf organiseren. Kijk naar Azië en de VS. Nieuwe werkgelegenheid komt daar vooral bij start-ups vandaan en niet bij de gevestigde orde.” Lanting zegt niet dat er voor huidige grote organisaties helemaal geen toekomst meer is. Een bedrijf als bijvoorbeeld Shell zal blijven bestaan omdat er zoveel kapitaalinvesteringen mee gemoeid zijn. Maar voor kleinere productiebedrijven en organisaties in de dienstverlening verandert de wereld drastisch. Hoe groot de impact van digitalisering ook is, Lanting relateert als het over succesfactoren voor organisaties gaat. “Niet de techniek maakt de organisatie slim. Een organisatie wordt slim door haar cultuur, de wijze van organisatie en haar leiderschap. En de verbinding naar de buitenwereld: een slimme organisatie breekt de muren tussen de

buitenwereld en de eigen organisatie af.”

Lanting reist de wereld over om input te verzamelen bij bedrijven die deze slag vaak met vallen en opstaan maken en om lezingen te geven. Om leiders en managers te helpen met hun worsteling. “De kennis klotst bij veel bedrijven over de plinten. Dat is prachtig natuurlijk, maar we slagen er slecht in om die kennis te benutten. Wat ik momenteel zie, is dat bedrijven die jaren op innovatie van producten en diensten hebben ingezet, nu de organisatie zelf moeten innoveren. Dat wringt. Er is een geweldige onderbenutting van kennis. De complexiteit van organisaties is toegenomen en professionals lijken vaak meer bezig met mail en vergaderen dan met elkaar te bedenken hoe ze de organisatie kunnen laten aansluiten bij de 21e eeuw. Om dat voor elkaar te krijgen, is alle denkkraft in de organisatie nodig en niet alleen van hen die tot voor kort de beslissingen namen omdat ze tot het management of de directie behoren.” Maar deze stap wordt volgens Lanting nog te weinig gezet. “Leiders moeten hun organisaties zo inrichten dat de denkkraft van hun mensen beter wordt benut. En medewerkers moeten zich ervan bewust zijn dat kennis vergaren, verrijken en delen een absolute must is bij hun functie, geen luxe.”

Lanting voorziet dat er meer kleinere organisaties komen, professionals die met elkaar samenwerken en geen management nodig hebben. Een voorbeeld is voor hem Buurtzorg Nederland, een platte organisatie waar de wijkverpleegkundige in feite haar of zijn eigen “buurt” runt.

De impact van de nieuwe technologie is wellicht nog het grootst op de organisatie van de arbeid. De tayloriaanse fabrieken en organisaties met duidelijke organisatieharkjes worden vervangen door kleinere, informelere verbanden. Netwerken die elkaar op expertise zoeken en een grote mate van tijdelijkheid kennen in het onderlinge contact. Medewerkers werken in losse teams van klus naar klus. Deze ontwikkeling roept de vraag op of je als specialist wel moet gaan werken voor een organisatie of dat je beter af bent als zelfstandige. Is je netwerk straks niet veel belangrijker dan bij een organisatie te horen? Lanting verwacht dat veel mensen in de toekomst zich in netwerken crowdworking-platformen organiseren. Professionals hebben door moderne techniek geen organisaties (met kapitaal) meer nodig om te kunnen werken. Je kunt het vanuit huis doen. Lanting: “Professionals hebben steeds minder behoefte aan een traditionele organisatie met structuren. Deze structuur wordt vervangen door grote en soms heel gespecialiseerde online-netwerken. Deze netwerken

kunnen voor een groot deel dezelfde ondersteuning bieden aan professionals als organisaties voorheen deden.” Als we het over organisaties hebben is klein een belangrijke toekomstige succesfactor: “Klein is slim: een kleine, vaste kern met daaromheen een wisselend (virtueel) netwerk van professionals die zich in principe overal ter wereld kunnen bevinden.” Professionals zullen zich meer en meer in crowdworking-platformen organiseren. Deze platformen leiden volgens Lanting ook tot het veranderen van de werkzaamheden van de managers. “Managers moeten zich steeds meer gaan richten op het definiëren van problemen en vraagstukken die ze in de platformen van professionals uit kunnen zetten. Daarnaast wordt ook het assembleren van opdrachten een taak van de manager. Hij moet de resultaten van de deelopdrachten beoordelen en het samenvoegen tot een geheel.”

### **Is het een vervanging van arbeid?**

De Oxford Martin School's Programm on the impact of Future Technology publiceerde in september 2013 een studie naar de vraag: hoe vatbaar zijn onze banen voor computarisatie? Het was een studie gebaseerd op te verrichten handelingen in functies in Amerika gekoppeld aan de vraag welke van deze handelingen binnen nu en twintig jaar door computers verricht kunnen worden. De onderzoeksgroep kwam uit op een percentage van 45%. Het gaat daarbij om handelingen, niet om hele functies, die vervangbaar zijn door de inzet van computers. We hebben de neiging om snel naar robots te kijken als vervangers van onze arbeid maar ook een softwareproduct als datumprikker.nl spaart vele uren secretariaatswerk uit.

We staan hier stil bij een drietal ontwikkelingen die op grotere schaal arbeid kunnen gaan vervangen. Als eerste toch de robots. De term robot werd voor het eerst gebruikt door een Tsjechische schrijver en is afgeleid van het Tsjechische woord robota dat werk of verplichte arbeid betekent. Wikipedia definieert een robot als: een robot is een programmeerbare machine, die meerdere verschillende taken kan uitvoeren. De ontwikkelingen rondom de mogelijkheden van robots en de inzet ervan lijken, net als de hele digitalisering, snel te gaan. De fabrikant die iPods en iPads voor Apple in elkaar zet heeft aangegeven binnen drie jaar één miljoen robots te willen gebruiken, tegenover tienduizend in 2011 en driehonderdduizend in 2012. Een Amerikaanse professor, James Higgins, voorspelt dat in de VS tussen de drie en vijf miljoen banen verloren

zullen gaan door de inzet van robots. Hij houdt het wereldwijde aantal zelfs op een miljard banen. Higgins noemt deze arbeidsvervanging door robots de 4e singulariteit.

---

## **Singulariteit?**

Singulariteit wijst in dit verband op technologische singulariteit. Singularity is in dit verband voor het eerst gebruikt door de Amerikaanse wiskundige en sciencefictionschrijver Vernor Vinge. Het volgende onderscheid wordt daarbij gehanteerd:

1ste vorm van singulariteit gaat over het tijdstip waarop robots of posthumans (verbeterde mensen met opgevoerde intelligentie) hun verdere ontwikkeling in eigen hand gaan nemen en zich zo snel gaan ontwikkelen dat de rest van de mensheid hen niet meer kan begrijpen. De meeste deskundigen denken dat dit moment zich zal voordoen in 2017.

2e vorm van singulariteit is het tijdstip waarop de robots zich gaan keren tegen de mensheid.

3e vorm van singulariteit gaat over het punt in tijd en ruimte dat bekende natuurkundige wetten niet meer van toepassing zijn.

4e vorm van singulariteit is het tijdstip waarop robots werkzaamheden gaan overnemen.

---

Robots bestaan al langer. In de productiewerkzaamheden, zoals de auto-industrie, kennen we al sinds de jaren tachtig de lopende band met robotarmen. De voorbeelden zijn nu al legio: zorgrobots, huishoudrobots, grasmaaiers en voertuigen zonder chauffeur, magazijnen, archieven. Google is bijvoorbeeld al enkele jaren aan het testen met een zelfsturende auto. Amazone maakte recent bekend dat het snel wil starten met het bezorgen van postpakketten met behulp van drones.

Andrew McAfee, verbonden aan het Massachusetts Institute of Technology (MIT), schetst ook een periode waarin we steeds meer technologie zullen zien - en steeds minder banen zullen hebben. Hij noemt dat jobless growth. Een effect dat hij en andere wetenschappers zien in Amerika waar het met name heeft geleid tot een afname van de banen voor de middleclass.

---

Een belangrijke economische uitdaging is dat het verdwijnen van banen ook inhoudt dat het besteedbare inkomen van consumenten wordt aangetast.

Een bekend citaat van een gesprek tussen Henry Ford (II) en Walter Reuther, vakbondsmann:

Ford: "How will you get robots to pay union dues?"

Reuther: "How will you get them to buy cars?"

Kort samengevat: als Ford geen afzetmarkt heeft, dan kan hij zijn auto's niet verkopen.

Een tweede ontwikkeling zijn de 3D printers. Deze printers bestaan ook al enkele tientallen jaren maar de kosten ervan zijn dusdanig gedaald dat ze betaalbaar zijn geworden. Ook zijn de toepassingen ervan fors verbeterd. De printers vinden hun weg naar de productie van onderdelen in metaal, voedsel en kunstzinnige uitingen. In Amsterdam wordt al een huis geprint. In de literatuur is nog onduidelijk wat nu de reikwijdte ervan zal zijn. De kosten van de geprinte producten zouden nog een factor duurder zijn dan vergelijkbare producten uit massaproductie. Aan de andere kant biedt het mogelijkheden voor uniek maatwerk en tot geheel bijzondere producten. Een klein, maar sprekend voorbeeld: Lego maakte nimmer een lego-blokje in de vorm van een L. Nu kan iedereen met een 3D-printer zo'n blokje zelf printen. Perfect passend op de door Lego geproduceerde blokjes.

Tot slot willen we even stilstaan bij Watson, het project van IBM. Watson is een computer, of beter een reeks geschakelde computers, die in staat is gebleken om ingewikkelde analyses en kenniswerk te verrichten. Een voorbeeld van het laatste is de productie van een volwaardig persbericht op basis van een groot aantal variabelen. Zonder dat daar nog mensen aan te pas komen!

## **2. Hoe kan de professional omgaan met de verandering?**

Digitalisering raakt de organisatie van de arbeid in vrijwel alle bedrijfstakken. Er is dus geen safe haven. Voor alle professionals is de vraag actueel hoe je voor te bereiden op deze veranderingen. Ook dat hebben we voorgelegd aan onze gesprekspartners. Wat vraagt het van je professionaliteit, van je competenties? Hoe kunnen beroepsopleidingen je daarbij helpen? Hoe kun je als professional toegevoegde waarde blijven leveren in een nieuwe, digitale wereld?

## **Wat voor mastership, welke attitude vraagt het van professionals?**

Menno Lanting is op dit punt het meest uitgesproken. Hij ziet voor de professional slechts een drietal wegen voor zich in de toekomst:

- Je kunt je ontwikkelen op creatief of strategisch niveau waarbij je kennis en creativiteit inzet die niet te automatiseren is: De professionals die het creatieve vermogen van een organisatie zijn of de strategie bepalen en visie en missie bewaken.
- Je kunt je toelagen op hypergespecialiseerd werk. Daarbij gaat het om professionals die een of meerdere kennisgebieden of vaardigheden zeer goed beheersen.
- Tot slot hebben we ook in de toekomst vakmensen nodig. De timmerman, de verpleegkundige etc.

Lanting: "Vakexpertise wordt belangrijk. Algemene beroepen gaan het niet redden. Managers bijvoorbeeld zijn een lost generation, die zijn in de toekomst niet meer nodig voor organisaties. Leiders wel, maar (midden)managers niet." Lanting ziet hierbij een renaissance van de professional. Niet voor alle professionals, maar wel voor de specialisten. "Voor creatieve voorlopers liggen er veel kansen." Het is een oproep om als specialist je creativiteit te ontwikkelen en je specialisme te verdiepen: "Ga niet generalisten opleiden, juist specialisten gaan het maken."

Daarbij vraagt hij ook aandacht voor een algemene competentie van medewerkers van de toekomst: "Het kunnen verzamelen, filteren, duiden en vervolgens delen van informatie wordt een belangrijke kwaliteit van elke medewerker."

Veel sneller wordt van professionals gevraagd om nieuwe vaardigheden, kennis of expertise te ontwikkelen. Lynda Gratton noemt in haar boek *The Shift* deze ontwikkeling een trend naar serial mastership. Een werknemer zal vaker in zijn leven een nieuw of aanverwant mastership moeten ontwikkelen om toegevoegde, economische waarde op de arbeidsmarkt te kunnen leveren.

Harm van Lieshout richt zich meer op de ontwikkeling binnen de eigen professie: "De focus van medewerkers zal meer en meer komen te liggen op hun beroep. Geen basiszekerheid via één werkgever, maar werkzekerheid via een beroep. Het beroep wordt zo het nieuwe institutionele kader voor de mede-

werker. Dat vraagt om een betrokkenheid van de medewerker bij zijn beroep. Beroepen innoveren en dus moeten ook professionals hun competenties doorontwikkelen om hun werkzekerheid te behouden. Blijf goed in wat je doet. Als we dat koppelen aan een transitionele arbeidsmarkt, waarop we mensen faciliteren bij een switch van werkgever, kunnen we een hoge mate van werkzekerheid bereiken met elkaar.”

Van Lieshout wijst vervolgens wel op het probleem van sectoren die groot-scheeps krimpen, zodat forse carrièreswitches noodzakelijk worden. “Neem de grafimedia-sector als voorbeeld. Die sector kreeg te maken met een brede, structurele vraaguitval door de opkomst van digitale publicaties etc. Er verdwijnt werk dat nooit meer terugkomt. Op dat moment kun je als professional nog zo goed je beroepsinnovatie hebben bijgehouden, je werkzekerheid staat toch zwaar onder druk. Op dat moment moet je dus van professe veranderen.”

In de arbeidsmarkt van voorheen was het voldoende om aan je zogeheten T-profiel te werken. Het T-profiel verbeeldt de oriëntatie en het specialisme van de professional. Het horizontale deel drukt de brede oriëntatie uit die je als professional nodig hebt. Je kunt daardoor verbanden leggen, je kennis en expertise plaatsen in een relevante context en communiceren met mensen buiten je vakgebied en daardoor verbindingen leggen. Het verticale deel is je specialisme. Door een zeker uniek T-profiel te realiseren, creëer je zo een niche in de vraag naar je diensten. Je hebt een bijzondere, toegevoegde waarde waarvoor -in economische zin- opdrachtgevers en werkgevers bereid zijn te betalen.

Als je niet kiest voor het ontwikkelpad van superspecialist, dan rest de opdracht om en te generaliseren en te specialiseren. En-en dus. We zullen ons moeten onderscheiden door telkens weer een mate van meesterschap te bereiken in een bepaald vakgebied waar vraag naar is en moeten tegelijkertijd het vermogen hebben van een steeds betere, bredere oriëntatie. Je T-profiel met de generalistische kennis en een specialisme wordt dan een profiel met een horizontale lijn van brede oriëntatie en meerdere, diverse verticale lijnen van specialisatie. Een profiel dat dan meer op een letter M lijkt dan op een letter T. Dit constante beroep op jezelf verbreden en jezelf verdiepen, betekent dat de belangrijkste motor achter je regie op je professionaliteit dan ook je vermogen om te blijven leren wordt.



## Vragen de veranderingen om andere competenties en opleidingsniveau?

Een trend die verband houdt met de waarde van je professie is upgrading. Upgrading is het fenomeen dat er hogere opleidingseisen worden gesteld. Upgrading wordt veroorzaakt door twee ontwikkelingen:

- mondiaal specialisatieproces (verplaatsen lage lonenlanden en specialisatie Westen in meer kennisintensieve bedrijfssectoren)
- technologische ontwikkeling. Skill-based technological change. Technologische vernieuwingen leiden tot een toenemende complexiteit van functies en daarmee tot een toenemende vraag naar hoger opgeleiden. Dat geldt ook voor organisatorische veranderingen door technologie die tot een hogere moeilijkheidsgraad leiden.

Deze technologische en organisatorische ontwikkelingen duwen als het ware de basiseisen voor participatie aan het arbeidsproces omhoog. Eind jaren negentig zijn als reactie hierop dan ook een set keyskills geformuleerd. Keyskills waarover werkenden in een kennisintensieve samenleving moeten beschikken zijn:

- communicatieve vaardigheden
- rekenen en wiskunde
- informatie- en communicatietechnologie kennis en vaardigheden
- probleemoplossend vermogen
- samenwerken met anderen (teamwork)
- leervermogen.

Hans van der Heijden wijst bij Rabobank op een trend die ook aan te duiden is als upgrading. "Die vervanging (van handwerk in denkwerk, red.) klopt, maar die wordt niet alleen veroorzaakt door bits en bytes, maar ook door de wensen en het gedrag van onze klanten. Klanten gaan steeds meer zelf doen in het proces van financiële dienstverlening. Dat proces is al decennia lang gaande. Bij AH scan je de eigen boodschappen, bij KLM check je zelf in, bij Rabobank bankier je zelf. Dat is wijd verspreid in de hele maatschappij. In combinatie met digitalisering, dat wel, anders kon het niet. We zullen in de toekomst veel meer hbo'ers en academici in dienst hebben dan mbo'ers. Medewerkers moeten er voor zorgen dat ze ondanks veranderingen toegevoegde waarde kunnen blijven leveren. De werkgever moet de medewerker daarbij wel wat helpen.

Maar sommige medewerkers hebben de veranderingen eerder in de gaten dan de organisatie!”

## **Wat heb je nog aan je beroepsopleiding?**

Aukje Nauta nuanceert de impact van de veranderingen. “Het lijkt erop dat veranderingen en transitie sneller op ons afkomen. Los van de vraag of dat komt door digitalisering is de markt wel veranderlijk. Nu is dat op zich van alle tijden. Werk verandert. Beroepen verdwijnen, nieuwe beroepen ontstaan. Het tempo waarin dat gebeurt, lijkt echter wel degelijk toe te nemen. Vraag is dan hoe we daarmee om kunnen gaan?” In zo’n snel evoluerende arbeidsmarkt is er een beperkte houdbaarheid van beroepen. Nauta refereert aan onderzoek van Andries de Grip, die stelt dat je nu nog maar drie jaar vooruit kunt met wat je hebt geleerd, terwijl dat eerder twaalf jaar was.

Andries de Grip, hoofd van het Research Centre for Education and the Labour Market (ROA) en hoogleraar Economie aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde, Universiteit Maastricht, heeft een reeks artikelen geschreven over winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt. Daarbij onderzocht hij zogeheten groei- en krimpberoepen op de arbeidsmarkt. Groeiberoepen zijn beroepen waar in een bepaalde periode veel vraag naar was, krimpberoepen zijn beroepen waar in dezelfde periode minder vraag naar was.

Zijn voorbeeld dat het meest tot de verbeelding spreekt, zijn de groei- en krimpberoepen uit 1899. Groeiberoepen zijn rijwielstellers of radermakers, blikslagers, moertappers, spanningregelaars. Beroepen die ons nu deels weinig tot niets meer zeggen. Overigens waren onderwijzers en verplegers ook groeiberoepen in 1899. Het geldt dus niet voor alle groeiberoepen. In de periode 1990-1995 waren boekhouders, verzorgend personeel, chauffeurs, verkopers, laders/lossers en interieurverzorgers groeiberoepen. Krimpberoepen waren toen agrarische ambachten en industriële beroepen. De conclusies van het onderzoek waren niet alleen dat arbeid altijd aan verandering onderhevig is, maar ook dat de halfwaardetijd van een beroepsopleiding fors is afgenomen.

De zorgen over de blijvende waarde van de opleidingsinspanning bij beroepsopleidingen zijn overigens niet nieuw. Al in 1972 waren er zorgen over halwaarde tijd van een professional. Halfwaarde tijd is de tijd na het afronden van iemands initiële opleiding waarna, vanwege allerlei nieuwe ontwikkelingen,

beroepsbeoefenaren nog slechts half zo competent zijn om hun vak uit te oefenen als direct na het behalen van hun diploma. Oorzaken die daarbij in 1972 werden genoemd zijn:

- Technische veroudering van menselijk kapitaal: door het niet meer toepassen van de expertise of slechts een beperkt deel, verlies je je vaardigheden
- Economische (functie inhoudelijke) kwalificatieveroudering: waardedaling als gevolg van veranderingen van buitenaf, bijvoorbeeld door het gebruik van nieuwe technologieën.
- Door ontwikkelingen op de arbeidsmarkt: als bepaalde beroepen verdwijnen dan verliezen vereiste kwalificaties hiervoor hun waarde.

Ten opzichte van 1972 is er wel een versnelling van de halfwaardetijd van de beroepsopleiding te zien. De inspanningen en middelen die de professional en de overheid moeten investeren in het ontwikkelen naar een beroep, renderen dus minder lang.

Harm van Lieshout geeft een mooi voorbeeld van de halfwaardetijd in de ICT-sector: "Als leek denk je dat je bij blijvende werkgelegenheid altijd wel wat vindt in deze sector. De leek ziet echter niet het verborgen probleem van expertise. Bij veel ICT-medewerkers gaat het om het hanteren van software (en bijbehorende computertalen). Die software heeft nu maar een levensduur van pakweg twintig jaar, met een hausse in het eerste deel van die levensduur. Dat wil zeggen dat er in het begin veel werk is voor dit (vergaande) specialisme en dat dit steeds verder afzwakt totdat de vraag naar het specialisme verdwijnt. De specialist in kwestie moet dus (uiterlijk) twintig jaar na dato weer een geheel nieuwe taal leren." Hoe verhoudt dat zich met de idee dat de hbo-opleiding ICT denkt een vakman of -vrouw te leveren die een heel werkzaam leven profijt heeft van de intensieve opleiding? Van Lieshout vraagt zich af of we als samenleving wel in staat zijn om dergelijke consequenties op te vangen. En niet alleen voor de mensen die het rechtstreeks treft. "Dat is van groot belang in onze highskill-economy."

## **Is het stelsel van opleidingen klaar voor de nieuwe werkelijkheid?**

De nieuwe economische werkelijkheid vraagt om serial mastership. Medewerkers krijgen dynamische loopbanen en willen hierbij hun profes-

sionaliteit verdiepen en verbreden. Is het Nederlandse stelsel van (beroeps) opleidingen daar klaar voor? Harm van Lieshout denkt van niet. We hebben op zich adequate systematieken (zoals de landelijke kwalificatiestructuur voor de BVE-sector) om veranderingen in beroepen door te vertalen naar het initieel beroepsonderwijs. Maar, die verandering bereikt het leeuwedeel van de beroepsbeoefenaren niet meer: al degenen die de opleiding in het verleden hebben afgerond. Aanpassing aan veranderingen in het beroep op de arbeidsmarkt moet dus vooral van postinitiële scholing komen, een leven lang leren. “De overheid heeft weliswaar decennialang al de mond vol over een leven lang leren. Maar bij elke bezuiniging wordt het initieel onderwijs gespaard en wordt de kaasschaaf gehaald (of erger) over participatie van ouderen (vanaf 27 jaar en ouder). Private postinitiële scholing werkt prima bij (kleine) bijscholing, maar voor grote op- of omscholing zijn langduriger trajecten nodig. Daar is, met het terugtreden van de overheid, nauwelijks ruimte meer voor. Daar zijn op dit moment wel degelijk ontwikkelingen te zien, maar die zijn zeker niet alleen positief te noemen. Dat heeft ook meer met het systeem van initieel beroepsonderwijs te maken dan met zaken als digitalisering. We hebben in Nederland een systeem van standaarden vanuit het initieel onderwijs. Het stelsel zelf biedt zeker nog kwaliteit, we hebben een goed initieel opleidingsstelsel. Het biedt echter geen soelaas voor midcareerwisselingen. De focus is nog altijd alleen gericht op het opleiden van jongeren en gaat er, abusievelijk, vanuit dat die opleiding voldoende is voor een heel werkzaam leven. Dat is niets nieuws, dat weten we al sinds de jaren vijftig. Maar de urgentie voor een leven lang leren neemt door de economische en technologische ontwikkelingen toe. Maar het aanbod vanuit het opleidingsstelsel verslechtert.”

Commissie Bakker heeft in 2008 al gewezen op de noodzaak om levenlang leren te ondersteunen en wees daarbij op mogelijkheden als EVC en E-portfolio. Harm van Lieshout steunt die gedachte maar is tegelijkertijd sceptisch: “E-portfolio en EVC hebben kansen, maar dan moeten we wel met elkaar stappen durven te zetten. EVC werkt op dit moment niet. Dat komt omdat het wankelt op twee bodems, namelijk een onderwijskundig versus arbeidsmarktinstrument. De marktmeester in de vorm van de onderwijsinspectie faalt op alle fronten in dat aspect door bij EVC eenzijdig onderwijskundig te kijken, waardoor het certificeringsproces (onbedoeld, maar onvermijdelijk) al snel te lang en te duur wordt voor werkgevers en werknemers. Het is en blijft daardoor een moeizaam

proces om ervaringen te certificeren. Certificeren blijft van belang in de economie. Werkgevers moeten en willen er op kunnen vertrouwen dat nieuwe medewerkers bepaalde kwaliteiten hebben. Een gecertificeerd diploma biedt die garantie. Het certificeren van de ervaring voor een EVC is dan ook noodzakelijk om die garantie overeind te houden. Maar het blijkt dat we nog niet in staat zijn om dat proces van certificering goed te organiseren. Dat is jammer omdat het geen zin heeft om mensen door een opleiding te halen die ze al voor de helft beheersen. We zouden dat slimmer moeten organiseren.”

### **3. Op welke arbeidsmarkt gaat een individu acteren?**

Als we het over de arbeidsmarkt hebben, over welke arbeidsmarkt hebben we het dan? Is deze arbeidsmarkt qua werking, omvang en samenstelling hetzelfde als op dit moment? Deze vraag is ook in verschillende gesprekken aan de orde gekomen.

#### ***Global of local? Hoe verandert de arbeidsmarkt?***

Harm van Lieshout ziet globalisering niet per se als een negatieve ontwikkeling: “Het klopt zonder meer dat in één klap de scope van de arbeidsmarkten veel groter is geworden door de mogelijkheid om arbeid middels het internet te verplaatsen over de hele wereld. Het is echter niet gezegd dat dit een negatieve impact heeft op alle soorten werk en dat dit per saldo tot minder werkgelegenheid leidt. Het kan zo zijn dat bedrijven zich blijven vestigen in Nederland omdat ze (ook) een deel van hun werkzaamheden via internet in andere delen van de wereld kunnen laten verrichten. Dan is het totaalplaatje toch interessant om in Nederland te komen of, dat kan ook, in Nederland te blijven als bedrijf. Het wegvallen van kosten kan ook leiden tot ruimte om te investeren in Nederland. Daarnaast zijn loonkosten niet het enige aspect dat je in ogenschouw moet nemen bij dergelijke ontwikkelingen en afwegingen van bedrijven. Het gaat ook om productiviteit. We zien in China en India een enorme stijging van de productiviteit gepaard gaan met een dito stijging van de loonkosten. Is het dan in the long run nog interessant om je daar als bedrijf te vestigen? Of is Nederland (nog) interessant? Tot slot zie je in de globalisering ook tegenbewegingen. Ruigrok en van Tulder hebben daar over geschreven als glocalization. De tendens van producenten die hun competitieve voordeel proberen te vergroten door gebruik te maken van “vertical de-integration of production” naar lokale toeleveranciers, tussenpersonen, werknemers en over-

heid. Ook daar bieden technologische ontwikkelingen juist weer mogelijkheden voor, doordat de kosten ervan dalen. Over het algemeen is het wel zo dat veel markten door het internet een grote verandering ondergaan en dat dit tot transities en onzekerheid bij medewerkers kan leiden.”

Hans van der Steen wijst op het recente rapport van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Deze raad ziet een forse transitie op Nederland afkomen met twee gezichten: globalisering en regionalisering. De WRR wijst op het belang dat de Nederlandse Economie het vermogen moet hebben om klaar te zijn voor deze transities.

In het kader van regionalisering vindt Hans van der Steen de mogelijkheden voor re-allocatie van de productie naar Nederland altijd erg boeiend. Dat kan van belang zijn voor mensen die productiewerk verrichten. Contacten van de AWWN met hun leden laten zien dat werk aan de zogeheten onderkant van de arbeidsmarkt aan het verdwijnen is. Hij vindt dat zorgelijk. Re-allocatie van productie zou hier een antwoord op kunnen zijn. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt staan 1,2 miljoen mensen langs de kant. Veel werkgevers zijn over de onderkant van de arbeidsmarkt aan het nadenken. Als je daarnaar kijkt, doemt al snel het beeld op van een tweedeling en dat is voor niemand wenselijk. Niet voor de samenleving, maar ook niet voor het ondernemingsklimaat. Als je dat wilt tegengaan, moet je massieve projecten opzetten om aan de onderkant betere kwaliteit te krijgen. Aandacht voor vakmanschap en betere aansluiting op de arbeidsmarkt en het onderwijs is hier cruciaal.

Daarnaast kun je ook werk creëren door persoonlijke dienstverlening te stimuleren. Dat kunnen laagopgeleide mensen prima doen. “Laat dure professionals, specialistisch werk doen en ontzorg hen door persoonlijke dienstverlening. Ton Wilthagen, verbonden aan de universiteit van Tilburg wijst op een mooi voorbeeld uit Leuven, waar gewerkt wordt met vouchers. De arbeidsmarkt lijkt zich te ontwikkelen naar een markt die en global en local is.”

## **Hoe versterkt digitalisering het individu op de arbeidsmarkt?**

Een bijkomend effect van de digitalisering is het veranderen van de wijze waarop transacties tot stand komen op de arbeidsmarkt. Digitale tools, zoals LinkedIn, maken het mogelijk om zelf, achter je pc, te zoeken naar werk, een aanbod te doen of te solliciteren. En werkgevers publiceren eenvoudig opdrachten c.q.

klussen op het web en kunnen afwachten wat voor aanbod daarop komt. Deze nieuwe markt van arbeid kenmerkt zich meer en meer door het plaatsen van opdrachten.

In de ogen van Menno Lanting worden netwerken door digitalisering belangrijker dan organisaties. Maar waren netwerken niet altijd al belangrijk? Lanting: "Ja, netwerken waren altijd al belangrijk. De werkende principes zijn daarbij nog steeds hetzelfde. Mensen moeten je kennen en je moet kwaliteit leveren. Maar er is wel een verschil ontstaan door de nieuwe digitale mogelijkheden. Het netwerk is veel breder en groter. Virtuele, informele structuren worden belangrijker. Niet iedereen snapt dat nog goed. Vaak gaan mensen die met ontslag worden bedreigd hun profiel op LinkedIn bijwerken. Dat is niet het moment om dat te doen, dan ben je gewoon te laat."

Daarnaast maakt digitalisering kennisdeling in je netwerk eenvoudiger. De mate waarin je dat doet, bepaalt meer en meer je positie in je netwerk. Lanting: "Kennis delen in je netwerk bepaalt je kracht en status in dat netwerk." Lynda Gratton noemt dat netwerk waarin je je kennis deelt je posse. Dat gaat verder dan een algemeen netwerk. Een posse is een persoonlijk netwerk waarin je tijd en energie investeert en waarmee je ook opdrachten kan doen. Nauta nuanceert de impact van digitalisering op dit punt. "Oude mechanismes werken ook nog. Het gaat nog altijd om de kwaliteit die je levert. Betere verbindingen leiden niet direct tot meer of minder kwaliteit."

Wat Harm van Lieshout daarbij ziet, is dat -eringen, zoals digitalisering, vaak overtrokken worden. "In werkelijkheid verandert er minder dan de hype doet vermoeden. Ik geloof dat dit ook bij digitalisering het geval is. Je kan wel vaststellen dat de transactiekosten bij het aangaan van een arbeidsverhouding fors minder worden. De kosten van werving en adverteren nemen af en de positie van de intermediair komt onder druk te staan omdat het informatieprobleem van werkgever en werkzoeker minder wordt. Netwerken als LinkedIn zijn een hulp bij het onderhouden van je netwerk, in de zin dat dit "iets makkelijker wordt". Dat wil voor mij niet zeggen dat het ook een grote rol gaat spelen bij de werving van personeel. Er zijn nog altijd grote groepen medewerkers die niet op LinkedIn zitten, er weinig op hebben staan of er niet of nauwelijks naar kijken. Dus transactioneel nemen de kosten af, maar de kwaliteit van de potentiële medewerkers op de arbeidsmarkt is niet anders dan vroeger. En die kwaliteit speelt een dominante rol op de werking van de arbeidsmarkt."

---

Om te illustreren dat de digitale markt van arbeid nog in beweging is, hebben we het volgende bericht van internet opgenomen:

Recruitment platform Bullhorn Reach threw cold water on the hot topic of Facebook as a job-recruiting leader, saying LinkedIn and Twitter are better.

In its examination of more than 35,000 recruiters, Bullhorn found that LinkedIn was behind the most job views and applications, adding that Twitter followers were much more likely to apply to jobs than LinkedIn connections or Facebook friends.

Other statistics from Bullhorn's report included:

- Despite the fact that recruiters have fewer connections on Twitter, 19 percent are connected to both LinkedIn and Twitter, while 10 percent are connected to both LinkedIn and Facebook.
- Recruiters add more Twitter followers to their network per week than Facebook, and they will grow their Twitter networks much faster than their networks on Facebook.
- LinkedIn drives three times the amount of job views of Twitter and six times that of Facebook.
- LinkedIn also drives almost nine times more applications than Facebook and three times more than Twitter.
- The typical recruiter has 616 LinkedIn connections, 245 Facebook friends, and 37 Twitter followers.
- Recruiters add an average of 18.5 LinkedIn connections, 3.1 Twitter followers, and 1.5 Facebook friends per week.

Highlights from Bullhorn's conclusion follow:

Currently, Facebook has the least amount of network activity among agency and corporate recruiters. One would anticipate them to alter their strategies going forward to leverage the power of the largest social network (e.g., employee referral programs).

Also, as more job seekers look to leverage Facebook as a professional network, one might expect Facebook to grow as a recruiting network. Companies may begin to harness Facebook more to recruit potential candidates (e.g., friends, alumni, etc.) through their demographic and geographic relationships with current employees.

---



## ***Wat laten de cijfers zien over arbeidsverhoudingen?***

Als de werkrelatie tussen individuen en organisaties losser wordt, verandert dan ook de samenstelling van de arbeidsmarkt? In de zin dat er meer zzp'ers komen en minder mensen in een vaste baan?

Als we kijken naar de VS en Japan, dan zien we daar in het recente verleden forse wijzigingen op de arbeidsmarkt. Verwacht wordt dat op termijn structureel 25% van de arbeidsplaatsen bij Amerikaanse bedrijven door contracters worden ingevuld. De hele industrie rondom het inzetten van tijdelijke professionals en managers groeit in de VS dan ook hard. Denk aan matchingsystemen en contractmanagement-systemen. Ook in Japan zijn dezelfde wijzigingen op de arbeidsmarkt zichtbaar met een forse groei van het aantal zelfstandigen. In Nederland is het aantal zelfstandigen in 2013 met 13% gestegen ten opzichte van 2012.

---

*We can't solve problems  
by using the same kind  
of thinking we used  
when we created them.*

**Albert Einstein**

*All changes,  
even the most longed for,  
have their melancholy;  
for what we leave behind us  
is a part of ourselves;  
we must die to one life  
before we can enter another.*

**Anatole France**

# Arbeidsverhoudingen, go digital?

In de jaren 90 wordt Nederland wereldberoemd met het poldermodel. Een breed onderzoek naar cao's laat daarbij een grote mate van responsiviteit zien. Sociale partners, zo luidt de conclusie, kunnen hun afspraken snel aanpassen aan een nieuwe werkelijkheid. Is dat ook zo voor de impact van digitalisering? Raakt het de kern van de arbeidsverhouding? Vraagt het om aanpassingen? En zo ja, welke? Is ons stelsel van arbeidsverhoudingen zich al aan het aanpassen? We legden deze vragen voor aan onze gesprekspartners.

## 1. Gaan we naar een nieuwe wederkerigheid?

### *Hoe zijn de arbeidsverhoudingen verbonden aan ontwikkelingen in de samenleving?*

Arbeidsverhoudingen staan niet op zichzelf. Zij vormen een onderdeel van de samenleving en staan onder invloed van ontwikkelingen in de samenleving. Zo is de gezagscrisis en de roep om democratisering in de roerige jaren '60 van de 20e eeuw terug te vinden in de ingrijpende veranderingen van de medezeggenschap in bedrijven en in de herziene Wet op de Ondernemingsraden uit 1971. Evenmin is Het Nieuwe Werken denkbaar zonder de individualiseringsgolf die zich rond de eeuwwisseling voltrok. Om de gevolgen van de digitalisering op de arbeidsverhoudingen te begrijpen willen we die mede plaatsen in de context van de maatschappelijke en politieke ontwikkelingen in de afgelopen decennia. Raad van State-lid drs Hans Borstlap was bereid ons daarbij te gidsen. Hij lacht als hij de iPad ziet waarmee we het gesprek opnemen. "Ik ben zelf zeer gesteld op mijn iPad. Die stelt me in staat de dingen te doen op een tijd die mij past en dringt zich veel minder op dan de oude gsm. Digitalisering verandert de vorm van samenleven en van cohesie, maar niet de behoefte daaraan. Die blijft bestaan. Niemand wil in een geatomiseerde wereld leven, waarin iedereen zijn eigen gang gaat en de sterkste wint, om het vervolgens toe te passen op de actualiteit van het stelsel van arbeidsverhoudingen." Het in het voorjaar van 2013 gesloten sociaal akkoord noemt hij 'een voorbeeld van de oude wereld'. "Daarmee wil men het gedrag van werkgevers beïnvloeden, bijvoorbeeld om arbeidsongeschikten in dienst te nemen en te houden. Maar dat doet een werkgever tóch wel als die arbeidsongeschikte gemotiveerd is. En dat zijn er heel veel!" Borstlap voorspelt dat deze vorm van centralisme als

gevolg van sociaal-culturele ontwikkelingen, ondersteund door technologische ontwikkelingen waaronder de digitalisering, zal verdwijnen. Hij trekt de vergelijking met Europa. Er is een zoektocht naar samenhang en cohesie gaande. Niet meer op basis van collectiviteit, maar op basis van pluriformiteit. Borstlap citeert zijn leermeester, oud CDA-politicus Jan de Koning, die zei dat het er in een democratie niet om gaat om jouw wil aan anderen op te leggen, maar om te begrijpen wat anderen nodig hebben om een echte samenleving tot stand te brengen op al die plekken waar mensen dagelijks vorm en inhoud aan geven. Wijzend op een schilderij in zijn kamer met een polderlandschap zegt hij: "Ik ben een polderaar, maar als de polder zijn instituties niet aanpast aan de nieuwe omstandigheden zal ze zichzelf marginaliseren. Een samenleving aangestuurd op basis van collectieve afspraken is niet langer houdbaar. Als je alles voor mensen regelt, gaan mensen achterover leunen." Borstlap ziet een tendens dat burgers steeds meer worden vrijgelaten om zelf aanvullende regelingen te treffen die uitgaan boven een wettelijke vloer die voor iedereen geldt: ouderdomspensioen, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid, ziektekosten. Moeten de 'oude' instituties hen daarin faciliteren? Hij trekt de vergelijking met een voetbalwedstrijd: "Een goede middenvelder trekt gaten voor anderen om te scoren. Daar gaat het om. Gaten trekken betekent zeggen: 'meneer, mevrouw ik doe het niet meer voor u, u moet het zelf doen. Dat geldt voor de overheid, maar ook voor de sociaal-economische instituties. Deze ontwikkeling past bij een volgende fase in onze maatschappelijke ontwikkeling. Dat moeten we allemaal leren, het kost tijd en zal met fouten maken gepaard gaan. Maar dan heb je ook wat!"

## ***Krijgen we een nieuwe betekenis aan wederkerigheid voor werkenden?***

Wederkerigheid in arbeidsverhoudingen is een term die veel van onze gesprekspartners gebruiken. Het arbeidsrecht en de daarop gebaseerde arbeidsverhouding tussen werkgevers en werknemers gaat uit van ongelijkheid. De werkgever voert gezag uit over de werknemer, die hooguit medezeggenschap heeft in het bedrijf waarin hij werkt. Maar houdt die verhouding stand als de werknemer onder invloed van Het Nieuwe Werken steeds meer zelf bepaalt hoe, waar en wanneer hij zijn werk doet?

Van der Heijden wil liever niet in machtsposities denken. "Een arbeidsverhou-

ding is geen gezagsverhouding maar een samenwerkingsrelatie. Die wordt volwassener en tweezijdiger. Niet alleen door de digitalisering, maar ook door verhoging van opleidingsniveaus. In een normale arbeidsrelatie werken werknemers en werkgever samen om er een succes van te maken. De onderneming als samenwerkingsverband, tenslotte leef je er allemaal van.”

Wij stelden onze gesprekpartners de volgende vraag: ‘Wat zijn de gevolgen van de digitale revolutie voor de arbeidsverhoudingen tussen individuele werkgevers en werknemers?’

Lanting ziet de trend naar meer flexibel werk zich voortzetten. Daarbij gelooft hij erin dat de machtspositie verschuift in de richting van de medewerker. Een opvallend geluid, gelet op het verzet van de vakbeweging tegen de teloorgang van het vaste dienstverband.

In haar boek ‘Tango op de werkvloer’ beschrijft Nauta het concept ‘Organizational Citizenship Behaviour’, kortweg OCB. Dat is hulpvaardig gedrag dat werknemers vertonen, jegens hun collega’s of jegens de organisatie, maar zonder dat het in hun functieomschrijving staat. OCB is dus al het extra’s dat werknemers doen, zonder dat het ‘moet van de baas’. Zulk OCB treedt vooral op als werknemers een goede vertrouwensrelatie ervaren met hun leidinggevende. Zo’n relatie bouw je gemakkelijker op in een langdurige arbeidsrelatie dan in een onzekere flexbaan. Het loont dus in de optiek van Nauta om een langere, vastere relatie aan te gaan.

Dat is koren op de molen van Van der Heijden. “Wij volgen bij Rabobank Nederland het uitgangspunt: ‘zo klant, zo medewerker’. Er is veel in beweging, er wordt veel opnieuw doordacht. We willen met klanten een duurzame relatie en geen vluchtige klanten. Die belofte aan de klant kan alleen worden waargemaakt door duurzame medewerkers. Continuïteit tussen klant en accountmanager vinden we belangrijk en daarom moeten we naar een duurzame relatie met medewerkers streven.” Is dat niet erg tegen de trend in, vragen we hem? Life-time is toch op alle fronten uit? Van der Heijden vindt van niet. “Ik denk dat die trend net als de trend van individualisering sterk wordt overschat. Ik denk dat veel medewerkers veel liever werken bij een bedrijf waar ze langdurig met plezier kunnen werken, met vaste collega’s en klanten. Natuurlijk zijn er

nomaden, die zich niet willen binden, maar dat geldt niet voor de meerderheid van de werknemers. Tegen de trend in? Misschien, maar ook in onze Visie op 2016 gaan we er bij Rabobank van uit dat de meerderheid van de medewerkers gewoon bij ons in vaste dienst is. Dan loont het ook om in hen te investeren. Als je echt vindt dat je werknemers het verschil maken, dan wil je toch geen duiventil waar iedereen in en uit vliegt? Ik vind het prima als mensen hier hun 25- of 30-jarig jubileum halen, als ze in die tijd maar wel toegevoegde waarde blijven leveren. Dat betekent soms een ander vak leren en gaan uitoefenen. Als dat niet meer lukt, moet je afscheid van elkaar nemen. We kunnen het ons niet veroorloven iemand te laten zitten die geen toegevoegde waarde meer heeft. Dat is de keerzijde: investeren in duurzame arbeidsrelaties betekent dat je ook afscheid neemt als de toegevoegde waarde niet meer wordt geleverd.”

Nauta bevestigt dat: “Het voordeel van OCB voor de werkgever is groot. Als we er met elkaar in slagen om de wendbaarheid van een vastere arbeidsrelatie te vergroten, dan kunnen we ook nieuwe economische ontwikkelingen aan met elkaar.”

Ook oud CNV-vakbondsman Jaap Jongejan ziet een verschuiving in de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer. “Ja, die wederkerigheid zit dan in de relatie werknemer, werkgever, klanten en de markt. Door met plezier samen te werken, waardoor je tevreden klanten krijgt en geld kan verdienen. Als we kijken naar de demografische ontwikkeling, en stellen dat we allemaal werk hebben, ligt het primaat steeds meer bij de werknemer.” Dat heeft volgens Jongejan gevolgen voor het gedrag van de werkgever. “Het belang van de ondernemer om te investeren in samenwerken in een relatie en medezeggenschap is dus groot. Kiest hij ervoor om niet op deze wijze te investeren, moet hij de werknemers binden middels het bieden van hogere lonen. Samenwerken betekent dat de prijs van arbeid reëel blijft, maar dat je ook de opbrengst moet delen met alle belanghebbenden.” Zijn dat geen ideaalplaatjes, vragen we hem? “Als iedereen alles voor zich zelf doet, werkt een samenleving niet. Er bestaan geen blauwdrukken voor de toekomst. Maar je kan niet samenleven met elkaar als je alleen financieel economisch met elkaar omgaat. Als je alles weg organiseert, waarbij de rijken wel alles kunnen betalen en de niet rijken afhankelijk worden van een ander in plaats van samen te leven, dan blijf je een maatschappij in plaats van een samenleving.” Jongejan ziet kansen in de digi-

tale ontwikkeling. “Gebruik het voordeel van de techniek, zoals digitalisering, ook om te investeren in relaties tussen mensen. Met Skype kan je over de hele wereld elkaar in de ogen kijken. Even een ‘app’ naar iemand. Even een positieve tweet. Laat zien dat je wat over hebt voor een ander, dan mag je dat ook van de ander verwachten. Leiderschap is kijken naar alle kanten en zorgen voor een natuurlijk evenwicht. Je blijft alleen in evenwicht door constant te bewegen.”

Van der Steen wijst op een recente discussie die de AWWN met de leden heeft gevoerd over de vraag welke relatie je nou aangaat met iemand (zzp’er, vast, flex etc) en wat dat betekent. “Als je na afloop van de bijeenkomst de opbrengst op de flappen-aan-de-muur naloopt, valt je op dat er toch veel dezelfde aspecten in een relatie belangrijk worden gevonden. Opdrachtgevers willen, net als werkgevers, ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het werk, faire tarieven en een min of meer structurele band met elkaar. Voor een aantal bedrijven gaat dat zelfs verder. Zij hebben naar aanleiding van de comotie over de tarieven in de schoonmaakbranche met elkaar gesproken over ketenverantwoordelijkheid. Daarbij beperken zij hun verantwoordelijkheid dus niet voor de eigen organisatie, maar kijken ze nadrukkelijk naar de hele keten van productie en onderaanneming.” In verband met de OCB van Aukje Nauta, wijst Hans van der Steen naar de behoefte aan een continue relatie met zzp’ers. Hij wijst op een denkvoorbeeld voor een organisatie van een flexibele kern met een vaste schil.

## **Versterkt digitalisering de positie van de werknemer of juist niet?**

Digitale netwerken, zoals LinkedIn, Facebook en Twitter zijn in de gesprekken veelvuldig genoemd. Iedereen bouwt ze op, bewust en onbewust. Blijft de verhouding tussen werkgever en werknemer in de toekomst centraal staan in de arbeidsverhoudingen of verschuift die naar deze netwerken? Nauta wil er geen voorspelling over doen. “Het is zo dat er een bereidheid is om wat voor je netwerk te doen. Die bereidheid was er volgens mij al, ook vóór de social media. De toename van het gemak om je netwerk te onderhouden, maakt het ook inzichtelijker wat je voor dat netwerk kan doen. En makkelijk. Zo kun je een stukje kennis dat jij gevonden hebt, makkelijker delen met je netwerk via Twitter, Facebook of LinkedIn. Maar ik vraag me af of mensen ooit meer Network Citizenship Behavior (OCB over organisatiegrenzen heen) dan OCB

gaan vertonen." Nauta is benieuwd of de opvatting van Gratton in de toekomst werkelijkheid wordt, namelijk dat het netwerk, de posse, de nieuwe werkzekerheid wordt. Zolang je je netwerk goed onderhoudt en er klussen mee doet, krijg je ook klussen vanuit dat netwerk, zo lijkt Gratton te stellen. En dat zal in haar optiek meer en meer de nieuwe organisatievorm zijn. Nauta: "Ik zie een toename van het belang van je netwerk, en daar ontstaan soms maar zo nieuwe organisatievormen uit, kijk maar eens naar peerby.com. Dat is een start-up die inhoudt dat mensen spullen zoals een boor of een keukentrap in de buurt met elkaar ruilen, gratis en voor niets, door via de website of smartphone een oproep te plaatsen die dan binnen dertig minuten kan worden vervuld. Dan gaat het ineens niet meer om bezit, maar toegang. Dat principe zou maar zo de hele basis van organiseren en geld verdienen op z'n kop kunnen zetten."

Nauta ziet dus dat vernieuwingen in het denken over werk bij kleine organisaties en zelfstandigen eerder worden opgepakt. "Vernieuwingen in het denken over werk zijn makkelijker op te pakken door kleinere organisaties en zelfstandigen. Dat zie je nu ook bij Het Nieuwe Werken. Grote organisaties doen erg hun best om dit soort processen bij te houden, maar zijn minder flexibel.

Zo hoorde ik laatst van een grote organisatie die Het Nieuwe Werken wil vastleggen in regels. Tja, dan heb je de essentie van HNW niet helemaal begrepen. Misschien werpen nieuwe organisatieprincipes grote organisaties wel omver en krijgen we wel allemaal platte, kleine organisaties."

## **2 In welke vorm kiezen we onze toekomstige arbeidsverhouding?**

### ***Worden de arbeidsverhoudingen meer pluriform?***

De vorm waarin de arbeidsverhouding zich manifesteert binnen organisaties gaat meer differentiëren. Menno Lanting is daarover het meest uitgesproken. Hij ziet flexwerk toenemen. Dat geldt niet alleen voor organisaties, ook voor het loopbaanpad van individuen. Lanting gelooft sterk in een wisselend arbeidspatroon door je leven heen. Bijvoorbeeld een vast contract als je kinderen hebt en weer zzp als je minder privé wordt belast, afhankelijk van je levensfase maar natuurlijk ook je eigen wensen. Veel hybride constructies ook, in de vorm van deels arbeidscontract en deels zzp'er.

Hans van der Steen wijst op een recente scenarioanalyse die de AWWN heeft



laten opstellen. "Op langere termijn moet je rekening houden met alle scenario's. Zet dus niet al je kaarten in op één scenario." Zo sluit hij niet uit dat in de toekomst de arbeidsrelatie weer aan populariteit wint en er ook weer meer behoefte ontstaat aan meer collectief.

## **Hoe verdelen we risico's en revenuen?**

Van der Heijden ziet ook nadelen van de opkomst van zzp'ers en flexwerk. "Wat betekent het voor de arbeidsrelatie als een groot deel van de medewerkers in dienst van zichzelf of in dienst van derden is? Die vraag is al een kwart eeuw oud. Bij de ICT-dienst van Rabobank werken drieduizend mensen, waarvan er maar vijftienhonderd in dienst zijn. Toch probeert men ook daar samen het beste resultaat te bereiken. Op basis van professionele trots en gezamenlijke waarden, bijvoorbeeld om internetaanvallen samen zo goed mogelijk te pareren en de boel weer aan de praat te krijgen." We vragen hem of er tussen vaste en flexibele medewerkers verschillen bestaan in loyaliteit. Van der Heijden: "We selecteren flexibele medewerkers ook op gezamenlijke waarden en bereidheid om voor Rabobank toegevoegde waarde te leveren. We vragen ons intern wel af hoe je de interne coherentie en cultuur bewaart. Moet je toestaan dat in leidinggevende functies iemand niet in dienst is en hier niet zijn roots heeft liggen? Wij denken voorlopig van niet en stellen in deze functies medewerkers het liefst in vaste dienst aan. Dat lijkt me nodig voor de overdracht van waarden. Maar daar kun je ook anders over denken. Natuurlijk maken we ook gebruik van flexibele krachten en zzp'ers of uitbesteding. Maar het is niet de hoofdlijn in onze arbeidsrelatie. Vast als het kan, flexibel als het moet." We vragen hem of het voor Rabobank niet aantrekkelijk is om niet zozeer laaggekwalificeerd werk als schoonmaak en catering uit te besteden, maar juist hooggekwalificeerd specialistisch werk, gebruikmakend van de mogelijkheden van internet om dat werk waar ook ter wereld uit te voeren? Van der Heijden: "Dat zou voor sommige activiteiten misschien kunnen. Het lijkt allemaal zo mooi, zaken doen met individuen over de hele wereld. Maar er is ook een donkere kant: eenzaamheid. Veel mensen worden gedwongen zzp'er, maar ondanks dat het ze goed gaat, willen ze graag weer in dienstverband gaan werken." We leggen hem het voorbeeld voor van gemeenteambtenaren die naast hun vaste werk voor de gemeente als zzp'er er iets anders naast gaan doen. Een beeld dat ook goed past in het plaatje van Van der Heijden. Hij reageert enthousiast. "Dat past in een portfolio arbeidsrelatie die bij Rabobank

van harte welkom is. Mits je een minimale beschikbaarheid hebt en houdt. Een baantje van één of twee dagen lijkt me niet rendabel, drie dagen lijkt me wel het minimum. Anders slokt de neventaak misschien ook teveel energie op. Er moet wel een goede balans zijn. Maar ik ben er niet tegen. Het zou goed in een persoonlijk ontwikkelingsplan passen. Hetzelfde geldt voor overgangen van vast naar zelfstandig en terug. Ik zou zulke overgangen graag makkelijker willen maken. Dan ontstaat er een hybride personeelsbestand met vaste, flexibele werknemers, zzp'ers en overgangen en combinaties van het een en het ander. Dat lijkt mij prima, geef mensen de ruimte om hun hart daarin te volgen. Maar ik ben er van overtuigd dat ook over tien jaar nog steeds het grootste deel van onze mensen gewoon bij ons in dienst is. We hebben het over hooguit twintig tot dertig procent van de populatie, maar zeker niet meer dan de helft." We vragen hem of dat geen overgangperiode zal zijn. Van der Heijden betwijfelt dat. "Jongeren worden ouder, levensfaseverschillen zijn volgens mij groter dan generationele verschillen. Jongeren gaan toch nog steeds vaste relaties aan met vrienden en vriendinnen. Warmte en vriendschap is nog steeds wat jongeren zoeken. Digitalisering ondersteunt hun netwerk en maakt het makkelijker om elkaar te vinden. Maar uiteindelijk zoeken ze dezelfde waarden als jij en ik deden en doen. Jongeren zijn geen wezens van een andere planeet."

Van Lieshout wil niet alle zzp'ers en flexwerkers over een kam scheren. "ZZP'ers zijn natuurlijk ook beroepsbeoefenaren. Ook die hebben te maken met het bijhouden van hun vak, de beroepsinnovatie, en de druk om hun werkzekerheid te behouden. Ik zeg altijd: je hebt onderkantflex en luxaflex. Met luxaflex bedoel ik zzp'ers in de hogere regionen van de arbeidsmarkt, met een relatief sterke marktpositie. Een voorbeeld is de verpleegkundige die zijn diensten als zzp'er aan instellingen verhuurt. Op het moment dat de markt verslechtert, verslechtert hun marktpositie en verdwijnen sommige luxaflexers weer als sneeuw voor de zon. Daarnaast heb je ook onderkantflex. Onderkantflex heeft weinig werkzekerheid, geen vast contract, geen werkzekerheid. Het is het spreekwoordelijke "putje van de arbeidsmarkt". Als die groep toeneemt qua populatie dan hebben we een probleem met elkaar. De werkzekerheid van deze mensen was al in gevaar, ze hebben geen beroep om op terug te vallen en vaak geen toegang tot nieuwe innovatieve beroepen. Ook nieuwe werkzekerheid ligt dus veelal buiten bereik. Een kansloze spiraal dreigt in dat

geval. Alleen traditionele machtsvorming voor deze groepen helpt dan nog. Een interessante ontwikkeling op dit gebied is acties gericht op de klanten van de dienstverleners, zoals in de schoonmaak.”

FNV-bestuurder Edwin Bouwers vertelt dat in de filmindustrie een verschuiving van arbeidsverhoudingen plaatsvond. “Aanvankelijk waren acteurs in dienst van filmmaatschappijen. Maar geleidelijk aan gingen succesvolle acteurs steeds meer als zelfstandig acteur werken, terwijl ondersteunende medewerkers in dienst bleven. Zo ontstond een bedrijfstak waarin de kernfuncties worden vervuld door zelfstandigen zonder dienstverband.” Bouwers vertelt van de poging van cao-partijen bij de cao Orkesten om de vergoeding van remplaçanten in de cao te regelen. Dat stuitte op bezwaar van de mededingingsautoriteiten. Daarover wordt nu al vier jaar geprocedeerd. Het Europese Hof zou wel eens uit kunnen spreken dat het toch geoorloofd is als het op de bescherming van de positie van werknemers is gericht. Nu ook de Wet Minimumloon en Minimumvakantiebijslag WML op zzp’ers van toepassing wordt, zou het denkbaar zijn om ook in cao’s minimum tarieven voor zzp’ers af te spreken. Hij wijst er op dat zo’n afspraak niet tot een normtarief mag leiden. “Dan is het geen bescherming meer, maar beperkt het de ondernemersvrijheid van de zzp’er. Het kijkt heel nauw. Veel zzp’ers zijn daar zelf ook niet voor. Maar soms zijn zzp’ers jarenlang werknemers geweest en moeten ze min of meer gedwongen als zzp’er verder tegen mindere arbeidsvoorwaarden.” Bouwers noemt als voorbeeld journalisten bij dagbladen en haalt de uitspraak van een hoofdredacteur aan die merkte dat hij op de redactie twee groepen journalisten tegen kwam, loondiensters en zzp’ers. “Beiden doen hetzelfde werk, maar tegen andere voorwaarden. Afhankelijk van de ruimte of krapte op de arbeidsmarkt krijgt de ene groep betere voorwaarden aangeboden dan de andere.” We vragen ons af hoe we dat zouden kunnen oplossen. Hoe voorkomen we dat er twee bloedgroepen werkers ontstaan? “Als er sprake is van een sterke gezagsrelatie, werken zzp’ers eigenlijk ook in opdracht. Is er sprake van een grote zelfstandigheid in het werk, dan gaan werknemers juist meer op zzp’ers lijken; halfondernemende werknemers. In de bouw doet het eerste zich bijvoorbeeld voor. ZZP’ers krijgen dezelfde opdrachten als werknemers. Zijn dat eigenlijk wel zzp’ers, als ze op dezelfde tijden werken en met het zelfde busje worden gebracht?”, vraagt Bouwers zich af. We vragen of de gezagsverhouding bepalend moet zijn voor het antwoord op de vraag of werknemers of zzp’ers kunnen worden ingezet? Hij denkt dat

wel. "Naarmate de gezagsverhouding sterker aanwezig is, wordt zzp'er-schap al gauw een schijndiscussie." Kan die benadering misschien ook een oplossing voor de discussie over topinkomens bieden: boven een bepaald inkomen kun je niet langer op basis van een arbeidsovereenkomst werken, maar moet je als zzp'er aan de slag? Je kunt dan meer verdienen, maar geniet niet langer de bescherming en voorzieningen die bij de arbeidsovereenkomst horen. Edwin Bouwers vindt het een interessante gedachte.

Jongejan ziet onbalans op de arbeidsmarkt. "Dat wordt op dit moment ook veroorzaakt door de crisis. Daarbij zien we een klassieke reflex optreden. We leggen nu het grootste risico bij jongeren en flexwerkers. Ik noem dat onbalans door alle risico's van ondernemen in de schil te leggen. Het hangt voor mij samen met aan de ene kant de noodzakelijke flexibiliteit voor organisaties en aan de andere kant het gebrek aan creativiteit in de verdeling van de risico's hiervan." Jongejan heeft samen met Nauta een artikel geschreven: Flex is vast en zeker voor iedereen. Het heeft als kern dat je nu vaak 90% vaste en 10% flexibele werknemers hebt in een organisatie. Maar wat als je morgen alle (100%) werknemers 90% vast hebt en ook allemaal 10% flexibel. Jongejan: "In zo'n constructie leg je de risico's bij iedereen. En niet alleen bij een kleine groep. Het is eerlijker en er is meer flexibiliteit."

We vragen hem of de digitalisering hierin verandering brengt. Jongejan: "De huidige crisis laat nog een oude reflex zien. Dat is voor mij de oude situatie. De nieuwe situatie is dat diegene die flexibel weet te werken de insider van morgen is. En de vaste medewerker die niet beweegt is de outsider van morgen." Jongejan noemt hierbij het voorbeeld Alexander Klöpping, een bekende Nederlandse internetondernemer en spreker over digitale ontwikkelingen. Tijdens een congres werd Alexander Klöpping bemoedigend toegesproken met de woorden: jij zou overal vast in dienst kunnen komen. Klöpping reageerde anders dan verwacht: "Dat ga ik niet doen. Ik kan niet bij die bedrijven werken die nog op de oude manier met social media omgaan. Als het gebruik van bijvoorbeeld YouTube en social media niet is toegestaan, kan ik mijn werk niet doen." Jongejan ziet dat jongeren in hun werk steeds meer gebruik maken van hun netwerk. Organisaties worden steeds meer netwerkorganisaties. Daarmee word je haast vanzelfsprekend een insider. In zijn ogen gaat dat leiden tot een totaal andere situatie op (een groot gedeelte van) de arbeidsmarkt. "Uiteraard

is dat mede afhankelijk van de economische ontwikkelingen. Als de demografische ontwikkelingen leiden tot krapte op de arbeidsmarkt naar kwalitatief goede professionals, komt de werknemer meer in de 'lead'." Jongejan lijkt hier aansluiting te vinden bij Lanting die, tegen de heersende opvattingen in, van mening is dat flexibilisering van de arbeidsmarkt de positie van werknemers uiteindelijk zal versterken.

Maar in welke fase zijn we nu en wanneer vindt die omslag plaats? En wat zijn de gevolgen voor de relatie met de werkgever of opdrachtgever? Jongejan sluit ook hier aan bij Lanting. "Het is niet zo simpel dat er een duidelijke lijn is die we passeren met elkaar. Het is een ontwikkeling en verschillende aspecten spelen een rol. De baan voor je leven is niet meer levenslang. Het wordt dan weer een vast contract, dan weer meer tijdelijk (flexibel), dan weer zzp'er, dan weer een arbeidsovereenkomst. Bij verschillende werkgevers achter elkaar, maar ook tegelijkertijd bij verschillende werkgevers. Je loopbaanpad wordt dan ook meer de lijn van: waar verbind ik me mee. En je verbind je dan meer aan de inhoud van je werk, aan je collega's en aan de klanten. Daar kan een werkgever dankbaar gebruik van maken. Werknemers zijn minder gekoppeld aan een organisatie, de werknemer van morgen zit nu bij de andere organisatie. Misschien morgen wel weer bij de concurrent."

Jongejan koppelt het ook aan zijn eigen huidige werk. "SBI stond bekend als organisatie voor medezeggenschapstrainingen. Nu kijken we naar alle mensen binnen een organisatie." Waar staat de ondernemingsraad dan in de nieuwe werkelijkheid? Met alleen maar zzp'ers of hele flexibele werknemers? "In de toekomst fungeert de OR niet meer als instituut. Medezeggenschap is meer dan OR-werk. De achterban doet mee en bestaat uit een ieder die bij het proces van de organisatie is betrokken. Dus niet alleen werknemers, maar ook zzp'ers en klanten zullen steeds meer bij het proces van medezeggenschap worden betrokken."

### **3 Reageert het stelsel van arbeidsverhoudingen op de veranderingen?**

#### ***Hoe reageren de collectieve instituties?***

De digitale revolutie heeft volgens al onze gesprekspartners op de een of

andere wijze gevolgen voor de arbeidsverhouding van de individuele werkgever en werknemer. Maar zien zij ook gevolgen voor het huidige stelsel van arbeidsverhoudingen tussen de organisaties van werkgevers en werknemers? Moet het poldermodel op de schop?

Lanting, bij wie de veranderingen tussen werkgevers en werknemers het verst gaan, gaat niet zover dat de industriële relaties zoals de cao verdwijnen. "Cao's hebben zeker nut. Er zijn wel te weinig nieuwe arrangementen, die ruimte bieden voor het wisselende arbeidspatroon, dat ik verwacht dat mensen door hun leven heen willen." Hij gaat er vanuit dat deze ruimte voor nieuwe arrangementen vanzelf gaat ontstaan: "De tijd zal dat aanpassen, als de nieuwe generatie ouder wordt, gaat dat vanzelf."

Van der Heijden vertelt over het scenario-denken van het economisch instituut van Rabobank. Welk scenario wordt werkelijkheid? Komt de groei terug of blijft de economie verslechteren en moeten we minder in plaats van meer met elkaar verdelen? Dat is sterk bepalend voor de toekomst, ook van arbeidsverhoudingen. De AWWN is ook een groots scenarioproject gestart dat vier mogelijke werelden onderscheidt: langs twee assen welvaart-welzijn en collectief-individueel. Welvaart met collectieve arrangementen leidt tot andere arbeidsverhoudingen dan de American dream. Hans van der Steen verwacht dat deze assen van belang zullen zijn in de toekomstige arbeidsverhoudingen.

Van Lieshout denkt dat het huidige stelsel van arbeidsverhoudingen een doorbraak behoeft. "Ons stelsel van arbeidsverhoudingen is niet ingericht op die verandering. De inrichting is nu op sectoren gericht en die overlappen, grosso modo, daarmee ook veel beroepen. Sectorfondsen richten zich daarop, pensioenfondsen richten zich daarop en cao's worden voor de sector afgesloten. Een volledige switch van beroep, zoals in de Grafimedia, past niet in dat plaatje. De instituties zijn niet ingericht om aan die vraag te voldoen. Daar zullen we met elkaar wel een ander antwoord op moeten vinden."

Hij neemt daarbij de uitzendbranche als voorbeeld. "Je kunt kijken naar intersectorale arrangementen. Neem de uitzendbranche, een branche die bij uitstek gewend is aan het bedienen van diverse beroepsbeoefenaren. Zij zijn in staat om mensen van A naar B te krijgen. Ook de regio is een schaal waarop je zaken anders kunt aanpakken. Binnen een regio bestaan netwerken, contacten, die

kunnen helpen om mensen van het ene beroep naar het andere beroep te krijgen. Deze extra inzet kunnen ze met elkaar organiseren. Dat vraagt niet alleen om middelen, maar bijvoorbeeld ook om het organiseren van leerplekken en ervaringsplaatsen voor mensen." Volgens Van Lieshout kan dat niet meer met de bestaande patronen worden opgelost. "Dit alles staat haaks op de huidige actoren in het stelsel en het is dan ook de vraag of die in staat zijn zich anders te gedragen, te organiseren en zo hun patronen aan te passen. Op het moment dat dit ontstaat, komt het stelsel van arbeidsverhoudingen in die sector onder druk te staan. Het hele bekostigingsmodel van sociale zekerheid en pensioenen wordt ermee ondergraven. Die zijn vaak gebaseerd op bijdragen vanuit loonkosten en als loonkosten dalen, doordat een deel ervan naar zzp-constructies gaat, dan holt de bekostiging van binnen uit." We vragen hem of hij de arbeidsverhouding dan louter als een economische relatie ziet? "De relatie zal aan de ene kant meer economisch worden en dat is ook niet erg. Waarom krijg je niet je salaris, je vakantie én scholing maandelijks betaald. Aan de andere kant kies je zelf nieuwe collectieven met wie je scholing en pensioen regelt. Dat zie je nu al bijvoorbeeld bij een broodfonds, waarin mensen onderling een uitkering bij ziekte regelen. Maar het kan ook met nieuw te vormen collectieve opleidingsfondsen. Uiteraard kun je er dan ook voor kiezen aan geen enkel collectief af te dragen. Is dat een probleem? Nee, dat is geen probleem. Maar ik zou wel basisafspraken willen hebben voor iedereen als het gaat om collectief verzekeren voor arbeidsongeschiktheid en de uitkering voor de oude dag." Daarmee sluit Van Lieshout naadloos aan bij de politieke analyse van Raad van State-lid Hans Borstlap. Een collectief gefinancierd vangnet dat ruimte biedt voor eigen individuele keuzes en voor de keuze om dat niet te doen. Maar dat gaat dan niet meer bij de werkgever, zoals Phillips, waarbij je een levenlang in dienst was. Dat vraagt om een ander, breder collectief... de overheid? Jaap Jongejan: "Ja dat klopt. Ik gebruik daar wel eens het voorbeeld van de boekenkast voor. We hadden alles in Nederland ingedeeld als een soort boekenkast. Je hoort als individu ergens bij. Werk je bij de gemeente, dan hoor je qua pensioenen bij de club gemeentepensioen etc. etc. Je moet als individu in een vakje van de boekenkast passen die een ander voor je kiest. Dat doet onrecht aan de eigen verantwoordelijkheid. Je kan als 65-jarige wel om informatie over ouderen vragen, maar niet om een folder ouderschapsverlof. Dat past niet in het systeem. Bij meer eigen verantwoordelijkheid hoort ook kiezen. Als je zelf mag kiezen, worden collectieven anders gevormd. Bijvoorbeeld: Ik vorm een

collectief in mijn eigen regio, doe ik dat samen met anderen in mijn regio. Of ik doe dat samen met professionals in mijn vakgebied. Nieuwe collectieven zullen niet meer via de lijn van verzuiling of sectoren ontstaan. De mens kiest zelf op welke plank hij of zij in de boekenkast wil staan en vormt zo een nieuw collectief.”

Daarmee naderen we de hamvraag: Wat betekent dat voor de huidige instituties? Jongejan is stellig: “Instituties zijn niet per definitie neergezet om zich te ontwikkelen. Instituties zijn vaak systemen. Systemen met antwoorden op de werkelijkheid van vandaag en gisteren, niet de werkelijkheid van morgen. Als de werkelijkheid verandert, kunnen veel instituties dat simpelweg niet aan. Instituties zullen zich meer moeten aanpassen, steeds opnieuw uitvinden, waarbij we zullen zien of ze allemaal wel terugkomen als ‘antwoord op de nieuwe werkelijkheid’.”

Geldt dat ook voor de cao, vragen we hem? Het antwoord laat zich raden. “Een cao is ook zo’n systeem. Dat zal in de toekomst nog wel zo blijven bestaan voor bepaalde soorten werkzaamheden, bijvoorbeeld voor de bouwvakker of havenarbeider. Dat is ook prima. Maar het is zoeken naar een nieuwe balans: je hebt het oude nog nodig voor bepaalde groepen werknemers, maar tegelijkertijd loop je het risico dat je de x-, y- en z-generatie van je vervreemdt.” Jongejan legt uit wat dat voor de Nederlandse polder betekent. “De vakbeweging heeft hier ook mee te maken natuurlijk. Verenigingen worden betaald en in stand gehouden door leden en ze zijn er om de belangen van de leden te behartigen en te vertegenwoordigen. Als de voetbalvereniging gaat zeggen ‘voetbal is in de nieuwe werkelijkheid zó uit, we gaan over tot waterpolo of digitaal voetballen’, dan gaan die leden afhaken die toch het liefst in het weekend achter een bal aan hollen.” Geldt hier de wet van de remmende achterban? “Ja, zo zou je dat kunnen noemen. Tegelijkertijd zal die voetbalvereniging alleen maar jonge leden aantrekken als ook voor hen het voetballen leuk blijft en als ze zelf ook nieuwe regels mogen maken. Bij transities van instituties heb je altijd lastige generatievragen. Waar staan wij over tien tot vijftien jaar? Wie is het potentiële lid in die nieuwe wereld? Dat vraagt om visie op die nieuwe werkelijkheid en dat is lastig. Degenen die vandaag besluiten, zouden visionairs en pragmatici tegelijkertijd moeten zijn, maar degenen die besluiten worden gekozen door degenen die vandaag lid zijn. De belangen van nu gaan dan vaak voor.” We



vragen oud-vakbondsman Jongejan naar de oplossing. Hij weet niet of dat een oplosbaar probleem is: "Misschien zou je moeten zeggen: ik zet naast de huidige vakbeweging een nieuwe vakbeweging en als die afloopt, weer een nieuwe vakbeweging, enz. enz. Maar je mag wel van een bestuur verwachten dat ze visie hebben waarmee ze leden meekrijgen naar morgen."

De meest uitgewerkte beelden van het nieuwe stelsel van arbeidsverhoudingen komen van Nauta. Zij tekent het nieuwe gebouw van arbeidsverhoudingen. Dat gebouw kent vijf verdiepingen. Op de begane grond vinden we de werkvloer, op de eerste verdieping de directie, HR en ondernemingsraad, op de tweede verdieping de sociale partners, vakbonden en werkgeversorganisaties, op de derde verdieping komt daar de overheid bij en op de vierde verdieping vinden we de arbeidsverhoudingen op Europees niveau. Dat gebouw moeten we volgens Nauta met elkaar renoveren. "De nieuwe tijd vraagt om ruimte voor de creatieve dialoog in het gebouw. Dat kan in mijn ogen prima worden ingevuld via I-deals. Individuele afspraken tussen werkgever en werknemer op de werkvloer. En misschien nog beter via de teamdeals, want dan verdeel je als collega's met elkaar de lusten en lasten en bepaal je gezamenlijk hoe en wat je wilt leren." Ruimte voor maatwerk, dat is voor Nauta belangrijk. "Dat is ook een mooie nieuwe uitdaging voor vakbonden. Zij kunnen individuele medewerkers ondersteunen door hen te trainen voor een dergelijke creatieve dialoog met hun werkgever. Zo kunnen werkgevers de nodige maatwerkafspraken maken en gaan werknemers dat gesprek vanuit eigen kracht aan." In haar boek Tango op de werkvloer verbindt ze theorie met onderzoek én praktijk. Ze toont aan dat relaties op de werkvloer zich ontwikkelen en dat inzetbaarheid tot stand komt in een goed gesprek, waarin mensen afspraken op maat maken met elkaar. Dat past ook goed bij de visie van Nauta op organisatieontwikkeling: "Veranderen doen organisaties het slimste van onderop, met volop betrokkenheid van iedereen. Zo ontstaat een organische organisatie." Nauta schetst haar visie: "Stel, je geeft als organisatie medewerkers de ruimte om voor 20% van hun tijd te doen wat ze graag zelf willen doen. Dat kan zijn een externe detachingsklus of het volgen van een opleiding. Veel banen zijn met veiligheid omkleed, terwijl vaak als vanzelf beweging ontstaat wanneer je mensen de kans geeft om iets nieuws te ontwikkelen." Uiteindelijk moet dat resulteren in het maken van I-deals, een afkorting voor idiosyncratische deals (idiosyncratisch = met een eigen, afwijkend karakter). "I-deals zijn win-win-win

afspraken: ze komen tegemoet aan zowel het belang van de werknemer als dat van de werkgever, en zelfs aan die van naaste collega's", legt Nauta uit. "Werkgevers en werknemers hebben elk hun verantwoordelijkheid in het koppelen van (individuele) ontwikkelwensen aan het (strategische) organisatiebelang. Dat is een dynamisch, over en weer bewegend proces: de werkgever fungeert als aanjager van ontwikkeling van de werknemer, maar de werknemer kan op zijn of haar beurt ook de ontwikkeling van de organisatie en de werkgever stimuleren." Nauta toont aan dat arbeidsrelaties veranderen, arbeidsconflicten constructief te hanteren zijn en dat inzetbaarheid tot stand komt in een goed gesprek waarin mensen afspraken op maat maken.

Zouden collectieve afspraken over zzp'ers in de cao kunnen worden gemaakt, of moet dat op een andere manier? In dit verband heeft de AWWN ook een gedachte-experiment gedaan, waar Hans van der Steen op wijst. Zou je niet af moeten van werknemersverzekeringen en meer perspectief voor alle werkenden moeten creëren? Arbeidsongeschiktheidsverzekeringen en pensioenen kun je zo collectief over alle sectoren aanbieden en voor alle werkenden, ongeacht dus of ze zzp'ers of werknemers zijn.

Edwin Bouwers kiest voor de cao. "Dat biedt zzp'ers ook toegang tot collectieve regelingen op het gebied van opleiding en scholing, pensioen en arbeidsongeschiktheidsverzekering", zegt hij. "Er is eigenlijk geen goed alternatief voor de cao. Beloning moet daar voorlopig buiten blijven, maar afspraken over minimumtarieven in de cao worden misschien mogelijk om werknemers te beschermen." Gebeurt dat ook in de grafische industrie die de traditionele cao gaan vervangen door de comfortabele arbeidsovereenkomst? Is dat het begin van het einde van de cao of juist het begin van iets nieuws? Bouwers is bij de keuze van het woord 'comfortabele' betrokken geweest. "We zochten naar iets waarbij werknemers en werkgevers zich prettig voelen en wat meebeweegt met de ontwikkelingen", zegt hij. "Doel is om een aantal collectieve afspraken overeind te houden en met anderen die dat willen te delen op basis van keuzevrijheid." Bouwers bepleit om mensen die niet voor de standaard kiezen, maar het iets anders willen regelen daarvoor de ruimte te geven. We wijzen hem op de voorstellen van Aukje Nauta voor I-deals en vragen wat hij er van zou vinden om in cao's ruimte te geven voor I-deals, ook als die van de collectieve afspraken afwijken. Bouwers aarzelt: "In theorie ziet het er wel mooi uit, maar in de praktijk is de machtspositie vaak zo verschillend dat de

werkgever beslist. Er moet eerst gelijkwaardigheid zijn tussen werkgever en werknemer, bijvoorbeeld door een sterke positie op de arbeidsmarkt. Mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt moeten toch worden beschermd." Maar nemen we die werknemers dan wel serieus? Ze moeten op andere terreinen toch ook hun eigen keuzes maken? Ze kopen huizen, auto's en gaan allerlei verplichtingen aan. Bouwers wil hen toch tenminste een bodem bieden waar ze niet doorheen kunnen zakken. "Dat is ook de gedachte achter de comfortabele arbeidsovereenkomst: een bodem waar je niet doorheen kunt zakken, met de ruimte om aanvullende afspraken te maken, al dan niet met hulp van vakbonden. Afspraken over duurzame inzetbaarheid kunnen daarbij helpen: hoe sterker de positie van de werknemer op de arbeidsmarkt, hoe beter het is", zegt hij, waarmee hij zich schaart in het rijtje van Lanting en Borstlap. "Als werknemers makkelijker van de ene naar de andere sector kunnen, heeft dat ook gevolgen voor de indeling in cao-sectoren." Bouwers neemt weer de Grafmediasector als voorbeeld. "Wij hadden iedereen in vakjes ingedeeld, maar veel werknemers werkten in verschillende banen in verschillende sectoren, soms als werknemers, soms als zzp'ers. Dat gebeurt nu ook in de bouw en in de techniek. Sociale partners moeten daar in meebewegen. Dat heeft gevolgen voor cao-sectoren, pensioenfondsen, maar ook organisaties van werknemers en werkgevers. Na FNV-in-beweging is er ook behoefte aan VNO-in-beweging! Cao's moeten passend worden voor nieuwe sectoren en dat zijn andere sectoren dan de traditionele." Bouwers zou een aantal overstijgende zaken die volume nodig hebben landelijk willen regelen en voor het overige gebruik willen maken van maatwerkafspraken in deelsectoren en bedrijven. "De schotten tussen bedrijfstakken moeten verdwijnen." Onderwerpen voor het landelijke niveau zijn volgens hem pensioen, werk-naar-werk, opleiding en scholing; alles waar je een bepaald volume voor nodig hebt. Zou je op deze onderwerpen zelfs kunnen denken aan een nationale cao die men in België kent? Bouwers betwijfelt dat: "We hebben onze voorsprong op het buitenland vaak te danken aan innovatieve afspraken in een bepaalde sector die landelijk nog lang niet gemaakt zou kunnen worden. Buitenlanders zijn daar jaloers op. Landelijke afspraken zou onze slagkracht verminderen. Bovendien: in Nederland willen we het toch graag allemaal in onze eigen koninkrijkes regelen." Voor Edwin Bouwers mogen de fusies tussen pensioenfondsen nog wel even doorgaan. "Met onderwerpen zoals pensioenen, zijn grote financiële belangen gemoeid. Daar heb je volume voor nodig. Schaalvergroting kan kosten verminderen en

flexibiliteit vergroten." Hij pleit voor sterke, grote fondsen met veel volume. Trekt hij dat ook door naar de cao? "Jazeker, één cao voor bijvoorbeeld de bouw en de metaal is zeker denkbaar, met ruimte voor eigen sectorafspraken. Regel landelijk alles wat te maken heeft met pensioen, scholingsvoorzieningen, loopbaanbeleid en aanpak van ziekteverzuim. Alles waar je volume voor nodig hebt. Maar werktijden en allerlei andere zaken regel je in sectoren of bedrijven op maat." En beloning? "Voor ons als vakbeweging zou het makkelijker zijn om dat sectoroverstijgend te regelen." Maar is de ketting dan niet zo sterk als de zwakste schakel? "Dat is een punt van discussie", zegt hij. "Dan moet je bij de één ruimte laten zitten, terwijl je van de ander teveel vraagt. Misschien zou je je tot minimumafspraken moeten beperken. Maar daarin zit het gevaar dat de onderhandelingen over het bovenminimale worden versnipperd, wat ten koste gaat van de kracht van de vakbeweging." Zouden ondernemingsraden bij bedrijven daarin een rol kunnen spelen? "Nee". Bouwers is daarin resoluut. "Veel ondernemingsraden hebben het contact met de vakbeweging verloren." Hij betwijfelt of ondernemingsraden in staat zijn om loonafspraken te maken. Niet-leden kunnen wat hem betreft ook via de vakbonden hun invloed uitoefenen. Bouwers geeft daar voorbeelden van, zoals in de horeca. Het systeem van grote bedrijfstak-cao's met ruimte voor maatwerkafspraken in ondernemingen vraagt wel om een organisatie. Als de ondernemingsraad het niet kan of mag, moeten vakbonden dat zelf doen of overlaten aan de werkgevers. Bouwers nuanceert zijn oordeel over ondernemingsraden enigszins en zegt: "Ik denk dat centrale ondernemingsraden van grote ondernemingen dat prima kunnen, maar de ondernemingsraad bij het bedrijf met zeventig werknemers zie ik dat nog niet doen." Is het geen gemiste kans dat de SER – waarvan Bouwers zelf lid is - de ondernemingsraad in het advies over het draagvlak van de cao buiten beschouwing heeft gelaten? Bouwers vindt dat niet. "Je moet niet alles tegelijk willen veranderen." We vragen hem hoe hij denkt over de rol van de ondernemingsraad om de betrokkenheid van werknemers te versterken, waarvoor Gerdi Verbeet onlangs pleitte in haar rol van ambassadeur medezeggenschap en participatie. Die rol onderschrijft hij wel. "Het is voor de vakbeweging en voor georganiseerde werknemers van het grootste belang dat het draagvlak voor cao's versterkt wordt. Daar moeten vakbonden zich voor inzetten en dat doen ze ook. Als ondernemingsraden daar ook aan bijdragen is dat prima." Kunnen zzp'ers bij elke vakbond lid worden en hebben ze dan dezelfde rechten? Bouwers legt uit hoe het bij de FNV is georganiseerd. "Iedereen kan lid

worden van de bond van zijn of haar keuze. Niet elke bond regelt het op dezelfde manier, maar elke bond heeft het op een of andere manier geregeld: binnen de eigen bond, met een aparte bond of via FNV Zelfstandigen." Hij vindt dat de FNV een organisatie van alle werkenden moet zijn. "Steeds meer mensen kiezen voor zzp en ze zijn heel belangrijk op de arbeidsmarkt. Maar soms zijn de belangen tegengesteld aan die van werknemers. Dat moeten we als FNV zien te voorkomen." Hij wijst nogmaals op het probleem van 'gedwongen' zzp'ers, maar voegt er aan toe dat het maar een deel is. Veel zzp'ers kiezen daar juist heel bewust voor. Komt misschien het omgekeerde ook voor? Bouwers beaamt dat. "Werknemers die min of meer gedwongen in dienstverband werken, terwijl ze liever zzp'er zouden willen zijn, maar vanwege hypotheek en andere lasten hun vaste salaris niet durven loslaten. Velen van hen kiezen bij een ruimere arbeidsmarkt alsnog om te werken als zzp'er. Hij herinnert zich jaren geleden het bericht dat in Amerika één op de vier mensen als freelancer werkte. "Dat vonden we in Nederland toen Sodom en Gomorra! Maar als werknemers en zzp'ers onder dezelfde regelingen vallen, maakt het ook niet meer zo veel uit of iemand vrijwillig of 'gedwongen' werknemer of zzp'er is. Soms wordt iemand 'gedwongen' zzp'er, maar wil hij na een tijdje niet anders meer." Hij wijst wel op het probleem van concurrentie als zzp'ers bijvoorbeeld in de bouw opdrachten krijgen tegen tarieven die lager zijn dan de loonkosten van werknemers. "Dan kom je in een neerwaartse spiraal met alleen maar verliezers en dat moet worden voorkomen", vindt hij. Maar worden die zzp'ers die nu worden onderbetaald straks bij een aantrekkende markt weer overbetaald? Bouwers vreest dat dat niet zo is. "Misschien is het werk dan wel overgenomen door een robot..."

## **Digitaliseert het cao-proces zelf?**

Hans van der Steen wijst op de grotere mogelijkheden voor participatie dankzij digitalisering. Werknemers kunnen beter en meer worden betrokken bij het cao-proces. AWWN heeft net een cao-portaal ingericht met dat doel. Medewerkers kunnen dan punten aandragen of reageren op vragen als: Waar lig je wakker van? Welk percentage is redelijk? "Dat is niet alleen ontstaan omdat het technisch mogelijk is. Draagvlak is van belang. De totstandkoming van een cao is een blackbox geworden, terwijl draagvlak voor de uitkomst één van de sterke punten van het cao-instrument is." Het is voor hem evident dat het instrument cao-portaal ook voor vakbonden een mooie impuls kan zijn. Daarnaast gaat de AWWN ook met haar eigen achterban anders communiceren. Meer op een "4.0-achtige manier", met filmpjes, communities etc.

---

*Men dient te beseffen  
dat er niets moeilijker is  
om uit te voeren,  
noch meer twijfelachtig  
qua succes,  
noch meer gevaarlijk  
te hanteren,  
dan een nieuwe orde  
der dingen te initiëren.*

**Machiavelli 1446-1507, Italiaans staatsman en filosoof**

# Resultaat van de zoektocht: conclusies en aanbevelingen

We startten onze zoektocht met een aantal vragen. Vragen die de basis vormen voor de gesprekken met opinieleiders, sociale partners, wetenschappers, kennishouders en innovatoren. Wat heeft onze zoektocht nu opgeleverd? Wat zien we als we terugkijken op ons zoekpad, of om in stijl van ons onderwerp te blijven, wat voor conclusies kunnen we trekken als we kijken naar de hits van onze zoekmachine?

## Conclusies

### 1. De digitalisering is een snelle, veelomvattende verandering voor arbeidsorganisaties

Het tempo van veranderingen door digitalisering is hoog. Het tempo maakt onze gesprekspartners voorzichtig. Men voelt dat er veranderingen plaatsvinden of aankomen, maar men mist nog een referentiekader om die veranderingen te duiden. Het is voor onze gesprekspartners ook duidelijk dat de veranderingen alle sectoren raken, maar niet alle sectoren even hard. Een veel genoemd voorbeeld is de sector Grafimedia waar de veranderingen drastische gevolgen hebben. Het gaat ook niet alleen om verandering van werk, t.w. het anders verlopen van de handelingen en van het arbeidsproces doordat bepaalde delen daarvan digitaal worden ondersteund. Het gaat ook om vervanging van werk. Ook hier wordt de Grafimedia genoemd, maar ook bepaalde functies zoals secretaresses of managers, die in mindere mate nodig zijn binnen een organisatie dan voorheen. Tot slot zorgen de veranderingen door de breedte van de impact dat de organisatie van de arbeid weer een gespreksonderwerp is op de agenda. Vaste routines worden anders en vragen om herbezinning. Het Nieuwe Werken biedt mogelijkheden, maar vraagt ook om nieuwe patronen.

### 2. De professional moet levenslang werken aan "en-en": én verdiepen én verbreden van de professie

De veranderingen leveren een aantal vragen op voor de werknemer als professional. De professional zal zich vaker en sneller rekenschap moeten geven van zijn toegevoegde waarde binnen een organisatie en op de arbeidsmarkt. Verschuiving van de vraag naar zijn toegevoegde waarde of vraaguitval door vervanging door digitale tools of robots, leiden ertoe dat de professional zich

actiever dan voorheen zal moeten inzetten voor zijn professie. Het gaat daarbij niet alleen om het verdiepen van de eigen professie door nieuwe werkmethoden of werkoplossingen aan te leren, het gaat ook om het verbreden van de professie door op andere terreinen vakmanschap te ontwikkelen. Dit laatste wordt ook wel serieel meesterschap genoemd. In de ontwikkeling van de professional zien we een trend in termen van behoefte aan e-skills en aan een hoger opleidingsniveau. De waarde van de opleiding neemt daarbij (nog) sneller af dan voorheen. De halfwaardetijd van de opleiding is nu zo dat in het derde jaar van een opleiding een deel van de aangeleerde kennis al is verouderd. Om deze veranderingen te kunnen faciliteren is een goed stelsel van leren nodig en de mogelijkheid om resultaten betrouwbaar in een e-portfolio vast te leggen. Niet alleen opleidingen, maar ook de resultaten van leren op de werkplek en reflecteren. Het ontbreekt bij veel organisaties nog aan een cultuur van leren en het (beroeps)opleidingstelsel in Nederland is niet klaar voor serial mastership.

### **3. Het individu wordt een lokale speler op de globale arbeidsmarkt**

De digitalisering raakt ook de werking van de arbeidsmarkt. Onze gesprekspartners geven aan dat dit een ambivalent beeld oplevert. Enerzijds is er sprake van een globalisering van het werk, met name het kenniswerk. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld een opdracht tot het schrijven van software uitzetten over de hele wereld. Deze markt wordt ook ondersteund door digitale marktplaatsen. Op dergelijke marktplaatsen worden losse klussen aangeboden en vindt matching plaats. De verbreding van de profilering van de werknemer en de reikwijdte van diens zoekcapaciteit neemt ook toe door de digitale platforms als LinkedIn. Men kan zich veel breder profileren en ver buiten de eigen regio zoeken naar werk. Daar tegenover staat het signaal van versterking van de lokale aanpak. Diverse gesprekspartners geven aan dat de matching via het eigen, lokale (of nationale) netwerk nog altijd een zeer krachtige aanpak is voor het vinden van werk. Ook werkgevers blijven behoefte houden aan werknemers die nabij wonen. Digitale platforms versterken je netwerk en de zichtbaarheid van je professionele handelen. De arbeidsmarkt cijfers laten een stijging van het aantal zzp'ers zien. Dat zijn nog altijd niet de hoge aantallen die we zien in de VS en in Japan, maar de groep zelfstandigen is wel groot.



#### **4. We zoeken naar een nieuwe wederkerigheid**

De veranderingen in de arbeidsorganisaties door digitalisering leiden tot nieuwe behoeftes. Die behoeftes staan niet op zichzelf, er zijn meer ontwikkelingen gaande. Het geheel van veranderingen leidt tot een vraag naar cohesie op basis van pluriformiteit. De Nederlandse werkgevers, opdrachtgevers en werknemers hebben behoefte aan een nieuw kader. Een kernbegrip in dit perspectief is het begrip wederkerigheid. Die wederkerigheid staat aan de basis van elke relatie, ook de arbeidsrelatie en zzp'er - opdrachtgever. De behoeftes in die relatie zijn op langere termijn ook niet fundamenteel verschillend, al worden de risico's wel verschillend belegd in de diverse vormen. De digitalisering versterkt daarbij de positie van de werknemer. Informatie en kennis is breed ontsloten en toegankelijk. De mogelijkheden tot zelfregie zijn fors toegenomen. Desalniettemin is de afhankelijkheid van de werknemer naar de werkgever toe er nog altijd.

#### **5. We zoeken naar hybride vormen**

Organisaties en individuen zoeken meer en meer naar hybride vormen. Levenslange arbeidsrelaties waren al uit, maar de vorm van onze arbeidsverhouding wordt nog meer hybride dan voorheen. Niet alleen wisselen tijdelijk en vast elkaar af gedurende je loopbaan, maar vinden er ook meer combinaties van vast en zzp'erschap plaats. De verdeling van de risico's en de revenuen van deze constructies is hiermee een prangende vraag geworden. We kennen een collectief stelsel van risicoverevening voor werknemers (zoals pensioenen) dat gelieerd is aan een zekere stabiele inkomstenbron. Als dat gaat differentiëren en het risico in het ene geval collectief kan worden afgewenteld en in het andere geval voor eigen rekening komt, dan is het stelsel niet goed bestand tegen de veranderingen.

#### **6. Het stelsel van arbeidsverhoudingen past zich (te) langzaam aan**

De partijen binnen het stelsel van Nederlandse arbeidsverhoudingen, werkgevers-werknemers-overheid, zijn wel degelijk bezig met het aanpassen van het stelsel. Het wemelt van de scenario's, pensioenstudies, trajecten voor de cao van de toekomst of het beroepsonderwijs van morgen. De instituties veranderen echter maar langzaam. Cao's zijn nog steeds sterk sectoraal georiënteerd en veel pensioenfondsen bedrijfs(tak)gewijs.

Het proces van het tot stand komen van een cao digitaliseert zelf ook. Participatie van werknemers wordt vergroot door het inrichten van cao-portals waar standpunten en meningen kunnen worden geïnventariseerd en andere vormen van co-creatie.

Onze algemene conclusie is dat het stelsel van arbeidsverhoudingen in Nederland niet voldoende responsief lijkt om de veranderingen door digitalisering tijdig en op een doordachte wijze op te kunnen vangen.

## **Aanbevelingen**

Hoe kun je aan complexe verandervraagstukken werken? Marco de Witte en Jan Jonker hebben in onze ogen daar de mooiste omschrijving voor gevonden (uit: De kunst van veranderen). Zij omschrijven de weg naar het oplossen van complexe verandervraagstukken als prutsenderwijs. En dat lijkt ons ook een goede aanbeveling voor de procesaanpak bij het oplossen van het vraagstuk van dit boek. We stellen voor om prutsenderwijs te werken aan de arbeidsverhoudingen van de toekomst.

Dat gezegd hebbende, hebben we ook nog wat concrete aanbevelingen. We willen tenslotte dat er de goede richting op wordt geprutst...

- 1 Het tempo moet omhoog. Werknemers moeten sneller en beter worden gefaciliteerd in hun inzet om tijdig hun vakmanschap te hebben aangescherpt of zich te hebben omgeschoold.
- 2 Er is een nieuw perspectief nodig dat uitdagend is voor alle werkenden, dus ook de zzp'ers. Een perspectief dat zich richt op een helder en gelijk speelveld waarop partijen (werkenden en opdrachtgevers/werkgevers) hun spel kunnen spelen.
- 3 In het verlengde van een nieuw perspectief bevelen we aan om te breken met het huidige stelsel van sector- en bedrijfstakindelingen van cao's, O&O-fondsen, pensioenen etc. Dat wringt met de nieuwe werkelijkheid. Creëer een nieuw speelveld voor werkenden op intersectorale basis.

- 4 Betrek alle werkenden bij de inrichting van het nieuwe speelveld en geef daarbij ook een rol aan de medezeggenschap, mits die óók op de nieuwe leest van werkenden wordt geschoeid.
- 5 Stel niet werkgevers of sociale partners centraal in het nieuwe perspectief, maar het individu. Het individu moet in de toekomst het grootste aanpassingsvermogen laten zien en daarbij de volle breedte van de arbeidsmarkt in beeld houden.
- 6 Ga uit van hoge dynamiek op de arbeidsmarkt. Minder zekerheden voor later, meer zekerheden voor nu.
- 7 De trojka werkgevers-werknemers-overheid hebben allen belang bij hoge investeringen in leren en ontwikkelen. Ondersteun en faciliteer dan ook (alle vormen van) van leren en ontwikkelen.
- 8 Vernieuw de totstandkoming en werking van de cao middels de nieuwe technologische mogelijkheden. Een iCAO, met een 'i' voor maximale individuele keuzeruimte, is mogelijk en zou een nieuwe, hedendaagse invulling mogelijk maken van de voordelen van een cao (rechtszekerheid, beheersing van de loonkosten) in combinatie met individuele keuzes.

# Epiloog

In dit boek hebben we beschreven wat onze zoektocht heeft opgeleverd. Een zoektocht naar de impact van de digitalisering op de Nederlandse arbeidsverhoudingen. Dat geeft volgens ons een waardevol beeld van de nabije toekomst. We willen dat beeld in de vorm van een epiloog verduidelijken en illustreren. Niet om daarmee een vastomlijnde voorspelling te doen. Het enige zekere aan de toekomst is dat het gaat gebeuren, niet wát er gaat gebeuren. We geven slechts een beeld van wat mogelijk zal zijn.

We stellen ons de fictieve werkelijkheid in 2020 voor van John, een 45-jarige werknemer, Pieter, zijn werkgever, en Marijke, de vakbondsbestuurder.

John kijkt op zijn tablet hoe laat het is. Het is kwart over acht op zaterdagavond en hij besluit dat hij voor vandaag genoeg heeft gewerkt. Hij logt nog even via zijn WerkApp in op zijn persoonlijke iCAO. De laatste twee maanden heeft hij grote klussen gedaan en vijftig uur per week gewerkt. Het wordt snel zomer en hij wil de komende weken wat minder werken. Op zijn iCAO verlaagt hij zijn werkuren naar 24 betaalde uren per week. Dan kan hij over twee weken mooi met zijn zoon en dochter de avondvierdaagse lopen. Hij klikt even naar het overzicht van zijn inkomsten. De extra gewerkte uren van de laatste maanden geven hem de mogelijkheid wat geld opzij te zetten. Hij besluit om de komende maand duizend euro te reserveren voor zijn pensioenvoorziening. Daarnaast is hij van plan om vlak na de zomer achthonderd euro te besteden aan een opleiding waar hij zijn zinnen op heeft gezet. Met het volgen van deze opleiding vergroot hij zijn kansen op promotie. Hij noteert dat hij in de maanden juli tot oktober zijn reiskostenvergoeding zal verlagen om zo die studiekosten te kunnen betalen.

Nu de grote klussen bijna zijn afgerond is John ook op zoek naar nieuwe klussen. Hij klikt op het overzichtje van nieuwe opdrachten van de organisatie waar hij werkt om te kijken of er mooie opdrachten zijn die bij hem passen. Hij ziet er twee en geeft met een berichtje aan dat hij die klussen wel wil doen. Hij ziet ook nog dat zijn directeur Pieter een vraag heeft gesteld aan alle werknemers over de innovatie van een product. Hij leest het snel en geeft aan dat hij graag mee wil denken over de ontwikkeling daarvan en het inrichten van het werkpro-

ces daarbij. Vervolgens logt hij uit bij zijn WerkApp. Het is mooi geweest voor deze zaterdagavond.

John is erg tevreden over zijn iCAO. Hij heeft binnen de collectieve regeling zelf de volledige regie om keuzes te maken. Hij kan zijn werkuren zelf bepalen, al wil zijn werkgever wel dat hij minimaal 24 uur per week werkt, wat hem veel rust in zijn privésfeer geeft. Ook de keuzevrijheid om geld aan zijn pensioen, zijn ontwikkeling of andere onkosten te besteden, vindt hij fantastisch. Het heeft hem vorig jaar de kans gegeven om een dure opleiding te volgen, terwijl hij dit jaar zijn pensioen weer op een goed niveau heeft gebracht.

John kijkt op zijn smartwatch. Hij heeft een berichtje binnen dat zijn vrienden in zijn stamkroeg zijn gearriveerd. Hij legt zijn tablet weg en vertrekt.

De directeur van John, Pieter, zit op hetzelfde moment voor zaken in het buitenland. Na een inspannende dag logde ook hij in op de cloud van hun bedrijf. Pieter is ook tevreden over de iCAO. Het biedt hem de mogelijkheid om maatwerk te bieden aan zijn medewerkers terwijl hij toch de loonkosten kan beheersen. Bij de lancering van de iCAO enkele jaren terug was hij daar wel even benauwd voor. Hij begreep met zijn ervaring heel goed dat met maatwerk de tevredenheid van zijn medewerkers zou stijgen. Toch had de oude cao ook wel voordelen. Daarmee kon hij voorkomen dat zijn loonkosten zouden ontsporen. De iCAO bood hiervoor een mooi alternatief. Met de iCAO kunnen zijn medewerkers alle op geld te waarderen onderdelen van hun pakket naar eigen inzicht inrichten binnen de collectieve kaders. Het is een soort meerkeuzesysteem, wat Pieter nog kende van vroeger, maar dan met veel meer keuzevrijheid. Medewerkers kunnen hun eigen pensioenstorting bepalen, hun eigen salaris of hun eigen ontwikkelbudget bepalen. Zonder tussenkomst van de werkgever. Pieter vindt dat een van de mooie dingen van de iCAO. Hij komt met de vakbonden de totale arbeidsvoorwaardenbudgetten (total cashbedragen voor de werknemers) overeen. Voor een periode van vijf jaar. En de werknemers kunnen binnen die totale arbeidsvoorwaardenbudgetten hun eigen keuzes maken. Pieter heeft wel met de vakbonden enkele grenzen afgesproken. Zo wil hij graag dat zijn medewerkers niet minder dan 24 betaalde uren per week werken. Het werk laat volgens Pieter niet toe dat dit lager was. De vakbonden op hun beurt wilden dat de medewerkers een minimaal bedrag per maand besteden aan hun

pensioen of aan een opleiding.

Een pittig onderdeel van hun onderhandelingen over de iCAO was de jaarlijkse stijging geweest. De stijging waarmee de totale arbeidsvoorwaardenbudgetten werden geïndexeerd. Pieter had graag gezien dat deze indexatie geheel had bestaan uit de bijdrage van de medewerkers aan de arbeidsproductiviteit. Dat kunnen ze bij de afdeling financiën inmiddels per individu berekenen. De vakbonden waren daar echter niet mee akkoord gegaan. Die wilden een directe koppeling aan de consumentenprijsindex. Na stevige gesprekken waren ze uitgekomen op een mix van de twee.

Vanuit Stockholm kijkt Pieter nog even naar de reacties vanuit het bedrijf op zijn verzoek om mee te denken bij de ontwikkeling van een nieuw product. Hij knikt tevreden. Veertig reacties. Geweldig! Participatie via de WerkApp heeft alleen al dit jaar geleid tot een hele stroom aan goede ideeën. Mensen reageerden massaal op de verzoeken en regelmatig werden er spontaan ideeën aangelevert. Afgelopen jaren hebben ze als bedrijf de vorming van zelfsturende teams zo goed onder de knie gekregen, waardoor de route van idee naar realisatie een stuk korter is geworden.

Marijke heeft vandaag niet gewerkt. Ze is met haar man een paar dagen weg geweest na een drukke periode vol onderhandelingen. 's Avonds gaat ze toch nog even inloggen op de vakbondssite. De invoering van de iCAO's heeft haar werk behoorlijk veranderd. De iCAO-onderhandelingen vinden nu elke vijf jaar plaats. Dat scheelt veel tijd. Tijd die Marijke goed kan gebruiken om de individuele leden te kunnen helpen. Niet alle leden kunnen makkelijk hun weg vinden door de iCAO. De default van de iCAO (als je geen keuze maakte dan gaat het systeem uit van de standaardinstelling) zorgt ervoor dat er geen rare dingen kunnen gebeuren buiten de wil van de werknemers om. Ze heeft zich als vakbondsbestuurder dan ook hard gemaakt voor een goede default bij de vele iCAO's die de bond inmiddels heeft afgesloten. Via sociale media en Skype kan ze tientallen leden per week spreken. Ook geeft ze webinars over verschillende onderwerpen. Ze is er trots op dat haar vakbond een hele reeks van MOOCs (Massive open online course) aan hun leden ter beschikking heeft gesteld die mensen helpen bij hun werk.

Marijke ziet dat ze komende week twee webinars geeft. Die bereidt ze via de community voor, samen met actieve leden. Ze heeft de onderwerpen al voor haar korte vakantie uitgezet en ze ziet nu dat er goede ideeën zijn binnengekomen. Dat zou wel eens wat moois kunnen opleveren! Voordat ze uitlogt, bekijkt ze ook nog even een onderzoek naar het gebruik van Google Glasses bij de brandweer. Ze heeft de brandweer als sector en ze is benieuwd naar de uitkomsten van het onderzoek. Deze brillen worden nu door alle brandweerlieden gebruikt als ze naar een brand toegaan. Ze geven de mensen informatie over aanwezige chemische producten. Met sensoren worden de brandweerlieden bovendien geïnformeerd over het verloop van de brand. Dat heeft de arbeidsrisico's fors naar beneden gebracht, maar niet iedereen is tevreden. Ze stuurt even een berichtje naar haar directe collega dat ze graag snel contact wil over de uitkomsten van het onderzoek. Dan logt ze uit en gaat met haar man nagenieten van deze korte vakantie.

Bij dit alles is het goed om te vermelden dat de techniek die je in deze fictieve werkelijkheid tegenkomt, nu al bestaat... Het kan al, alleen doen we het nog niet.

---

*Innovation - any new idea -  
by definition will not be  
accepted at first.  
It takes repeated attempts,  
endless demonstrations,  
monotonous rehearsals  
before innovation can be  
accepted and internalized  
by an organization.  
This requires courageous  
patience."*

**Machiavelli 1446-1507, Italiaans staatsman en filosoof**



# Overzicht van de geïnterviewden



## Hans Borstlap

Hans Borstlap is lid van de Raad van State. Hij was verbonden aan de Dr. A. Kuypersstichting, het wetenschappelijk bureau van de ARP, één van de voorlopers van het CDA, stond in de crisisjaren 80 premier Ruud Lubbers bij als raadsadviseur en was voor zijn benoeming in de Raad van State top-ambtenaar op het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en voorzitter van het EU-comité Werkgelegenheid en Arbeidsmarkt.



Fotograaf: Christiaan Krouwels

## Edwin Bouwers

Edwin Bouwers is lid van het Dagelijks Bestuur FNV en verantwoordelijk voor het beleid met betrekking tot onder meer arbeidsmarkt, beroepsonderwijs en zzp'ers. Hij is lid van de SER. Bouwers werkte eerder als sectorbestuurder voor FNV Bouw en als dagelijks bestuurder en voorzitter voor FNV KIEM.



## Hans van der Heijden

Hans van der Heijden is hoofd Arbeidsvoorwaarden&Regelingen bij Rabobank Nederland. Hij schreef in 2006 het boek De WERKelijkheid van morgen – Zeven megatrends die HRM op z'n kop zetten.



## **Jaap Jongejan**

Jaap Jongejan is algemeen directeur van SBI Training en Advies en het Landgoed Zonheuvel. Daarvoor was hij jarenlang voorzitter van CNV Vakmensen. Hij opereert op het snijvlak van sociale innovatie, vernieuwde arbeidsverhoudingen en nieuw arbeidsmarkt denken. Vanuit het SBI is hij bezig om op Landgoed Zonheuvel, het ‘huis van arbeidsverhoudingen’ vorm te geven. Een plaats waar werknemers, werkgevers, wetenschap en politiek elkaar leren vinden. Anders denken en anders doen en daarmee werken aan veranderingen met perspectief is het devies. Kernwoorden daarbij zijn duurzaam, verantwoordelijk en samenwerken. Jaap Jongejan opereert in diverse besturen en raden van advies en is spreker op congressen en bijeenkomsten.



## **Menno Lanting**

Menno Lanting werkt als strateeg, innovator en leiderschapsexpert met directies van verschillen de organisaties. Daarnaast is hij verbonden aan een aantal business schools. Eerder was hij tien jaar in diverse managementfuncties werkzaam voor het leiderschapsinstituut de Baak. Lanting is auteur van het boek ‘Connect!’ (Managementboek van het Jaar 2011), de bestseller ‘Ieder een CEO’ (Longlist Managementboek van het Jaar 2012), ‘De slimme organisatie’ (2013) en ‘Lead with a Tweet’ (2013). Medio 2014 verschijnt zijn nieuwe boek ‘Olietankers en speedboten’ waarvoor hij honderd inspirerende ondernemers en leiders interviewde over hun kijk op ondernemen, samenwerken en leidinggeven in het netwerktydperk.



## Harm van Lieshout

Harm van Lieshout is lector Flexicurity en leading lector van het Kenniscentrum Arbeid (KCA) van de Hanzehogeschool Groningen. Van Lieshout begon in 2003 in Groningen als lector Arbeidsverhoudingen, dat uitgroeide tot het KCA. Dat bestaat op dit moment uit vijf nauw samenwerkende lectoraten. Naast 'Flexicurity' zijn dat: Arbeidsparticipatie; Arbeidsorganisatie- en productiviteit; Duurzaam HRM; en Juridische Aspecten van de Arbeidsmarkt. Het KCA richt zich hoofdzakelijk op twee onderzoekslijnen: 'Healthy Ageing & Work' en 'Arbeidsmarkt in regio Energyport Groningen'. Van Lieshout was daarvoor verbonden aan de Universiteiten van Utrecht (1993-1997) en Amsterdam (Hugo Sinzheimer Instituut, 1997-2003). Naast 'Flexicurity' loop het thema onderwijs- en arbeidsmarkt als een rode draad door zijn loopbaan. Onder meer promoveerde hij op internationaal vergelijkend onderzoek naar 'markets for intermediate skills' in Nederland, Duitsland en de V.S. en publiceerde de bundel 'Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo'. Hij verwierf en leidde twee RAAK-MKB-programma's, resulterend in digitale producten: 'Grensoverschrijdend Inlenen van Arbeid' ([www.arbeidsmigratie.eu](http://www.arbeidsmigratie.eu)) en 'Capaciteitsmanagement in het Agrarisch MKB'.



## Aukje Nauta

Aukje Nauta adviseert bedrijven en instellingen over diverse HR-onderwerpen, zoals inzetbaarheid, arbeidsrelaties, conflicthantering, organisatieontwikkeling en sociale innovatie. Ze publiceert, spreekt en doceert regelmatig over deze thema's. Op deze wijze linkt ze praktijk en theorie op het gebied van de organisatiepsychologie. Daarnaast is Nauta bijzonder hoogleraar Employability in Werkrelaties bij de Programmagroep A&O-psychologie aan de Universiteit van Amsterdam. Deze leerstoel is ingesteld door de Nederlandse Stichting voor Psychotechniek (NSvP). Sinds 1 april 2012 is Aukje Nauta plaatsvervangend kroonlid bij de SER.



## Hans van der Steen

Hans van der Steen is directeur arbeidsvoorwaardenbeleid bij werkgeversvereniging AWWN. Hij is verantwoordelijk voor beleidsontwikkeling, coördineert de afstemming van het arbeidsvoorwaardenoverleg op landelijk niveau en onderhoudt contacten met relevante partijen op het brede terrein van sociaal beleid, waaronder vakorganisaties. Van der Steen werkt sinds 1981 bij AWWN. Hij begon er als adviseur sociaal beleid, later als hoofd adviesgroep zakelijke dienstverlening – een sterk groeiende afdeling binnen AWWN. In beide functies adviseerde hij bij de cao-onderhandelingen van een aantal grote ondernemingen en bedrijfstakken. In zijn huidige functie werkte Van der Steen de laatste jaren vooral aan binnen AWWN ontwikkelde thema's als 'slimmer werken', 'sociale innovatie', 'nieuwe dimensies van duurzame inzetbaarheid' en 'innovatie van arbeidsverhoudingen'.

## Over de auteurs

Fotograaf: Kees Winkelman



### **Jeroen Pepers**

Jeroen Pepers is werkzaam als directeur van het A+O fonds Gemeenten. Hij is bij veel cao-onderhandelingen, in diverse rollen betrokken geweest. Hij heeft een passie voor organisatieontwikkeling, werk, innovatie, verandering en leren. Hij publiceert regelmatig artikelen en blogs over deze passie.

Fotograaf: Jacco Strating



### **Henk Strating**

Henk Strating werkte als vakbondsbestuurder, beleidsambtenaar en werkgeversonderhandelaar. Hij is oprichter van HS Arbeidsvoorwaarden | CAO-advies en onderhandelingen en adviseert, begeleidt en ondersteunt bedrijven, branches en cao-partijen bij cao-vraagstukken en onderhandelingen.

# Ondernemingen en sectoren die al op weg zijn naar een iCAO:

- Finance: ING Verzekeren, ING Bank, ABN AMRO, Aegon, Unirobe Meeùs
- Zakelijke diensten: Accenture, Philips, NXP, Imtech, KPN, Uitgeverijen\*, TMC, CRV, Grontmij\*, Royal HaskoningDHV\*
- Energie: Waterbedrijven, energiebedrijven, netwerkbedrijven, ECN/NRG
- Publieke sectoren: waterschappen, lokale overheden\*, Reclassering Nederland
- Industrie: Grafimedia\*, DSM, Abbott, Teva Farmachemie
- Zorg: UMC, VVT
- Onderwijs en wetenschappen: TU Delft

\* cao – afspraak, nog niet overal daadwerkelijk ingevoerd of nog in pilot-fase.

# Literatuur

## Op zoek naar verdere verdieping?

Hieronder een aantal auteurs, publicaties, filmpjes die ons hebben geïnspireerd en gevoed bij het schrijven van dit boek:

- Brynjolfsson, Erik en McAfee, Andrew, Race against the machine. Digital Frontier Press, 2011
- Gray, Dave. The Connected Company. O'Reilly Media, 2012
- Kelly, Kevin. What technology wants. Viking, 2011.
- Gratton, Lynda, The Shift, the future of work is already here. Harpercollins Publishers, 2011
- Nauta, Aukje, Tango op de werkvloer, Gorcum bv, 2011
- Higgins, J., The fourth singularity and the future of jobs, in World Future Review, 2013:5:11
- Rousseau, D., I-deals, idiosyncratic deals employees bargain for themselves, Sharpe, 2005
- AWWN, Schatkamers van de toekomst, scenario's arbeidsverhoudingen 2025, AWWN 2013
- Diamandis, Peter, Kotler, Steven, Abundance, Free Press, 2012
- Harford, Tim, Adapt, Little Brown, 2011
- Van Vianen, A., Dynamische loopbanen, een kwestie van vooruitkijken, Van Gorcum bv, 2013
- Baane, R, Houtkamp.P., Knotter.M, Het nieuwe werken ontrafeld. Over bricks, bytes & behavior, Van Gorcum/Stichting Management Studies, 2010
- Evers.G en Wilthagen.T, De toekomst van de arbeidsrelatie. Van Gorcum/ Stichting management studies, 2007.
- Wilthagen.T., Over de arbeidsmarkt gesproken. Voorstellen voor vernieuwing en verandering. Celsus, 2010.
- Benedikt Frey, C. en Osborne, M., The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation?, via [www.futuretech.ox.ac.uk](http://www.futuretech.ox.ac.uk) 2013
- Nu.nl De vijf meest indrukwekkende robots, [www.nutech.nl/gadgets/3510499/vijf-meest-indrukwekkende-robots.html](http://www.nutech.nl/gadgets/3510499/vijf-meest-indrukwekkende-robots.html) 26 juni 2013
- CBS, ICT, kennis en economie 2013, Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013

- [www.tegenlicht.vpro.nl](http://www.tegenlicht.vpro.nl) met uitzending van 18 februari 2013 “En we werken nog lang en gelukkig”
- Wetenschappelijke raad voor het regeringsbeleid, Naar een lerende economie, WRR, 2013 <http://www.wrr.nl/publicaties/publicatie/article/naar-een-lerende-economie-1/>
- TED, Andrew McAfee, Hoe zullen toekomstige banen eruit zien? [www.http://www.ted.com/talks/andrew\\_mcafee\\_what\\_will\\_future\\_jobs\\_look\\_like.html](http://www.ted.com/talks/andrew_mcafee_what_will_future_jobs_look_like.html)
- Sprangenberg, F., Lampert, M., De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK. Nieuw Amsterdam, 2011
- Zweers, A., Liever Lobbyen, een genadeloze analyse van het poldermodel. Nieuw Amsterdam, 2011.
- Van der Heijden, H., Bochhah S., De WERKelijkheid van morgen – Zeven megatrends die HRM op z’n kop zetten. Vakmedianet, 2006.



## Colofon

Samenstelling en redactie: Jeroen Pepers en Henk Strating.

De tekstredactie is verzorgd door Robert Berk, Martine van Dijk en Jacco Strating.

Deze uitgave is gerealiseerd in samenwerking met CAOP kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken en CAOvan(N)U ([www.caovannu.nl](http://www.caovannu.nl)).

Deze publicatie is met grote zorgvuldigheid en met gebruikmaking van de meest actuele gegevens tot stand gekomen. Het is evenwel niet uitgesloten dat de informatie in deze uitgave onjuistheden of onvolkomenheden bevat. De schrijvers zijn niet aansprakelijk voor directe of indirecte schade ontstaan door eventuele onjuistheden en/of onvolkomenheden.

Copyright. Op deze uitgave is de volgende licentie van toepassing: Creative Commons Naamsvermelding-Niet-commercieel-Geen afgeleide werken 3.0.