

# Maak Werk van de Toekomst



22 baanbrekende oplossingen en adviezen voor  
een Nederland dat werkt

Eindrapport De Nationale DenkTank 2011  
Kennismaken zonder kaders



**Colofon**

© Stichting de Nationale DenkTank, 2011

**Auteurs:** Deelnemers Nationale DenkTank 2011

**Hoofdredactie:** Bestuur en begeleiders Nationale DenkTank

**Eindredacteur:** Marjan Middelhoff – Middelhoff Communicatie & Organisatie Advies

**Vormgeving:** Annemarie Smit – McKinsey & Company

**Fotografie:** IStockphoto, Paul van der Klei, Joppe van Hulzen, Martin Straver en Christian Krouwels

**Illustraties:** Jan Jaap Schraeverus

Het rapport is te downloaden via [www.nationale-denktank.nl](http://www.nationale-denktank.nl)

ISBN 9789078757009

Stichting de Nationale DenkTank kiest voor groen. Daarom is dit rapport gedrukt op minder milieubelastend papier.

# Maak Werk van de Toekomst

22 baanbrekende oplossingen en adviezen voor  
een Nederland dat werkt

Eindrapport De Nationale DenkTank 2011  
Kennismaken zonder kaders



# Samenvatting

Hoe kunnen we in Nederland een vernieuwing in arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie en werkomgeving tot stand brengen zodanig dat: organisaties beter presteren, werknemers in alle levensfasen meer gemotiveerd zijn en talent beter benut en duurzaam inzetbaar wordt?

Met deze onderzoeksopdracht is de Nationale DenkTank 2011 gedurende drie maanden aan de slag gegaan. Met behulp van interviews met experts, doelgroepenquêtes, bezoeken aan organisaties en een uitgebreide literatuurstudie heeft de Nationale DenkTank gezocht naar knelpunten en oplossingen voor het werken van de toekomst.

Het rapport 'Maak Werk van de Toekomst' begint met een algemene inleiding. Vervolgens worden vier aspecten van de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart gebracht: de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie, de arbeidsmotivatie en het verandervermogen van organisaties. Voor al deze aspecten heeft de Nationale DenkTank oplossingen bedacht en gegroepeerd in drie categorieën: volwaardige arbeidsrelaties, flexibele organisatie van arbeid en stimulerende werkomgeving.

## Schets van de problematiek

De behoeften van de beroepsbevolking veranderen, de kosten door vergrijzing van de samenleving stijgen en de internationale concurrentie neemt toe. Hierdoor staat Nederland voor een grote uitdaging. Organisaties vinden het lastig zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Om het huidige welvaartsniveau te behouden, moeten prestaties omhoog op het gebied van arbeidsproductiviteit, arbeidsparticipatie en arbeidsmotivatie. Om deze veranderingen door te kunnen voeren, moeten organisaties beschikken over een groot verandervermogen.

## Toename arbeidsproductiviteit voor het behouden van de welvaartsgroei

Hoewel de arbeidsproductiviteit in Nederland hoog is, blijft de economische groei sinds 1995 achter ten opzichte van economisch vergelijkbare landen. Deze lagere groei wordt voornamelijk veroorzaakt doordat de arbeidsproductiviteit in bepaalde sectoren lager is dan in het buitenland.

Als de arbeidsproductiviteit voor iedere sector stijgt tot het niveau van de top drie best presterende landen, is een aanzienlijke welvaartsstijging mogelijk. Hiermee kan de Nederlandse arbeidsproductiviteit in tien jaar met 20 procent groeien: dit komt overeen met een groei van het bruto binnenlands product (BBP) van ruim honderd miljard euro.

De grootste winst is te behalen in de sectoren met veel werkuren en de grootste productiviteitsachterstand ten opzichte van de best presterende landen: de financiële sector en de detailhandel. Daarnaast is een productiviteitsstijging in de zorgsector noodzakelijk voor het ondervangen van het naderende arbeidstekort en het behouden van de kwaliteit, de betaalbaarheid en de toegankelijkheid van de zorg. In de financiële sector gaat door een grote groep uittrekkende 55-plussers veel kennis verloren. In de detailhandel is winst mogelijk met het bedienen van klanten buiten winkeltijden. Ten slotte kan de zorgsector de arbeidsproductiviteit verhogen, onder andere door afstemming tussen zorginstellingen en zorgpaden te verbeteren en door te investeren in managementvaardigheden van leidinggevenden.

## **Toename arbeidsparticipatie voor het ondervangen van het tekort op de arbeidsmarkt**

Gemeten in voltijdbanen, kan de arbeidsparticipatie in Nederland met 16 procent toenemen. Hiervoor moeten meer mensen deelnemen aan de arbeidsmarkt en moeten mensen meer uren werken. Vooral vrouwen en ouderen kunnen een grotere bijdrage leveren aan de arbeidsmarkt dan nu het geval is. Om dit mogelijk te maken, moet de Nederlandse beroepsbevolking duurzamer worden ingezet. Hiervoor moeten organisaties knelpunten op het gebied van beloning, beeldvorming, flexibiliteit, passende baan, ontwikkeling, gezondheid en dialoog wegnemen.

Van de werkgevers vindt driekwart dat beloning en prestatie niet meer in verhouding zijn bij oudere werknemers. Toch staat werkend Nederland positief tegenover salarisverlaging aan het einde van de loopbaan: 94 procent van de ondervraagden vindt dit geen probleem. Echter, cao-maatregelen die oudere werknemers relatief duur maken, belemmeren deze salarisverlaging. Daarnaast is er onvoldoende dialoog: 87 procent van de leidinggevenden meent dat hij de ontwikkeling van zijn medewerkers voldoende bespreekt, terwijl slechts 42 procent van de medewerkers deze mening deelt.

Door het wegnemen van bovenstaande knelpunten zal een groter deel van de potentiële beroepsbevolking in staat zijn om op een duurzame manier meer uren en tot op hogere leeftijd te werken.

## **Verhoging arbeidsmotivatie voor toename in arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie**

Motivatie verhoogt het welzijn, de gezondheid en de prestaties van zowel werknemers als organisaties. Verhoging van het arbeidsmotivatieniveau in Nederland maakt de toename in arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie mogelijk.

De Nationale DenkTank heeft in kaart gebracht welke behoeften de arbeidsmotivatie van werknemers beïnvloeden en in hoeverre hieraan wordt voldaan. De inhoud van het werk en de werksfeer zijn over het algemeen de grootste drijfveren voor de motivatie van werknemers. Daarnaast zijn de individuele behoeften ook sterk afhankelijk van geslacht, sector, opleidingsniveau en leeftijd.

De motivatiebehoeften met het grootste verbeterpotentieel zijn zelfontplooiing, waardering, inspraak in beleid en instemming met visie en doelen van de organisatie. Ook flexibiliteit draagt bij aan een hoog motivatieniveau. Om deze behoeften zichtbaar en bespreekbaar te maken, moet de dialoog tussen leidinggevenden en werknemers verbeteren.

## **Toename van verandervermogen van organisaties voor langdurige welvaarts groei**

In een dynamische markt moeten organisaties in staat zijn zich continu aan te passen aan veranderende omstandigheden. Door snel in te kunnen spelen op ontwikkelingen, creëren organisaties een groot verandervermogen. Dit stelt hen in staat veranderingen die zich richten op het verhogen van de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie en de arbeidsmotivatie sneller in te voeren. De Nationale DenkTank heeft vier stappen in het veranderproces geïdentificeerd: willen veranderen, zien waarheen te veranderen, weten hoe te veranderen en kunnen veranderen. Deze stappen zijn uitgesplitst naar elf factoren. De Nationale DenkTank heeft zich op vier factoren gericht die het bereiken van een groot verandervermogen in de weg staan: gevoel van urgentie, interne en externe kennisdeling en wet- en regelgeving. Als de noodzaak tot verandering niet organisatiebreed wordt gevoeld, als structuren voor interne en externe kennisdeling onvoldoende aanwezig zijn en als wet- en regelgeving veranderingen niet ondersteunt, wordt het veranderproces belemmerd.

## Oplossingen en adviezen

De Nationale DenkTank 2011 brengt dertien oplossingen en negen adviezen uit die bijdragen aan het verbeteren van de knelpunten die de arbeidsproductiviteit en het verandervermogen van organisaties en de arbeidsparticipatie en arbeidsmotivatie van individuen belemmeren. Oplossingen en adviezen voor het werken van de toekomst liggen in volwaardige arbeidsrelaties, flexibele organisatie van arbeid en een stimulerende werkomgeving (zie figuur).



Overzicht van de oplossingsrichtingen

### Volwaardige arbeidsrelaties

Aandacht voor informele arbeidsrelaties is nodig om individuele prestaties en prestaties van organisaties te verbeteren en de kennis binnen organisaties beter te benutten. Veranderingen op het gebied van formele arbeidsrelaties zijn nodig om individuele werknemers zeggenschap te geven over de invulling van de arbeidsrelatie. Negatieve beeldvorming verhindert een volwaardige arbeidsrelatie en dus de benutting van potentiële werknemers.

### Flexibele organisatie van arbeid

Een tweetal oplossingen en adviezen gaat in op de ontwikkeling van werknemers gedurende de gehele levensloop teneinde baanmobiliteit te bevorderen. Daarnaast zorgen enkele oplossingen en adviezen ervoor dat werknemers bij meerdere organisaties kunnen werken en organisaties op een gemakkelijke manier kennis aan zich kunnen binden. Tot slot stimuleren twee oplossingen zelfstandig ondernemerschap, de verregaande vorm van de flexibele organisatie van arbeid.

### Stimulerende werkomgeving

De oplossingen en adviezen zetten in op het faciliteren van flexibiliteit, het aanbieden van keuzevrijheid en het bereiken van een hogere efficiëntie.

## Volwaardige arbeidsrelaties

### Informele arbeidsrelaties verbeteren

Dialogo op de werkvloer is essentieel voor effectieve informele arbeidsrelaties. Dialoog stelt werkgevers en werknemers in staat open te praten over hun behoeften. Om dit te faciliteren, formuleert de Nationale DenkTank drie oplossingen die dialoog bevorderen.

**BaroBeter**

Laat leidinggevend en medewerkers maandelijks een interne online vragenlijst invullen over de gang van zaken op het werk. De uitkomsten van deze enquêtes dienen als aanknopingspunten voor gesprekken tussen leidinggevend en hun teams. Hiernaast kunnen leidinggevend een training volgen om betere gesprekken met medewerkers te kunnen voeren. Een belangrijke doelgroep voor deze oplossing is het midden- en kleinbedrijf (MKB).

**Blikopener**

Zet actief eigen medewerkers in voor het oplossen van organisatievraagstukken door middel van een projectgroep. Maandelijks staat een concreet vraagstuk centraal, waarvoor een vaste groep medewerkers samen met de organisatie oplossingen bedenkt. Dit creëert draagvlak voor verandering en erkent de behoefte voor inspraak van medewerkers.

**EveryBuddy**

Koppel jonge en oude medewerkers binnen een organisatie aan elkaar via het EveryBuddy programma. Hierdoor wisselen twee generaties medewerkers kennis, ervaring en ideeën uit. De duo's komen regelmatig samen.

**Formele arbeidsrelaties verbeteren**

Formele arbeidsrelaties zijn vastgelegd in formele kaders als wetgeving en cao's. Door formele kaders flexibel in te richten, kunnen organisaties beter voldoen aan individuele behoeften en neemt hun effectiviteit toe. Om dit te realiseren, stelt de Nationale DenkTank veranderingen in cao's, vakbonden en wetgeving voor.

**Cao à-la-carte**

Neem zogenaamde 'à-la-carte-bepalingen' in de cao op. Deze stellen werknemers in staat het arbeidsvoorwaardenpakket af te stemmen op hun persoonlijke behoeften door uitruil van secundaire arbeidsvoorwaarden.

**Representatieve vakbonden**

Voer een vernieuwd systeem van representatieve vakbonden en democratische besluitvorming bij cao-onderhandelingen in. Directe democratie garandeert een eerlijke vertegenwoordiging van werknemers in cao-onderhandelingen. Dit maakt de werknemersvertegenwoordiging toekomstbestendig.

*Advies: Neem een bepaling voor 'demotie' op in de cao.*

**De beeldvorming verbeteren**

Arbeidsrelaties worden bespreekbaar door beeldvorming. Negatieve beeldvorming verhindert een volwaardige arbeidsrelatie en dus de benutting van potentiële werknemers. Om de beeldvorming van ouderen en werkende moeders te verbeteren, formuleert de Nationale DenkTank een oplossing en een advies.

**WerkWijzer**

Verbeter de beeldvorming over ouderen met een online test die werknemers en werkgevers met feiten en fabels over oudere werknemers confronteert. Deze test creëert bewustwording en neemt eventuele vooroordelen bij mensen weg.

*Advies: Maak de 'werkende moeders' bespreekbaar door hen een platform te bieden via vaste rubrieken in tijdschriften, blogs, discussies op internet. Bied hen tevens meer flexibiliteit in het werk.*

## Flexibele organisatie van arbeid

### Bevorderen van mobiliteit en ontwikkeling

De organisatie van arbeid ontwikkelt zich van baanzekerheid naar werkzekerheid. Werknemers werken niet langer hun hele leven bij dezelfde werkgever, maar wisselen regelmatig van baan. Ze zijn mobiel en hebben een sterke focus op ontwikkeling. De Nationale DenkTank formuleert oplossingen en adviezen die een continu ontwikkelingsproces en baanmobiliteit van werknemers mogelijk maken.

### InvestMens

Laat institutionele beleggers investeren in menselijk kapitaal door opleidingskosten of inkomensverlies te financieren tijdens de zoektocht naar een betere baan. Hierdoor is het aantrekkelijker voor werknemers om een opleiding te volgen en te wijzigen van carrière. Het rendement van de investering bestaat uit een percentage van het toekomstige loon van de werknemer.

### Promostroom

Zet landelijke carrièredagen op voor promovendi en postdocs. Hierdoor denken promovendi en postdocs na over carrièrewensen en werken zij aan het opdoen van vaardigheden en het opbouwen van een netwerk. Zo bekijken ze al vroeg in de loopbaan hun carrièremogelijkheden, ook buiten de wetenschap. Hierdoor is de drempel voor wetenschappelijk personeel om de universiteit te verlaten laag en lopen ze minder kans later in hun wetenschappelijke carrière vast te lopen.

*Adviezen: Zet de 'Erkenning Verworven Competenties (EVC)' breder in en creëer bewustwording voor het belang van een leven lang leren onder de noemer 'Leerplicht tot je 67ste'.*

### Uitwisselen van medewerkers tussen organisaties

Organisaties moeten zich snel kunnen aanpassen. Hiervoor moeten zij nauw samenwerken met andere organisaties in het bedrijfsleven, de wetenschap en de overheid. Samenwerking en kennisdeling vindt plaats door het uitwisselen van werknemers tussen organisaties. Om dit te bewerkstelligen, formuleert de Nationale DenkTank een oplossing en twee adviezen.

### Ambtenaar in het veld

Maak initiatieven op het gebied van uitwisseling van medewerkers tussen verschillende overheidsinstanties en tussen publieke en private sector beter zichtbaar en aantrekkelijk. Huidige initiatieven zijn gefragmenteerd, kleinschalig en weinig zichtbaar. Succesvolle initiatieven op een overheidswebsite, een competitie over uitwisseling en samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en beloningsstructuren voor deelname aan uitwisselingen kunnen dit verbeteren.

*Adviezen: Bevorder 'het flexibel inzetten van oudere werknemers' op tijdelijke projecten binnen of buiten de organisatie en 'het flexibel inzetten van gepensioneerden' voor zowel betaald als vrijwilligerswerk.*

### Stimuleren van ondernemerschap

De organisatie van arbeid wordt flexibeler. De arbeidsmarkt heeft te maken met een toenemend aantal zzp'ers. Om hen te ondersteunen en hun ondernemerschap verder te stimuleren, formuleert de Nationale DenkTank twee oplossingen.

### Het cadeau dat werkt

Stimuleer ondernemerschap via Het cadeau dat werkt, een cadeaubon waarmee de gever iemand een professionele dienst cadeau doet. Deze cadeaubonnen creëren meer vraag



naar lokale diensten en maken het aanbod van ondernemers inzichtelijker voor de consument. Cadeaus lopen uiteen van een gesprek met een loopbaanadviseur tot een behandeling van een masseur. Op de website waar de bon verkrijgbaar is, krijgen ondernemers die zich aanmelden tips over ondernemerschap door middel van een stappenplan.

### **Zzp-parachute**

Vergroot het sociale vangnet voor zzp'ers door middel van een zzp-parachute. Deze parachute is een spaarfonds waar de werkgever en de zzp'er een bedrag inleggen. Wanneer de zzp'er arbeidsongeschikt raakt of met pensioen gaat, kan hij gebruik maken van dit spaarfonds. De parachute verlaagt op de lange termijn bijstandskosten voor de Nederlandse staat en verhoogt het welzijn van zzp'ers.

## **Stimulerende werkomgeving**

### **De fysieke werkomgeving verbeteren**

Een stimulerende werkomgeving heeft meetbare effecten op de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie en het motivatieniveau van werkenden. Om de werkomgeving beter te benutten, formuleert de Nationale DenkTank drie adviezen.

*Adviezen: Regel de verantwoordelijkheid over thuiswerken tussen werkgevers en werknemers in 'Formele kaders voor Het Nieuwe Werken', geef medewerkers de kans om op 'Woliday' te gaan en richt 'De ideale werkplek' zo in dat de arbeidsproductiviteit en arbeidsmotivatie van werknemers toeneemt.*

### **De virtuele werkomgeving verbeteren**

Door technologische vernieuwingen toe te passen op de werkomgeving ontstaan nieuwe mogelijkheden van (samen)werken, ondernemen en arbeidsrelaties. De optimale werkomgeving biedt meer flexibiliteit van werktijd en -plaats, gebruikt spelelementen en zet communicatiemiddelen effectief in. Hiervoor geeft de Nationale DenkTank twee oplossingen.

#### **Versophetwerk.nl**

Zet een webwinkel voor kleine leveranciers van levensmiddelen op, waarbij iedere ondernemer met versproducten binnen dit concept zijn eigen virtuele winkel inricht. Hierdoor bieden zij klanten een grote keuzevrijheid tegen concurrerende prijzen. Ook kunnen ze klanten extra diensten zoals de bezorging van boodschappen op het werk bieden. Dit levert weer tijdswinst en gemak voor werknemers op.

#### **CareMiles**

Introduceer een competitief spelelement in het dagelijkse werk van zorgpersoneel, dat medewerkers betreft bij het verbeteren van organisatieprocessen en hen beloont voor de oplossingen. Zorgpersoneel ervaart op die manier meer waardering voor hun werk, prestaties zijn inzichtelijk en hun motivatie en betrokkenheid neemt toe.

De impact van de oplossingen en adviezen van de Nationale DenkTank 2011 is afhankelijk van brede implementatie en een stevig maatschappelijk draagvlak. De Nationale DenkTank roept daarom elk individu en iedere organisatie op werk te maken van de toekomst.



# Voorwoord

Beste lezer,

## Het werken van de toekomst

Het onderwerp 'het nieuwe werken' is zowel in de media als in bestuurskamers en wandelgangen van organisaties een veelbesproken thema. Steeds meer bedrijven springen hier commercieel op in met slimme oplossingen en diensten. Daarbij ligt de focus vrij een-dimensionaal op het verbeteren van de zogenaamde 'work-life' balans. De meeste oplossingen en diensten richten zich op mobiliteit (woon-werk verkeer) en connectiviteit (thuiswerken). Echter, deze materie is veel complexer, veelzijdiger en ingrijpender. De toenemende vergrijzing van de bevolking, de dynamisering van de arbeidsmarkt, de exploderende informatiestroom zijn slechts een aantal onderliggende ontwikkelingen. Werkgevers en werknemers staan hiermee voor enorme uitdagingen die een integrale, multidisciplinaire, vernieuwende en belangenvrije aanpak vergen. Dat is nu precies de reden waarom tweeëntwintig jonge, ambitieuze en maatschappelijk betrokken deelnemers zich ruim drie maanden lang hebben vastgebeten in het centrale thema van de zesde Nationale DenkTank: het werken van de toekomst.



## Dialogoog

De deelnemers van de Nationale DenkTank 2011 hebben in drie maanden gesproken met bijna duizend mensen door enquêtes onder burgers en interviews met experts en betrokkenen uit verschillende sectoren. Ze zijn bewust de interactie en de dialoog aangegaan met de samenleving. Dat is ook het doel van de Nationale DenkTank: het aandragen van oplossingen voor maatschappelijke thema's door nieuwe discussies op gang te brengen tussen samenleving, overheid, bedrijfsleven en wetenschap. Het is elk jaar opnieuw een genot om te zien hoe deze dialoog op de meest verrassende plekken tot stand komt en hoe de deelnemers in staat zijn de discussies te vertalen naar concrete oplossingen. Er spreekt dan ook een enorm vertrouwen uit van de openhartige bijdragen van alle experts, partners, themapartners en geïnterviewden, die vol enthousiasme hebben meegedacht. Diverse organisaties zijn inmiddels aan de slag om de oplossingen uit te voeren.

## Maak werk van de toekomst

In dit rapport brengt de Nationale DenkTank de belangrijkste aspecten van de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart. Voor al deze aspecten ontwikkelde zij vernieuwende oplossingen en adviezen die zich richten op het verbeteren van arbeidsverhoudingen, het flexibiliseren van de organisatie van arbeid en de creatie van een stimulerende werkomgeving. Zeker in het licht van de economisch onzekere tijden, kan dit rapport een duurzame bijdrage leveren aan de uitdagingen waarvoor onze maatschappij staat. Ik hoop dan ook van harte dat u als lezer de aangeboden handvatten kunt inzetten in uw eigen situatie of organisatie. Zo brengen we het werken van de toekomst weer een stapje dichterbij.

Veel leesplezier!

Hans Peters  
Voorzitter Stichting de Nationale DenkTank

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Introductie</b>	13
1.1	De Nationale DenkTank – achtergrond	13
1.2	De Nationale DenkTank 2011	13
1.3	Methodologie	15
1.4	Leeswijzer	15
	<b>Deel 1: Inleiding en analyses</b>	16
<b>2</b>	<b>Arbeidsproductiviteit</b>	19
2.1	Welvaartsgroei behouden	19
2.2	Factoren die de arbeidsproductiviteit beperken	20
2.3	Conclusie	22
<b>3</b>	<b>Arbeidsparticipatie</b>	23
3.1	Het tekort op de arbeidsmarkt ondervangen	23
3.2	Factoren die de arbeidsparticipatie beperken	24
3.3	Conclusie	25
<b>4</b>	<b>Arbeidsmotivatie</b>	27
4.1	Waarom is arbeidsmotivatie belangrijk?	27
4.2	Factoren die de arbeidsmotivatie beïnvloeden	28
4.3	Conclusie	30
<b>5</b>	<b>Verandervermogen van organisaties</b>	31
5.1	Waarom moeten organisaties zich aanpassen?	31
5.2	Factoren die het verandervermogen beïnvloeden	31
5.3	Factoren met de grootste impact op het realiseren van verandering	33
5.4	Conclusie	34
	<b>Deel 2: Oplossingen en adviezen</b>	35
<b>6</b>	<b>Volwaardige arbeidsrelaties</b>	36
6.1	Verbeteren van informele arbeidsrelaties	36
6.2	Verbeteren van formele arbeidsrelaties	42
6.3	Verbeteren van de beeldvorming	47
<b>7</b>	<b>Flexibele organisatie van arbeid</b>	50
7.1	Bevorderen van ontwikkeling en mobiliteit	50
7.2	Uitwisselen van werknemers tussen organisaties	56
7.3	Stimuleren van ondernemerschap	60
<b>8</b>	<b>Stimulerende werkomgeving</b>	65
8.1	Verbeteren van de fysieke werkomgeving	65
8.2	Verbeteren van de virtuele werkomgeving	67

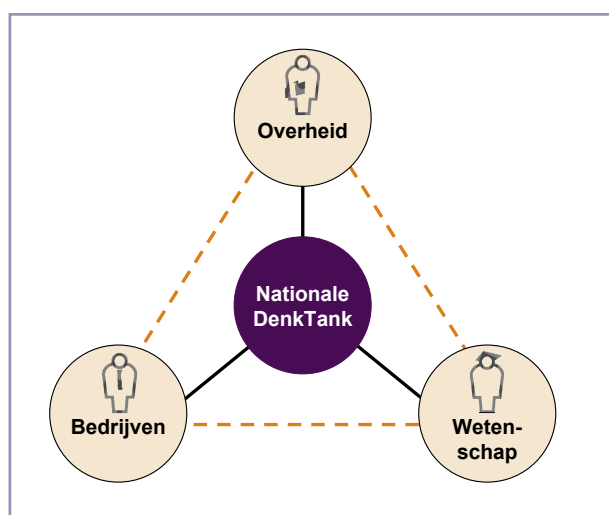
<b>9</b>	<b>Op weg naar de toekomst</b>	73
9.1	Toekomstscenario's	73
9.2	Een dag uit het werken van de toekomst	74
9.3	Tot slot	76
<b>10</b>	<b>Epiloog</b>	77
10.1	Bibliografie	77
10.2	Geraadpleegde personen en organisaties	82
10.3	Bijlage	90
	<b>Nationale DenkTank 2011</b>	91
	<b>Bestuur</b>	93
	<b>Organisatie</b>	94
	<b>Nawoord</b>	96



# 1 Introductie

## 1.1 De Nationale DenkTank – achtergrond

Stichting de Nationale DenkTank is begin 2005 opgericht met als doel de samenwerking tussen overheid, bedrijfsleven en kennisinstellingen te verbeteren. Met het doorbreken van de 'kennisverzuiling' probeert de Stichting een steentje bij te dragen aan de ambitie om de Nederlandse kenniseconomie tot de Europese top te laten behoren. De Stichting heeft een innovatief, interdisciplinair netwerk tussen de drie genoemde pijlers opgebouwd. De activiteiten van dit Nationale DenkTank-netwerk richten zich zowel op het beantwoorden van vragen vanuit de maatschappij, bijvoorbeeld door deelname aan congressen of maatschappelijke panels, als het uitdragen van de kennis en ideeën naar de maatschappij toe, bijvoorbeeld door het uitbrengen van een jaarlijks Nationale DenkTank-rapport, het schrijven van opiniestukken in dag- en weekbladen en het organiseren van symposia.



Figuur 1: Doorbreken van de kennisverzuiling via het Nationale DenkTank-netwerk

Het Nationale DenkTank-netwerk wordt jaarlijks versterkt met een team van twintig tot vijftientwintig jonge, ambitieuze academici (masterstudenten, pas afgestudeerden en promovendi) die de nieuwe lichting van de Nationale DenkTank vormen. De Stichting verwacht dat zij in de toekomst belangrijke functies vervullen binnen het bedrijfsleven, de overheid en de wetenschap en met elkaar een hecht netwerk vormen. De deelnemers aan de Nationale DenkTank worden geselecteerd op basis van analytisch vermogen, een brede maatschappelijke interesse, creativiteit en het vermogen om buiten bestaande kaders te denken. Het team kenmerkt zich door een verscheidenheid aan achtergronden. Onder de deelne-

mers bevinden zich economen en filosofen, maar ook juristen en natuurkundigen. Samen werken zij gedurende drie maanden fulltime aan praktische oplossingen voor een maatschappelijk probleem. Zij worden daarbij ondersteund door de Stichting, het Nationale DenkTank-netwerk, (thema)partners en experts op het gebied van de opdracht. De multidisciplinaire achtergrond en de jonge frisse blik van de deelnemers moeten leiden tot innovatieve adviezen die in de jaarlijkse eindpresentatie en het eindrapport aan het publiek gepresenteerd worden.

## 1.2 De Nationale DenkTank 2011

Het thema van de Nationale DenkTank 2011 luidt: 'Het werken van de toekomst'. Volgens de Sociaal-Economische Raad zal de Nederlandse beleidsagenda gericht moeten blijven op welvaartsgroei in brede zin.<sup>1</sup> In 2011 steeg, ondanks de economische crisis, de concurrentiepositie

<sup>1</sup> Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). Europa 2020: de nieuwe Lissabon-strategie.

van Nederland. Toch staat Nederland, als het gaat om innovatie, al jaren buiten de mondiale top tien.<sup>2</sup> Bovendien stagneert de economische groei.<sup>3</sup> De noodzaak om de Nederlandse arbeidsmarkt te veranderen, is dringend. De komende jaren dreigt een tekort op de arbeidsmarkt. Om het welvaartsniveau te behouden, moeten organisaties innovatiever en productiever worden. Ook moeten mensen een optimale bijdrage aan de arbeidsmarkt kunnen leveren. Tegelijkertijd verandert de manier waarop mensen naar werk kijken; werknemers stellen hogere eisen op het gebied van flexibiliteit, autonomie en het benutten van capaciteiten. Het werken van de toekomst moet ervoor zorgen dat Nederland internationaal nog steeds mee kan, dat tekorten op de arbeidsmarkt worden voorkomen en dat werk voldoet aan de behoeften van werkenden.

De opdracht van de Nationale DenkTank 2011 is dan ook:

Hoe kunnen we in Nederland een vernieuwing in arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie en werkomgeving tot stand brengen zodanig dat: organisaties beter presteren, werknemers in alle levensfasen meer gemotiveerd zijn en talent beter benut en duurzaam inzetbaar wordt?

Stichting de Nationale DenkTank werkt jaarlijks nauw samen met themapartners. Voor 2011 zijn dit: PGGM, de uitvoeringsorganisatie voor pensioensfondsen in zorg en welzijn, SoFoKleS, het sociaal fonds voor de kennissector waarin zowel het academisch onderwijs als de academische ziekenhuizen vertegenwoordigd zijn, en Vodafone, internationale aanbieder van mobiele technologie. De themapartners herkennen het vraagstuk van de Nationale DenkTank in hun eigen organisatie en hebben ieder hun eigen redenen om betrokken te zijn bij het thema van dit jaar. De Nationale DenkTank is onafhankelijk in het beantwoorden van de opdracht.



PGGM ziet enorme uitdagingen voor de zorg in Nederland, vanwege toenemende zorgvraag en arbeidskrapte. Om hiermee om te gaan zullen veranderingen in werk plaats moeten vinden om tot oplossingen te komen voor de steeds krapper wordende arbeidsmarkt in de zorgsector.



SoFoKleS wil graag dat wetenschappelijk personeel breder inzetbaar wordt, ook buiten de wetenschap, en zoekt naar nieuwe manieren om dit te doen. In de UMC's (fusie van academische ziekenhuizen met medische faculteiten) moet een cultuuromslag plaatsvinden gericht op volwaardige arbeidsverhoudingen en duurzame inzetbaarheid, waarbij de sleutelwoorden dialoog, maatwerk en ontwikkeling zijn.



Vodafone zoekt naar manieren om met technologie nieuwe manieren van werken en leven mogelijk te maken om het individuele leefritme van werknemers optimaal te ondersteunen, zodat talent behouden kan worden en participatie en productiviteit verbeterd worden.

<sup>2</sup> World Economic Forum. (2011). Global Competitiveness Report 2011-2012.

<sup>3</sup> Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011). Groei Nederlandse economie zwakt af.



## 1.3 Methodologie

De onderzoeksperiode van de Nationale DenkTank is ingedeeld in drie fasen: de zomerschool, de analysefase en de oplossingsfase. Tijdens de twee weken durende zomerschool kwamen de deelnemers aan de Nationale DenkTank 2011 samen voor een eerste kennismaking met elkaar en de opdracht. De groep kreeg daar de nodige kennis en vaardigheden aangereikt om de opdracht te kunnen uitvoeren. Verscheidene experts deelden hun visie op de problematiek met de deelnemers en er ontstonden levendige discussies. Daarnaast was er aandacht voor vaardigheidstrainingen.

In de analysefase bracht de Nationale DenkTank gedurende een maand vier aspecten van de Nederlandse arbeidsmarkt in kaart: de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie, de arbeidsmotivatie en het verandervermogen van organisaties. Door de analyses identificeerde de Nationale DenkTank knelpunten die op dit moment het verbeteren van deze vier aspecten in de weg staan. De Nationale DenkTank heeft hiervoor literatuuronderzoek gedaan en 270 diepte-interviews uitgevoerd met experts uit de wetenschap, het bedrijfsleven en de publieke sector. Ook is er een uitgebreid bevolkingsonderzoek gedaan onder 1302 respondenten in samenwerking met Newcom Research & Consultancy. De Nationale DenkTank heeft tevens specifieke enquêtes gehouden onder MBO studenten (157 respondenten), wetenschappelijk personeel (350 respondenten), reizigers op treinstations (153 respondenten), vrouwen (62 respondenten), ouderen (240 respondenten), bezoekers van woonboulevards (49 respondenten) en professionals in de zorg (35 respondenten). De resultaten van de analyses zijn uitgebreid getoetst tijdens presentaties, paneldiscussies en gesprekken met experts, en een door de Nationale DenkTank georganiseerd congres.

In de oplossingsfase werkte de Nationale DenkTank gedurende zes weken toe naar concrete oplossingen voor de geïdentificeerde knelpunten. Deze oplossingen komen voort uit de probleemanalyses. Elke oplossing heeft tot doel een specifieke oorzaak voor het probleem aan te pakken. De oplossingen zijn in het bijzonder geselecteerd op hun mogelijke impact en haalbaarheid. De Nationale DenkTank is in gesprek met diverse partijen die een verdere rol kunnen spelen bij de implementatie van de oplossingen. Ook voor oplossingen waar nog geen implementatiepartners bij betrokken zijn, brengt de Nationale DenkTank adviezen uit in dit rapport.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel van het rapport bestaat uit een inleiding op het thema en de uitwerking van analyses van vier onderzochte aspecten van de Nederlandse arbeidsmarkt. De inleiding start met een korte analyse van de Nederlandse arbeidsmarkt in historisch en internationaal perspectief, en trends binnen de veranderende samenleving. Vervolgens behandelt het rapport de resultaten van de analyses voor de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie, de arbeidsmotivatie en het verandervermogen van organisaties. Het tweede deel van het rapport is oplossingsgericht. Hier bevinden zich uitgewerkte oplossingen en adviezen voor de geïdentificeerde knelpunten uit de analysefase. De oplossingen, adviezen en oplossingsrichtingen worden gevisualiseerd aan de hand van iconen. Het rapport besluit met een schets van enkele toekomstscenario's en een vooruitblik op het werken van de toekomst.

Iconen:



Volwaardige  
arbeidsrelaties



Flexibele organisatie  
van arbeid



Stimulerende  
werkomgeving



Oplossing



Advies

# Deel 1 Inleiding en analyses

## Inleiding

Het werken van de toekomst is een thema dat alle Nederlanders raakt. Werk speelt een centrale rol in ons leven: bijna 7.4 miljoen Nederlanders werkten in 2010 gemiddeld 34,4 uur per week.<sup>4</sup> Werk heeft positieve effecten op het individu: het stimuleert persoonlijke ontwikkeling en geeft mensen een doel en inkomen. Werk is ook van belang voor de samenleving. Door te participeren op de arbeidsmarkt dragen Nederlanders bij aan sociale voorzieningen zoals de Algemene ouderdomswet (AOW). Bovendien is de Nederlandse welvaart afhankelijk van de omvang van de beroepsbevolking en haar productiviteit.

De Nationale DenkTank 2011 heeft het thema aangeprepen om antwoord te geven op de vraag: Hoe kunnen we in Nederland een vernieuwing in arbeidsrelaties, arbeidsorganisatie en werkomgeving tot stand brengen zodanig dat organisaties beter presteren, talent beter benut en duurzaam inzetbaar wordt en medewerkers in alle levensfasen meer gemotiveerd met hun werk bezig zijn? Deze vraag heeft effect op drie niveaus: internationaal, nationaal en op het niveau van organisatie en individu.

## Internationale concurrentiepositie loopt gevaar

Nederland voert een relatief stabiele en goede concurrentiepositie ten opzichte van de rest van de wereld.<sup>5</sup> Toch staat het Nederlandse welvaartsniveau onder druk. Opkomende economieën groeien snel en investeren zwaar in hun kenniseconomie.<sup>6</sup> Het bruto binnenlands product (BBP) per hoofd van de bevolking in China groeide de afgelopen tien jaar bijna acht keer zo snel als in Nederland. Chinese investeringen in onderwijs en innovatie namen in deze periode toe, terwijl Nederland op deze gebieden bezuinigde.<sup>7</sup> Hoewel de concurrentiepositie van Nederland in 2011 steeg, is onze internationale concurrentiepositie op de lange termijn in gevaar. Krantenkoppen als 'Kenniseconomie loopt achter', 'Nederlandse positie als handelsland in gevaar' en '41.000 banen verdwijnen naar het buitenland' signaleren de toenemende buitenlandse concurrentie.

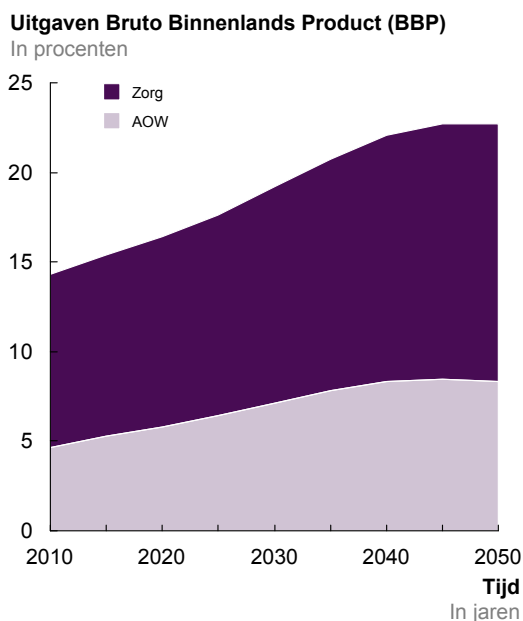


4 Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011). Gemiddelde arbeidsduur afgelopen jaren nauwelijks veranderd.  
 5 De Nederlandse concurrentiepositie is zevende op de wereldranglijst van het World Economic Forum, zie World Economic Forum. (2011). Global Competitiveness Report 2011-2012.  
 6 Arnoldus, M., & Steenhoven, J. van den. (2010). Kenniseconomie Monitor 2010. Voorbij de Tegenstelling in een Slimmer Nederland.  
 7 The World Bank.

Om de Nederlandse welvaartsgroei te behouden, moeten de arbeidsparticipatie en/of de arbeidsproductiviteit omhoog.

## Nederlandse samenleving vergrijs

Naast internationale ontwikkelingen, maken veranderingen in Nederland vernieuwing noodzakelijk. De Nederlandse samenleving vergrijs, waardoor de ratio tussen jongeren en ouderen verschuift. De beroepsbevolking krimpt. Hierdoor dragen minder werkenden de toenemende kosten van de Algemene ouderdomswet (AOW) en de zorg (zie figuur 2).<sup>8</sup> Om de Nederlandse welvaartsgroei te behouden, moet de arbeidsmarkt veranderen.



Figuur 2: Projectie zorg-en AOW-uitgaven als percentage van het BBP

## Organisaties moeten talent optimaal benutten en flexibel zijn

De ontwikkelingen raken ook organisaties. De verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd vereist dat mensen langer doorwerken. Om de arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie te verhogen, moeten organisaties het talent van werknemers optimaal benutten.

Om adequaat met ontwikkelingen om te gaan, moeten organisaties zich sneller kunnen aanpassen. Door technologische ontwikkelingen verouderen producten, kennis en vaardigheden snel. Ook ontstaan er mogelijkheden voor grensoverstijgend werken binnen en tussen organisaties. Dit vergt een organisatie-inrichting die in staat is om met verandering om te gaan.

## Veranderde individuele behoeften vragen om andere arbeidsrelaties

Ook individuele behoeften veranderen. Werknemers stellen andere eisen aan werk dan eerdere generaties. Oudere werknemers willen vooral economische zekerheid, terwijl jonge werknemers, ook wel 'Generatie Y' of 'Werknemer 2.0' genaamd, meer autonomie en flexibiliteit wensen<sup>9</sup>, waarbij de grens tussen werk en privé vervaagt.<sup>10</sup>

Daarnaast is de behoefte aan autonomie en zelfexpressie sterk toegenomen.<sup>11</sup> Deze behoeften zijn zichtbaar op de arbeidsmarkt: werknemers wisselen steeds vaker van baan of werken in toenemende mate als zelfstandige zonder personeel (zzp'er) buiten traditionele arbeidsrelaties om.<sup>12</sup> Deze gewijzigde behoeften vragen om andere arbeidsrelaties.

<sup>8</sup> CPB.

<sup>9</sup> Bontekoning. (2008). Generatiegolven als Vernieuwingsimpulsen.

<sup>10</sup> De Bruin. (2011). Thuis nog even de Zakelijke E-mail lezen.

<sup>11</sup> Inglehart, Foa, Peterson, & Welzel. (2008). Development, Freedom, and Rising Happiness: A Global Perspective (1981-2007).

<sup>12</sup> Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). Werk maken van baan-baanmobiliteit; Sociaal-Economische Raad (SER). (2010). Zzp'ers in Beeld: een Integrale Visie op Zelfstandigen zonder Personeel.

## Analyses

De Nationale DenkTank 2011 brengt bovenstaande ontwikkelingen in kaart en zoekt naar knelpunten die de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie, de arbeidsmotivatie en het verandervermogen van organisaties belemmeren.

Hoofdstuk 2 beschrijft de noodzaak tot verhogen van de arbeidsproductiviteit en de mogelijkheid tot substantiële groei. Het gaat dieper in op de sectoren waarbinnen veel verbetering te behalen is en de oorzaken voor diverse in- en externe knelpunten die de arbeidsproductiviteit belemmeren, zoals het primaire proces, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de planning en aansturing, vaardigheden en wet- en regelgeving, externe relaties en de arbeidsmarkt.

Hoofdstuk 3 presenteert de mogelijkheden voor het verhogen van de arbeidsparticipatie door mensen duurzamer in te zetten en daarmee de potentiële beroepsbevolking beter te benutten. Door het wegnemen van knelpunten op het gebied van beloning, beeldvorming, flexibiliteit, passende baan, ontwikkeling, gezondheid en dialoog kunnen mensen tot op hogere leeftijd en met meer plezier werken.

Hoofdstuk 4 geeft aan dat een verhoogde arbeidsmotivatie een toename in arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie mogelijk maakt. Veertien factoren beïnvloeden de arbeidsmotivatie. Deze behoeften lopen zeer uiteen en zijn onderhevig aan continue verandering. De aanpak voor het motiveren van mensen is maatwerk. Dialoog is essentieel.

Hoofdstuk 5 richt zich op het verandervermogen van organisaties, de stappen die een organisatie in een veranderingsproces doorloopt en de vier factoren die verandervermogen in de weg staan: gevoel van urgentie, interne en externe kennisdeling en wet- en regelgeving.

In deel 2 volgen de oplossingen en adviezen.

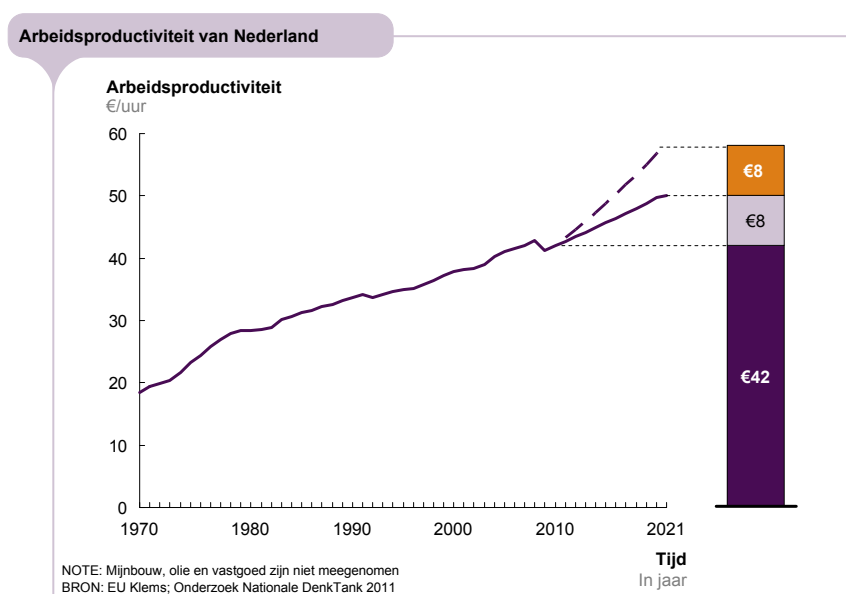
## 2 Arbeidsproductiviteit

### 2.1 Welvaartsgroei behouden

De groei van de Nederlandse welvaart staat, als gevolg van de vergrijzing en een krimpende beroepsbevolking, de komende decennia sterk onder druk. Een afnemende groep werkenden moet in de toekomst de lasten dragen van een groeiende groep gepensioneerden. Om de welvaartsgroei te behouden, is een toename van de arbeidsproductiviteit en/of een toename van arbeidsparticipatie noodzakelijk. De paragrafen hieronder geven een beschrijving van de arbeidsproductiviteit<sup>13</sup> in Nederland, de sectoren waarbinnen een substantiële groei kan plaatsvinden en de knelpunten die deze groei belemmeren.

#### De Nederlandse arbeidsproductiviteit kan stijgen met 20 procent in tien jaar

Een stijging van de totale Nederlandse arbeidsproductiviteit met 20 procent is mogelijk. Dit komt overeen met een groei van het bruto binnenlands product (BBP) van ruim honderd miljard euro (zie figuur 3).<sup>14</sup>



Figuur 3: Nederland kan tweemaal zo snel groeien

Om deze toename te bereiken, moet de arbeidsproductiviteit voor iedere sector stijgen tot het niveau waarop sectoren in de top drie best presterende landen presteren. Ondanks dat de totale arbeidsproductiviteit in Nederland hoog is, blijft de groei sinds 1995 lager dan die van economisch vergelijkbare landen als de Verenigde Staten en landen in Scandinavië.<sup>15</sup>

13 Arbeidsproductiviteit is de hoeveelheid toegevoegde waarde per eenheid arbeidsvolume, oftewel de waarde die een werknemer in een uur aan het product of de dienst toevoegt. De term dient als internationaal vergelijkbare maat voor prestaties van organisaties en bedrijven in uiteenlopende sectoren.

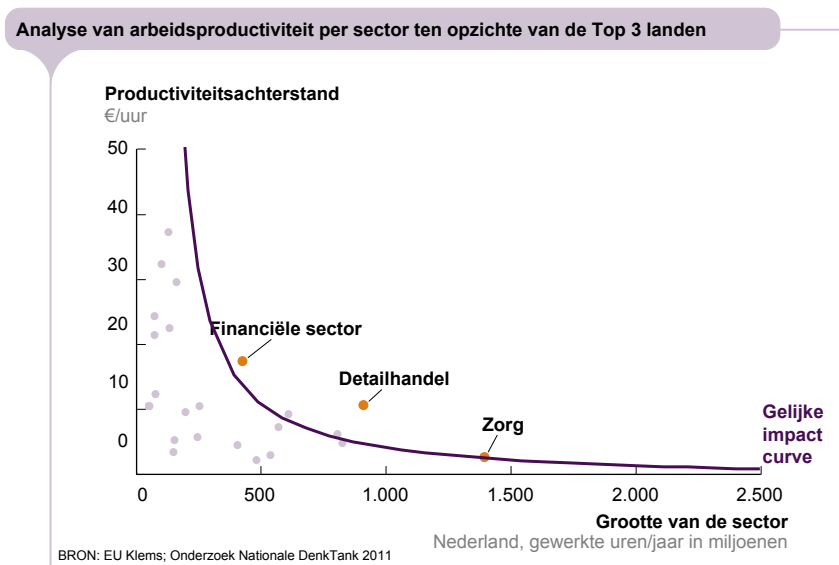
14 De totale waarde van het BBP bedroeg in 2010 591,5 miljard euro. Rijksoverheid. (2009). Rijksbegroting 2010.

15 McKinsey & Company. (2007). Versnellen Arbeidsproductiviteitsgroei in Nederland: erop of eronder. The Conference Board. (2011). Productivity and Innovation.

Dit komt voornamelijk doordat de arbeidsproductiviteit in bepaalde sectoren achterligt ten opzichte van het buitenland.<sup>16</sup>

### Arbeidsproductiviteit blijft achter in de financiële sector, de detailhandel en de zorgsector

De Nationale DenkTank heeft drie sectoren geselecteerd waar de ruimte en noodzaak tot verbetering het grootst is. Het grootste potentieel voor een verhoging van de arbeidsproductiviteit ligt in de sectoren met veel werkuren en de grootste productiviteitsachterstand ten opzichte van beter presterende landen: de financiële sector en de detailhandel. Het verhogen van de arbeidsproductiviteit in de zorgsector is belangrijk voor het tegengaan van het arbeidstekort dat in deze sector dreigt te ontstaan. Ook blijft hierdoor de kwaliteit van de zorg behouden. Figuur 4 illustreert de keuze voor deze drie sectoren. De volgende paragrafen beschrijven de belangrijkste knelpunten per geselecteerde sector (zie figuur 4).



Figuur 4: Analyse van de arbeidsproductiviteit in Nederlandse sectoren vergeleken met dezelfde sectoren in het buitenland

## 2.2 Factoren die de arbeidsproductiviteit beperken

Knelpunten die het verhogen van de arbeidsproductiviteit belemmeren, bevinden zich in interne factoren zoals het primaire proces, de organisatiestructuur, de organisatiecultuur, de planning en aansturing, vaardigheden<sup>17</sup> en externe factoren zoals de wet- en regelgeving, externe relaties en de arbeidsmarkt.

<sup>16</sup> EU KLEMS 2007, bewerking Nationale DenkTank 2011.

<sup>17</sup> Het primaire proces bevat alle handelingen die leiden tot het eindproduct; de organisatiestructuur omvat de wijze waarop de organisatie is opgebouwd (i.e. het aantal managementlagen, leeftijdsopbouw, de communicatielijnen, de hoeveelheid afdelingen en de grootte van afdelingen); organisatiecultuur wordt bepaald door de houding en het gedrag van de medewerkers alsmede de arbeidsrelaties binnen de organisatie; planning en aansturing omvat de wijze waarop de werknemers worden aangestuurd en de activiteiten binnen de organisatie worden gepland; vaardigheden bestaan uit de verzameling van alle competenties en ervaringen binnen de organisatie.

## Financiële sector: efficiënter benutten van capaciteiten, arbeidsrelaties, werkomgeving en externe relaties

De belangrijkste knelpunten die de arbeidsproductiviteit in de financiële sector belemmeren, bevinden zich in het primaire proces, de planning en aansturing, de externe relaties en de arbeidsmarkt.<sup>18</sup> De inrichting van de werkplekken van veel bedrijven in de financiële sector<sup>19</sup> staan een flexibele manier van (samen)werken onvoldoende toe. Deze bedrijven beschikken vaak over meerdere IT-systemen waardoor processen niet soepel op elkaar aansluiten. Ook laat beperkte autonomie voor laagopgeleide medewerkers een deel van hun capaciteiten onbenut. Zo krijgen callcentermedewerkers bijvoorbeeld relatief weinig verantwoordelijkheid. Het blijkt dat zij met meer financiële verantwoordelijkheid beter presteren.<sup>20</sup> Daarnaast creëren financiële organisaties onvoldoende mogelijkheden tot het delen van kennis met andere organisaties. Tot slot zorgt de combinatie van de sterk beschermende cao's en de vergrijzing voor een kennisprobleem. Binnen vijf jaar gaat een groot deel van de medewerkers met pensioen. Doordat een relatief grote groep 55-plussers abrupt zal vertrekken, gaat mogelijk veel kennis verloren. De sterk beschermende cao's weerhouden 55-plussers ervan over een langere periode verspreid uit te treden.

## Detailhandel: flexibele openingstijden

De detailhandel heeft voornamelijk te maken met knelpunten in het primaire proces, de wet- en regelgeving, de planning en aansturing en de organisatiestructuur.<sup>21</sup> Een belangrijk punt is dat openingstijden van winkels en diensten niet zijn afgestemd op de behoeften van de Nederlandse beroepsbevolking. De oorzaak hiervan is te vinden in het primaire proces en de wet- en regelgeving van de detailhandel. Veel winkeliers besluiten om 's ochtends en 's middags open te zijn, terwijl werkende klanten liever 's middags en 's avonds winkelen. De winkeltijdenwet voorkomt dat winkels in veel gemeenten op zondag open kunnen zijn. Werknemers binnen deze sector hebben bovendien weinig mogelijkheden om zelf hun werktijden in te delen, terwijl die behoefte er wel is. Dit beïnvloedt de motivatie en daardoor de prestaties van werknemers negatief. Tot slot krijgen werknemers weinig ruimte voor ideeën die de arbeidsproductiviteit kunnen verbeteren. De communicatie van werkvloer naar directie is veelal lang en ontoegankelijk. Mensen die zich niet bewust zijn van wat er daadwerkelijk op de werkvloer afspeelt, nemen vaak de besluiten.<sup>22</sup>

## Zorgsector: aanpassingen op sector- en organisatieniveau

De belangrijkste knelpunten in de zorgsector bevinden zich in het primaire proces, de organisatiestructuur, de externe relaties, de arbeidsmarkt en vaardigheden.<sup>23</sup> Sectorbreed is er te weinig afstemming en samenwerking tussen zorginstellingen en zorglijnen.<sup>24</sup> Ook ervaren zorgprofessionals een hoge werkdruk waardoor veel medewerkers de sector verlaten.

18 Interviews met onder andere Detailhandel NL, bol.com en Action in Marketing en enquêtes in woonboulevard Villa Arena (n=30) en in winkelcentrum Stadshart Amstelveen (n=17).

19 De financiële sector bestaat met name uit banken (57,4%) en uit organisaties die zich bezighouden met pensioenen en verzekeringen (23,6%). EU Klems 2007.

20 Voorbeeld van Interpolis, waarbij callcentermedewerkers de mogelijkheid hebben om schade tot een bepaald bedrag direct uit te keren. Resultaten hiervan zijn hogere klant- en medewerkertevredenheid en kostenbesparing; bron: interview bij Rabobank en Jansen (2009).

21 Interviews met experts, medewerkers en leidinggevenden van Achmea, Rabobank, Interpolis, McKinsey & Company, SNS Reaal, Essent en Microsoft.

22 Interviews met onder andere Detailhandel NL, bol.com en Action in Marketing en enquêtes in woonboulevard Villa Arena (n=30) en in winkelcentrum Stadshart Amstelveen (n=17).

23 Interviews en meeloopdagen met zorgexperts en medewerkers van onder meer Vecht&IJssel, het Oogziekenhuis Rotterdam, Erasmus Universitair Medisch Centrum, Amsterdam Universitair Medisch Centrum, SoFoKles UMC, TNO Gezond Leven, McKinsey & Company.

24 Zorglijnen bestaan uit eerstelijnsgezondheidszorg (direct toegankelijk, zoals de huisarts, fysiotherapeut en thuisverpleegkundige), tweedelijnsgezondheidszorg (alleen toegankelijk na verwijzing, zoals specialistische arts, een psycholoog naar wie is doorverwezen), en derdelijnsgezondheidszorg (de dienstverlening waar hulpverleners een beroep op kunnen doen, zoals laboratoria en expertisecentra).

Op organisatieniveau kampen zorginstellingen met een logge structuur en een hiërarchische cultuur, werken afdelingen onderling vaak onvoldoende samen, gaat het zorgproces onvoldoende uit van de behoeften van de patiënt en sluiten de vaardigheden van leidinggevendenden niet per definitie aan bij het benodigde leiderschap.

### **Knelpunten in overige sectoren**

De geïdentificeerde knelpunten zijn naar verwachting ook van toepassing op andere sectoren die achterblijven in productiviteit, omdat de drie sectoren te maken hebben met zowel hoog- en laagopgeleide werknemers als met werkzaamheden die al dan niet plaatsgebonden zijn. Werk in de financiële sector is relatief plaatsongebonden, terwijl werk in de detailhandel vooral plaatsgebonden is, omdat de fysieke aanwezigheid van medewerkers vaak een vereiste is. Werk in de zorgsector is relatief plaatsgebonden, maar biedt mogelijkheden voor minder plaatsgebonden werk in de vorm van telegzorg, oftewel zorg op afstand. Ook bieden de sectoren variatie in opleidingsniveau. In de detailhandel werken relatief veel lager opgeleiden, terwijl in de financiële dienstverlening veel hoogopgeleiden werken. In de zorgsector varieert het opleidingsniveau afhankelijk van het type zorglijn. Door deze variatie zijn de knelpunten van de drie sectoren naar verwachting ook van toepassing op andere sectoren.

## **2.3 Conclusie**

Vergrijzing en een krimpende beroepsbevolking zetten de komende decennia de groei van de Nederlandse economie onder druk. De welvaart kan blijven groeien door een substantiële toename van de arbeidsproductiviteit. Als de arbeidsproductiviteit voor iedere sector stijgt tot het niveau van de top drie best presterende landen, kan de Nederlandse arbeidsproductiviteit met 20 procent groeien. Dit komt overeen met een groei van het bruto binnenlands product (BBP) van ruim honderd miljard euro.

De grootste winst is te behalen in de sectoren met veel werkuren en de grootste productiviteitsachterstand ten opzichte van beter presterende landen: de financiële sector en de detailhandel. Een productiviteitsstijging in de zorgsector is noodzakelijk voor het ondervangen van het arbeidstekort, het betaalbaar en toegankelijk houden van de zorg en het behoud van de zorgkwaliteit. Diverse in- en externe knelpunten, bijvoorbeeld het primaire proces, de organisatiestructuur en de benutting van externe relaties, moeten in deze drie sectoren worden weggenomen. De oorzaken voor deze knelpunten zijn naar verwachting ook van toepassing op andere sectoren in Nederland. Door deze knelpunten aan te pakken, verzekert Nederland zich van een productieve toekomst.



## 3 Arbeidsparticipatie

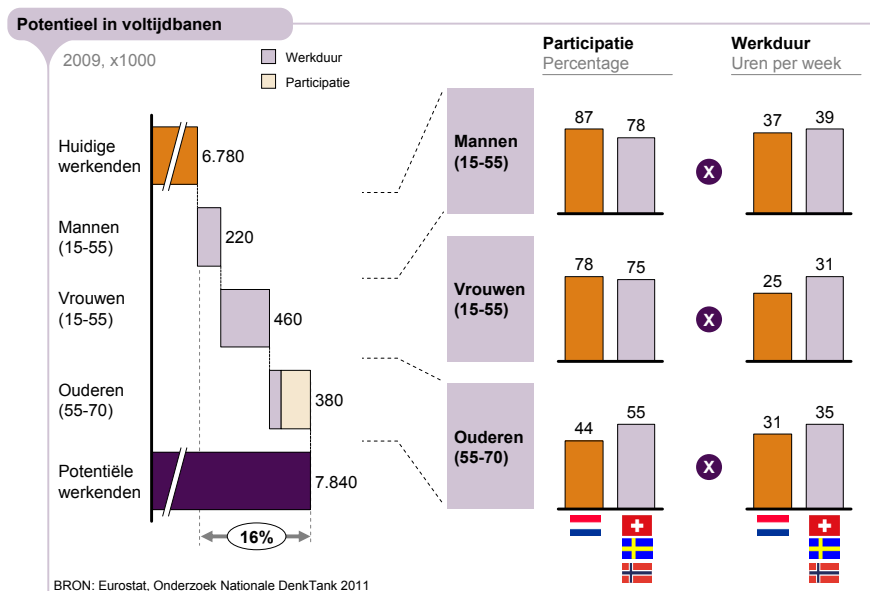
### 3.1 Het tekort op de arbeidsmarkt ondervangen

Verhoging van de arbeidsproductiviteit en de arbeidsparticipatie<sup>26</sup> kunnen de naderende krimp op de arbeidsmarkt en een dreigende vermindering van de Nederlandse welvaartsgroei tegengaan. Om de potentiële beroepsbevolking beter te benutten en de arbeidsparticipatie te laten stijgen, moeten Nederlanders duurzaam inzetbaar zijn; mensen leveren gedurende hun leven een optimale bijdrage aan de arbeidsmarkt. Als mensen op een prettige manier werken, zijn zij bereid zich meer uren per week in te zetten en tot op hogere leeftijd actief te zijn op de arbeidsmarkt. Talenten kunnen zo beter en langer worden benut. De volgende paragrafen beschrijven het potentieel voor verhoogde arbeidsparticipatie en knelpunten die duurzame inzetbaarheid momenteel bemoeilijken.

#### Groot potentieel voor toename van het aantal voltijdbanen

Gemeten in voltijdbanen, kan de arbeidsparticipatie in Nederland met 16 procent toenemen.<sup>27</sup> Dit is mogelijk door het aantal deelnemers aan de arbeidsmarkt te laten groeien en door mensen meer uren te laten werken (zie figuur 5).

De Nationale DenkTank heeft de arbeidsparticipatiegraad, de omvang van de beroepsbevolking uitgedrukt in procenten van de beroepsgeschikte bevolking, en het daadwerkelijk gewerkte aantal uren van de beroepsbevolking in Nederland vergeleken met die van Noorwegen, Zweden en Zwitserland. Ondanks dat de arbeidsparticipatiegraad voor zowel mannen als vrouwen in Nederland hoger is dan deze drie landen, is het aantal gewerkte uren fors lager in Nederland.



Figuur 5: 16 procent meer voltijdbanen door te vergelijken met de top drie van Europa

<sup>26</sup> Arbeidsparticipatie verwijst in dit rapport niet alleen naar het aantal mensen dat actief is op de arbeidsmarkt, maar ook naar het aantal uren dat mensen actief zijn op de arbeidsmarkt.

<sup>27</sup> Eurostat 2009, bewerking Nationale DenkTank 2011. Voltijdbaan gedefinieerd als 46 werkzame weken per jaar, met 36 werkzame uren per week.

Dit is met name het geval bij vrouwen. Wanneer het aantal gewerkte uren in Nederland even hoog zou zijn als het gemiddelde aantal werkuren in Noorwegen, Zweden en Zwitserland, ontstaat 460.000 extra voltijdbanen voor vrouwen tussen de 15 en 55 jaar oud en 220.000 extra voltijdbanen voor mannen tussen de 15 en 55 jaar oud. Wanneer het aantal gewerkte uren in Nederland en de arbeidsparticipatiegraad van ouderen tussen de 55 en 70 jaar op het gemiddelde niveau van Noorwegen, Zweden en Zwitserland zou zijn, kunnen ouderen 380.000 extra voltijdbanen vervullen. Hiervan zijn ruim 230.000 banen toe te schrijven aan de 11 procentpunt lagere arbeidsparticipatiegraad van de Nederlandse arbeidskrachten tussen 55 en 70 jaar oud.<sup>28</sup>

### 3.2 Factoren die de arbeidsparticipatie beperken

Er is een groot arbeidspotentieel met name bij vrouwen en ouderen. Hieronder volgen zeven knelpunten die duurzame inzetbaarheid nu in de weg staan.

#### Beloning

Een beloning moet passen bij de prestatie en de levensfase van medewerkers.<sup>29</sup> Driekwart van de werkgevers vindt dat beloning en prestatie niet meer in verhouding zijn bij oudere werknemers.<sup>30</sup> Om deze verhouding te verbeteren, moet de loonvorming in Nederland flexibeler worden. Onderzoek van de Nationale DenkTank toont aan dat 94 procent van de ondervraagden het geen probleem vindt om aan het einde van de loopbaan minder salaris te ontvangen, mits zij grotere vrijheid krijgen bij het inrichten van de inhoud en invulling van hun werk.<sup>31</sup> Ook moet het lonen meer uren te werken, waarbij de extra inkomsten opwegen tegen de extra kosten van bijvoorbeeld de kinderopvang. Een op de vier vrouwen geeft aan dat zij meer wil werken als zij er financieel daadwerkelijk op vooruit gaat.<sup>32</sup>

#### Beeldvorming

Stereotypen zorgen ervoor dat werkgevers geen gebruik maken van de potentiële inzetbaarheid van individuele arbeidskrachten.<sup>33</sup> Werkgevers hebben bijvoorbeeld een negatief beeld van oudere medewerkers: 85 procent van hen kiest voor het vervullen van een functie van twaalf uur of meer liever niet een oudere medewerker.<sup>34</sup> Werkende moeders hebben last van negatieve beeldvorming van hun sociale omgeving.

“Het grootste probleem dat ik tegenkwam toen ik carrière probeerde te maken, was van medemoeders op het schoolplein.”

- moeder van schoolgaande kinderen

#### Flexibiliteit

Flexibele openingstijden van voorzieningen buiten het werk, zoals scholen en apotheken, vergroten de inzetbaarheid binnen de reguliere werkuren. Flexibiliteit houdt in dat medewerkers de mogelijkheid hebben om tijd en plaats van werk zelf te bepalen. Van de in deeltijd werkende vrouwen wil 26 procent meer werken als zij haar werktijden zelf kan bepalen.<sup>35</sup>

28 Eurostat 2009, bewerking Nationale DenkTank 2011.

29 Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN). (2010). Duurzame Inzetbaarheid voor Dummies.; Commissie Arbeidsparticipatie. (2008). Naar een toekomst die werkt.

30 Conen, Henkens & Schippers. (2011). Are employers changing their behavior toward older workers? An analysis of employers' surveys.

31 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten.

32 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Deeltijdvrouwen onder 62 respondenten.

33 Nauta, Bruin, de & Cremer. (2004). De Mythe doorbroken: Gezondheid en Inzetbaarheid Oudere Werknemers.

34 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten.

35 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Deeltijdvrouwen onder 62 respondenten.

## Passende baan

Een baan moet passen bij de competenties en de levensfase van medewerkers. Dit betekent dat ouderen in de laatste fase van hun carrière verantwoordelijkheden kunnen krijgen die meer zijn gericht op bijvoorbeeld het overbrengen van kennis en vaardigheden naar jongere collega's. Van de ondervraagden uit het onderzoek wil 56 procent dat ouderen een mentorfunctie vervullen.<sup>36</sup>

## Ontwikkeling

Ontwikkeling houdt medewerkers breder inzetbaar op de arbeidsmarkt en leidt tot een toename van de arbeidsproductiviteit. Als medewerkers zich ontwikkelen, verdiepen en/of verbreden ze hun eigen vaardigheden en kennis door het volgen van een opleiding, (bij)scholing en een leven lang leren.<sup>37</sup> Van de in deeltijd werkende moeders geeft 39 procent aan dat zij meer gaat werken als zij meer ontwikkelingsmogelijkheden krijgt.<sup>38</sup>

## Gezondheid

Een goede gezondheid is een essentiële voorwaarde voor deelname aan de arbeidsmarkt.<sup>39</sup> Het is een toestand van volledig, lichamelijk, geestelijk en sociaal welbevinden en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken.<sup>40</sup> Een minder goede gezondheidstoestand kan mensen ervan weerhouden de arbeidsmarkt te betreden of kan voor mensen een overweging zijn de arbeidsmarkt (vervroegd) te verlaten.<sup>41</sup> Van de werkenden tussen de 55 en 70 jaar oud ziet 85 procent gezondheid als hét belangrijkste knelpunt voor de duurzame inzetbaarheid van ouderen.<sup>42</sup>

## Dialoog

Dialoog over de bovenstaande zes factoren is de bindende factor in het vergroten van de duurzame inzetbaarheid. Er moet een oprechte interesse in, en communicatie met elkaar zijn.<sup>43</sup> Dialoog tussen leidinggevenden en medewerkers zorgt ervoor dat zij samen knelpunten erkennen en zo mogelijk oplossen. Er gaat dan ook een preventieve werking van uit. Het merendeel van de geïnterviewde experts geeft aan dat er in het algemeen te weinig dialoog is op de werkvloer. Dit blijkt ook uit kwantitatief onderzoek: 87 procent van de leidinggevenden vindt dat hij<sup>44</sup> de ontwikkeling van zijn medewerkers voldoende bespreekt, terwijl slechts 42 procent van de medewerkers deze mening deelt.<sup>45</sup> De verschillen in ervaringen maken duidelijk dat mensen niet open en niet met oprechte interesse communiceren over de ervaringen op het werk; er is onvoldoende dialoog.

## 3.3 Conclusie

Door groei van het aantal mensen dat deelneemt aan de arbeidsmarkt en door mensen meer uren te laten werken kan de arbeidsparticipatie met 16 procent toenemen. Dit is nodig om de gevolgen van de vergrijzing op te vangen. Vooral vrouwen en oudere werknemers kunnen een hogere bijdrage aan de arbeidsmarkt leveren. Hiervoor moet en kan de Nederlandse beroepsbevolking duurzaam ingezet worden.

36 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten.

37 Nauta. (2011). Tango op de werkvloer; Stichting van de Arbeid. (2009). Leren loont.

38 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Deeltijdvrouwen onder 62 respondenten.

39 Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). Een Kwestie van Gezond Verstand: Breed Preventiebeleid binnen Arbeidsorganisaties.

40 World Health Organization (2006) Constitution Basic Documents: Forty-fifth edition, Supplement.

41 Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). Een Kwestie van Gezond Verstand: Breed Preventiebeleid binnen Arbeidsorganisaties.

42 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten.

43 Nauta. (2011). Tango op de werkvloer.

44 Overal waar "hij" staat, kan ook "zij" gelezen worden.

45 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevenden en zzp'ers in samenwerking met Newcom.

Een aantal knelpunten moet worden weggenomen op het gebied van beloning, beeldvorming, flexibiliteit, passende baan, ontwikkeling, gezondheid en dialoog. Hierdoor zal een groter deel van de potentiële beroepsbevolking in staat zijn om op een prettige manier meer te werken en tot op hogere leeftijd door te werken. Nederland kan op deze manier de vergrijzing en de concurrentie met het buitenland aan.

# 4 Arbeidsmotivatie

## 4.1 Waarom is arbeidsmotivatie belangrijk?

Uit de analyses van arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie blijkt dat werknemers productiever en tegelijkertijd meer uren per week en meer jaren van hun leven kunnen werken. Om dit te realiseren, zonder afbreuk te doen aan het welzijn van werknemers, is het belangrijk dat werknemers ook gemotiveerd aan het werk zijn. De volgende paragrafen behandelen het belang van arbeidsmotivatie en de behoeften die hieraan ten grondslag liggen, evenals het potentieel tot verbetering.

### Motivatie is meer dan tevreden werknemers

Motivatie is een abstract begrip dat meer omvat dan werknemerstevredenheid. Waar tevredenheid de bestaande situatie beschrijft, is motivatie toekomstgericht. Het is de innerlijke kracht die ervoor zorgt dat een werknemer uit eigen beweging net dat stapje meer zet.

“Motivatie is iets ontastbaars, wij omschrijven het als energie”

- Guido Heezen, directeur Effectory

Motivatie draagt positief bij aan welzijn, gezondheid en prestaties van het individu en de organisatie. Gemotiveerde werknemers zijn gelukkiger en gezonder.<sup>46</sup> Daarnaast verzuimen gemotiveerde werknemers minder: zij maken minder gebruik van snipperdagen en lopen minder risico op een burn-out.<sup>47</sup> Werknemers die met motivatie en passie hun werk uitvoeren, presteren aanzienlijk beter.<sup>48</sup> Tot slot stralen werknemers die gemotiveerd zijn in hun werk een positief beeld van de organisatie uit op hun omgeving. Dit draagt bij aan een goede relatie tussen klant en organisatie, wat het succes van de organisatie bevordert.<sup>49</sup>

### Hoge baanmobiliteit heeft positieve invloed op motivatie

Nederlanders geven zichzelf gemiddeld een zeven op een schaal van een tot tien voor hun arbeidsmotivatie.<sup>50</sup> Daarmee behoort Nederland tot de koplopers op het gebied van motivatie vergeleken met het buitenland. Toch kan het beter. Denemarken scoort, met een 7,5, hoger dan Nederland. In Denemarken is de vrijwillige baanmobiliteit aanzienlijk hoger.<sup>51</sup> Wanneer een huidige baan hen niet meer motiveert, kunnen Denen sneller overstappen naar een baan die beter bij hen past.

Om te kijken waar verbetering mogelijk is voor Nederland, onderzocht de Nationale DenkTank de Nederlandse arbeidsmotivatie op basis van veertien behoeften.

46 World Health Organisation. (2008). Global Burden of Disease: 2004 update.

47 González-Roma, Schaufeli, Bakker & Lloret. (2006). Burnout and Engagement: Independent Factors or Opposite Poles?

48 Michie, Oughton & Bennis. (2002). Employee Ownership, Motivation and Productivity.

49 Neff. (2002-2003). What Successful Companies Know That Law Firms Need to Know: The Importance of Employee Motivation and Job Satisfaction to Increased Productivity and Stronger Client Relationships

50 Medewerkersonderzoek Effectory 2011.

51 Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). Werk maken van baan-baanmobiliteit.

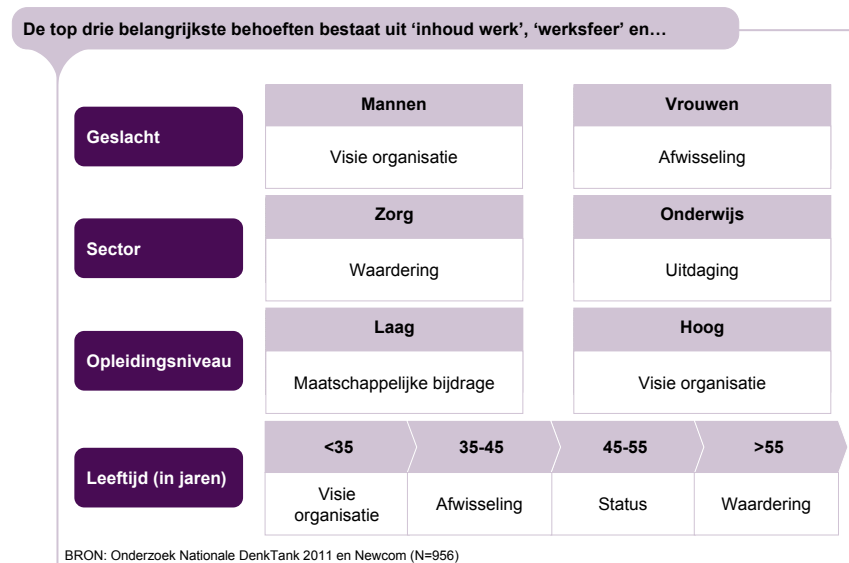
## 4.2 Factoren die de arbeidsmotivatie beïnvloeden

Motivatie valt uiteen in een aantal behoeften van het individu. De Nationale DenkTank heeft onderzocht in welke mate deze behoeften worden vervuld en waar mogelijkheden tot verbetering zijn.

### Verbetering in arbeidsmotivatie mogelijk op het gebied van zelfontplooiing, waardering, inspraak in beleid en instemming met visie en doelen van de organisatie

Veertien behoeften kenmerken motivatie.<sup>52</sup> Deze behoeften zijn: *inhoud, zelfontplooiing, afwisseling, status, inspraak in beleid, instemming met visie en doelen van de organisatie, bijdragen aan de maatschappij, (materiële) beloning, waardering en respect van leidinggevende, uitdaging, autonomie en zelfstandigheid, werksfeer, zekerheid en vrijheid, en flexibiliteit.*

Uit onderzoek van de Nationale DenkTank blijkt dat werknemers in loondienst hun motivatie gemiddeld met een 7.5 beoordelen.<sup>53</sup> Toch dragen niet alle veertien behoeften evenredig bij aan het motivatieniveau. Inhoud van het werk en werksfeer behoren voor de meerderheid van de respondenten tot de top drie van belangrijkste behoeften. Echter, niet elk individu heeft dezelfde behoeften en wensen. De derde belangrijkste behoefte in de top drie is afhankelijk van de variabelen geslacht, sector, opleidingsniveau en leeftijdsfase. Naast inhoud van het werk en werksfeer is de derde belangrijkste behoefte per variabele weergegeven in figuur 6.



Figuur 6: De derde belangrijkste behoefte naast 'inhoud werk' en 'werksfeer' verschilt per geslacht, sector, opleidingsniveau en leeftijds categorie

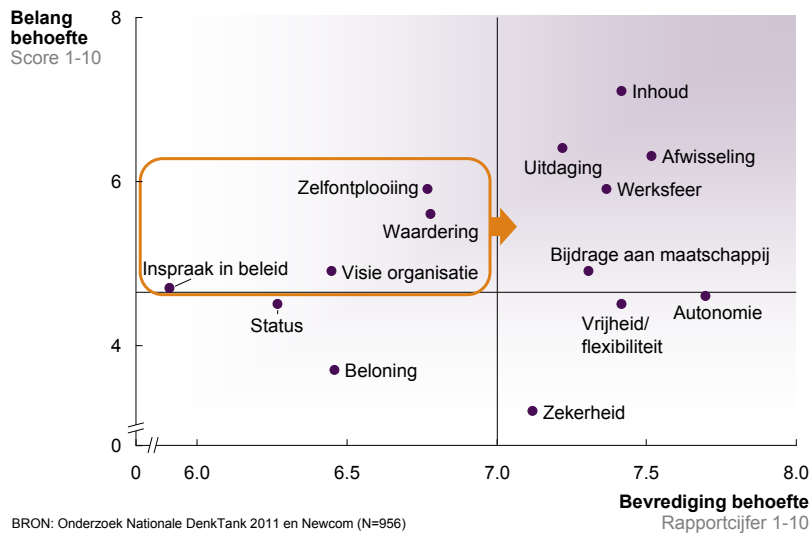
Uit onderzoek blijkt dat de meeste mogelijkheden tot verbetering van arbeidsmotivatie liggen bij zelfontplooiing, waardering, inspraak in beleid en instemming met visie en doelen van de organisatie.<sup>54</sup>

52 Geïdentificeerde behoeften volgen uit literatuur en interviews met experts. Literatuur bevat inzichten van Adams. (1965). Inequity in Social Exchange.; Hackman & Oldham. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory.; Locke et al. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969–1980.; Maslow. (1943). Theory of Human Motivation.; McClelland. (1961). The Achieving Society.; McGregor. (1960). The Human Side of Enterprise.

53 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 956 werknemers en 193 leidinggevenden in samenwerking met Newcom.

54 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 956 werknemers en 193 leidinggevenden in samenwerking met Newcom.

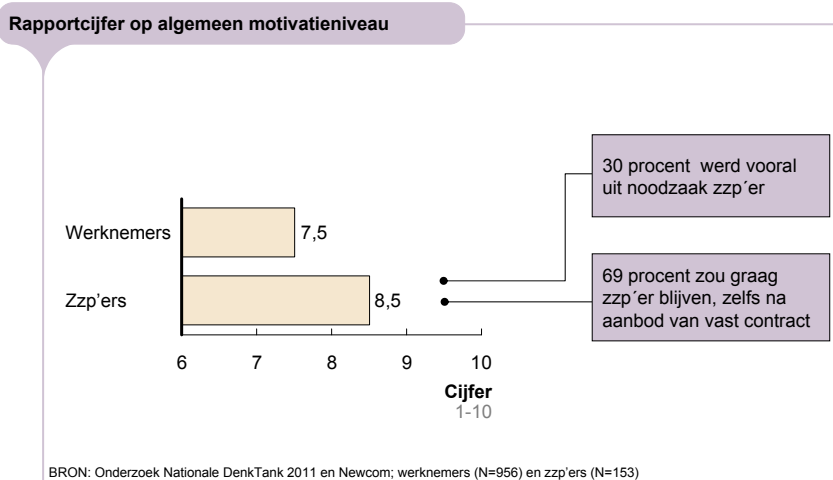
De respondenten geven voor deze behoeften een hoog belang en een lage mate van bevrediging aan. Figuur 7 geeft deze motivatiebehoefte weer. Werkgevers doen er goed aan werknemers opleiding en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden. Ook geven werknemers aan dat ze meer waardering, zoals een schouderklopje of feedback, van hun leidinggevende willen krijgen. Daarnaast willen werknemers graag meer betrokken zijn bij het bepalen van het beleid van de organisatie, zodat ze hier wezenlijk aan kunnen bijdragen. Werknemers zien graag dat de visie en doelen van de organisatie aansluiten bij hun persoonlijke waarden.



Figuur 7: Motivatiebehoefte uitgezet naar bevrediging en belang

### Flexibiliteit en autonomie belangrijk voor arbeidsmotivatie

Zzp'ers en werknemers in loondienst die plaats- en tijdsongebonden kunnen werken, zijn gemotiveerder dan werknemers in loondienst die deze mogelijkheid niet hebben, zo blijkt uit onderzoek. Terwijl werknemers in traditionele arbeidscontracten zichzelf een 7.5 toewijzen, beoordelen zzp'ers hun arbeidsmotivatie met een 8.5 (zie figuur 8).<sup>55</sup> Dit suggereert dat flexibiliteit en autonomie bijdragen aan verhoging van de arbeidsmotivatie.



Figuur 8: Motivatie onder werknemers is het hoogst onder zzp'ers

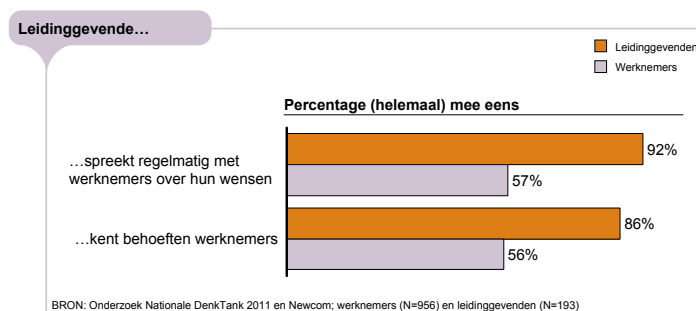
55 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 153 zzp'ers in samenwerking met Newcom.

## Veranderende motivatiebehoeften vragen om maatwerk

Arbeidsmotivatie is geen vaststaand gegeven. Behoeften zijn onderhevig aan continue verandering. Waar de generaties geboren rond het midden van de 20e eeuw zich voornamelijk richten op de pragmatische doeleinden van werk, richt generatie Y (geboren tussen 1985-2000) zich op zelfontplooiing en het maatschappelijk nut.<sup>56</sup> Aangezien de behoeften van werknemers onderling verschillen en ook gedurende de loopbaan veranderen, is een gestandaardiseerde aanpak voor het stimuleren van arbeidsmotivatie niet effectief.

## Gebrekkige dialoog tussen leidinggevende en werknemer hindert maatwerk

Leidinggevenden en werknemers hebben verschillende opvattingen over de communicatie en verantwoordelijkheden omtrent arbeidsmotivatie. Deze discrepantie staat maatwerk bij het verhogen van de arbeidsmotivatie in de weg. Uit onderzoek blijkt dat het vaak schort aan duidelijke communicatie tussen leidinggevenden en werknemers.<sup>57</sup> Van de leidinggevenden vindt 90 procent dat ze goed op de hoogte is van de motivatiebehoeften van hun werknemers. Leidinggevenden geven aan dat ze hierover ook geregeld met werknemers spreken. Slechts 56 procent van de ondervraagde werknemers is het hier mee eens. Blijkbaar kan de communicatie tussen leidinggevenden en werknemers omtrent arbeidsmotivatie beter. Ook is het onduidelijk wie verantwoordelijkheid draagt voor het motiveren van werknemers. Van de leidinggevenden vindt 85 procent dat de verantwoordelijkheid voor motiveren bij de werknemer zelf ligt. Slechts 24 procent van de werknemers is het hier mee eens. Figuur 9 illustreert dit.



Figuur 9: Communicatie over arbeidsmotivatie is gebrekkig

## 4.3 Conclusie

Een verhoging van het arbeidsmotivatieniveau in Nederland maakt een toename in arbeidsproductiviteit en arbeidsparticipatie mogelijk. Motivatie verhoogt het welzijn, de gezondheid en de prestaties van zowel werknemers als organisaties. In vergelijking met andere landen kan het niveau van arbeidsmotivatie in Nederland verder stijgen. Inhoud van het werk en de werksfeer zijn de grootste drijfveren van arbeidsmotivatie. Wat iemand naast deze factoren motiveert in zijn of haar werk is afhankelijk van geslacht, sector, opleidingsniveau en leeftijdsfase.

Een gestandaardiseerde aanpak voor het motiveren van werknemers werkt niet, omdat de behoeften van mensen te verschillend zijn en onderhevig aan continue verandering. De vier motivatiebehoeften met het grootste verbeterpotentieel zijn zelfontplooiing, waardering, inspraak in beleid en instemming met de visie en doelen van de organisatie. Ook flexibiliteit draagt bij aan een hoger motivatieniveau. Om deze behoeften bespreekbaar te maken, moet de dialoog tussen leidinggevenden en werknemers verbeteren.

<sup>56</sup> Nobiles. (2011). Motivatiemonitor.

<sup>57</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 956 werknemers en 193 leidinggevenden in samenwerking met Newcom.



# 5 Verandervermogen

## 5.1 Waarom moeten organisaties zich aanpassen?

In een dynamische markt moeten organisaties in staat zijn zich continu aan te passen aan veranderende omstandigheden. Organisaties moeten beschikken over een groot verandervermogen als ze snel op ontwikkelingen in willen spelen. Dit stelt hen in staat veranderingen die zich richten op het verhogen van de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie en de arbeidsmotivatie, sneller in te voeren. Daarnaast moeten organisaties aantrekkelijk blijven voor werknemers. Het is voor organisaties steeds lastiger om talent te vinden en te behouden. Van de topmanagers beschouwt 66 procent de strijd om talent als hun grootste uitdaging.<sup>58</sup>

### Veranderen is moeilijk door hoge eisen van de markt

Ook vanwege toenemende concurrentie binnen sectoren<sup>59</sup> wordt succesvol veranderen steeds belangrijker. Zo wist in de periode van 1973 tot 1983, 65 procent van de duizend grootste Amerikaanse bedrijven een plek in de top duizend te behouden; in de periode van 1993 tot 2003 was dat nog maar 40 procent.<sup>60</sup> Het grootste deel van de duizend organisaties is er niet in geslaagd zich aan te passen aan de gewijzigde omstandigheden. Veranderen blijkt namelijk moeilijk: slechts een derde van organisatieveranderingen is succesvol.<sup>61</sup>

De huidige markt stelt hoge eisen aan organisaties. Door technologische ontwikkelingen verouderen zowel producten als kennis snel.<sup>62</sup> Om op de lange termijn aan de eisen van de markt te voldoen, volstaat het doorvoeren van een eenmalige organisatieverandering niet langer. Organisaties moeten continu kunnen veranderen. Hiervoor is een nieuwe organisatie-inrichting nodig die het mogelijk maakt om herhaaldelijk veranderprocessen te doorlopen.

## 5.2 Factoren die het verandervermogen beïnvloeden

Vier stappen met bijbehorende factoren zijn belangrijk binnen een veranderproces. Als organisaties deze stappen niet optimaal doorlopen, vormen ze knelpunten voor het verandervermogen van een organisatie.

### De stappen van een veranderproces

Een verandering bestaat uit vier stappen: willen veranderen, zien waarheen te veranderen, weten hoe te veranderen en kunnen veranderen. Hierbinnen zijn elf factoren essentieel voor een succesvolle organisatieverandering. Deze stappen en factoren zijn in figuur 10 in kaart gebracht op basis van het raadplegen van literatuur<sup>63</sup> en experts.

58 PriceWaterhouseCoopers. (2011). Annual Global CEO Survey.

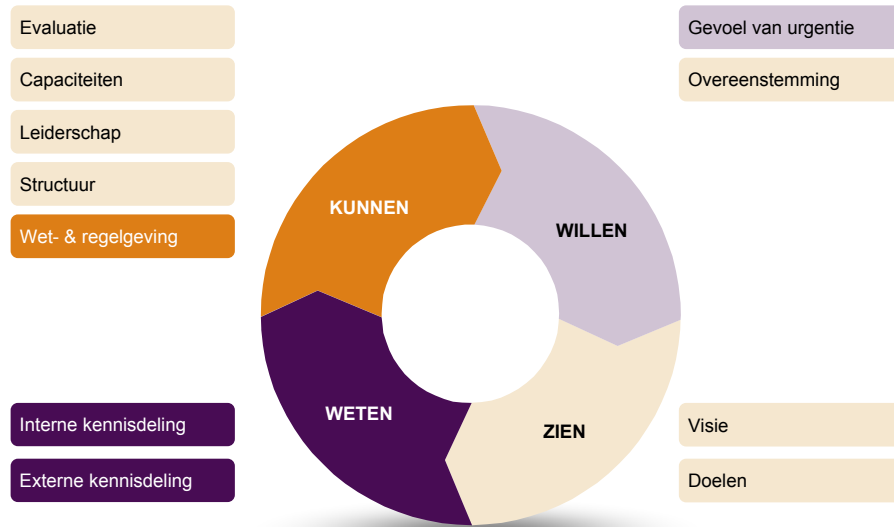
59 Wiggins & Ruefli. (2005). Schumpeter's ghost: Is Hypercompetition making the Best of Times Shorter?

60 Lawler & Worley. (2006). Winning support for Organizational Change: Designing Employee Reward Systems that keep on Working.

61 Keller & Price. (2011). Beyond Performance: how Great Organizations build Ultimate Competitive Advantage.

62 Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). Werk maken van baan-baanmobiliteit.

63 Keller & Price. (2011). Beyond Performance: how Great Organizations build Ultimate Competitive Advantage.; Kotter. (1995). Leading Change: Why Transformation Efforts Fail.



Figuur 10: De vier stappen en elf factoren van een veranderproces

#### Stap 1: willen veranderen

Veranderingen ontstaan vanuit een behoefte aan verbetering, vaak aangejaagd door externe factoren als concurrentie, arbeidsmarktcrapte en technologische ontwikkelingen. Deze ontwikkelingen wakkeren een gevoel van urgentie aan binnen de organisatie. Om deze urgentie om te zetten in verandering, is interne overeenstemming nodig.

#### Stap 2: zien waarheen te veranderen

De organisatie moet het gedeelde gevoel van urgentie vertalen in een richting waarheen men wil veranderen: een heldere visie en concrete, haalbare doelen die intern breed worden gecommuniceerd.

#### Stap 3: weten hoe te veranderen

Vervolgens moet de organisatie weten hoe te veranderen. Hiervoor kan het management intern te rade gaan bij eigen medewerkers, of zoeken naar informatie van buitenaf, bijvoorbeeld bij externen als klanten, concurrenten en kennisinstellingen.

#### Stap 4: kunnen veranderen

De gehele organisatie moet de verandering succesvol doorvoeren. De aanwezigheid van de volgende factoren is hiervoor cruciaal: leiders die de verandering uitdragen en mensen weten te overtuigen, medewerkers met de juiste capaciteiten om binnen de gewijzigde organisatie te functioneren, beloningsstructuren die prikkelen tot aanpassingen van gedrag, evaluaties die toezicht houden op de voortgang van de verandering, en wet- en regelgeving die veranderingen niet hindert, maar ondersteunt.

De arbeidsmarkt is dynamisch. Organisaties moeten veranderprocessen herhaaldelijk doorlopen om aan te sluiten op de voortdurend veranderende markt. De laatste stap van het veranderproces, het kunnen uitvoeren van de verandering, is dan ook onlosmakelijk verbonden met de eerste stap, de wil om te veranderen. Veranderen is dus nooit af. Een organisatie die deze vier stappen goed beheerst, beschikt over verandervermogen: het vermogen om herhaaldelijk het veranderproces te doorlopen.

## 5.3 Factoren met de grootste impact op het realiseren van verandering

Van de elf factoren van het hierboven beschreven circulaire veranderproces selecteerde de Nationale DenkTank vier factoren om nader te onderzoeken: het gevoel van urgentie, interne kennisdeling, externe kennisdeling en (omgang met) wet- en regelgeving. Deze factoren zijn voor alle organisaties, ongeacht de sector, van belang voor het nastreven van verandervermogen. Bovendien spelen deze factoren niet slechts binnen individuele organisaties, maar juist ook tussen organisaties. Hierdoor verwacht de Nationale DenkTank op deze factoren de grootste impact te kunnen genereren.

### Gevoel van urgentie

Als een organisatie wil veranderen, moet een gevoel van urgentie in de gehele organisatie aanwezig zijn. In de publieke sector ontstaat dit doorgaans door bezuinigingen.<sup>64</sup> In de private sector liggen toenemende concurrentie en veranderende behoeften van klanten vaak aan de basis hiervan. Als werknemers de persoonlijke relevantie van een verandering niet inzien, ontbreekt veelal een breed gedragen gevoel van urgentie.

“80 procent van de medewerkers en leidinggevendenden heeft niet het gevoel dat het nodig is. Hierdoor komt er geen beweging.”

- Projectleider samenwerkingsverband tussen gemeenten, over arbeidsmobiliteit tussen en binnen gemeenten om toekomstige krapte op de arbeidsmarkt op te kunnen lossen

Door werknemers inzicht te geven in de noodzaak van verandering en door hen vervolgens te betrekken bij het vinden van oplossingen, ontstaat een breed gedragen gevoel van urgentie. Zo stond de directeur van een biochemische fabriek van DSM eind jaren negentig voor de keuze om de productie te verplaatsen naar China of competitiever te worden om deze te kunnen behouden in Nederland. Mede omdat hij het personeel betrokken bij het vinden van oplossingen zijn er succesvolle veranderingen doorgevoerd: zo is de productiviteit in de fabriek in zes jaar tijd met ongeveer 300 procent gestegen.<sup>65</sup>

### Interne kennisdeling

Door de expertise en de ervaring van werknemers in te zetten, komen organisaties tot verbeteringen en vernieuwingen in processen en producten. Hierdoor kan een organisatie respectievelijk minder kosten maken of meer inkomsten genereren. Werknemers hebben vaak ideeën over hoe ze hun werk beter kunnen inrichten. Maar liefst 68 procent van de medewerkers van het Erasmus Medisch Centrum heeft ideeën om het werk efficiënter in te richten.<sup>66</sup> Toch blijkt het delen van kennis en ideeën niet altijd vanzelfsprekend te zijn:

“Ik heb wel een goed idee om het werk effectiever te maken, maar ik heb het nog niet voorgesteld. Het facilitair bedrijf moet namelijk gewoon doen wat er gezegd wordt...”

– Medewerker facilitair bedrijf Erasmus Medisch Centrum

De Nationale DenkTank 2011 bezocht organisaties om te kijken wat de succesvolle structuren zijn om tot interne kennisdeling te komen. Voorbeelden hiervan zijn het creëren van kennisteam, het verwijderen van bestaande formele schotten tussen afdelingen, het inrichten van flexibele werkplekken, taak- en projectrotatie en (im)materiële waardering van succesvolle ideeën, bijvoorbeeld met ideeëncompetities en functioneringsgesprekken.

64 Inzichten uit interviews met experts van McKinsey & Co., gemeentemedewerkers, professionals in de zorg en ambtenaren van het ministerie EL&I.

65 Brakenhoff et al. (2008). Kookboek Sociale Innovatie.

66 Enquête en interviews Erasmus Medisch Centrum, de Nationale DenkTank 2011. N = 35.

Een van de onderzochte organisaties vult het salaris van de initiërende werknemers aan met een deel van de winst dat hun idee voor de organisatie heeft opgeleverd.

### Externe kennisdeling

Externe kennisdeling is belangrijk voor een organisatie wanneer het intern ontbreekt aan kennis om een verandering door te voeren. Gericht gebruik maken van relevante expertise van andere organisaties kan voordelen voor beide organisaties opleveren. Ook worden veranderingen in de markt en in wet- en regelgeving eerder opgemerkt als er nauw contact is met externe partijen.

Organisaties die veel externe kennis delen, gebruiken een aantal structuren om dit te faciliteren.<sup>67</sup> In de publieke sector delen bijvoorbeeld gemeenten kennis met elkaar door het uitwisselen van goede werkwijzen. In de private sector gaan bedrijven gerichte partnerschappen met kenniscentra aan, intensiveren ze contacten met leveranciers en afnemers, werken ze samen met concurrenten als dat voor beide partijen waarde oplevert en investeren ze in jonge bedrijven met veelbelovende technologie.

### Wet- en regelgeving

Nederlandse wetgeving loopt op een aantal gebieden achter op huidige ontwikkelingen in het werken. Bijvoorbeeld, werkgevers moeten zorg dragen voor een ergonomisch verantwoorde werkplek. Dit zijn ze bij wet verplicht. Ondanks dat organisaties vanwege de privacywetgeving thuiswerkplekken niet kunnen beoordelen, staat een toenemend aantal bedrijven werknemers toe om thuis te werken. Ook is het Nederlands ontslagrecht verouderd; het is nog steeds ingericht op baanzekerheid. Doordat communicatie, informatieoverdracht en transport van goederen tussen landen sneller en goedkoper is geworden, verdwijnen banen als organisaties deze elders tegen lagere kosten kunnen laten uitvoeren. Ook automatisering zorgt ervoor dat mensen boventalig raken. Als gevolg hiervan zou de wet- en regelgeving zich van baanzekerheid naar werkzekerheid moeten ontwikkelen.<sup>68</sup> Hierbij past het (fiscaal) aantrekkelijk maken van investeringen in vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, zoals ontwikkeling, om-, her- en bijscholing en bevordering van de gezondheid.

Ook binnen organisaties is ruimte voor verbetering van vastgelegde regels. De Nationale Denk-Tank constateert dat vooruitstrevende organisaties zich richten op het korter en begrijpelijker maken van cao's. Hierin worden in toenemende mate afspraken gemaakt over persoonlijke budgetten waarmee werknemers zich kunnen blijven ontwikkelen.

## 5.4 Conclusie

In een dynamische markt moeten organisaties in staat zijn zich snel aan te passen aan veranderende omstandigheden. Organisaties moeten hiervoor het veranderproces zo snel mogelijk kunnen doorlopen. Een groot verandervermogen stelt organisaties in staat om veranderingen die als doel hebben de arbeidsproductiviteit, arbeidsparticipatie en arbeidsmotivatie te verhogen, sneller in te voeren. De Nationale DenkTank richt zich op vier factoren die verandervermogen in de weg staan: gevoel van urgentie, interne en externe kennisdeling en wet- en regelgeving. Als de noodzaak tot verandering niet organisatiebreed wordt gevoeld, structuren voor interne en externe kennisdeling onvoldoende aanwezig zijn en wet- en regelgeving veranderingen niet ondersteunt, wordt het veranderproces belemmerd. Door het wegnemen van deze knelpunten kunnen organisaties succesvol veranderen.

<sup>67</sup> Verschillende interviews, de Nationale DenkTank 2011.

<sup>68</sup> Commissie Arbeidsparticipatie. (2008). Naar een toekomst die werkt.

## Deel 2 Oplossingen en adviezen

De analyses in deel 1 beschrijven het potentieel op het gebied van arbeidsproductiviteit, arbeidsparticipatie, arbeidsmotivatie en verandervermogen van organisaties. Hieruit blijkt dat diverse factoren Nederland beletten dit potentieel te benutten. Dit deel van het rapport reikt een aantal oplossingen en adviezen aan die deze knelpunten verminderen. De knelpunten hebben met name betrekking op communicatie, flexibiliteit, kennisdeling en wetgeving. Zo leidt een gebrekkige dialoog tot een verlaagde arbeidsmotivatie en tot het onbesproken laten van problemen met betrekking tot inzetbaarheid. Ook houdt een negatieve beeldvorming oude patronen in stand. Werknemers hebben behoefte aan flexibiliteit met betrekking tot tijd, plaats en inzetbaarheid. Organisaties profiteren van flexibele dienstverbanden. Door flexibiliteit kan een organisatie beter presteren en eenvoudiger inspelen op veranderingen. Als organisaties meer interne en externe kennis delen, vinden veranderingen makkelijker plaats en gaan prestaties van organisaties omhoog. Echter, wetgeving is vaak een belemmerende factor.

Hoofdstuk 6 presenteert oplossingen en adviezen die ingaan op volwaardige arbeidsrelaties. Aandacht voor informele arbeidsrelaties is nodig om individuele en bedrijfsprestaties te verbeteren en de kennis binnen bedrijven beter te benutten. Veranderingen in de formele arbeidsrelaties zijn nodig om individuele werknemers zeggenschap te geven over de invulling van de arbeidsrelatie. Negatieve beeldvorming verhindert een volwaardige arbeidsrelatie en dus de benutting van potentiële werknemers.

Hoofdstuk 7 gaat in op de flexibele organisatie van arbeid. Een tweetal oplossingen en adviezen gaat in op de ontwikkeling van werknemers gedurende de gehele levensloop ten einde baanmobiliteit te vergroten. Ook presenteert de Nationale DenkTank enkele oplossingen en adviezen die het mogelijk maken dat werknemers bij meerdere organisaties kunnen werken en organisaties op een gemakkelijke manier kennis aan zich kunnen binden. Tot slot stimuleert een tweetal oplossingen zelfstandig ondernemerschap, een verregaande vorm van flexibele organisatie van arbeid.

Hoofdstuk 8 richt zich op vernieuwingen in een stimulerende werkomgeving van mensen. De oplossingen en adviezen zetten in op het faciliteren van flexibiliteit, het aanbieden van keuzevrijheid en het bereiken van een hogere efficiëntie.

De Nationale DenkTank onderscheidt oplossingen van adviezen. Oplossingen zijn uitgewerkte voorstellen, vaak met implementatiepartners. De adviezen zijn beknopte aansporingen tot actie aan de overheid en de samenleving. De oplossingen, adviezen en oplossingsrichtingen worden gevisualiseerd aan de hand van de volgende iconen:



Volwaardige arbeidsrelaties



Flexibele organisatie van arbeid



Stimulerende werkomgeving



Oplossing



Advies

De Nationale DenkTank kiest ervoor om oplossingen en adviezen te presenteren die haalbaar zijn, impact hebben en verrassend zijn. Hierdoor komen voor de hand liggende oplossingsrichtingen zoals het stimuleren van brede scholen en kinderopvang, de aansluiting tussen school en werk, en versoepeling van het ontslagrecht niet aan bod.

## 6 Volwaardige arbeidsrelaties

In volwaardige arbeidsrelaties staan dialoog en maatwerk centraal. Er is sprake van een gelijkwaardige relatie tussen leidinggevende en medewerker waarin zij gezamenlijk zoeken naar oplossingen.

De toenemende krapte op en de flexibilisering van de arbeidsmarkt zijn twee belangrijke ontwikkelingen die zorgen voor een toenemende behoefte aan volwaardige arbeidsrelaties. Hierin is ruimte voor individuele behoeften van werknemers en de mogelijkheid tot inspraak in het beleid van hun organisatie. Door de toenemende krapte op de arbeidsmarkt moeten ouderen langer werkzaam blijven. Ook moeten organisaties steeds meer rekening houden met jongeren, bijvoorbeeld in hun behoefte aan vrijheid en inspraak in het beleid.<sup>69</sup> Daarnaast neemt de behoefte aan flexibilisering toe: het aantal werkenden zonder vast dienstverband<sup>70</sup> groeit gestaag en mensen werken steeds vaker tijd- en plaatsongebonden.

Als gevolg van toenemende internationale concurrentie<sup>71</sup> verdwijnen banen vaker naar het buitenland. Dit vraagt om meer aandacht voor baanmobiliteit en de daarbij behorende ontwikkeling en opleiding.<sup>72</sup> Hierbij signaleert de Nationale DenkTank knelpunten die hun oorsprong vinden in het huidige arbeidsrecht, waaronder het ontslagrecht. Gezien de bestaande adviezen over dit onderwerp, beperkt de Nationale DenkTank zich in dit geval tot het verwijzen naar de aanbevelingen van de Commissie Arbeidsparticipatie uit januari 2008<sup>73</sup> en het initiatiefwetsvoorstel van Eddy van Hijum voor aanpassing van het ontslagrecht.

### 6.1 Verbeteren van informele arbeidsrelaties

Volwaardige arbeidsrelaties hebben een informele en een formele kant. De informele kaders van arbeidsrelaties zijn zichtbaar in de dagelijkse interactie tussen leidinggevend en medewerkers. Behoeften van werknemers verschillen niet alleen van werknemer tot werknemer<sup>74</sup>, maar deze zijn ook gedurende het werkzame leven van een werknemer aan continue verandering onderhevig. Leidinggevend blijken niet of nauwelijks op de hoogte te zijn van deze behoeften, omdat ze dit niet met hun medewerkers bespreken.<sup>75</sup> Als leidinggevend hier wel van op de hoogte zijn en daar gehoor aan geven, valt er met name op het gebied van arbeidsmotivatie en arbeidsparticipatie winst te behalen. Het sleutelwoord hierbij is dialoog. De oplossingen *BaroBeter*, *Blik-opener* en *Everybuddy* dragen positief bij aan het verbeteren van de informele arbeidsrelaties.

<sup>69</sup> Zie hoofdstuk 4 arbeidsmotivatie.

<sup>70</sup> Denk aan zzp'ers, tijdelijke krachten, uitzend- en oproepkrachten.

<sup>71</sup> Wiggins & Ruefli. (2005). Schumpeter's ghost: Is Hypercompetition making the Best of Times Shorter?

<sup>72</sup> Sociaal-Economische Raad (SER). (2010). Zzp'ers in Beeld: een Integrale Visie op Zelfstandigen zonder Personeel.

<sup>73</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008, 17 januari). Besluit van de Minister nr AV/IR/2008/1568 houdende instelling van de commissie Arbeidsparticipatie (Instellingsbesluit commissie Arbeidsparticipatie).

<sup>74</sup> Zie hoofdstuk 4 arbeidsmotivatie.

<sup>75</sup> Van de leidinggevend denkt 90 procent voldoende met zijn medewerkers te spreken over hun behoeften, terwijl slechts 56 procent van de medewerkers dit ook zo ervaart zoals blijkt uit hoofdstuk 4 arbeidsmotivatie.



## BaroBeter

Laat leidinggevenden en medewerkers maandelijks een interne online vragenlijst invullen over de gang van zaken op het werk, de *BaroBeter*. De uitkomsten van deze enquêtes dienen als aanknopingspunten voor gesprekken tussen leidinggevenden en hun teams.



Ook kunnen leidinggevenden een training volgen om betere gesprekken met medewerkers te kunnen voeren via de *BaroBeter*. Een belangrijke doelgroep voor deze oplossing is het midden- en kleinbedrijf (MKB).

### Probleemomschrijving

Onvoldoende dialoog op de werkvloer is een belangrijk knelpunt bij het bereiken van volwaardige arbeidsrelaties. Veel problemen blijven onopgelost als ze niet worden besproken. Middelgrote en grote bedrijven beschikken vaak over personeelsbeleid en -instrumenten. Hierdoor zijn leidinggevenden beter in staat dialoog te borgen in het bedrijfsproces. MKB-bedrijven moeten diverse aspecten van de bedrijfsvoering zelf uitvoeren. Daarnaast ontbreekt het vaak aan personeelsbeleid, met name in sectoren waar relatief veel lager opgeleiden werken.<sup>76</sup> Hierdoor heeft de formele communicatie met personeel vaak een ondergeschikte rol. De persoonlijke band tussen een MKB-ondernemer en zijn medewerkers maakt het voor beiden lastig de professionele relatie te bespreken en deze los te zien van privé.

Hierdoor is het bespreken van arbeidsrelaties binnen het MKB relatief moeilijk. Daarom kiest de Nationale DenkTank ervoor om het MKB als voornaamste doelgroep te nemen. De *BaroBeter* is echter ook op andere organisaties toepasbaar.

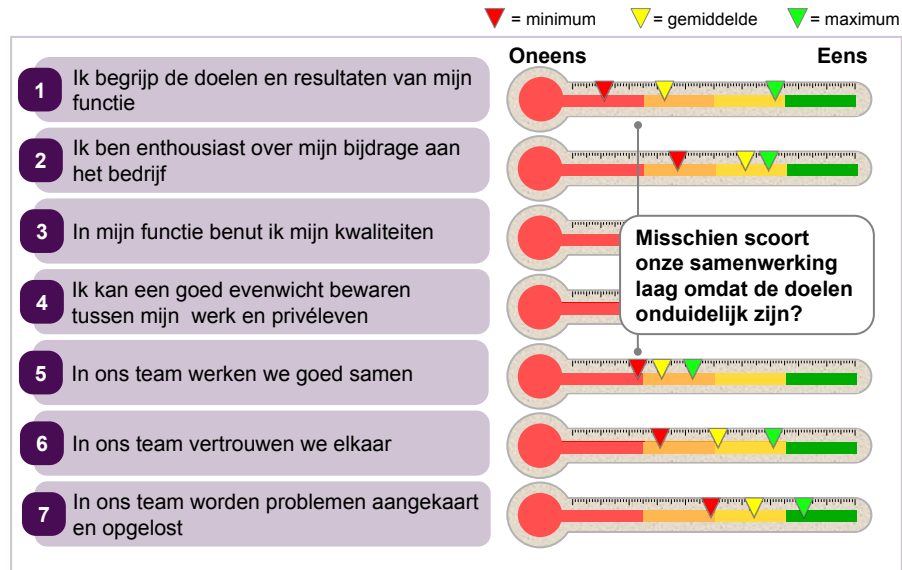


### Oplossing

Door korte vragen via de *BaroBeter*, een online applicatie, krijgen ondernemers inzicht in de behoeften van hun medewerkers. Zowel de ondernemer als de medewerkers vullen de vragen in. Beiden ontvangen een overzicht van alle antwoorden. De individuele antwoorden zijn anoniem. De leidinggevende bespreekt de algehele resultaten met de medewerkers. Hierbij kan de ondernemer terugvallen op de kennis die hij heeft opgedaan in de aanvullende training, die inzicht geeft in het aangaan van dialoog. Deze training bestaat uit verschillende onderdelen: bewust worden van het effect van gebrekkige communicatie, feedback geven en kennismaken met manieren om bewust te worden van de behoeften van personeel. Ook leert de ondernemer hoe hij de *BaroBeter* effectief kan inzetten.

In tegenstelling tot bijvoorbeeld de jaarlijkse medewerkersonderzoeken of functioneringsgesprekken, verschijnt de *BaroBeter* maandelijks. Dit vergroot de werkbeleving op de werkvloer. Uitkomsten van de *BaroBeter* geven aanleiding en inhoud tot een gesprek tussen ondernemer en medewerker. Echter, het is niet de bedoeling dat de dialoog beperkt blijft tot het doornemen van slechts de uitkomsten van de *BaroBeter*. De *BaroBeter* zet aan tot een bedrijfscultuur waarbij ondernemers en medewerkers continu de dialoog aangaan. Figuur 11 is een voorbeeld van een resultatenoverzicht van de *BaroBeter*. In deze casus vinden de medewerkers dat de leidinggevende onduidelijke doelen stelt. De leidinggevende vindt deze juist erg duidelijk. Dit is een aanknopingspunt voor dialoog en daarmee een verdieping in de arbeidsrelatie.

76 EIM. (2008). HRM in het MKB: Schaafeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst.



Figuur 11: Overzicht van de BaroBeter

Niet de ondernemer zelf, maar een externe organisatie verstuurt de *BaroBeter*. Hierdoor krijgt de ondernemer steeds weer een impuls van buitenaf om het gesprek met medewerkers aan te knopen. De ondernemer hoeft zelf weinig actie te ondernemen. Een ondernemer kan de *BaroBeter* wel zelf eenvoudig aanpassen op actuele problemen.

### Implementatie

De oplossing richt zich met name op de 65.000 bedrijven in Nederland met tussen de 10 en 100 medewerkers, waar bijna 2 miljoen Nederlanders werken.<sup>77</sup> Deze bedrijven bevinden zich vooral in de industrie, de bouwnijverheid en de zakelijke dienstverlening.

Om MKB-ondernemers te bereiken en de *BaroBeter* te implementeren, zoekt de Nationale DenkTank de samenwerking met de Kamer van Koophandel en onderdelen van MKB-Nederland. Deze organisaties bieden al trainingen aan op het gebied van personeelsmanagement tegen lage kosten. De *BaroBeter* is een praktisch handvat dat de effectiviteit van deze trainingen versterkt. Ondernemers zullen pas gebruikmaken van de *BaroBeter* als zij het belang hiervan inzien. De promotie van de *BaroBeter* gaat dan ook specifiek in op het belang van dialoog voor ondernemers en medewerkers. Naast ondernemers zullen ook medewerkers bereid moeten zijn om mee te werken. Een belangrijk deel van de communicatie richt zich tevens op medewerkers.

De kosten voor ondernemers bestaan uit de deelname aan de training en de gebruikerslicentie van de *BaroBeter*. Het doel is om de totale kosten onder de €500 te houden op voorwaarde dat een ondernemer de *BaroBeter* minimaal een half jaar gebruikt en de training volgt. De baten zijn betere prestaties, minder verzuim en minder verloop in de organisatie.

Om het product op de markt te brengen, zijn er eenmalige kosten voor het bepalen van de systematiek en het ontwikkelen van de applicatie. Daarnaast zijn er lopende kosten voor de trainingen, de marketing en de ondersteuning van ondernemers vanuit de organisatie van de *BaroBeter*.





## Blikopener

Zet actief medewerkers in voor het oplossen van organisatievraagstukken door middel van projectgroep de *Blikopener*. Maandelijks staat een concreet vraagstuk centraal, waarvoor een vaste groep medewerkers samen met de organisatie oplossingen bedenkt. Dit creëert draagvlak voor verandering en erkent de behoefte voor inspraak van medewerkers.



### Probleemomschrijving

Organisaties maken onvoldoende gebruik van de kennis en ideeën van medewerkers om de organisatie te verbeteren en vernieuwen.<sup>78</sup> Vooral jonge en nieuwe medewerkers, zoals trainees, kijken vaak met een frisse blik naar de organisatie.



*“Jonge generaties nemen veel energie mee, maar organisaties staan er vaak onvoldoende voor open en zijn vastgeroest.”*

- Adviseur in organisatie- en leiderschapsontwikkeling

Medewerkers zijn het meest ontevreden over het gebrek aan inspraak in beleid. Dit beïnvloedt sterk hun motivatie.<sup>79</sup> Inspraak gaat vaak niet verder dan het consulteren van medewerkers bij al ontwikkeld beleid. Door medewerkers actief te laten meedenken en meewerken aan het invullen van nieuw beleid en het bedenken van nieuwe oplossingen, raken ze gemotiveerd.

### Oplossing

Om de kennis en ideeën van medewerkers optimaal te gebruiken, moeten organisaties hen structureel mee laten denken en mee laten praten over concrete vraagstukken. Dit kan in de *Blikopener*: een groep medewerkers die zich een jaar lang, naast het werk, bezig houdt met het oplossen van concrete organisatievraagstukken. Een coördinator selecteert elk jaar de leden van de *Blikopener*. Deze bestaat zowel uit jonge medewerkers, zoals trainees, als oudere medewerkers die vernieuwing aanmoedigen. De leden van de *Blikopener* krijgen in de eerste maand training in creatief denken en het creëren van steun en draagvlak binnen de organisatie.

Elke maand stelt het managementteam een nieuw concreet vraagstuk centraal. Dit kan variëren van ‘Hoe kunnen we de bezuinigingen realiseren?’ tot ‘Hoe kunnen we de onderlinge band tussen medewerkers versterken?’. In een maandelijkse bijeenkomst met het managementteam presenteert de *Blikopener* de door de organisatie bedachte oplossingen. Het managementteam informeert de *Blikopener* mondeling en de organisatie via een nieuwsbericht over wat er gaat gebeuren met de oplossingen en de status ervan.

De *Blikopener* heeft als doel medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van oplossingen. Zo ontstaat draagvlak voor deze oplossingen. Bij sommige onderwerpen, zoals bezuinigingen, is het relevant de hele organisatie te betrekken. Bij onderwerpen die meer inhoudelijk en specialistisch zijn, kan dit bijvoorbeeld alleen een afdeling zijn. De *Blikopener* heeft een aantal instrumenten ter beschikking. Een voorbeeld hiervan is een maandelijkse themalunch waarin medewerkers het centrale vraagstuk bespreken. Een ander instrument zijn online platforms, zoals een intranet, waarop grote groepen medewerkers tegelijkertijd oplossingen en ideeën kunnen ontwikkelen.

<sup>78</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Verandervermogen onder 83 respondenten.

<sup>79</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 958 respondenten in samenwerking met Newcom.

### Implementatie

De *Blikopener* is alleen succesvol wanneer het managementteam of de top van een onderneming openstaat voor de gegeneerde oplossingen en hier zichtbaar mee aan de slag gaat. De *Blikopener* is eenvoudig op te zetten door gebruik te maken van bestaande netwerken binnen organisaties zoals die van jonge medewerkers of trainees.

De *Blikopener* is het best toepasbaar op middelgrote tot grote organisaties met zowel laag- als hoogopgeleide medewerkers. De kosten voor de implementatie van de *Blikopener* bestaan uit de benodigde tijd van een medewerker voor de coördinatie en organisatie van de *Blikopener*. De Nationale DenkTank verwacht dat leden van de *Blikopener* enkele uren per week bezig zijn met aan de *Blikopener* gerelateerde activiteiten. Ook zijn er kosten voor trainingen en activiteiten zoals een lunch.

De *Blikopener* levert een organisatie twee belangrijke zaken op. Ten eerste stimuleert het een grote groep medewerkers om mee te denken, inspraak te leveren en samen te werken. Ten tweede blijkt dat als een organisatie goed gebruik maakt van ideeën en kennis van medewerkers, de organisatie efficiënter en effectiever werkt.<sup>80</sup> De *Blikopener* is een oplossing die laagdrempelig en goedkoop is om in te voeren en tegelijkertijd veel impact kan hebben.



### EveryBuddy

Koppel jonge en oude medewerkers binnen een organisatie aan elkaar via het *EveryBuddy* programma. Hierdoor wisselen twee generaties medewerkers kennis, ervaring en ideeën uit. De duo's komen regelmatig samen.



### Probleemomschrijving

Door de vergrijzing verlaat binnenkort een groot deel van de beroepsbevolking in Nederland de arbeidsmarkt. Om te voorkomen dat waardevolle kennis verloren gaat, moeten organisaties kennis en ervaring beter delen en borgen.

Demografische veranderingen maken het noodzakelijk dat oudere medewerkers langer doorwerken.<sup>81</sup> Organisaties staan voor de uitdaging om deze mensen met plezier en voldoende uitdaging aan het werk te houden.

### Oplossing

Door medewerkers systematisch met elkaar te verbinden, zorgt *EveryBuddy* ervoor dat interne kennisdeling plaatsvindt en dat mensen elkaar inspireren. Zes op de tien medewerkers geven aan dat oudere medewerkers een mentorfunctie kunnen invullen.<sup>82</sup> Door hen een nieuwe uitdaging te bieden, in de vorm van een mentorrol, houden ze plezier in het werk. Een senior medewerker kent de organisatie en de sector goed en heeft veel inhoudelijke kennis. Daar kunnen jonge medewerkers van profiteren. Zij komen recent uit de schoolbanken en hebben zodoende nieuwe theoretische kennis in huis. Daarnaast hebben jonge medewerkers een frisse blik op de organisatie en de processen.

<sup>80</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Verandervermogen onder 83 respondenten.

<sup>81</sup> Uit de Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden blijkt dat de bereidheid tot langer doorwerken is toegenomen. In 2005 was 21 procent van de ondervraagden tot hun 65ste doorwerken, in 2008 was dit percentage gestegen tot 36 procent.

<sup>82</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten; onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevend en zzp'ers in samenwerking met Newcom; interviews met experts.

Met *EveryBuddy* kunnen organisaties belangrijke kennis vastleggen, efficiënter werken en zijn medewerkers tevens duurzaam inzetbaar.

Junior en senior medewerkers kunnen vrijwillig kiezen om mee te doen aan *EveryBuddy*. De afdeling personeelszaken koppelt een jonge (18-30 jaar) en een oudere (55-plus) medewerker aan elkaar. Dit gebeurt op basis van een persoonlijk profiel met expertise gebieden, leerpunten en interesses. De afdeling personeelszaken is verantwoordelijk voor het programma; het koppelen van de juiste mensen, de doelstellingen van het programma en evaluaties. De deelnemers zijn verantwoordelijk voor de invulling van het programma. Tijdens de eerste bijeenkomst ontwikkelen ze aan de hand van elkaars leerdoelen hun eigen plan. Daarna ontmoeten ze elkaar regelmatig en vindt er uiteindelijk een evaluatie plaats. Deze evaluatie koppelen ze terug aan de afdeling personeelszaken. Zo wordt duidelijk wat wel of niet werkt en in welke mate *EveryBuddy* bijdraagt aan interne kennisdeling. Tijdens de halfjaarlijkse *EveryBuddy*-borrel wisselen alle deelnemers ervaringen over het programma uit.

### **Implementatie**

De Nationale DenkTank biedt een folder aan met daarin het doel en het proces van *EveryBuddy* en rollen en verantwoordelijkheden van betrokkenen. Hij ontwikkelt gesprekskaarten met vragen en tips die de deelnemers voor, tijdens en na de gesprekken als handvatten kunnen gebruiken. Daarnaast zijn er ook kaarten voor de afdeling personeelszaken met tips en aandachtspunten. Er zijn twee kaartensets: een voor kennisorganisaties met voornamelijk hoogopgeleide medewerkers en een voor productieorganisaties met voornamelijk lager opgeleide medewerkers. *EveryBuddy* is het meest relevant voor middelgrote tot grote organisaties, zoals ziekenhuizen, financiële dienstverleners en overheidsinstanties.

*EveryBuddy* is alleen succesvol als de organisatie het belang van interne kennisdeling structureel ondersteunt. Een rolmodel of ambassadeur van het programma in de vorm van een hoge functionaris binnen de organisatie wordt zeer aangeraden.

De kosten die verbonden zijn aan *EveryBuddy* bestaan uit het ontwikkelen en drukken van de folder en de kaartensets. Ook moet de coördinator tijd vrijmaken om het programma op te zetten en te faciliteren. Daarnaast zijn er directe kosten verbonden aan ontmoetingen tussen medewerkers, zoals de halfjaarlijkse borrel.

*EveryBuddy* levert een schat aan kennis, ervaring en ideeën op voor zowel jongere als oudere medewerkers. Medewerkers zullen met meer plezier en een hoger kennisniveau hun functie uitoefenen.

## 6.2 Verbeteren van formele arbeidsrelaties

De formele arbeidsrelaties zijn vastgelegd in formele kaders als wet- en regelgeving, cao's en individuele arbeidsovereenkomsten. Formele kaders die flexibiliteit en maatwerk toestaan, maken een hogere effectiviteit van de organisatie en het inspelen op individuele behoeften mogelijk. Het is in de eerste plaats aan werkgevers, de overheid en sociale partners om hieraan vorm te geven. De oplossingen *Cao à-la-carte* en *Representatieve vakbonden* en het advies *Demotie* dragen bij aan de toekomstbestendigheid van de formele arbeidsrelaties.<sup>83</sup>



### Cao à-la-carte

Neem zogenaamde 'à-la-cartebepalingen' in de cao op. Deze stellen werknemers in staat het arbeidsvoorwaardenpakket af te stemmen op hun persoonlijke behoeften door uitruil van arbeidsvoorwaarden.



### Probleemomschrijving

Werkgevers en werknemers hebben de behoefte het arbeidsvoorwaardenpakket aan te passen aan hun individuele arbeidsrelatie en situatie. In 95 procent van de bedrijfstak-cao's is dit (nog) niet of nauwelijks mogelijk.<sup>84</sup> Dit betekent dat dezelfde arbeidsvoorwaarden gelden voor bijvoorbeeld een 30-jarige moeder en een 50-jarige grootvader die beiden werkzaam zijn in dezelfde branche, terwijl zij verschillende behoeften hebben.

Behoeften aan bepaalde arbeidsvoorwaarden verschillen niet alleen van werknemer tot werknemer, maar kunnen ook gedurende het werkzame leven van een werknemer veranderen.<sup>85</sup> Zo kan een werknemer in

een bepaalde levensfase behoefte hebben aan meer tijd met zijn kinderen, maar niet aan een vergoeding voor openbaar vervoer omdat hij altijd met de auto naar zijn werk gaat. Enkele jaren later kunnen deze behoeften anders zijn, bijvoorbeeld omdat de kinderen dan het huis uit zijn.

De grootschaligheid van cao's maakt het moeilijk in te spelen op de veranderende behoeften van individuele werknemers. Toch ligt de kracht van cao's juist in het feit dat werknemers niet individueel hoeven te onderhandelen over hun arbeidsvoorwaarden. Dit scheelt zowel werkgevers als werknemers veel tijd en geld. À-la-carte-bepalingen bieden een oplossing binnen de bestaande contractvorm, waarbij het schaalvoordeel van de cao behouden blijft.

### Oplossing

Met de *cao à-la-carte* kan een werknemer zelf bepalen welke arbeidsvoorwaarden hij gebruikt. In de cao is een standaard arbeidsvoorwaardenpakket vastgelegd.<sup>86</sup> De werknemer kan de inhoud van het pakket aanpassen door arbeidsvoorwaarden in te ruilen, waarbij de waarde van het individuele pakket gelijk blijft aan de waarde van het standaardpakket. De werkgever bepaalt welke arbeidsvoorwaarden inwisselbaar zijn.

Voorbeelden zijn: vakantiedagen en -toeslag, variabele uitkeringen zoals winstdeling, bonus en 13e maand, meer-/overwerkvergoeding, vergoeding voor vervoerskosten en verlof.

<sup>83</sup> De Nationale DenkTank 2011 heeft er bewust voor gekozen het ontslagrecht in dit rapport buiten beschouwing te laten, omdat het geen knelpunt is op weg naar volwaardige arbeidsrelaties.

<sup>84</sup> De Haan. (2010). Wijziging van Arbeidsvoorwaarden in de CAO.

<sup>85</sup> Zie hoofdstuk 4 arbeidsmotivatie.

<sup>86</sup> Dit standaardpakket geldt als werkgever en werknemer geen maatwerk afspreken.

Werknemers kunnen deze arbeidsvoorwaarden inwisselen voor bijvoorbeeld geld (denk aan aanvullende stortingen voor de levensloopregeling of aanvulling van het (pre-)pensioen binnen of buiten het pensioenfonds), tijd (zoals extra verlof voor een sabbatical), kinderopvang, een computer- of fietsregeling, opleiding of een werkgeversbijdrage aan een auto.<sup>87</sup> Dit kan worden uitgebreid met investeringen in vitaliteit en duurzame inzetbaarheid, zoals bevordering van gezondheid (bijvoorbeeld fitness en stoelmassages), welzijn (coaching en loopbaanadvies) en bredere ontwikkeling van kennis en vaardigheden, die ook van nut zijn voor andere functies en/of organisaties.

De werknemer kan bijvoorbeeld zijn vergoeding voor openbaar vervoer inwisselen voor extra vrije dagen. Als zijn behoeften veranderen, kan hij kiezen voor een andere samenstelling van zijn arbeidsvoorwaardenpakket. Er bestaan computerprogramma's die het gemakkelijk maken wensen van werknemers op ieder gewenst moment aan te passen.<sup>88</sup>

Cao *à-la-carte* laat andere regelingen in de cao, bijvoorbeeld met betrekking tot werktijden, pensioenen en loondoorbetaling bij ziekte, intact. De cao universitaire medische centra (cao umc) bevat een uitgebreid 'keuzemodel arbeidsvoorwaarden'.<sup>89</sup>

*"De medewerker kan jaarlijks gebruik maken van de mogelijkheid een deel van zijn arbeidsvoorwaardenpakket naar eigen keuze te bepalen door bepaalde aanspraken een andere bestemming te geven. De keuzemogelijkheden bestaan uit het ruilen van: (a) tijd voor tijd; (b) geld voor aanspraken in natura of extra pensioen; (c) geld voor levensloopverlof (...)"*

Dit keuzemodel voorziet in een extra persoonlijk budget dat medewerkers afhankelijk van hun levensfase verschillend kunnen inzetten. Jongere medewerkers kunnen het gebruiken voor ontwikkeling en scholingsverlof en oudere werknemers bijvoorbeeld ook voor arbeidsduurvermindering, het levensloopbudget en/of extra pensioen.

Kortom, met *à-la-carte*bepalingen in de cao kan een werknemer zijn arbeidsvoorwaardenpakket beter afstemmen op zijn persoonlijke behoeften. Daarom ziet de Nationale DenkTank een cao *à-la-carte* als de cao van de toekomst.

### Implementatie

Organisaties maken te weinig gebruik van de mogelijkheid door middel van de cao *à-la-carte* het arbeidsvoorwaardenpakket aan te passen aan de individuele arbeidsrelatie en situatie van werkgever en werknemer. Een belangrijke reden hiervoor is dat gebruik van de cao *à-la-carte* veel administratieve lasten met zich zou brengen. Het gebruik van eerder genoemde computerprogramma's neemt dit probleem echter weg. De Nationale DenkTank streeft ernaar, door mediacampagnes en debatten met onder meer sociale partners, dat over vijf jaar iedere bedrijfstak-cao voorziet in ruime *à-la-carte* waar werkgevers en werknemers optimaal gebruik van maken.

Cao *à-la-carte* kan gevolgen hebben in de fiscale, sociaalverzekeringstechnische en pensioentechnische sfeer. Bij de uitruil van tijd voor geld kunnen bijvoorbeeld belasting en sociale premies verschuldigd zijn. Werkgevers en werknemers moeten goed op de hoogte zijn van deze mogelijke gevolgen.<sup>90</sup>

87 De genoemde voorbeelden zijn ontleend aan cao's uit verscheidene sectoren.

88 Hierover heeft de Nationale DenkTank gesproken met de heer H. Pestman van Reflexo, die ons heeft laten zien dat de computerprogramma's van Reflexo voor HR-administratie deze mogelijkheid bieden.

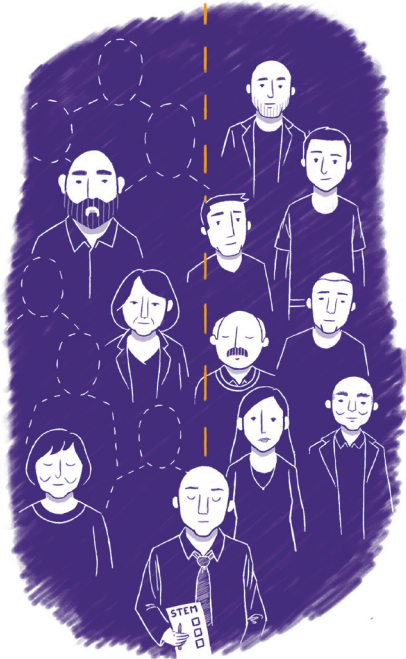
89 De *à-la-carte*mogelijkheden van deze cao staan in hoofdstuk 18 van de cao van 1 januari 2008 - 1 maart 2011.

90 De programma's waarmee Reflexo werkt, houden hier rekening mee.



## Representatieve vakbonden

Voer een vernieuwd systeem in van representatieve vakbonden en democratische besluitvorming bij cao-onderhandelingen in. Directe democratie garandeert een eerlijke vertegenwoordiging van werknemers in cao-onderhandelingen. Dit maakt de werknemersvertegenwoordiging toekomstbestendig.



### Probleemomschrijving

Vakbonden vertegenwoordigen werknemers bij cao-onderhandelingen. Cao's kunnen zowel per bedrijf als per bedrijfstak worden afgesloten. Ongeveer 70 procent van alle werknemers valt onder een bedrijfstak-cao. Na een algemeen verbindend verklaring (AVV) geldt een cao voor alle werknemers en werkgevers in een bedrijfstak. Op dit moment hebben niet-leden van vakbonden formeel geen inspraak. In enkele bedrijfstakken is slechts een op de tien werknemers lid van een vakbond.<sup>91</sup> Onder leden bevinden zich relatief weinig jonge werknemers; de verhouding van 25-minners tot 65-plussers is een op drie. Slechts 23 procent van de werkenden voelt zich vertegenwoordigd door vakbonden. Voor mensen jonger dan 35 jaar is dit slechts 13 procent.<sup>92</sup> Ondanks langdurige inspanningen, slagen vakbonden er onvoldoende in om jongere werknemers te betrekken, zeker als het gaat om vertegenwoordiging in cao-onderhandelingen.<sup>93</sup>

Het huidige systeem leidt tot drie problemen. Ten eerste worden belangen van niet-leden ondervertegenwoordigd. Dit kan leiden tot scheve keuzen die gunstiger zijn voor de vakbondsleden dan voor niet-leden: zo kwamen vakbonden in 2005 tot een akkoord over een vervroegde uittrekingsregeling waarvan de kosten per persoon voor jongere werknemers een stuk hoger zijn dan die voor oudere werknemers.<sup>94</sup>

Leeftijd	Groepbijdrage aan kosten VUT		Groepsgrootte	Bijdrage p.p.
< 25 jaar	€ 2,5 mrd.	20%	51,000	€ 49,024
5 tot 35 jaar	€ 2,5 mrd.	20%	215,000	€ 11,616
36 tot 45 jaar	€ 3,4 mrd.	30%	282,000	€ 12,073
46 tot 55 jaar	€ 3,0 mrd.	25%	355,000	€ 8,456
> 56 jaar	€ 0,6 mrd.	5%	203,000	€ 2,952
Totaal	€ 12,0 mrd.	100%	1,105,000	

Figuur 12: De bijdrage per persoon aan de VUT-regeling van het ABP

Ten tweede betalen werkgevers doorgaans voor alle werknemers die onder een AVV-cao vallen een verplichte bijdrage aan cao-fondsen of sectorfondsen, in de vorm van een heffing op de loonsom. Een aantal cao-fondsen keert echter substantiële bedragen uit aan de cao-partijen (zie bijlage 1).

91 Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011). Organisatiegraad van Werknemers 1995-2010.

92 NewCom bevolkingsenquête, de Nationale DenkTank 2010, N=923.

93 Jongere werknemers zien wel het belang van lidmaatschap voor juridische hulp bij ontslogbescherming en loopbaanbegeleiding in (zie ook De Graaff, 2008).

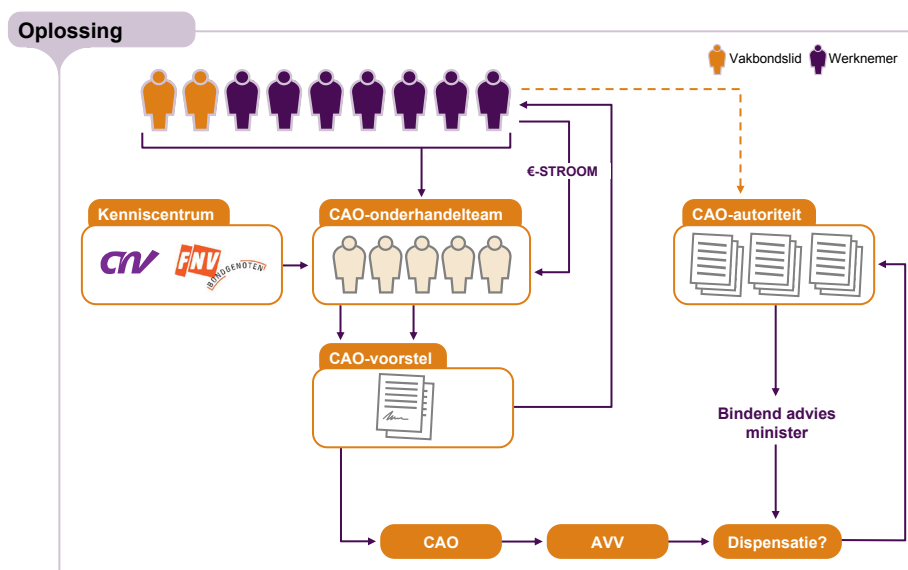
94 Pikaart. (2011). De Pensioenmythe.

Daarnaast innen vakbonden vaak geld via de A WV-werkgeversbijdrageregeling.<sup>95</sup> Deze afspraak tussen werkgeversvertegenwoordigers en vakbonden stimuleert werkgevers op vrijwillige basis een vaste bijdrage per werknemer aan de vakbonden FNV, CNV en De Unie te betalen. Bovenstaande constructies geven traditionele vakbonden een oneigenlijk concurrentievoordeel ten opzichte van nieuwe vakbonden. Effectief betalen niet-leden mee aan de vakbonden, zonder daar inspraak voor terug te krijgen.

Ten derde zijn er problemen rondom bedrijfstak-cao's. De clustering van verschillende beroepsgroepen in een cao leidt tot bijzonder lange en complexe cao's. Als beroepsgroepen zich niet goed vertegenwoordigd voelen, is het lastig om toestemming te krijgen voor een eigen cao.<sup>96</sup> Wanneer de werknemers en werkgevers van grote ondernemingen tot een eigen cao willen komen, bemoeilijken grote vakbonden dit proces.

### Oplossing

De Nationale DenkTank stelt een systeem voor waarin alle werkenden kunnen stemmen, zowel op de personen die de cao-onderhandelingen voeren als op de inzet en uitkomst van de cao-onderhandelingen. Een vast bureau, dat deskundigheid en continuïteit garandeert, ondersteunt het gekozen team.<sup>97</sup> Controle op de uitkomsten van de cao-onderhandelingen vindt plaats door een referendum onder alle werkenden voor wie de cao gaat gelden. In sommige sectoren, zoals het hoger onderwijs, kunnen werkenden zelf onderdeel van het cao-team zijn. In andere sectoren kan de voorkeur uitgaan naar louter professionele onderhandelaars.



Figuur 13: Visualisatie van de vertegenwoordiging van werknemers en de voorgestelde oplossing van representatieve vakbonden

Daarnaast is representativiteit van beroepsgroepen van belang. Als er binnen een branche verscheidene subbranches zijn, of uiteenlopende beroepen binnen een branche, moet een cao de belangen van al die groeperingen verenigen. Dat is lastig en leidt tot ondoorzichtige cao's.<sup>98</sup> Als een beroepsgroep dit wenst, moet het mogelijk zijn AVV-cao's te splitsen naar beroepsgroep. Dit zorgt voor betere vertegenwoordiging en minder complexe cao's.

95 Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN). (2011). Geschiedenis AWVN.

96 Interview met Harry Vogels, cao-adviseur. Zie ook [www.dedakencao.nl](http://www.dedakencao.nl).

97 Hier ziet de Nationale DenkTank ook een rol voor de vakbonden, die veel onderhandelingservaring en specifieke kennis van een sector hebben.

98 Zo beslaat de CAO Bouwnijverheid 2009-2010 maar liefst 256 pagina's, exclusief de bedrijfstak eigen regelingen van 146 pagina's.

Ten slotte is het wenselijk dat ondernemingen een eigen cao op kunnen stellen, mits werknemers en werkgevers daarover overeenstemming bereiken. In het huidige systeem is er geen onafhankelijke toezichthouder. Het is echter wenselijk om beslissingen over cao-splitsingen en dispensatie voor de AVV-cao door een partij zonder politieke of financiële belangen te laten toetsen. De Nationale DenkTank pleit dan ook voor een onafhankelijke cao-autoriteit.

### Implementatie

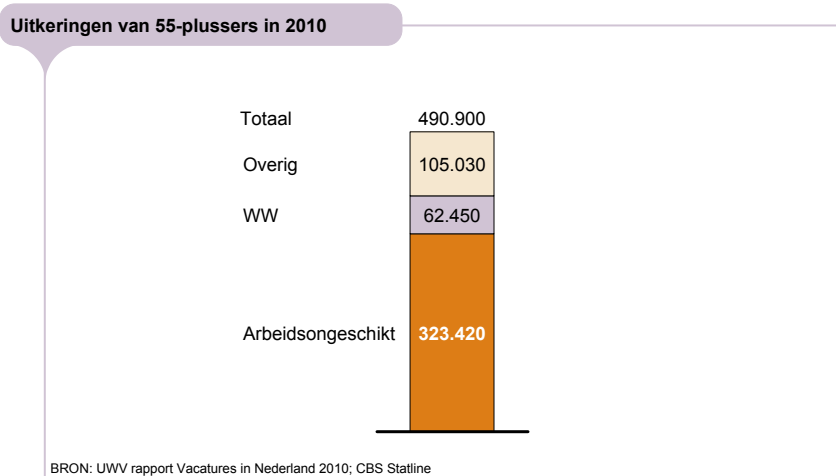
De realisatie van bovenstaande oplossingen is mogelijk door wetswijzigingen in het Toetsingskader AVV (2007) en de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst. De Nationale DenkTank zwingelt het maatschappelijk debat over deze problematiek aan door publicatie van opinie-stukken en de organisatie van een debat tussen jongerenvertegenwoordigers en vakbondsbestuurders. De traditionele vakbonden geven aan vertegenwoordiging van alle werknemers belangrijk te vinden.<sup>99</sup> Waar mogelijk zal de Nationale DenkTank met vakbonden en Tweede Kamerleden samenwerken om de voorgestelde oplossing uit te werken en te realiseren. Gesprekken hierover zijn reeds gestart.



### Demotie



Op dit moment ontvangen bijna een half miljoen ouderen een uitkering. Het grootste deel hiervan ontvangt een arbeidsongeschiktheidsuitkering (zie figuur 14). Dat is meer dan 22 procent van alle ouderen. Ter vergelijking, minder dan 7 procent van de jongeren (20-30 jaar) ontvangt een uitkering.<sup>100</sup> De kans dat een werknemer ouder dan 50 jaar arbeidsongeschikt wordt, is acht keer zo groot als een werknemer tussen de 21 en 30 jaar.<sup>101</sup> Dit kost de Nederlandse samenleving jaarlijks 6,6 miljard euro.<sup>102</sup>



Figuur 14: Het aantal uitkeringsgerechtigden boven de 55 jaar in 2010

*Demotie* is juridisch mogelijk wanneer zowel werkgever als werknemer er mee instemmen. Toch noemt maar een op de tien medewerkers die van baan of functie verandert, lichter werk als reden voor de overstap.<sup>103</sup> Dit heeft verschillende oorzaken. Ten eerste is *demotie* bij zowel werkgever als werknemer onbekend. Ten tweede hebben de meeste werkgevers geen beleid op *demotie*. Ten derde heeft *demotie* een negatief imago.<sup>104</sup>

<sup>99</sup> Interview met Catelene Passchier, bestuurslid FNV vakcentrale.

<sup>100</sup> CBS Statline 2010.

<sup>101</sup> Nederlands Centrum voor Beroepsziekten. (2011). Statistiek.

<sup>102</sup> CBS Statline 2010.

<sup>103</sup> Ybema, Geuskens, & Oude Hengel. (2009). Oudere Werknemers en Langer Doorwerken. Secundaire Analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA.

<sup>104</sup> Interview met het CAOP; interview met Doorwerkgever BV.; Verheyen & Vermeir. (2011). Remotie: een Stap Terug is een Stap Vooruit.



Dit advies raadt aan zowel de bekendheid van als het beleid op *demotie* te vergroten. De beeldvorming van ouderen komt terug in de oplossing de *WerkWijzer*.

*Demotie* kan volgens de Nationale DenkTank een deel van de maatschappelijke kosten voor uitkeringen verminderen. De kosten voor uitkeringen kunnen zowel voor de werkgever als de staat dalen. Uit onderzoek van TNO blijkt dat veertig procent van de oudere werknemers denkt dat lichter werk er toe kan bijdragen dat zij langer kunnen blijven doorwerken.<sup>105</sup> Als deze werknemers hun eigen situatie goed inschatten, betekent dit dat de staat jaarlijks tot 2,3 miljard euro kan besparen op werkloosheid- en arbeidsongeschiktheidsuitkeringen. De werkgevers besparen doordat zij minder hoeven te betalen voor herintegratie. *Demotie* levert dus geld op, terwijl de kosten tot een minimum beperkt blijven.

*Demotie* heeft breed draagvlak onder werknemers. Van de ondervraagden zou 94 procent van de mensen op latere leeftijd een andere rol willen vervullen voor een lager salaris.<sup>106</sup> Ouderen die besluiten door te werken na hun pensioen doen dat meestal in een lagere functie dan die ze voor hun pensioen vervulden.<sup>107</sup> Zij stoten vaak een deel van hun (leidinggevende) taken af.

Door beleid te maken op *demotie* maken werkgevers het onderwerp bespreekbaar en aantrekkelijk. Met name de sociale partners en het Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid (SZW) kunnen hier een voortrekkersrol in spelen. De sociale partners moeten informatiepakketten naar hun leden sturen waarin de voordelen van *demotie* voor zowel werkgevers als werknemers worden uiteengezet. Het is raadzaam om daarvoor een andere naamgeving te gebruiken, aangezien mensen *demotie* nu veelal zien als het tegenovergestelde van promotie: een gedwongen terugval. Ook raadt de Nationale DenkTank aan dat er in de cao's een bepaling komt die werkgevers verplicht beleid te maken op *demotie*. Het ministerie moet de sociale partners aansporen deze bepaling in de cao's op te nemen. Aandacht voor, en beleid<sup>108</sup> op *demotie* kunnen slecht functioneren en arbeidsongeschiktheid van oudere werknemers voorkomen en hen langer gemotiveerd inzetbaar houden.

## 6.3 Verbeteren van de beeldvorming

Onjuiste beeldvorming vormt vaak een belemmering voor een verbetering van de arbeidsparticipatie en het bespreken van deze onderwerpen in de arbeidsrelatie.<sup>109</sup> Positieve beeldvorming brengt een onderwerp onder de aandacht en uiteindelijk verandering in meningen teweeg. Met name de beeldvorming omtrent de inzetbaarheid van ouderen en het imago van werkende moeders moet verbeteren. De oplossing de *WerkWijzer* en het advies *Werkende moeders* bieden handvatten voor het verbeteren van de beeldvorming over deze doelgroepen.



### De WerkWijzer

Verbeter de beeldvorming over ouderen met behulp van de *WerkWijzer*. De *WerkWijzer* is een online test die werknemers en werkgevers met feiten en fabels over oudere werknemers confronteert. De *WerkWijzer* creëert bewustwording en neemt eventuele vooroordelen bij mensen weg.



105 Ybema, Geuskens, & Oude Hengel. (2009). Oudere Werknemers en Langer Doorwerken. Secundaire Analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA.

106 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten.

107 Interview met Doorwerkgever BV.

108 Overigens staan er nu vaak bepalingen in cao's die ouderen ontzien. Dit is in strijd met het verbod op discriminatie op basis van leeftijd. De Nationale DenkTank adviseert het ministerie om alleen cao's goed te keuren die aan de checklist Regelingen voor oudere werknemers van de Commissie Gelijke Behandeling (2005) voldoen.

109 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten en Deeltijdvrouwen onder 62 respondenten.

### Probleemomschrijving

Negatieve beeldvorming over ouderen (55-plus) belemmert hun arbeidsparticipatie en baanmobiliteit. Van de werkgevers kiest 85 procent liever niet voor een oudere medewerker voor een functie van twaalf uur of meer.<sup>110</sup> Deze beeldvorming is echter veelal gebaseerd op vooroordelen en niet op feiten.

### Oplossing

Het is belangrijk dat de beeldvorming over oudere werknemers verbetert. Ook de Raad voor Werk en Inkomen (RWI) roept hiertoe op.<sup>111</sup> De Nationale DenkTank wil dit realiseren door de *WerkWijzer*. Dit is een online test, voor werknemers en werkgevers, met twaalf korte vragen met feiten en fabels over oudere werknemers. De correcte antwoorden zijn na het invullen direct zichtbaar. Dit heeft als doel bewustwording te creëren en eventuele vooroordelen bij mensen weg te nemen. Ook verwijst de test naar bronnen en extra informatie. De resultaten van de *WerkWijzer* zijn bovendien interessant, omdat organisaties hier gericht op kunnen inspelen. De naam *WerkWijzer* incorporeert de tweeledige doelstelling, namelijk enerzijds het individu 'wijzen' op zijn juiste of foutieve beelden, anderzijds op het (ouder en) 'wijzer' worden van werkend Nederland. Figuur 15 geeft een voorbeeldvraag uit de *WerkWijzer* weer.

De *WerkWijzer* staat op: <http://vragenlijst.caop.nl/werkwijzer/hoe-verder/>

**Voorbeeldvraag:** Werkzoekende 55-plussers komen moeilijk aan een baan.

**Antwoord:** Niet waar.

**Fout beantwoord:** Van de 100.000 55-plussers zonder werk die graag een baan willen vindt op jaarbasis slechts 9 procent werk. Daarbij geldt: hoe ouder, hoe minder kans op een baan. Slechts 2 procent van alle vacatures in 2010 is vervuld door 55-plussers, terwijl 22 procent van de werkzoekenden tot deze categorie behoort (bron nr. 5).

Figuur 15: Voorbeeld van een vraag uit de *WerkWijzer*

### Implementatie

De Nationale DenkTank ontwikkelde de *WerkWijzer* in samenwerking met het CAOP. Het CAOP is het kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken in het publieke domein. Zij adviseert en ondersteunt meer dan tweehonderd opdrachtgevers in verschillende sectoren, waaronder de rijksoverheid en de sectoren onderwijs en zorg. Het CAOP lanceert de *WerkWijzer* binnen haar netwerk en binnen de themapartners van de Nationale DenkTank. Mogelijk implementeren ook nog andere organisaties de *WerkWijzer*. Het CAOP biedt tevens advies en ondersteuning bij de *WerkWijzer*. Door het weerleggen van vooroordelen met betrekking tot oudere werknemers vergroot deze oplossing de aantrekkelijkheid van oudere werknemers.



### Werkende moeders



Om de welvaartsgroei in Nederland te behouden, is het belangrijk dat de beroepsbevolking meer uren werkt. Vrouwen in Nederland werken gemiddeld 25 uur per week.<sup>112</sup> Dit is 5,3 uur<sup>113</sup> minder dan vrouwen in vergelijkbare economieën.<sup>114</sup> Bij deze doelgroep kan het aantal gewerkte uren per week toenemen. Hiervoor moet in de samenleving meer draagvlak zijn voor het combineren van een carrière met zorg voor kinderen.

110 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar inzetbaarheid onder 240 respondenten.

111 Raad voor Werk en Inkomen (RWI). (2011). G(oud)! Kansen creëren voor Werkloze Ouderen.

112 CBS Statline 2009.

113 Eurostat 2009.

114 Zwitserland, Zweden en Noorwegen.

Dit kan onder andere door moeders de kans te bieden ervaringen uit te wisselen en de moeilijkheden die werkende moeders ervaren, bespreekbaar te maken. Dit kan door vaste rubrieken in tijdschriften of blogs en discussies op internet. Ook moeten werkgevers vrouwen meer flexibiliteit in het werk bieden.

Moeders organiseren hun baan meestal om de kinderen heen. Tijd- en plaatsongebonden werk biedt mogelijkheden om werk- en privéleven te combineren, met name in het geval van werkende moeders. Van de werkende moeders zegt 26 procent meer te zullen werken als er flexibiliteit is.<sup>115</sup> Organisaties kunnen bijvoorbeeld werknemers zelfstandig hun rooster laten vaststellen op tijden wanneer het hen uitkomt en hen de mogelijkheid bieden thuis te werken. Flexibiliteit voorkomt dat vrouwen, bijvoorbeeld met een kinderwens, minder uren gaan werken of zelfs het arbeidsproces verlaten.

Moeders hebben geen platform voor het onderling bespreken van moeilijkheden op het werk. Websites en tijdschriften met vrouwen als doelgroep besteden nauwelijks aandacht aan werk, terwijl werkgerelateerde websites voor vrouwen zich richten op slechts een kleine doelgroep zoals hoogopgeleide herintreders. Ook lijkt een rolmodel voor de (in deeltijd) werkende moeder te ontbreken. Als tijdschriften een vaste rubriek bieden voor uitwisseling van ervaringen, websites ruimte bieden voor werkgerelateerde discussies en blogs en een rolmodel ontstaat, kunnen werkende moeders de combinatie van zorg voor kinderen en een carrière beter hanteren.

---

115 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Deeltijdvrouwen onder 62 respondenten.

# 7 Flexibele organisatie van arbeid

Een flexibele organisatie van arbeid komt tegemoet aan de veranderende behoeften van werknemers en werkgevers. Het geeft medewerkers de kans om tijd en plaats van werk zelf te bepalen. Dit stelt individuen in staat om, wanneer zij dat willen, meer uren te werken. Zo geeft 26 procent van de in deeltijd werkende vrouwen aan dat zij meer wil werken als zij zelf haar werktijden kan bepalen.<sup>116</sup> Wanneer flexibiliteit leidt tot mobiliteit, houdt dit mensen ook langer inzetbaar. Het zorgt dat zij gemakkelijker van baan kunnen wisselen, binnen of buiten hun eigen sector. Dit komt niet alleen het individu ten goede, maar ook de organisatie. Flexibiliteit vereenvoudigt namelijk het aantrekken van werknemers. Ook stelt het organisaties in staat kennis te verwerven door het inzetten van werknemers met diverse achtergronden. Dit kan plaatsvinden door mensen uit te wisselen tussen organisaties of door meer zzp'ers in dienst te nemen. Om de flexibele organisatie van arbeid aan te moedigen, behandelt de Nationale DenkTank drie thema's: het bevorderen van ontwikkeling en mobiliteit, het uitwisselen van werknemers tussen organisaties en het stimuleren van ondernemerschap.

## 7.1 Bevorderen van ontwikkeling en mobiliteit

Werknemers richten zich in toenemende mate op werkzekerheid, in tegenstelling tot de historische focus op baanzekerheid. Werknemers werken niet langer hun hele leven bij dezelfde werkgever, maar wisselen vaker van baan. Zij worden mobieler en hebben een sterkere focus op ontwikkeling. Ook de juiste match tussen baan en werknemer is een belangrijke factor voor duurzame inzetbaarheid. Het blijkt dat 37 procent van de werknemers over vijf jaar niet meer bij hetzelfde bedrijf wil werken.<sup>117</sup> Het bevorderen van ontwikkeling en mobiliteit is daarom van belang. Het oprichten van een investeringsmaatschappij met de oplossing *InvestMens* en het verbeteren van de uitstroom van promovendi en postdocs met de oplossing *Promostroom* dragen bij aan een continue ontwikkeling en een verhoogde mobiliteit van werknemers. Ook het *breder erkennen van verworven competenties (EVC)* en de *Leerplicht tot je 67ste* streven betere ontwikkeling en mobiliteit van Nederlandse werknemers na.



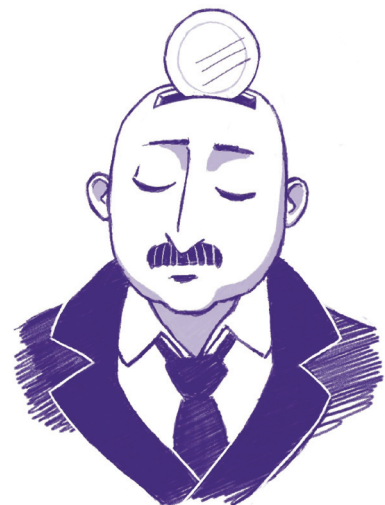
### InvestMens



Investeer in menselijk kapitaal door opleidingskosten of inkomensverlies te financieren tijdens de zoektocht van mensen naar een betere baan. Hierdoor is het aantrekkelijker voor werknemers om een opleiding te volgen en van carrière te veranderen. Het rendement van de investering bestaat uit een percentage van het toekomstige loon van de werknemer.

### Probleemomschrijving

Voor werknemers ligt de drempel om van baan te wisselen tussen sectoren onwenselijk hoog in Nederland.<sup>118</sup>



116 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Deeltijdvrouwen onder 62 respondenten.

117 Koppes et.al. (2011). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2010.

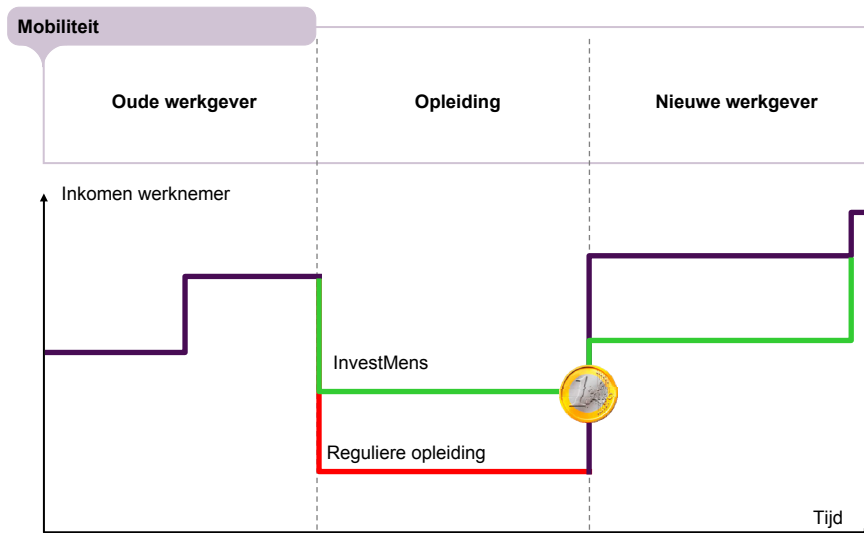
118 Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). Werk maken van baan-baanmobiliteit.

Als een persoon over wil stappen naar een baan in een andere sector, is het vaak nodig nieuwe competenties en vaardigheden te leren. Een dergelijke overstap brengt veel kosten met zich mee, voornamelijk opleidingskosten en inkomstenderging ten tijde van de opleiding. Voor de huidige werkgever is er geen financiële prikkel om een overstap te betalen. Immers, deze zal de investering niet terugverdienen als de werknemer na afronding van de opleiding de sector verlaat. De nieuwe werkgever heeft beperkt geld voor omscholingstrajecten.<sup>119</sup> Bovendien is voor de nieuwe werkgever het risico hoog, omdat de kans op uitval van een in de sector nieuwe werknemer groot is. De risicospreiding voor omscholingstrajecten is daarentegen onwenselijk laag, omdat werkgevers in een sector afzonderlijk het risico dragen.

De veranderende Nederlandse arbeidsmarkt maakt sectoroverstijgende baanwisselingen noodzakelijk. Sectoren en daarbij behorende banen verliezen of winnen steeds sneller hun aandeel in de economie.<sup>120</sup> Een makkelijke overstap naar een andere sector kan werknemers en de samenleving veel opleveren. Er ontstaan grote tekorten in de zorg, die moeten worden opgevuld.<sup>121</sup> Bovendien bestaat de kans dat mensen in het begin van hun carrière een opleiding hebben gekozen waarmee ze nu geen nuttige bijdrage aan de samenleving meer kunnen leveren. Als het wisselen van baan moeilijk is, remt dat de economische groei. Aanbod en vraag van mensen kunnen dan niet snel genoeg bij elkaar worden gebracht.

### Oplossing

Met geld van institutionele beleggers (bijvoorbeeld pensioenfondsen) en de nieuwe werkgever kan een investeringsmaatschappij worden opgericht. Deze investeert in menselijk kapitaal door opleidingskosten of inkomensverlies te financieren bij het vinden van een betere baan. De zorgsector biedt hiervoor een aantrekkelijk begin, omdat deze te maken krijgt met grote arbeidstekorten. Investeren in menselijk kapitaal in de zorg heeft een laag risico door de baan zekerheid.<sup>122</sup> Bovendien kan in de zorgsector het risico beter worden gespreid, doordat een centraal investeringsfonds het risico van afzonderlijke zorginstellingen om werknemers op te leiden (over)neemt. Een goede selectie en koppeling van de werknemers houdt het risico op de investering laag.



Figuur 16: De baanmobiliteit verhogen door te investeren in mensen

119 De meest gebruikte omscholingstrajecten zijn leerwerktrajecten. Hierbij leert en werkt de werknemer tegelijk tegen minimumloon. Deze leerwerktrajecten vinden bijvoorbeeld plaats in de zorg en in de industrie.

120 Lawler & Worley. (2006). Winning support for Organizational Change: Designing Employee Reward Systems that keep on Working.

121 Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). Tekort zorgpersoneel tegengaan.

122 Zorginnovatieplatform. (2009). Zorg voor Mensen, Mensen voor de Zorg: Arbeidsmarktbeleid voor de Zorgsector richting 2025.

De doelgroep bestaat in beginsel uit iedereen die behoefte of noodzaak heeft om van baan te wisselen. Vrijwillige wisselaars willen graag in een andere sector aan de slag, maar zien een te grote financiële barrière. *InvestMens* neemt deze belemmeringen voor hen weg. Ontslagen werknemers moeten zich omscholen als hun sector krimpt, zoals bijvoorbeeld bij ambtenaren en postbodes het geval is. Ook werknemers die ontevreden over hun huidige baan zijn, kunnen een andere baan vinden waarin ze productiever en gemotiveerder zijn.

Een investering in menselijk kapitaal vindt op dit moment in Nederland nog niet plaats. Het bedrijf *Brain Capital* in Duitsland financiert op kleine schaal studenten.<sup>123</sup> Hier is niet het aanbod van studenten het probleem, maar de financiële capaciteit, aangezien er in Duitsland weinig grote institutionele beleggers zijn. Deze zijn er in Nederland wel. Daarom lijkt een schaalvergroting hier ook haalbaar.

Institutionele beleggers, en dan met name pensioenfondsen, zijn de uitgelezen partners om te investeren in menselijk kapitaal. Pensioenfondsen willen graag een stabiel rendement met inflatiedekking en hebben een groot te beleggen vermogen. Bovendien beheren zij vaak pensioengelden vanuit een bepaalde sector. Dit kan een reden zijn om in de duurzaamheid van die sector te investeren. Zo beheert pensioenuitvoeringsorganisatie PGGM geld van pensioenfonds Zorg en Welzijn.<sup>124</sup> Investeren in menselijk kapitaal in de zorg houdt het pensioengeld van de zorgwerknemers in de zorg en creëert tevens een maatschappelijke belegging voor een pensioenfonds. Werkgevers met vacatures kunnen investeren in hun nieuwe werknemers door het geld, dat nu beschikbaar is voor omscholingstrajecten, in het investeringsfonds te stoppen. Bovendien kunnen ook particuliere beleggers met een voorkeur voor een laag risico-, laag rendementsinvestering deelnemen, zoals in Duitsland nu al plaatsvindt.

### Rendement op privaat en maatschappelijk vlak

"Een waardevolle toekomst bereiken we niet door alleen geld te sparen, maar vooral ook door na te denken over wat waardevol is voor degenen die straks zorg nodig hebben en degenen die straks zorg bieden."

- Martin van Rijn, CEO PGGM

Een investering in menselijk kapitaal is een lange termijn investering met een stabiel rendement dat is gedekt voor inflatie. Dit is een welkome afwisseling in de beleggingsportefeuille omdat menselijk kapitaal zich anders gedraagt dan ander kapitaal.<sup>125</sup>

Investeren in menselijk kapitaal heeft ook maatschappelijke baten. De investeerder heeft er baat bij om mensen aan het werk te houden, aangezien iemands loon het rendement van de investeerder bepaalt. Als iemand werkeloos wordt, biedt de private partij een financiële prikkel om iemand aan het werk te helpen. Immers, aan iemand die werkt, kan worden verdiend. De private partij zal bijvoorbeeld actief bemiddelen in het vinden van een baan. Dit is voor de samenleving als geheel wenselijk, want dit drukt de werkeloosheid.

Bovendien kiest een investeerder voor omscholingstrajecten die uitzicht hebben op een baan met een zo hoog mogelijke werkzekerheid en een goede voorspelbaarheid van de baan. Dit is wenselijk, want Nederland kan productiever worden.<sup>126</sup> *InvestMens* werkt in dit kader als katalysator voor productiviteitsgroei.

<sup>123</sup> Brain Capital. [www.braincapital.de](http://www.braincapital.de).

<sup>124</sup> Bovendien is PGGM een partner van de Nationale DenkTank 2011. PGGM stelde de DenkTank de volgende specifieke vraag: Welke handvatten kan het werken van de toekomst bieden om om te gaan met een krimpende arbeidsmarkt in de zorg. Deze vraag heeft specifiek betrekking op het behoud van personeel in de zin van vitaliteit, duurzame inzetbaarheid, de aantrekkelijkheid beroep en de (arbeids)participatie.

<sup>125</sup> Hulshoff. (2011). Onderwijs als Investeringskans voor de Private Sector.

<sup>126</sup> Zie hoofdstuk 2 arbeidsprestaties.

## Implementatie

Een investering loont zich pas bij grote sommen geld (meer dan 100 miljoen) aangezien anders de administratiekosten te hoog worden (meer dan 1 procent investeringsom).<sup>127</sup> InvestMens kan met deze startinvestering circa 10.000 tot 15.000 mensen bereiken.<sup>128</sup> Werknemers kunnen een aantal jaar een opleiding en inkomenscompensatie krijgen. De Nationale DenkTank schat het rendement voor de investeringsmaatschappij op 5 procent per jaar.

Voor investeerders is het cruciaal om goed het risico en het rendement van de investering in te schatten. Dit betekent dat het loon na de opleiding een bepaalde hoogte en een voorspelbare ontwikkeling moet hebben. Bovendien moet er een goede indicatie worden gemaakt van de baan zekerheid binnen de bestemmingssector. Randstad heeft de expertise in huis om dit goed in te schatten. Uit gesprekken bleek dat zij efficiënt de benodigde administratie kunnen bijhouden van de vele relatief kleine bedragen die naar de werknemers gaan.<sup>129</sup> Het is daarbij belangrijk om binnen het selectiemechanisme een prikkel te ontwerpen om mensen te selecteren die duurzaam inzetbaar blijven. Dit komt het uiteindelijke rendement ten goede, omdat daarmee het risico op uitval kleiner is.

Naast institutionele beleggers en nieuwe werkgevers kunnen verschillende belanghebbenden de private investering aanvullen. Regiofondsen, O&O fondsen en rijksfondsen hebben veel geld voor arbeidsmobiliteit naar de zorg toe. Huidige werkgevers hebben baat bij een snelle overstap, omdat zij minder sociale premies hoeven te betalen. De overheid heeft bovendien de mogelijkheid fiscale voordelen te verlenen door bijvoorbeeld het rendement van de investering over het brutoloon uit te keren.

Het rendement van InvestMens is niet alleen financieel, maar ook maatschappelijk.



## Promostroom

Zet landelijke carrièredagen op voor promovendi en postdocs. Door workshops en presentaties denken promovendi en postdocs na over carrièrewensen en werken zij aan het opdoen van vaardigheden en het opbouwen van een netwerk. Zo bekijken ze al vroeg in de loopbaan hun carrièremogelijkheden, ook buiten de wetenschap. Hierdoor is de drempel voor wetenschappelijk personeel om de universiteit te verlaten laag en lopen ze minder kans later in hun wetenschappelijke carrière vast te lopen.



## Probleemomschrijving

Promovendi en postdocs worden op dit moment vooral begeleid naar een carrière binnen de wetenschap. Voor elke stap in deze loopbaan zijn echter meer gegadigden dan posities; ook worden posities voor relatief lange tijd bezet.

<sup>127</sup> Schatting gemaakt door Tjitsger Hulshoff. Hij is als econometrist verbonden aan ING investment management en expert op het gebied van pensioenfondsen en investeringen in menselijk kapitaal.

<sup>128</sup> Een investering voor een leerwerktraject van vier jaar bedraagt volgens schattingen 7000 euro. Hier zijn de opbrengsten van een lerende werknemer afgetrokken van de kosten voor opleiding en inkomenscompensatie. Gedurende negen jaar kan 5 procent rendement per jaar gehaald worden als er gedurende vijf jaar 5 procent van het loon wordt ingehouden. Het risico op uitval is hierin verdisconteerd.

<sup>129</sup> Dit bleek uit diverse interviews die zijn gehouden met Randstad gedurende de analyse- en oplossingsfase van de Nationale DenkTank.

Dit maakt de doorstroom op universiteiten, de regelmaat waarmee werknemers kunnen overstappen naar een andere functie, laag. Deze lage doorstroom zorgt dat aan het begin van de wetenschappelijke carrière het merendeel van de promovendi en postdocs de universiteit moet verlaten.<sup>130</sup> Zij worden hierbij onvoldoende begeleid. Hoewel meer dan de helft aangeeft misschien buiten de wetenschap te willen werken, bespreekt slechts een op de vier deze mogelijkheid met de begeleider. Van de promovendi en postdocs bespreekt 23 procent nooit de eigen carrièremogelijkheden binnen de wetenschap met de begeleider, 62 procent bespreekt nooit de carrièremogelijkheden buiten de wetenschap met de begeleider.<sup>131</sup> Dit tekent ook de rest van het carrièreverloop van wetenschappers op universiteiten. Vaak richten ze hun aandacht intern op onderzoek en hebben ze weinig aandacht voor andere talentbenutting, bijvoorbeeld via bestuursfuncties of als beleidsmakers. Universitair docenten, universitair hoofddocenten en hoogleraren zien het nog te vaak als een negatieve stap om hun wetenschappelijke positie te verlaten. Het is zowel voor de wetenschap als het bedrijfsleven van belang dat er enthousiaste mensen met een inhoudelijk wetenschappelijke carrière op invloedrijke plekken in de samenleving terecht komen. Dit vergroot de inzetbaarheid van wetenschappers en de toepassing van hun kennis buiten de wetenschap.

### Oplossing

De Nationale DenkTank stelt voor jaarlijks landelijke carrièredagen voor promovendi en postdocs te organiseren. Promovendi in hun derde of vierde jaar en alle postdocs moeten de mogelijkheid krijgen om enkele dagen te werken aan het vormgeven van hun eigen carrière. Tijdens deze dagen worden ze bewust van hun carrièremogelijkheden binnen en buiten de wetenschap. Ze krijgen bijvoorbeeld persoonlijke begeleiding en wonen presentaties van oud-promovendi bij over hun carrièrestappen binnen de wetenschap, het bedrijfsleven en de overheid. Ook zijn er trainingen voor het ontwikkelen van praktische en persoonlijke vaardigheden. Deze vaardigheden, zoals leiding geven, plannen en presenteren, zijn van nut buiten de wetenschap maar juist ook op hogere posities binnen de universiteit.

De carrièredagen zijn expliciet geen werving en selectie-instrument voor de wetenschap of het bedrijfsleven. Het is een moment voor promovendi en postdocs om belangrijke vragen te stellen over hun eigen wensen en mogelijkheden. Zij ontvangen daar instrumenten om deze wensen te realiseren. Ten slotte moedigt een terugkomdag aan om de opgedane kennis in praktijk te brengen en actief te blijven voor de eigen carrière.

Enkele promovendi en postdocs van nu zijn de hoogleraren van morgen. Als deze personen het belang van een goede carrièreoriëntatie inzien, zullen zij dit ook bij de volgende generatie promovendi en postdocs aanmoedigen. Op de lange termijn kan hierdoor de cultuur op universiteiten veranderen van intern gefocust tot midden in de maatschappij. Daarbij is het verlaten van een wetenschappelijke positie ook een belangrijke doorstroom.

### Implementatie

De Nationale Danktank heeft contact gelegd met verschillende universiteiten en organisaties om *Promostroom* te bespreken. De aandacht voor het onderwerp is op universiteiten aanwezig maar deze verschilt sterk per universiteit en per faculteit. Daar waar het onderzoeksgebied eenvoudiger te vertalen is naar praktijktoepassingen, bijvoorbeeld op technische universiteiten, is de begeleiding van uitstroom over het algemeen al goed.

<sup>130</sup> De Mooij & Oostrom. (2011). Mobiliteit van Universitair Personeel 2006-2008.

<sup>131</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Ervaringen in het werken in de wetenschap onder 329 respondenten, zijnde wetenschappelijk personeel van de Vrije Universiteit Amsterdam, de Universiteit van Amsterdam, Universiteit Utrecht en Erasmus Universiteit Rotterdam.



Toch is het ook daar nuttig om op tijd aandacht te besteden aan de carrière van promovendi en postdocs.

Om landelijke carrièredagen te organiseren, waarbij ruimte is voor deelnemers uit alle onderzoeksgebieden, is het nodig dat een landelijk netwerk de activiteiten vormgeeft. Hiervoor lijkt het Promovendi Netwerk Nederland (PNN) het meest geschikt. Deze groep bestaat uit promovendi en behartigt landelijk de belangen van promovendi. Het PNN is enthousiast over Promostroom en het plan sluit aan bij initiatieven die zij zelf al onderneemt. Ook hebben de doelstellingen van Promostroom raakvlakken met die van de cursussen van Postdoc Career Development Initiative (PCDI). PCDI, opgericht in 2007, organiseert landelijk driedaagse cursussen op het gebied van persoonlijke en carrière ontwikkeling voor postdocs en laatstejaars promovendi in de life sciences, natuurwetenschappen en technologie. Het PNN en PCDI gaan op korte termijn samen in gesprek over de mogelijkheden om het aanbod aan carrièredagen voor promovendi en postdocs verder uit te breiden. Het sociaal fonds voor de kennissector, SoFoKleS, themapartner van de Nationale DenkTank 2011, geeft op dit moment steun aan PCDI en is enthousiast over de plannen die PNN ontwikkelt.



### Breder inzetten EVC



Erkenning Verworven Competenties (EVC) is een goed middel om het talent van werknemers optimaal te benutten en baanmobiliteit te stimuleren. Echter, organisaties passen het nu nog onvoldoende toe en kunnen het EVC breder inzetten. Het Kenniscentrum EVC moet hierin een coördinerende rol spelen en andere instanties aanzetten om EVC onder werknemers en werkgevers te promoten.

EVC is in de jaren negentig in Nederland geïntroduceerd. EVC is een instrument om talenten, kennis, vaardigheden en ervaring (competenties) van werknemers in beeld te brengen. De competenties kunnen op diverse manieren verworven zijn, zoals op het werk, thuis of door het beoefenen van hobby's. EVC-aanbieders certificeren deze verworven competenties ten opzichte van erkende standaarden in een EVC-rapportage, ook wel Ervaringscertificaat genoemd. Met dit Ervaringscertificaat kan een werknemer vrijstelling krijgen bij een opleiding, of krijgt een potentiële nieuwe werkgever meer inzicht in de competenties van een werknemer.<sup>132</sup>

Op dit moment gebruiken vooral werkgevers EVC als middel om met onvoldoende geschoolde medewerkers toch aan bepaalde eisen te voldoen. Daarnaast gebruikt het Uitvoeringsinstituut Werknemers Verzekeringen (UWV) EVC om werklozen te helpen bij het vinden van een baan. EVC is in enkele cao's vastgelegd. Hierdoor is een aantal bedrijven met EVC aan de slag gegaan.<sup>133</sup> Echter, als meer mensen het EVC gebruiken, is het breder inzetbaar. Een groot deel van werkgevers en werknemers is onvoldoende bekend met het nut van EVC. Daarnaast vragen uitzendbureaus niet specifiek naar Ervaringscertificaten en zijn ze nog geen standaard onderdeel van een curriculum vitae (cv). Ten slotte zijn opleidingsinstututen vaak afhoudend bij het geven van vrijstellingen naar aanleiding van een Ervaringscertificaat.

De Nationale DenkTank meent dat EVC een goed middel is voor het benutten van talent en het stimuleren van mobiliteit. Werknemers krijgen erkenning voor opgedane competenties en kunnen dit door een Ervaringscertificaat ook bewijzen aan anderen, waardoor ze makkelijker elders worden aangenomen. Echter, het nut van EVC moet bekender worden bij werkgevers en werknemers. Het Kenniscentrum EVC moet de promotie van EVC coördineren. Allereerst door EVC onder de aandacht te brengen bij opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O fondsen) en brancheorganisaties.

<sup>132</sup> Kenniscentrum EVC. (2011).

<sup>133</sup> Interview Marja van den Dungen (Kenniscentrum EVC).

Deze instanties kunnen EVC onder werkgevers en werknemers promoten. Daarnaast zouden cv's en websites als Monsterboard en LinkedIn standaard Ervaringscertificaten moeten vermelden. De promotie van EVC kan ook plaatsvinden wanneer voorbeeldorganisaties als gemeenten er mee aan de slag gaan. Ten slotte is het Kenniscentrum EVC al bezig om vrijstellingen op basis van EVC bij opleidingsinstituten te realiseren.



### Leerplicht tot je 67ste



Creëer bewustwording voor het belang van een leven lang leren en het langdurig benutten van talent onder de noemer 'Leerplicht tot je 67ste'. Zelfontplooiing en scholing zijn cruciaal gedurende de hele loopbaan. Ze houden individuen tot op hoge leeftijd duurzaam inzetbaar, omdat deze mensen gemakkelijker kunnen wisselen naar een baan die past bij hun persoonlijke behoeften en levensfase. Bovendien dragen zelfontplooiing en scholing bij aan de motivatie om te werken.

De 'plicht' zit hem vooral in de verantwoordelijkheid voor persoonlijke ontwikkeling en talentbenutting. De verantwoordelijkheid ligt bij de drie hierboven beschreven partijen: werknemer, werkgever en overheid. Zij zijn (allen deels) verantwoordelijk voor het faciliteren, financieren, kiezen en uitvoeren van zelfontplooiing. Naast bewustwording van, is dus ook de 'mogelijkheid' tot zelfontplooiing cruciaal. Beleid vanuit deze drie partijen kan hierop inspelen en het meeste draagvlak creëren. De Nationale DenkTank pleit voor een financiering met het karakter van een persoonsgebonden budget voor scholing of ontwikkeling. De invulling ervan is vrij of bepaalt de medewerker in samenspraak met de werkgever. Dit plan sluit aan bij het voorstel voor het Vitaliteitspakket van Minister Kamp aan de Tweede Kamer.<sup>134</sup> Hoewel de vitaliteitsregeling een afgezwakte invulling van de adviezen van de commissie Bakker is, ziet de Nationale DenkTank ruimte voor deze regeling om de *Leerplicht tot je 67ste* een wettelijk kader te geven.<sup>135</sup>

## 7.2 Uitwisselen van werknemers tussen organisaties

Organisaties moeten continu op veranderingen inspelen, om concurrerend te blijven op nationaal en internationaal niveau. Om de prestaties van de organisaties te verbeteren, moeten organisaties meer kennis met elkaar delen. Hiervoor moeten zij nauw samenwerken met andere organisaties in het bedrijfsleven, de wetenschap en de overheid. Samenwerking en kennisdeling kan plaatsvinden door mensen uit te wisselen. De oplossing *Ambtenaar in het Veld* en de adviezen *Flexibel inzetten van ouderen* en *Flexibel inzetten van gepensioneerden* bewerkstelligen dit.



### Ambtenaar in het Veld



Maak initiatieven op het gebied van uitwisseling van medewerkers tussen verschillende overheidsinstanties en tussen publieke en private sector beter zichtbaar en aantrekkelijk. Huidige initiatieven zijn gefragmenteerd, kleinschalig en weinig zichtbaar. Dit kan worden verbeterd door succesvolle initiatieven op een overheidswebsite, een competitie over uitwisseling en samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en door beloningsstructuren voor deelname aan uitwisselingen.

### Probleemomschrijving

Baanmobiliteit binnen de overheid is de afgelopen jaren toegenomen. Echter de overstap van de publieke naar private sectoren vindt nog weinig plaats.<sup>136</sup> Van alle sectoren is de externe baanmobiliteit in het openbaar bestuur en het onderwijs het laagst.<sup>137</sup>

<sup>134</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2011). Brief aan Tweede Kamer inzake Vitaliteitspakket.

<sup>135</sup> De voorgestelde uitwerking van de vitaliteitsregeling heeft slechts een beperkt nut voor werknemers met hogere inkomens. Ook biedt het werkgevers geen kans om bij te dragen aan specifieke doelen. Zie ook Gradus en Van Asselt (2011). Kabinet zet vitaliteitsregeling in voor oneigenlijk doel.

<sup>136</sup> Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). Werk maken van baan-baanmobiliteit.

<sup>137</sup> Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). Arbeidsmarktanalyse Openbaar Bestuur 2010.

Ambtenaren hebben de langste diensttijd van werkend Nederland. Een (overheids)ambtenaar werkt gemiddeld twaalf jaar bij eenzelfde werkgever, terwijl een gemiddelde werknemer slechts negen jaar bij een werkgever in dienst is.<sup>138</sup> Verrassend, want (tijdelijk) van functie wisselen is een belangrijk middel voor externe kennisdeling. Externe kennisdeling is een uitstekend middel om zowel de prestaties als het verandervermogen van organisaties te verhogen.<sup>139</sup> Externe kennisdeling tussen het bedrijfsleven en de overheid brengt kruisbestuiving met zich mee: het stelt de overheid in staat zich te moderniseren en de kwaliteit van het beleid te verhogen.<sup>140</sup>



Baanmobiliteit verhoogt de aantrekkelijkheid van de overheid als werkgever en vergroot de inzetbaarheid van werknemers. Tegen de achtergrond van de huidige bezuinigingen en personeeloverschotten moet de overheid een aantrekkelijke werkgever blijven, die rekening houdt met de veranderende behoeften van haar werknemers. Onder werknemers groeit de behoefte aan flexibiliteit, zelfontplooiing en afwisseling in het werk.<sup>141</sup> Tijdelijk werk bij een andere overheidsinstantie of buiten de publieke sector kan significant bijdragen aan de persoonlijke ontwikkeling en de motivatie van ambtenaren.

"Ik heb een jaar stoelenruil gedaan. Uiteindelijk kwam ik terug op mijn oude werkplek met een nieuw takenpakket dat grotendeels bestond uit werkzaamheden die ik graag wilde doen. Na een tijdje begon het toch weer te kriebelen. Dat heeft een overstap opgeleverd naar Vogelbescherming Nederland."

- Voormalig provincieambtenaar

### Oplossing

Met *Ambtenaar in het Veld* bevordert de overheid tijdelijke baanmobiliteit van haar werknemers. In de publieke sector vinden al soortgelijke projecten en experimenten plaats die baanmobiliteit van ambtenaren stimuleren. Er bestaan verschillende regionale mobiliteitsnetwerken tussen overheidsinstanties. Daarnaast vindt samenwerking plaats met private sectoren. Zo wisselen Shell en de Rijksoverheid leidinggevenden en topmensen uit en ruilt de gemeente Hardenberg ambtenaren tijdelijk met specialisten uit het bedrijfsleven.<sup>142</sup> De Nationale DenkTank moedigt deze initiatieven aan.

"Laat bijvoorbeeld de ICT-medewerkers van de Belastingdienst eens proeven bij een commerciële technologiegigant. Ze leren meer over het reilen en zeilen buiten de overheid en kunnen deze kennis bij terugkomst weer inzetten."

- Management consultant

138 Van den Bergh. (2010). Ken- en Stuurgetallen 2009/2010 Personeelsmanagement: Benchmarkcijfers voor Beleid en Strategie.

139 Zie hoofdstuk 2 arbeidsprestaties en hoofdstuk 5 verandervermogen.

140 Deze oplossing richt zich met name op ambtenaren in het openbaar bestuur, bestaande uit het rijk, gemeenten, provincies en waterschappen.

141 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevenden en zzp'ers in samenwerking met Newcom.

142 InOverheid.nl. (2007). Detachering houdt ambtenaren fris.

Succesvolle initiatieven zijn echter gefragmenteerd en weinig zichtbaar. Hierdoor leren overheidsinstanties niet van elkaar en zetten zij succesvolle experimenten niet op grotere schaal voort. Bovendien zijn bestaande initiatieven slechts voor een beperkt deel van de organisatie beschikbaar. Zelfs als een breed deel van de organisatie zich kan aanmelden, benut een gering aantal werknemers deze mogelijkheid.<sup>143</sup>

De Nationale DenkTank is van mening dat in een ideale situatie elke ambtenaar kennismakend met het bedrijfsleven. Dit kan de werkgever faciliteren door de ambtenaar een dag per week elders te laten werken, eventueel in ruil voor een werknemer uit de ontvangende organisatie. Een andere optie is dat een ambtenaar tijdelijk fulltime stage loopt bij een andere organisatie. Het overheidsbreed instellen van initiatieven over tijdelijke baanmobiliteit is op korte termijn niet haalbaar, gezien de grootte en gelaagdheid van de overheid. Wel moeten dergelijke initiatieven worden gestimuleerd.

De Nationale DenkTank gelooft dat de beste initiatieven vanuit de overheidsinstanties zelf komen. Daarom moeten zij goede ideeën voor mobiliteit en kennisdeling verbinden, inzichtelijk maken en stimuleren. Dit kan op verschillende manieren. Een eerste optie is het verzamelen en op een website tonen van succesvolle initiatieven over personeelsuitwisselingen en samenwerking met externe organisaties. Dit leidt tot meer transparantie en kennis over de mogelijkheden. Ten tweede kan een overkoepelende instantie, bijvoorbeeld de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), overheden stimuleren om baanmobiliteit te bevorderen door het uitroepen van een competitie. De competitie maakt zichtbaar hoe goed een organisatie scoort op mobiliteitsinitiatieven en stimuleert andere organisaties de goede voorbeelden te volgen. Daarnaast kan de overheid een sturende rol aannemen door in arbeidscontracten vast te leggen dat medewerkers om de zoveel jaren een tijdelijke functie buiten de overheid moeten bekleden. Bovendien moet er meer animo komen onder ambtenaren voor uitwisselingsprogramma's. Hiervoor kan de overheid beloningsstructuren voor deelnemende ambtenaren instellen.

### Implementatie

De Nationale DenkTank ziet ruimte voor het overheidsprogramma *Beter Werken in het Openbaar Bestuur* om met dit advies aan de slag te gaan. Dit programma beoogt kleiner, goedkoper en beter openbaar bestuur en ondersteunt externe kennisdeling en mobiliteit van ambtenaren. Dit programma kan *Ambtenaar in het Veld* gebruiken om transparantie over bestaande initiatieven te creëren en nieuwe initiatieven te stimuleren.

De investering in externe kennisdeling en mobiliteit bestaat met name uit het financieren van tijdelijke externe werkprojecten en uitwisselingstrajecten. De betaling van deze kosten komt waarschijnlijk uit arbeidsmarkt- en opleidingsfondsen. Naar verwachting zal deze investering zich op meerdere manieren terugbetalen. Ten eerste zorgen verbeterd beleid en betere loopbaanontwikkeling voor kostenbesparing op de lange termijn. Bovendien vermindert de noodzaak tot gedwongen ontslagen<sup>144</sup> wanneer medewerkers in tijden van personeeloverschot tijdelijk zijn gedetacheerd. Tot slot verkleint mobiliteit van overheidsmedewerkers de noodzaak tot inhuur van dure externe werknemers op tijdelijke projecten.<sup>145</sup> Investerings in externe kennisdeling en mobiliteit verdienen zich volgens de Nationale DenkTank terug door kwalitatieve verbetering van overheidsbeleid, meer productiviteit, gemotiveerde en duurzaam inzetbare werknemers en betere aanpassingen aan schommelingen op de arbeidsmarkt.

<sup>143</sup> Inzichten uit interviews en persoonlijke gesprekken met rijks- en gemeenteambtenaren.

<sup>144</sup> De kosten voor het ontslaan van een ambtenaar bedragen gemiddeld 33.000 euro. Met name kosten van improductiviteit en kosten van vergoedingen zijn dubbel zo hoog als in andere sectoren. Knegt & Tros (2007). Ontslagkosten van werkgevers. Rapport uitgebracht aan de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, van Economische Zaken en van Financiën. Hugo Sinzheimer Instituut, Universiteit van Amsterdam.

<sup>145</sup> In 2010 was het Rijk nog ruim 1 miljard euro aan de inhuur van externen kwijt. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2011). Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2010.



## Flexibel inzetten van ouderen



Organisaties kunnen talenten beter benutten en de productiviteit verhogen door oudere werknemers op tijdelijke projecten in te zetten. Organisaties kampen met een probleem rondom het duurzaam inzetten van oudere werknemers. Ten eerste worden oudere werknemers vaak boventallig als een organisatie moet krimpen. Aan de andere kant investeren organisaties weinig in de ontwikkeling van werknemers boven de 45, waardoor deze mensen 'vastroesten'. Hierdoor kosten deze oudere werknemers geld voor de organisatie, terwijl zij hun talenten niet optimaal benutten.

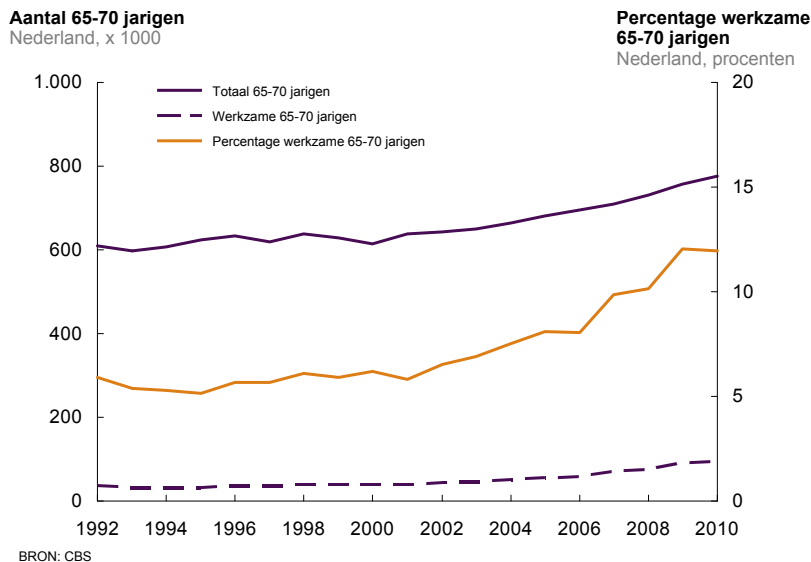
Om oudere werknemers duurzaam aan het werk te houden, kunnen ze op tijdelijke projecten binnen of buiten de organisatie aan de slag. Achmea past dit principe toe op boventallige medewerkers ouder dan 57,5 jaar, in de vorm van de Zilverpool.<sup>146</sup> Hiermee bespaart deze organisatie op het inhuren van externe krachten voor tijdelijke projecten. Daarnaast zet een organisatie de ontslagvergoeding of werkloosheidsuitkering die de werkgever sowieso moet betalen nu in als loon. De Nationale DenkTank meent dat het op projectbasis inzetten van oudere werknemers ook toepasbaar is binnen andere organisaties. In samenwerking met Stichting Senior Werkt — die als doelstelling heeft om medewerkers langer gemotiveerd, gezond, flexibel en klantgericht door te laten werken<sup>147</sup> — kunnen organisaties een samenwerkingsverband opzetten. Ook vindt de Nationale DenkTank dat werken op projectbasis de duurzame arbeidsparticipatie van oudere werknemers vergroot.



## Gepensioneerden inzetten



Veel ouderen stoppen met werken zodra zij de pensioenleeftijd bereiken. Echter, zij kunnen zich nog op allerlei manieren inzetten, zowel betaald als vrijwillig. Wanneer een werknemer de leeftijd van 65 bereikt, beëindigt automatisch zijn arbeidsovereenkomst. Echter, steeds meer 65-plussers blijven doorwerken. De laatste tien jaar is hun aantal meer dan verdubbeld; van 64.000 werkende 65-plussers in 2000 naar 138.000 in 2010. En voor het aantal werkenden tussen de 65 en 70 jaar is zelfs een nog grotere stijging waarneembaar (zie figuur 17).<sup>148</sup> Van de werknemers geeft 14,3 procent aan nog wel door te willen werken na hun 65e.<sup>149</sup>



Figuur 17: Het aandeel werkzame 65 tot 70-jarigen ten opzichte van de totale beroepsbevolking

146 Interview met Jan Menderink (Programmanager HR, Achmea).

147 Interview Ron van der Net, Willem Troost en Annelous Vrancken (Stichting Senior Werkt).

148 CBS Statline 2010.

149 Koppes et al. (2011). Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2010.

Het is nog niet zo gemakkelijk om als 65-plusser door te werken: er zijn diverse regels waar de gepensioneerde zich aan moet houden. Ook het vinden van werk is moeilijk. Medical Work is een voorbeeld van een bedrijf dat gepensioneerde artsen bijstaat in het vinden van geschikte opdrachten bij zorginstellingen. Daarnaast neemt Medical Work de administratie van facturatie, debiteurenbeheer en verzekeringen uit handen.<sup>150</sup> Zo kunnen gepensioneerde artsen het werk dat ze leuk vinden uitvoeren en dragen ze bij aan de maatschappij.

De Nationale DenkTank is van mening dat gepensioneerden die graag door willen blijven werken, hierin gefaciliteerd moeten worden. Een concept als Medical Work kan ook op andere beroepsgroepen van toepassing zijn. Er bestaan al wel 65-plus uitzendbureaus, maar die richten zich niet specifiek op een beroepsgroep. De kracht van Medical Work ligt in het feit dat het een netwerk van artsen en zorginstellingen heeft, die op een makkelijke manier aan zijn elkaar zijn gekoppeld.

Ook vindt de Nationale DenkTank dat gepensioneerde artsen breder kunnen worden ingezet, bijvoorbeeld als buddy's voor jonge medisch specialisten. De artsen waarderen het om kennis over te dragen. De jonge specialisten zijn gebaat bij een dergelijke vraagbaak. Zij hebben tijdens hun opleiding veel vakinhoudelijke kennis opgedaan, maar hebben onvoldoende kennis en ervaring over het begeleiden van arts-assistenten en het onderhandelen met zorgverzekeraars. Gepensioneerde artsen hebben hier veel ervaring mee en zijn daarom geschikt als gesprekspartner.

Tot slot suggereert de Nationale DenkTank dat gepensioneerden inzicht moeten hebben in het aanbod van vrijwilligerswerk in hun omgeving. Zo zijn ze beter op de hoogte van de mogelijkheden. De bestaande website [www.vrijwilligerswerk.nl](http://www.vrijwilligerswerk.nl) biedt het aanbod van vrijwilligerswerk geordend per provincie en stad. Gepensioneerden kunnen door een pensioenfonds of de gemeente op deze website worden gewezen. Ook kunnen gepensioneerden een toegespitst advies op basis van de werkervaringen en wensen ontvangen. Een extern bedrijf kan dit advies opstellen, maar ook de oude werkgever kan hier een rol in spelen. Daarnaast kunnen kinderen, partners of anderen in de omgeving een goed advies geven over wat voor vrijwilligerswerk bij een gepensioneerde aansluit.

Door de mogelijkheden van gepensioneerden voor betaald werk en vrijwilligerswerk te vergroten, heeft de samenleving profijt van hun breed inzetbare vaardigheden.

## 7.3 Stimuleren van ondernemerschap

Flexibele organisatie van arbeid is mogelijk door mobiliteit, uitwisseling van werknemers tussen organisaties en door het stimuleren van ondernemerschap. Sommige vormen van ondernemerschap komen tegemoet aan de behoeften van werkenden en vergroot de kennisuitwisseling tussen organisaties. De Nationale DenkTank richt zich in zijn huidige onderzoek op een type ondernemerschap: zzp'ers. Het is een vorm van ondernemerschap die sterk groeit. Sinds 2000 steeg het aantal zzp'ers van 445.000 naar 720.000 in het tweede kwartaal van 2011.<sup>151</sup> Als het aantal zzp'ers blijft groeien, zijn er in 2030 1.2 miljoen zzp'ers in Nederland (zie figuur 18).<sup>152</sup>

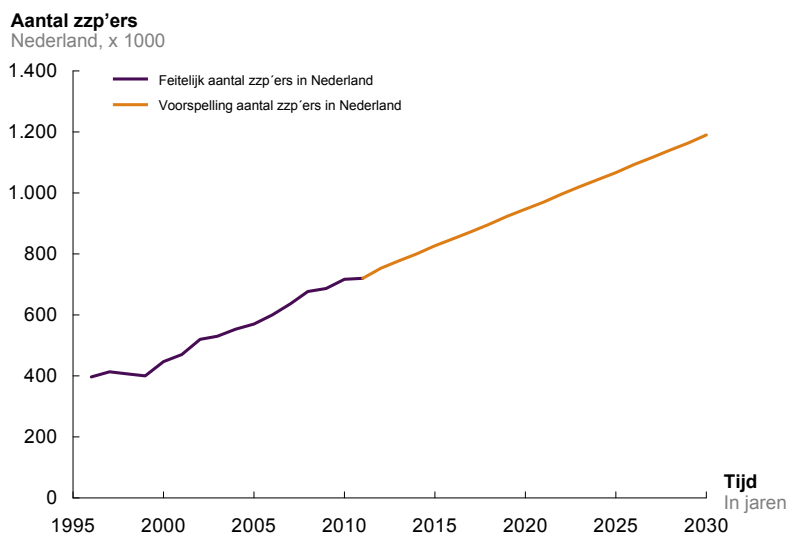
Zzp'ers leveren een belangrijke sociaaleconomische bijdrage. Ze zorgen voor meer productiviteit, werkgelegenheid en innovatiekracht.<sup>153</sup> Dit komt mede doordat zzp'ers bijdragen aan kennisuitwisseling tussen organisaties.

150 Medical Work. [www.medicalwork.nl](http://www.medicalwork.nl).

151 CBS Statline 2011.

152 Gegevens CBS Statline Arbeidsdeelname 15 jaar en ouder, bewerking Nationale DenkTank 2011.

153 Sociaal-Economische Raad (SER). (2010). Zzp'ers in Beeld: een Integrale Visie op Zelfstandigen zonder Personeel.



Figuur 18: Projectie van het aantal zzp'ers tot 2030 op basis van historische groei

Zzp'erschap voorziet bovendien in de behoeften van veel werkenden: de meest gemotiveerde werkenden in Nederland zijn zzp'ers.<sup>154</sup> Echter, het zzp'er zijn kent een belangrijke keerzijde. Ongeveer de helft van het huidige aantal zzp'ers is niet verzekerd in geval van arbeidsongeschiktheid en bouwt geen pensioen op.<sup>155</sup> Zo heeft het tv-programma *Goudzoekers* in augustus 2011 een aflevering uitgezonden over zzp'ers met de alarmerende titel 'De nieuwe armen van de 21e eeuw'. Door de flexibiliteit van hun inzetbaarheid, zijn zzp'ers zeer gevoelig voor economische schommelingen. De Nationale DenkTank realiseert zich dat het aantal gedwongen zzp'ers in tijden van hoge werkeloosheid kan toenemen.

Om ondernemerschap in de vorm van zzp'ers te stimuleren, formuleert de Nationale DenkTank de oplossing *Het cadeau dat werkt*. Om hen tegelijkertijd een verbeterd sociaal vangnet te bieden, presenteert de Nationale DenkTank de *zzp-parachute*.



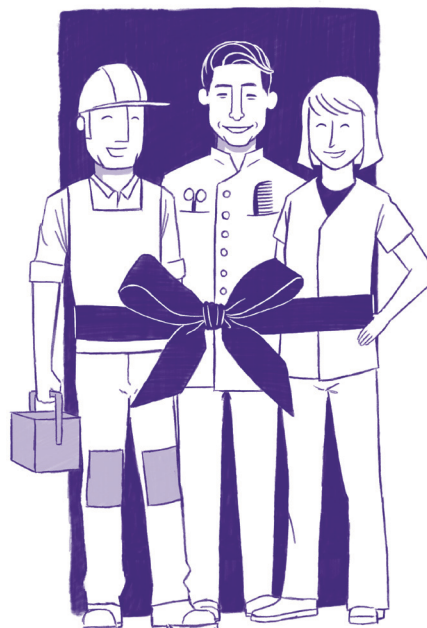
### Het cadeau dat werkt

Stimuleer ondernemerschap via *Het cadeau dat werkt*, een cadeaubon waarmee de gever iemand een professionele dienst cadeau doet. Deze cadeaubonnen creëren meer vraag naar lokale diensten en maken het aanbod van ondernemers inzichtelijker voor de consument. Cadeaus lopen uiteen van een gesprek met een loopbaanadviseur tot een behandeling van een masseur. Op de website waar de bon verkrijgbaar is, krijgen ondernemers die zich aanmelden tips over ondernemerschap door middel van een stappenplan.



### Probleemomschrijving

De dienstensector is een van de belangrijkste sectoren in Nederland. De vraag en aanbod van diensten is vaak niet transparant.



<sup>154</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevenden en zzp'ers in samenwerking met Newcom.

<sup>155</sup> Verhoeven. (2011). Brood op de Plank voor Zieke ZZP'er.

Voor potentiële klanten is het niet altijd duidelijk waar zij welke dienst voor welk bedrag kunnen aanschaffen. Tijd is bovendien een schaars goed geworden.<sup>156</sup> Mensen kampen met tijdsgebrek, door drukte op het werk, hobby's en sociaal leven. Daarom is het goed om diensten te stimuleren die mensen tijd besparen.

### Oplossing

*Het cadeau dat werkt* speelt in op het ervaren van tijdsgebrek en stimuleert ondernemerschap op een innovatieve manier. Via een website waar zzp'ers zich aanbieden, kunnen mensen elkaar een dienst ter waarde van een zelfgekozen bedrag cadeau doen. *Het cadeau dat werkt* biedt een veilige eerste kennismaking met een ondernemer. Als de dienst bevalt, kan de klant deze ondernemer later wederom inhuren. *Het cadeau dat werkt* geeft een duidelijk overzicht van (specialistische) diensten. Wanneer zzp'ers<sup>157</sup> zich aanbieden op de website van het cadeau dat werkt, kunnen zij meer klanten aantrekken. De website trekt ook nieuwe ondernemers aan doordat zij hun talenten flexibel kunnen laten inhuren via de website. *Het cadeau dat werkt* onderscheidt zich van websites zoals Werkspot.nl en Marktplaats.nl doordat het zich richt op een breder spectrum van diensten, bijvoorbeeld op het gebied van persoonlijke verzorging en ontwikkeling. *Het cadeau dat werkt* biedt de Nederlandse consument een cadeau waar behoefte aan is.<sup>158</sup> Mensen willen graag een dienst ontvangen op het gebied van persoonlijke verzorging en ontwikkeling. Uit onderzoek blijkt bovendien dat mensen ontwikkeling een belangrijk element vinden in hun werkende leven.<sup>159</sup> In figuur 19 staan de resultaten van een eerste klantonderzoek door de Nationale DenkTank.

Van het totaal aantal respondenten (n = 52)
Geeft 59% regelmatig een cadeaubon
Geeft 36% graag een nuttig cadeau
Ontvangt 54% graag een cadeaubon
Ontvangt 64% graag een dienst op het gebied van persoonlijke verzorging
Ontvangt 42% graag een schoonmaakhulp
Ontvangt 44% graag loopbaanadvies

Figuur 19: Overzicht enquête naar de behoeften van klanten in de dienstensector

### Implementatie

*Het cadeau dat werkt* richt zich op twee soorten klanten: consumenten en bedrijven. De klanten zijn mensen met weinig tijd die gewend zijn aankopen te doen via internet. Daarnaast is *het cadeau dat werkt* een origineel zakelijk (kerst)cadeau.

De belangrijkste randvoorwaarden voor succes zijn de beschikbaarheid, bereidheid en kwaliteit van deelnemende zzp'ers. *Het cadeau dat werkt* staat garant voor kwaliteit. Om dit te bereiken moet een klantenbestand van zzp'ers in verschillende categorieën worden opgebouwd. Voorwaarde is dat de zzp'er is aangesloten bij de Kamer van Koophandel.

<sup>156</sup> Cloin, Schols, & Van den Broek. (2010). Tijd op orde?: een Analyse van de Tijdsorde vanuit het Perspectief van de Burger.

<sup>157</sup> Ook mensen met een Verklaring arbeidsrelatie (VAR).

<sup>158</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar het cadeau dat werkt onder 52 respondenten.

<sup>159</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 naar Inzetbaarheid onder 240 respondenten.



Ook klanten beoordelen de dienst op kwaliteit en betrouwbaarheid. De beoordelingen zijn zichtbaar op de website.

In eerste instantie richt *het cadeau dat werkt* zich op één regio. Hierdoor zijn de klanten en de dienstverleners makkelijk aan elkaar te koppelen. Voor een klant is het bijvoorbeeld eenvoudig om een loopbaanadviseur in zijn eigen stad te bezoeken. Als *het cadeau dat werkt* succesvol is, kan het concept worden uitgebreid naar andere regio's.

Het businessmodel van *het cadeau dat werkt* gaat uit van een winstmarge per bon. Net als bij bestaande bonnensystemen zal een deel van de bonnen niet worden gebruikt. De website genereert inkomsten uit betaalde advertenties. De jaarlijkse kosten bestaan uit de kosten van een werknemer, voor onder andere het bijhouden van de website, de klantenkring en de aangesloten ondernemers. Ook zijn er kosten voor mediacampagnes, met bijvoorbeeld de leus: 'Geef dit jaar geen boek, maar een werkend cadeau!'.<sup>160</sup>



### De zzp-parachute

Vergroot het sociale vangnet voor zzp'ers door middel van een zzp-parachute. Deze parachute is een spaarfonds waar de werkgever en de zzp'er een bedrag inleggen. Wanneer de zzp'er arbeidsongeschiktheid raakt of met pensioen gaat, kan hij gebruik maken van dit spaarfonds. De parachute verlaagt op de lange termijn bijstandskosten voor de Nederlandse staat en verhoogt het welzijn van zzp'ers.



### Probleemomschrijving

Van de 720.000 zzp'ers is ongeveer de helft niet verzekerd in geval van arbeidsongeschiktheid.<sup>160</sup> Hiervoor zijn meerdere redenen aan te dragen: verzekeringen zijn te duur, deze zijn niet aangepast qua dekking en inhoud op een zzp'er<sup>161</sup>, en zzp'ers worden ontmoedigd door de hoge eisen die verzekeringenmaatschappijen aan hen stellen. Aan de lage verzekeringsgraad onder zzp'ers kan men ook een vierde reden afleiden, namelijk dat zzp'ers van mening zijn dat zij niet arbeidsongeschikt worden.<sup>162</sup> Dit is een optimistische inschatting. Een op de tien ondernemers raakt tijdelijk of langdurig arbeidsongeschikt, afhankelijk van de sector.<sup>163</sup> In de bouw is het risico op ongevallen die leiden tot arbeidsongeschiktheid aanzienlijk. Met name in die sector werken meer dan 100.000 zzp'ers.<sup>164</sup>

Als een zzp'er arbeidsongeschikt of werkeloos raakt, stijgt het risico van de Nederlandse staat op het verlenen van bijstand van €1,2 miljard in 2011 naar €2,9 miljard in 2030.<sup>165</sup>

Ook bouwen zzp'ers geen pensioen op. Zij kunnen hiervoor kiezen omdat het te duur is of ze zijn niet op de hoogte van de mogelijkheden. Daarnaast verwachten zzp'ers wellicht dat de staat hen opvangt. Zzp'ers kunnen namelijk aanspraak maken op de Algemene Ouderdomswet (AOW), die het verplichte collectieve ouderdomspensioen regelt. Echter, de AOW staat door de vergrijzing onder druk. Er komt veel minder geld binnen voor de AOW, zorg en andere sociale voorzieningen, terwijl de kosten blijven stijgen vanwege het toenemend aantal ouderen.<sup>166</sup>

<sup>160</sup> Verhoeven. (2011). Brood op de Plank voor Zieke Zzp'er.; Sociaal-Economische Raad (SER). (2010). Zzp'ers in Beeld: een integrale Visie op Zelfstandigen zonder Personeel.

<sup>161</sup> Interview Nationale DenkTank met zzp-NL, Johan Marink - directeur, en met CNV Zelfstandigen, Martin Jukema - bestuurder CNV Dienstenbond.

<sup>162</sup> Vrijzinnig Protestantse Radio Omroep (VPRO). (2011, 8 augustus). Goudzoekers: zzp.

<sup>163</sup> CBS Statline 2009.

<sup>164</sup> ZFP Nederland. (2011). ZFP in de Bouw.

<sup>165</sup> CBS Statline 2009, bewerking Nationale DenkTank 2011.

<sup>166</sup> Commissie Arbeidsparticipatie. (2008). Naar een toekomst die werkt.

“De huidige onduidelijkheid over regels vormt een rem op het verder kunnen moderniseren van de arbeidsmarkt, sociale arrangementen en op het versterken van sociale- en werkzekerheid van medewerkers en zelfstandige ict professionals.”

- Column Linde Gonggrijp, 23 juni 2011, Zipconomy<sup>167</sup>

### **Oplossing**

Een oplossing voor bovenstaand probleem is de *zpz-parachute*. De verschillende werkgevers die een *zpz'er* inhuren, houden een percentage op de vergoeding van de *zpz'er* in. Deze *zpz'er* legt zelf ook een bepaald percentage in. Zo dragen beiden bij aan de *zpz-parachute*. De percentages zijn dusdanig dat de *zpz'er* weer 'even weinig' verdient als iemand in loondienst, en niet zo hoog dat het niet meer voordelig is voor werkgevers om een *zpz'er* in te huren. Tegelijkertijd zorgt de hoogte van het bedrag ervoor dat de verzekering genoeg dekking geeft aan een *zpz'er*. Hierdoor wordt er geen aanspraak gemaakt op sociale premies die werkgevers betalen voor werknemers in loondienst. Ook loopt de Nederlandse staat geen risico, doordat *zpz'ers* die geen arbeidsongeschiktheidsverzekering hebben afgesloten, en/of niet voor hun pensioen hebben gespaard, aanspraak maken op bijstand.

Het geld gaat naar een *zpz*-fonds, de parachute, waarvan *zpz'ers* gebruik mogen maken en aanspraak mogen maken, in geval van arbeidsongeschiktheid. Een eventueel overschot dat op de lange termijn kan ontstaan door wisselingen in het aantal arbeidsongeschikten en dus uitkeringen, kan worden belegd en/of worden omgezet in pensioenuitkeringen voor *zpz'ers* die de arbeidsmarkt verlaten.

De *zpz-parachute* zorgt ervoor dat een sociaal vangnet, waaraan zij zelf hebben bijgedragen, de *zpz'ers* opvangt. De Nationale DenkTank is van mening dat dit de aantrekkelijkheid van ondernemerschap en daarmee de flexibiliteit van de arbeidsmarkt vergroot.

### **Implementatie**

In 2003 is het Broodfonds opgericht, een eenvoudige, betaalbare en solidaire arbeidsongeschiktheidsverzekering. Er gelden maar drie regels: nieuwe leden moeten worden voorgedragen door huidige leden, het nieuwe lid moet minstens een jaar als *zpz'er* werkzaam zijn, en dit werk zorgt voor het hoofdinkomen van de *zpz'er*. Daarnaast heeft ZPZ-NL op 1 november 2011 een op *zpz'ers* aangepaste arbeidsongeschiktheidsverzekering (AOV) gelanceerd. Echter, bovengenoemde initiatieven vangen maar een deel op van de sociale onzekerheid van de *zpz'er*. Werkeloosheid en pensioen blijven buiten schot. De *zpz-parachute* houdt hier wel rekening mee.

De overheid zou de *zpz-parachute* moeten implementeren. Om de vrijheid van de *zpz'er* te behouden, adviseert de Nationale DenkTank de overheid om iedereen te verplichten tot een sociale basisverzekering, waaronder de AOV, werkeloosheidsverzekering en pensioen. De *zpz'er* kan een verzekering bij de overheid afsluiten, maar kan zich ook bij een andere instelling verzekeren. Grondslag hierbij is dat elke werkende verplicht verzekerd is.

<sup>167</sup> Gonggrijp. (2011). Column: Naar moderne verhouding opdrachtgever – ZPZ'er. ICT als voorbeeldsector.

## 8 Stimulerende werkomgeving

Mensen brengen een groot deel van hun tijd door op het werk. De werkomgeving heeft invloed op zowel de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie als de motivatie van werkende mensen. Innovaties maken het mogelijk deze drie factoren te verbeteren in de fysieke en virtuele werkomgeving.

### 8.1 Verbeteren van de fysieke werkomgeving

Voor de fysieke werkomgeving ligt de nadruk op de optimale vormgeving en op de verschuiving van de traditionele werkomgeving in een kantoor naar nieuwe werkomgevingen elders. Organisaties huren steeds vaker externe adviseurs in om hun fysieke werkomgeving vorm te geven. Werkomgeving is een uiting van de filosofie en de strategie van organisaties. De adviezen *Formele kaders voor Het Nieuwe Werken*, *De Woliday* en *De ideale werkplek* tonen de beperkingen en de voordelen van flexibiliteit in en het belang van de vormgeving van de fysieke werkomgeving.



#### Formele kaders voor Het Nieuwe Werken

In een rapport over het werken van de toekomst, dat mensen veelvuldig associëren met Het Nieuwe Werken (HNW), kan een opmerking over HNW niet ontbreken. HNW betekent een grotere vrijheid voor de werknemer in hoe, waar, wanneer, waarmee en met wie hij werkt.



De overheid stimuleert HNW. De Nationale DenkTank juicht dit voornemen toe omdat tijds- en plaatsafhankelijk werken voordelen kan opleveren voor werkgevers en werknemers: denk aan besparingen op reisvergoedingen en kantoorkosten en de mogelijkheid werk en privé beter te combineren.<sup>169</sup>

Het regeerakkoord stelt eventuele belemmeringen voor thuis- en telewerken tegen te gaan en stringente regels voor thuiswerkplekken op te heffen. Staatssecretaris Paul de Krom van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vroeg de Universiteit van Amsterdam te onderzoeken of de arbeidsrechtelijke regelgeving belemmeringen opwerpt voor HNW. Uit dit onderzoek<sup>170</sup> bleek "dat de *Arbowet* en de *Arbeidstijdenwet* nauwelijks belemmeringen bevatten voor de ontwikkeling van HNW". Volgens de onderzoekers en de Stichting van de Arbeid<sup>171</sup>, die door De Krom om advies zijn gevraagd, hoeven deze wetten niet fundamenteel gewijzigd te worden. "De geconstateerde belemmeringen zijn op te lossen met beperkte aanpassingen van de regels en nadere interpretatie van enkele wetsartikelen," aldus De Krom.<sup>172</sup> De belangrijkste wijziging die De Krom zal doorvoeren, is dat de regels voor plaats- en tijdongebonden arbeid op andere plaatsen dan in een woning worden gelijkgetrokken met de huidige regels voor thuiswerken. Daarmee valt plaats- en tijdongebonden arbeid ook buitenshuis onder een beperkter, minder streng, arboregime. De wijzigingen in het Arbobesluit gaan in op 1 juli 2012. Hiermee is de Nederlandse arboregelgeving voor thuis- en telewerken gelijk aan de Europese verplichtingen hieromtrent.

<sup>169</sup> Deze flexibiliteit draagt positief bij aan het arbeidsmotivatie niveau, zie hoofdstuk 4 arbeidsmotivatie.

<sup>170</sup> Knegt et al. (2011). 'Het Nieuwe Werken' en de Arbeidsrechtelijk Regelgeving.

<sup>171</sup> Stichting van de Arbeid. (2011). Reactie op hoofdlijnen van de Stichting van de Arbeid op het rapport 'Het Nieuwe Werken' en de arbeidsrechtelijke regelgeving van het Hugo Sinzheimer Instituut, maart 2011.

<sup>172</sup> Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2011). Brief aan Tweede Kamer inzake Aanbieding rapport "Het Nieuwe Werken en de Arbeidsrechtelijke Regelgeving".

De Nationale DenkTank ziet kansen op het gebied van de zorgplicht van werkgevers. Werkgevers zijn wettelijk verantwoordelijk voor goede en veilige arbeidsomstandigheden voor hun werknemers. Het voldoen aan deze zorgplicht is in het kader van HNW lastig voor werkgevers. HNW brengt immers met zich mee dat zij minder invloed en zicht hebben op de manier van werken van hun werknemers, enerzijds omdat er geen sprake meer is van vaste werkplekken en –tijden, anderzijds omdat werkgever en werknemer hun arbeidsrelatie steeds minder vanuit een traditionele hiërarchische verhouding vormgeven.<sup>173</sup> Deze verschuiving van verantwoordelijkheden leidt ertoe dat werkgevers hun zorgplicht anders moeten invullen: de nadruk komt te liggen op voorlichting en minder op controle.

De werkgroep 'Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden', die bestaat uit vertegenwoordigers van bedrijven, sociale partners en ministeries, heeft in oktober 2010 een handreiking gemaakt over de zorgplicht van de werkgever voor zijn werknemers.<sup>174</sup> Deze handreiking bevat tips aan werkgevers voor de nieuwe invulling van hun zorgplicht. De Krom ziet dit document als een startpunt, dat bij verdere ontwikkeling van nieuwe arbeidsvormen of nieuwe technologische ontwikkelingen in overleg tussen de betrokken partijen wordt aangepast.

De Nationale DenkTank beveelt werkgevers en werknemers aan om – conform de handreiking – duidelijke afspraken te maken over de feitelijke verdeling van de verantwoordelijkheden en deze afspraken schriftelijk vast te leggen.



### De Woliday



De scheidslijn tussen werk en privé vervaagt. Daarnaast willen steeds meer mensen plaats- en tijdsafhankelijk werken. *De Woliday* is hierop een antwoord. Door werk mee te nemen op vakantie kunnen werknemers de duur van de vakantie aanzienlijk verlengen, terwijl er flexibel ruimte blijft voor ontspanning.

*De Woliday* bevordert de motivatie, de arbeidsproductiviteit en de creativiteit van werknemers. Daarnaast is werken op vakantie niet per se slecht voor het welzijn van medewerkers zolang er een duidelijke werkplanning is en reisgenoten er rekening mee houden.<sup>175</sup> Naast flexibiliteit voldoet *de Woliday* ook aan de behoefte van werknemers om hen te belonen op prestaties in plaats van op gemaakte uren. Bedrijven moeten dus ook op prestaties sturen.



### De ideale werkplek



Kantoren als in de Engelse televisie-serie *The Office*<sup>176</sup> bieden medewerkers weinig inspiratie en stimulatie. Systeemplafonds en TL-licht in betonnen gebouwen stimuleren het denkvermogen en de creativiteit van werknemers allerminst. Bovendien beïnvloeden ze de geestelijke en fysieke gezondheid negatief.

Comfort is essentieel voor de productiviteit van medewerkers. Hierbij kun je denken aan het meubilair en de aanwezige voorzieningen. Creativiteit van medewerkers stijgt bij de aanwezigheid van grote planten, uitzicht op natuur en ramen in een werkkamer.<sup>177</sup> Eigen controle over verlichting, meubilair en temperatuur leidt bovendien tot een hogere ervaren productiviteit.<sup>178</sup>

173 Zie hoofdstuk 6 volwaardige arbeidsrelaties.

174 Werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden. (2011). Handreiking: Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er Gezond bij? Aandachtspunten bij een Verantwoorde Introductie.

175 De Bloom et al. (2010) Effects of Vacation from Work on Health and Well-being: Lots of fun, quickly gone.

176 Voor meer informatie: [www.nbc.com/the-office](http://www.nbc.com/the-office).

177 Vink. (2009). Aangevoelde Effecten van het Kantoorinterieur: Naar Comfortabele, Innovatieve, Productieve en Duurzame Kantoren.

178 American Society of Interior Designers. (2001). Workplace Values: How Employees Want to Work.

Omdat de ideale werkplek zich niet altijd meer op kantoor bevindt, zijn communicatiemiddelen belangrijk. Talloze mogelijkheden maken directe communicatie tussen werknemers denkbaar. Daarnaast is het effectief om voor activiteiten die wel op het kantoor plaatsvinden, zoals vergaderingen, ruimtes verschillend in te richten. De ideale werkplek is niet meer een werkplek, maar een schakeling van plekken die creativiteit en productiviteit van werknemers bevordert.



## 8.2 Verbeteren van de virtuele werkomgeving

Door het toepassen van technologische vernieuwingen op de werkomgeving ontstaan nieuwe mogelijkheden van (samen)werken, ondernemen en arbeidsrelaties. Denk daarbij aan het toenemende gebruik van internet, social media en de ontwikkeling van gamification, het invoeren van spelelementen op de werkvloer. Hoewel veel organisaties beschikken over intranet en internet, gebruiken zij deze vaak slechts op kleine schaal en onvoldoende effectief.

Het internet en de technische mogelijkheden ervan maken het mogelijk dat mensen op een nieuwe manier kunnen werken. Dit levert bedrijven bijvoorbeeld nieuwe mogelijkheden tot ondernemen op. Ook biedt internet mensen talloze voordelen op het gebied van gemak en tijdsinspanning. Denk daarbij aan de grote toename van winkelen via het web. De oplossing *Versophetwerk.nl* draagt bij aan het vergroten van gemak voor ondernemers en klanten door de diverse mogelijkheden in de virtuele werkomgeving te gebruiken.

Het versterken van arbeidrelaties is mogelijk door gamification. Een voorbeeld hiervan is het betrekken van een spelelement bij het maken van de werkroosters van Holland Casino. Dit heeft geleid tot verhoogde productiviteit en tevredenheid onder werknemers. De eerste resultaten van een gamification-pilot van *CareMiles*, dat is ontwikkeld door de Nationale DenkTank, wijzen uit dat het spelenderwijs stimuleren van prestatie-indicatoren leidt tot verhoogde prestaties en motivatie onder medewerkers.



## Versophetwerk.nl



Zet een webwinkel voor kleine ondernemers van levensmiddelen op, waarbij iedere ondernemer met versproducten binnen dit concept zijn eigen virtuele winkel inricht. Hierdoor bieden zij klanten een grote keuzevrijheid tegen concurrerende prijzen en kunnen ze klanten extra diensten, zoals de bezorging van boodschappen op het werk bieden. Dit levert tijdswinst en gemak voor werknemers op.



### Probleemomschrijving

De openingstijden en diensten van kleine ondernemers sluiten niet aan bij de wensen van werkend Nederland. Werkende Nederlanders zien meerwaarde in producten van middenstanders zoals groenteboeren, slaggers en bakkers, maar de openingstijden en de extra tijd die het kost om bij deze specialisten te winkelen, vormen grote bezwaren.<sup>179</sup> Werkende mensen kunnen voor hun boodschappen alleen terecht bij grote supermarkten met ruime openingstijden.

Om te kunnen concurreren met de grote supermarktketens proberen slaggers, bakkers en groenteboeren extra diensten te verlenen aan klanten zoals de boodschappen bezorgen

en een webwinkel opzetten. Ook trekken ze de prijzen gelijk met die van grote supermarkten. Echter, doordat deze acties geen bekendheid krijgen bij het grote publiek, lijken veel van deze initiatieven niet goed te werken.

### Oplossing

In de thuisbezorgsector van kant- en klaarvoedsel zorgen Thuisbezorgd.nl, Justeat.nl en soortgelijke overkoepelende webwinkels voor een grote verandering als het gaat om de manier waarop mensen uitkiezen wat ze gaan eten en waar ze dit bestellen. Op deze websites beheren kleine en grote restaurants een eigen deelpagina waarop zij hun producten aanbieden. Dit leidt niet alleen tot een grote keuzevrijheid voor klanten, maar ook tot een betere vindbaarheid van met name kleine bedrijven. Zo kunnen de klanten de shoarmatent in een klein steegje net zo makkelijk vinden als internationale ketens zoals Domino's Pizza. Binnen enkele jaren is het bestelvolume van Thuisbezorgd.nl gegroeid tot 72 miljoen euro per jaar.<sup>180</sup>

Soortgelijke verandering ontstaat door de manier waarop mensen hun dagelijkse boodschappen doen. Versophetwerk.nl is een overkoepelende webwinkel waarbinnen ondernemers hun online winkel beheren. Op een persoonlijke pagina kunnen ze hun producten en diensten digitaal tonen en klanten kunnen online bestellingen plaatsen.

De ondernemers kunnen samenwerken door hun pagina's te clusteren. Zo kunnen een slager, een bakker, een kaasboer en een groenteboer met zijn vieren een online 'supermarkt' vormen. Zij kiezen ervoor eventueel samen de bezorging te organiseren en bouwen zo een gemeenschappelijke winkel en klantenkring op.

179 Onderzoek van de Nationale Denktank naar versophetwerk.nl onder 60 respondenten.

180 Twinkle Magazine. (2011). Takeaway.com: 60 procent meer omzet in 2010.

Ondernemers behalen een grote tijdswinst door de boodschappen op het werk van klanten te bezorgen. Zo hoeven zij niet voor iedere klant naar een ander adres te rijden, maar kunnen ze aan een grote groep klanten in een keer bezorgen. Het voordeel voor de klanten is dat ze niet thuis hoeven te zijn wanneer de winkelier de boodschappen bezorgt. Zo heeft het midden- en kleinbedrijf extra omzet en kunnen werkenden op tegelijkertijd bestellen bij verschillende winkels en besparen zij veel tijd.

Uit het onderzoek Nationale DenkTank 2011 *Versophetwerk.nl* onder 50 potentiële klanten op zowel het station als bij een parkeergarage bij de Zuidas in Amsterdam bleek dat 40 procent van de ondervraagden op deze manier zijn boodschappen zou doen. Van de respondenten zag 85 procent meerwaarde in het bestellen van producten van kleine ondernemers ten opzichte van producten van grote supermarktketens. Zeven van de tien ondernemers vonden het interessant om deel te nemen aan deze oplossing.<sup>181</sup>

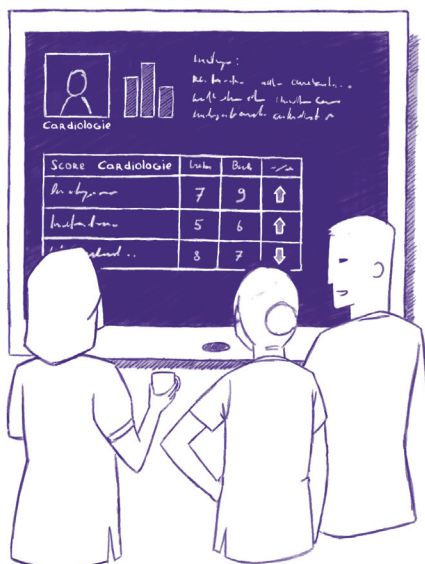
### Implementatie

Om *Versophetwerk.nl* te implementeren zijn er leveranciers nodig die producten aanbieden volgens bovenstaand principe. Om overzichtelijk te starten en een leerervaring op te doen, stelt de Nationale DenkTank voor in een stad zoals Amsterdam te beginnen. Diverse partijen kunnen met elkaar in contact treden voor de realisatie van de website, waaronder MKB-Amsterdam, beheerder van het bestaande netwerk van ondernemers in Amsterdam; Thuisbezorgd.nl, ervaren webwinkels voor ondernemers en een aantal progressieve ondernemers die al ervaring heeft met het aanbieden van producten via internet.



### CareMiles

Introduceer een competitief spelelement in het dagelijkse werk van zorgpersoneel dat medewerkers betreft bij het verbeteren van organisatieprocessen en hen belooft voor de oplossingen. Zorgpersoneel ervaart op die manier meer waardering voor hun werk, prestaties zijn inzichtelijk en hun motivatie en betrokkenheid neemt toe.



### Probleemomschrijving

Door de huidige vergrijzing groeit de vraag naar zorgpersoneel, terwijl het aanbod sterk achterblijft. Een manier om hier mee om te gaan is het aantrekkelijker maken van het werken in de zorgsector.

Zorgpersoneel ervaart vaak een hoge werkdruk en gebrek aan waardering.<sup>182</sup> De financiële beloning voor het werk in de zorgsector kan door de huidige recessie en stijgende zorgkosten niet of nauwelijks omhoog.

<sup>181</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank naar *versophetwerk.nl* onder 60 respondenten.

<sup>182</sup> Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevenden en zzp'ers in samenwerking met Newcom: 'waardering van leidinggevende' staat op de tweede plaats in de top drie van meest belangrijke arbeidsmotivatiebehoeften van mensen die werkzaam zijn in de zorg. In deze groep scoorde de bevrediging van de behoefte 'waardering van leidinggevende' scoorde een 6.6.

Zorgpersoneel heeft een toenemende behoefte aan dialoog, zowel over de eigen ontwikkeling als over de kwaliteit van de geleverde zorg.<sup>183</sup>

Zo ziet 30 procent van de werknemers in de zorgsector onduidelijke afspraken tussen collega's als de grootste tijdverspilling op het werk.<sup>184</sup> Ook de academische ziekenhuizen in Nederland zien hier een belangrijk punt voor verbetering.<sup>185</sup> Daarnaast is er onder het personeel over het algemeen nauwelijks kennis over de prestaties van de eigen zorginstelling of afdeling.

### Oplossing

Het werken in de zorgsector moet prestatiegerichter, leuker en meer gewaardeerd worden. *CareMiles* faciliteert dit. *CareMiles* creëert een platform dat zich richt op twee aspecten: het biedt inzicht in de prestaties van het individu en/of het team, en het introduceert een spelelement waarbij zorgpersoneel punten, *CareMiles*, kan verdienen voor behaalde doelstellingen. Het personeel kan *CareMiles* scoren in vier verschillende categorieën, waarop een vergelijking tussen afdelingen of teams mogelijk is. De categorieën zijn: productiviteit (bijvoorbeeld aantal behandelde patiënten, bedbezetting), kwaliteit van de zorg (bijvoorbeeld complicaties), patiënttevredenheid en collegialiteit (bijvoorbeeld voor elkaar invallen, rekrutering of teamsfeer). Het competitie-element vergroot de arbeidsproductiviteit. De beloningen en waardering verhogen de motivatie van het zorgpersoneel. Daarnaast nodigen het spelen van *CareMiles* en het inzichtelijk maken van de prestaties uit tot dialoog tussen het personeel.

Een persoon, bijvoorbeeld een receptioniste, registreert de *CareMiles* digitaal op een sociaal intranet als Yammer. Het klassement is zichtbaar via het internet, een smartphone application of een (touch screen) televisiescherm in de koffiekamer. Dit zorgt voor een goede weergave van de huidige stand van zaken en creëert bewustzijn en transparantie van de kwaliteit van het geleverde werk. Daarnaast maakt een overzicht duidelijk hoe de zorginstelling presteert en waar het eventueel extra aandacht aan moet besteden. *CareMiles* moet niet voor extra administratieve druk zorgen. Het gebruikt dus alleen indicatoren die de organisatie normaal gesproken ook al (digitaal) bijhoudt.

Aan het einde van iedere maand vindt een evaluatie en prijsuitreiking plaats. De zorgwerknemer en/of het team met de meest behaalde *CareMiles* komen in het zonnetje te staan en ontvangt een beloning. De zorginstelling of het personeel bepaalt zelf de beloning. Dit kunnen persoonlijke waardering, individuele cadeaus (bijvoorbeeld gadgets, nieuwe werkschoenen, een cursus) of groepscadeaus (bijvoorbeeld een teamuitje, de volgende maand beschikking over een massagestoel of luxe koffiezetapparaat) zijn.

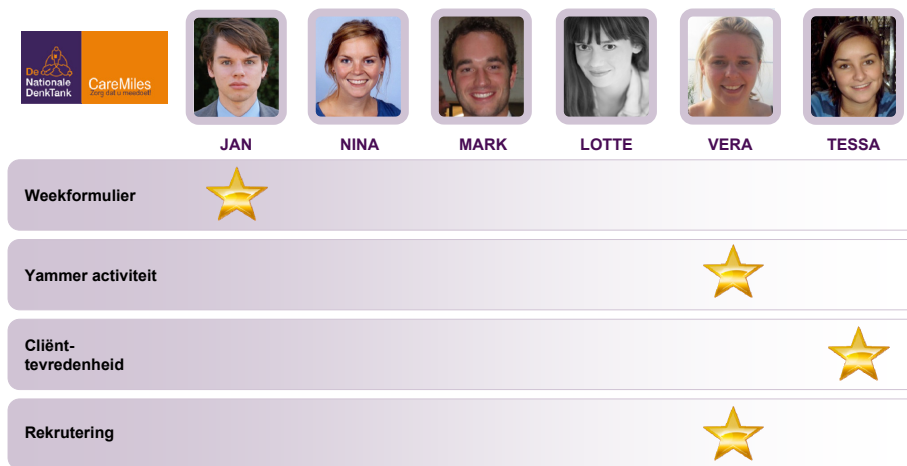
Het spel heeft elke maand een ander thema om zo aandacht te vestigen op een relevant probleem. Als het aantal complicaties toeneemt, speelt de 'Innovatieprijs' hier op in. Door dit gegeven te presenteren, wordt het onderwerp bespreekbaar onder het zorgpersoneel. Zo heeft de werkvloer direct inspraak op het te voeren beleid.

183 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevend en zzp'ers in samenwerking met Newcom: 89 procent van de leidinggevend en zzp'ers geeft aan voldoende op de hoogte te zijn van de behoeften van hun werknemers, en hier ook regelmatig met hen over te spreken. Slechts 56 procent van de werknemers is het hier mee eens.

184 Onderzoek van de Nationale DenkTank 2011 onder 1302 werknemers, leidinggevend en zzp'ers in samenwerking met Newcom.

185 Vraagstelling Sofokles UMC aan de Nationale DenkTank 2011: 'Hoe kan een cultuuromslag worden gerealiseerd zodat de gedachtegoed rond dialoog en gebruik persoonlijk budget voor ontwikkeling bij 65.000 medewerkers in de praktijk wordt gebracht?'





Figuur 20: Voorbeeld van CareMiles

Een jaarlijks klassement houdt de beste zorgwerknemers en afdelingen van het gehele jaar bij en belooft hen extra met een speciale eindejaarsuitreiking. Deze competitie betreft medewerkers continu bij het spel en maakt de ontwikkeling en verbetering van de organisatie op de lange termijn zichtbaar. Belangrijk is dat CareMiles positieve prestaties belooft, terwijl het de minder presterende individuen of teams niet benadeelt.

Gezien het naderende tekort op de arbeidsmarkt, is het voor zorginstellingen van belang werknemers te behouden en zich sterk te profileren. CareMiles heeft een wervend effect. Het biedt een unieke insteek aan de manier van werken en belonen. Door het belonen van medewerkers die hun taken uitvoeren, roept de hoge werkdruk minder frustratie op. Hierdoor vindt het zorgpersoneel het werk leuker, voelt het zich meer gewaardeerd en kunnen mensen langer in de zorg werken. Ten slotte zorgt CareMiles voor openheid van prestaties op individueel, team- en zorgkwaliteitsniveau, zodat zowel zorgpersoneel als patiënt centraal staan.

### Implementatie

De Nationale DenkTank spreekt met diverse ziekenhuizen en thuiszorginstellingen over het uitvoeren van een CareMiles-pilot. In samenwerking met Emile Thuiszorg start in november 2011 in Amsterdam een pilot. De prijsuitreiking van de eerste CareMiles-prijzen vindt plaats tijdens de eindpresentatie van de Nationale DenkTank 2011.

Het enthousiasmeren van het zorgpersoneel zelf, zodat zij de meerwaarde van CareMiles voor hun werk inzien, is een belangrijke voorwaarde voor succes. De Nationale DenkTank zoekt daarom ook andere zorginstellingen die CareMiles willen implementeren. De resultaten van pilots helpen bij het overtuigen van de kracht van CareMiles bij andere zorginstellingen.

Het ondersteuningsprogramma 'InVoorZorg!' van het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) helpt zorgorganisaties bij de inrichting van hun organisatie. De Nationale DenkTank levert een korte film en tekstuele content aan dat het CareMiles-concept uitlegt en de resultaten van de pilot bij Emile Thuiszorg bespreekt. Deze film staat op de website van 'InVoorZorg!'.

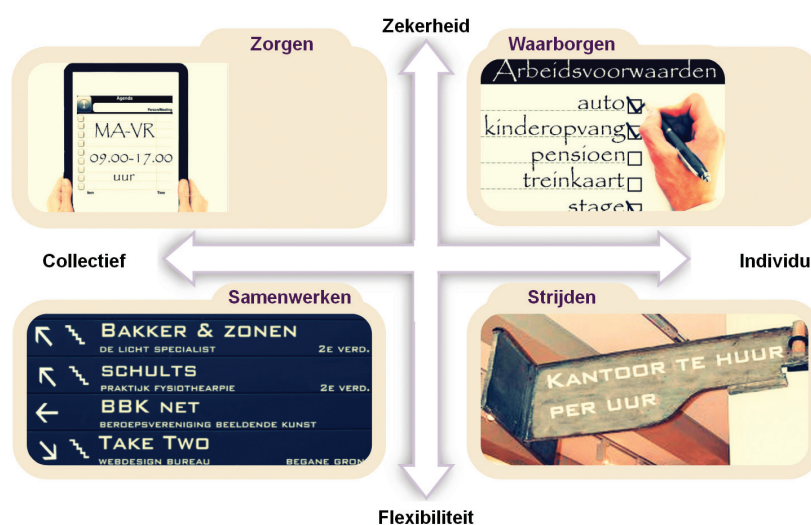
De kosten voor het ontwikkelen van een CareMiles hangen af van het door de zorginstelling gekozen medium. Wanneer organisaties gebruik maken van bestaande social network sites zoals Yammer.com, is de ontwikkeling van nieuwe software niet nodig. Echter, als de keuze valt op het opzetten van een eigen medium of weergave van CareMiles op een groot touch screen vallen de kosten hoger uit.

Overige noodzakelijke kosten zijn de benodigde uren voor het uitleggen van de spelregels en het bijhouden van de score, en kosten voor beloningen.

De verhoging in motivatie, arbeidsproductiviteit, betrokkenheid en kwaliteit is lastig in geld uit te drukken, maar hebben allen een positief effect op het levensgeluk en de duurzame arbeidsparticipatie van het zorgpersoneel, de kwaliteit van de zorg en de prestaties van de zorginstelling. Daarnaast kost bijvoorbeeld foutieve administratie erg veel tijd en geld. Als *CareMiles* ervoor zorgt dat medewerkers bepaalde regels vaker en met meer plezier naleven, scheelt dit veel onnodige kosten.

## 9 Op weg naar de toekomst

In de toekomst zien zowel de inhoud van werk als de rol die werk speelt in ons leven er waarschijnlijk anders uit. In vier scenario's schetst de Nationale DenkTank hoe het werken van de toekomst er in 2030 uit zou kunnen zien. Twee assen met mogelijke en tegengestelde trends liggen ten grondslag aan deze scenario's (zie figuur 21). De horizontale as geeft een richting aan tussen individualisme en collectivisme. De verticale as is een weergave van de behoefte aan zekerheid tegenover flexibiliteit in de samenleving. Op basis van een combinatie van deze trends schetst De Nationale DenkTank vier scenario's voor het werken van de toekomst in 2030.



Figuur 21: Toekomstscenario's voor het werken van de toekomst in 2030

### 9.1 Toekomstscenario's

In het eerste toekomstscenario wordt behoefte aan zekerheid collectief georganiseerd, hierbij staat *zorgen* centraal. Dit scenario vertoont veel kenmerken van de klassieke verzorgingsstaat: sociale voorzieningen, vaste contracten en cao's voorzien collectief in de behoefte aan zekerheid. Mensen werken op vaste tijden met dezelfde groep collega's op kantoor. Hierbij zijn werk en privé gescheiden. Dit scenario kan in 2030 werkelijkheid worden als er door de huidige economische crisis een groeiende behoefte aan zekerheid komt en er een tegenbeweging ontstaat tegen de individualisering.

In het tweede toekomstscenario staat *waarborgen* centraal, hierbij is behoefte aan zekerheid individueel georganiseerd. Een voorbeeld hiervan in Nederland is de combinatie van een basisverzekering in de zorg met aanvullende verzekeringen die individueel afgestemd kunnen worden. De overheid en werkgevers garanderen een sociaal minimum. Arbeidscontracten zijn vast met een enorme individuele keuzevrijheid, bijvoorbeeld over secundaire arbeidsvoorwaarden, werktijden en het gebruik van een opleidingsbudget. Bij dit scenario blijft zekerheid gewaarborgd en zetten de huidige trends van individualisering en marktwerking verder door.

Het derde toekomstscenario kenmerkt zich door een behoefte aan flexibiliteit en een oriëntatie op het individu, dit leidt tot *strijden*. Individuen werken flexibel, bijvoorbeeld als zzp'er, en concurreren intensief en per opdracht met elkaar. Een voorbeeld hiervan is de takenmarktplaats oDesk waar individuen zich inschrijven op opdrachten en wereldwijd met elkaar concurreren. Ook bij plaatsgebonden werk zoals in de zorgsector of in productiebedrijven zijn contracten en uren flexibel en worden mensen afgerekend op individuele prestaties. In dit scenario zijn de kansen om snel succesvol te worden groot. Tegelijkertijd staan mensen die niet mee komen in de concurrentiestrijd er alleen voor. Privé en werk lopen door elkaar doordat mensen veel vanuit huis werken. Dit scenario kan in 2030 werkelijkheid worden als meer flexibiliteit noodzakelijk wordt om internationaal concurrerend te blijven en als de trend van individualisering doorzet.

Het vierde en bij experts populairste<sup>186</sup> toekomstscenario richt zich op *samenwerken*. Hierbij is behoefte aan flexibiliteit, maar organiseren mensen dat collectief in wisselende groepen. Dit scenario kan ontstaan doordat er een tegenbeweging komt tegen individualisering. Mensen werken samen in flexibele en wisselende netwerken als zzp'er of binnen een organisatie in loondienst. Sociale zekerheid en kantoorruimte worden door zzp'ers in groepen georganiseerd. Voorbeelden hiervan zijn The Hub Amsterdam waar groepen zzp'ers samen kantoorruimte huren, en het Broodfonds waarbij groepen zzp'ers samen een sociaal vangnet organiseren. Binnen organisaties zijn geen vaste afdelingen en functies, maar werken mensen flexibel in projectgroepen. Werknemers nemen samen de verantwoordelijkheid voor het invullen van een dienstrooster. Werk en privé lopen sterk door elkaar heen, collega's zijn ook vrienden.

Deze vier scenario's laten zien hoe het werken er in 2030 uit zou kunnen zien. Hoe het werken er in 2030 daadwerkelijk uit ziet, hangt af van de mate waarin de beschreven trends zich doorzetten. Uit deze mogelijke toekomstscenario's selecteerde de Nationale DenkTank elementen die al invulling kunnen geven aan de oplossingsrichtingen van volwaardige arbeidsrelaties, een flexibele organisatie van arbeid en een stimulerende werkomgeving.

## 9.2 Een dag uit het werken van de toekomst

Volgens de Nationale DenkTank zorgen volwaardige arbeidsrelaties, een flexibele organisatie van arbeid en een stimulerende werkomgeving voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit, de arbeidsparticipatie, de arbeidsmotivatie en het verandervermogen in Nederland. Hoe ziet dit werken van de toekomst er dan eigenlijk uit voor werknemers, leidinggevenden en organisaties? De Nationale DenkTank werpt een blik in de toekomst van werkenden en organisaties in 2030.<sup>187</sup>



In 2030 is de relatie tussen werknemers en leidinggevenden volwaardig. Een leidinggevende denkt mee met de werknemers. Zijn of haar rol verschuift van een sturende naar een faciliterende rol.<sup>188</sup> Werknemers hebben inspraak in het beleid van de organisatie. Werknemers en leidinggevenden zoeken de dialoog op; ze kennen elkaars behoeften. Ook in de formele arbeidsrelatie hebben werknemers zeggenschap. Een democratische vakbond vertegenwoordigt werknemers die zelf hun cao samenstellen op basis van à-la-carte-bepalingen.

<sup>186</sup> Door stemmen konden bezoekers van het Expertforum aangeven welk toekomstscenario zij het meest wenselijk vinden voor de samenleving. Samenwerken kreeg hierbij 13 van de 15 stemmen.

<sup>187</sup> Gebaseerd op analyse Nationale DenkTank 2011, interviews en toekomstscenario's.

<sup>188</sup> Interview Mickey Huibregtsen, Aukje Nauta, Louis van Woerden.

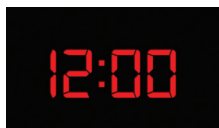
In 2030 is de organisatie van arbeid flexibel. De tijden van vijftig jaar werken bij dezelfde werkgever en dan een gouden horloge als afscheidscadeau zijn voorbij. Werknemers doorlopen meerdere carrières en werken mogelijk zelfs bij meerdere organisaties tegelijkertijd.<sup>189</sup> Gemotiveerde werknemers ontwikkelen zich voortdurend. Bovendien is een groot deel van de beroepsbevolking zelfstandig ondernemer.

In 2030 werken mensen in een stimulerende werkomgeving. De kubusstructuur van *The office*<sup>190</sup> is verleden tijd. Werknemers bepalen zelf waar en wanneer ze werken. Technologische vernieuwingen stellen hen in staat efficiënter te werken. Gamification op de werkvloer is heel gewoon.

Kortom, in 2030 werken mensen tot op hoge leeftijd en met veel plezier. Om de visie van de Nationale DenkTank op het werken van de toekomst te illustreren, introduceren wij twee werknemers van de toekomst: Jeroen en Hanna.



Jeroen staat dagelijks voor dag en dauw op. Hij heeft bewust gekozen voor de vroege diensten als chauffeur in het transportbedrijf waaraan hij zich verhuurt als zzp'er. Zo kan hij op tijd thuis zijn om voor zijn kinderen te koken. In zijn middagpauze logt hij met zijn telefoon in op het netwerk van zijn huidige opdrachtgever. Hij vult de BaroBeter van deze week in. Hij is niet zo tevreden. Met alle ervaring die hij als zzp'er heeft opgedaan, kan hij zo zaken aanstippen die nog beter kunnen. Jeroen ziet nu al uit naar maandag als hij met zijn collega's en opdrachtgever de wekelijkse bespreking heeft. 's Middags heeft Jeroen een afspraak met een loopbaanadviseur. Dat was een verjaardagscadeau van een vriend. Onlangs is hij in aanraking gekomen met de mogelijkheid om over te stappen naar de zorgsector. Hij twijfelt of hij die overstap moet maken. In het gesprek met de adviseur wordt het Jeroen duidelijk dat hij in zijn huidige baan zijn talenten niet volledig benut. Overstappen naar de zorgsector klinkt hem nu dan ook als muziek in de oren. Een investeringsfonds zorgt ervoor dat een overstap niet teveel kost. En over een paar jaar kijkt hij wel weer hoe zijn carrière dan verloopt.



Het is vrijdagmiddag twaalf uur als Hanna's wekker afgaat. Hanna is absoluut geen ochtendmens. Ze is het meest productief tussen twee uur 's middags en elf uur 's avonds. Daarom heeft ze met haar collega's afgesproken dat ze vooral dan werkt. Momenteel werkt ze samen met vijf organisaties aan een project, waarbij zij de financiële specialist is. Na het ontbijt begint haar werkdag. Ze zit aan de keukentafel en logt in op de projectserver. De eerste paar uur werkt ze thuis; alles wat ze nodig heeft staat immers online. Om drie uur 's middags stapt ze op de fiets naar het dichtstbijzijnde werkcentrum. Het ligt aan de rand van het bos. Ze heeft met drie collega's afgesproken eerst even een uurtje te sporten. Na het fitnessen meldt ze zich online aan voor een vergadering met haar projectgroep. Ze bespreken de stand van zaken en maken afspraken voor de komende week. Hanna werkt nog een paar uur door en onderbreekt haar werk alleen om een hapje te eten in het restaurant van het werkcentrum. Om elf uur 's avonds loopt ze langs het afhaalpunt, waar ze haar boodschappen ophaalt.

189 Interview Adjiedj Bakas.

190 Voor meer informatie: [www.nbc.com/the-office](http://www.nbc.com/the-office).

### 9.3 Tot slot

Het werken van de toekomst begint nu. Voor sommigen is het werken van de toekomst al begonnen, maar voor velen staat het onderwerp nog in de kinderschoenen.<sup>191</sup> Toch gaat het iedereen aan; werkgevers en werknemers krijgen nu al te maken met nieuwe werkvormen en nieuwe technische mogelijkheden binnen de traditionele organisatiestructuren. Een groot deel van de huidige oudere werkenden zijn op korte termijn zorgvragers en pensioengerechtigden. De huidige jongere werkenden hebben nog een lange carrière voor de boeg. Ze zijn de werkgevers en werknemers, investeerders en ontwikkelaars, producenten en consumenten van de toekomst.

De Nationale DenkTank realiseert zich dat het werk maken van de toekomst nooit af is. In de Middeleeuwen nam de bouw van een kathedraal meer dan een mensenleven in beslag. Het realiseren van een dergelijk bouwwerk vereist visie, noodzaak, inzicht, collectieve betrokkenheid en inzet, motivatie, lef en tijd. Dit geldt ook voor het werken van de toekomst. In dit geval levert de Nationale DenkTank geen voltooide kathedraal, maar een bouwplan van een volwaardige constructie. Doordat iedereen zijn steentje bijdraagt, komt het bouwwerk geleidelijk tot stand. De pilots zorgen voor het leggen van de eerste steen. Daarnaast komen partijen samen om de verdere bouw en de inrichting van de kathedraal te bespreken. Het debat over een wenselijke invulling van het werken van de toekomst leeft.

Als iedere werkende op vrijdagmiddag zijn of haar behoeften via de *BaroBeter* bespreekt, gaan Nederlandse werknemers gemotiveerder aan het werk.

Als iedere werkende via *Versophetwerk.nl* de boodschappen bij het bedrijf laat bezorgen, is er meer tijd voor werk en privé.

Als iedere werkende de mogelijkheid heeft om via *InvestMens* zich om te laten scholen naar een baan in een sector naar keuze, verkleint de krapte op de arbeidsmarkt per sector.

Als iedere werkende ervaring en kennis deelt met andere organisaties, vergroot het verandervermogen van organisaties en nemen de prestaties toe.

De impact van de oplossingen en adviezen van de Nationale DenkTank 2011 is afhankelijk van brede implementatie en een stevig maatschappelijk draagvlak. De Nationale DenkTank roept daarom elk individu en iedere organisatie op werk te maken van de toekomst.

<sup>191</sup> Interview Davied van Berlo; documentaire de Nationale DenkTank.

# 10 Epiloog

## 10.1 Bibliografie

Adams, J.S. (1966). Inequity in Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 62 (2), 267-299.

Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN). (2010). *Duurzame Inzetbaarheid voor Dummies*.

Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN). (2011). *Geschiedenis AWVN. Opgeroepen op 26 oktober, 2011*.

American Society of Interior Designers. (2001). *Workplace Values: How Employees Want to Work*.

Arnoldus, M., & Steenhoven, J. van den. (2010). *Kenniseconomie Monitor 2010. Voorbij de Tegenstelling in een Slimmer Nederland*. Stichting Nederland Kennisland. Eindhoven: Lecturis.

Bergh, F. van den. (2010). *Ken- en Stuurgetallen 2009/2010 Personeelsmanagement: Benchmarkcijfers voor Beleid en Strategie*. Berenschot.

Bloom, J. de, Geurts, S.A.E., Taris, T.W., Sonnentag, S., De Weerth, C., & Kompier, M.A.J. (2010). *Effects of Vacation from Work on Health and Well-being: Lots of fun, quickly gone*. *Work & Stress*, 24 (2), 196-216.

Bontekoning, A. (2008). *Generatiegolven als Vernieuwingsimpulsen*. *Management en Organisatie* (1), 37-51.

Brain Capital GmbH. (2011). *Brain Capital*. Opgeroepen op 28 oktober, 2011.

Brakenhoff, M., Dusschooten, C., Fleminger, F., Nieuwe Weme, G., Oskam, B., Pater, I. de, et al. (2008). *Kookboek Sociale Innovatie*. Den Bosch: Stichting Greenfield Groep.

Bruin, A. de. (2011, 20 juni). *Thuis nog even de Zakelijke E-mail lezen*. Elsevier. Opgeroepen op 4 september, 2011.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011, 4 april). *Gemiddelde Arbeidsduur afgelopen Jaren nauwelijks Veranderd*. Opgeroepen op 15 september, 2011.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011, 16 augustus). *Groei Nederlandse Economie Zwakt af*. Opgeroepen op 24 augustus, 2011.

Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). (2011, 10 oktober). *Organisatiegraad van Werknemers 1995-2010*. Opgeroepen op 11 oktober, 2011.

Cloin, M., Schols, M., & Broek, A. van den. (2010). *Tijd op orde?: een Analyse van de Tijdsorde vanuit het Perspectief van de Burger*. Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).

Commissie Arbeidsparticipatie. (2008). *Naar een Toekomst die Werkt*. In opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Conen, W., Henkens, C., & Schippers, J. (2011). Are Employers changing their Behavior toward Older Workers? An Analysis of Employers' Surveys 2000-2009. *Journal of Aging & Social Policy*, 23 (2), 141-158.

EIM. (2008). *HRM in het MKB: Schaafeffecten in HRM-praktijk en -opbrengst*.

Gonggrijp, L. (2011, 23 juli). *Column: Naar Moderne Verhouding Opdrachtgever – ZZP'er. ICT als Voorbeeldsector*. Opgeroepen op 24 september, 2011.

González-Roma, V., Schaufeli, W., Bakker, A., & Lloret, S. (2006). Burnout and Engagement: Independent Factors or Opposite Poles? *Journal of Vocational Behaviour*, 68, 165-174.

Graaff, R. de. (2008). *De Vakbond van de 21ste eeuw: een Bedrijfskundig Onderzoek naar een Businessmodel voor de Eigentijdse Vakbond*.

Gradus, R., & Asselt, E.J. van. (2011, 10 oktober). Kabinet zet Vitaliteitsregeling in voor Oneigenlijk Doel. *Me Judice*, 4.

Haan, B.W. de. (2010). *Wijziging van Arbeidsvoorwaarden in de CAO*. Amersfoort: Celsus juridische uitgeverij.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.

Hulshoff, T. (2011, 1 juli). Onderwijs als Investeringskans voor de Private Sector. *Me Judice*, 4.

Inglehart, R., Foa, R., Peterson, C., & Welzel, C. (2008). Development, Freedom, and Rising Happiness: A Global Perspective (1981-2007). *Perspectives on Psychological Science*, 3 (4), 264-285.

InOverheid.nl. (2007). *Detachering houdt ambtenaren fris*. Opgeroepen op 12 oktober, 2011.

Jansen, M. (2009). *Brand Flow*. Amsterdam: Kidsgids.

Keller, S., & Price, C. (2011). *Beyond Performance: how Great Organizations build Ultimate Competitive Advantage*. Somerset, NJ: John Wiley & Sons.

Kenniscentrum EVC. (2011). *Kenniscentrum Erkenning van Verworven Competenties*. Opgeroepen op 23 oktober, 2011.

Knegt, R., & Tros, F. (2007). *Ontslagkosten van Werkgevers*. Universiteit van Amsterdam, Hugo Sinzheimer Instituut.

Knegt, R., Groot, J.A. de, Kaar, R.H. van het, Mulder, G.J., Popma, J.R., Schaapman, M.H., & Verhulp, E. (2011). *'Het Nieuwe Werken' en de Arbeidsrechtelijke Regelgeving*. Universiteit van Amsterdam, Hugo Sinzheimer Instituut.

Koppes, L., Vroom, E. de, Bossche, S. van den, Mol, M., & Janssen, B. (2011). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2010*. TNO/CBS. Hoofddorp: TNO.



- Kotter, J. (1995). *Leading Change: Why Transformation Efforts Fail*. *Harvard Business Review*.
- Lange, W. de, & Bekker, S. (2005). *Regelingen voor oudere werknemers*. Checklist voor de Commissie Gelijke Behandeling. Opgeroepen op 17 november, 2011.
- Lawler, E., & Worley, C. (2006). Winning support for Organizational Change: Designing Employee Reward Systems that keep on Working. *Ivey Business Journal*, 1-5.
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L., & Latham, G. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90 (1), 125–152.
- Maslow, A. (1943). Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50 (4), 370-396.
- McClelland, D. (1961). *The Achieving Society*. Princeton NJ: Van Nostrand.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise. *The Management Review*, 46 (11), 22–28.
- McKinsey & Company. (2007). *Versnellen Arbeidsproductiviteitsgroei in Nederland: erop of eronder*. In opdracht van Ministerie van Economische Zaken.
- MedicalWork. (2011). Opgeroepen op 5 oktober, 2011.
- Michie, J., Oughton, C., & Bennion, Y. (2002). *Employee Ownership, Motivation and Productivity*. The Work Foundation. Bristol: JW Arrowsmith.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2011). *Jaarrapportage Bedrijfsvoering 2010*.
- Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *Arbeidsmarktanalyse Openbaar Bestuur 2010*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2008, 17 januari). *Besluit van de Minister nr AV/IR/2008/1568 houdende instelling van de commissie Arbeidsparticipatie (Instellingsbesluit commissie Arbeidsparticipatie)*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2011, 10 oktober). *Brief aan Tweede Kamer inzake Aanbieding Rapport "Het Nieuwe Werken en de Arbeidsrechtelijke Regelgeving"*.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2011, juli 4). *Brief aan Tweede Kamer inzake Vitaliteitspakket*.
- Ministerie van Social Zaken en Werkgelegenheid en Raad voor Werk en Inkomen (2008, maart). *Hoe werken sectorfondsen?*
- Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. (2011). *Tekort Zorgpersoneel tegengaan*. Opgeroepen op 28 oktober, 2011.
- Mooij, M. de, & Oostrom, L. (2011). *Mobiliteit van Universitair Personeel 2006-2008*. Centraal Bureau voor de Statistiek, Centrum voor Beleidsstatistiek.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer, "Assen"*: Koninklijke Van Gorcum.

Nauta, A., Bruin, M. de, & Cremer, R. (2004). *De Mythe doorbroken: Gezondheid en Inzetbaarheid Oudere Werknemers*. TNO. Amsterdam: PlantijnCasparie.

Nederlands Centrum voor Beroepsziekten. (2011). Statistiek. Opgeroepen op 28 oktober, 2011.

Neff, T. (2002-2003). What Successful Companies Know That Law Firms Need to Know: The Importance of Employee Motivation and Job Satisfaction to Increased Productivity and Stronger Client Relationships. *Journal of Law and Health*, 17, 385-411.

Nobiles. (2011). *Motivatiemonitor*.

Pikaart, M. (2011). *De Pensioenmythe*. Amsterdam: Business Contact.

PriceWaterhouseCoopers. (2011). *Annual Global CEO Survey*.

Raad voor Werk en Inkomen (RWI). (2011). *G(oud)! Kansen creëren voor Werkloze Ouderen*.

Rijksoverheid. (2009). *Rijksbegroting 2010*. Opgeroepen op 25 september, 2011.

Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). *Een Kwestie van Gezond Verstand: Breed Preventiebeleid binnen Arbeidsorganisaties*.

Sociaal-Economische Raad (SER). (2009). *Europa 2020: de nieuwe Lissabon-strategie*.

Sociaal-Economische Raad (SER). (2011). *Werk maken van Baan-Baanmobiliteit*.

Sociaal-Economische Raad (SER). (2010). *Zzp'ers in Beeld: een Integrale Visie op Zelfstandigen zonder Personeel*.

Stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Bouwnijverheid. (2010). *Jaarverslag over het boekjaar 2009*. Opgeroepen op 12 oktober, 2011.

Stichting van de Arbeid. (2009). *Leren Loont*.

Stichting van de Arbeid. (2011). *Reactie op hoofdlijnen van de Stichting van de Arbeid op het Rapport 'Het Nieuwe Werken' en de Arbeidsrechtelijke Regelgeving van het Hugo Sinzheimer Instituut, maart 2011*.

The Conference Board. (2011). *Productivity and Innovation*.

Twinkle Magazine. (2011, 7 januari). *Takeaway.com: 60 procent meer Omzet in 2010*. Opgeroepen op 20 oktober, 2011.

Verbond Sectorwerkgevers Overheid, Samenwerkende Centrales Overheidspersoneel, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. (2010). *De Grote Uittocht: Vier Toekomstbeelden van de Arbeidsmarkt van Onderwijs- en Overheidssectoren*.

Verheyen, T., & Vermeir, B. (2011). *Remotie: een Stap Terug is een Stap Vooruit*. Mechelen: Kluwer.

Verhoeven, S. (2011, 15 oktober). Brood op de Plank voor Zieke Zzp'ers. *NRC Handelsblad*, werk & geld 10-11.

Vink, P. (2009). *Aangetoonde Effecten van het Kantoorinterieur: Naar Comfortabele, Innovatieve, Productieve en Duurzame Kantoren*. Alphen: Kluwer.

Volkspartij voor Vrijheid en Democratie (VVD) & Christen-Democratisch Appèl (CDA). (2010). *Vrijheid en Verantwoordelijkheid: Regeerakkoord VVD-CDA*.

Vrijzinnig Protestantse Radio Omroep (VPRO). (2011, 8 augustus). Goudzoekers: zpp. seizoen 4 , aflevering 13. Nederland 2.

Werkgroep Het Nieuwe Werken en Arbeidsomstandigheden. (2011). *Handreiking: Het Nieuwe Werken: hoe blijf je er Gezond bij? Aandachtspunten bij een Verantwoorde Introductie*.

Wiggins, R., & Ruefli, T. (2005). Schumpeter's ghost: Is Hypercompetition making the Best of Times Shorter? *Strategic Management Journal*, 26 (10), 887-911.

Willems, L., & Mulder, T. (2010, 2 november). Mes gaat in Belastingdienst. *Financieel Dagblad*.

World Economic Forum. (2011). *Global Competitiveness Report 2011-2012*.

World Health Organisation. (2008). *Global Burden of Disease: 2004 update*. Geneva: WHO Press.

World Health Organization. (2006). *Constitution of the World Health Organization*.

Ybema, J., Geuskens, G., & Oude Hengel, K. (2009). *Oudere Werknemers en Langer Doorwerken. Secundaire Analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. TNO. Almere: Thieme.

Zorginnovatieplatform. (2009). *Zorg voor Mensen, Mensen voor de Zorg: Arbeidsmarktbeleid voor de Zorgsector richting 2025*.

ZPP Nederland. (2011). Opgeroepen op 12 oktober, 2011

## 10.2 Geraadpleegde personen en organisaties

De Nationale DenkTank 2011 bedankt in het bijzonder de themapartners van dit jaar: PGGM, SoFoKleS UMC, SoFoKleS WO en Vodafone. Daarnaast bedanken we de structurele partners van Stichting de Nationale DenkTank en alle andere personen die het project en het werk van de Stichting mogelijk maken. Omdat het helaas onmogelijk is iedereen bij naam te noemen, bedanken we verder iedereen voor hun bijdrage aan de totstandkoming van dit rapport. In het bijzonder bedanken we de volgende personen:

dhr. M. van Aalst	Directeur onderzoek, EFMI Business School
dhr. T. van Acquoy	Programmamanager Sociale Innovatie, Stenden
mevr. W. Adank	Advocaat arbeidsrecht, De Brauw Blackstone Westbroek
dhr. R. Aernoudts	Directeur, Lean Management Institute
dhr. N. Altorf	Hoofd Centrale Beheertaken, Gemeente Amstelveen
mevr. I. Andriessen	Onderzoeker, Sociaal en Cultureel Planbureau
mevr. S. Anstadt	Bedrijfsarts, Universiteit van Amsterdam
dhr. M. Aslander	Medeoprichter, Quantified Self Europe
dhr. A. Bakas	Trendwatcher, Bakas
dhr. M. Ballieux	Adviseur, Hiemstra & De Vries
mevr. A. Bambach	Algemeen directeur, Thomashuizen
mevr. I. Barentsen	Projectcoördinator, Werken in het Westen
mevr. A. van Beek	Adviseur, VanDoorneHuiskes en partners
dhr. A. van Beek	Directeur Human Resources, Movares
mevr. G. Been	Manager Communicatie, Microsoft
dhr. P. de Beer	Bijzonder Hoogleraar arbeidsverhoudingen, Universiteit van Amsterdam
mevr. F. van Belle	Consultant, McKinsey & Company
dhr. R. Bello	Human Resource Manager, PGGM
dhr. R. Benoist	Senior consultant, Rijkswaterstaat
mevr. M. van den Bergh	Projectleider Leren en Werken in de Zorg, Regioplus
dhr. D. van Berlo	Projectmanager Ambtenaar 2.0, Rijksoverheid
mevr. B. Besançon	Partner, Andersson Elffers Felix
dhr. I. van den Besselaar	Tweede Kamerlid, Partij voor de Vrijheid
mevr. N. den Besten	Onderzoeker en redacteur, Takeastep
dhr. H. Biesheuvel	Voorzitter, MKB-Nederland
dhr. M. Bijlsma	Strategisch consultant Flexibel organiseren, slimmer werken, Novay
dhr. J. Blank	Universitair Hoofddocent Doelmatigheid Publieke Sector, Technische Universiteit Delft
mevr. S. Bleuland van Oordt-Dröge	Projectleider Duurzame inzetbaarheid, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
dhr. M. Blok	Onderzoeker/projectmanager Het Nieuwe Werken, TNO
dhr. T. Blonk	Programmamaker, De Rode Hoed
dhr. R. Blonk	Bijzonder Hoogleraar arbeidsparticipatie en psychische klachten, TNO/Universiteit Utrecht
dhr. B. de Boer	CPAT specialist, Microsoft
dhr. A. den Boer	Business Alliance Manager Microsoft, Hewlett Packard
dhr. R. Bogaarts	Hoofdredacteur, Ondernemen!
mevr. E. ten Bokkel Huinink	Human Resource Manager, Rijk Zwaan
mevr. F. Bolle	Senior adviseur Public Affairs, Verpleegkundigen & Verzorgenden Nederland
dhr. M. Bongers	Eigenaar, Iceberg Webshop Hands B.V.
mevr. P. Bongers	Onderzoeker, TNO

dhr. A. Bontekoning	Generatiespecialist, Magma
dhr. A. van den Born	Organisatieadviseur/Assistent Professor Economie (zzp'ers), Universiteit Utrecht
dhr. P. Borst	Emeritus wetenschappelijk directeur van het Nederlands Kanker Instituut en Antoni van Leeuwenhoek Ziekenhuis
dhr. A. van der Borst	Projectmanager, CAOP
dhr. R. van den Bosch	Product en Organisatieadviseur, Dilemmamanager
mevr. J. Bouman	Adviseur belangenbehartiging, FNV Ouderen, ANBO
mevr. M. Bousie	Voorzitter Amsterdam, Talent Plus
mevr. E. ter Braak	Hoogleraar Medisch Onderwijs, Internist en endocrinoloog, Universitair Medisch Centrum Utrecht
dhr. F. Brave	Senior managing consultant, Berenschot
dhr. J. van den Brink	Directeur Human Capital, Mercer
dhr. T. van Brussel	Directeur, De Rode Hoed
dhr. J. Buis	Senior beleidsadviseur Sociale Zaken, Randstad
mevr. J. Bussemaker	Rector, Hogeschool van Amsterdam
mevr. J. van Butzelaar	Eerstverantwoordelijke, Zuylenstede
dhr. R. Carsouw	Partner, McKinsey & Company
mevr. M. Chapman	Personeelsbegeleider/talent ontwikkeling, Loyens & Loeff N.V.
mevr. I. Coenen	Projectmanager, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
dhr. J. Coremans	Managing Director, Rijk Zwaan
mevr. M. Dahler	Senior adviseur, Het Consulaat
dhr. W. Davidse	Directeur, econoom en trendwatcher, Dzijng
dhr. E. de Gier	Professor social engineering, Radboud Universiteit Nijmegen
dhr. C. Dekker	Unithoofd radiotherapie, Erasmus Medisch Centrum
dhr. J. Dekker	Projectleider arbeidsmarkt, CAOP
mevr. M. Delfos	Onderzoeker, schrijver
dhr. R. Delwel	Partner/Operationeel directeur, Two Minds/ United Broadcast Facilities
dhr. F. Derks	Oprichter, Deskbookers
mevr. I. de Deugd	Adviseur arbeidsvoorwaarden, MKB-Nederland
dhr. T. van Dijk	Voormalig bedrijfsleider, Marqt
dhr. N. van Dijk	Professor Orthopedie, Academisch Medisch Centrum Amsterdam
mevr. S. Dirkse	Eigenaar, 2knowhow
mevr. T. Dompeling	Bestuurslid Rechtbank Den Bosch, Rechtbank Den Bosch
dhr. J. Donga	Hoofd P&O, Gemeente Diemen
dhr. B. Dönszelmann	VP Alliances, KLM
dhr. W. Doosje	Organisatieadviseur, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. P. Draaisma	Voorzitter Raad van Bestuur, IJsselland Ziekenhuis
dhr. R. van Driel	Sales consultant, Effectory
mevr. J. van Duijn	Hoofd P&O, Universiteit Leiden
dhr. I. van Duijneveldt	Adviseur zorg, Andersson Elffers Felix
mevr. P. Echtelt	Onderzoeker arbeidsmarkt, Sociaal en Cultureel Planbureau
mevr. M. Eekhout	Adviseur, CAOP
dhr. B. van Eggelen	Medewerker, Onderwijs en Ontwikkelingsfonds Energie en Nutsbedrijven
dhr. P. Elshout	Programmamanager, Aegon
mevr. M. Engbers	Eigenaar, Het Consulaat
dhr. L. Engelen	Directeur, REshape Innovation Center Radboud
mevr. D. van Erp	Trainee, Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie

dhr. R. Euwals	Programmaleider Arbeidsmarkt, Centraal Planbureau
mevr. M. Felix	Conversation Manager, Leefritme Kenniscentrum
dhr. P. Fenger	Private Independent Advisor
dhr. H. Ferdinandus	Human Resource Management adjunct directeur, Erasmus Medisch Centrum
mevr. M. Flierman	Medewerker verzorging en ontplooiing, D66
mevr. N. Focken	Junior consultant, Andersson Elffers Felix
mevr. G. Frietman	Manager Zilverpool, Achmea
dhr. N. Frijda	Emeritus hoogleraar psychologie, Universiteit van Amsterdam
mevr. Y. Gagliardi	Directeur, iZovator
dhr. C. van der Giesen	Adviseur, Conclusion, Human Capital Group
mevr. M. de Goede	Medewerker kwantitatieve onderzoeksinformatie en analyse, Rathenau Instituut
dhr. M. Goedhart	Directeur, Mutsaers
dhr. M. Goedhart	Associate principal, McKinsey & Company
mevr. L. Gonggrijp	Directeur, FNV Zelfstandigen
mevr. D. van Gorp	Lid van taskforce deeltijdplus, Nyenrode Business Universiteit
mevr. S. Graanboom	Medewerker P&O Service Centrum, Waterland Ziekenhuis
mevr. M. van Grieken	Directeur, Nobiles
mevr. W. Grimmelikhuijsen	Directeur directie Human Resources, Universiteit Utrecht
dhr. A. Groenewoud	Senior Director, Astellas
dhr. B. de Groot	Oprichter, Beehive
dhr. R. Gründemann	Lector Organisatieconfiguraties en Arbeidsrelaties , Hogeschool Utrecht, TNO
mevr. K. van Grunsven	Oprichter, Praktijk Biodynamische Therapie, Training en Coaching
dhr. W. van Haaften	Art director/conceptontwikkelaar, Incl.
dhr. H. ter Haar Romeny	Advocaat arbeidsrecht, De Brauw Blackstone Westbroek
dhr. R. Haasnoot	Senior Research Analyst, McKinsey & Company
dhr. R. Hageman	Senior onderzoeker, VSNU Vereniging van Universiteiten
dhr. D. Hagoort	Manager, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
dhr. V. Halberstadt	Professor Public Sector Economics, Universiteit Leiden
dhr. D. Hamaker	Onderhandelaar arbeidsvoorwaarden, Orde medisch specialisten
dhr. H. Hartveld	Medewerker FNV ouderen, ANBO
mevr. K. Hauber	Interim manager, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
dhr. G. Heezen	Directeur, Effectory
dhr. C. van der Heide	Human resource manager, Rabobank
mevr. H. Heijmans	Consultant, McKinsey & Company
dhr. K. Henkens	Professor, Universiteit van Tilburg
dhr. J. Hiemstra	Directeur, Hiemstra & De Vries
dhr. E. van Hijum	Tweede Kamerlid, CDA
dhr. W. Hoekstra	Associate Partner, McKinsey & Company
dhr. P. van Hofwegen	Adviseur Online Media, Ministerie van Algemene Zaken
mevr. M. ten Hoonte	Directeur arbeidsmarkt, Randstad
dhr. R. Huffnagel	Voorzitter Raad van Bestuur, Van Ede & Partners
dhr. M. Huibregtsen	Voorzitter, De Publieke Zaak
dhr. M. Huijijng	Eigenaar, Action in Marketing
dhr. W. Huiskamp	Lid Management Team, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie

dhr. T. Hulshoff	Consultant, ING Investment
dhr. M. Hulsman	Financial Controller, Bol.com
mevr. L. In 't Hout	Partner, Flinterman & In 't Hout
dhr. J. Jansen	Hoogleraar Strategic Management and Business Policy, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. H. Janssen	Afdeling personeel & organisatie, BAM
dhr. M. Jukema	Coördinator CNV Flex, CNV Dienstenbond
mevr. A. Kapteijns	Projectmanager, Newcom
dhr. B. Kattenberg	Directeur, Dilemmamanager BV
dhr. S. van Katwijk	Commercieel directeur, Kas Bank
dhr. R. Keinknecht	Onderzoeker, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
mevr. M. Kempff	Voorzitter beroepsvereniging, NU91
mevr. G. Kempink	Directeur, smit   kempink development
dhr. J. Kerkhof	Directeur Human Resources, Manpower
dhr. J. Kessels	Algemeen Directeur Universitaire Bestuursdienst, Universiteit Utrecht
dhr. R. Kleinknecht	Onderzoeker, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid
dhr. D. Kloosterziel	MKB manager, MKB-Amsterdam
mevr. E. Knies	Onderzoeker, Universiteit Utrecht
dhr. D. Knopper	HR directeur, Corio
dhr. M. Knotter	Partner HR Strategy, Bright & Company
mevr. M. Koning	Coach, De Baak
dhr. J. van de Koppel	Organisator 'week van het nieuwe werken', Stichting Natuur en Milieu
mevr. R. Koppenol	Junior projectmedewerker, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
dhr. T. de Korte	Directeur, Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie
dhr. H. Kortland	Unithoofd radiotherapie, Erasmus Medisch Centrum
dhr. H. van Kouswijk	Human Resources generalist, Hewlett Packard
dhr. N. Kouwenhoven	Strategic Advisor Media and Public Affairs of the Chairman, MKB-Nederland
dhr. F. Kraanen	Directeur coöperatie & leden, PGGM
dhr. D. Kramer	Arbeidsvoorwaardencoördinator, Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra
dhr. G. Kreike	Adviseur, Movares
dhr. R. Kroon	Adviseur, Alares
dhr. H. Krüse	Ecologisch adviseur, Gemeente Utrecht
dhr. G. Kuiper	Docent, Hogeschool Leiden
dhr. P. Kuiper	Directievoorzitter, Kinderopvang Nederland
dhr. G. van Laarhoven	Directeur Schade Achmea, Interpolis
mevr. I. Langeman	Directeur, Uitzendbureau 65plus
dhr. P. Leisink	Hoogleraar REBO faculteit, Universiteit Utrecht
dhr. P. Liefveld	Director Human Resources, BAM
dhr. H. Levie	Hoofd Beleid, Vereniging van Universiteiten VSNU
mevr. W. van Lier	Medewerker, Expertisecentrum Mantelzorg
dhr. P. van Lieshout	Hoogleraar Theorie van de zorg, Universiteit Utrecht, lid Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid
mevr. M. Linders	Senior Learning & Development Consultant, Vodafone
dhr. L. Lombaers	Directeur Public Affairs, Ministerie van Buitenlandse Zaken
dhr. F. de Lorme van Rossem	Beleidsadviseur arbeidsmarkt en onderwijs, Holland Rijnland
dhr. F. Luitwieler	Afdelingshoofd en plaatsvervangend directeur, Ministerie van Infrastructuur & Milieu

dhr. T. van der Maas	Adjunct Directeur, Electronic Commerce Platform Nederland
mevr. V. Maliepaard	Onderzoeker en redacteur, Takeastep
dhr. B. Martens	Adviseur, Hiemstra & De Vries
dhr. M. Meier	Adviseur, TiME
dhr. J. Meindertsma	Eigenaar, Boodschappen XL
mevr. L. Menu	Directeur Postdoc Career Development Office
dhr. R. Metzke	Senior Director EcoVision, Philips
dhr. F. van der Meulen	Onderzoeker/projectmanager Het Nieuwe Werken, TNO
mevr. M. Meuwese	Consultant, McKinsey & Company
dhr. L. Middelhoff	Voorzitter raad van bestuur, MEE Zuidoost Brabant
dhr. B. van der Molen	Directeur, Vandaag is morgen
dhr. N. van de Mosselaer	Content marketing manager, Vodafone
mevr. M. van Mourik	Directeur, Stichting Kinderopvang Alphen aan den Rijn
mevr. I. van Munster	Afdelingshoofd Human Resource Management, Ministerie van Infrastructuur & Milieu
mevr. M. Nakad	Organisatie expert, McKinsey & Company
mevr. A. Nauta	Professor Employability in Work Relationships, Universiteit van Amsterdam en SoFoKleS NFU
mevr. F. Nauta	Consultant, &Samhoud
dhr. R. van der Net	Bestuurder, Doorwerkgever BV, Stichting Senior Werkt
dhr. H. Nienhuis	Adviseur Raad van Bestuur, Menzis
mevr. A. Nieuweboer	Bestuurslid, Promovendi Netwerk Nederland
mevr. M. Nobelen	Interim Human Resource manager, SBR
dhr. W. Notenbomer	Junior Projectmanager, SBR
dhr. R. Oele	Senior beleidsmedewerker, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
mevr. A. van Oenen	Trainer en facilitator, Humaneyes
dhr. R. van Oirschot	Oprichter, senior consultant, Alares
dhr. C. Olde Olthof	Vice President Marketing & Portfolio, Getronics
dhr. R. Olivers	Directeur P&O, Maastricht Universitair Medisch Centrum
dhr. J. van Oort	Directeur, Mozaïq
dhr. W. van Oosten	Leidinggevende, Gemeente Alphen aan den Rijn
mevr. C. van Oosteren	Senior onderzoeker, Onderzoek & Statistiek Amsterdam
dhr. M. van Oosterhout	Projectmanager Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam
dhr. M. van Os	Human Resource adviseur wegenwacht, ANWB
van den Abeelen	
mevr. E. Osseman	Docent, ID College ROC
dhr. S. van 't Pad Bosch	Eigenaar, MedicalWork
mevr. J. Pannekoek	Secretaris Stichting Arbeidsmarkt en Gehandicaptenzorg, CAOP
mevr. C. Passchier	Lid Bestuur, Vakcentrale FNV
mevr. I. de Pater	Arbeids- en organisatiepsycholoog, Universiteit van Amsterdam
mevr. J.M. Pauw	Beleidsmedewerker, UVIT - Univé, VGZ, IZA, Trias
dhr. H. Pera	Bestuurslid Promovendi Netwerk Nederland
dhr. H. Pestman	Directeur/mede-eigenaar, Reflexo
dhr. J. Peters	Auteur, Organisatieverandering
dhr. P. Peters	Groepsleider Cel Biologie II, Nederlands Kanker Instituut
dhr. F. Pigeaud	Directeur, The Bridge
dhr. M. Pikaart	Voorzitter, Alternatief voor Vakbond
mevr. M. van der Plas	Senior beleidsmedewerker, SoFoKleS WO
mevr. J. Ploegman	Directeur, VNB/FNV, Stichting Het Nieuwe Werken Werkt, Taskforce DeeltijdPlus



dhr. H. van der Pol	Directeur Marketing & Communicatie, Manpower
dhr. F. le Poole	Directeur, 50+ Carrière BV
mevr. D. Posthuma	Coördinator ITB, Rentray
dhr. I. Qutob	Marketing manager, Thuisbezorgd.nl
dhr. P. Rahusen	Market Development Manager, Ricoh
dhr. E. Ratelband	Motivatiegoeroe
dhr. J. Rauwerdink	Projectenpool en voorzitter OR, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport
dhr. F. Rewijk	Projectmedewerker Flexmatch, Werken in het Westen
dhr. W. van Rhenen	Bedrijfsarts, directeur van 365, hoogleraar Engagement and Productivity, Nyenrode Business Universiteit
dhr. J. Rietveld	Het Nieuwe Werken specialist, Ministerie van Defensie
dhr. S. Rodts	Head of professional development, McKinsey & Company
mevr. E. Roefs	Projectmanager bedrijfsvoering, MEE Zuidoost Brabant
mevr. P. Roest	Directeur P&O, Erasmus Medisch Centrum
dhr. W. Ronnes	Directeur / Interim manager, HD Support
dhr. D. Ropers	Algemeen directeur, Bol.com
dhr. E. de Roy van Zuydewijn	Eigenaar, Thuiszorginstelling Emile
dhr. B. de Ruiten	Eigenaar, Restaurant Ctaste
mevr. L. van Rumpf	HR programmamanager, Achmea
dhr. R. Rust	Portefeuillehouder Financiën Directie Faculteit Natuurwetenschappen, Wiskunde en Informatica, Universiteit van Amsterdam
dhr. J. Sanders	Onderzoeker, TNO
dhr. E. Schaufeli	Adviseur/onderzoeker, Schouten en Nelissen
dhr. W. Schaufeli	Professor organisatiepsychologie, Universiteit Utrecht
dhr. D. Scheele	Senior beleidsmedewerker, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
mevr. S. Scheer	Beleidsadviseur Kwaliteit & Arbeid, Nederlandse Vereniging voor Ziekenhuizen
mevr. L. Scheewe	Klantmanager, Stichting Kinderopvang Alphen aan den Rijn
dhr. T. van Schendel	Beleidsconoom, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
dhr. J.J. Schippers	Hoogleraar REBO faculteit, Universiteit Utrecht
mevr. J. Schlangen	Directeur, Vernieuwing Bouw
mevr. H. Schmeitz	Manager Compensation and Benefits, Vodafone
mevr. B. Schoenmakers	Mede-oprichter, BroodfondsMakers
dhr. J. Schrover	Manager service en integratie, MEE Zuidoost Brabant
dhr. R. van Slingerland	Programmamanager, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
mevr. C. Smeenk	Programmamanager Zorg, PGGM
mevr. M. Smit	Adviseur-onderzoeker, TNO
mevr. A. Soemantri	Directeur P&O, Universitair Medisch Centrum Utrecht
dhr. K. Sol	Lid Raad van Bestuur, Oogziekenhuis Rotterdam
mevr. M. Spierenburg	Adviseur, Expertisecentrum Mantelzorg
dhr. A. Spuijbroek	Head controler, Rijk Zwaan
dhr. H. van der Steen	Directeur arbeidsvoorwaardenbeleid, AWWN
dhr. H. Stegeman	Hoofd Nationaal Macro Economisch Onderzoek, Rabobank
dhr. R. Stolk	Human Resource Manager, Unilever
dhr. P. Stoppelenburg	Manager High Performing Organization, Essent
mevr. A. Talen	Eigenaar, 2knowhow
mevr. M. van Tellingn	Adviseur/Projectleider, Anbo/ FNV Ouderen

dhr. H. Tepper	Strategy Consultant, McKinsey & Company
dhr. T. Thijssen	Senior beleidsadviseur Sociale Zaken, Randstad
mevr. J. Tigchelaar	Manager Human Resources, ANWB
mevr. K. Tijdens	Onderzoekscoördinator, Amsterdams Instituut voor Arbeids vraagstukken, Universiteit van Amsterdam
dhr. T. van Tilburg	Hoogleraar in Sociale Gerontologie, Vrije Universiteit Amsterdam
dhr. P. van Tilburg	Senior beleidsmedewerker, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
dhr. J. Timmer	Algemeen directeur, Focus Nederland
dhr. W. Tönissen	Medewerker verzorging en ontplooiing, D66
dhr. W. Troost	Voorzitter, Stichting Senior Werkt
mevr. F. Vaas	Programmamanager, Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie, TNO
dhr. T. Vaassen	Mede-oprichter, the Hub
mevr. E. van der Veer	Junior consultant, Andersson Elffers Felix
mevr. B. van der Velden	Adviseur arbeidsomstandigheden, FNV Bondgenoten
dhr. R. Veldman	European Facility Manager, Astellas
dhr. K. Verbogt	Voorzitter Jong EL&I + Beleidsadviseur Visserij, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
dhr. S. Verduyn Lunel	Decaan Faculty of Science, Universiteit Leiden
dhr. J. Verheul	Eerstverantwoordelijke, Zuylenstede
dhr. P. Verhoog	Secretaris Sociale Zaken, Detailhandel Nederland
dhr. W. Verkaaik	Bedrijfshoofd Facility Management, SNS Reaal
dhr. A. Vermazen	VP HR West+Oost Europa en Azië, Astellas
dhr. B. Verwaayen	CEO, Alcatel-Lucent
mevr. C. Verweij	Creatief/strateeg, 7causes
mevr. A. Vincent	Jobmarketing, Aaltje Vincent & Company
dhr. P. Vink	Hoogleraar Industrieel Ontwerpen, Technische Universiteit Delft
dhr. H. Visser	Eigenaar, Woon- en DoeHetZelf centrum
dhr. R. Vlemmix	Partner, McKinsey & Company
dhr. B. van Vliet	Adviseur, Hiemstra & De Vries
dhr. H. Vogels	CAO adviseur en onderzoeker, VogelsCaoAdvies B.V.
dhr. A. Volleman	Senior vice president Human resources, Marsh
mevr. M. Vos	Medeoprichter, Alternatief voor Vakbond
mevr. A. Vrancken	Marketing en Communicatiemanager, Doorwerkgever BV
dhr. J. de Vreeze	Head of Compensation & Benefits, Vodafone
mevr. M. de Vries	Corporate Human Resource Manager, Wageningen Universiteit & Researchcentrum
mevr. T. de Vrij	Directeur P&O, Leiden Universitair Medisch Centrum
mevr. M. de Vrijer	Docent, ID College ROC
mevr. H. Wagenvoort	Human Resources projectmanager, Elkerliek ziekenhuis
dhr. J. van der Wakker	Onderwijsmanager, ID college ROC
mevr. M. Warmerdam	Human Resource Manangement adviseur, Vecht en IJssel
dhr. F. Wattimena	Game ontwikkelaar, Simenco
dhr. B. ter Weel	Hoofd Arbeidsmarkt en Welvaartsstaat, Centraal Planbureau
mevr. M. van Wees	Commissielid, Decokay
dhr. M. Weggeman	Hoogleraar Organisationskunde, Technische Universiteit Eindhoven
dhr. O. Welling	Directeur Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
mevr. L. ter Werff	VP HR & Communication DSM Innovation Center, DSM
mevr. J. van der Werff	Stagiair Het Nieuwe Werken, FNV Vrouwenbond

dhr. F. Wijnstra	Strateeg, Finext
dhr. T. Wilthagen	Professor arbeidsmarkt, Universiteit van Tilburg
dhr. P. Winsemius	Raadslid, Wetenschappelijk Raad voor het Regeringsbeleid
dhr. E. Wissema	Beleidsadviseur Team Topsectoren, Ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie
dhr. L. van Woerden	Consultant en trainer 'Succesvoller werken is verrassend eenvoudig', PiCompany
dhr. W. van der Woerd	Trainee Human Resource Management, BAM
dhr. H. Wolfs	Secretaris, Landelijke Vereniging van Arbeidsongeschikten
mevr. R. Wouters	Politicooloog, freelance publicist, columnist en debatleider
dhr. T. Wurfbain	Adviseur Talentbeleid, Universiteit Utrecht
dhr. J.F. Ybema	Senior onderzoeker, TNO
mevr. N. Zaal	Manager Property, Vodafone
dhr. L. Zevenbergen	CEO, Qurius
mevr. T. van Zon	Organisatieadviseur, Erasmus Medisch Centrum

## 10.3 Bijlage

### Cao-fondsen

Opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O fondsen) zijn cao- of sectorfondsen, bedoeld om tegemoet te komen aan de kosten van opleidingen en cursussen van werknemers in een bepaalde sector. Het bestuur van deze fondsen bestaat uit afgevaardigden van werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Vaak hebben O&O fondsen substantiële reserves.<sup>192</sup>

Een aantal O&O fondsen keert geld uit aan werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Uit jaarverslagen van de volgende O&O fondsen valt op te maken dat zij geld overmaken naar werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers: Houtverwerkende industrie, de Gemengde branche, Handel in Bouwmaterialen, BOVAG en Bouwnijverheid. Deze bedragen variëren van 52.000 euro voor de werkgeversvertegenwoordiger in de Houtverwerkende industrie cao tot meer dan 6 miljoen euro per cao-partij in de Bouwnijverheid cao. Het is opmerkelijk dat de aan de werkgeversvertegenwoordigers en de werknemersvertegenwoordigers uitgekeerde bedragen exact hetzelfde zijn in de branches Handel in Bouwmaterialen, Gemengde branche en de BOVAG.<sup>193</sup>

Uit de jaarverslagen van deze O&O-fondsen is het niet duidelijk waar ze dit geld aan besteden. De Nationale DenkTank pleit voor meer openheid en transparantie inzake de besteding van dit geld.

<sup>192</sup> Ministerie van SZW en RWI (2008). Hoe werken sectorfondsen?

<sup>193</sup> Jaarverslagen van O&O fondsen van de Houtverwerkende industrie, de Gemengde branche, Handel in Bouwmaterialen, BOVAG en Bouwnijverheid, in de jaren 2009 en 2010.

## De Nationale DenkTank 2011

### Benjamin de Boer

2007-2011 PhD, Arbeids- en Organisatie Psychologie, Erasmus Universiteit Rotterdam

2006-2007 MSc, Arbeids- en Organisatie Psychologie, Universiteit van Amsterdam

2001-2006 BSc, Psychologie, Universiteit van Amsterdam

### Aster van Tilburg

2009-2010 MA, Publiek Management, Universiteit Utrecht

2006-2009 BA, Bestuurs- en Organisatiewetenschap, Universiteit Utrecht

### Bram Eidhof

2009-2011 MSc, Onderwijs- sociologie, Rijksuniversiteit Groningen

2008-2009 MSc, Neurowetenschappen, University College London

2005-2008 BSc, Neurowetenschappen (UCU), Universiteit Utrecht

### Dominique Snel

2010-2011 MA, European history, Leiden, Sorbonne, Oxford

2007-2010 BA, Liberal Arts & Sciences, Utrecht, UCU

### Ivanka Bloom

2010-2011 Mphil, Social and Developmental Psychology, University of Cambridge

2006-2010 BSc, Psychologie, Universiteit Utrecht



Team Verandervermogen

### Anne Maren Krüse

2009-2011 MSc, Research master Brain and Cognitive Sciences, Universiteit van Amsterdam

2006 - 2009 BA, Algemene Taalwetenschap, Universiteit van Amsterdam

### Sander van Huystee

2010-2011 MSc, Econometrics, Lund University

2009-2010 MSc, Public & Behavioral Economics, Maastricht University

2005-2009 BA, Social Sciences, University College Maastricht

### Barbara van der Meer

2006-2012 MA, Politieke Filosofie, Universiteit van Leiden

### Jodine Smits

2005-2013 Msc, Geneeskunde, Universiteit Utrecht

### Maaike Zwart

2010-2013 MSc, Urbanism, TU Delft

2006-2010 BSc, Bouwkunde, TU Delft



Team Arbeidsparticipatie

### Josje Damsma

2006-2008 MA, Onderzoeksmaster Geschiedenis, Universiteit van Amsterdam

2005-2006 MSc, Politicologie, Universiteit van Amsterdam

2003-2006 BA, Geschiedenis, Universiteit van Amsterdam

**Brankele Frank**

2010-2011 MSc, Brain and Mind Sciences, Ecole Normale Supérieure/Université Pierre et Marie Curie

2009-2010 MSc, Brain and Mind Sciences, University College London

2005-2009 BSc, Psychobiologie, Universiteit van Amsterdam

**Bernold Nieuwesteeg**

2008-2012 LL.M., Bachelor Utrecht Law College vervolgd met de master European Law, Universiteit Utrecht

2007-2013 MSc, Bachelor, Tech. Bestuurskunde, Master Systems Engineering, Policy Analysis and Management, Technische Universiteit Delft

**Saskia Elise**

2001-2011 Minor Spaans, bijvakken Rechtsgeleerdheid, Theater- en Literatuurwetenschap, Leiden, Amsterdam

2002-2010 MA, Filosofie, Leiden

1992-2010 Theateropleidingen, Den Haag, Amsterdam

**Wouter Mallee**

2004-2011 Drs. Geneeskunde, Universiteit van Amsterdam

**Ellen Gerretsen**

2005-2010 Mr, rechtsgeleerdheid, Universiteit van Amsterdam

**Lizzy Kok**

2004-2011 Mr, Privaatrecht, Universiteit Utrecht

Team Arbeidsmotivatie

**Eerke Steller**

2009-2011 LL.M., Master Public International Law, Universiteit Leiden

2004-2009 BA, Bachelor Franse Taal en Cultuur, Universiteit Leiden

**Nienke de Pauw**

2009-2010 MSc, International Development Studies, Universiteit van Amsterdam

2006-2009 BA, University College Utrecht, Universiteit Utrecht

**Niels Bultink**

2010-2012 MSc, Applied Physics, TU Delft

2005-2010 BSc, Technische Natuurkunde, TU Delft

**Sarie Mujs**

2010-2011 MA, Geschiedenis, Universiteit van Amsterdam

2006-2010 BA, Geschiedenis, Universiteit van Amsterdam

2007-2009 Propedeuse Politologie, Universiteit van Amsterdam

Team Arbeidsproductiviteit

**Martin Straver**

2008-2011 MSc, Microsystems and Microelectronics, University of Twente

2003-2010 BSc, Electrical Engineering, University of Twente

## Bestuur



**Stefan Derksen**

Advocaat, De Brauw Blackstone Westbroek



**Cassandra Hensen**

Projectmanager, 2SQR Real Estate & Venture Capital



**Deniz van Heijnsbergen**

Directeur Instituut Informatica, Universiteit van Amsterdam



**Barbara Janssen**

Senior Consultant, Ten Have Change Management



**Marijn Meuwese**

Consultant, McKinsey & Company



**Hans Peters**

Customer Marketing Director, Unilever Benelux



**Hermien Post**

Afdelingshoofd, Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



**Paul Rutten**

Partner, McKinsey & Company



**Arjan in't Veld**

Algemeen Directeur, Bureauvijftig



**Suzanne Weusten**

Directeur Denkakademie, Argumentenfabriek

## Organisatie



**Priscilla Brandon**

Project-/Communicatiemanager, Stichting de Nationale DenkTank



**Stijn Cornelissen**

Zelfstandige in MVO, ZinInZin



**Yvonne Eshuis**

Junior Projectmanager, Stichting de Nationale DenkTank



**Rogier Havermans**

Consultant in Marketing Strategie en Internet Development, PeperClub



**Paul Rijcken**

Directeur, Eigenaar, BijlesAcademie



**Rolf Schreuder**

Projectmanager, De DoeTank

Adviseur, Platform Bèta Techniek

Coördinator Onderwijs, VPRO Beagle

Projectmanager, Pers en communicatieadviseur, ondernemer in vernieuwing



**Mark Terberg**

Directeur, Stichting de Nationale DenkTank



**Lotte Wendt**

Projectmanager, Stichting de Nationale DenkTank



**Pieter van Gaelen**

Consultant, McKinsey & Company



**Fonger Ypma**

Consultant, McKinsey & Company





# Nawoord

## Maak werk van de toekomst

Het rapport Maak Werk van de Toekomst heb ik met veel belangstelling gelezen. Met veel plezier ook. En met bewondering voor de jongeren die, verenigd in de Nationale DenkTank, hun talenten hebben ingezet voor een analyse van knelpunten en mogelijke oplossingen voor het werken van de toekomst. Het rapport bevat elementen waar de meeste lezers het wel over eens zullen zijn, maar ook onderwerpen waarover je heel verschillend kunt denken. Ik zie het rapport als een discussiestuk, dat beschrijft, analyseert, doordenkt en out- of- the- box-voorstellen doet die uitnodigen tot verdere gedachtewisseling.



Werk maken van de toekomst is vanzelfsprekend zeer nauw verbonden met de arbeidsmarkt van de toekomst. De naderende krapte noodzaakt tot een adequaat antwoord dat Nederland in staat stelt zich internationaal te profileren. De analyses die de Nationale DenkTank hierover heeft opgesteld, bieden hoop. De economische groei kan met 20 procent toenemen en de arbeidsparticipatie kan met 16 procent stijgen. Innovatie in arbeidsrelaties, arbeidsorganisaties en werkomgeving zijn een eerste stap tot het bereiken van deze doelen. Vele malen heeft de Sociaal-Economische Raad vergelijkbare aanbevelingen gedaan om te komen tot een grotere arbeidsdeelname en arbeidsproductiviteit en een duurzame, optimale arbeidsinzet van werknemers: sociale innovatie, om de toekomstige welvaart van Nederland te waarborgen.

De welvaart van ons land is in belangrijke mate afhankelijk van de internationale concurrentiepositie van Nederland. Om te kunnen excelleren op het mondiale speelveld is voorwaarde dat Nederland majeure investeringen doet in het verder ontwikkelen van onze kenniseconomie. We moeten terug naar de top. Investeringen in onderwijs en onderzoek vragen een miljardeninvestering en een adequate samenwerking van universiteiten, hogescholen en bedrijven in het teken van onderzoek, innovatie en valorisatie.

Het rapport etaleert met ambitie en creativiteit hoe juist deze hoogopgeleide groep de toekomstige arbeidsmarkt wil vormgeven. Hoog tijd voor een vervolg: van tekentafel naar werktafel, van pilots naar implementatie. Ik zou hen gunnen dat bedrijven of sectoren en de politiek zich inspannen om out- of- the- box-ervaringen op te doen met de fysieke en virtuele nieuwe werkelijkheid.

Maak Werk van de Toekomst vraagt om maatwerk voor de toekomst. Diversiteit aan arbeidsmarktpotentieel vraagt maatwerk in aanbod van onderwijs, stageplaatsen en ontwikkeltrajecten, afgestemd op wensen, ambities, ervaring en groeipotentie. Voor de groep van ambitieuze en getalenteerde jongeren blijft de behoefte aan excellente ontwikkeltrajecten - in vele gedaanten - bestaan. Honoursprogramma's bieden bij uitstek kansen om gerichte aansluiting bij het bedrijfsleven te zoeken, zowel inhoudelijk als financieel. Om het potentieel aan jonge, gemotiveerde en inzetbare individuen te binden en te boeien, dient Nederland voor zijn mogelijke future leaders inderdaad werk te maken van de toekomst.

Alexander Rinnooy Kan  
Voorzitter Sociaal Economische Raad

Themapartners 2011



Partners 2011

