

# VAN BOVENTALLIG NAAR BETEKENISVOL: BEDRIJVEN WERKEN SAMEN AAN WERKNEMERS- PERSPECTIEF



**05-06-2020 | Auteur:** [Joost Farwerck](#), [Simone Heidema](#), [Mariëlle Lichtenberg](#), [Nienke Meijer](#) | **Beeld:** Lien Geeroms  
**Bron:** <https://managementscope.nl/online/van-boventallig-naar-betekenisvol>

De omvang van de schade die het coronavirus onze economie toebrengt is nog niet volledig helder, maar de contouren van een rampscenario tekenen zich overduidelijk af. Bedrijven voelen de noodzaak zich aan te passen aan hun gekrompen omzet en ontdoen zich van hun flexibele schil, van mensen met een tijdelijk contract en zelfs van medewerkers met een vast contract.

## **Alle auteurs**

[Céline van Asselt](#), [Maarten van Beek](#), [Leonie Drabbe](#), [Joost Farwerck](#), [Yuri van Geest](#), [Simone Heidema](#), [Petri Hofsté](#), [Aukje Kuypers](#), [Mariëlle Lichtenberg](#), [Vincent Maagdenberg](#), [Nienke Meijer](#), [Jeroen Muller](#), [Annemieke Rijke](#), [Sanneke Sarels van Rijn](#), [Annemieke Roobeek](#), [Jeroen Smit](#), [Carla Smits-Nusteling](#), [Bianca Tetteroo](#).

De massawerkloosheid die dreigt te ontstaan, kan niet alleen op het conto van dit virus geschreven worden: adviesbureau McKinsey schatte twee jaar geleden dat door digitalisering en automatisering 1,3 miljoen banen in de nabije toekomst 'overbodig' worden. Het gaat dan onder meer om functies in callcenters, bij het middenmanagement en op de administratie. Corona zorgt voor een enorme versnelling van deze trend: 1,8 miljoen mensen die werkzaam waren in bijvoorbeeld de horeca of de reis- en evenementenbranche zijn ineens afhankelijk van overheidssteun. In totaal dreigt een kwart van de beroepsbevolking aan de zijlijn te belanden.

## **Intersectorale arbeidsmarkt**

Deze mensen komen op straat zonder positief perspectief, aangezien er in wendbaarheid en scholing te weinig geïnvesteerd is. Werklozen zijn kansloos op een arbeidsmarkt die geen behoefte meer heeft aan hun specifieke kennis en kunde. Onverteerbaar, te meer omdat in 'vitale sectoren' gevochten wordt om talent. Al voordat het coronavirus huishield in Nederland becijferde McKinsey dat er 1,4 miljoen vacatures verwacht worden in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs, de installatiebranche, IT en bij bedrijven die zich bezighouden met 'vergroening van de economie'.

*Reskilling*, ofwel mensen klaarstomen voor een nieuw vak, lijkt de oplossing. Toch wordt dat zelden een succes. De arbeidsmarkt is zó ingericht dat het al moeilijk is binnen een vertrouwde sector een nieuwe baan te vinden, laat staan werk in een andere 'tak van sport'. Aan het werk gaan in een nieuwe branche lukt niet zonder de juiste diploma's. Zij-instroomtrajecten zijn nodeloos ingewikkeld en tijdrovend. En dan is er nog de salaris-gap waarmee overstappers zich geconfronteerd zien. Dit zijn slechts drie voorbeelden van de in totaal 14 geïdentificeerde 'systeemhobbels' die het succes van een intersectorale arbeidsmarkt in de weg zitten.

## **Laat oude reflexen los**

De overheid kan het systeem van een intersectorale arbeidsmarkt alleen maar creëren met hulp van leiders die het bedrijfsbelang opzijzetten en in staat zijn over de muren van hun eigen organisatie te kijken. Alleen op die wijze kan het gebrek aan intersectorale mobiliteit versneld worden aangepakt. Vasthouden aan oud denken en aan oude reflexen betekent immers dat het stuwmeer aan werklozen dat ontstaat geen kant op kan, terwijl de *war on talent* die wordt uitgevochten in de sectoren waarbinnen er wél vacatures zijn nauwelijks winnaars oplevert.

Het goede nieuws is dat er steeds meer leiders van bedrijven, onderwijs- en andere instellingen, overheidsbestuurders en kennispartners opstaan. Zij delen een droom: het fundamenteel hervormen van de arbeidsmarkt door de permanente ontwikkeling van elk individu voorop te stellen, zodat er een duurzaam maatschappelijk en economisch systeem ontstaat.

## **Samen versnellen**

Bedrijven uit sectoren waar werknemers boventallig worden én bedrijven en instellingen uit sectoren met veel vacatures hebben zich verenigd in (regionale) consortia om de transformatie van de arbeidsmarkt samen te versnellen - iets wat zij in hun eentje veel lastiger voor elkaar krijgen. Bedrijven met boventallige werknemers geven zo hun mensen weer een toekomst, terwijl de bedrijven aan de vraagkant zicht krijgen op nieuw talent.

Deze consortia starten op dit moment met het slim omscholen van werknemers. Dat gebeurt in 'proeftuinen': experimentele omgevingen die starten met kleine groepen werknemers, om vervolgens met artificial intelligence (ai) en andere technologie successen op te schalen.

De consortia stellen zich ten doel mensen naadloos - dus zonder onderbrekingen - van baan naar baan te begeleiden en hen te matchen met banen waarvoor zij hard nodig zijn, en waar ze bij passen. Dat gebeurt op basis van onderliggende talenten, competenties en drijfveren. Het uitgangspunt hierbij is dat werknemers over een verborgen arsenaal aan talent beschikken. Niet een diploma, maar het 'onderliggend talent' is leidend.

### **Systemhobbels slechten**

Om van *reskilling* een duurzaam succes te maken en mensen van baan naar baan te begeleiden, richten leiders en *reskilling*-experts van de consortia zich op het integraal doorbreken van alle systemhobbels. Zo wordt een vrije doorstroom naar de 'vraagkant' mogelijk. Het is belangrijk om alle drempels tegelijk aan te pakken, aangezien de zwakste schakel het succes bepaalt. Tegenover complexe zijinstroomtrajecten komen dus korte trajecten van slimme scholing, die aansluiten bij competenties die kandidaten al in huis hebben: *learning on the job* vormt de hoofdmoot. Niet cv's en traditionele diploma's zijn de entree naar een nieuwe baan, maar een 'skillspaspoort' op basis van bewezen competenties van kandidaten. Die intrinsiek aanwezige didactische, verzorgende, technologische of andere competenties worden door *reskilling*-experts geïdentificeerd met behulp van *ai-matching tools* en digitale assessments. Vaardigheden en kennis worden verdiept en verbreed, waarna kandidaten gematcht worden met specifieke vacatures.

Ook het creëren van een veilige overstap is essentieel. Dat zit 'm naast het bieden van financiële veiligheid en persoonlijke begeleiding tijdens het hele traject ook in een gedegen *onboarding*. Een warm welkom in combinatie met goede begeleiding in de eerste maanden voorkomt dat werknemers snel weer uitstromen.

### **Financiën gericht op ontwikkeling en transitie**

Door op deze manier te werk te gaan, zal voor uitstroombedrijven de nadruk niet langer liggen op kostbare sociale plannen gericht op afvloeiingen, en instroombedrijven verliezen geen mankracht en geld meer door hun hengels uit te werpen in leeggeveste vijvers. De financiering vanuit zowel instroom- als uitstroombedrijven én de overheid is gericht op ontwikkeling en transitie, bijvoorbeeld deels in een fonds. Dit financiële arrangement zorgt ervoor, in combinatie met een gedegen begeleiding tijdens het hele traject, dat mensen niet thuis komen te zitten met WW. Ze gaan direct van een boventallige baan naar een betekenisvolle baan en krijgen daarmee de kans zichzelf te ontwikkelen en weer grip op het leven te krijgen.

### **Het belangrijkste antwoord op de crisis**

De eerdergenoemde droom komt er dus op neer de arbeidsmarkt zo in te richten dat mensen niet langer boventallig maar vooral betekenisvol zijn. Een investering in een wendbare workforce zal maatschappelijk en economisch uiteindelijk vruchten afwerpen. Deze omslag vergt vooralsnog moed, daadkracht en een totaal andere focus: juist daarom is het van belang dat leiders zich verenigen, om te kunnen experimenteren, om te leren én om uiteindelijk op te schalen om landelijke

impact te realiseren. Voor onderstaande initiatiefnemers en betrokkenen is mensontwikkeling het belangrijkste antwoord op de crisis, want alleen dan ontstaat er een verbonden samenleving waarin iedereen van betekenis kan zijn.