

# NBBU



## Arbeidsmarkt van Morgen

12 november 2021

Een tafel vol vragen en onzekerheden



# Programma

10.00u – Opening en welkom

10.15u – Bas Heijne

10.30u – Jacco Vonhof

10.45u – Elly Ploumen

11.00u – Tim Roskam

11.15u – Koffiepauze

11.45u – Sjanne Marie van den Groenendaal

12.00u – Leo Witvliet

12.15u – Debat

13.00u – Netwerklunch



**Bas Heijne**



# Jacco Vonhof





# Elly Ploumen



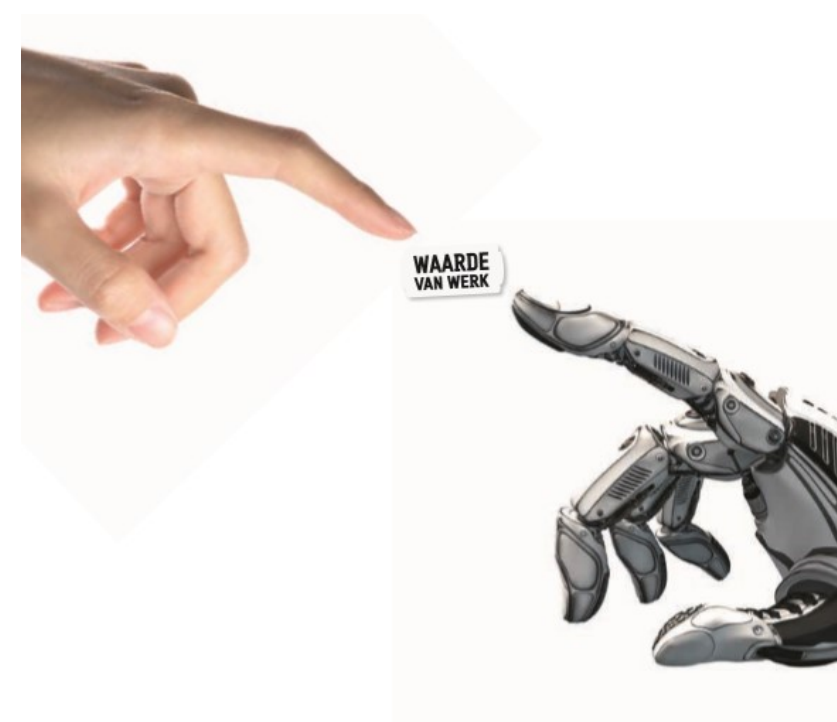
# Waarden van werk en de arbeidsmarkt van (over)morgen

## impact op werkgever- en opdrachtgeverschap

Elly Ploumen | NBBU congres | 12 november 2021

# De arbeidsmarkt van morgen en overmorgen?

- Herwaardering van de waarden van werk
- Naast economische waarde van werk, ook erkenning van waarde van werk voor mensen en samenleving
- Maatschappelijke opstelling bedrijven



**Stelling: als de onderliggende waarden en opvattingen over werk veranderen, zal dat van grote invloed zijn op economie, arbeidsmarkt en HRM**

- Betekenis voor HRM en Achmea HR: “*duurzaam werkgeverschap*”
- Betekenis voor flexibilisering: niet per se minder, wel beter

# Brede politiek-maatschappelijke consensus

Noodzaak tot hervorming van de arbeidsmarkt en herwaardering van diverse waarden van werk



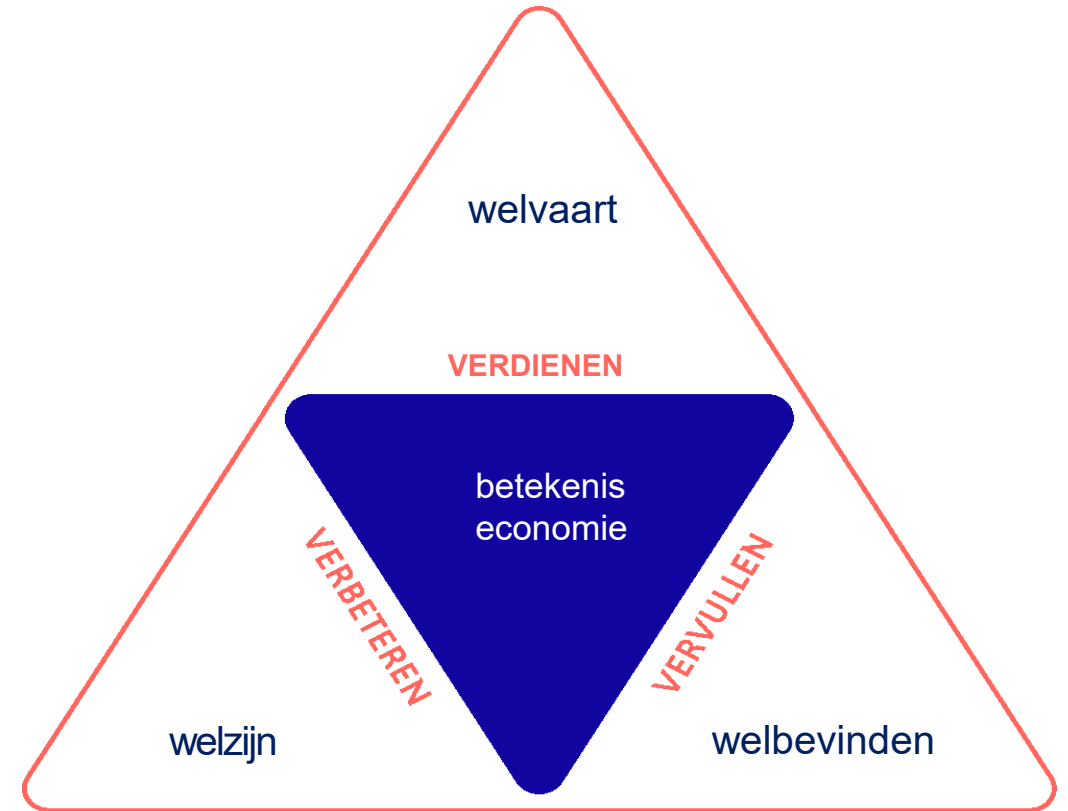
SER

# Herwaardering waarden van werk en ondernemingen worden “force for good”

## Voor mensen, economie en samenleving

- Rapporten onderscheiden diverse waarden van werk voor:
  - mensen
  - economie
  - samenleving
- Nadruk op maatschappelijk rol bedrijven.
- Betekenisvolle bedrijven slagen in het balanceren tussen:

|               |                         |
|---------------|-------------------------|
| - welbevinden | waarde voor mensen      |
| - welvaart    | waarde voor economie    |
| - welzijn     | waarde voor samenleving |

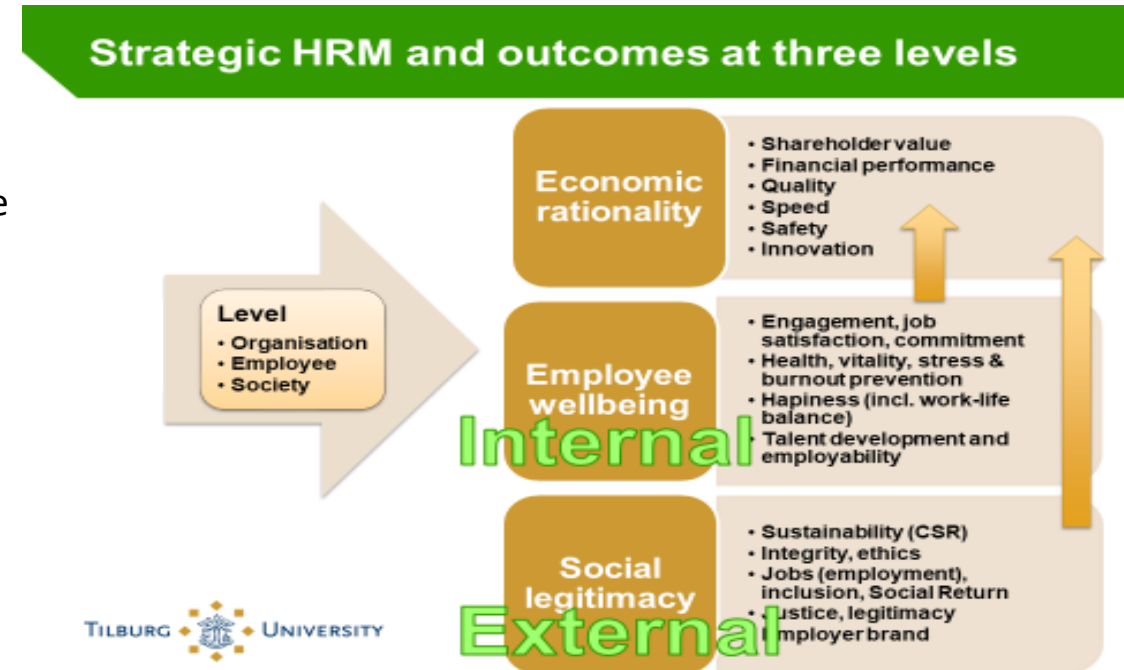


Bron: Kees Klomp

# Betekenis herwaardering waarden van werk voor werkgeverschap en HRM

## Strategisch HRM en uitkomsten op 3 niveaus

- Model beschrijft de betekenis voor werkgeverschap en HRM
  - Samenhang tussen 3 niveaus: samenleving, werknemers en organisatie
  - Volgorde (pijlen): uitkomsten op organisatieniveau zijn resultante van uitkomsten op onderliggende niveaus





# Betekenis voor HRM Achmea: *duurzaam werkgeverschap*

## Transitie naar duurzaam werkgeverschap met uitkomsten op 3 niveaus



Ontwikkelen concept “*duurzaam werkgeverschap*”

- waarde creëren op 3 niveaus voor: mensen, organisatie en samenleving
- naast organisatieprestatie, ook behoud van waarde van en voor medewerkers, en bijdragen aan maatschappelijke duurzaamheidsdoelen (bv mbt klimaat)
- duurzaam werkgeverschap is ook inclusief werkgeverschap
  - diversiteit & inclusie
  - werkcode



# Bijlagen

- Werkcode
- Visie Achmea op flex
- Dilemma's/vragen:
  - hoe kunnen we transitievergoedingen (Sociaal Plan) echt inzetten voor transities
  - relatie tussen zekerheid en flexibiliteit: hoe duurzame arbeidsrelaties vormgeven, zonder uit te komen op “*lifelong employancy*”
- Uitwerking waarden op 3-4 niveaus
- Overzicht van oude naar nieuwe zekerheid



# Werkcode

Uitgangspunten voor het realiseren van één arbeidsmarkt voor alle werkenden

## 5 uitgangspunten als “onderlegger” voor cao-afspraken:

- Werk organiseren we in duurzame arbeidsrelaties
- Werken bij ons betekent het vergroten van je arbeidsmarktwaarde
- Werkenden die gelijk werk verrichten, belonen, waarderen en behandelen we gelijkwaardig
- Goed werkgeverschap is ook goed opdrachtgeverschap
- Werkenden hebben toegang tot voorzieningen voor arbeidsongeschiktheid en pensioen



# Visie Achmea op flexibele arbeid

## Geen flexibiliteit zonder zekerheid, en geen zekerheid zonder flexibiliteit

- Aanpassingsvermogen en flexibiliteit zijn noodzakelijk voor organisaties en mensen om wendbaar en weerbaar te zijn onder veranderende omstandigheden.
- Flexibele arbeidsrelaties hebben een belangrijke plaats op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt (Borstlap en 3 rijbanen)
- Contractvormen niet gebruiken om te concurreren op arbeidsvoorwaarden
- Flexibiliteit en zekerheid horen bij elkaar: veel mensen hebben een mate van zekerheid nodig om te durven/kunnen bewegen
- Werkzekerheid kun je niet ontleen aan contractvorm, maar zit in de competenties / skills van mensen.
- Ons beleid is gericht op duurzame en brede inzetbaarheid (*lifelong employability*) van werkenden, ongeacht contractvorm
- Wij geloven in duurzame arbeidsrelaties omdat dat past bij de menselijke natuur en goed is voor betrokkenheid, innovatie en kwaliteit van de dienstverlening, maar dat is voor ons iets anders dan *lifelong employancy*
- Structureel werk bieden wij aan in de vorm van vaste contracten
- Flexibiliteit kun je op veel manieren organiseren (bij mensen en organisatie):
  - externe flexibiliteit (flexibele schil met uitzendkrachten, deta en ZZP)
  - interne flexibiliteit (doorstroom, projectgroepen, agile, interne leer-werk-trajecten, talentbenadering bij invulling functies/rollen)

# Waarde voor klanten, medewerkers, organisatie én samenleving

## Waarde voor klanten

- **Verzekeren:** Risicodeling biedt individuen en ondernemingen de mogelijkheid hun activiteiten uit te (blijven) voeren
- **Vermogensbeheer en (financiële) diensten:** Duurzame proposities bieden klanten passende oplossingen die verder gaan dan verzekeren

## Waarde voor medewerkers

- **Toegang tot betekenisvol werk:** waardering en erkenning, werken bij een bedrijf dat ertoe doet (purpose)
- **Verbinding:** lid van een gemeenschap van betrokken mensen
- **Duurzame inzetbaarheid:** werk- en inkomenszekerheid
- **Persoonlijke en professionele groei:** levenslang leren en ontwikkelen

## Waarde voor ons bedrijf

- **Adequate financiële positie**
- **Continuïteit**
- **Imago**

## Waarde voor de samenleving

- **Focusgebieden:** We hebben zes domeinen gekozen waar we bijdragen aan maatschappelijke veranderingen (impactambities)
- **Andere terreinen:** We dragen bij aan het oplossen van maatschappelijke problemen op andere terreinen

# Transitie van oude naar nieuwe zekerheid

## Duurzaam werkgeverschap

| Oude zekerheid                                                                                                     | Nieuwe zekerheid                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Baanzekerheid staat centraal                                                                                       | Werkzekerheid staat centraal                                                                                                               |
| Beleid is vooral curatief, pas in actie als boventalligheid of werkloosheid ontstaat (Sociaal Plan aan achterkant) | Beleid is proactief, wendbaarheid en weerbaarheid staan continu centraal (LLO- en transitiebudget)                                         |
| VWNW/LLO voorzieningen zijn gekoppeld aan contractvorm, omvang organisatie en sector                               | VWNW/LLO voorzieningen voor iedereen, ongeacht type contract, omvang bedrijf en sector                                                     |
| Sociale zekerheid is afhankelijk van type contract                                                                 | Sociale zekerheid voor iedereen, ongeacht type contract                                                                                    |
| Denkend vanuit diploma's en CV's                                                                                   | Denkend vanuit talent, skills en competenties                                                                                              |
| Denkend vanuit statische functies                                                                                  | Denkend vanuit dynamische rollen en opdrachten                                                                                             |
| SHRM: economische rationaliteit is leidend (Wilthagen: distributieve rechtvaardigheid)                             | Inclusief en duurzaam HRM: sociale en maatschappelijke legitimiteit is belangrijk uitgangspunt (Wilthagen: contributieve rechtvaardigheid) |
| SHRM: vooral gericht op interne organisatie (mobiliteit binnen bedrijven)                                          | SHRM: gericht op interne en externe omgeving (mobiliteit tussen bedrijven en sectoren)                                                     |
| Focus op profit                                                                                                    | Gelijke focus op people, planet en profit                                                                                                  |
| Lineair verlopende loopbanen (vaste volgorde van: leren, werken, pensioneren)                                      | Transitionele arbeidsmarkt en een grilliger verloop van loopbanen (fasen van leren, werken en zorgen lopen door elkaar)                    |



# Tim Roskam

# **De politie in Nederland die leer continu te bewegen**

**&**

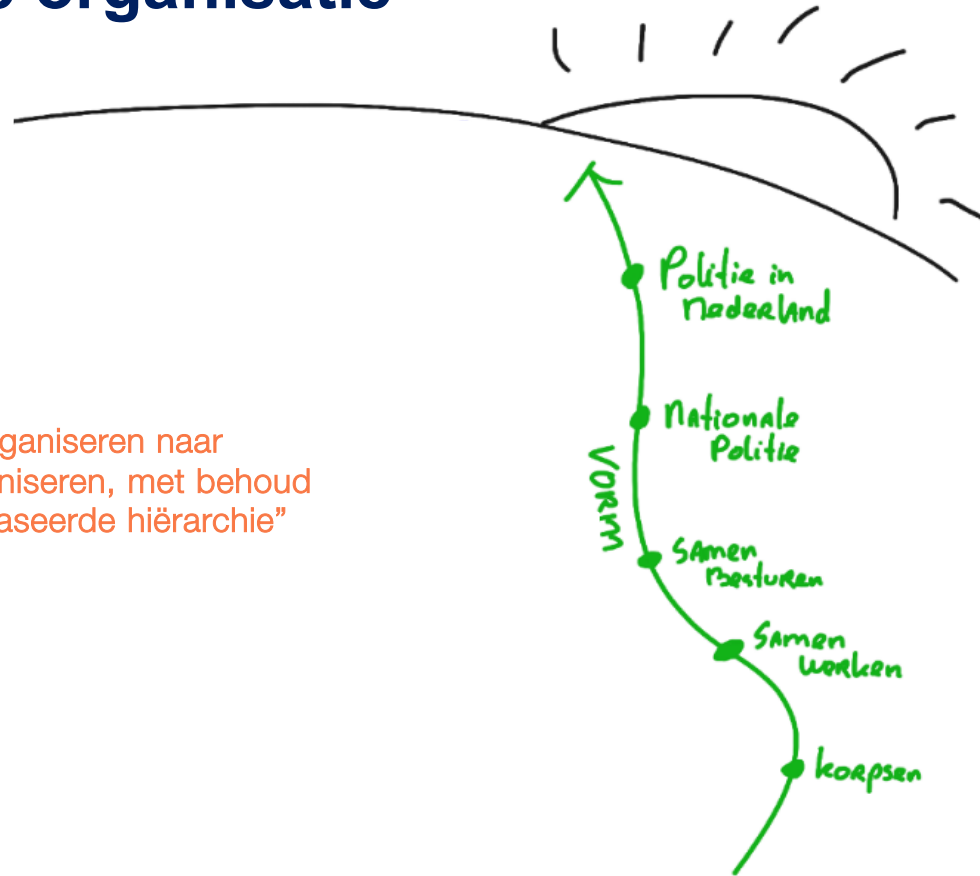
# **De arbeidsmarkt van (over)morgen**

“De context waarin wij leven en waar organisaties niet omheen kunnen,  
is permanent in verandering.”



# Een jonge organisatie

“Van verticaal denken en organiseren naar horizontaal denken en organiseren, met behoud van een op korte lijnen gebaseerde hiërarchie”



## Denksprong 2021

Houvast aan organiseerprincipes:

- *Als netwerk van teams in eenheden, verbonden met hun eigen omgeving*
- *Passend georganiseerd op basis van opgave, talent, teamkracht en budget*
- *T/m budget gedreven onderneming*

## 2012 Nationale politie

- Ontworpen
- “Gestold” (formatie & bezetting in balans)
- Voorspelbaarheid
- Stabiliteitssysteem centraal (incl. BV)



*Waaier met opties  
om te bewegen*

*bij het werken  
AAN de organisatie*

Als politie  
continue  
In beweging





### Partners (bouwmeester “midden tussen”):

- vakorganisaties
- ondernemingsraad
- ministerie van J&V
- korps

### Tegelijkertijd:

- conceptueel & concreet
- lokaal & landelijk

# Politie in Beweging als collectief gedachtegoed

samen vanuit tijdvak, **vakontwikkelingen** & operationele urgentie  
kijken naar organisatieontwikkelingen en de personele gevolgen hiervan

In besef dat vak-, organisatie- en personeelsontwikkelingen  
steeds meer samenvallen in één beweging

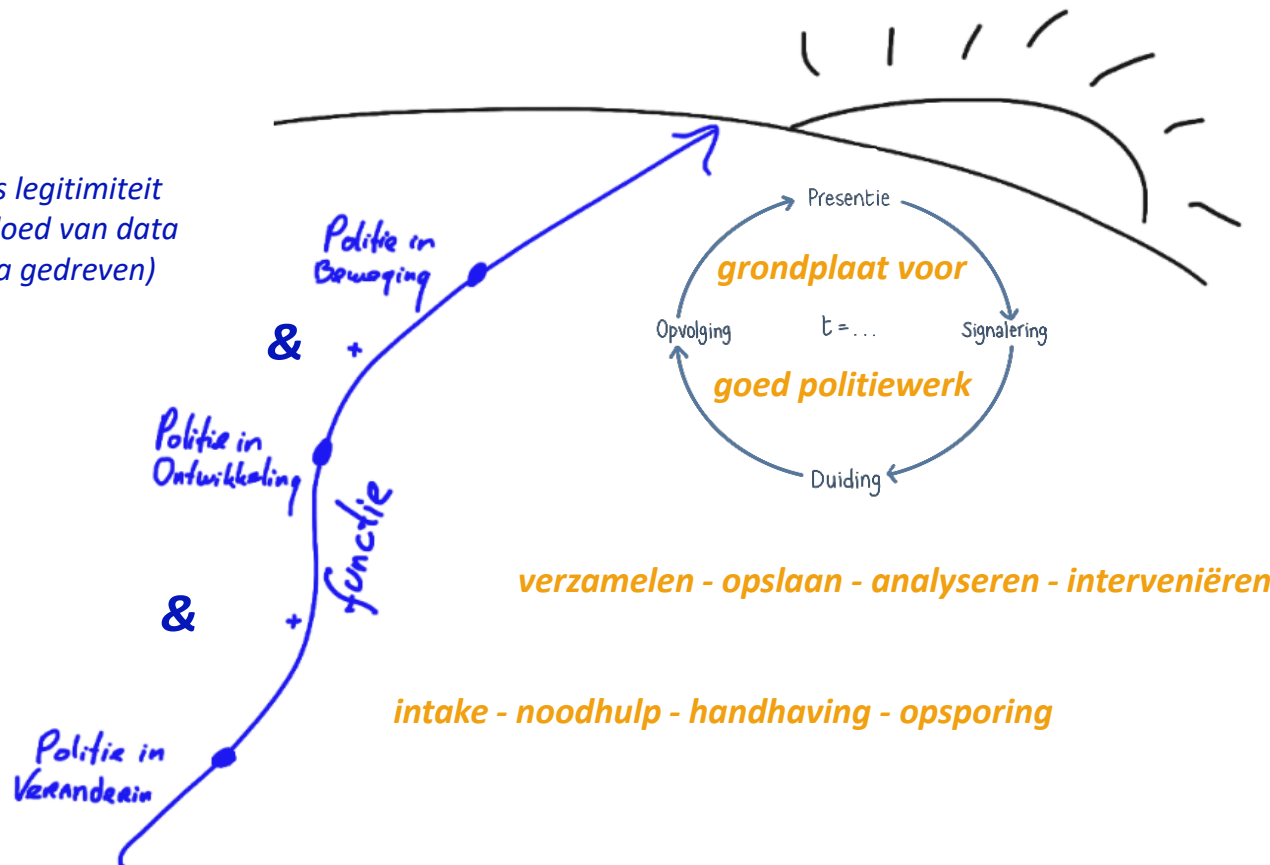


# “Lange lijnen” geven zicht op vakontwikkeling

“Beginnelsen van beweging”

Staat én straat  
Wet én wijk  
Maatschappelijk geïntegreerd  
Dienstbaar aan hele samenleving

Tijd is legitimiteit  
Overvloed van data  
(Data gedreven)



# Praktijken

*IV development in de operatie  
(netwerkonderneming TROI\_NL)*

*toename bewaken & beveiligen  
(politie, Kmar, defensie)*

**Flexibiliteit en onvoorspelbaarheid  
(chaos omarmen)**

*data verzamelen als  
politie werkwoord*

*maatschappelijk ongenoegen,  
demo's, doxing*

**én**

*van tappen tot hacken /  
communicatiediensten*

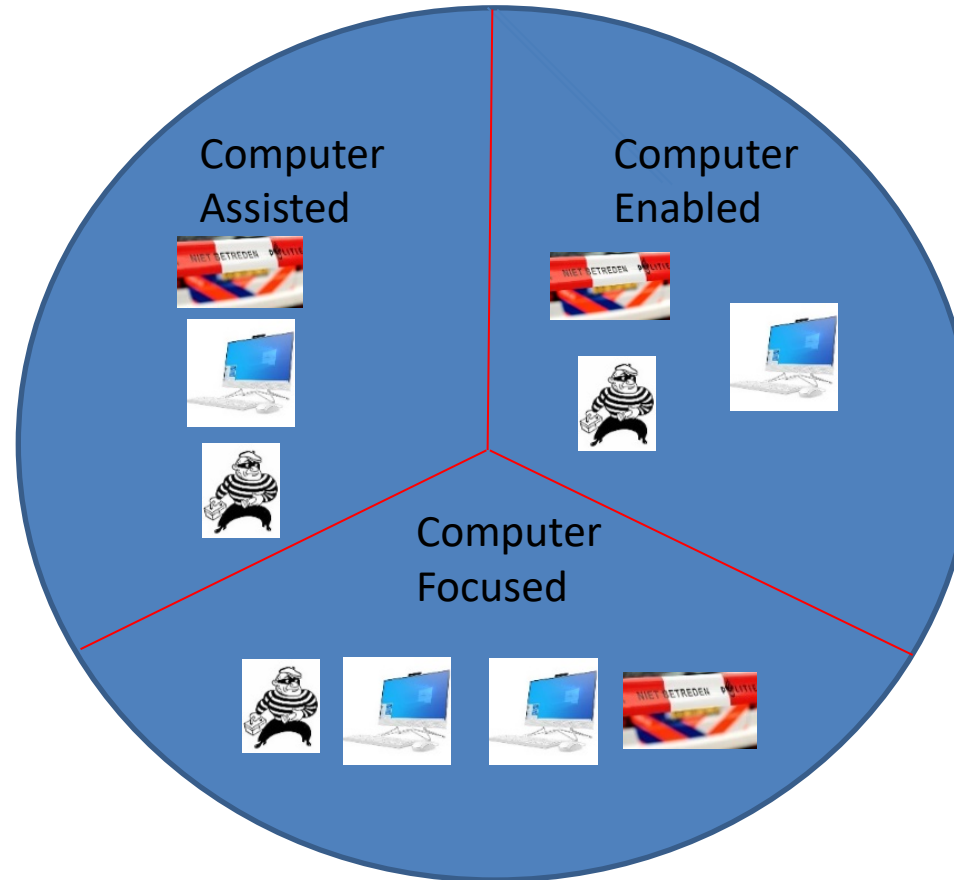
**Waarde van (organiseren vanuit) voorspelbaarheid  
“Er zijn als het nodig is” = vertrouwen in de politie**

*toezicht en handhaving én open bronnen  
coronaperiode / pandemie*

*avondklok*



# Praktijken: criminaliteit in wereld van nu (werkaanbod)



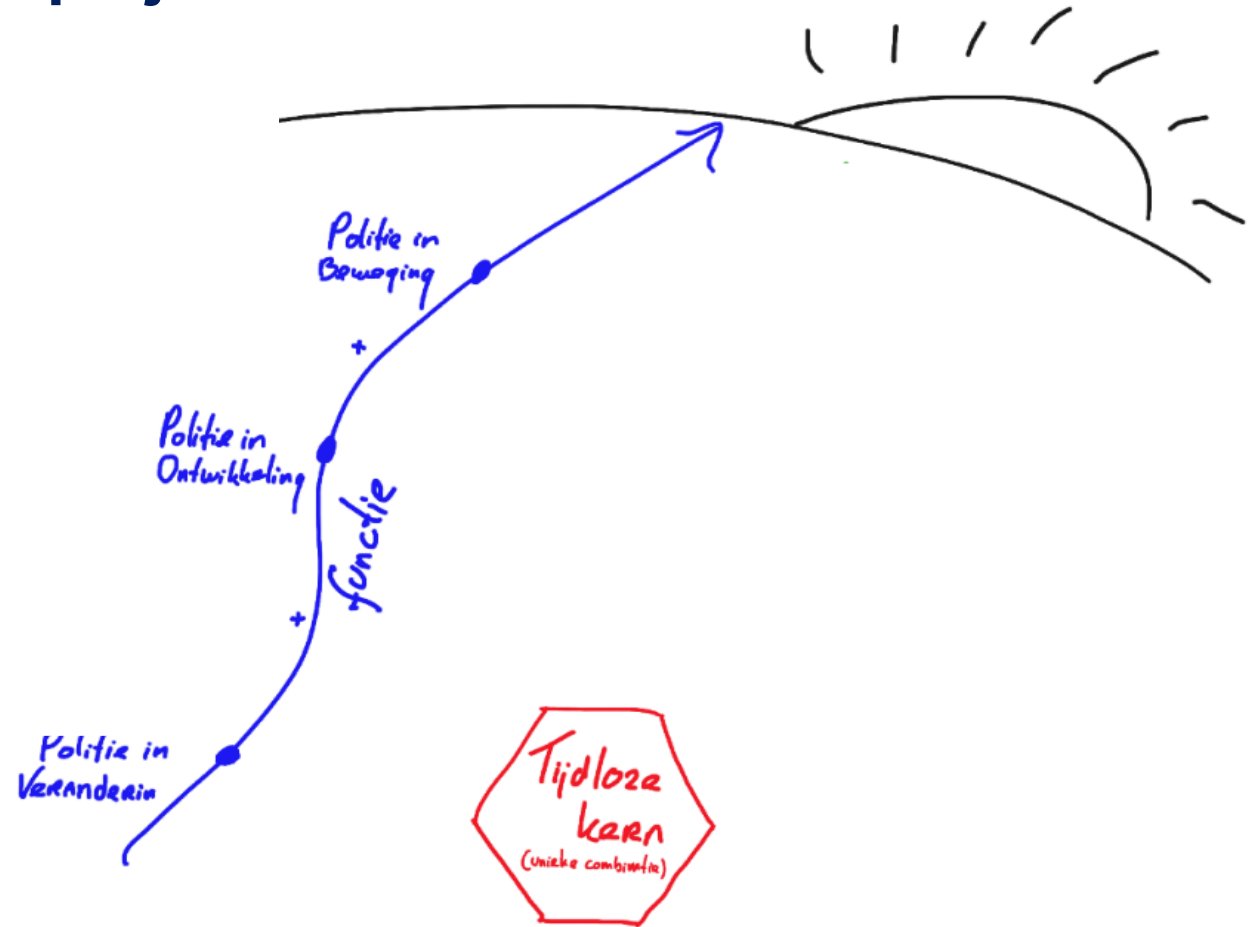
“Autonome kracht van technologie, informatisering  
Mondialisering, internationalisering”

“Van onze tijd wordt gezegd dat wij midden in  
de Derde Industriële Revolutie zitten.  
Misschien zelfs in de Vierde, die gedomineerd  
wordt door kunstmatige intelligentie en de  
betekenis van informatie en data-analyse.



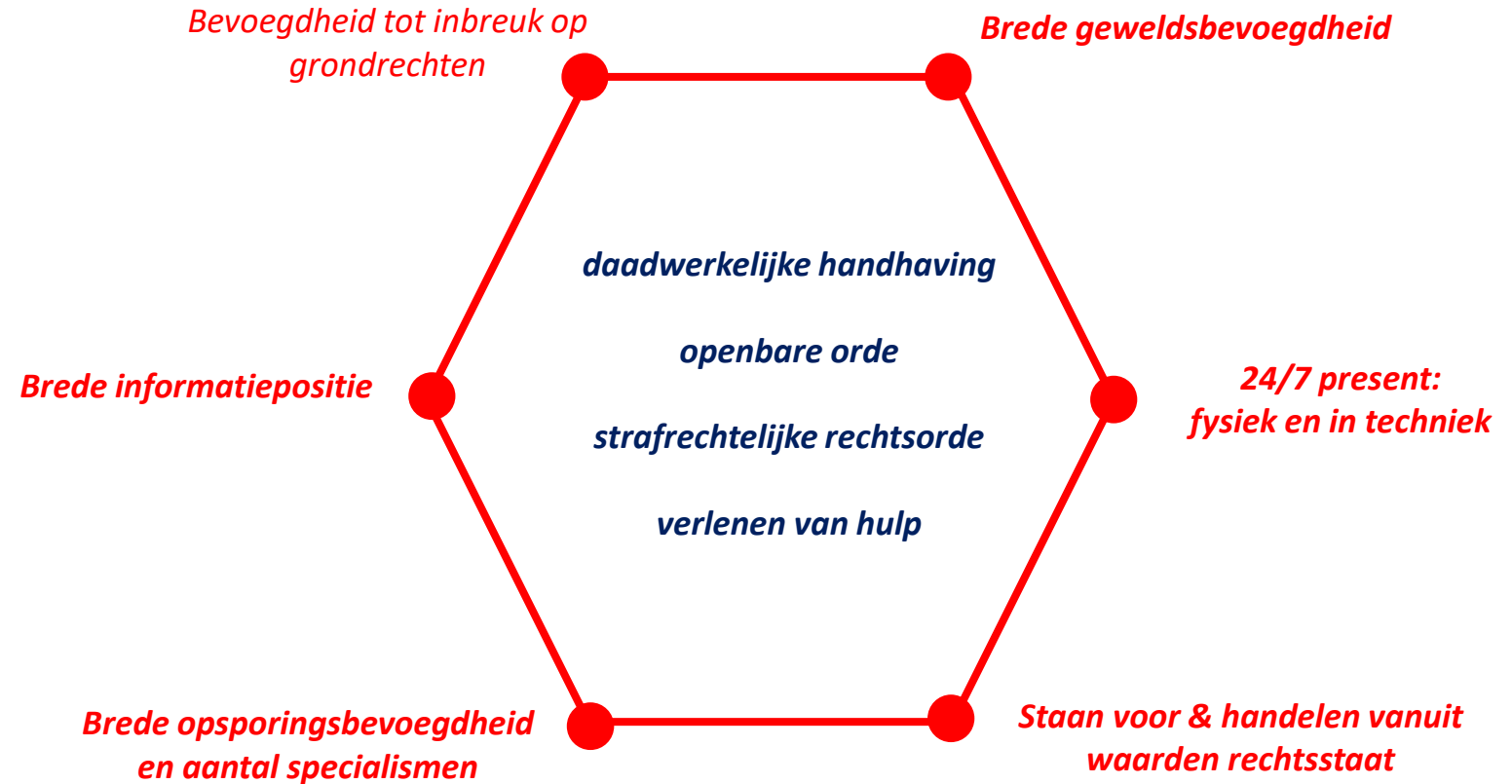
# “Lange lijnen” geven zicht op tijdloze kern

“Transitie van een industrieel paradigma van eenheid, orde en regelmaat naar een kennis- en informatiesamenleving met een permanente spanning over innovatie, flexibiliteit, talent en identiteit”



**Tijdloze kern politie:**

**als unieke combinatie van kenmerken  
passend bij maatschappelijke functie**



## Een vrije vertaling

In de arbeidsmarkt van overmorgen is het 'not done'  
om te werken voor en te investeren in bedrijven  
die niet 'trouw zijn aan de aarde'

&

In de arbeidsmarkt is het 'done' en 'verrijkend'  
om te werken voor en te investeren in organisaties  
die 'trouw zijn aan de samenleving'



# Vanuit tijdvak & vakontwikkeling → **De** arbeidsmarkten

Passend organiseren op basis van opgave, talent, teamkracht en budget vraagt variatie en precisie:

- Basisteams, specialistische teams én netwerkoncerningen
- Waarden gedreven beroepsvorming (na selectie) én directe inzet vanuit specialisme
- Instroom voor diverse beroepen binnen de politie (agent, wijkagent, rechercheur, specialist, politieleider)
- Voorspelbaar volume (SPP) én matching (vanuit talent → opgave) in het moment







# **Sjanne Marie van den Groenendaal**

# EEN FRISSE BLIK OP (SAMEN)WERKEN MET ZZP'ERS

Dr. Sjanne Marie van den Groenendaal

---



## GEMISTE KANSEN DOOR HET IN STAND HOUDEN VAN ZZP-MYTHES:

- ☒ De meerderheid is gedwongen zzp'er.
- ☒ Zzp'ers zijn uit op financiële voordelen.
- ☒ Zzp'ers kun je geen ondernemers noemen.
- ☒ Zzp-schap is vaak een uit de hand gelopen hobby.
- ☒ De flexibele schil = 'wegwerpschil'
- ☒ Zzp'ers inhuren is gedoe en moeten we niet willen.

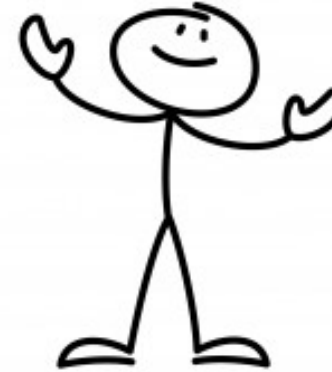
# WIE ZIJN ZZP'ER?



**Autonomen (30%)**



**Uitdagingzoekers (14%)**



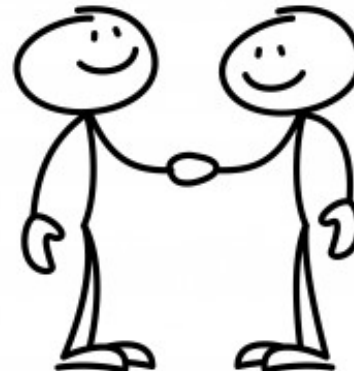
**Vluchters (13%)**



**Rasechte  
ondernemers (8%)**



**Beroepsmatige (17%)**



**Familiebedrijf (11%)**



**Gedwongen zzp'ers (7%)**



"Ik ben nog niet waar ik wil zijn: **internationale carrière**. Ik **doe alles** om dat te **realiseren**. Soms ben ik **erg gestressed**."

41,8%  
**PROACTIEVE CRAFTERS**

"Ik **moest netwerken**. Ik vond er eigenlijk niets aan. Vaak **gestressed**."

32,6%

**ADAPTIEVE CRAFTERS**

12,2%

**PASSIEVE  
BALANCEERDERS**



17,3%

**OVERLEVERS**

"Ik beschouw het als **hobby**. Ik **hoef niet meer** klanten."

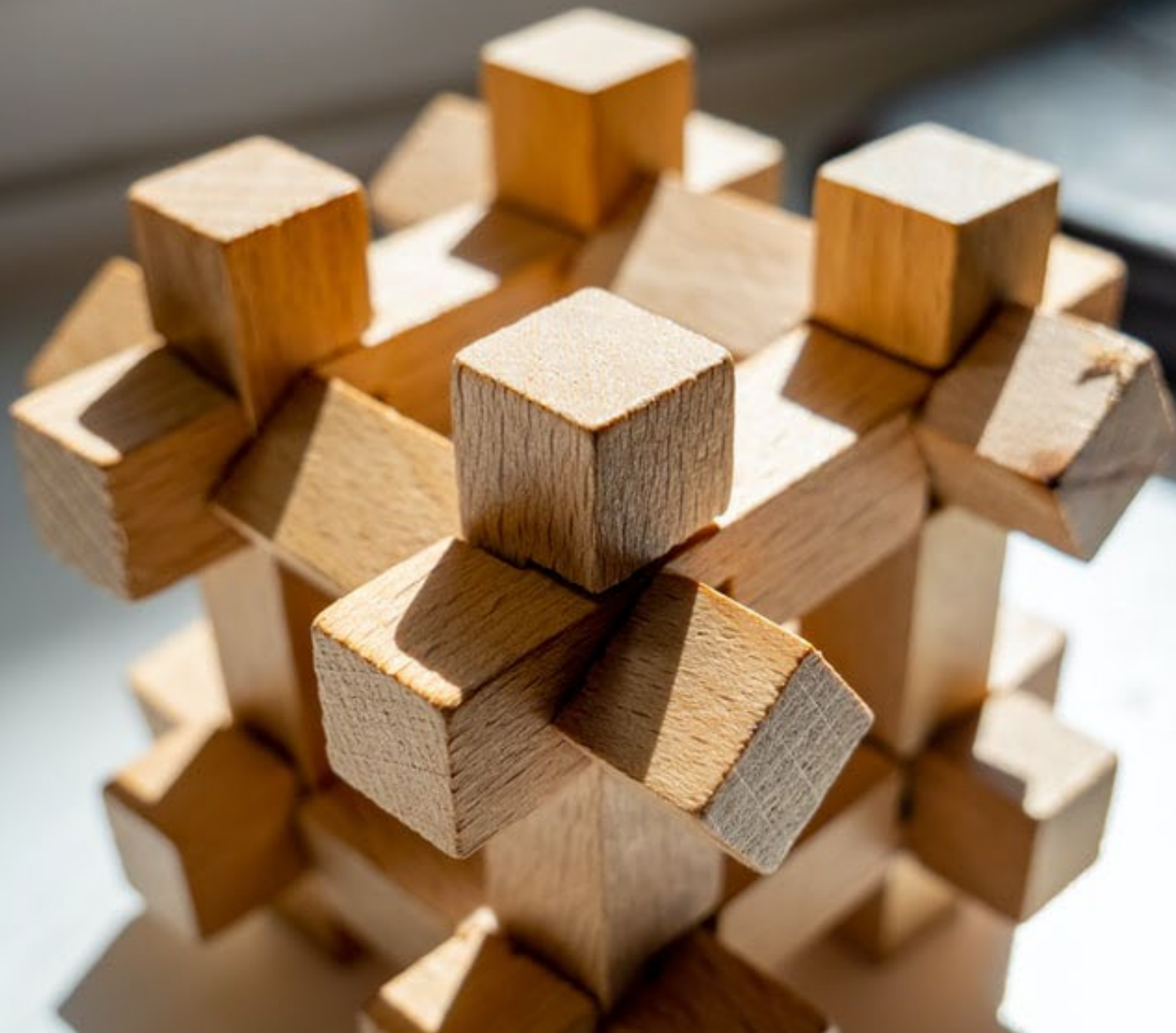
"**Moeilijk**, je moet **bijblijven**... de laatste tijd **niets aan gedaan**. Op zaterdagen als een **zombie** op de bank."



## EEN NIEUW PERSPECTIEF OP (SAMEN)WERKEN MET ZZP'ERS









# ER ZIT **GOUD** IN DE FLEXIBELE SCHIL.

DR. SJANNE MARIE VAN DEN GROENENDAAL

**GOUDEN SCHIL**









DANK.



**SJANNE MARIE VAN DEN GROENENDAAL**

**GOUDEN SCHIL**



sjannemarie@goudenschil.nl



[www.linkedin.com/in/sjannemarievandengroenendaal](http://www.linkedin.com/in/sjannemarievandengroenendaal)



www.goudenschil.nl

Download het **gratis e-book**  
boordevol tips en inzichten uit  
wetenschappelijk onderzoek.

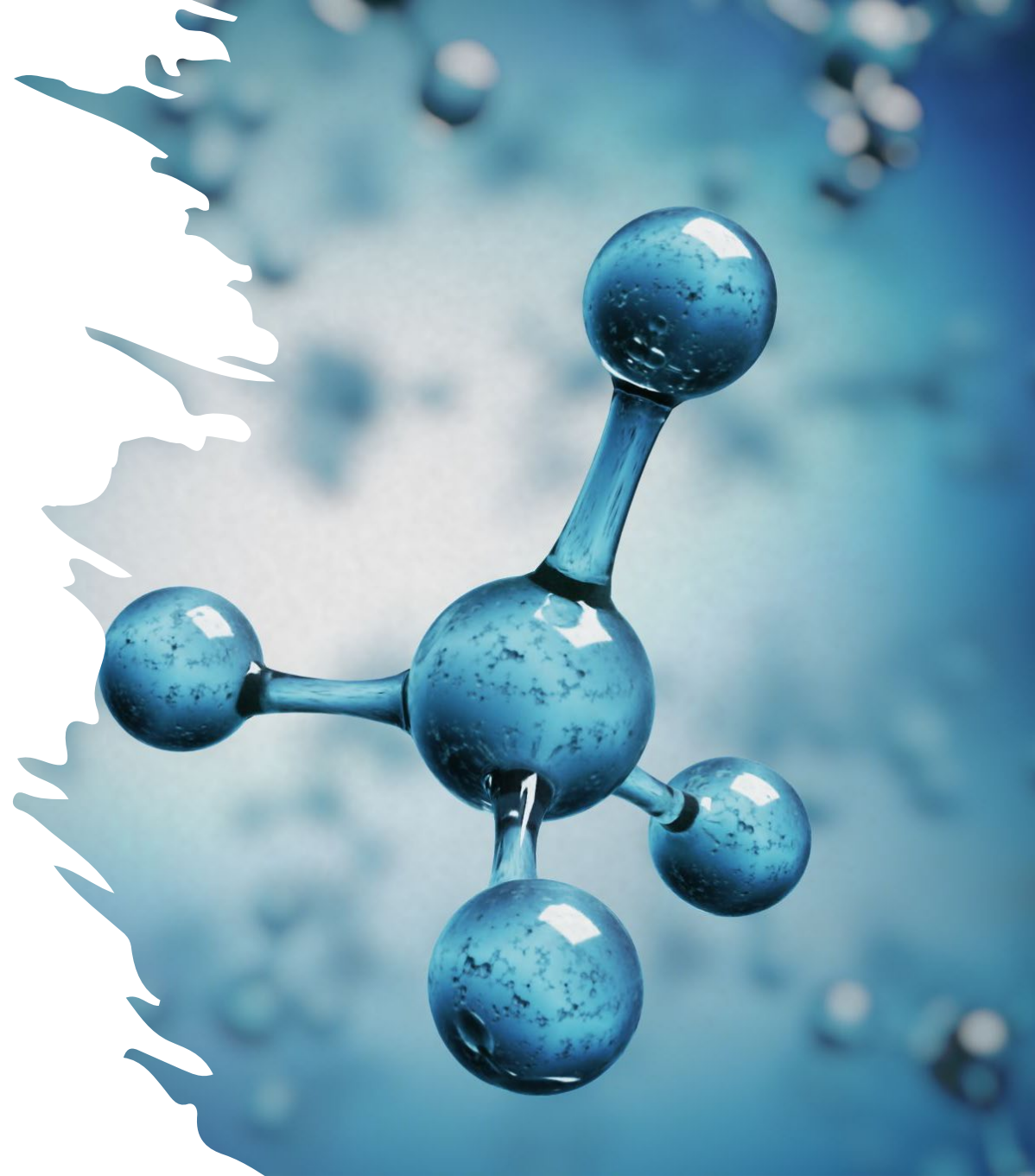


# Leo Witvliet



Actualiteit van de 5 krachten  
van Lynda Gratton,

Kracht van Technologie  
Kracht van Mondialisering  
Kracht van de Demografie  
Kracht van Mensen  
Kracht van Energie



**Belangrijkste  
bevindingen en  
daarmee de  
belangrijkste  
maatschappelijke  
vragen!**

---

Technologische ontwikkelingen in volle breedte van onze samenleving is onstuitbaar.

---

Mondialisering gaat gewoon door, maar om diverse redenen worden ook regionale benadering van meerwaarde. Glokalisering.

---

Een voorspeld permanent tekort op de arbeidsmarkt.

---

Zie de vele burgerinitiatieven en macht van hun mening. Wij bepalen wel hoe wij willen en voor wie wij willen werken. Zie The Great Resignation als signaal.

---

De kracht van het energievraagstuk is permanent om ons heen en zal bepalend zijn voor onze toekomst!



## 5 lijnen van beoordelen gesprekken

---

Welke dominante ontwikkelingen zijn zichtbaar?

---

Wat wordt er gezegd over de organisatie van het werk?

---

Wat wordt er gezegd over de relatie werkgever – werknemer?

---

Hoe en waar bepalen wij de spelregels ?

---

Sturing en leiderschap?

# De belangrijkste

---

Verdergaande en verdiepende technologie ontwikkeling en enorme ontwikkel inspanning bij werkgevers en medewerkers.

---

Projectmatige en integrale aanpak van vraagstukken, ook in staande organisaties. Einde harkjes denken.

---

Medewerkers worden op competenties en sociale vaardigheden gevraagd mee te werken en een POP is de inhoudelijke basis, bestaande functie en loongebouwen werken niet meer.

---

Evenwicht tussen persoonlijke en bedrijfsbelangen, horizontale verhoudingen. Directe lijnen tussen top en uitvoering, smalle tailles

---

Afspreken maken op lokaal of bedrijfsniveau, diversiteit in uitvoerende beleid, coulissen

---

Leiderschap met lef op basis van gearticuleerde visie en betrokkenheid op primaire proces

Vragen achteraf?

Hoe verdergaande ontheemding  
te voorkomen?

Werk is meer dan een  
marktproduct!

Waar zijn al die uitgesaneerde  
medewerkers gebleven?



**NBBU**



# Peter Heerschop