

An abstract artwork featuring a circular frame containing several stylized, colorful figures in various poses. The figures are rendered in vibrant colors like red, orange, yellow, green, blue, and purple, set against a dark, textured background. The entire composition is surrounded by a white, scribbled border. The text "DE BUITENBOORDMOTOR" is written in white, uppercase letters above the main title. The main title "VAN GROOT BELANG" is written in large, bold, white, uppercase letters across the center of the image.

DE BUITENBOORDMOTOR
**VAN GROOT
BELANG**

VAN GROOT BELANG

In mij is een stem
Die weet wat of ik kan
Die morrelt aan mijn rem
En zegt: "Daar ga je dan!"

Daar ga ik dan op wegen
Van persoonlijke groei
De reis laat mij bewegen
Zorgt dat ik steeds meer bloei

Door naar die stem te luisteren
Hoofd en hart in samenhang
Ik laat het me influisteren
"Jij bent van groot belang!"

Zo kan ik in mijn kracht staan
Weg van loos gedoe
En mijn eigen pad gaan
Want ik doe er toe

Met mijn uniek talent
Ga ik van overbodig
Via wie ik ben
Naar ontzettend nodig

Ik krijg steeds meer vertrouwen
Mijn waarde wordt gekend
Zie het zich ontvouwen
Ik ben nodig op dit moment!

Door: Ellen Martje

INHOUDSOPGAVE

H 01	Verbeelden, verbinden en ... DOEN!	4
H 02	Opinie: Wie gaat al die zonnepanelen en warmtepompen eigenlijk installeren?	9
H 03	Stop nú de verspilling op de arbeidsmarkt	15
H 04	Mens zijn, we moeten het opnieuw leren	26
H 05	Een nieuwe baan door passende skills, niet door cv en diploma	36
H 06	Van boventallig naar betekenisvol	41
H 07	Terug naar 'normaal'? Alsjeblieft niet!	47
H 08	De mens centraal	51
H 09	Mede-auteurs	58
H 10	Over ons	59

VERBEELDEN, VERBINDEN EN ... DOEN!

Simone Heidema & Nienke Meijer, Founders De Buitenboordmotor

We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them. Deze lijfspreuk van Albert Einstein uit de vorige eeuw heeft nog niets aan actualiteit ingeboet. Deze uitspraak is inmiddels zelfs actueler dan ooit, nu we voor een flink aantal grote transities staan. Van de energietransitie tot het in goede banen leiden van digitalisering tot het tegengaan van polarisatie en het bestrijden van kansenongelijkheid: er zijn meer dan genoeg maatschappelijke vraagstukken waarvoor geen panklare oplossingen beschikbaar zijn, maar die wél snel handelen vereisen.

Het anders inrichten van de arbeidsmarkt is een van de belangrijkste maatschappelijke vraagstukken van het moment. De Buitenboordmotor ziet dat een radicale hervorming van

de infrastructuur op de arbeidsmarkt noodzakelijk is. Je hoeft geen Einstein te zijn om vast te stellen dat de boel finaal spaak loopt als er niets verandert. De groeisectoren - het onderwijs, de zorg, IT en techniek - zitten te springen om mensen. En mensen die zitten te springen om een betekenisvolle baan in een van deze vitale sectoren zijn er ook genoeg. Twee lange coronajaren lieten zien dat velen ervan dromen een nuttige bijdrage te leveren als docent, of als verpleegkundige. Ook techniek en IT spreken meer tot de verbeelding dan ooit, want hoe inspirerend is het om vanuit die achtergrond een bijdrage te leveren aan de energietransitie?

Helaas is het in Nederland zó moeilijk om je van baan naar baan te bewegen - zeker als het gaat om een nieuwe baan in een andere sector - dat ambitie van potentiële overstappers in de kiem

gesmoord wordt. Zonder diploma's en een cv waaruit blijkt dat je jarenlange ervaring hebt, blijven deuren potdicht. Dus blijven mensen gevangen in een baan die ze niet meer past. Terwijl de tekorten in de groeisectoren ervoor zorgen dat goed onderwijs en goede zorg niet langer gegarandeerd zijn. En de energietransitie? Die gaat er niet komen als we niet de handen hebben om al die warmtepompen en zonnepanelen te plaatsen, en te weinig breinen die werken aan briljante innovaties om emissies terug te dringen.

Omdat we zien hoe belangrijk snelle, radicale verandering op de arbeidsmarkt is, nemen we het motto van Albert Einstein ter harte. Met "oud denken" komen we er niet. Daarom hebben we dit grote onderwerp beetgepakt. Daarbij hebben wij ons nooit afgevraagd wie 'we' nou eigenlijk zijn om dit onderwerp op de

kaart te zetten. Waarom wachten tot de overheid, individuele bedrijven of instanties deze thema's op het vlak van mens en milieu oppakken, als je zelf in actie kunt komen en je verantwoordelijkheid kunt pakken? **Juist een groep betrokken mensen met gezamenlijke verbeelding is in staat een maatschappelijk probleem vlot te trekken. Die mensen kunnen zich verenigen in een "burgerinitiatief XL".** Dat is precies wat ook wij gedaan hebben. Het radicaal hervormen van de arbeidsmarkt begon met het verbinden van 'zelfveranderaars': mensen die bereid zijn samen aan de slag te gaan vanuit een gedeeld belang. Uit deze overtuiging ontstond doe- en denktank De Buitenboordmotor. Een initiatief dat eind 2021 uit ruim 300 bedrijven en instellingen en 900 betrokken bestuurders, ondernemers, publicisten en wetenschappers bestaat. Met elkaar zijn we gaan ex-

perimenteren, gaan verbeelden en vooral... gaan DOEN. Dat DOEN blijkt de basis voor noodzakelijke systeemveranderingen: vertrekken met avontuur als uitgangspunt, je niet te laten afleiden door ruis. **Door te letten op signalen en te luisteren naar elkaar, bouw je snel robuuste kennis op.** We zagen een Loopbrug van Baan naar Baan voor ons: een veilige route voor iedereen die betekenisvol en aangesloten wil blijven. Die Loopbrug staat voor een traject dat werkzoekenden naar een nieuwe baan brengt, zonder dat ze eerst werkloos worden en zonder dat ze ontmoedigd raken door eindeloze zij-instroomtrajecten en financiële problemen. **Radicaal anders is dat dit systeem niet langer uitgaat van diploma's en ervaring, maar van onderliggend talent en competenties dat snel verdiept en verbreed kan worden.** Die Loopbrug zijn we met

z'n allen aan het bouwen. Experimenten die de 300 bij De Buitenboordmotor aangesloten groei- en krimpbedrijven uitvoeren, laten zien dat bedrijven en instellingen met vereende krachten de arbeidsmarkt kunnen verduurzamen, waardoor mensen inzetbaar worden op de plekken waar ze zo hard nodig zijn. Het mooie is dat het niet blijft bij werken aan die Loopbrug. Samen werken we aan een grote verandering op de arbeidsmarkt, en tegelijkertijd werken we aan een grote verandering die zich in onszelf voltrekt. We evolueren, we leren steeds weer bij. Mensontwikkeling staat voorop, niet alleen bij de medewerkers die de Loopbrug overgaan, maar ook bij onszelf. **Dat anders kijken, anders doen en belangenoverstijgend handelen bij jezelf begint,** is misschien wel het belangrijkste dat we geleerd hebben.

Het boek dat voor u ligt, is daarom méér dan een bundeling van artikelen die in diverse media verschenen. Die artikelen, in combinatie met inspirerende quotes en verbeelding, geven een beeld van ons eigen leerproces, én u kunt ze lezen als een oproep. Die oproep van meer dan 20 leiders die samen artikelen schreven, luidt: laat transities niet stagneren door te wachten tot anderen maatschappelijke vraagstukken adresseren. Menselijke oplossingen ontstaan namelijk alleen daar waar mensen zich samen inspannen, dus laat verandering niet alleen afhangen van instanties of de overheid.

Behalve een radicale hervorming van de arbeidsmarkt zijn er veel meer onderwerpen die baat hebben bij eenzelfde open blik die aan de basis staat van verandering.

Dit boek is bedoeld als inspiratie voor anderen om de schouders eronder te zetten en de noodzakelijke beweging tot stand te brengen. Zo komen we tot een gezonde, robuuste en eerlijke maatschappij. Een maatschappij waarbinnen iedereen van betekenis is, waar sociale cohesie vanzelfsprekend is en waar ieders (denk) kracht benut wordt. Zo'n maatschappij bestaat alleen bij de gratie van burgers die, geheel in de geest van Einstein, oud denken los te durven laten. Deze burgers geven samen een nieuwe invulling aan onze democratie, door zich met het oog op de vele urgente en toekomstbepalende vraagstukken op het vlak van mens en milieu op te stellen als veranderaars die zélf de broodnodige kentering organiseren.



OPINIE: WIE GAAT AL DIE ZONNEPANELEN EN WARMTEPOMPEN EIGENLIJK INSTALLEREN?

Gepubliceerd in De Volkskrant, op: 30-10-2021

De energietransitie van fossiel naar duurzaam komt in een enorme versnelling. Maar er is lang niet genoeg personeel voor al het werk dat daarbij komt kijken. Verduurzamen is alleen mogelijk als we nu de falende arbeidsmarkt vlottrekken.

Dit weekend start in Glasgow de klimaattop. Of er een nieuw akkoord komt is de vraag, maar een conclusie is nu al duidelijk. Als we de opwarming van de aarde deze eeuw echt tot 2 graden willen beperken, moet de draai naar duurzame energie versneld worden gemaakt. Een gedeeld gevoel van urgentie leidt ook in ons land tot steeds meer radicale keuzes: van de NAM die zijn gas- en olievelden verkoopt tot het pensioenfonds ABP dat deze week aankondigde te stoppen met beleggen in olie- en

gasbedrijven. Die 15 miljard euro zal in duurzame energieopwekking worden geïnvesteerd.

Dat geld is hard nodig. De transitie naar groen en duurzaam vereist een ingrijpende investering in onze energie- en digitale netwerken. De behoefte aan elektriciteit zal de komende 25 jaar waarschijnlijk verdubbelen. Om dat mogelijk te maken is naast geld ook enorm veel man- en vrouwkracht nodig, met name klimaattechnici.

Straten openmaken

Die zijn nodig om naar schatting een derde van alle straten open te maken zodat de capaciteit van het netwerk kan worden vergroot. Om al die windmolens, zonnepanelen en warmtepompen te installeren. De International Renewable Energy Agency becijferde dat er wereldwijd 122 miljoen banen zullen ontstaan in de energiesector. En wie gaan miljoenen zonnepanelen en warmtepompen installeren? Zonder voldoende handen is het onmogelijk klimaatambities te verwezenlijken.

Het dreigende tekort aan personeel is eigenlijk een gebrek aan visie, stelde Marieke de Rooter terecht in de Volkskrant. Onze arbeidsmarkt is er simpelweg niet op gericht om tekorten op te lossen. Het systeem frustriert iedereen die wil overstappen naar een andere sector. De coronacrisis liet zien dat er voldoende animo is te switchen als er op plekken geen

werk meer is, zoals in de horeca en evenementenbranche. Toch blijft doorstromen naar plekken waar mensen echt van betekenis zijn, zoals de energiesector of de zorg, nog altijd vreselijk ingewikkeld.

Doorstroming

Voorals 'diploma- en cv-discriminatie' frustriert de noodzakelijke doorstroming. Het niet hebben van de juiste papieren frustriert gemotiveerde mensen om door te stromen. Het is hoog tijd om mens en baan te matchen op onderliggende kwaliteiten en nodeloos ingewikkelde en langdurige zij-instroomtrajecten in te ruilen voor superscholing: flexibel en modulair onderwijs dat overstappers alleen datgene leert dat ze nodig hebben. Om de circulaire economie mogelijk te maken, is een circulaire arbeidsmarkt nodig waar talenten optimaal worden benut en 'hergebruikt'. 300 bedrijven en instellingen verenigd in doe- en

denktank De Buitenboordmotor laat in experimenten al zien dat naadloos overstappen naar techbedrijven, installatietechniek en IT (en daarnaast zorg en onderwijs) wél mogelijk is. Gewoon door te kijken naar wie iemand is en door drive, ambitie en talenten zwaarder te laten wegen dan een papieren cv.

Geld beschikbaar

Hiervoor hoeven geen nieuwe (bureaucratische) instanties opgericht te worden. Werkgevers en instellingen kunnen elkaar helpen door arbeidskrachten door te laten stromen van krimpsectoren naar groeisectoren. Er is meer dan een miljard euro beschikbaar binnen bedrijven, bij de overheid en bij branche-organisaties. Dat geld wordt verbazingwekkend genoeg nauwelijks structureel ingezet om overstappers van sector naar sector duurzaam te begeleiden. Steeds meer bedrijven voelen zich

verantwoordelijk voor de oplossing van het klimaatvraagstuk, kondigen aan over te stappen op duurzame energievoorziening. Maar die moet er straks wel op tijd zijn. Pas als we inzien dat verduurzaming van onze arbeidsmarkt een voorwaarde is voor de verduurzaming van onze economie, kunnen we ervoor zorgen dat de energietransitie de snelheid krijgt die nodig is. ■

Simone Heidema (De Buitenboordmotor, CPI), Nienke Meijer (De Buitenboordmotor, PostNL, Deloitte), Jeroen Smit (onderzoeksjournalist), Joost Farwerck (KPN), Mariëlle Lichtenberg (Rabobank).

De auteurs zijn verenigd in doen denktank De Buitenboordmotor, waarin meer dan 300 bedrijven en instellingen, ondernemers, publicisten, wetenschappers en startups werken aan een samenleving waarin iedereen van betekenis kan zijn en blijven.



**”Om samen te innoveren
en co-creëren met De
Buitenboordmotor werken
we met elkaar aan een
duurzame toekomst van
velen.”**

- Roosmarije Reneman, Head of HR Strategy APG

DE BUITENBOORDMOTOR

RISICO

Je riskeert een dwaas te lijken als je lacht,
Sentimenteel te zijn als je huilt,
Betrokken te raken als iemand de hand toesteeft,
Afgewezen te worden als je je gevoelens laat zien,
Uitgelachen te worden als je dromen prijsgeeft,
Als je bemint, terwijl je liefde onbeantwoord blijft,
Dat je faalt wanneer je doorzet terwijl de kans op slagen minimaal is.
Maar risico's moeten genomen worden, omdat in het leven het grootste
gevaar bestaat uit niets te riskeren
De mens die nooit een risico neemt doet niets, heeft niets, verandert niets
Hij mag dan wel pijn en verdriet ontlopen, maar hij kan niet leren
voelen, veranderen, groeien of liefhebben
Geketend door zijn zekerheden is hij een slaaf, hij verliest zijn vrijheid.
Alleen hij die risico's durft te nemen is VRIJ

Door: Onbekende schrijver



Edin
ZUBA

STOP NÚ DE VERSPILLING OP DE ARBEIDSMARKT

Gepubliceerd in Management Scope, op: 27-10-2021

De Nederlandse economie zal in het jaar 2050 volledig moeten draaien op herbruikbare grondstoffen en al in 2030 willen we 50 procent minder grondstoffen gebruiken. Die ambitieuze doelen zijn onhaalbaar zolang we menskracht verspillen. Bedrijven slaan de handen ineen om nu te bouwen aan een nieuwe infrastructuur voor de arbeidsmarkt, zodat iedereen naadloos van baan naar baan kan bewegen - de enige remedie om behalve de energietransitie ook de tekorten in onderwijs en zorg op te lossen.

Voor steeds meer ondernemingen is het helder dat produceren volgens het principe take, make en waste niet langer acceptabel is: zo langzamerhand is iedereen wel doordrongen van de noodzaak van het terugbrengen van zijn voetafdruk om verdere klimaatverandering tegen te gaan. **Helaas heeft Nederland een blinde vlek voor de stap die voorafgaat aan het verduurzamen van onze economie:** verduurzaming van de

arbeidsmarkt. Bedrijven in de sectoren techniek en IT, die cruciaal zijn bij het realiseren van de energietransitie, zien zich geconfronteerd met steeds grotere problemen. Ze worden door het gebrek aan handen en hersens ernstig belemmerd in hun groei en slagkracht. De tekorten betekenen bijvoorbeeld dat er te weinig mensen beschikbaar zijn voor het plaatsen van zonnepanelen of warmtepompen en dat er niet optimaal gewerkt kan

worden aan innovaties die emissies terugdringen.

De energietransitie is niet de enige grote verandering die niet snel genoeg gaat. De tekorten wegwerken in zorg en onderwijs is broodnodig. Er wordt nu immers al gesproken van een zorginfarct en ook in het onderwijs is de werkdruk immens, waardoor de kwaliteit niet langer vanzelfsprekend is. Er zijn genoeg mensen die de overstap willen maken naar een betekenisvolle baan in deze vitale sectoren, maar zij worden te vaak afgewezen omdat zij niet het juiste diploma of genoeg ervaring hebben. De gevolgen laten zich raden: onze ouders krijgen niet de zorg die ze nodig hebben en onze kinderen kunnen uiteindelijk geen goed onderwijs meer volgen.

Tekorten als symptoom van onderliggende problematiek

Het CBS meldde onlangs dat er voor het eerst meer vacatures zijn dan werklozen – een historische ontwikkeling. Raymond Puts, directeur van 's lands grootste werkgeversorganisatie AWWN, zei eind september in Het Financieele Dagblad dat **de snelheid waarmee de krapte op de arbeidsmarkt zich na de coronacrisis laat voelen, werkgevers totaal heeft verrast: 'We hadden dat niet goed op het netvlies.'** Er is nóg iets dat onvoldoende aandacht krijgt: namelijk dat de nijpende tekorten van nu slechts een symptoom zijn van onderliggende problematiek die te lang is genegeerd. **Die problematiek bestaat uit barrières waarmee iedereen die van baan naar baan wil wordt belemmerd. Daardoor is overstappen van sector naar sector haast onmogelijk. Het wordt potentiële overstappers te**

moeilijk gemaakt: zonder diploma's en de juiste ervaring komen zij niet ver. Ongeacht hun niveau zijn werknemers meestal opgeleid voor slechts één type baan in één bepaalde sector, waardoor ze met hun bestaande kennis en kunde niet van betekenis kunnen zijn op nieuwe plekken waar ze het hardst nodig zijn. Ambitieuze zij-instromers haken niet zelden alsnog af omdat het te lang duurt voordat zij hun gedroomde plek bereiken en ze zich geconfronteerd zien met een te groot inkomensverlies. Zo blijven mensen die toe zijn aan een nieuwe stap gevangen in hun baan of sector. In tijden waarin we de mond vol hebben van duurzaamheid en hergebruik van grondstoffen, is circulariteit op de arbeidsmarkt nog ver te zoeken. Terwijl de noodzaak om makkelijk over te kunnen stappen van baan naar baan steeds groter wordt, blijven we menskracht en talent verspillen. Dit rijmt totaal niet

met het nijpende gebrek aan menskracht waar veel bedrijven en instellingen mee kampen en is zeker niet in het belang van werkgevers. **Ondanks de krapte op de arbeidsmarkt moeten we niet vergeten dat er ook sectoren zijn waar mensen in de nabije toekomst door robotisering en automatisering hun baan zullen verliezen,** van managers tot medewerkers. Volgens adviesbureau McKinsey gaat het om zo'n 1,3 miljoen Nederlanders. De oplossing ligt voor de hand: zet deze mensen in binnen de groeisectoren, want daar zijn in de komende jaren 1,4 miljoen arbeidskrachten nodig. Maar dat zal niet gebeuren zolang we de arbeidsmarkt niet radicaal anders inrichten en van baan naar baan bewegen vanzelfsprekend is.

Menskracht steeds opnieuw inzetten

Het oplossen van de oplopende

tekorten voor groeisectoren is echter maar één kant van de medaille: juist vanuit de menskant gezien is het niet langer acceptabel dat mensen belemmerd worden bij de overstap van baan naar baan. We werken langer, waardoor één type baan voor niemand een carrière-relang passend is en kennis snel veroudert. Gevangen zitten in een baan heeft grote gevolgen: managementfilosoof Charles Handy beschrijft in zijn boek *The Second Curve* dat 80 procent van de medewerkers in grote bedrijven disengaged is, ofwel mentaal uitgecheckt en niet meer daadwerkelijk betrokken. Zelfs een kwart hiervan is actief disengaged, aldus Handy, zij zijn openlijk ontevreden en dragen dat ook uit.

Iedereen die niet meer op zijn plek zit of boventallig wordt, verdient de kans opnieuw van betekenis te zijn. Zelf de regie houden, het gevoel hebben dat je ertoe doet: dat zorgt ervoor

dat mensen zich onderdeel van de maatschappij voelen en zich graag inzetten voor een leefbare, inclusieve samenleving. Als je geen regie en controle hebt, dan voedt dit onvrede en werkt daarmee de polarisatie in onze samenleving verder in de hand. Het steeds opnieuw inzetten van menskracht is bovendien geheel in lijn met het gedachtegoed van een economie waar grondstoffen niet langer verspild worden. Hoe kunnen we zo'n economie nu realiseren als we er al niet in slagen onze kostbaarste 'grondstof' – menskracht – optimaal in te zetten en steeds opnieuw te benutten?

Voorlopers verduurzamen de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt kan echt beter worden ingericht als bedrijven zich samen inspannen. Onder de naam *De Buitenboordmotor* bouwen wij, leiders van groei- en krimpbedrijven,

organisaties en instellingen, aan een infrastructuur die een eind aan de verspilling maakt. Een consortium van meer dan 300 bedrijven en zorg- en onderwijsinstellingen pakt zijn verantwoordelijkheid om te bouwen aan een Loopbrug van Baan naar Baan om de arbeidsmarkt nú duurzaam te maken. Bedrijven aan beide kanten van de Loopbrug – aan de ene kant bedrijven waar mensen uitstromen en aan de andere kant bedrijven met tekorten – bouwen een nieuwe infrastructuur zodat wie beschikbaar wordt voor de arbeidsmarkt naadloos van baan naar baan kan overstappen. Door meer mensen aan te haken bij onder meer zorg, onderwijs, ICT en technische bedrijven dienen we twee doelen: we laten groeisectoren én mensen tot bloei komen, door hen naar die plekken te begeleiden waar ze nodig, gewenst en van betekenis zijn.

Deze Loopbrug van Baan naar Baan,

als structurele infrastructuur die aan de basis staat van een ingrijpende maatschappelijke hervorming, is broodnodig. Ook sociale partners onderschrijven deze ambities zoals geformuleerd in het SER-advies over sociaal-economisch beleid 2021-2025. Experimenten die de 300 groei- en krimpbedrijven uitvoeren, laten zien dat er bedrijven en instellingen zijn die met vereende krachten de arbeidsmarkt verduurzamen en menskracht optimaal inzetten.

Nu al bieden deze bedrijven door middel van experimenten groepen werknemers de kans om met intensieve persoonlijke begeleiding een overstap te maken naar een baan in een groeisector zonder eerst werkloos te worden. Deze voorlopers maken het mogelijk een selecte groep overstappers in te laten stromen op de arbeidsplaatsen waar zij écht nodig en van betekenis zijn. Een mooie

start, maar 300 bedrijven moeten er tienduizenden worden, naast corporates met name mkb'ers die goed zijn voor ongeveer 75 procent van de werkgelegenheid: alleen door met een veel grotere groep leiders vanuit bedrijven aan beide kanten van de Loopbrug een vuist te maken, kunnen we een nieuwe infrastructuur voor de arbeidsmarkt bouwen. Geholpen door technologie gaan we successen op korte termijn opschalen, om impact op landelijk niveau te realiseren.

Hoe dan?

Wat is er nodig om hier samen een succes van te maken? **Allereerst is dat de bereidheid belangenoverstijgend te denken en vooral te doen**, verder dan de bedrijfsmuren, sterker: voor geheel Nederland. We gaan proactief en in ieders belang radicaal aan de slag met systeemverandering. **Leiders die meebouwen aan deze Loopbrug van Baan naar Baan zijn in staat om**

'oud denken' los te laten. Dat is een oefening in denken in mogelijkheden, dus 'ja én' in plaats van 'ja maar'. De vertrouwde focus op diploma's en ervaring wordt omgebogen naar aandacht voor 'onderliggend' talent, dat wordt geïdentificeerd met behulp van onder andere digitale assessments. Het draait om mensen en hun competenties. **Een nieuwe baan start met drie simpele vragen: wie ben je, wat wil je, wat kun je?** Nodeloos ingewikkelde en langdurige zij-instroomtrajecten ruilen we in voor superscholing: flexibel en modulair onderwijs, zo ingericht dat overstappers alleen datgene leren dat ze nodig hebben. Daarna is het een kwestie van learning on the job en goede begeleiding.

Bestaande geldstromen anders richten

Om steeds grotere groepen werknemers van baan naar baan te

begeleiden, is tenslotte een sluitende financiering met publieke en private gelden nodig voor transitie en ontwikkeling. Deze financiering ontstaat door bestaande geldstromen anders te richten, bijvoorbeeld door in cao's en sociale plannen ontwikkeling en transitie van mensen centraal te zetten. **Scholingsgelden worden dan niet langer alleen functiegericht ingezet, maar ook ontwikkelingsgericht:** iedereen heeft bijvoorbeeld een betaalde oriëntatietijd op andere beroepen en sectoren of de mogelijkheid om te starten met een senior traineeship in een nieuwe baan. Daarbij hoort begeleiding om een overstap veilig en duurzaam te maken. **De ervaring leert immers dat een gedegen onboarding in combinatie met een warm welkom de kans op voortijdig afhaken kleiner maakt.** Verder kunnen bestaande subsidies beter op elkaar afgestemd worden. Er

zijn ook publiek-private combinaties van gelden nodig bij wijze van inkomen van overstappers tijdens de transitie: de oriëntatieperiode, de overgangsperiode tussen twee banen en tijdens het leerwerktraject te organiseren. Daar wordt nu mee geëxperimenteerd door De Buitenboordmotor.

Niet langer praten maar doén

Het allerbelangrijkste is echter de **bereidheid van leiders te pionieren en te doén. Zonder dralen, want de nood is hoog.** Een betere arbeidsmarkt begint bij onszelf, dus sluit u aan bij onze consortia van groei- en krimpbedrijven en bouw samen met ons aan een stevige Loopbrug van Baan naar Baan. Omdat het een positieve economische businesscase is voor Nederland, voor de zorg voor onze ouders, het onderwijs voor onze kinderen, sociale cohesie en een duurzame toekomst voor Nederland. ■

De Buitenboordmotor is een doen denktank van meer dan 300 bedrijven en instellingen en 900 betrokken bestuurders, ondernemers, publicisten, wetenschappers en startups met als missie 'een samenleving waarin iedereen van betekenis kan zijn en blijven.' In het (re)Skilling Consortium wordt met technologie en creatieve oplossingen aan schaalbare veranderingen op nationaal niveau gewerkt. Het initiatief is aangesloten op de actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen van de SER onder leiding van SER-voorzitter Mariëtte Hamer.

Aan deze tekst werkten mee: Anita Arts (Flevoziekenhuis), Céline van Asselt (APG), Maarten van Beek (ING), Joost Farwerck (KPN), Simone Heidema (De Buitenboordmotor, CPI), Petri Hofsté (Rabobank, Fugro, Achmea, KAS Bank), Aukje Kuypers (Kuijpers Installatietechniek), Mariëlle Lichtenberg (Rabobank), Vincent Maagdenberg (ING), Nienke Meijer (De Buitenboordmotor, PostNL, Deloitte), Annemarie Moons (Yuverta), Jeannine Peek (Capgemini), Annemieke Roobeek (Nyenrode University, Eneco, MeetingMoreMinds), Carla Smits-Nusteling (Allegro, Tele2, Nokia), Jeroen Smit (onderzoeksjournalist en schrijver van o.a. De Prooi en Het Grote Gevecht), Bianca Tetteroo (Achmea).



**“Ik heb wel nagedacht
over omscholing, maar
je ziet door de bomen
het bos niet meer. Nu
3,5 maand later weet ik
zeker dat ik wil beginnen
als docent ”**

- Sem, 28 jaar, overstapper

DE BUITENBOORDMOTOR

GEDICHT

Voor hen met ruggen tegen muren
Ver weg in de hoek gezet
Met al hun kennen en hun kunnen
Waarvan het gebruik hen wordt belet

Wanneer zij botsen tegen grenzen
Door de maatschappij bepaald
Waar niet verder wordt gekeken
Dan welk diploma is behaald

Voor hen wil ik het mogelijk maken
Te denken buiten 'hoe het heurt'
Zodat wij samen muren breken
En het onmogelijke toch gebeurt

Door: Ellen Martje



MENS ZIJN, WE MOETEN HET OPNIEUW LEREN

Gepubliceerd in Management Scope, op: 07-07-2020

Het virus dat onze economie lamlegt, heeft glashelder gemaakt dat vertrouwde spelregels niet langer gelden. De hoop op geringe averij van de economie vervliegt met de cijfers die De Nederlandsche Bank begin juni naar buiten bracht.

In 2021 zal een werkloosheidsgolf ons land overspoelen: 350.000 mensen zullen door het coronavirus hun werk en daarmee hun perspectief verliezen. COVID-19 legt bloot hoe fragiel ons systeem is: één ontwrichtende gebeurtenis zorgt ervoor dat grote aantallen mensen aan de zijlijn belanden. De 'maakbare wereld' van voorheen - waarin risico's beheersbaar leken - heeft plaatsgemaakt voor complexiteit en onvoorspelbaarheid die lange tijd kunnen voortduren. We zijn er niet goed voor toegerust te functioneren binnen dergelijke onzekere omstandigheden en te veel

gericht op ons functioneren van 'nu', terwijl morgen alles anders kan zijn.

Verbinding belangrijker dan ooit

De omstandigheden nopen ons te transformeren naar een maatschappij die beschikt over voldoende veerkracht, zodat we ons bij een volgende crisis niet opnieuw geconfronteerd zien met massawerkloosheid, die niet alleen ontwrichtend werkt voor de economie maar vooral ook diep ingrijpt op mensenlevens. Met het oog op de vergaande onzekerheid moeten de accenten anders liggen dan voorheen: **ver-**

binding en menselijkheid zijn belangrijker dan ooit. Niet voor niets besteden de media al maandenlang veel aandacht aan de mooie lokale en nationale initiatieven die overal zijn ontstaan. Zzp'ers zonder opdrachten die mondkapjes naaien, restauranthouders die maaltijden rondbrengen en gepensioneerde verpleegkundigen die weer vol aan de bak gaan: mensen zorgen voor elkaar, zonder dat hiervoor een draaiboek klaarligt, zonder dat er contracten aan te pas komen. Deze initiatieven spreken een breed publiek aan omdat ze de menselijke maat, wendbaarheid en verbondenheid vooropzetten. Kim Putters, directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau, wijst erop dat de volle omvang van de sociale impact van de crisis pas over een tot twee jaar duidelijk zal worden. Hij betwijfelt daarom of sociale initiatieven beklijven en of er daadwerkelijk meer

sociale cohesie ontstaan is. Toch is de hulpvaardigheid in deze fase van de crisis in onze ogen een positief signaal. Het zou de basis moeten zijn van een nieuw, menselijk ecosysteem, waarvan econoom Raghuram Rajan met het oog op ieders welbevinden in zijn boek *The Third Pillar* het belang benadrukt.

Essentiële bouwstenen

Saamhorigheid en menselijkheid zijn essentiële bouwstenen bij het realiseren van een robuuster economisch systeem. Met het oog op de massawerkloosheid die Nederland boven het hoofd hangt, roepen de SER, het UWV en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid bedrijven op zich te focussen op mogelijkheden voor skilling (het aanleren van nieuwe vaardigheden en kennis) en reskilling (mensen klaarstomen voor een ander vak). Een terechte oproep: inzetten op

scholing én op transformatie van de arbeidsmarkt – zodat de drempels die intersectorale mobiliteit bemoeilijken geslecht worden en mensen zich van een boventallige baan naar een betekenisvolle baan kunnen bewegen – zijn belangrijke stappen op weg naar herstel.

In tijden dat grote groepen mensen boventallig worden – door corona, maar ook door digitalisering en automatisering – voldoet ‘traditionele’ skilling of reskilling echter niet meer. **Bij- en omscholing zijn te veel gericht op kortetermijnvaardigheden**, die ons geschikt maken voor slechts één bepaald type baan. **De scope moet veel breder**, maar belangrijker nog is dat deze trajecten kandidaten handvatten bieden om zelf de regie binnen hun loopbaan te houden. In een sterk veranderende wereld krijgen mensen te maken met ingewikkelde problemen. Om breed inzetbaar te

blijven, moeten we leren daarmee om te gaan. Cijfermatige, bedrijfskundige of anderszins ‘harde’ kennis, analytisch vermogen en aandacht voor methodiek, logica en structuur blijven onmisbaar, maar de nadruk op alleen deze kennis en vaardigheden is te eenzijdig. Essentieel voor een leven lang ontwikkelen is niet voor niets creativiteit, nieuwsgierigheid en ondernemendheid.

Een bredere mensontwikkeling

We zouden onszelf, onze naasten en onze kinderen – de huidige én toekomstige workforce – anders moeten willen vormen en onderwijzen dan tot nu toe gebruikelijk is. **De kunde van verandering is aan te leren.** Angst voor het onbekende is door training en oefening om te buigen naar hoop, vertrouwen en geloof in de toekomst. Dat vraagt om bildung waarin een bredere mensontwikkeling vooropstaat. Zo’n

andere manier van vormen helpt de terecht onzekere mens zich een situatie in de toekomst in te beelden die (volstrekt) anders is dan de situatie waarin hij of zij zich op dat moment nog bevindt. We moeten weer leren denken in metaforen, symbolen en narratieven om zo fictie werkelijkheid te laten worden. Denk bij *bildung* ook aan onderwijs in maatschappelijke vaardigheden als kritisch denken, leren inleven en oog voor ieders belang, het aankweken van betrokkenheid en burgerschap om verantwoordelijkheid te kunnen dragen.

Een dergelijke algemene en persoonlijke vorming richt zich op hoe we ons verhouden tot onszelf, de ander en de wereld. **Oordeelsvermogen, medemenselijkheid, solidariteit en burgerschap, verbeeldingskracht en creativiteit staan centraal.** Verbinding en gemeenschapszin worden op die

manier stevig verankerd – zo ontstaat echte cohesie. Liberal arts als filosofie, geschiedenis en literatuur geven een brede basis. Het herijken van ieders intern kompas (wat vind ik belangrijk, wat wil ik) is evenzeer belangrijk, net als werken aan onderliggende competenties en talenten en het identificeren van drijfveren. Dat maakt flexibel en wendbaar: **wie leert dat hij of zij veel in huis heeft, leert immers ook dat hij of zij waardevol is voor andere sectoren, en is beter in staat de regie te nemen bij de overstap naar een andere baan.**

Window of opportunity

Nu er noodzaak is grote groepen mensen om te scholen, kunnen we deze bredere mensontwikkeling onmiddellijk integreren in leertrajecten: dat is een positieve kans die deze crisis met zich meebrengt. Een kans die we moeten grijpen, zoals ook denken doetank de Buitenboordmotor

doet in 'proeftuinen', waarin re-skilling om mensen klaar te stomen voor een betekenisvolle baan gecombineerd wordt met een stevige mensontwikkeling.

Maar let wel: deze crisis is slechts een window of opportunity om dat versneld te doen. Ook los van de crisis is het uiterst belangrijk oog te hebben voor mensontwikkeling. Het belang van mensontwikkeling geldt nadrukkelijk niet alleen voor mensen die boventallig verklaard worden en moeten omscholen, maar voor iedereen die op enig moment (bij) leert binnen bedrijven en op 'school' (van MBA's tot middelbare scholen). Mensontwikkeling maakt immers het verschil voor de hele workforce, inclusief zittende en toekomstige leiders.

Herstel van de menselijke maat

Elke leider speelt een belangrijke rol binnen dit proces van brede

mensontwikkeling, dat ons helpt opnieuw mens te worden. Hij of zij werkt synchroon aan de brede ontwikkeling van de workforce en van zichzelf, en aan een menselijker klimaat binnen de organisatie. Het is aan leiders om een eind te maken aan de overregulering binnen het bedrijfsleven, het onderwijs (dat 'vercitood' is) en de zorg (waar protocollen en regels veel tijd vragen van professionals). Dat leiders de menselijke maat herstellen is belangrijk, want door die overregulering wordt de kwetsbaarheid van werknemers vergroot: mensen die gedwongen worden tot volgzzaamheid, staan immers niet in hun kracht. Wanneer intrinsiek gemotiveerde initiatieven het moeten afleggen tegen regeltjes, zijn we feitelijk ontmenselijkt – en dat geldt uiteraard ook voor leiders zelf.

Leider, hang je jas op maar niet je persoonlijkheid

Wat staat de leider te doen? Dat begint met woorden die wellicht in eerste instantie wat wollig klinken: werken vanuit een sterk ontwikkeld moreelkompas, belangenoverstijgend handelen, verbinden. Veel simpeler: **vertoon zélf menselijk gedrag.** Hang 's morgens je jas maar niet je persoonlijkheid aan de kapstok. Wees oprecht, maak fouten, geef ze toe, leer ervan, laat los, vertrouw, luister, raak vertrouwd met onvoorspelbaarheid. Blijf niet in je bubbel zitten, maar ga actief op zoek naar tegenspraak. Ga erop uit en ontdek wat er echt speelt: een voetbaltoernooi tussen de yuppen van de Zuidas en scholieren uit Amsterdam-West dat al tien jaar georganiseerd wordt, is voor beide groepen even leerzaam en waardevol. Er zijn veel van dat soort initiatieven te verzinnen, maar vernis ze niet met

een dun laagje altruïsme (als concern een dag per jaar vrijwilliger zijn draagt niets wezenlijks bij). Verwissel zakelijk jargon – dat afstand schept – voor echte, beeldende taal. **Wie uit het hart spreekt, blijft openstaan voor andere zienswijzen.** Leer echte verhalen vertellen. Niet door middel van bulletpoints, maar door de ervaringen van anderen en jezelf te doorleven. Gebruik beeldende taal en stimuleer verbeeldingskracht: dat helpt om niet alleen de letter maar ook de geest van de wet te internaliseren. Het helpt ook anderen te begrijpen met een afwijkende mening of leefwijze, en stimuleert dus verbondenheid.

De weg terug

Mensontwikkeling is het krachtigste antwoord op de grote vragen van nu, en reikt veel verder dan alleen het hoofd willen bieden aan de diepe crisis waarin het coronavirus ons

heeft gestort. Aandacht besteden aan mensontwikkeling zou niet een invulling moeten zijn van het nieuwe normaal: we zijn al ver vóór de crisis van het pad afgeraakt en moeten nu onze weg terugvinden naar een samenleving waarin pragmatisme en efficiency niet langer zaligmakend zijn. Verbondenheid en oog voor het maatschappelijk belang komen daarvoor in de plaats. Zo worden we weer wie we eigenlijk al waren.

Elk mens, van werknemer tot leider, heeft los van de crisis recht op een brede mensontwikkeling. Niet alleen wanneer boventalligheid als het zwaard van Damocles boven zijn of haar hoofd hangt, niet alleen wanneer een reskillingtraject wordt ingezet, maar geïntegreerd in het dagelijks leven en in scholing in welke vorm

dan ook. Elke leider kan hierin het voortouw nemen, door simpelweg te beginnen met het hervinden van zijn of haar eigen menselijkheid – opdat ook anderen de kans krijgen weer mens te zijn. ■

Tekst Simone Heidema, Nienke Meijer en Ruben van Zwieten. Simone Heidema is oprichter en ceo van CPI Risk, Finance, Governance & Compliance en toezichthouder. Nienke Meijer is commissaris/toezichthouder, raadslid AWTI en voormalig bestuursvoorzitter van Fontys Hogescholen. Ruben van Zwieten is predikant, ondernemer en oprichter van De Nieuwe Poort, een huis voor ontmoeting, rust, inspiratie en menselijkheid. Ze werken samen in het initiatief De Buitenboordmotor



“We kijken voorbij genoten opleiding. Affiniteit, passie, leervermogen en doorzettingsvermogen vormen daarbij de basis.”

– Daphne Jaspars,
People en Performance Manager Inergy

DE BUITENBOORDMOTOR

WATER

Water. Soms loopt het rechtdoor
Als een ideologie, een vastberaden stoet
Van stilte, naar de zee,
De grote internationale
Waar alle water zijn overtuiging haalt
(om desnoods dijken te breken).
Soms hangt er nevel over:
dromend water: het droomt dat het zweeft
en dan zweeft het ook. En later, oud geworden,
trekt het zich terug in de vijver
met een rijk innerlijk leven.
Water, alle schijn draagt het met zich mee
En blijft altijd zichzelf, altijd anders
En altijd water.

Door: Herman de Coninck



EEN NIEUWE BAAN DOOR PASSENDE SKILLS, NIET DOOR CV EN DIPLOMA

Gepubliceerd in Financieel Dagblad, op: 12-06-2020

De economische recessie als gevolg van de pandemie maakt dat veel bedrijven de noodzaak voelen zich aan te passen. In totaal dreigt een kwart van de beroepsbevolking van Nederland aan de zijlijn te belanden. Dit staat niet alleen op het conto van het coronavirus. Twee jaar geleden werd al voorzien dat door digitalisering en automatisering 1,3 miljoen banen 'overbodig' zouden worden. **Veel mensen komen op straat zonder perspectief.** De afgelopen jaren is nauwelijks in wendbaarheid en scholing geïnvesteerd. Werklozen hebben beperkte kansen op een arbeidsmarkt die geen behoefte heeft aan verouderde kennis en

kunde. Dat is onverteerbaar en de impact op mensen en hun directe omgeving is groot. Tegelijkertijd wordt in 'vitale sectoren' gevochten om talent. In de zorg, het onderwijs, de IT en bedrijven die zich bezighouden met 'vergroening van de economie' ontstaan de komende jaren 1,4 miljoen vacatures. Het antwoord lijkt simpel: mensen klaarstomen voor een nieuw vak. Toch wordt dat zelden een succes. Zonder de juiste diploma's kom je in een andere branche niet aan de slag. En zij-instroomtrajecten zijn vaak nodeloos ingewikkeld en tijdrovend. Omgevingen, waarin een systeem soms forse schokken moet kunnen opvangen.

Competenties

Om mensen van baan naar baan te begeleiden, is een moderne kijk op

omscholing nodig: reskilling, het 'matchen' van mens en baan op basis van onderliggende kwaliteiten van mensen. Reskilling-experts scannen de reeds aanwezige didactische, verzorgende of technologische competenties, met behulp van AI-tools en digitale assessments. De slimme algoritmes die worden gebruikt zijn 'blind' voor menselijke aannames die soms ten onrechte een match in de weg staan. **Ook moeten we de blik op cv's verruimen.** Vaak kijkt men alleen naar opleidingen die mensen lang geleden hebben gedaan. Hun vaardigheden en ervaring, privé en op het werk, tellen niet mee. Mensen kunnen meer dan op hun cv staat. Daarom zou een 'skills paspoort' van bewezen competenties de entree moeten zijn naar een nieuwe baan.

Dit alles kan, als we over het kortetermijnbelang en de muren van onze organisaties heen kijken. Doen we dat niet, dan ontstaat een stuwmeer aan werklozen die straks geen kant op kunnen, terwijl een war for talent woedt in sectoren waar wel vacatures zijn. Een strijd die nauwelijks winnaars oplevert.

Snelheid is geboden. Daarom werkt nu een groep van bedrijven, onderwijs en overheid samen om werknemers perspectief te bieden door reskilling. Want, zoals een oude wetmatigheid in de sociale zekerheid leert: elk jaar dat iemand boventallig is, halveert de kans om ooit nog een baan te vinden. ■

Simone Heidema en Nienke Meijer zijn verbonden aan De Buitenboordmotor. Mariëlle Lichtenberg is lid groepsdirectie Rabobank. Joost Farwerck is ceo KPN.



**”Naast het begeleiden
van werk naar werk
wordt gekeken naar
systeemdoorbraken
die we nodig hebben
om duurzamer en meer
inclusief bij te dragen
aan een ontslagvrije
maatschappij”**

- Rutger Barczuk, KPN

DE BUITENBOORDMOTOR

GEDICHT

Als je in je kracht staat
Weg van loos gedoe
En je eigen pad gaat
Dan doe je er toe

Met jouw uniek talent
ga je van overbodig
via wie je bent
naar ontzettend nodig

Wacht maar niet te lang
Laat zien jouw individu
Wees voor niemand bang
En zet je stappen NU!

Door: Ellen Martje



VAN BOVENTALLIG NAAR BETEKENISVOL: BEDRIJVEN WERKEN SAMEN AAN WERKNEMERSPERSPECTIEF

Gepubliceerd in Management Scope, op: 05-06-2020

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.

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 ontstaan. 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.**

Systeemhobbels 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 systeemhobbels. 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 zij-instroomtrajecten 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 leeggeviste 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 voor-

alsnog 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. ■

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.



TERUG NAAR 'NORMAAL'? ALSJEBLIEFT NIET!

Gepubliceerd in Management Scope, op: 07-04-2020

De wereld staat op z'n kop. Dat forceert binnen alle gelederen van de samenleving een radicale transformatie. We zien nu hoe we noodgedwongen anders werken, leren en met elkaar omgaan. Op menselijk niveau zijn we in een inktzwart scenario terechtgekomen, maar vanuit een breder perspectief bezien creëert de crisis momentum en potentie voor versnelde hervorming van ons economisch en sociaal systeem. Het coronavirus heeft een zwakke plek in onze samenleving schaamteloos blootgelegd. Een enorme kwetsbaarheid. De natuur heeft altijd voor eigen reserves gezorgd; zo hebben wij mensen twee ogen, twee longen, twee nieren. Dat geeft ons herstelvermogen en veerkracht. Maar dat geldt niet meer in ons maatschappelijk, sociaal en economisch bestel. Bedrijven en landen zijn, als dominostenen in een rij, allemaal nauw met elkaar verbonden en van elkaar afhankelijk. In feite is alles met alles verbonden. Met onze hang naar efficiency en over-optimalisatie hebben we het vet uit onze systemen gesneden en zijn we kwetsbaar geworden. En dat terwijl redundantie, een surplus, zo belangrijk is in dynamische omgevingen, waarin een systeem soms forse schokken moet kunnen opvangen.

Witte zwanen, zwarte zwanen

Zo'n schok is ook het coronavirus, een zogenaamde black swan, zoals door Nassim Taleb beschreven in zijn

gelijknamige boek: een ontwrichtende, onvoorziene gebeurtenis. Dat de geglobaliseerde wereld na de Spaanse griep en hiv ooit opnieuw

een pandemie zou doormaken, hadden we wel kunnen bedenken. Alleen wanneer die pandemie zich zou aandienen, dat was onzeker; dus moeten we eigenlijk spreken van een witte zwaan die nu als black swan ervaren wordt. Verontrustend is dat veel mondiale leiders en captains of industry niet hebben onderkend dat we leven in een wereld waarin wat nú normaal is, morgen totaal anders kan zijn. Met onze enorme afhankelijkheid van elkaar, ons geloof in een maakbare wereld waarin alle risico's beheerst kunnen worden en onze focus op winstoptimalisatie, zijn we slachtoffer van een zelf-gecreëerde werkelijkheid en weerloos zodra er een zwarte zwaan overvliegt. Daarbij is het zinloos om met zoveel onbekende variabelen vertrouwde modellen aan te wenden voor damage control.

Inspiratie voor de toekomst

Dus wat nu? **Vanuit de wetenschap dat we kwetsbaar zijn, moeten we snel bouwen aan een sterker fundament.** Robuustheid creëren, zodat we reserves hebben zodra we opnieuw moeten incasseren. Waarop dat gestoeld is? Niet op een nieuwe hang naar het oude en weer meer regels en controlesystemen. Maar op onze bereidheid om te bouwen aan vertrouwen en daarop gebaseerde belang-overstijgende samenwerking. Yuval Noah Harari heeft die boodschap prachtig verwoord in de Financial Times van 20 maart: 'This storm will pass. But the choices we make now could change our lives for years to come'.

Hoe kunnen we de veerkracht en het herstelvermogen van onze systemen veranderen? Dat begint met het reduceren van complexiteit en het schrappen van onnodige regels. We

zien nu dat we wendbaarder zijn als we uit het keurslijf stappen. De manier waarop mensen massaal verantwoordelijkheid nemen – docenten die uit het niets thuisonderwijs geven, zorgpersoneel dat zich vanuit eigen kracht en bevlogenheid inzet, werknemers die met behulp van technologie vanuit huis het bedrijf draaiende houden – vormt een inspiratie voor de toekomst.

Wendbare workforce

Ten tweede zouden bedrijven, groot en klein, de coronacrisis kunnen aanwenden voor introspectie, zelfonderzoek naar hun maatschappelijke rol en verantwoordelijkheid als onderneming. Kortetermijnwinstmaximalisatie, uitkeren van reserves en optimaliseren van de balans met schuld, met name ten behoeve van de aandeelhouder, kunnen nooit doelen op zich zijn. Het maakt ons juist kwetsbaarder. Ons

weerstandsvermogen vergt juist nu weerbare en wendbare medewerkers. Korten op opleidingsbudgetten, de flexibele schil de deur wijzen – wat nu massaal gebeurt – is kortetermijndenken. Investeren in de ontwikkeling van 21st century skills en in een wendbare, tegen onzekerheid opgewassen workforce maakt ons sterk.

Op de derde plaats geldt anno 2020 nog onverminderd dat we op onze hoede moeten zijn voor instituties en systemen die too big to fail zijn. Zolang het falen van de ene partij de ondergang van de andere partij betekent, blijven we een kaartenhuis en hebben we onvoldoende lessen getrokken uit de vorige crisis.

Ongekende transformatie

Iedereen verlangt naar het einde van de 'intelligente lockdown'. Maar laten we ervoor waken dat we, zodra het virus bezworen is, opnieuw

onze eigen lockdown creëren: een situatie waarin we wederom onze eigen welvaart vooropzetten en het maatschappelijk belang – dat tenslotte óók ons eigenbelang dient – uit het oog verliezen. Kijk naar het enorme reservoir aan creativiteit en wendbaarheid dat plotseling is ontstaan. Meer dan ooit zijn we bereid te bouwen aan een ongekende transformatie, die een gezonder en minder complex systeem zal opleveren. We moeten de moed opbrengen om de maatschappij als geheel te dienen: mens én milieu. Dat vergt persoonlijk leiderschap en daadkracht van ons allen. Langzaamaan komt daarmee plan B in

zicht. Dus terugkeer naar de ‘normale’ situatie? Wat ons betreft alsjeblieft niet. De kracht die deze zogenaamde black swan in ons losmaakt, moeten we nooit meer loslaten. ■

Tekst door Simone Heidema & Petri Hofsté & Nienke Meijer. Simone Heidema is oprichter en ceo van CPI Risk, Finance, Governance & Compliance en toezichthouder. Petri Hofsté is commissaris bij onder meer Fugro, Rabobank en Achmea. Nienke Meijer is commissaris/toezichthouder, raadslid AWTI en voormalig bestuursvoorzitter Fontys Hogescholen. Ze werken samen in het initiatief De Buitenboordmotor

VERHAAL VAN EEN OVERSTAPPER DE MENS CENTRAAL

Gökhan Ceylan, van NS naar de jeugdzorg.

Wat deed je eerst en wat doe je nu?

Ik ben afgestudeerd aan de film-academie. Na het behalen van mijn Bachelor of Arts wilde ik graag als sound designer aan de slag, dit is geluidsontwerp voor film. Helaas bleek het moeilijk om in deze rol een baan te vinden, dus ben ik in plaats van in de studio gaan werken op een filmset. De filmwereld is over het algemeen een ZZP-wereld en dat bracht onrust met zich mee. De lange en pittige dagen gaven mij op den duur geen voldoening meer en daarnaast geloofde ik steeds minder in mijn kansen om nog als sound designer binnen de filmwereld aan de slag te kunnen. **Dat was lastig, ik had immers 4 jaar gestudeerd om te werken in deze sector en liep nu vast, op zowel persoonlijk als professioneel**

vlak. Ik had behoefte aan rust en regelmaat in mijn leven om vanuit daar opnieuw mijn plek te vinden op de arbeidsmarkt. Ik vond een baan als hoofdconductor bij de NS, dat doe ik nog steeds en bevalt me tot nog toe goed. Vanuit deze rol ben ik een nieuwe zoektocht gestart naar een baan waarin ik weer al mijn energie, nieuwsgierigheid en ambitie in kwijt kan. Zo ben ik via een loopbaantraject intern bij NS, bij de bootcamp van De Buitenboordmotor terechtgekomen. Die heb ik net afgerond. Ik ben echt een innerlijke reis aangegaan, maar één waar ik sterk uit ben gekomen en heb geleerd om van mijn eigen kracht uit te gaan.

Waar ben je goed in en komt dat ook tot zijn recht in je werk?

Ik kan goed luisteren en merk dat deze kwaliteit voor een bepaalde verbinding zorgt, die ik belangrijk vind in het leven. Deze eigenschap motiveert me nu om in de richting van maatschappelijk werk te gaan, dat is tijdens de hele bootcamp zo gebleken. In mijn verleden heb ik veel gezien en meegemaakt, en ik begrijp hoe moeilijk het is voor mensen om je draai te vinden in de maatschappij. Ik zou graag mensen willen stimuleren om van hun eigen kracht uit te gaan en te laten zien dat er ook een mooie kant is in de samenleving. **Als je vaak wordt afgewezen doet dat veel met een mens.** Ik wil echt werken met jonge mensen voor wie het niet altijd makkelijk is hun weg te vinden richting de arbeidsmarkt, ze stimuleren en laten zien dat ze veel meer kunnen dan ze denken. Ik herken mezelf ook in deze jongeren, en denk dat ik veel

voor hen kan betekenen. In mijn werk bij NS komt wat ik geleerd heb in de bootcamp al goed tot zijn recht. Soms lijkt er een dreigende situatie te ontstaan met passagiers in de trein, maar door een gesprek aan te gaan en te luisteren, keert de rust terug. Het lijkt tegenwoordig alsof we steeds meer geïsoleerd zijn geraakt in een individualistische samenleving waarbij er weinig aandacht is voor de mens. Dit kan zoiets simpels zijn als iemand voor wie je even de deur openhoudt, of iemand die je goedemorgen wenst. De kleine dingen vormen uiteindelijk het grote plaatje. Bewuste **aandacht** voor mensen, en niet alleen maar op de regels letten; de **verbinding** die dan ontstaat geeft mij energie en is volgens mij ook belangrijk voor de arbeidsmarkt in het algemeen. Wanneer je echt luistert naar mensen, dan ontstaan er mooie dingen. Ik ben gegroeid door de persoonlijke aandacht die ik heb gekregen in de bootcamp.

Gökhan, wat was een moment in de bootcamp dat je dacht, dit helpt mij echt verder in mijn ontwikkeling?

Aan het begin dacht ik dat de bootcamp met name technisch zou zijn, ik had me voorbereid op een traject waar je op een strategische manier aan je persoonlijke visie en missie zou werken. Maar het was anders dan ik me had voorgesteld, deze spanning werd snel weggenomen. **Door de aandacht en liefde die er was, kon ik echt mezelf zijn en verdween het gevoel mezelf steeds te moeten bewijzen.** Dat was ook confronterend; omdat ik dat zelf nooit geleerd had, was het een uitdaging echt op mezelf te vertrouwen. Ik heb echt moeten leren om me kwetsbaar op te stellen. Met name de sollicitatietraining was moeilijk. Als ik nu kijk hoe ik me vroeger voorbereidde op een sollicitatie – waarbij ik een verhaal voor mezelf bedacht waarvan ik dacht dat de nieuwe werkgever dat wilde

horen – dan heb ik nu geleerd dat het heel anders kan. Dat je zelfs meer kansen voor jezelf creëert, als je jezelf bent. Ik heb me leren overgeven.

Wat valt jou met name op in de arbeidsmarkt?

Ik mis de menselijke maat nog wel eens. Het leven draait niet alleen om dat ene papiertje. De bootcamp maakt duidelijk dat je veel meer in je hebt en mensen zouden meer moeten kijken naar die kracht en kwaliteiten. En ik neem het instanties niet kwalijk, maar met wat meer aandacht zou er veel kunnen veranderen. Door de omgeving waar je vandaan komt, is het niet voor iedereen in Nederland altijd gemakkelijk om je weg te vinden in de arbeidsmarkt. Soms verlies je je potentie of vertrouwen als je niet door je omgeving wordt gestimuleerd. Ook zelf heb ik wel eens het gevoel gehad met 2-0 achter te staan op het moment dat ik wilde beginnen met

werken. Gelukkig heb ik dat weten om te draaien; ik ben op de goede weg, heb een netwerk opgebouwd, maar dat was echt anders als scholier. Als je jong bent, heb je vaak niet in de gaten wat je allemaal in je hebt. Van mijn ouders en vrienden kreeg ik niet de steun die je nodig hebt om je toekomst te verkennen, het enige wat telde, was gewoon een baan te hebben.

Als je kijkt naar wie je nu bent, heb je dan het idee dat je je jeugddroom hebt laten uitkomen?

Mijn jeugddroom was het maken van filmmuziek, dat is nog steeds een droom. Het is niet meer mijn dagelijks werk, maar in mijn vrije tijd speel ik nog steeds gitaar. Die verdeling is prima zo. Nu vind ik het belangrijk dat mensen meer de verbinding met elkaar aangaan, bijvoorbeeld die verbinding tussen mensen uit kansarme buurten te realiseren, met diegenen die het wel lukt om zijn of haar weg te vinden

op de arbeidsmarkt.

Ik vind **authenticiteit** heel belangrijk. Jezelf kunnen zijn, ongeacht je afkomst, of je seksuele voorkeur, dat is een kracht. Als je jezelf bent, hoeft je je niet voor te doen iemand anders te zijn. Zo heb ik tijdens de bootcamp geleerd dat ik mezelf best kwetsbaar mag opstellen en authentiek mag zijn. Ik mag zeggen waar ik vandaan kom en waar ik tegenaan ben gelopen en wat ik daarvan heb geleerd. Ik ben niet de enige die wel eens ergens tegenaan loopt of tegenaan gelopen is.

Hoe zie je de toekomst?

Ik heb geleerd hoe belangrijk het is te blijven groeien en je ontwikkelen en dat wil ik blijven doen. Ik hoop de stap naar social work echt te kunnen maken en in de toekomst te kunnen instromen in een leer/werk traject in deze sector. Voor nu blijf ik kijken waar mijn kansen liggen. Het is nog onzeker, maar ik ben positief ingesteld. Het is immers een

groeisector, dus ik heb er vertrouwen in dat er een ingang gaat komen en ben gemotiveerd uiteindelijk de overstap te kunnen maken.

Wat zou je anderen willen meegeven wanneer zij zelf nadenken over een overstap?

Als je begint met de bootcamp staan er voor je gevoel 20 vreemde mensen om je heen. Maar eigenlijk heb je juist veel meer met elkaar gemeen dan dat je in eerste instantie zou denken.

Al snel zie je dat iedereen zijn eigen pad bewandeld en uiteindelijk durf je je kwetsbaar op te stellen. Even de tijd nemen om voor jezelf te beslissen wat belangrijk is en waar je naartoe wil gaan, helpt enorm. Op de laatste bootcamp-dag heeft iedereen zijn dromen voor de toekomst op papier gezet. Het delen van deze verhalen was een mooi, maar ook emotioneel moment. **Jezelf kwetsbaar opstellen is niet altijd makkelijk, maar het brengt je echt verder. ■**

TWEESTRIJD

We gaan er naar kijken, mevrouw.
Een adviescommissie zal zich er over buigen.
Het was zeker niet onze bedoeling
en het was al op onze radar,
maar mocht u desalniettemin het idee hebben
benadeeld te zijn, dan zullen we er melding van maken
bij de taskforce die onderzoekt
hoe het toch allemaal zo heeft kunnen lopen.
Heeft de toolkit u dan helemaal niet geholpen?
We zijn ondertussen benieuwd hoe u deze klantreis ervaart.
Neemt u daarom vijf minuutjes de tijd
om onze vragenlijst in te vullen.
U kunt er een mooie waardecheque mee winnen.
We verrekenen hem met uw laatst ontvangen naheffing.
We geven het antwoord dat wij geven.

Door: Lieke Marsman

Het is tijd voor verandering! Het is nu echt tijd
om de schouders eronder te zetten, onze ogen
op de bal. Dat kan alleen samen.
Het is erop of eronder, want het is crisis.
Want de verkiezingen komen er aan.
Echte keuzes maken. Met vertrouwen
en daadkracht. En vrijheid.
Voor de gewone man op straat.
Voor die verzorger, die zo hard werkt.
En voor die politieman
(of vrouw natuurlijk #gelijkekansen).
Het kan, dus het moet.
Ben jij er bij? Klik dan hier
om je aan te melden.
Het is vijf voor twaalf.
Het is echt erg.
Het is bizar.

Door: Lieke Marsman



Anita
Arts



Annemarie
Moons



Annemieke
Rijke



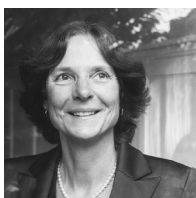
Annemieke
Roobeek



Aukje
Kuypers



Bianca
Tetteroo



Carla
Smits-Nutseling



Céline
van Asselt



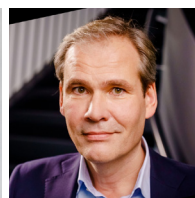
Jeannine
Peek



Jeroen
Muller



Jeroen
Smit



Joost
Farwerck



Leonie
Drabbe-van Rijn



Maarten
van Beek



Mariëlle
Lichtenberg



Nienke
Meijer



Petri
Hofsté



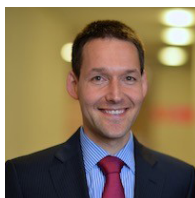
Ruben
van Zwieten



Sanneke
Sarels van Rijn



Simone
Heidema



Vincent
Maagdenberg



Yuri
van Geest

OVER ONS

De Buitenboordmotor

Wij, meer dan 300 bedrijven en instellingen geloven dat mensen het systeem kunnen maken! Hoe? Als je het systeem wil veranderen, breek dan los, start de verandering van buitenaf en probeer zo veel mogelijk mensen mee te krijgen om tot iets nieuws te komen. Samen hebben wij een missie: 'een samenleving waarin iedereen van betekenis kan zijn en blijven'. En dat vraagt om een radicaal ander arbeidsmarkt systeem.

Als jij verandert en actie onderneemt, veranderen en doen anderen om je heen mee. Simpelweg omdat iedereen ziet dat het wel kan. Durf en lef wordt opgevolgd. Een voorbeeld om het anders te doen. De vrijheid om mee te doen. De vrijheid om samen de spelregels te veranderen.

En als er genoeg mensen veranderen, dan veranderen de spelregels en verandert het systeem vanzelf mee.

www.debuitenboordmotor.nl



Van groot belang - De Buitenboordmotor

Simone Heidema - Nienke Meijer - Jeroen Smit
Joost Farwerck - Mariëlle Lichtenberg - Anita Arts
Céline Van Asselt - Maarten van Beek - Petri Hofsté
Aukje Kuypers - Vincent Maagdenberg
Annemarie Moons - Jeannine Peek
Annemieke Roobeek - Carla Smits-Nutseling
Bianca Tetteroo - Ruben van Zwieten - Leonie Drabbe
Yuri van Geest - Jeroen Muller - Annemieke Rijke
Sanneke Sarels van Rijn