

Sectorplannen richten zich vooral op instroom en scholing

Waar blijft de mobiliteit tussen sectoren?

Belangrijk onderdeel uit het Sociaal Akkoord van 2013 zijn de sectorplannen. Dat zijn plannen om mensen weer aan het werk te krijgen, en vervolgens te houden. De plannen die tot nu toe zijn ingediend besteden echter veel te weinig aandacht aan mobiliteit van werkenden tussen sectoren, constateert *Robin Colard*. Terwijl dat essentieel is om mensen duurzaam voor de arbeidsmarkt te behouden.

'Sociale partners hebben aangegeven hun verantwoordelijkheid op de arbeidsmarkt verder op te willen pakken. Een betere werking van de arbeidsmarkt, het bieden van werkzekerheid en het voorkomen van werkloosheid, staan centraal. Op korte termijn moeten de gevolgen van de crisis worden overbrugd. Op langere termijn is het als gevolg van vergrijzing noodzakelijk dat alle mensen die kunnen werken op de arbeidsmarkt ook ingezet worden', zo vat het ministerie van SZW het doel van de sectorplannen op haar website samen.

Die plannen kosten natuurlijk veel geld. Sociale partners kunnen daarom een aanvraag indienen voor cofinanciering van de overheid. Die is bereid de helft te betalen als het plan is goedgekeurd. In totaal is daar 600 miljoen euro voor opzij gelegd. De andere helft moeten sociale partners zelf ophoesten, bijvoorbeeld via de O&O-fondsen.

Quickscan

Er zijn verschillende fases waarin cofinanciering kan worden aangevraagd. De eerste was in de winter van 2013, de tweede in het voorjaar 2014, en 15 januari is derde fase

gestart die zal sluiten op 29 mei. Fase 3, waarvoor de overheid nog 150 miljoen in kas heeft, is specifiek gericht op het bevorderen van werk naar werk en van werkloosheid naar werk. Om voor cofinanciering in aanmerking te komen kijkt de overheid niet zozeer naar de kwaliteit van plannen om tot een duurzame arbeidsmarkt te komen, maar handelt zij kwantitatieve criteria: het gaat om het aantal poppetjes dat mobiel is geworden.

Momenteel zijn 61 sectorplannen goedgekeurd. In november van 2014 heeft de minister een eerste *quickscan* over die plannen naar de Tweede Kamer gestuurd. Kort gezegd komt dat op het volgende neer:

- Uit de verplichte sectoranalyses die de basis vormen voor een aanpak, komen als belangrijkste knelpunten achtereenvolgens naar voren de vergrijzing, de ontgroening, de vraag naar nieuwe competenties en de krimp van sectoren.
- De verdeling van de investering in maatregelen laat een ander beeld zien. Veruit het grootste bedrag gaat naar instroom (ongeveer 60%) en daarnaast gaat een fors bedrag naar scholing.
- Veruit de meeste maatregelen zijn gericht op werknemers uit de eigen sector, slechts 1% op de andere sector.

Ideaal plaatje

De sectorplannen lijken vooral gericht op het bestrijden van de crisis (vandaar ook de naam actieteam crisisaanpak van de Stichting van de Arbeid). Maar hoe zit het met de doelen op lange termijn om werkzekerheid te bieden op een snel veranderende arbeidsmarkt?

Laten we eerst eens kijken naar hoe zo'n plaatje er idealiter uit zou zien. Daarbij spelen zowel werknemers als werkgevers een rol. In een goed functionerende arbeidsmarkt denken werknemers na over hun huidige werk en hun inzetbaarheid in de (nabije) toekomst. Dat kan binnen, maar ook buiten de sector liggen. Vast onderdeel daarvan is (om)scholing. Werkgevers moeten nadenken over hoe zij hun organisatie het best kunnen inrichten en wat voor soort medewerkers daarbij nodig zijn (strategisch personeelsbeleid).

positie te verbeteren is dan ook overweldigend. Maar bij alle mogelijkheden voor werknemers om zich te blijven ontwikkelen, zit ook een impliciete boodschap. Het is je eigen verantwoordelijkheid om aan het werk te blijven en je weg te vinden op de arbeidsmarkt. Dat betekent dat het risico op geen werk hebben steeds meer een zelfgekozen risico wordt, in plaats van een risico dat buiten de medewerker ligt.

Een extreme doorvoering van deze eigen verantwoordelijkheid is ook terug te zien in allerlei flexibele arbeidsvormen die de medewerker een minimum aan zekerheid bieden tegen een maximum aan verantwoordelijkheid. Juist deze ontwikkeling werkt verlamdend op medewerkers. Je bent gek als je een vaste baan inlevert voor een onzeker bestaan in tijdelijke -, uitzend- of andere contracten. Dat maakt dat de eenzijdige verantwoordelijkheid

In een goed functionerende arbeidsmarkt denken werknemers na over hun huidige werk en hun inzetbaarheid in de toekomst

Dat betekent ook dat zij een beleid moeten ontwikkelen op niet alleen instroom, maar ook op doorstroom en uitstroom van medewerkers. Samen kijken bedrijf en werknemer dan wat het best is voor dat bedrijf en die werknemer. Om doorstroom goed te kunnen regelen is regionale samenwerking van bedrijven nodig, zodat werkenden ook makkelijk van de ene sector naar de andere kunnen overstappen. In de praktijk is dit ideale plaatje echter nog ver weg.

Verantwoordelijkheid bij werknemers

Werknemers kunnen er niet meer vanuit gaan dat ze een baan voor het leven hebben. Je zult toch iets moeten doen, als je weet dat je dit werk niet meer kunt of wilt volhouden tot je pensioen. En het kan ook erg leuk zijn om weer eens wat nieuws te doen. Het aantal instrumenten dat medewerkers ter beschikking staat om de arbeidsmarkt-

niet alleen ongewenst is vanuit werknemersperspectief, maar ook vanuit het perspectief van een goed functionerende arbeidsmarkt die gericht is op mobiliteit.

Problemen bedrijven

De problemen die bedrijven ondervinden in de duurzame samenstelling van hun personeelsbestand zijn zeer divers en vaak complex. Vaak is er sprake van een kwalitatieve dynamiek, in de zin dat er nieuwe vaardigheden gevraagd worden om het werk optimaal te kunnen doen, gekoppeld aan de dynamiek van de vaardigheden die medewerkers duurzaam kunnen leveren. Dit is goed te zien in werk dat om zware fysieke inspanning vraagt bij een steeds hogere productie-eis. Dat sloopt de medewerker en leidt er uiteindelijk toe dat hij zijn werk niet meer kan doen. Een ander voorbeeld is het werken in hoogtechnische bedrijven waar gevraagde capaciteiten en vaardigheden



razendsnel veranderen door de ontwikkeling van het product. De medewerker die het ene kunstje kan, is korte tijd zeer waardevol, maar als hij niet razendsnel het volgende kunstje in de vingers heeft, is hij niet meer productief.

Een ander probleem is de kwantitatieve dynamiek. De afgelopen jaren zijn vooral jaren van krimp geweest. In goede tijden zullen veel bedrijven weer groei laten zien. Het is moeilijk te voorspellen hoeveel groei er komt en hoe verantwoord die groei ingevuld kan worden. Koppel dat aan de pijn van reorganisaties de afgelopen jaren en bedrijven zullen er veel aan doen om niet weer in de situatie te komen dat ze vast personeel ontslaan.

Neem daarbij ook nog een tekort aan investeren in het eigen personeel om ze perspectief binnen en buiten het bedrijf te bieden, en veel bedrijven komen uit op proble-

perspectief zoeken naar nieuwe invullingen van de organisatie van het werk en een strategische personeelsplanning. Daar zijn weinig mogelijkheden voor in de cofinanciering, terwijl deze investering echt wat kan opleveren: een herwaardering van een duurzame relatie tussen werknemer en werkgever. Overigens zonder hier op zoek te gaan naar een baan voor het leven. Juist in regionale netwerken van organisaties is daar veel in te bereiken.

Het blijkt echter dat die regionale samenwerking vaak moeilijk is vorm te geven. Zeker als het gaat over de uitwisseling van personeel. Dat vraagt een groot onderling vertrouwen. En dat is er niet zomaar. Ook vraagt het om scholing die niet gericht is op de eigen organisatie of sector, en dat blijkt een zeer moeizame aangelegenheid.

Van werk naar werk moet een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn van werknemers en organisaties

men die hoog scoren in de arbeidsmarktanalyses van de sectorplannen: vergrijzing en ontgroening.

Behoeft aan experimenten

Lossen de sectorplannen deze problemen op? In de quickscan die naar de Tweede Kamer is gestuurd over fase 1 en 2 staat nog niets over de resultaten, het gaat vooral over de inzet. Er wordt vooral aandacht besteed aan instroom en scholing. De praktijk laat zien dat functiegerichte scholing best goed in te vullen is, maar dat het moeilijk is om de mobiliteit van medewerkers naar andere functies en sectoren te realiseren.

Daarvoor is het belangrijk dat ook het perspectief van de organisatie over een duurzaam flex- en mobiliteitsbeleid wordt meegenomen. En laat dat nou net ontbreken in veel sectorplannen. Er is behoefte aan experimenten die zowel vanuit werknemers- als vanuit organisatie-

Kans pakken

De derde fase van cofinanciering richt zich op van werk naar werk. Het is van groot belang om de verantwoordelijkheid daarvoor niet alleen bij werknemers te leggen, omdat mobiliteit dan eerder een bedreiging dan een perspectief is. Het moet een gezamenlijke verantwoordelijkheid zijn van werknemers en organisaties. De regionale aanpak speelt hierin een belangrijke rol. Dat vraagt om een grote inspanning en ook zeker veel tijd.

Het is te hopen dat sociale partners deze kans pakken bij de nu in te dienen sectorplannen. In plaats van zich te laten leiden door de kwantitatieve criteria die de overheid heeft opgesteld voor de cofinanciering, nemen ze de regie in handen om een duurzaam arbeidsmarktbeleid vorm te geven en tot stand te brengen. Dat is goed voor werkenden, voor organisaties, maar ook voor de sociale partners zelf.