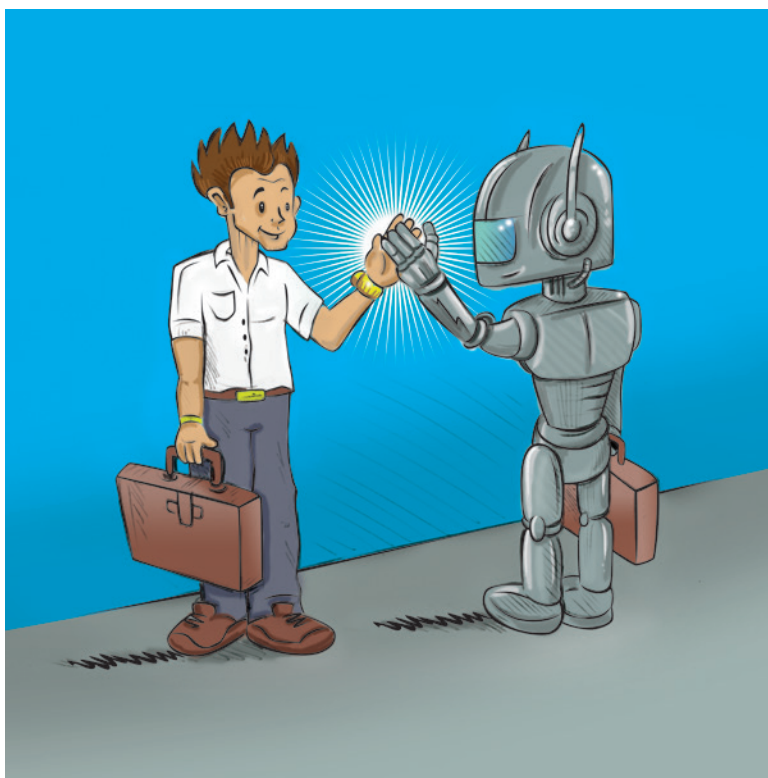


## FIELDLAB SOCIALE INNOVATIE

# Een andere kijk op arbeid, arbeidsverhoudingen en arbeidsmarkt

De technologische industrie staat aan de vooravond van grote veranderingen. De impact van ontwikkelingen als Smart Industry is ongekend en raakt niet alleen onderneming, maar ook mensen binnen die onderneming. Het zal de nodige effecten hebben op arbeid, arbeidsverhoudingen en arbeidsmarkt. Met het hoge tempo waarop technologische ontwikkelingen elkaar opvolgen moet er worden nagedacht over de wijze waarop medewerkers worden meegenomen in deze ontwikkelingen en, als dat niet mogelijk blijkt te zijn, hoe we vorm kunnen geven aan werkzekerheid.



In de Smart Industry actieagenda vragen we onder de noemer 'skills' ook aandacht voor de bijdrage van de medewerker aan het succes van de onderneming. Dit vanuit de overtuiging dat Smart Industry over meer zaken gaat dan technologische ontwikkeling, ICT en andere business modellen. Het is juist de medewerker die straks het verschil moet gaan maken en het is van belang dat die medewerker beschikt over de juiste skills. Hard skills op het gebied van techniek en technologie, maar ook de zogeheten soft skills als creativiteit, probleem oplossend vermogen, flexibiliteit en kunnen omgaan met verandering. Maar om die skills ten volle te kunnen ontwikkelen en 'exploiteren' moet er in werknemers worden geïnvesteerd; zowel door werkgevers als door de werknemer zelf (leven lang leren). Binnen de onderneming moet door werkgever en werknemersvertegenwoordiging (OR/vakbonden), worden gewerkt aan een cultuur waarbinnen dat mogelijk wordt gemaakt en waarin vertrouwen en betrokkenheid kernbegrippen zijn. Dit betekent dat er op een andere manier naar de mens in de organisatie moet worden gekeken. Dat zal consequenties hebben voor de arbeidsverhoudingen binnen de onderneming.

Maar Smart Industry raakt niet alleen de arbeidsverhoudingen. Het raakt ook aan de werkgelegenheid. Door het toepassen van nieuwe technologie en verdergaande robotisering zullen er banen verdwijnen en nieuwe banen ontstaan. Niet alle werknemers zullen zich staande weten te houden in de dynamiek die Smart Industry met zich mee gaat brengen al is het alleen maar door het simpele feit dat zij niet aan hogere eisen aan kennis en vaardigheid kunnen voldoen. Om te zorgen dat deze groep niet blijvend aan de kant komt te staan moeten er tijdig van werk-naar-werk-trajecten worden ingezet en worden nagedacht over de inrichting en het functioneren van de arbeidsmarkt. Bij dit laatste moet uiteraard rekening worden gehouden met de toenemende behoefte aan flexibiliteit van ondernemingen, de kwaliteit van het werk en inkomens- en werkzekerheid van de medewerker

Bij een onzekere toekomst horen flexibiliteit en zelfsturing. Werknemers die zich voortdurend ontwikkelen zijn ook in staat hun eigen werkzaamheden te organiseren. Zelfsturing, zelfroosting en verantwoordelijkheden laag in de organisatie brengen zijn thema's die daarin concreet moeten worden uitgewerkt. De werknemer verleiden tot co creatie (binnen de arbeidsorganisatie) alsook bedrijfs- en sector overstijgende werkprocessen ontwikkelen zullen bijdragen aan voornoemde flexibiliteit. Voorwaarden daarbij zijn vitaliteit, multidisciplinair werken, ondernemerschap en zelfredzaamheid. Uiteraard heeft de werkgever hierbij een stimulerende rol waarin betrokkenheid en vertrouwen belangrijke uitgangspunten zijn voor een dialoog met de werknemer. Verwachtingen over en weer moeten in een 'veilige' situatie kunnen worden uitgesproken en vervolgens worden vertaald in afspraken over de wijze waarop die verwachtingen kunnen worden gerealiseerd. In dit kader is het goed om onder andere de mogelijkheden tot het beschikken over (persoonlijk) opleidingsbudget te onderzoeken.

### **Fieldlab Sociale Innovatie**

De Smart Industry agenda voorziet in de ontwikkeling binnen fieldlabs (proeftuinen).

We creëren een nieuwe (virtuele) proeftuin, een regionaal netwerk van bedrijven, kennisinstellingen en overheden dat zich exclusief richt op de mens in de organisatie.

### **Focus op arbeidsverhoudingen**

Uit onderzoek blijkt dat ondernemingen die sturen op betrokkenheid van hun medewerkers significant beter presteren. Maar die betrokkenheid, wellicht ook bevlogenheid, ontstaat niet vanzelf. De arbeidsverhoudingen spelen hierin een grote rol en zijn bepalend voor de cultuur binnen de onderneming waarin het bieden van ruimte en vertrouwen over en weer kernbegrippen moeten zijn. Binnen de virtuele proeftuin wordt aandacht gegeven aan de verschillende concepten waarlangs bedrijven vorm kunnen geven aan de goede arbeidsverhoudingen binnen hun organisatie. De partners in het Fieldlab zijn bereid hun kennis en diensten beschikbaar te stellen. Daarvoor wordt er geput uit bestaande 'good practices' uit binnen- en buitenland en de inzichten die zijn verzameld door het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie. De activiteiten worden nauwgezet gevolgd door sociale partners en de wetenschap. Resultaten komen beschikbaar voor geïnteresseerde en worden ook door de partners binnen Smart Industry actief uitgedragen.

### **Focus op de regionale arbeidsmarkt**

Zoals eerder genoemd zullen niet alle medewerkers in de dynamiek van Smart Industry het tempo in voldoende mate kunnen bijhouden om de aansluiting op de ontwikkelingen binnen het bedrijf te blijven behouden. Banen zullen verdwijnen, maar er ontstaan ook nieuwe banen, waarvoor met werkloosheid bedreigde werknemers tijdig "klaar gestoomd" moeten worden. Op deze wijze kan werkzekerheid vorm worden gegeven en kunnen transitieproblemen worden verminderd. Het is dan ook van belang dat medewerkers continu anticiperen op toekomstige ontwikkelingen en hiertoe ook de kansen krijgen.

Een goed functionerende arbeidsmarkt zal pas vorm krijgen als deze regionaal wordt georganiseerd en de bereidheid bij bedrijven ontstaat om daar in gezamenlijkheid aan te werken. Met andere woorden een bottom-up beweging. FME zal daarom in samspraak met haar leden in minimaal één regio vormgeven aan een substantieel netwerk van bedrijven waarbinnen de kwalitatieve en kwantitatieve personeelsbehoefte in die regio zichtbaar wordt gemaakt. Op basis van de op deze wijze beschikbaar komende kennis kunnen dan echt

afspraken worden gemaakt over van werk naar werk en de daarbij benodigde instrumenten als bijvoorbeeld (bij) scholing.

### **Focus op leren zonder onderbreking**

Het organiseren van leven lang leren is 'leren zonder onderbreking'. Leren en persoonlijke ontwikkeling zijn meer nog dan voorheen, verantwoordelijkheden van werknemer en werkgever. De werknemer moet in staat zijn om zijn eigen persoonlijke ontwikkeling te definiëren en in te vullen. Leren en ontwikkelen kan betrekking hebben op vakinhoudelijke (technische) thema's, interpersoonlijke vaardigheden (zoals samenwerken en communiceren) en omgaan met veranderingen. De werkgever mag van zijn medewerkers verlangen dat zij zich voortdurend beraden op de vraag hoe zij hun waarde in de arbeidsmarkt behouden met als doel voortdurend inzetbaar te blijven. De werkgever heeft daarbij een stimulerende en coachende rol met als doel te komen tot een scholingsplan dat bijdraagt aan de werkzekerheid van de werknemer binnen of buiten het bedrijf. De wijze waarop de werkgever de scholingsactiviteiten faciliteert is een vanzelfsprekend onderdeel van dit plan. Leren en ontwikkelen kan op vele manieren plaatsvinden. Zowel via formele (in de klas) als informele weg (on the job). De kennis en ervaring van ervaren collega's moet hierbij worden benut. Er staan medewerkers vele didactische methoden en bronnen ter beschikking waarmee leerdoelen kunnen worden bereikt. Binnen Smart Industry Fieldlabs hebben onderwijsinstellingen een belangrijk rol. Onderwijsinstellingen van het mbo, hbo en universiteiten beschikken over een adequaat toegeruste fysieke leeromgeving en kennis.

### **Collectieve flexibiliteit**

Er kunnen binnen het netwerk van bedrijven afspraken worden gemaakt over het tijdelijk detacheren van werknemers, collegiaal in en uitlenen en werknemerspools. Regionale afspraken, zoals bijvoorbeeld urenbanken, zullen worden onderzocht.

De proeftuin wordt gevolgd door de 'wetenschap'. Ervaringen van de deelnemende bedrijven, worden de in de proeftuin verworven inzichten overdraagbaar naar andere ondernemingen. Ook TNO arbeid kan hier op zinvolle wijze aan bijdragen.