De kracht van verbinding!

Loopbaanthematieken in het licht van verschuivende beroepsbeelden

Module 3: Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland

Over kansverschillen in duurzame loopbanen

Petra Biemans
Piet Verstegen

Coauteurs:
Ellen Sjoer
Rachelle van Harn
Jeany Slijper

DE HAAGSE HOGESCHOOL | inholland hogeschool

Colofon

Deze publicatie is een gezamenlijke uitgave van Hogeschool Inholland
en De Haagse Hogeschool, November 2021.

De kracht van verbinding! Loopbaanthematieken in het licht van verschuivende beroepsbeelden van Petra Biemans, Ellen Sjoer, Jeany Slijper, Piet Verstegen, Rachelle van Harn is een modulaire uitgave die in licentie is gegeven volgens Creative Commons Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal-licentie.

Afbeeldingen: www.shutterstock.com en eigen materiaal.

Voorwoord

"Ieder zijn talent, samen aan zet"

Als elk talent wordt herkend, en als we dat samenbrengen over sectoren en organisaties heen, dan kunnen we iedere maatschappelijke opgave aan. Dat klinkt goed, maar is natuurlijk makkelijker gezegd dan gedaan. Het is lastig om het gehele speelveld te overzien. Wat weet een jongere nou over het ontstaan van nieuwe beroepen waarvoor ze kunnen kiezen op de snel veranderende arbeidsmarkt? Ook als opleiding is het niet eenvoudig om studenten te kwalificeren voor beroepen waarin onder meer digitalisering en globalisering eraan bijdragen dat de kern van het beroep verandert. Een verpleegkundige wordt zorgregisseur, een accountant ict-deskundige. En als individuele hrm'er in de tuinbouw kun je met de handen in het haar zitten als vacatures zoals datascientist of manager Teelt steeds maar niet vervuld worden, terwijl het bedrijf daar wel op zit te wachten. Waarom wordt er zo weinig gekozen om te werken in deze prachtige sector? In deze publicatie willen we deze werelden, die van het onderwijs, bedrijfsleven en ook van de kiezende mens, bij elkaar brengen. Dat doen we in verschillende modules die steeds een stukje van de puzzel laten zien. Ze zijn los van elkaar te lezen, maar de oplossing ligt in de verbinding! Wat ons motiveert, is dat mensen een leven lang ontwikkelen gaan zien als een klimrek (in plaats van een ladder). Je kunt allerlei kanten op, vaak meer dan je denkt! Ons doel is om inzicht te geven hoe de gehele puzzel in elkaar steekt en daarmee nieuwe wegen aan te geven.

Het structureel samenbrengen van verschillende expertises over twee hogescholen heen hebben wij ook gedaan. Wij, Ellen Sjoer en Petra Biemans, kennen elkaar vanuit het HRM Lectoren Netwerk (https://hrmlectoren.nl/) en het Breed Platform Arbeid (https://breedplatformarbeid.nl/). We merkten dat onze disciplines (respectievelijk onderwijskunde en talentontwikkeling en organisatiekunde en hrm), elkaar aanvullen als het gaat om de taaie en complexe vraagstukken die spelen in de wereld van ontwikkeling en werk. We hebben daarom samen met enkele docenten van onze lectoraten én samen met vele studenten van onze opleidingen, een onderzoek opgezet naar hoe de veranderingen op het werk plaatsvinden en wat de gevolgen zijn voor de mensen die dat werk uitvoeren. Dit heeft geresulteerd in een eerste gezamenlijke publicatie: Werk verandert, 21st century skills in de praktijk (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017). Deze publicatie heeft in 2017 de Onderzoeksprijs van Hogeschool Inholland gewonnen.

We merkten dat onze kennis complementair is en hebben vervolgens meer onderzoek samen opgezet en uitgevoerd. Onze methode om beroepen in transitie in beeld te brengen hebben we voortdurend aangepast en doorontwikkeld. Gaandeweg hebben we een werkwijze ontwikkeld die op systematische en methodisch verantwoorde wijze de transitie van beroepen en functies boven tafel haalt. Bovendien hebben we manieren gevonden om deze verandering op een toegankelijke en beeldende wijze te presenteren. Inmiddels hebben we via onze gezamenlijke projecten zo'n veertig beroepen in beeld gebracht.

Onze lectoraten bestaan respectievelijk vijftien (HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland) en tien jaar (Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool), waarin we apart, en ook al zes jaar samen onderzoek doen. Tijd voor een feestje en een strik om de resultaten door deze publicatie.

Wij wensen u veel leesplezier!

Petra Biemans
Ellen Sjoer

“Om duurzame loopbanen te realiseren, is een integrale benadering noodzakelijk.”

Inleiding

Auteurs: Petra Biemans, Ellen Sjoer

De publicatie 'De kracht van verbinding: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepsbeelden" is modulair opgebouwd. Iedere module behandelt een stukje van de thematiek, waarbij steeds vanuit een ander perspectief wordt gekeken: vanuit kiezende jongeren, vanuit de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij en die ons werk beïnvloeden, vanuit de Nederlandse arbeidsmarkt, vanuit onderwijsorganisaties en vanuit arbeidsorganisaties.

De modules zijn los van elkaar te lezen, maar wij raden aan om juist ook een module die een ander perspectief belicht te lezen. De verschillende werelden kunnen niet meer los van elkaar worden beschouwd: Om tot duurzame loopbanen te komen is een integrale benadering noodzakelijk.
Om dit te benadrukken kent iedere module dezelfde inleiding én dezelfde uitleiding/verantwoording. Wie deze introductie al heeft gelezen bij één van de andere modules, kan dus meteen doorgaan naar de module hoofdtekst.

Ten slotte: naast vijf inhoudelijke modules hebben we ook nog een module 6 toegevoegd.
Deze is speciaal voor jongeren die bezig zijn met hun studiekeuze en andere loopbaankeuzes.

De modules zijn:

Module 1: Van ladder naar klimrek.
Over keuzeprocessen en beroepsbeelden.

Module 2: Omgevingskrachten en verandering van werk.
Over beroepsbeelden die veranderen.

Module 3: Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland.
Over kansverschillen in duurzame loopbanen.

Module 4: Toekomstbestendig beroepsonderwijs.
Er is altijd een grens om voorbij te bewegen.

Module 5: De rol van hrm bij duurzame loopbanen.
Over schuivende beroepsbeelden in arbeidsorganisaties.

Module 6: En de Keuze is reuze!
Jongerenmodule.

Korte contextbeschrijving

Deze publicatie gaat in op loopbaanthematieken, die voortvloeien uit de verandering van werk en beroepen die in transitie zijn. Deze publicatie geeft antwoord op de vraag hoe we om kunnen gaan met loopbaanperspectieven bij beroepen in transitie.

De afgelopen zes jaar hebben onderzoekers van het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland en van het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool hier samen én apart onderzoek naar gedaan. In de diverse modules gaan we in op vraagstukken die te maken hebben met een leven lang ontwikkelen voor duurzame loopbanen in een complexe maatschappij, waarbij beroepen voortdurend veranderen.

> "Duurzame loopbanen en de innovatieopgaven van de komende jaren."

Loopbanen worden van diverse kanten aangevlogen en belicht: vanuit de kiezende jongeren, studenten en docenten, professionals, werkgevers, en de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij en op de (Nederlandse) arbeidsmarkt. Ze zijn allemaal nodig voor duurzame loopbanen en de innovatieopgaven van de komende jaren. In deze uitgebreide en modulair opgebouwde publicatie hebben we de kennis uit onze onderzoeken gebundeld. We hebben literatuur en artikelen uit vaktijdschriften en het nieuws verwerkt, relaties gelegd en er zijn cross-overs gemaakt tussen diverse expertises en vakgebieden.

We hebben voor deze publicatie geput uit onze onderzoeksresultaten en de eindproducten van ons onderzoek van de afgelopen jaren. De bevindingen van het onderzoek naar circa veertig beroepen/functies c.q. functiefamilies zijn verwerkt, evenals inzichten uit ons onderzoek naar studiekeuzeprocessen, mens en organisaties, de rol van hrm en talentontwikkeling in innovatieve leer- en werkomgevingen. In de uitleiding van deze publicatie is een overzicht opgenomen van de onderzochte beroepen.

We schetsen kort waarom deze publicatie nu zo anders is dan andere publicaties over loopbaanthematieken, en welke visie hieraan ten grondslag ligt. We geven een beknopte uitleg over kernthema's uit ons onderzoek en benoemen vervolgens onze belangrijkste bevindingen. We eindigen met een leeswijzer.

“Beroepen veran-
deren voortdurend
en dat betekent dat
we studenten en
medewerkers hier
goed op moeten
voorbereiden.”

Doel
In deze publicatie belichten we loopbaanthematieken vanuit verschillende perspectieven. Hierbij kijken we naar de hele loopbaanketen: van studiekiezer tot en met de werkgever en werknemer op de arbeidsmarkt. Het doel van deze publicatie is een handreiking te geven hoe om te gaan met de uiteenlopende veranderingen op het gebied van studie, werk en beroepen.

Een andere benadering van loopbaanthematieken
'Van ladder naar klimrek' is een veelvuldig gehanteerde uitspraak, die terug te lezen is in de diverse modules. Dit geeft in de kern weer hoe we vraagstukken benaderen die te maken hebben met duurzame loopbanen in een veranderende maatschappij. Vaak wordt op een vrij abstract niveau gesproken en geschreven over de veranderingen waarin ons werk zich bevindt.
Echter, er is nog weinig praktijkgericht onderzoek uitgevoerd dat de inhoud van het dagelijkse werk van medewerkers in bepaalde functiegroepen in beeld brengt, en de veranderingen die zij de afgelopen jaren hebben waargenomen. Bovendien is er aanvullend praktijkonderzoek nodig naar het geheel aan samenhangende kwaliteiten die onmisbaar zijn om de veranderende werkzaamheden te kunnen blijven uitvoeren, en hoe die dan het beste ontwikkeld kunnen worden. Daarom kiezen wij voor een benadering waarin het hebben van een duurzame loopbaan vanuit verschillende perspectieven wordt belicht:

- vanuit de kiezende jongere;
- vanuit de veranderingen die plaatsvinden in de maatschappij;
- vanuit de (Nederlandse) arbeidsmarkt;
- vanuit de onderwijsorganisatie;
- vanuit de arbeidsorganisaties.

Een unieke bundeling van expertises en vakgebieden
In deze modulair opgebouwde publicatie hebben we er bewust voor gekozen om verschillende doelgroepen te bereiken. Dit heeft ten eerste te maken met onze visie.

WAAROM MOET IK DEZE PUBLICATIE LEZEN?

“Alle betrokkenen hebben bij deze veranderingen een eigen rol en deze rollen kunnen alleen in samenhang effectief ingevuld worden.”

Ten tweede is dit gebaseerd op ons onderzoek naar de verandering van werk. Uit onze data blijkt dat de traditioneel gescheiden werelden van beroepskeuze, arbeidsmarkt, onderwijs, organisatieontwikkeling, hrm en opleidingen zodanig met elkaar vervlochten zijn in de praktijk, dat alleen tot duurzame oplossingen kan worden gekomen door deze integraal te benaderen en over de grenzen van de werelden te kijken. In die zin dat:

- leerlingen beroepen kiezen die bij hen passen én waar behoefte aan is op de arbeidsmarkt;
- opleidingen zich bewust zijn van die veranderingen en daar soms ook co-createur van zijn, en daar in hun curricula op inspelen;
- arbeidsorganisaties proactief op de veranderingen inspelen;
- hrm-beleid in en van organisaties de opgave heeft dat hun ‘workforce’ fit for the future blijft.

Dit kan alleen als er kennis en inzicht is bij de betrokken partijen. Welke ontwikkelingen spelen er in de omgeving en op de arbeidsmarkt? Hoe pakken deze ontwikkelingen concreet uit voor beroepen en functies, en voor de mensen die deze beroepen en functies uitoefenen of zich daarop voorbereiden?

“De beelden die we hebben van beroepen, zijn vaak gekleurd door het referentiekader van het eigen werk en de eigen omgeving.”

Belangrijke kernbegrippen en thema's

We behandelen nu een aantal belangrijke begrippen die in alle modules van deze publicatie terugkomen. Ze zijn belangrijk om de onderlinge samenhang te begrijpen en ons uiteindelijke conceptuele model te kunnen doorgronden.

- Beroepsbeelden
- Beroepsidentiteit
- Studiekeuzetrilemma
- Arbeidstrilemma
- Loopbaanthematiek in een conceptueel model

Beroepsbeelden, wat zijn dat eigenlijk?
Volgens Gottfredson (2005) zijn beroepsbeelden stereotiepe beelden waarmee de persoonlijkheid van beroepsbeoefenaren, het werk dat ze doen, het leven dat ze leiden, de beloning en werkcondities en de geschiktheid voor bepaalde type mensen bedoeld worden. Dat beeld wordt onder meer gevormd door 'van horen zeggen', van zien in hun omgeving en van berichten in de media. Ook het onderwijs kan bijdragen aan dynamische en realistische beroepsbeelden. In ons onderzoek beschouwen we een beroepsbeeld als een geheel van wat een beroep of functie inhoudt, waarbij naast aandacht voor wat een beroepsbeoefenaar moet kunnen en kennen, diens taken en wat hem of haar drijft, er ook aandacht is voor het 'aarden' in een omgeving.

De beelden die we hebben van beroepen, zijn vrij vaak gekleurd door het beperkte referentiekader van het eigen werk. Ons onderzoek laat zien dat het beroepsbeeld dat iemand heeft van een beroep, lang niet altijd een volledig beeld is. Het kan ook achterhaald zijn of niet realistisch en daardoor bijvoorbeeld te negatief of te positief zijn. Daarnaast zijn er allerlei nieuwe beroepen waar mensen geen of een beperkt beeld van hebben. Waar denken we bijvoorbeeld aan als we het hebben over het werk van een accountant – een bestaand beroep – of over het werk van een ethische hacker – een relatief nieuw beroep? Voor jongeren is een nieuw beroep als influencer bekend, maar mensen die weinig gebruikmaken van social media kunnen hier lang niet altijd iets bij voorstellen: 'Kun je daar geld mee verdienen dan?' Beelden over toekomstige beroepen, beroepen die nog niet bestaan, zijn nog lastiger voor te stellen.

Een visueel beroepsbeeld uit ons onderzoek
Een beroepsbeeld kan beschrijvend geoperationaliseerd worden, maar dit kan ook in de vorm van een visualisatie. Zo'n visueel beroepsbeeld laat zien hoe de verschillende functieaspecten met elkaar een beroep of functie vormen. We hebben in ons onderzoek realistische beroepsbeelden concreet uitgewerkt in aansprekend taalgebruik of met beeldend materiaal (Biemans, Sjoer, Brouwer & Potting, 2017; Biemans & Sjoer, 2018). Voorbeelden hiervan zijn een beeldend narratief, een filmpje, een persona, een Sway of een animatie. Hieronder staat een voorbeeld van een visueel beroepsbeeld, dat is gemaakt ten behoeve van ons onderzoek naar beroepen in de Greenport (Biemans, Verstegen, Slijper, Sjoer, 2021).

Voorbeeld van een visueel beroepsbeeld
Aan de hand van hoofd, handen, hart en mond laten we zien wat iemand doet, wat je daarvoor moet kunnen en kennen, waar de passie zit en wat iemand drijft. Ook het 'buikgevoel' komt aan de orde. Hier gaat het om gezond en veilig werken (arbeidsomstandigheden) en om de arbeidsvoorwaarden. De voeten van het visuele beroepsbeeld representeren de bodem waarop mensen in het beroep staan, te weten hun opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden (die nodig zijn om ook in de toekomst het werk te kunnen uitoefenen) en hoe men geaard is in het bedrijf en in de sector (Biemans, Verstegen, Slijper, Sjoer, 2021).

Waar hebben we naar gevraagd en hoe hebben we geanalyseerd.

Figuur 1: Visueel beroepsbeeld

Figuur 2: Studiekeuzetrilemma

Beroepsidentiteit

Beroepsidentiteit kan gezien worden als het resultaat van een actief proces, waarin een persoon zelf actief participeert en waarin een 'beroepshabitus' wordt ontwikkeld. Deze beroepshabitus heeft betrekking op het ontwikkelen van een 'gevoel' van hoe je moet zijn, van je juiste plaats, maar ook voor de emotionele betrokkenheid die wordt geëist in beroepen. De beroepshabitus wordt gevormd in een concrete beroepscultuur door samen te werken met collega's die laten zien hoe zij het doen. Degene die nieuw zijn in deze beroepscultuur, zoals jongeren en zij-instromers, moeten hun eigen normen, waarden en betekenissen in overeenstemming brengen met de waarden, normen en betekenissen van dat specifieke beroep of beroepenveld (Colley, James, Tedder, & Diment, 2003). Een concreet voorbeeld: de beroepsidentiteit van timmerlieden ligt in het fysiek werken, het maken van echte bouwproducten én de sfeer en kameraadschap van de bouwkeet. Ook de identificatie als groep door de stoere bouwkleding, het hebben van een eigen gereedschapskist of bouwbus spelen mee (Interview met een Timmervrouw, 2018).Dit zogenaamde socialisatieproces is nodig om op een plezierige wijze in een beroepscontext te 'landen' (Colley et al., 2003).

Het studiekeuzetrilemma: drie aparte werelden

Het uitgangspunt bij loopbaankeuzes voor jongeren is het zogenoemde studiekeuzetrilemma. In onze visie spelen bij loopbaankeuzes drie partijen een rol, te weten:

- jongeren die bezig zijn met hun beroeps- of studiekeuze
- (beroeps)opleiders
- organisaties, de arbeidsmarkt

Het studiekeuzetrilemma in figuur 2 laat zien dat deze groepen in de praktijk eigenlijk drie aparte werelden vormen, waar schotten tussen staan. Echter, als we talenten duurzaam willen (blijven) ontwikkelen, moeten we naar de hele keten kijken: jongeren, opleiders én de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Welke betekenis kennen zij toe aan beroepsbeelden? Of concreet gesteld: hoe denken jongeren over latere beroepen bij studiekeuze en wat voor beeld hebben ze daarbij? Hoe gaan scholen bij loopbaanoriëntatie en -begeleiding (LOB) om met het aandragen van realistische en actuele beroepsbeelden? En wat doen bijvoorbeeld organisaties bij werving om op basis van de juiste beroepsbeelden jongeren te interesseren voor een bepaalde sector of beroep? Als het gaat over keuzes maken en duurzame loopbanen, is het van belang dat jongeren goed kunnen doorstromen: van voortgezet onderwijs naar vervolgonderwijs, en van vervolgonderwijs naar de arbeidsmarkt. En daarbij moeten we hen voorbereiden op een arbeidsmarkt die niet statisch is, maar voortdurend in beweging. Met andere woorden: hoe kunnen we opleiden voor de toekomst en LOB hierop laten aansluiten? Hoe brengen we de wereld van kiezende jongeren, opleiders en de arbeidsmarkt nader tot elkaar? Allemaal vragen die voortvloeien uit dit studiekeuzetrilemma. Willen we dit in de praktijk in betere banen kunnen leiden, zullen we moeten proberen de schotten af te breken die tussen kiezende jongeren, opleiders en de arbeidsmarkt bestaan. Het leggen van structurele en intensievere relaties tussen deze drie werelden kan voor alle partijen winst opleveren.

Figuur 3: Arbeidstrilemma

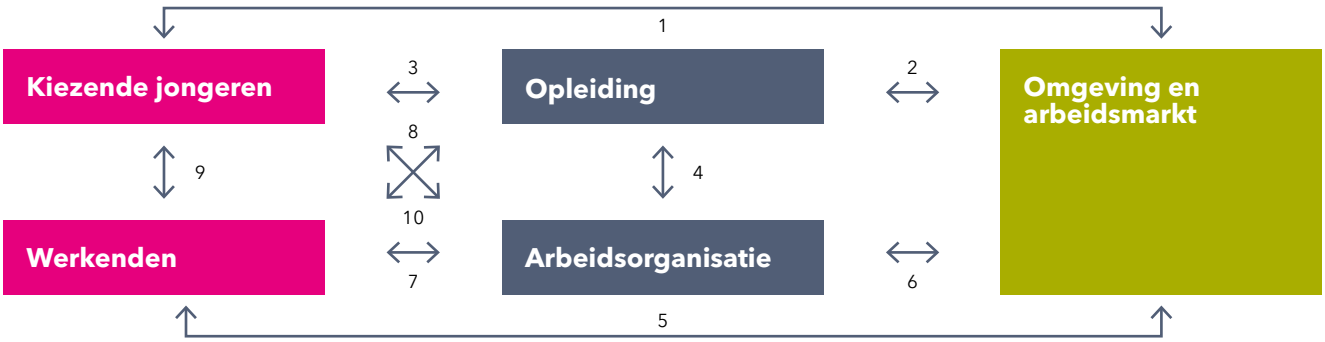
Het arbeidstrilemma: nog teveel gescheiden werelden
Duurzame inzetbaarheid van werknemers vormt het uitgangspunt voor het arbeidstrilemma. Omdat er allerlei ontwikkelingen zijn die ervoor zorgen dat de omgeving waarin we werken én het werk zelf voortdurend veranderen, zal iedereen die werkt of werken wil, zich moeten blijven ontwikkelen. Voor werkgevers is het essentieel deze ontwikkeling te stimuleren en te faciliteren.
Het betekent ook dat het belangrijk is dat organisaties breder kijken naar de ontwikkelingen, zodat hun medewerkers meegenomen worden in en voorbereid worden op voortdurende veranderingen. Als het werk in een sector of in een bepaald type functie sterk verandert, of als de werkgelegenheid daar daalt, is het voor de medewerkers vanzelfsprekender om naar andere beroepen/functies, andere organisaties en zelfs naar andere sectoren te kijken. Dat hebben we gezien tijdens de coronapandemie: van de horeca naar de zorg, of mondkapjes gaan produceren als fabrikant van matrassen!

Het arbeidstrilemma in figuur 3 speelt net als het studiekeuze-trilemma ook op drie niveaus:

- individueel aspect: individuele werknemers of werkzoekenden;
- organisatie-aspect: organisaties die behoefte hebben aan voldoende werknemers die beschikken over de juiste competenties én die zich willen en moeten aanpassen aan veranderingen;
- arbeidsmarkt in zijn geheel: die voortdurend in beweging is, waar tekorten en overschotten spelen en waar allerlei groepen te onderscheiden zijn.

Duurzame inzetbaarheid betekent in de praktijk een leven lang ontwikkelen met aandacht daarvoor op álle niveaus. Om duurzame inzetbaarheid op maatschappelijk niveau en breed op de arbeidsmarkt te realiseren, is het essentieel dat ook hier de schotten tússen verschillende werelden verdwijnen, waarbij duurzame inzetbaarheid wordt beschouwd als én een individueel, én een organisatie, én een maatschappelijk vraagstuk, in samenhang met elkaar.

Conceptueel model voor loopbaanthematieken
Het studiekeuzetrilemma en het arbeidstrilemma staan echter niet los van elkaar. Want ook deze beide trilemma's hebben een relatie. Immers, opleidingsorganisaties en arbeidsorganisaties dienen van elkaar te weten wat er speelt om zo jongeren goed te laten landen op de arbeidsmarkt. Arbeidsorganisaties staan voor de opgave dat hun 'workforce' fit for the future blijft. Tevens heeft men de uitdaging om jongeren voor hun sector en bedrijf te enthousiasmeren. Hoe doe je dat in een veranderende wereld? En wat betekent dat voor het hrm-beleid en intern opleiden?
We hebben een conceptueel model ontwikkeld, waarin wordt weergeven hoe de loopbaanthematiek in relatie tot transities in beroepen, studie en werk eruitziet.



Figuur 4: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

Toelichting op de relaties in het conceptueel model: Loopbaanthematieken bij beroepen in transities

Hieronder lichten we dat toe door de verbindingspijlen in het model te expliciteren:

1. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de wereld van de kiezende jongeren inbrengen in de arbeidsmarkt. LOB die op een interactieve manier aanzet tot exploratie.

2. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van de opleiders en de wereld van de opleiders inbrengen in de arbeidsmarkt, resulterend in curricula die actueel zijn.

3. De wereld van de opleidingen inbrengen in de wereld van kiezende jongeren en de kiezende jongeren inbrengen in de wereld van de opleidingen. Realistisch en praktijkgeoriënteerd opleiden!

4. De wereld van opleidingen en arbeidsorganisaties in contact met elkaar houden. Echte uitwisseling van middelen en mensen!

5. De arbeidsmarkt inbrengen in de wereld van werkenden en de wereld van werkenden inbrengen in de arbeidsmarkt. Realistische beelden van veranderingen in het werk en de consequentie ervan voor een leven lang opleiden!

6. De arbeidsmarkt verbinden met organisaties en wereld van organisaties verbinden met de arbeidsmarkt. Een inclusieve werving van nieuw talent met ruimte voor 'achterblijvers'!

7. De wereld van werkenden en de omscholende werkzoekenden daarvan verbinden met werkorganisaties. Zorg dragen voor inclusiviteit en meedoen!

8. De werkenden verbinden met de wereld van opleiders en vice versa door uitwisseling tussen het 'echte' werk en opleidingen. Door bedrijfsstages voor opleider! Door werkenden als gastdocent en gildemeester! En door permanente educatie van werkenden!

9. De wereld van kiezende jongeren via realistische beroepsbeelden verbinden met werkenden in hun omgeving.

10. De wereld van werkenden verrijken door actieve na- en bijscholing bij opleidingen.

Dit conceptuele model wordt in figuur 4 weergegeven:

Gebaseerd op ons onderzoek waar we diverse expertises en vakgebieden in verbinden, is onze visie dat de werelden zoals geschetst in figuur 4 met elkaar verbonden dienen te zijn, waar dat nu lang niet altijd (nog) het geval is. Om effectieve en duurzame loopbanen te genereren zullen alle werelden met elkaar in verband moeten worden gebracht. Maar tevens is het van belang dat er een natuurlijke verbinding van het arbeidsmarkttrilemma met het studiekeuzetrilemma gelegd wordt. Immers, de diepgang en doordachtheid van de studie- en beroepskeuze is een belangrijke voedingsbron of basis voor ieders duurzame inzetbaarheid. De kracht zit hem in het met elkaar verbinden van de verschillende werelden van toetreders en werkenden. We hebben het hier dus over ketendenken. Alleen dan kan een duurzame en doorlopende ontwikkelingslijn gerealiseerd worden. Onze twee trilemma's hebben we daarom samengebracht in een conceptueel model, waarin de verbanden worden benoemd.

Het conceptueel model laat zien hoe complex loopbaanthematieken zijn en dat het niet meer mogelijk is om deze thematiek louter vanuit één bepaalde kant aan te vliegen. Alleen door verschillende vakgebieden en expertises met elkaar te verbinden, en onderlinge cross-overs te maken en relaties te leggen, kunnen we tot innovaties komen. Gebaseerd op onze onderzoeken brengen we door middel van deze publicatie enige ordening aan in de loopbaanthematieken, waarbij we steeds redeneren vanuit de daadwerkelijke veranderingen in beroepen en functies in de dagelijkse praktijk. Vervolgens geven we handvatten hoe daarop in te spelen. In iedere module komt aan bod hoe de verschillende expertises specifiek met elkaar kunnen worden verbonden.

Wat zijn de belangrijkste conclusies uit ons onderzoek?

Een belangrijke conclusie luidt dat het klassieke beeld dat veel mensen van een beroep hebben, niet meer klopt: zo is een hbo-verpleegkundige tegenwoordig afhankelijk van zijn/haar specialisatie vooral zorgregisseur, en een kapitein is de manager van een schip.

Beroepen en functies veranderen en worden complexer
Beroepen en functies veranderen en zijn al veranderd. Ze worden complexer. Zo ontstaat er een andere verhouding met de opdrachtgever, cliënt en/of klant, ligt er meer verantwoordelijkheid bij de uitvoering en wordt er (zeker vanaf mbo niveau 4) meer appél gedaan op een regierol. Bovendien is er sprake van intensievere en complexere samenwerkingsverbanden en een grote digitale invloed. In veel beroepen valt op dat het werk interessanter wordt, omdat er over grenzen gekeken kan worden (cross-over). Het wordt ook als zwaarder ervaren, want ‘alle ballen moeten in de lucht gehouden worden’. Dit leidt tot een hogere werkdruk.

Meer ‘regeldruk’, protocollisering en regelgeving
Digitalisering heeft invloed op veel aspecten van het werk: onder andere op de taken die men uitvoert, maar ook op de communicatie tussen verschillende partijen en binnen functies. De informatietechnologie heeft namelijk grote impact op de wijze van communiceren: in veel vormen, via veel media en 24/7. Een onverwacht gevolg van digitalisering is dat het invloed heeft op de administratieve druk. Het aantal administratieve taken neemt doorgaans toe, in tegenstelling tot hetgeen veel mensen verwachten. Waar docenten vroeger hun cijfers eenvoudigweg in een docentenagenda noteerden, moet nu alles worden geüpload en geverifieerd in digitale systemen. Administratieve druk neemt tevens toe door de toenemende protocollisering en regelgeving. Een toenemende

regeldruk, terwijl tegelijkertijd ook sprake is van meer (individuele) verantwoordelijkheid. Een bankadviseur bijvoorbeeld moet – in tegenstelling tot zo'n vijftien jaar geleden – ook vragen beantwoorden van klanten die online zijn. Er wordt van hem of haar ondernemerschap verwacht, dat hij commerciële signalen oppikt, daarbij geholpen door nieuwe (datagerelateerde) bronnen. Het gevolg van de protocollisering en regeldruk, gepaard met individuele verantwoordelijkheid, is dat de complexiteit op de werkvloer sterk is toegenomen en dat medewerkers kunnen worstelen met dilemma's of onzeker zijn in de uitvoering van hun werkzaamheden. Op het moment suprême is het aan professionals, zoals agenten, artsen of docenten, hoe te handelen. Zij zullen over hun keuzes (soms publiekelijk) verantwoording moeten afleggen.

Een palet aan kwaliteiten, waaronder vakkennis!
Ook blijkt dat de legitimiteit van een functie gelegen is in vakkennis. Het voortdurend en proactief 'bijstellen' van die kennis is essentieel. Deze kennis is van waarde, juist in combinatie met andere vaardigheden. Om het werk goed te kunnen uitvoeren, moet er veel worden gecommuniceerd, moet men kunnen samenwerken in en met allerlei verschillende verbanden. Hierbij worden vooral probleemoplossend vermogen, creativiteit en kritisch denken belicht. Echter, omdat competenties hun feitelijke vorm krijgen in de praktijk (van het uit te oefenen beroep) en samenhangen met de context waarin een beroep wordt uitgevoerd, schieten algemene 'lijstjes' met '21st century skills' tekort.

Verouderde beroepsbeelden bij studiekeuze
Een volgende belangrijke conclusie uit ons onderzoek is dat jongeren regelmatig voor een studie kiezen op grond van abstracte en onberedeneerde beroepsbeelden (Slijper, 2017; Slijper, Sjoer, Biemans & Van Harn, 2019; Slijper & Kunnen, 2021). Ook degenen die nauw betrokken zijn bij het keuzeproces, zoals ouders, mentoren of loopbaanbegeleiders, hebben nog vaak verouderde beelden van beroepen of beroepssectoren. Dat is een gemiste kans, vooral voor sectoren waar men te maken heeft met tekorten of in sectoren waar sprake is van krimp. In het studiekeuzeproces kunnen leerlingen en studenten een onderzoekende houding ontwikkelen, door actief te exploreren. Dat wil zeggen, daadwerkelijk ervaren hoe een studie of een bepaalde beroepssector eruitziet, hoe beroepen er heden ten dage uitzien, wat je daarvoor moet kunnen en kennen. Als leerlingen en studenten vroeg beginnen met exploreren en ervaren wat bij hen past, is de kans groter dat ze dit op een later moment in hun loopbaan opnieuw doen. Bijvoorbeeld als ze merken dat hun beroep verandert of als ze zelf een nieuwe richting in willen slaan.

Verschuivende kern van het beroep
Beroepen en functies kunnen zodanig veranderen, dat de beroepsidentiteit verschuift. Een beroep kan bijvoorbeeld als gevolg van technologie of door een veranderende visie op bijvoorbeeld zorg sterk veranderen. Waar een zorgbegeleider van mensen van andersvaliden een decennium geleden moest zorgen voor de cliënten, moet een wooncoach (een nieuw beroep, maar met dezelfde opleidingsvereisten) nu zorgen dat kwetsbare mensen zo zelfredzaam mogelijk zijn. Hier zien we de identiteit veranderen van zelf zorg verlenen naar een coachrol, waarbij anderen de activiteiten doen.
Niet alleen vereist dit ander professioneel werkgedrag, er worden ook andere drijfveren en motivatoren actief. Als het jouw passie is om voor iemand te zorgen, dan is een switch naar een coachende rol een forse, die niet van de één op de andere dag gemaakt kan worden. Het kan zijn dat mensen zich niet meer thuis voelen in die veranderende rol. Dat betekent dat het beroep of functie een beroep doet op andere kerncompetenties en ander gedrag vereisen, waardoor het een ander type mensen kan aanspreken.

Inspired to change:
meer dan alleen kennis en vaardigheden
Uit ons onderzoek blijkt het beroepsbeeld ook meer te omvatten dan alleen kennis en vaardigheden. Het is belangrijk om een holistische kijk te hebben op talentontwikkeling voor beroepen in transitie, door ook aandacht te hebben voor wat het met je doet, en ook waar je het voor doet. Hier spelen beroepstrots en beroepseer een rol.

Duurzame loopbanen
Iedere leerling dient vanaf de eerste dag te worden voorbereid op een leven lang ontwikkelen. Opleidingen bieden toegang tot een belangrijke stap in een carrière. Men begint in een bepaalde functie of beroep en ontwikkelt zich verder. Maar omdat de omgeving en dus het werk verandert, dienen organisaties alert te zijn op leren en ontwikkelen. In het hrm-beleid, voor leidinggevenden en voor medewerkers zelf, dient ontwikkeling de normaalste zaak van de wereld te zijn. Voor jong en oud dus.

De bereidheid en gelegenheid om te blijven leren is essentieel. Geen of onvoldoende ontwikkeling betekent dat je kwaliteiten op een bepaald moment niet meer aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. (Frie, Potting, Sjoer, Van der Heijden & Korzilius, 2019) Op het moment dat je dat merkt, is het al te laat. Proactief inspelen op werk van de toekomst is belangrijk: voor organisaties, voor de overheid, voor organisaties, voor opleidingen, voor studenten én voor individuele werknemers.

Er zijn groepen op de arbeidsmarkt die het moeilijker hebben en/of krijgen. Deze groepen hebben specifieke aandacht nodig om duurzaam employable te blijven. Bij elkaar opgeteld blijkt dit een aanzienlijk deel van de arbeidsmarkt te zijn. Mensen die we nodig hebben voor de innovatieopgaven, om de zorg draaiende te houden en de energietransitie te realiseren.

Voor vrijwel alle bedrijven lijkt te gelden dat een leven lang blijven ontwikkelen een must is. Dit stelt eisen aan initiële beroepsopleidingen, maar ook hoge eisen aan opleiders binnen bedrijven.

“Werken aan duurzame loopbanen is een verant-woordelijkheid van iedereen.”

Hoe moet ik deze publicatie lezen?

We behandelen nu een aantal belangrijke begrippen die in alle modules van deze publicatie terugkomen. Ze zijn belangrijk om de onderlinge samenhang te begrijpen en ons uiteindelijke conceptuele model te kunnen doorgronden.

Modulaire opbouw
De opbouw van de publicatie is modulair. Iedere module is toegespitst op één of meer doelgroepen; deze worden aan het begin van iedere module aangegeven. De modules kunnen separaat van elkaar worden gelezen.
De samenhang met andere modules komt echter altijd weer terug en nodigt zo uit tot het lezen van de andere modules. Voor lezers die specifiek geïnteresseerd zijn in die ene doelgroep, kan het verhelderend zijn om ook de wereld van een andere doelgroep te verkennen: als hrm'er die van de kiezende jongere, of als onderwijsorganisatie de wereld van de verandering van werk of van hrm'ers. Juist door kennis te nemen van aanpalende werelden, komt de complexiteit in beeld en kijkt men hoe in een andere wereld de verandering van beroepen en werk wordt gezien en kunnen verbindingen worden gemaakt vanuit het 'grotere' plaatje.

Speciale jongerenmodule
Ook hebben we een speciale jongerenmodule met de titel 'En de Keuze is reuze!' gemaakt. Deze module kan door de alternatieve werkvormen en de alternatieve benadering van loopbaanbegeleiding (LOB) aanvullend op een bestaande LOB-methode worden gebruikt.

Plaatje, praatje, verdieping
Om de leesbaarheid te verhogen hebben we zoveel mogelijk gewerkt volgens het principe plaatje, praatje, verdieping. Dit betekent dat de onderwerpen die de revue passeren eerst verkort, waar mogelijk in beeldende vorm (grafiek, overzicht, beeld, link naar beeldend materiaal) worden weergegeven. Daarnaast is er op diverse plaatsen een verdiepend stuk geschreven voor degenen die meer willen weten en lezen over het betreffende onderwerp.

Voor wie is het boek bestemd?
Ons boek kan gelezen worden door decanen, ouders, opleiders, hrm- en arbeidsmarktexperts en beleidsmakers in organisaties. Iedereen kan zijn eigen weg zoeken in de modulair opgebouwde publicatie. Het is daarbij juist de uitdaging om óók onderdelen te lezen die buiten de eigen interesses en/of vakgrenzen vallen.

Leeswijzer

Onderdeel	Thematiek	Vooral bestemd voor…
Module 1: **Van ladder naar klimrek.** Over keuzeprocessen en beroepsbeelden.	• Factoren bij oriëntatie van jongeren en psychologie van hun keuzes. • Succesfactoren in het keuzeproces. • Welke LOB kan bijdragen aan meer realistische beroepsbeelden bij jongeren?	Beroepsopleiders (docenten) Decanen Ouders
Module 2: **Omgevingskrachten en verandering van werk.** Over beroepsbeelden die veranderen.	• Welke ontwikkelingen zijn er in de omgeving die ons werk beïnvloeden? • Hoe werken grote trends door op de taken, functies en beroepen op de arbeidsmarkt? • Hoe veranderen beroepen en wat is het effect op het beroepsbeeld?	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken Decanen Ouders
Module 3: **Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland.** Over kansverschillen in duurzame loopbanen.	• Flexibilisering van de arbeidsmarkt. • Verschillen tussen sectoren. Er zijn krimp- en groeisectoren. • Arbeidsmigratie: kenniswerkers en MOE-landers. • Verschillende specifieke groepen op de arbeidsmarkt die aandacht behoeven. • Differentiatie op de arbeidsmarkt.	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken Decanen Ouders
Module 4: **Toekomstbestendig onderwijs.** Er is altijd een grens om voorbij te bewegen.	• Wat komt er allemaal kijken bij toekomstbestendig leren: welke skills en kennis doen ertoe? • Welke verbinding is nodig tussen onderwijs en werkveld voor een leven lang leren?	Docenten Studenten Bestuurders Geïnteresseerden in beroepsonderwijs
Module 5: **De rol van hrm bij duurzame loopbanen.** Over schuivende beroepsbeelden in arbeidsorganisaties.	• De rol van hrm en hrm-beleid in en van organisaties. • Hun opgave is dat hun ‘workforce’ fit for the future blijft. • Tevens staat men voor de uitdaging om jongeren voor hun sector en bedrijf te enthousiasmeren. • Hoe doe je dat in een veranderende wereld? En wat betekent dat voor het hrm-beleid en intern opleiden?	Bedrijfsopleiders Beroepsopleiders Beleidsmakers in bedrijven Hrm-verantwoordelijken
Module 6: **En de Keuze is reuze!** Jongerenmodule.	• Een praktische uitwerking om beroepsbeelden te verkennen voor jouw studiekeuze.	Jongeren Docenten met LOB-taken (decanen, mentoren, slb’ers) Beroepsopleiders (docenten) Ouders

Verwijzingen

Biemans, P. & Sjoer, E. (2018).
Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT. Digitale uitgave i.o.v. de Topsectoren.

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017).
Werk verandert: 21st Century Skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.

Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021).
De mens in innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen (te) onbekend, (te) onbemeind. Den Haag: Inholland.

Colley, H., James, D., Tedder, M., & Diment, K. (2003).
Learning as becoming in vocational education and training: class, gender and the role of vocational habitus. Journal of Vocational Education and training 55, 471-496.

Gottfredson, L. (2005). *Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling. In D. Brown, & L.Brooks (Eds), Career Development and counseling: Putting theory and research to work(pp.71-100). New York: Wiley.*

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden? Groningen: Dept. of Psychology. Doctoral Dissertation.*

Slijper, J., & Kunnen, E.S. (2021). *Het keuzedeel Voorbereiding Hbo: een verbetering van de kwaliteit van studiekeuzeprocessen van mbo'ers? Pedagogische Studiën, 98-4.*

Interview met een Timmervrouw. (2018). *Onderzoek naar het beroep van timmerman i.o.v. NPRZ. (P. Verstegen, Interviewer)*

WRR. (2020). *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht. Den Haag: WRR.*

Sjoer, E., Van Beelen-Slijper, J., Biemans, P., & Jacobs, F. (2019). *Cross overs in technology-related jobs: 21st century skills of a social media architect. 47th SEFI Annual conference, Budapest.*

Frie, L., Potting, K., Sjoer, E., Van der Heijden, B., & Korzilius, H. (2019). *How flexperts deal with changing expertise demands: A qualitative study into the processes of expertise renewal. Human Resource Development Quarterly, 30(1), pp. 61-79. doi:10.1002/hrdq.21335*

Module 3: Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland

Over kansverschillen in duurzame loopbanen

Petra Biemans

Piet Verstegen

Coauteurs:
Ellen Sjoer
Rachelle van Harn
Jeany Slijper

Inhoudsopgave

	Inleiding	3
3.1	Flexibilisering	5
3.2	Krimp- en groeisectoren: mismatch op de arbeidsmarkt	12
3.3	Arbeidsmigratie in Nederland: aan de boven- en onderkant van de arbeidsmarkt	19
3.4	Specifieke groepen op de arbeidsmarkt	20
3.5	Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt: grenzen aan de groei	28
	Verwijzingen	30

“De arbeidsmarkt is zeer gedifferen-tieerd en er zijn verschillen tussen groepen in loopbaankansen.”

Module 3. Verschuivingen op de arbeidsmarkt in Nederland

Over kansverschillen in duurzame loopbanen

Doelgroepen module 3:
- Besluitvormers in bedrijven, hr-specialisten, hrd-specialisten, beleidsmakers.
- Opleiders van beroepsonderwijs en binnen bedrijven.

In deze module wordt behandeld:
- Een aantal belangrijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.
- De grote differentiatie op de Nederlandse arbeidsmarkt die het gevolg hiervan is.
- De toenemende flexibilisering en de consequenties daarvan.
- Verschillen tussen sectoren: er zijn sectoren die groeien en sectoren die krimpen.
- Arbeidsmigratie: kenniswerkers en MOE-landers (afkomstig uit Midden- en Oost-Europa).
- Specifieke groepen op de arbeidsmarkt.

Verklarende woordenlijst:
- Flexibele arbeidsrelatie: er zijn allerlei flexibele arbeidsrelaties in Nederland. Voorbeelden van werkers met een flexibele arbeidsrelatie zijn: oproepkrachten, uitzendkrachten, tijdelijke medewerkers, invalkrachten. Ook zzp'ers behoren tot de flexibele schil die in Nederland bestaat. Sommige groepen werken vaker in een flexibele constructie dan andere.
- Differentiatie op de arbeidsmarkt: op de arbeidsmarkt zijn allerlei verschillende groepen te onderscheiden, met elk hun eigen achtergrond en mogelijkheden.
- Arbeidsmigratie: mensen uit andere landen die speciaal naar Nederland komen om hier (doorgaans tijdelijk) te werken. Denk aan Oost-Europese werknemers in de vleesverwerkingsindustrie of in de tuinbouw. Ook specialisten en kenniswerkers, die bijvoorbeeld aan een universiteit, in de ict of in een onderzoeksinstituut werken, behoren tot de groep arbeidsmigranten.
- Asielmigranten: asielzoekers, vluchtelingen of statushouders.
- Participatiewet: deze wet is op 1 januari 2015 ingegaan. Het doel van de Participatiewet is om zoveel mogelijk mensen die kúnnen werken naar werk toe te leiden of te ondersteunen bij het werk. Hierbij gaat de voorkeur uit naar betaald werk, maar als dit niet mogelijk is, kan het ook gaan om vrijwilligerswerk.
- Laag-, middelbaar- en hoogopgeleiden: deze indeling is gebruikelijk op de arbeidsmarkt. Met laagopgeleiden doelt men op mensen tot (en soms tot en met) mbo-2 niveau. Middelbaaropgeleiden hebben doorgaans mbo-2, mbo-3 en mbo-4 niveau en hogeropgeleiden hbo of wo. De laatste jaren is er kritiek om deze termen zo te gebruiken. Ze werken beeldvorming en stigmatisering in de hand. Dit onderschrijven wij. Omdat de begrippen laag, midden en hoog echter zo algemeen gebruikt worden, en er wat ons betreft geen goede alternatieven zijn, doen we dat in onze publicatie (helaas) ook.

Inleiding

In de vorige module, module 2, zijn aan de hand van het DESTEP-model allerlei ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op arbeid en op loopbanen. Vergrijzing, ontgroening, digitalisering en robotisering drukken een stevig stempel op het werk dat wordt uitgevoerd en op hoe dit werk wordt georganiseerd.

In deze module behandelen we een aantal belangrijke ontwikkelingen, die specifiek spelen op de arbeidsmarkt in Nederland. Centraal staat de toegenomen differentiatie op de arbeidsmarkt: er zijn meer afzonderlijke groepen op de arbeidsmarkt te onderscheiden, elk met hun eigen kenmerken en elk met eigen aandachtspunten.
Dit betekent maatwerk als het om loopbaanthematieken gaat. Ontwikkelingen als flexibilisering van contractvormen, arbeidsmigratie en wettelijke veranderingen, zoals de Participatiewet, hebben gevolgen voor de positie, ontwikkelmogelijkheden en loopbaankansen van mensen die werk zoeken of van baan willen veranderen. Ook heeft dit invloed op hoe de arbeidsmarkt eruitziet en zich beweegt: waar liggen kansen en mogelijkheden en waar is dit minder het geval? Welke sectoren zijn 'booming' en waar ontstaan veel nieuwe banen? Waar is sprake van krimp en banenverlies? Ook maken de in module 2 en 3 geschetste ontwikkelingen duidelijk dat er specifieke groepen zijn die (meer) aandacht behoeven om ook voor hen duurzame inzetbaarheid te realiseren.

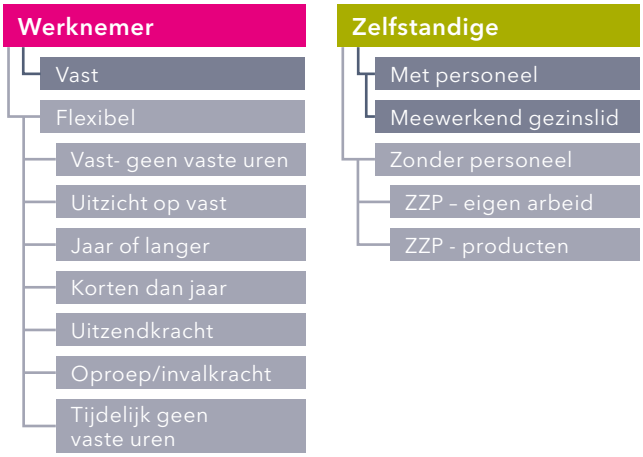
De belangrijkste boodschappen in dit hoofdstuk zijn:

- De arbeidsmarkt in Nederland is de afgelopen decennia geflexibiliseerd en er zijn allerlei vormen van flexibele arbeidsrelaties ontstaan. Niet alle groepen worden hier evenredig door geraakt: onder laagopgeleiden, jongeren en in bepaalde sectoren komen er vaker flexibele arbeidsrelaties voor.
- Medio 2021, mede als gevolg van de coronacrisis, wordt een aantal negatieve effecten van die flexibilisering duidelijker. Men spreekt van doorgeschoten flexibilisering en er liggen adviezen om dit in te perken.
- De arbeidsmarkt verandert voor vrijwel alle beroepen. Maar hoe en waar is bijzonder gevarieerd en dat maakt het overall beeld diffuus. Het is lastig om eenduidige voorspellingen te doen over wat er de komende jaren precies gaat veranderen. Wel is zeker dat er een aantal krimp- en groeisectoren te onderkennen zijn op de arbeidsmarkt.
- Er zijn beroepen die dusdanig veranderen, dat het een ander type mens aanspreekt dan enkele decennia geleden: de beroepsidentiteit verschuift (zie ook module 2).
- Er zijn beroepen die krimpen en daar worden overstapberoepen en uitwijkberoepen in beeld gebracht. Deze appelleren soms aan een andere passie en drive dan het huidige beroep. Dit compliceert de overstap.
- De economische en maatschappelijke dynamiek creëert groeisectoren met vaak ook nieuwe werkzaamheden en eisen, waar mensen vanuit het beroepsonderwijs vaak niet op voorbereid zijn. Een leven lang ontwikkelen is dus essentieel om bewegelijk te blijven op de arbeidsmarkt. Hrm-beleid binnen organisaties faciliteert dit voor werkenden binnen organisaties (zie module 5).
- Op diverse niveaus in de arbeidsmarkt zijn er tekorten die worden ingevuld door arbeidsmigranten. Elk met hun eigen regelgeving en eigen specifieke aandachtspunten.
- Er zijn specifieke groepen op de arbeidsmarkt die achterblijven en soms dreigen af en uit te vallen. Het betreft een zeer heterogeen aantal groepen, die gemeen hebben dat ze elk veel en specifieke aandacht vereisen. In dit hoofdstuk gaan we in op asielmigranten, mensen met een arbeidsbeperking en lageropgeleiden. Bij elkaar opgeteld gaat het om een flink deel van de arbeidsmarkt.
- Niet iedereen kan automatisch meedoen. Duurzame inzetbaarheid voor iedereen vraagt moedige maatregelen.
- Duurzame loopbanen en een leven lang ontwikkelen is niet voor iedereen even vanzelfsprekend. Het is noodzakelijk om hier bewustzijn voor te creëren en aanpassingsvermogen te ontwikkelen op diverse niveaus: individueel, organisatie, sector, et cetera. Vandaar dat we hier uitgebreid aandacht aan besteden.
- We nuanceren aan het einde van dit hoofdstuk het beeld van het klimrek: niet voor iedereen is evenveel mogelijk. Soms is er geen sprake van een eigen keuze om een ander pad in te slaan, maar is er niet veel anders mogelijk.

Arbeidsmarktcijfers: fluctuatie en ontwikkeling
In dit hoofdstuk zijn allerlei arbeidsmarktgegevens verwerkt. We hebben ernaar gestreefd de meest actuele cijfers te verwerken. Omdat de ontwikkelingen snel gaan en de cijfers fluctueren, is overal aangegeven van wanneer die cijfers dateren, zodat de cijfers in een specifiek tijdskader kunnen worden geplaatst.
Door recente CBS-gegevens te raadplegen (zie de bronverwijzingen in de module), kan de lezer zich een beeld vormen van de meest actuele situatie.

3.1 Flexibilisering

Een belangrijk gevolg van politieke besluitvorming van de afgelopen decennia, met een neoliberale regerings-signatuur, is de toenemende flexibilisering van de arbeidsmarkt. Die flexibilisering heeft de laatste jaren een gigantische vlucht genomen. Dit is niet altijd zo geweest. In de jaren tachtig en negentig van de vorige eeuw was een vast contract, een contract voor onbepaalde tijd, nog de norm. Sinds begin deze eeuw is dit in rap tempo veranderd. Wat zijn de verschillende mogelijke arbeids-relaties? Naast het vast contract zijn er volgens het CBS verschillende vormen van flexibele arbeidsrelaties op basis van contracten (CBS, 2019).



Figuur 1: Overzicht typen arbeidsrelaties
Bron: CBS

Figuur 2: Flexwerkers in Nederland.
(15 tot 75 jaar) (x1000) Bron: CBS, 2019

Een specifieke vorm is de zzp'er. Aan de rechterkant in de afbeelding zie je de zzp'er, die weliswaar zonder arbeids-contract werkzaamheden verricht, maar duidelijk onder-scheiden wordt van een zelfstandige ondernemer.

Het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is de afgelopen decennia sterk gestegen. Van een flexibele arbeidsrelatie wordt gesproken als iemand geen vast contract heeft, of wanneer iemand een vast contract met variabele uren heeft. Het gaat om oproep- en invalkrachten, uitzendkrachten en medewerkers met tijdelijke contracten. Dat aantal lag in 2003 nog op iets onder de 1,1 miljoen en nadert anno 2020 de twee miljoen. Met name het aantal oproep- en invalkrachten is groot en bovendien is de groep verdubbeld sinds 2003, zoals te zien is in zoals te zien is in Figuur 2.

Naast flexibele werknemers is er in Nederland ook een zeer grote groep zzp'ers actief. Ook dit aantal is sinds 2003 gestegen: van 650.000 in 2003 naar ruim 1,1 miljoen in 2019. Dit brengt de totale flexibele workforce in Nederland op ruim drie miljoen. Een derde van het totale aantal werkenden (CBS, 2019).

Hiermee zijn we koploper in Europa op het terrein van flexibele arbeidsrelaties. In Nederland groeide zowel het aantal flexwerkers als zzp'ers, terwijl in de landen om ons heen doorgaans maar één van beide groepen toenam (CBS, 2021). In het WRR-rapport, dat begin 2020 voor de coronacrisis uitkwam, zegt men hier het volgende over (WRR, 2020):

'Inmiddels <..begin 2020..> heeft 36% van de werken¬den geen vast contract. De flexibilisering van werk is de afgelopen decennia meer dan verdubbeld, tot ruim twee miljoen tijdelijk werkenden, oproepcontracten en uitzendwerkers, en 1,1 miljoen zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Bijna iedereen in Nederland heeft hier direct of indirect mee te maken. De flexibilisering heeft bovendien de verantwoordelijkheidsrelatie tussen werkgevers en werknemers minder vanzelfsprekend gemaakt. Een tijdelijk contract hoeft niet altijd een probleem te zijn als de werkgever maar voldoende inves¬teert in 'lerend werken' en in het begeleiden van mensen naar ander werk.'

(WRR, 2020)

In het algemeen geldt dus dat flexibele constructies enorm zijn gegroeid in Nederland. Maar als er meer in detail wordt gekeken, dan kun je zien dat de verdeling over sectoren wisselt. Vooral in de creatieve sector (auteurs, kunstenaars, geluidstechnici en dergelijke) en bij medewerkers in de horeca en in de landbouw werken velen flexibel. Maar in de overheidssector is het aandeel flexibele medewerkers aanzienlijk lager.

Oproepkrachten zijn er vooral in de horeca, in winkels en magazijnen en in de landbouw. Zzp'ers zijn er vooral in de creatieve sector en de zakelijke diensten. Sommige beroepen bestaan vrijwel uitsluitend uit flex-werkers: bij beeldend kunstenaars bedraagt het aandeel flexwerkers maar liefst 93%, bij auteurs en taalkundigen 83%, en in de horeca is 73% van de keuken een flexibele kracht. Maar bijvoorbeeld brandweermannen, politie-agenten en managers kennen maar een relatief klein percentage flexibele krachten. Daar schommelt dit percentage rond de 10% (CBS, 2021).

De gevolgen voor deze beroepen waren in maart 2020, toen de intelligente lockdown vanwege COVID-19 ingesteld werd, dan ook zeer groot. Velen verloren van de ene op de andere dag hun werk. Met name in toerisme, reisverkeer en de culturele en evenementen sector zijn zware klappen gevallen. Deze klappen zullen nog lang door resoneren in bepaalde sectoren en voor bedrijven en hun medewerkers.

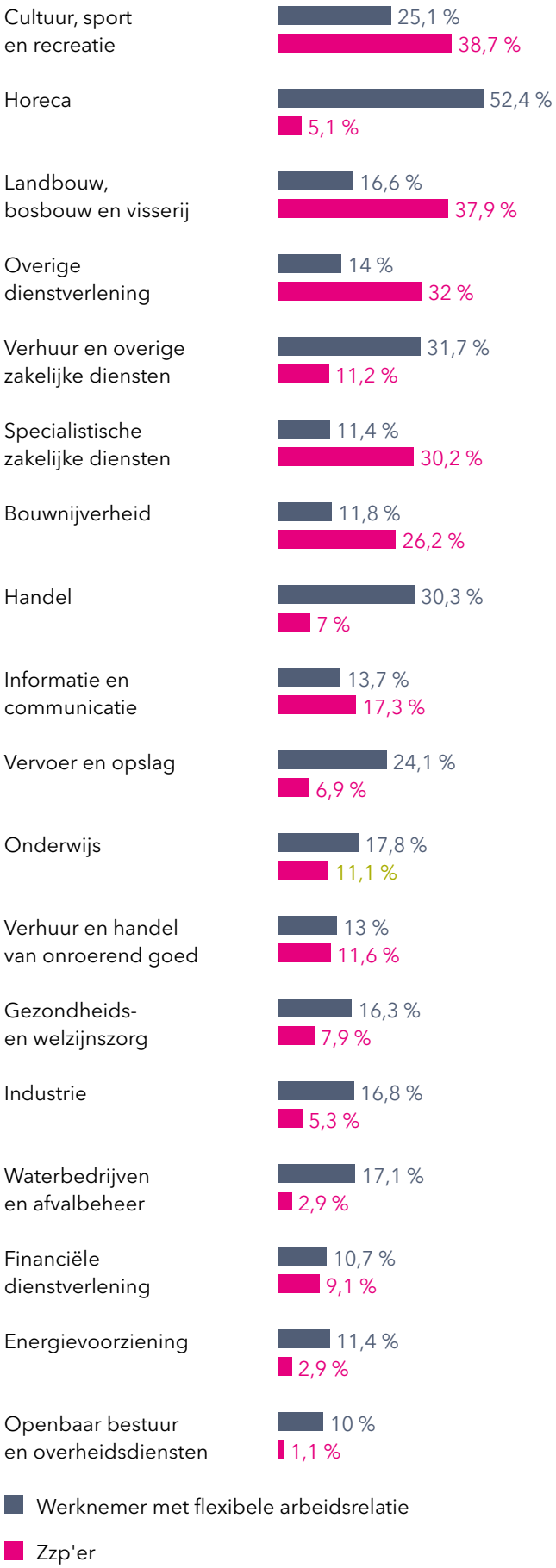
Voorbeeld: werkgelegenheid in de evenementenbranche

Nederland kent een bloeiende evenementenbranche. In 2019 ging het om 1115 culturele festivals en circa 19,5 miljoen bezoekers. De omzet zou in 2020 stijgen naar maar liefst 7,4 miljard. Helaas heeft de coronacrisis roet in het eten gegooid. Enkele maanden lang waren er geen grootschalige bijeenkomsten mogelijk. Na 1 juli 2020 mocht er wel weer iets meer, maar moest er anderhalve meter afstand worden bewaard. Naar verwachting daalt de omzet in 2020 met meer dan de helft naar 3,4 miljard. Daarmee gaan naar schatting 54.000 banen verloren (Oud, 2020). Zoals uit bovenstaande plaatjes blijkt, wordt er vel met zzp'ers en flexibele contracten gewerkt. Vooral jongeren worden hierdoor keihard geraakt, omdat zij vaker flexibele contracten hebben én omdat zij oververtegenwoordigd zijn in deze sector.

Een voorbeeld:

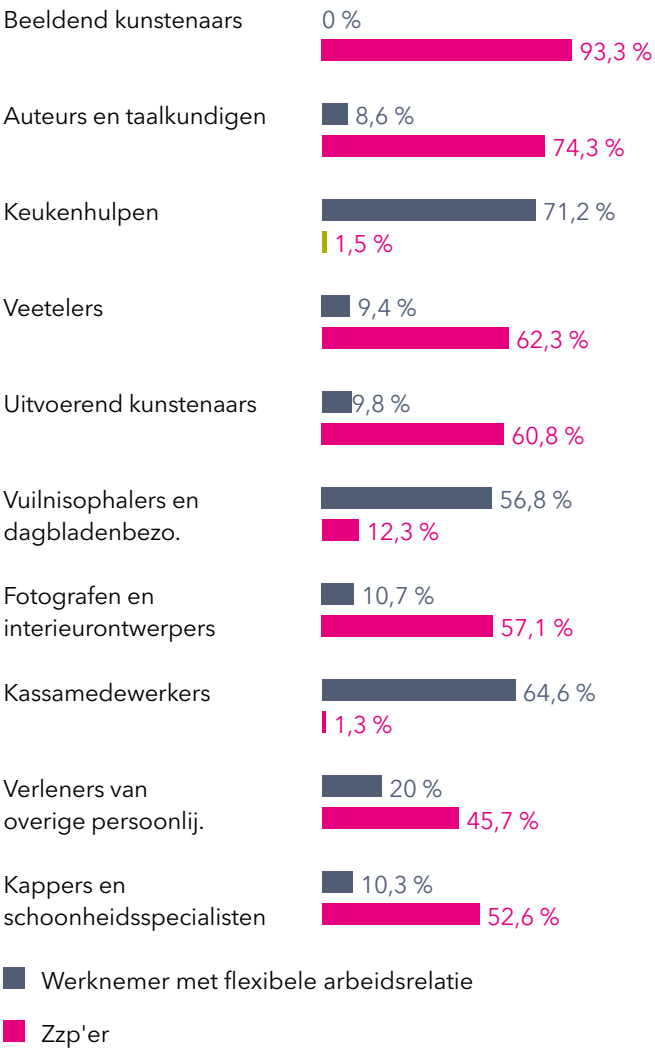
Noortje (27) is producent en vrijwilligerscoördinator bij festivals als Tweetakt, Le Guess Who? en Into The Great Wide Open. Van de een op de andere dag had ze niets meer te doen. Haar agenda was opeens tot eind 2020 helemaal leeg, omdat geen enkele van de festivals waar zij bij betrokken is, doorgang vindt. Al acht jaar brengt ze al haar zomers op Vlieland door met het festival Into The Great Wide Open. Dit jaar gaat dat dus niet door. Financieel een aderlating, maar ook mentaal. Als je gewend bent veel te doen en altijd bezig te zijn, is zo'n lege agenda niet fijn. Ondernemend als ze is, is ze nu betrokken bij het project 'De Seizoen- arbeiders'. Hierin worden festivalwerkers gekoppeld aan boeren die door de coronacrisis geen arbeidsmigranten uit het buitenland kunnen inschakelen. Noortje: 'Het voelt fijn om weer bezig te zijn, dingen te fiksen - dat is wat ik graag doe. Het geeft me ook vertrouwen dat er nieuwe initiatieven zullen ontstaan. Vorige week maandag stond ik zelf een dag op het veld, met mijn schoffeltje tussen de sjalottenplantjes. Het was mooi weer en ik kreeg bijna hetzelfde gevoel als dat ik altijd heb op Vlieland in de zomer: lekker buiten bezig zijn met elkaar, werken voor één duidelijk doel. Zulke momenten koester ik maar.' (Pellemans, 2020)

Bronnen: Oud, 2020; Pellemans, 2020



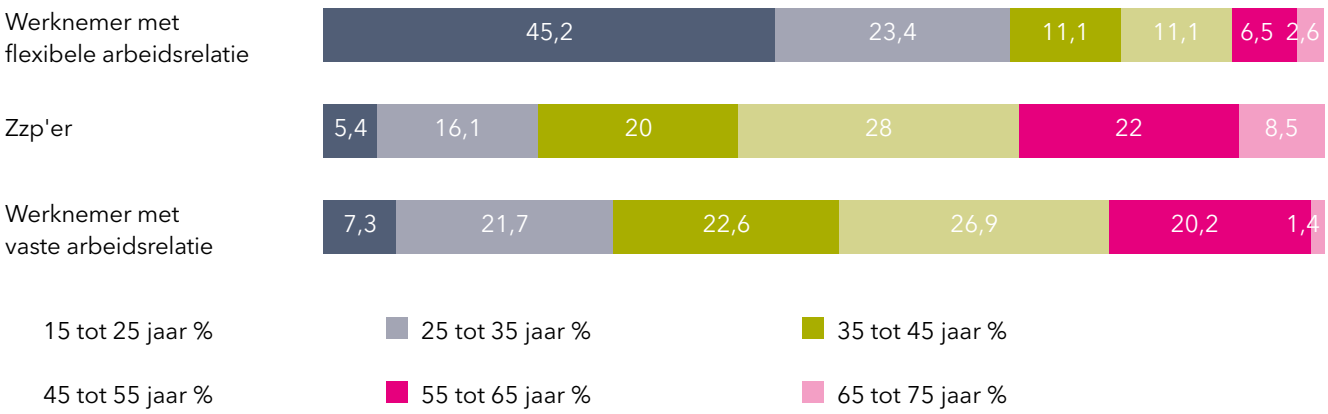
Figuur 3: Flexwerkers bedrijfstak 2019

(15 tot 75 jaar) Bron: CBS, 2021



Figuur 4: Flexwerkers naar beroep 2020

(15 tot 75 jaar) Bron: CBS, 2021



Figuur 5: Flexibele arbeidsrelatie naar leeftijd.

Bron: WRR, 2020

Een andere opvallende kwestie is dat vooral jongeren te maken hebben met de flexibilisering van de arbeidsmarkt, zoals uit Figuur 5 blijkt. Zij hebben het vaakst een flexibel contract.

Dit terwijl de meeste jongeren en jonge werknemers aangeven het liefst een vast contract te willen hebben zie Figuur 6. Als ze zich willen gaan settelen, vanaf de leeftijd van 27 jaar, stijgt het percentage met een voorkeur voor een vast contract snel naar ruim 70%. Als redenen noemen ze onder andere een huis kopen, financiële zekerheid en een gezin vormen (Schippers, 2019).

Leestekst WAB

Wet arbeidsmarkt in balans, wat is dat? Nog geen drie jaar na de invoering van de Wet werk en zekerheid (WWZ) lanceerde het kabinet plannen voor alweer een nieuwe wet, die de arbeidsmarkt nog beter moet reguleren. Daarom kwam het kabinet met de Wet arbeidsmarkt in balans (WAB). De WAB is per 1 januari 2020 van kracht.

Onderzoek wijst uit dat werkgevers hun keuze voor vast of flexibel personeel niet baseren op de aard van het werk, maar eerder op de kosten en de risico's. Dit leidt ertoe dat steeds meer werknemers, vooral jongeren, flexwerk (moeten) doen. Het kabinet vindt dit onwenselijk en komt daarom met een pakket aan maatregelen, neergelegd in de WAB. De nieuwe regels moeten het voor werkgevers aantrekkelijker maken om mensen in vaste dienst te nemen.

Contract voor onbepaalde tijd wordt minder vast
Het kabinet wil dit bereiken door vaste arbeid – het contract voor onbepaalde tijd – minder vast te maken. Er zijn nu minder strenge voorwaarden voor het ontslag van werknemers in vaste dienst en de transitievergoeding bij ontslag of gedwongen vertrek is verlaagd.

Flexibele arbeid wordt minder aantrekkelijk
Daar staat tegenover dat flexibele arbeid minder flexibel wordt en daardoor minder aantrekkelijk. Onder andere door de WW-premie aan te passen en die voor vaste medewerkers lager te maken dan voor flexibele medewerkers. Daarnaast zijn er strengere regels rondom oproepkrachten. Bij een nulurencontract of een min-maxcontract is een werknemer alleen verplicht te komen werken als je hem minimaal vier dagen van tevoren oproept. Doe je dat niet, dan heeft hij het recht het werk te weigeren. En zeg je een oproep tot werken korter dan vier dagen van tevoren af, dan moet je de oproepkracht toch uitbetalen. Na een contractperiode van twaalf maanden ben je als werkgever bovendien verplicht om de oproepkracht een contract te bieden voor het gemiddelde aantal uren dat hij in dat jaar heeft gewerkt. Wel is er iets verruimd en kan men nu drie aansluitende contracten in drie jaar aangaan.

Bronnen onder andere: Rijksoverheid, 2020; UWV, 2020

	17-21 jaar	22-26 jaar	27-31 jaar	32-36 jaar	Totaal
Ideale contracttype	**NL** (N=172)	**NL** (N=512)	**NL** (N=214)	**NL** (N=100)	**NL** (N=998)
Kortlopend via uitzendbureau	18,6	14,3	7,5	4,0	12,5
Tijdelijk 6 mnd	25,0	11,7	4,2	3,0	11,5
Tijdelijk 12 mnd	22,7	22,3	12,2	13,0	19,2
Tijdelijk 24 mnd	5,8	8,6	5,6	5,0	7,1
Vast	27,9	43,2	70,6	75,0	49,6
Totaal	100	100	100	100	100

Figuur 6: Het ideale contracttype volgens jongeren (in procenten)

Bron: Schippers, 2019

Er zijn vooral voor werkgevers veel positieve effecten van flexibilisering. Maar de laatste jaren wordt steeds duidelijker dat er, naast allerlei positieve effecten van flexibilisering, ook een fiks aantal negatieve effecten zijn. Sommige groepen, zoals jongeren, laagopgeleiden en specifieke beroepsgroepen/sectoren, hebben hier veel meer dan andere groepen mee te maken. Flexwerkers zijn niet beschermd tegen ziekte en tegen ontslag. Ze bouwen geen pensioen op en om- en bijscholing is minder toegankelijk voor hen (Commissie Regulering van werk, 2020).
Het verschil tussen de positie van flexibele en vaste werknemers is hierdoor groot én, zoals reeds eerder is gezegd, zijn het bepaalde beroepen en groepen (jongeren, zzp'ers, laagopgeleiden) die er vooral mee te maken hebben.
Deze 'doorgeschoten' flexibilisering, zoals dat nu wordt genoemd, moet dus aangepakt worden, om zo een nieuwe balans te vinden. De overheid tracht nu met wet- en regelgeving de ongewenste effecten van de ver doorgevoerde flexibilisering bij te sturen. Hiertoe is in 2020 de WAB (Wet arbeidsmarkt in balans) ingevoerd. Doel van deze wet is om het verschil tussen flexibele arbeidsrelaties en vaste arbeidsrelaties kleiner te maken, onder andere door flexibele arbeids-relaties meer stabiliteit te geven en vaste contracten flexibeler te maken.

Medio 2021 heeft de SER (SER, 2021), het adviesorgaan voor de overheid dat is samengesteld uit werkgevers, werknemers en experts, een adviesrapport gepubliceerd met aanbevelingen om de flexibilisering nog steviger aan te pakken. Werknemers- en werkgeversorganisaties trekken hierbij samen op. Hun conclusie: de doorgeschoten flexibilisering leidt tot een toenemende kloof in de samenleving. Deze kloof kan alleen maar worden teruggedrongen als de verschillen tussen flexwerkers en medewerkers met een vast contract kleiner worden én als tegelijkertijd breed ingezet wordt op opleiden en scholen. In deze publicatie stelt men dat de coronacrisis een aantal maatschappelijk problemen uitvergroot, zoals 'de onzekerheid op de arbeidsmarkt, tekorten in maatschappelijke sectoren en achterstallig onderhoud in de uitvoering van publieke diensten'. Het moet écht anders en er moet breed geïnvesteerd worden. Men wil de wendbaarheid en veerkracht van de Nederlandse economie vergroten én tegelijkertijd de onzekerheid verminderen. Enkele belangrijke aspecten uit het adviesrapport (SER, 2021):

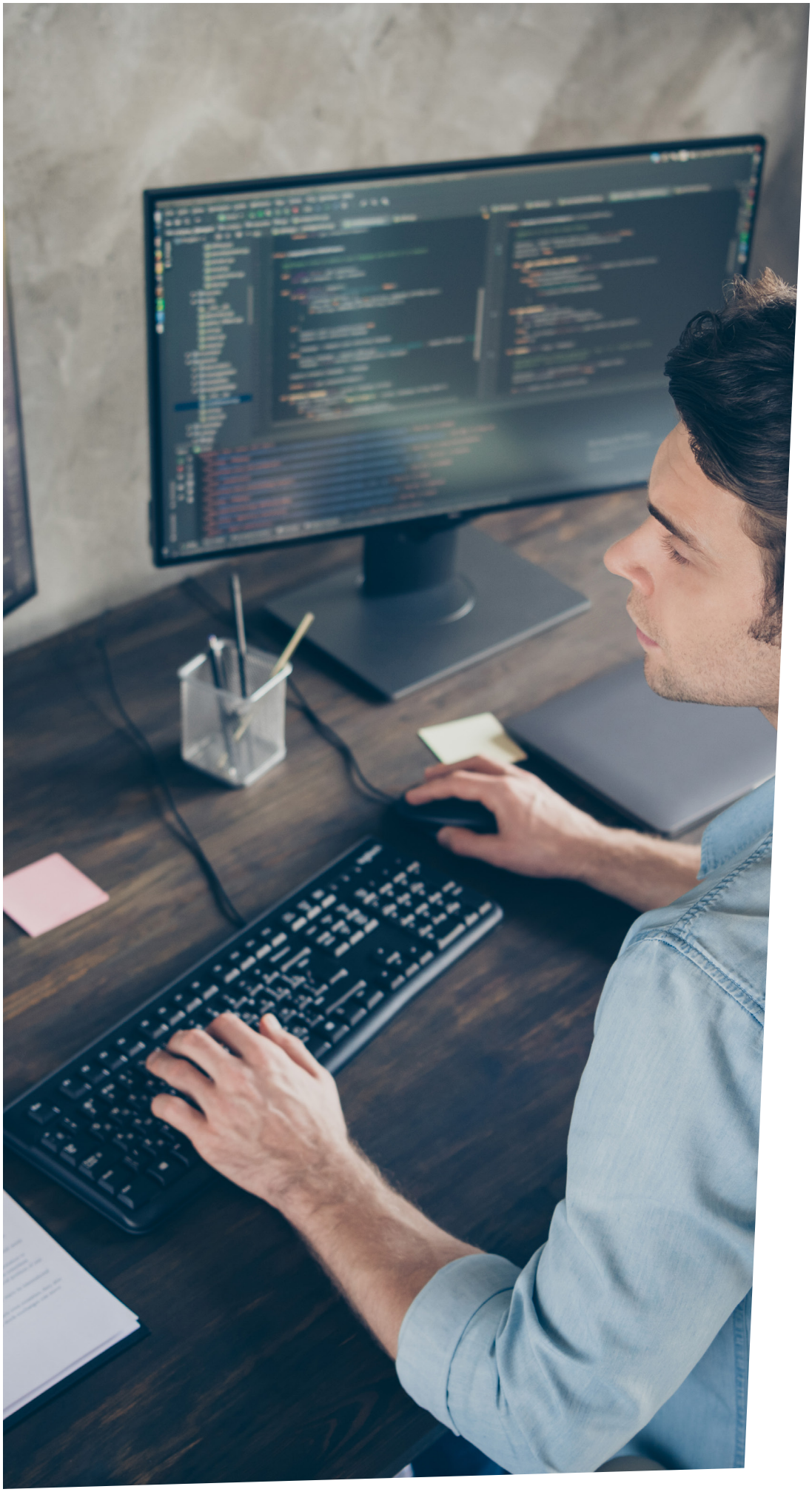
- **Flexwerk wordt minder aantrekkelijk** doordat regelgeving wordt aangescherpt. Als uitzendkracht krijg je na drie jaar een vast contract bij het uitzendbedrijf (is nu 5,5 jaar) en heb je recht op dezelfde secundaire arbeidsvoorwaarden (verlof, bonus, pensioen) als de medewerkers met een vast contract. Oproep- en nulurencontracten verdwijnen grotendeels en zijn er alleen nog voor studenten en scholieren.

- **Schijnzelfstandigheid van zzp'ers wordt aangepakt.** Zzp'ers die minder dan 30-35 euro per uur verdienen, worden in principe als werknemer beschouwd. Bovendien kunnen zzp'ers met dergelijke lage uurlonen naar de rechter stappen om zich als werknemer te laten aanmerken. Dan moet de werkgever aantonen dat er sprake is van ondernemerschap. Omgekeerde bewijslast dus.

- **Ontwikkelen van een proactieve arbeidsmarkt infrastructuur.** Waarmee men doelt op een infrastructuur op het gebied van leven lang ontwikkelen (LLO) en voor van-werk-naar-werk -trajecten (VWNW-trajecten). Duurzame loopbanen stimuleren dus. In Nederland is hier onvoldoende infrastructuur voor en die moet gebouwd worden, aldus het advies. Men denkt aan het opbouwen van een dienstverlening op deze terreinen naar een meer proactieve dienstverlening. Dat kan door vanuit de sociale partners vroegtijdig te signaleren waar werk gaat verdwijnen, zodat hier op ingespeeld kan worden. Er wordt ook gedacht aan het ontwikkelen van een positieve leercultuur, waarbij een leven lang ontwikkelen al heel jong wordt gestimuleerd. Ook moeten sectoren waar nu al tekorten zijn (onder andere techniek en maatschappelijke sectoren, zoals zorg, veiligheid en onderwijs), hierbij prioriteit krijgen.

- **Arbeidsmarktbeleid voor specifieke groepen** krijgt meer aandacht. Hier moet minder versnippering, een duidelijkere taak- en rolverdeling en een betere infrastructuur soelaas bieden. Passende ontwikkeltrajecten op maat, gericht op duurzaam aan het werk blijven, in plaats van op korte termijn scoren.

Als deze ontwikkelingen zich doorzetten, dan zullen we over enkele jaren de effecten zien en zullen weer meer mensen werkzaam zijn in stabielere constructies dan nu het geval is. Een positieve ontwikkeling, ook om duurzame loopbanen te realiseren. Vooral omdat in medewerkers met structurelere en minder flexibelere arbeidsrelaties, meer wordt geïnvesteerd in scholing. Dat komt hun duurzame inzetbaarheid ten goede.



3.2 Krimp- en groeisectoren: mismatch op de arbeidsmarkt

Als gevolg van de ontwikkelingen zoals besproken aan de hand van het DESTEP-model in module 2, zijn er op de arbeidsmarkt sectoren die groeien én sectoren die krimpen. Maar waar vindt in Nederland groei en waar vindt krimp plaats? Die vraag is lastig te beantwoorden. Bovendien zijn arbeidsmarktontwikkelingen moeilijk te voorspellen, zo blijkt uit een analyse. Ze zitten er over het algemeen niet een beetje, maar zelfs ver naast (De Beer, 2020). Zo werd in 1977 door de WRR een pleidooi gehouden om vooral banen te creëren in de quartaire sector (onder andere overheid, zorg en welzijn en onderwijs), omdat de marktsector onvoldoende werkgelegenheid zou kunnen scheppen voor iedereen. De eerste jaren na deze publicatie kromp de werkgelegenheid in de marktsector inderdaad, om vervolgens juist sterk te groeien. Men zat er volledig naast op de langere termijn.

Door de geschetste ontwikkeling op gebieden als digitalisering, klimaattransitie en globalisering, komen er allerlei nieuwe banen bij. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat er vooral banen bijkomen in de techniek, ict en zorg. De groei van de ict en techniek komt natuurlijk voort uit de vergaande digitalisering van de economie, zoals beschreven in module 2. Maar het wordt ook veroorzaakt door de energietransitie. De groei van de zorgsector is een gevolg van het maatschappelijke belang dat gegeven wordt aan gezondheid en natuurlijk van demografische factoren als vergrijzing en de toenemende medische mogelijkheden. Wat opvalt, is dat de aanwas via opleidingen van jonge mensen hier sterk achterloopt bij de behoefte aan mensen. Mede hierdoor is er sprake van een groot aantal moeilijk vervulbare vacatures in deze sectoren. Krimpsectoren zijn onder andere te zien in de bank- en verzekeringssector en bij administratieve banen in het middensegment in het algemeen.

Dit zijn generieke lijnen waarlangs groei en krimp plaatsvinden, maar dat zegt niet alles. Zo is de werkgelegenheid in de banksector de afgelopen jaren fors gedaald. Het verschil tussen de bankorganisaties en ook tussen functies is aanzienlijk: bij de Rabobank zijn in 2020 negenhonderd banen geschrapt, bij de ING bleef het stabiel terwijl er bij de ABN-AMRO tweeduizend fte bijkwamen (www.NU.nl, 2021). Het type functies dat erbij komt, zit wel in een andere hoek: door de digitalisering en technische mogelijkheden zitten die vooral in de hoek van de fraudebestrijding, anti-witwaspraktijken en internetcriminaliteit. Het beeld is dus veel genuanceerder dan op het eerste gezicht lijkt.

Groei, krimp en verandering van banen raken zowel de beweging op de arbeidsmarkt als geheel als ook de organisaties zelf. Als het gaat om werknemers die in loondienst zijn bij organisaties, dan zal de betreffende organisatie zelf via haar hr-beleid sturen en faciliteren op duurzame loopbaanontwikkeling van haar medewerkers. De noodzaak hiervan en de manier waarop dat goed kan gebeuren, beschrijven we in module 5. In deze module kijken we naar de werking van de arbeidsmarkt en gaat het om vragen zoals toegang tot werk, juist toegerust zijn, bewegen van werk naar werk en de verantwoordelijkheid van de verschillende partijen op deze arbeidsmarkt.

Kansrijke beroepen en functies

In de periode 2015-2019, toen er sprake was van hoogconjunctuur, was er een zeer krappe arbeidsmarkt. De arbeidsparticipatie was in 2019 het hoogst ooit gemeten: 68,8% van de mensen tussen de vijftien en vijfenzeventig had betaald werk. De werkloosheid lag in 2019 op 3,4%, hetgeen sinds 1973 niet zo laag was (CBS, 2020). Er zijn op zo'n moment veel lastig te vervullen vacatures. Het UWV publiceerde medio 2019 een rapport met daarin honderdveertig beroepen met moeilijk vervulbare vacatures. In onderstaande tabel staan er een aantal. Ze zijn ingedeeld naar hoger (hbo en wo), middelbaar/gespecialiseerd vakmanschap (vooral mbo 3 en 4 en soms mbo-2) en lager niveau (tot en met mbo-2) (UWV, 2019).

Als je de lijst met beroepen met moeilijk vervulbare vacatures doorkijkt, dan vallen enkele zaken op. Ten eerste, de meeste vacatures betreffen functies/beroepen waarvoor specifieke vakkennis en vaardigheden nodig zijn.
Ten tweede: hoewel op alle niveaus mensen nodig zijn, zien we wat betreft de opleidingseisen dat er vooral meer vacatures zijn waarvoor minimaal een mbo-3 of -4 opleiding nodig is. Ten derde ontstaan er door de tekorten blijkbaar ook steeds meer vacatures voor beroepen, waarvoor nauwelijks instroomeisen zijn. Voorbeelden hiervan zijn functies als verkeersregelaar, schoonmaker, asbestverwijderaar en verkoper tankstation. Dit soort functies zijn vaak minder populair. Bijvoorbeeld omdat het hoge fysieke eisen aan iemand stelt, omdat er maar een beperkt aantal uren per week gewerkt kan worden, of omdat het een oproepcontract betreft, met weinig zekerheid.

Corona heeft er wel voor gezorgd dat er verschuivingen in dergelijke lijsten hebben plaatsgevonden. Dit maakt maar weer duidelijk hoe lastig voorspellen is. Intermediair publiceert jaarlijks een overzicht van kansrijke beroepen. In 2020 stonden functies rond privacy en artificiële intelligentie hoog op de lijst. Dit jaar, onder invloed van de coronacrisis, wordt de lijst gedomineerd door functies in het onderwijs, in de medische én in de e-commerce hoek. Ook functies op het terrein van klantenservice zijn groeiende in 2021. Niet verwonderlijk, omdat door alle online dienstverlening ook meer behoefte is aan klantencontactafdelingen (www.Intermediair.nl, 2021).

2019 van fietsenmaker tot steigerbouwer en van metselaar tot scheikundeleraar: veel moeilijk vervulbare vacatures op alle niveaus en in verschillende sectoren! (UWV, 2019) Hieronder een bloemlezing:

Lageropgeleid:

- Grondwerkers weg- en waterbouw
- Steigerbouwers
- Verkeersregelaars
- Brandwachten
- Assemblagemedewerkers/-monteurs
- Laders, lossers en sjouwers
- Verhuizers
- Heftruckchauffeur
- Ongediertebestrijders
- Glazenwassers
- Milieu chauffeurs/chauffeurs vuilniswagen
- Schoonmakers kantoren, bedrijven, thuiszorg
- Verkoper tankstation

Middelbaar opgeleid:

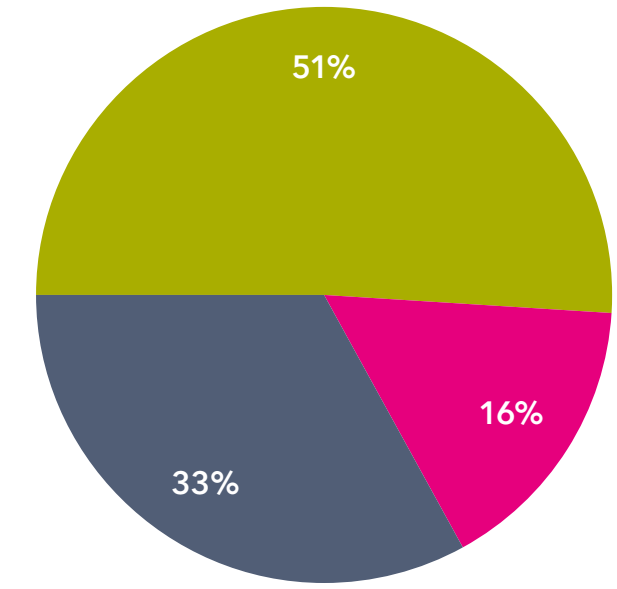
- Stratenmakers, rioleringsmedewerkers
- Metselaars
- Schilders
- Dakdekkers
- Glaszetters
- Stukadoors, tegelzetters, dekvloerenleggers
- Isoleerders
- Timmerlieden (burgerlijk en utiliteit, werkplaats en interieur)
- Monteurs/leidingleggers gas/water
- Monteur beveiligingsinstallaties
- Elektriciens en monteurs elektrische installaties (waaronder zonnepanelen)
- Operators proces- en voedingsindustrie
- Lassers/lasrobotoperators
- Autoschadeherstellers
- Rijwielmonteurs
- Woonbegeleiders gehandicaptenzorg
- Opticiens, audiciens
- Buschauffeurs (touringcar, stad- en streekvervoer)
- Transportplanners
- Medewerkers varkenshouderij
- Zweminstructeurs
- Parkeercontroleurs
- Buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA)
- Gastheren/gastvrouwen
- Restaurantkoks
- Food and Beverage managers (F&B)
- Medewerkers klantcontact (klantenservice/callcenters)

Hogeropgeleid:

- Procestechnologen, levensmiddelentechnologen productontwikkelaars procesindustrie
- Projectleiders, ontwerpers-constructeurs werktuigbouw, industrieel ontwerpers (technisch)
- Belastingadviseurs
- Leerkrachten basisonderwijs
- Docenten exacte vakken: natuurkunde, scheikunde, wiskunde (1e en 2e graads) en ict/informatica
- Docenten talen: Nederlands, Engels, Duits, klassieke talen (1e en 2e graads)
- Vakdocenten beroepsonderwijs verpleegkunde
- Wijkverpleegkundigen
- Operatieassistenten, anesthesiemedewerkers, ambulanceverpleegkundigen
- Bedrijfsartsen, verzekeringsartsen
- Netwerkbeheerders/-engineers/ specialisten technische infrastructuur
- BI-specialisten/data-scientists (SQL, Python, R), datawarehouse ontwikkelaars/-beheerders, datamanagers
- Security specialisten, adviseurs interne controle
- Controleurs/inspecteurs elektrische installaties
- Online-marketeers
- Tandartsen
- Recruiters

Figuur 7: Moeilijk vervulbare vacatures.

Bron: UWV, 2019



Figuur 8: Beroepen met moeilijk vervulbare vacatures naar opleidingsniveau

Bron: UWV, 2019

Zoals reeds opgemerkt gaan de ontwikkelingen snel. Medio 2021 is het aantal vacatures weer enorm toegenomen en zijn er grote tekorten in allerlei beroepen. In onder andere de bouw, techniek, zorg en de horeca staat men te springen om personeel. Deze sectoren hadden ook voor de coronacrisis al moeite met het vinden van voldoende gekwalificeerd personeel. Maar nu de economie weer opengaat, komen hier ook steeds meer vacatures bij. Het gaat dan onder andere om monteurs in de industrie, werkvoorbereiders in de bouw, installatie en industrie, audiciens, opticiens, verzorgenden IG, medewerkers kinderopvang, restaurantkoks, huishoudelijke hulpen in de thuiszorg en medewerkers in de bediening (UWV, 2021).

Overigens hebben we ook al eerder aangegeven dat er door alle omgevingsontwikkelingen allerlei nieuwe beroepen en functies ontstaan. Soms zijn deze het directe gevolg van de dominantste externe ontwikkelingen, zoals in bovenstaand schema. Soms is dat minder direct het geval. Het zijn allemaal beroepen en functies waar we een aantal jaren geleden nog nooit van gehoord hadden. In hoofdstuk 2 hebben we hier al een hele reeks voorbeelden van genoemd. Beroepen als influencer, dronepiloot, coronatest medewerker, fietskoerier en maaltijdbezorger, zijn allemaal relatief nieuw en bestonden vijftien jaar geleden nog niet.

Voorbeeldfuncties die het directe gevolg zijn van de externe ontwikkelingen:

Digitalisering:
- Rechercheur Cybercriminaliteit
- Ethische hacker
- Virtual designer
- Smart home adviseur
- Virtual trainer

Energietransitie:
- Reparateur van windmolens
- Installateur warmtepompen
- Adviseur energieneutraal (ver)bouwen)

Zorg:
- Ouderenverpleegkundige
- Adviseur Dementie
- E-health leefstijl coach

Minder kansrijke plekken en mismatch

Er zijn ook plekken op de arbeidsmarkt waar duidelijk sprake is van krimp. Er is sprake van een zekere mismatch op de arbeidsmarkt: enerzijds zijn er lastig vervulbare vacatures in vele soorten beroepen, anderzijds is er voor sommige beroepen sprake van een overschot. In het geval van overschot melden zich veel meer werkelozen of afgestudeerden dan er banen zijn. Het UWV heeft beroepen waarvoor dit geldt, in beeld gebracht. Daarbij kijkt men naar beroepen die geraakt worden door de coronamaatregelen, en beroepen waar al langer sprake is van een overschot.

5 beroepen met weinig kansen door de coronamaatregelen
1. Producenten en technici in de theaterwereld
2. Piloten
3. Reisbureaumedewerkers
4. Verkoopmedewerkers in de non-food
5. Medewerkers bedrijfsrestaurant

10 beroepen die al al langer minder kansen bieden:
1. Secretarieel medewerkers
2. Baliemedewerkers bank en post
3. Archiefmedewerkers
4. Bibliotheekmedewerkers
5. Grafisch vormgevers drukkerij
6. Sociaal-cultureel werkers
7. Activiteitenbegeleiders
8. Instellingskoks
9. Onderwijsassistenten
10. Dierenverzorgers

Bron UWV, 2019; UWV, 2021

	Richting					
	Economie	Overig	Onderwijs	Medisch	Techniek	Totaal
Wetenschappelijk onderwijs	1,9	0,9	0,5	1,7	5,6	6,8
Hoger beroepsonderwijs	9,4	1,7	6,6	1,9	10,6	8
Middelbaar beroepsonderwijs	13,6	8,3	n.v.t.	0,8	5,3	15,8
Mbo 1, basis- of voortgezet onderwijs	Opleidingsrichting niet van toepassing					26

Cijfers= Verschil tussen instroom vanuit de opleiding en aantal baanopeningen (x1000)
Groen = Overschot: meer instroom vanuit opleidingen dan baanopeningen
Magenta= Tekort: meer baanopeningen dan instroom vanuit de opleiding

Figuur 9: Discrepantie tussen vraag en instroomniveau en -richting.

Bron: Denkwerk, 2019

Als er gekeken wordt naar de opleidingen voor de beroepen met veel en met weinig arbeidsmarktperspectief, dan is de kans groot dat deze mismatch blijft bestaan. Relatief (te) weinig jongeren kiezen voor opleidingen in bijvoorbeeld de zorg en de techniek, waar veel werk is én wordt verwacht. Terwijl in de economische en creatieve sector juist weer veel jongeren worden opgeleid. Meer dan die sector nu en naar verwachting in de nabije toekomst nodig heeft. Zie Figuur 9 (Denkwerk, 2019).

De uitdaging ligt hier om jongeren vroegtijdig te interesseren voor kansrijke functies en beroepen op de arbeidsmarkt. Dat is minder makkelijk dan het lijkt. Ten eerste hebben we al laten zien dat voorspellen lastig is, maar ten tweede is het zo dat we in module 1 hebben beschreven dat veel jongeren verkeerde, vaak achterhaalde en soms negatieve beelden hebben over een bepaalde sector of beroep ('Werk in een kaasfabriek is vies') of juist een overschat beeld ('Werk bij een bank is goed betaald en biedt zekerheid'). Deze beelden worden vaak door de omgeving van de jongeren gevoed. Maar ook ouders en zelfs decanen hebben lang niet altijd actuele en brede beelden van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Vanuit Inholland en De Haagse Hogeschool hebben we meegewerkt aan een project van het Nationaal Programma Rotterdam-Zuid (NPRZ). In Rotterdam-Zuid is men bezig het bewustzijn bij kinderen, jongeren én hun ouders, al vroeg te ontwikkelen en te stimuleren dat ook de arbeidsmarktontwikkelingen meegenomen worden in studie- en beroepskeuze. Ons onderzoek heeft bijgedragen aan het maken van voorlichtingsfilmpjes over kansrijke sectoren, waarin een realistisch en actueel beroepsbeeld wordt gepresenteerd. Hieronder een voorbeeld in tekst, gebaseerd op ons onderzoek.

Een voorbeeld om al vroeg te beginnen met oriëntatie op bekende én minder bekende sectoren, zodat jongeren kansrijk de arbeidsmarkt opstromen: Aan de Bak garantie Rotterdam-Zuid (NPRZ)
In Rotterdam-Zuid kent men het programma Aan de Bak garantie. Om ervoor te zorgen dat jongeren een goede start maken op de arbeidsmarkt, heeft men in vier sectoren (zorg, techniek, bouw en food) Aan de Bak garanties gecreëerd. Samen met allerlei organisaties en bedrijven. Leerlingen die een mbo-opleiding in één van de vier richtingen kiezen, zijn verzekerd van een baan. Dat kan bijvoorbeeld een baan zijn als bedrijfsautotechnicus bij Roteb Lease.

Een voorbeeld: bedrijfsautotechnicus bij Roteb Lease
Je werkt met allerlei verschillende soorten auto's. Alle auto's die in de stad rondrijden: ambulances, vuilniswagens, brandweerwagens, gemeentewagens. Tegenwoordig heb je verschillende soorten auto's: benzine en diesel, maar ook elektrisch. Dat betekent dat het werk ook anders is geworden. Minder vaak vieze handen en meer kennis van andere soorten techniek en van ict, omdat auto's tegenwoordig veel computergestuurde elementen hebben. Daarnaast vragen elektrisch rijden en waterstof om andere kennis en vaardigheden.

Geen dag is hetzelfde: 'Dat is de variatie van alle voertuigen bij elkaar, dus elke dag een andere auto. Het is of een ambulance, of een brandauto, of een vuilnisauto. Het is elke keer iets anders. Je hebt nooit dezelfde dag eigenlijk.'

De werkdag van een EBAT'er bij Roteb…
…is iedere dag anders. Je bent bezig met het repareren van bedrijfsauto's bij de gemeente Rotterdam. Er zijn verschillende aangesloten instellingen en dit betekent dat de EBAT'er te maken krijgt met een scala aan soorten bedrijfsauto's – van ambulances tot vuilniswagens – en merken. Zo leer je steeds bij!

Als bedrijfsautotechnicus ben je vooral met je handen bezig: 'Het leukste aan het werk is het sleutelen zelf, en het oplossen van problemen.' Verder stel je klanten tevreden met het repareren van auto's: 'Je maakt [er] ook mensen blij mee. Want als de auto's op tijd de weg op kunnen, dan kan het vuil opgehaald worden en dan heb je ook met het publiek te maken.'

De bedrijfsautotechnicus bij Roteb Lease is vooral trots op het resultaat: hij levert een bijdrage aan het goed functioneren van publieke diensten als de vuilnisophaaldienst, brandweer en ambulances.

'Als ik een ambulance zie rijden, dan zeg ik tegen mijn vrouw 'daar heb ik nog aan gesleuteld'. Ze wordt er wel een beetje gek van.'

Wat moet je kennen en kunnen?
- Bekend zijn met bestaande autotechnieken
- Probleemoplossend vermogen: 'Creatieve oplossingen kunnen verzinnen met de klant'
- Zelfstandig kunnen werken
- Efficiënt kunnen werken (notie kosten bewustzijn)
- Flexibel zijn: bijspringen waar nodig, collegialiteit
- Openstaan voor toekomstige ontwikkelingen
- Kunnen 'inleren': 'Ja, je moet wel leergierig zijn, want de techniek verandert ook elk jaar.'
- Precies zijn, analytisch vermogen wordt belangrijker omdat er meer diagnoses gesteld moeten worden.

Een ouderwets beeld: vieze handen?!
Dat beeld is behoorlijk achterhaald. Want een bedrijfsautotechnicus bij Roteb is ongeveer 50% van zijn tijd bezig met het uitlezen van de voertuigen via de computer en 50% met het sleutelen aan de voertuigen.

Bron: gebaseerd op eigen onderzoek naar de functie van bedrijfsautotechnicus bij Roteb Lease ten behoeve van filmpjes voor het project Aan de Bak Garantie. Zie ook: https://aandebakgarantie.nl/adbgtv-overzicht/

Aan de slag met de mismatch op de arbeidsmarkt
Het UWV heeft getracht krimpberoepen te koppelen aan groeiberoepen door 'uitwijk- en overstapberoepen' in beeld te brengen.

Een dergelijke verkenning biedt interessante inzichten en nieuwe uitdagingen. In het hieronderstaande overzicht worden zeer uiteenlopende beroepen gezien als mogelijk overstap- of uitwijkberoep voor een activiteitenbegeleider: leerkracht basisonderwijs, taxichauffeur en callcenter-medewerker bijvoorbeeld. Het beeld is gevarieerd én onverwacht. Het geeft inzicht dat iemand die beschikt over een bepaalde set aan kennis en vaardigheden, op veel meer plaatsen terechtkan. Wat deze overstap compliceert is dat, hoewel op vaardighedenniveau bepaalde beroepen vergelijkbaar kunnen zijn, de beroepsidentiteit een andere invulling kan krijgen. Bij een activiteitenbegeleider die woonbegeleider wordt, spreek je van beroepen die qua context niet zover uiteenliggen. Maar als magazijnmedewerker aan de slag gaan als callcentermedewerker of als taxichauffeur, dat gaat gepaard met een andere beroepsidentiteit: andere zaken waar je trots op bent of waar je je beroepseer uit haalt. Dat maakt het overstappen soms minder vanzelfsprekend.

Overstapberoepen: een voorbeeld
Om de mismatch op de arbeidsmarkt te verminderen, wordt er gekeken naar uitwijk- en overstapberoepen. Vaardigheden, die in een beroep met weinig arbeidsmarktkansen een belangrijke rol spelen, zijn wellicht ook belangrijk voor een ander meer kansrijk beroep. Het betreft beroepen waar men wellicht niet zo snel aan denkt. Het UWV heeft hiervan een overzicht gemaakt, op basis van stappen en keuzes die anderen hebben gemaakt. Zie de voorbeelden in Figuur 10 van overstapberoepen in de sector sociaal werk en welzijn en in de onderwijssector. Voor sommige overstappen is extra opleiding nodig (bijvoorbeeld van onderwijsassistent naar leerkracht basisonderwijs), andere overstapberoepen zijn ronduit verrassend te noemen. Bijvoorbeeld van activiteitenbegeleider naar medewerker hovenier. Op deze wijze maakt het UWV inzichtelijk waar kansen en mogelijkheden liggen.

Ook tijdens perioden met een bloeiende economie blijken er groepen te zijn, die niet goed aan de slag komen. Bijvoorbeeld omdat men niet beschikt over de juiste opleiding en/of de juiste vaardigheden. Of omdat men, vanwege ziekte, handicap of het ontbreken van een diploma, een afstand heeft tot de arbeidsmarkt. Hier komen we later in de hoofdstuk nog op terug. Er zijn in de periode 2015-2019 veel initiatieven gestart om hier actie op te ondernemen. Het is immers in het belang van bedrijven, gemeenten en vaak ook voor individuen zelf, om uit een uitkeringssituatie te komen en (weer) actief te zijn op de arbeidsmarkt.

Overstapberoepen voor Sociaal werkers (inclusief leidinggevenden)
- Consulenten WMO
- Groeps- en woonbegeleiders
- Verpleegkundigen
- Praktijkondersteuners huisarts GGZ
- Verzorgenden IG

Overstapberoepen voor Onderwijsassistenten basisonderwijs
- Leerkrachten basisonderwijs Voortgezet(speciaal) onderwijs
- Pedagogisch medewerker kinderopvang
- Groeps- en woonbegeleiders
- Verzorgenden IG
- Verkoopmedewerkers detailhandel food

Overstapberoepen voor Activiteitenbegeleiders
- Groeps- en woonbegeleiders
- Verzorgenden IG
- Leerkrachten basisonderwijs
- Helpenden
- Medewerkers hovenier/hoveniers

Overstapberoepen voor Trainer bedrijfsopleidingen
- Accountmanagers zakelijke diensten
- Groeps- en woonbegeleiders
- Supervisors klantenservice
- Medewerkers klantcontact
- Vakdocenten vo/mbo

Figuur 10: Overstapberoepen Sociaal-welzijn-onderwijs

Bron: UWV, 2020

Een voorbeeld: aan de slag met de mismatch op de arbeidsmarkt: House of skills Amsterdam
Dit is een publiek-private samenwerking in de regio Amsterdam, waarbij brancheorganisaties, werkgevers en werknemersorganisaties, bedrijfsleven en kennisinstellingen uit de regio hun krachten gebundeld hebben. Men pleit voor een meer op skills gebaseerde benadering van de arbeidsmarkt. Want: 'Door de arbeidsmarkt meer op skills in te richten komen de skills van werkzoekenden die nu onzichtbaar blijven, in beeld. Daarmee ontstaat een breder beeld van de werkzoekenden en kunnen al hun skills een rol spelen bij het vinden van werk. De match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt kan nauwkeuriger worden gemaakt. Voor werkgevers betekent dit dat het aanbod van potentieel personeel wordt vergroot.' Men ontwikkelt instrumenten voor werknemers, zoals een skills-paspoort en de paskamer, zodat mensen meer regie krijgen over hun eigen arbeidsontwikkeling. Er zijn digitale instrumenten die je kunt invullen en waarmee je kunt verkennen bij welke beroepen je skills zoal passen. Daarbij wordt niet alleen binnen een sector gekeken, maar ook over de grenzen heen, zodat er verrassende uitkomsten uit kunnen komen. Zie filmpje: https://youtu.be/Rsm8D5aQHW8

Bron: House of Skills, 2020

Aandacht voor loopbaanthematieken: vroeg beginnen
Alle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt laten zien dat het zaak is al vroeg te beginnen met het verkennen van studie- en beroepsmogelijkheden. Daarbij is het belangrijk dat ook arbeidsmarktontwikkelingen en arbeidsmarktperspectief hierin worden meegenomen, zoals in module 1 is beschreven. Ook is het belangrijk dat we het bewustzijn breed voeden dat álle banen veranderen en soms zo sterk veranderen of krimpen, dat het nodig is om te switchen. Dat vergt kennis bij opleiders en organisaties over de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, die men vertaalt naar het curriculum (zie module 4) en naar de eigen organisatie. Ook dient men structureel te werken aan bewustzijn hierover bij jongeren (leerlingen en studenten) en bij werknemers.

Dit vergt dus 'ontschotten', zoals we dat in onze beide trilemma's én in ons conceptueel model loopbaanthematieken hebben laten zien. Het is nodig om aanpassingsvermogen te ontwikkelen. Niet alleen op individueel niveau, maar breder, ook op organisatie- en sectorniveau.
Want dat maakt een switch van een functie in een krimpsector naar een ander soort functie in een groeisegment, eerder mogelijk. Het dient niet beschouwd te worden als een individueel probleem, maar als een maatschappelijk vraagstuk. Het is noodzakelijk om te werken aan een maatschappelijke leercultuur, waar tegelijkertijd én breed én diep gewerkt wordt aan een aanpassingsvermogen (Van Beelen-Slijper & Van der Weide, 2021).

3.3 Arbeidsmigratie in Nederland: aan de boven- en onderkant van de arbeidsmarkt

We hebben in Nederland te maken met grote groepen werknemers die via arbeidsmigratie op de arbeidsmarkt terechtkomen. Arbeidsmigranten komen naar ons land om hier te werken en een deel van deze mensen gaat na een bepaalde periode weer terug naar hun thuisland.

Arbeidsmigratie speelt zich af op diverse niveaus. Op het hbo-/wo-niveau betreft het kenniswerkers. Een kenniswerker is een theoretisch opgeleid iemand met specialistische kennis die een bijdrage kan leveren aan de Nederlandse kenniseconomie. Men komt uit allerlei landen over de gehele wereld om bijvoorbeeld te gaan werken in de Nederlandse ict-sector, techniek of gespecialiseerde dienstverlening of in de wetenschap, denk aan onderzoeksinstituten, ziekenhuizen en universiteit. Zo zijn er veel kennismigranten uit India die in de ict werken. Zij gaan doorgaans werken in de omgeving van Amsterdam of Eindhoven en blijven over het algemeen een beperkt aantal jaren in Nederland (Flexmarkt, 2019). Er is een speciale regeling voor deze groep gemaakt, zodat ze snel een verblijfsvergunning kunnen krijgen. Dit wordt vaak door de werkgever geregeld. Er zijn wel bepaalde voorwaarden aan verbonden. Zo hebben niet-Europese kennismigranten een referent nodig. De werkgever kan aanvragen als referent te fungeren. Voor kennismigranten geldt verder dat er bepaalde salarisniveaus voor vastgesteld zijn, waaraan de werkgever zich moet houden (www.Rijksoverheid.nl, 2021).

In Nederland zijn er in de periode 2016-2018 gemiddeld 383.000 internationale kenniswerkers actief. Dat is 4,2% van de Nederlandse beroepsbevolking. In de landen om ons heen ligt dat percentage iets hoger: in Zweden, Noorwegen en België ligt het percentage op 7% en in Duitsland op 5% (CBS, 2020).

Op uitvoerend niveau zijn ook veel arbeidsmigranten actief. Daar gaat het met name om arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa. De zogenaamde 'MOE-landen'. Het betreft met name uitvoerend handenwerk, vaak fysiek zwaar en soms vies werk, waarvoor weinig opleiding nodig is. Het betreft doorgaans flexibele arbeidsconstructies. Arbeidsmigranten worden vooral ingezet in de land- en tuinbouw en via de uitzendsector in de logistiek, voedingsindustrie en de metaalindustrie. Men werkt in de kassen, in vleesverwerkingsbedrijven en in de magazijnen van online winkels en warenhuizen (Hoogendoorn, 2020).

Begin 2017 werden in Nederland ruim 800.000 arbeidsplaatsen ingevuld door buitenlandse werknemers. Bijna de helft kwam uit een EU-land. De grootste groep betrof Polen (circa 180.000), op grote afstand gevolgd door Roemenen (23.000), Hongaren (12.000) en Bulgaren (12.000). Deze groepen hebben ook de laagste uurlonen. Tussen de 70% en 80% heeft een uurloon van minder dan 15 euro. Zij zijn vooral werkzaam in de regio Delft en het Westland.

Deze groep arbeidsmigranten is kwetsbaar. Ze werken doorgaans in flexibele constructies, hebben weinig invloed op hun arbeidsomstandigheden en er is nauwelijks goede woonruimte voorhanden. Vaak zijn ze niet alleen voor hun werk, maar ook voor huisvesting en zorgverzekering afhankelijk van de werkgever. Die werkgevers betreffen vaak uitzendorganisaties, waarvan niet iedereen even goed de Nederlandse wet en regelgeving naleeft (Hoogendoorn, 2020).

Zeker is dat we de arbeidsmigranten nodig hebben in Nederland. We hebben deze arbeidskrachten nodig om asperges uit de grond te halen, tomaten en komkommers te plukken en te verpakken, vlees te verwerken en in de distributiecentra van grote online winkels. Dit zagen we voorjaar 2020 aan het begin van de coronacrisis. Veel migranten vertrokken uit Nederland vanwege de coronacrisis en bedrijven in de agri-foodsector, zoals aspergeboeren en tomatentelers, zaten toen met de handen in het haar. Er zijn in die tijd allerlei initiatieven gestart om toch voldoende handen te hebben. Zo zijn mensen vanuit de sierteelt asperges gaan steken en hebben ook horecamedewerkers van wie de baan verviel, zich aangemeld (Regterschot, 2020).

3.4 Specifieke groepen op de arbeidsmarkt

Op de arbeidsmarkt zijn er allerlei groepen die specifiek aandacht vragen. In deze paragraaf gaan we in op een aantal van deze groepen: mensen met een arbeidsbeperking, chronisch zieken en asielmigranten, mensen met mbo 1-2 opleiding. Bij elkaar opgeteld vormen deze groepen een aanzienlijk deel van de arbeidsmarkt.

Voor deze groepen is een leven lang ontwikkelen lang niet altijd vanzelfsprekend. Soms ook omdat ze weinig mogelijkheden krijgen aangeboden, vanwege bijvoorbeeld een flexibele arbeidsrelatie waarin ze werken. Voor deze groepen is het minder makkelijk zich te verplaatsen op het klimrek van de loopbaan, omdat ze, om diverse redenen, buiten de boot vallen. Dit is de reden waarom we in dit hoofdstuk vrij uitgebreid bij deze groepen stilstaan, waarbij we de parallellen tussen de verschillende groepen laten zien. We moeten immers voorkomen dat deze groepen buitengesloten worden als het loopbaanthematieken betreft: er moet juist éxtra veel aandacht voor zijn. Op alle niveaus, individueel, binnen scholen, binnen organisaties en maatschappelijk, zodat het arbeidspotentieel van al deze groepen ingezet kan worden op de arbeidsmarkt.

3.4.1 De Participatiewet: mensen met een arbeidsbeperking

Sinds 1 januari 2015 is de Participatiewet van kracht. De wet moet ervoor zorgen dat zoveel mogelijk mensen werk hebben, ook mensen met een arbeidsbeperking. Deze wet heeft grote invloed op hoe we in Nederland omgaan met mensen met een arbeidsbeperking. Voorheen werd via de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) gezorgd dat mensen die door lichamelijke, verstandelijke of psychische beperkingen uitsluitend in staat zijn om onder bepaalde en dus aangepaste omstandigheden te werken, een arbeidsplaats kunnen krijgen in de sociale werkvoorziening. Hier worden de werkzaamheden aangepast (qua tempo, taken, tijd, et cetera) aan de individuele mogelijkheden van iemand.

Maar sinds het begin van deze eeuw nemen we steeds meer afscheid van de verzorgingsstaat. We moeten een participatiesamenleving worden en deze regeling ging dus op de schop.

> 'Het is onmiskenbaar dat mensen in onze huidige netwerk- en informatiesamenleving mondiger en zelfstandiger zijn dan vroeger. Gecombineerd met de noodzaak om het tekort van de overheid terug te dringen, leidt dit ertoe dat de klassieke verzorgingsstaat langzaam maar zeker verandert in een participatiesamenleving. Van iedereen die dat kan, wordt gevraagd verantwoordelijkheid te nemen voor zijn of haar eigen leven en omgeving.'
>
> *Bron: Troonrede 2013*

Het uitgangspunt van de Participatiewet is dat iedereen naar vermogen deelneemt aan of, anders gezegd, participeert in de samenleving en dat iedereen zoveel mogelijk in het eigen onderhoud voorziet. Zoveel mogelijk mensen moeten begeleid of ondersteund worden naar bij voorkeur betaald werk. Daarmee kan men voorzien in het eigen onderhoud. Mocht dit niet lukken, dan wordt het inkomen zo nodig aangevuld. Er wordt dus vanuit gegaan dat iedereen die kan werken, zich daar ook voor inspant. En als het niet lukt zonder ondersteuning, dan wordt dit geregeld via de Participatiewet (Rijksoverheid, 2021).

Om ervoor te zorgen dat zoveel mogelijk mensen met een arbeidsbeperking een baan krijgen, liefst bij een 'gewone' werkgever, zijn er Banenafspraken gemaakt. Werkgevers- en werknemersorganisaties maakten samen met de overheid afspraken om in 2026 in de profitsector 100.000 banen beschikbaar te maken voor mensen met een arbeidsbeperking. In de overheidssector worden daarnaast 25.000 banen voor de doelgroep gerealiseerd. Deze Banenafspraken zijn opgenomen in de Participatiewet.

De uitvoering van de Participatiewet is belegd bij de gemeenten. Om te stimuleren dat werkgevers mensen uit de doelgroep (zie kader) aannemen, zijn er diverse ondersteunende maatregelen genomen. Zo kan er een beroep worden gedaan op een jobcoach en loonkostensubsidie, en kan er beschut werk, dat wordt aangepast aan de mogelijkheden van de persoon, worden aangeboden.

De doelgroep van de Participatiewet:
De doelgroep van de Banenafspraak zijn mensen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt. Denk hierbij aan mensen met:

1. een chronische ziekte;
2. een psychische aandoening;
3. een verstandelijke beperking;
4. een lichamelijke of zintuigelijke beperking.

Deze groep is ondergebracht in het doelgroepenregister, en onderverdeeld in:

- mensen die onder de Participatiewet vallen (iedereen die kan werken maar daarbij ondersteuning nodig heeft) en die niet 100% wettelijk minimumloon (WML) kunnen verdienen;
- mensen op de wachtlijst voor de sociale werkvoorziening (Wsw-indicatie);
- huidige Wajongers (jonggehandicapten) die kunnen werken;
- mensen met een Wiw-baan of ID-baan (Melkertbanen);
- mensen die tussen 10 september 2014 en 1 juli 2015 zijn afgewezen voor de Wajong;
- leerlingen en schoolverlaters van het voortgezet speciaal onderwijs (VSO);
- schoolverlaters van het praktijkonderwijs (PrO) en de entree-opleiding in het mbo van het schooljaar 2014/2015.

Bij de Banenafspraak is ervoor gekozen om de mensen met de grootste afstand tot de arbeidsmarkt die niet of nauwelijks aan de slag komen in een reguliere baan, extra kansen te geven.

Bron: https://www.opnaarde100000.nl/

	Toename aantal banen Markt	Toename aantal banen Overheid	Toename aantal banen Totaal
Formele dienstverbanden	37.519	2.465	39.984
Inleenverbanden (uitzendrelaties en Wsw-detachering)	6.497	5.475	11.972
Totaal	44.017	7.940	51.956
Doelstelling sociaal akkoord	(31.000)	(12.500)	(43.500)

Figuur 11: Banenafspraak. Resultaten eind 2018 ten opzichte van nulmeting.

Bron: Stimulanz, 2020

In praktijk blijkt het lastig te bepalen om hoeveel mensen het nu eigenlijk gaat. De schattingen over het aantal mensen met een arbeidsbeperking lopen uiteen. De groep arbeidsbeperkten bedraagt naar schatting 1,2 miljoen. Maar als het mensen betreft die onder de Participatiewet, de Wajong of de WAO en WIA vallen, dan gaat het om in totaal circa 780.000 mensen (SER, 2020).

Chronisch zieken in Nederland

Mensen met een chronische ziekte kunnen onder de Participatiewet vallen, maar dit hoeft niet. In Nederland zijn er veel mensen met een chronische ziekte, want meer dan de helft van de mensen heeft er een. Drie op de tien mensen hebben zelfs meerdere chronische ziekten. De verwachting is dat dit aantal de komende jaren alleen maar toeneemt. Vergrijzing en leefstijl spelen hierbij een belangrijke rol. Op 1 januari 2019 hadden 9,9 miljoen mensen in Nederland één of meer chronische ziektes. Een veel groter aantal dan mensen doorgaans denken (Volksgezondheid en zorg, 2021). Natuurlijk betreft het veel zeventigplussers, maar de cijfers laten zien dat in de leeftijdsgroep 40-49 18% één of meer aandoeningen heeft en in de groep 50-59 is dit al gestegen naar 35% (Vektis, 2019).

Veel voorkomende chronische ziektes zijn: hart- en vaatziekten, diabetes, COPD/astma, kanker en aandoeningen aan het bewegingsapparaat.

De impact van een chronische ziekte kan enorm zijn. Zowel het privéleven als het werkzaam leven kan erdoor beïnvloed worden. Soms moeten mensen deels, tijdelijk of helemaal stoppen met werken, soms moet men ander werk zoeken.

Met zulke grote groepen mensen met een chronische ziekte kun je niet meer van een uitzondering spreken. Het is een gegeven waar je als organisatie én als maatschappij rekening mee moet houden.

Elk jaar wordt gekeken hoeveel banen al zijn gerealiseerd. Hiervoor is een planning gemaakt. Zo moesten er eind 2019 55.000 banen zijn gerealiseerd en eind 2020 67.500. Lukt het niet om in 2026 de Banenafspraken te halen, dan treedt een quotumwet in werking. In deze quotumwet moet iedere werkgever met meer dan 25 werknemers een bepaald percentage mensen met een arbeidsbeperking in dienst hebben. Is dit niet het geval, dan krijgt hij een boete.

Eind 2018 waren er in totaal 162.000 mensen aan de slag onder de Banenafspraak, in een beschutte omgeving van een sociale werkvoorziening (Wsw) of in beschut werk onder de Participatiewet (Ministerie SZW, 2020). De doelstellingen van de Participatiewet en de Banenafspraken zijn in de periode 2015-2018 behaald. Er zijn zelfs meer banen gerealiseerd dan gepland, aldus het ministerie. Er zouden maar liefst 53.000 banen bij zijn gekomen.

Volgens diverse partijen geven deze cijfers een te rooskleurig beeld en zijn het er veel minder (Vollenbregt, 2020). En er zitten meer haken en ogen aan. Het is niet makkelijk om met een arbeidsbeperking aan de slag te kunnen en vooral niet om aan de slag te blijven. Zo blijken mensen snel geplaatst te kunnen worden, maar kunnen ze ook weer snel hun baan verliezen (UWV, 2020). Veel mensen vinden dus een baan, maar veel mensen raken die ook weer kwijt. Werkgevers lijken hierbij voor tijdelijke contacten te kiezen, zodat ze vaker een beroep kunnen doen op voorzieningen als loonsubsidie en gratis proefplaatsingen. Maar vaste contracten zijn een ander verhaal, zo blijkt. Voor laagopgeleiden en mensen met psychiatrische beperkingen is een duurzame baan nog lastiger te realiseren. Deze groepen zijn extra kwetsbaar en het vergt veel extra begeleiding en inzet van jobcoaches. Het vinden van een nieuwe plek na een beëindigd contract lukt ze doorgaans niet zelfstandig. En ook dat vergt begeleiding (Beukema & Kuijpers, 2018).

De coronacrisis heeft veel impact op het aantal banen voor de doelgroep. Zo daalde het aantal banen met bijna vijfhonderd in het tweede kwartaal van 2020. De bereidheid van werkgevers om deze doelgroep aan een baan te helpen, hangt in praktijk nauw samen met de economische situatie. Is deze gunstig, dan neemt de bereidheid toe, zo blijkt uit onderzoek. Maar in economisch mindere tijden neemt dit af. Logisch dus dat in de coronatijd het aantal banen voor deze groep stagneert of zelfs afneemt (SER, 2020).

Werk is belangrijk voor mensen in het algemeen, maar zeker ook voor mensen met een arbeidsbeperking, die onder de doelgroep van de Participatiewet vallen. Uit onderzoek onder werknemers met een beperking die werken bij een reguliere werkgever, blijkt dat werk voor hen betekent dat ze het gevoel hebben een steentje bij te dragen aan de organisatie waar ze werken en ook aan de maatschappij. Dat ze 'erbij horen', dat ze zich kunnen ontwikkelen én dat ze mensen ontmoeten. De meesten ervaren hun werk als positief. In 2018 verscheen een onderzoek onder de doelgroep van de Participatiewet (Beukema & Kuijpers, 2018).

Citaat van een werknemer die via de Participatiewet aan de slag is: 'Toen ik in 2013 moeilijk werk kon vinden, vond ik dat verschrikkelijk! En werken voor de overheid is maatschappelijk bezig zijn en daar kan ik helemaal achter staan.'

Bron: Beukema & Kuipers

Uit het onderzoek blijkt dat het voor een succesvolle duurzame baan voor iemand uit deze doelgroep essentieel is dat er vooraf een succesvolle match wordt gemaakt. Bij deze match wordt aan de ene kant de functie goed in beeld gebracht en aan de andere kant de mogelijkheden en competenties van de persoon die het betreft. De jobcoach speelt hierbij een belangrijke rol. Begeleiding door een jobcoach is essentieel voor succes. Bij regelmatige wisselingen van functie of organisatie, bij het zoeken naar een nieuwe job, bij de begeleiding op de werkplek, is de rol van de jobcoach belangrijk. Ook de persoonskenmerken van degene met een arbeidsbeperking spelen een rol bij duurzame banen (zie kader).

Er worden dus nogal wat eisen gesteld aan mensen met een beperking:
een persoon met een arbeidsbeperking moet beschikken over een aantal vaardigheden en persoonlijkheidseigenschappen om succesvol en duurzaam in een baan te kunnen functioneren. Hieronder volgen de belangrijkste punten.

1. **Reflectief vermogen van degene met een arbeidsbeperking**
   Het belangrijkste is dat iemand moet beschikken over een zeker reflectief vermogen én over een stevige dosis zelfkennis. Hij of zij moet namelijk niet alleen in staat zijn om de eigen taken goed te kunnen uitoefenen, maar moet ook nog eens met de eigen beperkingen kunnen omgaan, door (1) de eigen beperking te erkennen, (2) deze een plek te kunnen geven in het eigen leven, (3) deze aan collega's en de leidinggevende te kunnen uitleggen, (4) goed te kunnen aangeven waar de eigen grenzen liggen. Dit is nogal wat en is in zekere zin meer dan men van een 'gewone' werknemer verwacht. De jobcoach heeft hierbij regelmatig een belangrijke rol, door te ondersteunen en soms als een soort tolk tussen de werknemer en de werkgever te fungeren.

2. **Hiernaast spelen persoonsgebonden factoren een rol. Onderstaande factoren bevorderen een succesvolle en duurzame plaatsing:**
   - Betrouwbaarheid
   - Sociale vaardigheden
   - Openheid
   - Sterke werkethiek
   - Om hulp vragen
   - Samenwerken

Bron: Beukema & Kuijpers, 2018

De onderzoekers hebben praktische tips opgesteld voor werkgevers die mensen met een beperking in dienst willen nemen. We geven ze hieronder weer.

Tips voor werkgevers voor het aannemen van mensen met een arbeidsbeperking.

De onderzoekers hebben een aantal tips voor werkgevers om mensen met een arbeidsbeperking in dienst te nemen:

Bedrijven, die mensen met een arbeidsbeperking aan het werk willen hebben en op die manier bijdragen aan een inclusieve arbeidsmarkt, kunnen:

- *een cultuur creëren waarin mensen erkend en gewaardeerd worden;*
- *een omgeving creëren waarin fouten maken mag en waarbij vervolgens gekeken wordt wat daarvan te leren valt;*
- *waarderend leidinggeven stimuleren;*
- *regelruimte aanbrengen in de werkzaamheden, in de tijden waarop gewerkt wordt en in de ruimte waarin gewerkt wordt;*
- *de proeftijd gebruiken om te kijken of iemand op een functie past, maar ook om te onderzoeken of middels (kleine) aanpassingen het werk anders georganiseerd zou kunnen worden, zodat iemand beter aansluit bij de functie;*
- *ontwikkeling op maat mogelijk maken, soms middels opleidingen, soms door uitbreiding van de functie en leren on the job;*
- *accepteren dat chronische beperkingen niet overgaan.*

Begeleiding blijkt doorslaggevend voor duurzame plaatsing, c.q. voor opvang bij beëindiging van het dienstverband. Dat vraagt om:

- goede interne begeleiding door buddy's en leidinggevenden;
- jobcoaches die soms intensiever en soms meer op de achtergrond de continuïteit bewaken;
- afstemming tussen interne en externe begeleiding;
- begeleiders die mensen steunen bij hun ontwikkeling op het werk en de bijbehorende omgang met de beperking;
- oog hebben voor het thuisfront en life events, zeker wanneer steunende figuren wegvallen (door coach en vanuit werkgever).

Bron: Beukema & Kuijpers, 2018

3.4.2 Asielmigranten

Een andere specifieke groep op de arbeidsmarkt vormen de asielmigranten. In Nederland zijn we al jaren bekend hiermee, denk aan de Vietnamese bootvluchtelingen die eind jaren zeventig en begin jaren tachtig in Nederland aankwamen. In totaal ging het toen om circa 16.000 vluchtelingen. Het aantal vluchtelingen schommelt, maar in zijn algemeenheid kunnen we stellen dat de aantallen toenemen. In 2015 was er een piek door de oorlog in Syrië met bijna 60.000 asielverzoeken en nareizigers. In de jaren erna lag het aantal rond de 30.000. Maar in 2020 daalde het aantal naar iets minder dan 20.000 (Vluchtelingenwerk Nederland, 2021). Oorzaak was de coronacrisis, waardoor reizen werd bemoeilijkt. De recente ontwikkelingen in Afghanistan geven weer een nieuwe instroom van asielmigranten.

Als je in een asielprocedure zit, is het alleen mogelijk onder allerlei voorwaarden een werkvergunning te krijgen. Is de procedure doorlopen met een positief gevolg, dan krijgt een asielmigrant een verblijfsvergunning en wordt hij of zij een statushouder. Statushouders hebben vrije toegang tot de arbeidsmarkt en hebben dezelfde voorzieningen op het gebied van scholing en arbeidsbemiddeling als alle Nederlanders. Zij kunnen dus op zoek gaan naar een baan. In 2018 hebben Hogeschool Inholland, De Haagse Hogeschool en Windesheim, samen onderzoek naar gedaan naar de arbeidsmarktpositie rondom Syrische vluchtelingen. Uit ons onderzoek blijkt onder meer dat de arbeidsmarktpositie van vluchtelingen niet gunstig is: men heeft immers geen netwerk, heeft vaak beperkte kennis van de Nederlandse taal, kent de wegen onvoldoende, en de vooropleiding in het land van herkomst sluit lang niet altijd aan bij de Nederlandse arbeidsmarkt. Behaalde diploma's worden lang niet altijd erkend. Naarmate de vluchteling ouder, lageropgeleid, minder taalvaardig en meer getraumatiseerd is, wordt dit nog moeilijker (De Jong, et al., 2019).

Ook de vaak lange duur van de asielprocedure pakt ongunstig uit voor deelname aan de arbeidsmarkt. Een lange procedure heeft als effect dat men geen werkervaring kan opdoen, de taalvaardigheid beperkt ontwikkeld kan worden en ook geen opleidingen kan volgen. Men staat in feite een hele tijd op pauzestand.
De lange duur in de opvang heeft daarnaast een ongunstige invloed op de (mentale) gezondheid en veerkracht van de asielzoeker (Sociaal Planbureau en Sociaal Cultureel Planbureau, 2020). We hebben gekeken naar wat werkgevers zouden kunnen doen om vluchtelingen duurzaam aan een werkplek te helpen. Hieronder enkele resultaten en conclusies.

Citaat van een werkgever:
'Iedereen moet een stapje harder lopen in deze situaties. Integratie gaat niet zomaar. Er is een tekort aan techneuten, dus moeten we investeren in mannen (en vrouwen) die binnen deze branche aan het werk kunnen. Het is een zakelijke insteek met wel het hart op de goede plaats.'

Citaat van een begeleider:
'Ja, en bij de ene persoon zie je dat omdat die gewoon, ja, die heeft gewoon echt een oorlogstrauma en dat komt nu naar voren eigenlijk en slaapt slecht en grijpt naar de dingen waar je net niet naar moet grijpen enzovoort. En de ander zit natuurlijk nog steeds op zijn familie te wachten en dat duurt nu al 2,5 jaar. Dus die maakt zich heel erg veel zorgen over de terugkomst van zijn vrouw en z'n twee kinderen, want hij is ondertussen heel anders over opvoeding gaan nadenken dan toen hij daar vandaan kwam. Door weer hier te werken, omdat dit natuurlijk een zeer liberale plek is. En ja, dus, dat zie je nu allemaal. Die problemen.'

Citaat van een vluchteling:
'Het vluchten was niet een keuze, hier een toekomst opbouwen is wel een keuze. (…) Je bent uiteindelijk allemaal mens en iedereen heeft een verbinding met vroeger. Dat is voor mij mijn land van herkomst. Maar ik wil toekomstgericht in het leven staan. Ik wil iets opbouwen. Maakt niet uit of het hier of ergens anders is. Ik wil niet thuiszitten. Ik was eerst afwasser, ik wil niet in het zwarte gebied van die gedachten blijven hangen. De balans zoek je zelf. Het is een keuze. Ik wil niet in het negatieve blijven hangen.'

Bron: De Jong, Nijhoff, Wilbrink, Sjoer, & De Vries, 2018

Zie ook onderstaand filmpje:
https://www.instituutgak.nl/onderzoek/kennisclips/syrische-vluchtelingen-aan-het-werk/

Toch stijgt de arbeidsparticipatie gestaag: van de groep die in 2014 een verblijfsvergunning heeft gekregen, is na anderhalf jaar nog 90% van de 18-65 jarigen afhankelijk van een bijstandsuitkering. Na viereneenhalf jaar is dit percentage gedaald naar 51% en heeft 38% en baan (SER, 2021).

Het aantrekken en duurzaam inzetten van asielmigranten vergt extra aandacht voor werkgevers. Uit ons onderzoek blijkt dat hierbij een aantal factoren van belang zijn:

a) Alle organisatiemedewerkers moeten openstaan voor nieuwkomers.
b) Er komt adequaat beleid wat betreft instroom, doorstroom en empowerment van de statushouders.
c) Het aannemen van statushouders houdt niet alleen begeleiding in het werk in, maar ook begeleiding bij het vinden van een weg in de Nederlandse samenleving.
d) Het aannemen van statushouders vereist ook dat kennis van culturele en religieuze achtergronden nodig is, omdat die kunnen verschillen van de Nederlandse normen, waarden en gedragingen (ook in arbeidsorganisaties).
e) Statushouders kunnen kampen met trauma's waardoor hun welbevinden en het functioneren op het werk op een negatieve wijze wordt beïnvloed.
f) Er wordt structureel ruimte gecreëerd (de zogenaamde 'veilige ruimte waarin oordelen worden opgeschort') binnen de organisatie om met elkaar in gesprek te gaan over iemands achtergrond, positie, wensen ten aanzien van het werk, obstakels waar tegenaan wordt gelopen, culturele en religieuze verschillen et cetera (De Jong, et al., 2019).

Ook vanuit dit onderzoek zijn allerlei tips voor werkgevers opgesteld. Deze staan hieronder.

Tips voor werkgevers:
Syrische vluchtelingen aan het werk

Er verschijnen nieuwe doelgroepen op de arbeidsmarkt. In 2015 kwamen er grote groepen Syrische vluchtelingen naar Nederland, die ook een plek op de arbeidsmarkt zochten. Dat is niet altijd makkelijk, maar wel goed mogelijk! We hebben onderzoek gedaan naar hoe werkgevers hiermee om kunnen gaan. Dit heeft geresulteerd in een aantal tools voor werkgevers voor het in dienst nemen en houden van asielmigranten. Deze checklists en tips staan in de publicatie.

12 Belangrijkste tips voor werkgevers
Hoe kunt u met succes een Syrische vluchteling in dienst nemen? We hebben de belangrijkste tips voor een duurzame samenwerking voor u op een rijtje gezet.

- *Maak een duidelijke en bewuste keuze voor het in dienst nemen van een Syrische vluchteling.*
- *Heb oog voor mogelijke trauma's die de Syrische vluchteling heeft opgelopen tijdens de oorlog of tijdens de vlucht.*
- *Creëer draagvlak voor Syrische vluchtelingen in de organisatie, zeker op de afdeling waar de vluchteling komt te werken.*
- *Draag zorg voor een inclusieve organisatiecultuur waarin ruimte is voor het delen van ervaringen en levensverhalen van Syrische vluchtelingen (en anderen).*
- *Bied ondersteuning in de vorm van een vast aanspreekpunt ten aanzien van werk, en liefst ook ten aanzicht van praktische zaken rondom integratie in Nederland.*
- *Bied een veilige werkplek waar de Syrische vluchteling kan wennen aan de Nederlandse werkcontext.*
- *Zorg dat u inzicht heeft in mogelijke verschillen tussen (werk-) culturen in Nederland en Syrië.*
- *Stimuleer en ondersteun de vluchteling bij het leren van de Nederlandse taal.*
- *Bespreek met de Syrische vluchteling uw bedrijfscultuur: normen, waarden, omgangsvormen, rituelen, gepast en ongepast gedrag.*
- *Maak ruimte voor activiteiten, ook buiten het werk om, die mensen empoweren.*
- *Besteed aandacht aan het carrière- en ontwikkelingspad van de Syrische vluchtelingen: bespreek de toekomst.*
- *Stel de kwaliteiten van de persoon centraal, niet de beperkingen.*

Het rapport is te downloaden via:
https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/syrische-vluchtelingen-aan-het-werk

Bron: De Jong, Nijhoff, Wilbrink, Sjoer, & De Vries, 2018

Opleidingsniveau	2008	2014	2019
Basisschool niveau	8	7	6
Vbo/mavo/vmbo/mbo-1	20	16	14
Havo/vwo/mbo-2-4	41	42	39
hbo	19	21	25
wo	12	12	16

Figuur 12: Hoger en lager opgeleiden in Nederland. Bevolking in Nederland steeds hoger opgeleid.

Bron: Maslowski, 2020

Ten slotte: wat opvalt, is dat de tips voor arbeidsbeperkten en voor asielmigranten overeenkomsten vertonen. Beiden gaan uit van respect hebben voor elkaar en elkaars verschillen, bij beiden gaat het erom maatwerk afspraken te maken en niet alleen het werk te betrekken, maar de hele mens. Zorg met andere woorden voor een inclusieve arbeidscultuur waar op een inclusieve manier leidinggegeven wordt en met elkaar wordt omgegaan. Is dat niet iets dat we allemaal willen? Als je dit doet voor deze doelgroepen, doe het dan direct voor de hele organisatie, want iedereen heeft hier baat bij.

3.2.3 Laagopgeleiden op de arbeidsmarkt

De laatste groep waar we aandacht aan besteden, zijn de zogenaamde laagopgeleiden in Nederland.Het percentage Nederlanders dat een hbo- of wo-opleiding heeft gevolgd, is de afgelopen jaren gestegen. Van 32% in 2010 naar 40% in 2019. Het aandeel lageropgeleiden is in deze periode gedaald van 27% naar 21%. Het percentage met een middelbaar diploma is redelijk stabiel en schommelt rond de 40% (Maslowski, 2020).

Laagopgeleiden vormen een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Zij werken vaker in een flexibele constructie (De Beer, 2020), zijn vaker werkeloos en werken vaker in een kwetsbare sector. Dit blijkt ook tijdens de coronacrisis, waar bijvoorbeeld veel banen in de catering en in de horeca zijn komen te vervallen. Bovendien zijn de levensomstandigheden en leefstijl van deze groep doorgaans minder goed dan die van hoogopgeleiden.
Ze wonen kleiner, roken vaker, eten ongezonder en bewegen minder. Het hebben van financiële onzekerheid en onzeker werk levert bovendien veel stress op en ook dat is van invloed op de gezondheid van mensen (Pfeffer, 2018).

Er wordt veel gesproken over de toenemende ongelijkheid tussen lager- en hogeropgeleiden. Uit een uitgebreide analyse van de cijfermatige ontwikkeling van de afgelopen decennia (De Beer, 2018) blijkt dat verschil met hogeropgeleiden is dat laagopgeleiden vaker in een flexibele constructie werken én vaker een lager loon hebben.

Uit allerlei onderzoeken naar de veranderingen op de arbeidsmarkt en de toekomst van werk (zie ook module 2) blijkt dat door met name digitalisering en globalisering banen in het lager- en middensegment onder druk staan.

Aan de zogenaamde 'onderkant' van de arbeidsmarkt komen er dan wel de nodige banen bij, zoals we in paragraaf 3.2 hebben gezien, maar het betreft vaak banen in een onzekere arbeidsrelatie (zzp'er, flexibel contract, uitzendcontract, via een platformconstructie, et cetera). Bovendien betreft het banen met een laag loon. Een loon dat sinds de jaren tachtig, door allerlei beleidsmaatregelen, relatief is gedaald. Van begin jaren tachtig van de vorige eeuw circa 75% van het gemiddelde loon, naar 55% van het gemiddelde loon in 2015 (De Beer, 2018).

Ook in het middensegment (mensen met een middelbare opleiding) is sprake van verslechtering ten opzichte van de situatie aan het begin van deze eeuw: de kans op werk is afgenomen, men is vaker werkloos en werkt, net als lageropgeleiden, vaker in een flexibele constructie. Lageropgeleiden en middelbaaropgeleiden lijken hierdoor steeds meer op elkaar. (De Beer, 2018)

Vooral omdat opleiding en training minder vanzelfsprekend is en opleiding en training absoluut noodzakelijk zijn om duurzame loopbanen te realiseren, is het relevant deze informatie in het achterhoofd te houden om zo een compleet beeld te hebben van wat er speelt op de arbeidsmarkt. Niet onlogisch dat in het rapport van de SER (SER, 2021) opleiding en ontwikkeling een belangrijke plek innemen.

“In een inclusieve organisatiecultuur gaat het om respect hebben voor elkaar en elkaars verschillen.”

3.5 Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt: grenzen aan de groei

Uit bovenstaande geschetste ontwikkelingen blijkt dat er winnaars en verliezers zijn op de arbeidsmarkt: jongeren, en in het bijzonder degene met een lage opleiding, zijn vaak de dupe. Dat komt omdat vooral zij in sectoren werken waar veel flexibele arbeidsrelaties zijn, én omdat ook in andere sectoren meestal eerst een tijdelijke arbeidsrelatie wordt aangegaan. Het kost arbeidsgehandicapten en asielmigranten veel moeite om een duurzame arbeidsrelatie te ontwikkelen in een vastere constructie op een voor hen passende plek. Laagopgeleiden werken vaker in flexibele constructies en het middensegment lijkt bovendien steeds meer op de groep laagopgeleiden. Als we daarbij optellen dat meer dan de helft van de Nederlanders een chronische aandoening heeft en bijna een derde meer dan één chronische aandoening, dan kunnen we stellen dat het wel een heel groot deel van de beroepsbevolking is voor wie een duurzame arbeidsrelatie, één waarbij structureel geïnvesteerd wordt in ontwikkeling, minder vanzelfsprekend is. Wie is hier nog de uitzondering en wie de regel?

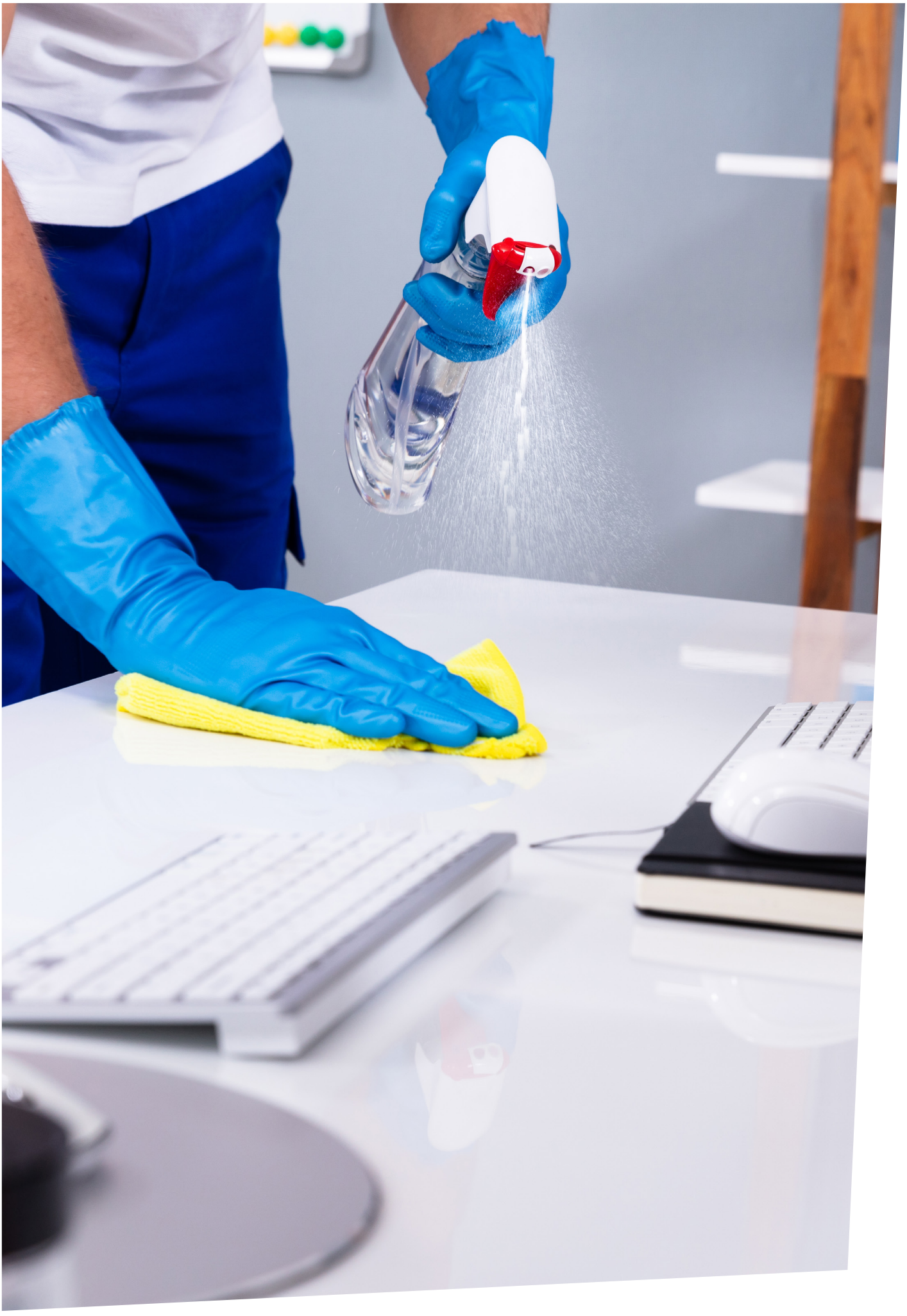
Bij elkaar opgeteld zijn het grote groepen die te maken hebben met onzekere arbeidsrelaties, tijdelijk werk en oproepcontracten. Soms ook met mentale en/of fysieke gezondheidsproblemen of met huisvestingsproblemen. Het betreft groepen die allemaal extra en specifieke aandacht vragen om een duurzame plek op de arbeidsmarkt te vinden.

De ontwikkelingen die we in module 2 hebben geschetst, maken ook dat het werk complexer wordt: er wordt een groter beroep gedaan op onder andere digitale vaardigheden, het vermogen om samen te werken, te communiceren en probleemoplossend vermogen. Werknemers moeten zich voortdurend aanpassen en voortdurend ontwikkelen.

Er zijn groepen die hier uitstekend bij gedijen, die flexibel en veerkrachtig zijn, die houden van een uitdaging en beschikken over goede digitale vaardigheden, goede communicatieve vaardigheden en die zich makkelijk aanpassen aan allerlei veranderingen. Deze mensen doen het goed op de arbeidsmarkt en zij hebben veel mogelijkheden om hun eigen loopbaan-klimrek te gaan ontwikkelen en volgen.

Niet iedereen kan (of wil soms) dit echter, zo blijkt uit onze beschrijving. Evenmin wordt iedereen hiertoe in de gelegenheid gesteld. Voor veel werkgevers is het niet vanzelfsprekend om in de opleiding en ontwikkeling van flexibele krachten of zzp'ers te investeren. Als je geen duurzame baan kan vinden, is het de vraag wie in jouw ontwikkeling kan of wil investeren. Er zijn dus groepen die minder kansen en mogelijkheden hebben om te leren en te ontwikkelen. Bovendien is er een grens aan leerbaarheid en zijn niet alle vaardigheden even makkelijk te ontwikkelen of slecht tot niet ontwikkelbaar.

In onze publicatie vergelijken we een loopbaan van nu regelmatig met een klimrek: een loopbaan is niet meer een ladder, je kunt tijdens je loopbaan alle kanten op. Maar in de praktijk geldt dit niet altijd, en ook niet voor iedereen. Op deze plaats willen we dit beeld dan ook nuanceren. Voor veel mensen uit de hiervoor beschreven doelgroepen is hun loopbaan noch een klimrek noch een ladder. Te vaak blijft men 'vastzitten' op dezelfde positie en heeft de loopbaanladder maar één trede. Er zijn grenzen aan de mogelijkheden die de arbeidsmarkt biedt én aan het kunnen van mensen. Een gegeven waar op politiek en organisatieniveau rekening mee gehouden moet worden. Bovendien moet hier op diverse niveaus beleid op worden gemaakt én worden uitgevoerd. Het structureel ontschotten en alle betrokkenen bij loopbaanthematieken met elkaar in verband brengen en integraal benaderen, is essentieel om een leven lang ontwikkelen voor zoveel mogelijk mensen mogelijk en aantrekkelijk te maken.



Verwijzingen

Beukema, L., & Kuijpers, Y. (2018). *Stilzitten is niets voor mij. Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk. Groningen.*

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st century skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.*

Brouwer, R. (2020). *Zorg met Passie: vier typen zorg-professionals in vizier. Den Haag: Hogeschool Inholland.*

CBS. (2019, juli). *Aantal flexwerkers in 15 jaar met driekwart gegroeid. Opgehaald van CBS.nl: https://www.cbs.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/07/aantal-flexwerkers-in-15-jaar-met-drie-kwart-gegroeid*

CBS. (2019, juli). *Aantal flexwerkers in 15 jaar met driekwart gegroeid. Opgehaald van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-flexwerk/hoofdcategorieen/ontwikkelingen-flexwerk*

CBS. (2019). *Hoeveel flexwerkers zijn er. Opgehaald van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/flexwerk/hoeveel-flexwerkers-zijn-er-*

CBS. (2020, juni 29). *Arbeid naar leeftijd en geslacht. Opgehaald van https://www.volksgezondheidenzorg.info/: https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/participatie/cijfers-context/arbeidsparticipatie#node-arbeid-naar-leeftijd-en-geslacht*

CBS. (2020, februari10). *In vergelijking met EU-landen relatief weinig internationale kenniswerkers. Opgehaald van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2020/07/in-vergelijking-met-eu-landen-relatief-weinig-internationale-kenniswerkers*

CBS. (2021, januari 19). *Profiel van flexwerkers in Nederland, 2003-2019. Opgehaald van https://www.cbs.nl/: https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2021/profiel-van-flexwerkers-in-nederland-2003-2019/2-ontwikkeling-flexwerk-in-nederland*

CBS. (2021). *Wat voor werk doen flexwerkers? Opgehaald van CBS.nl: https://www.cbs.nl/nl-nl/faq/flexwerk/wat-voor-werk-doen-flexwerkers-*

Commissie Regulering van werk. (2020). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp van de regulering van werk. Den Haag: Rijksoverheid.*

De Beer, P. (2018). *Laagopgeleiden vaker aan het werk, maar wel op laagbetaalde en flexibele baan. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 1-19.*

De Beer, P. (2020). *Flexibilisering van werk en andere mythes. Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken 36(1), 80-94.*

De Jong, M., Nijhoff, K., Wilbrink, D., Sjoer, E., & De Vries, S. (2018). *Syrische Vluchtelingen aan het Werk. Vragen en antwoorden uit de praktijk. Hilversum: Instituut gak.*

De Jong, M., Nijhoff, K., Wilbrink, D., Sjoer, E., de Vries, S., & Biemans, P. (2019). *Syrische vluchtelingen aan het werk. Eindrapportage en onderzoeksverantwoording. Hilversum: Instituut Gak.*

Denkwerk. (2019, januari). *Arbeid in transitie. Opgehaald van Denkwerk.online: https://denkwerk.online/rapporten/arbeid-in-transitie-januari-2019/*

Flexmarkt. (2019, april 8). *CBS-cijfers over arbeidsmigranten; Polen de grootste groep. Opgehaald van https://www.flexmarkt.nl: https://www.flexmarkt.nl/flexwerkers/20446/*

Freese, C. (2018). *Robotisering en automatisering op de werkvloer. Den Haag: Christiaan Jongeneel.*

Hoogendoorn, R. (2020, december 23). *Arbeidsmigranten in Nederland belangrijk en kwetsbaar tegelijk. Opgehaald van https://geografie.nl/: https://geografie.nl/artikel/arbeidsmigranten-in-nederland-belangrijk-en-kwetsbaar-tegelijk*

House of Skills. (2020). Opgehaald van Hous of skills: *https://www.houseofskillsregioamsterdam.nl/over-ons/*

Intermediair.nl. (2021, april). *Dit zijn de kansrijke banen van 2021. Opgehaald van https://www.intermediair.nl: https://www.intermediair.nl/werk-en-carriere/beroepskeuze/dit-zijn-de-kansrijkste-banen-van-2021*

Maslowski, R. (2020). *De sociale staat van Nederland 2020: Onderwijs. Opgehaald van SCP.nl: https://digitaal.scp.nl/ssn2020/onderwijs/*

Ministerie SZW. (2020, juni). *SZW Factsheet Participatiewet 2020. Opgehaald van https://www.sociaalweb.nl/: https://www.sociaalweb.nl/cms/files/2020-06/szw-factsheet-participatiewet-2020-1.pdf*

NU.nl. (2021, mei 22). *KLM, Shell en Rabobank schrapten vorig jaar de meeste banen. Opgehaald van NU.nl: https://www.nu.nl/economie/6134452/klm-shell-en-rabobank-schrapten-vorig-jaar-de-meeste-banen.html*

Oud, E. P. (2020, april 21). *Geen evenementen tot 1 september kost 54.000 banen. Opgehaald van https://respons.nl: https://respons.nl/geen-evenementen-tot-1-september-kost-54-000-banen/*

Pellemans, J. (2020, juni 27). *Normaal hoppen ze van festival naar festival, nu is agenda leeg: 'Vakantie, onwerkelijk'. Opgehaald van https://www.ad.nl: https://www.ad.nl/nlthuis/normaal-hoppen-ze-van-festival-naar-festival-nu-is-agenda-leeg-vakantie-onwerkelijk~a18f2bc1/*

Pfeffer, J. (2018). *Dying for a paycheck. How modern Management Harms Employee Health and Company Performance - And what we can do about it. New York: Harpercollins Inc.*

Regterschot, R. (2020, maart 25). *Boeren komen buitenlandse handjes tekort door coronacrisis, ze hopen dat jij komt helpen. Opgehaald van https://www.destentor.nl/: https://www.destentor.nl/zwolle/boeren-komen-buitenlandse-handjes-tekort-door-coronacrisis-ze-hopen-dat-jij-komt-helpen~a88ad7a0/?referrer=https://www.google.com/*

Rijksoverheid. (2020). *Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat is er veranderd sinds 1 januari 2020. Opgehaald van Rijksoverheid.nl: Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat is er veranderd sinds 1 januari 2020*

Rijksoverheid. (2021, april 21). *Participatiewet. Opgehaald van https://www.rijksoverheid.nl: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/participatiewet*

Rijksoverheid.nl. (2021, april 19). *Wanneer mag een kennismigrant in Nederland werken? Opgehaald van https://www.rijksoverheid.nl: https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/buitenlandse-werknemers/vraag-en-antwoord/wanneer-mag-een-kennismigrant-in-nederland-werken*

Schippers, J. (2019). *Jongeren en de arbeidsmarkt van (over)morgen. Utrecht: NSvP.*

SER. (2016). *Verkenning mens en technologie, advies over robotisering.*

SER. (2020). *Neem iedereen mee: Kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Den Haag: SER.*

SER. (2021, mei 11). *Werk en Onderwijs. Opgehaald van Ser.nl: https://www.ser.nl/nl/thema/werkwijzer-vluchtelingen/feiten-en-cijfers/arbeidsmarkt*

SER. (2021). *Zekerheid voor mensen, een wendbare economie en herstel van de samenleving. Ontwerpadvies Sociaal-economisch beleid 2021-2025. Den Haag: SER.*

Sociaal Planbureau en Sociaal Cultureel Planbureau. *(2020). Kansrijk integratiebeleid op de arbeidsmarkt. Den Haag: SPB en SCP.*

Stimulanz. (2020). *Opgehaald van https://www.stimulansz.nl: https://www.stimulansz.nl/banenafspraak-participatiewet/*

UWV. (2019, januari 19). *Beroepen met weinig kansen. Opgehaald van https://www.werk.nl/:* https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/beroep/beroepen-weinig-kansen/ *(bezocht op 22 maart 2020)*

UWV. (2019). *Moeilijk vervulbare vacatures. Opgehaald van https://www.werk.nl:* https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/beroep/kansrijke-beroepen/moeilijk-vervulbare-vacatures/ *(bezocht op 22 maart 2020)*

UWV. (2020). *Factsheet Banenafspraken. Den Haag.*

UWV. (2020, oktober 20). *Overstapberoepen. Opgehaald van https://www.werk.nl: https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/beroep/overstapberoepen/*

UWV. (2020). *Wet arbeidsmarkt in balans (WAB): wat verandert er? Opgehaald van UWV.nl: https://www.uwv.nl/werkgevers/overige-onderwerpen/wet-arbeidsmarkt-in-balans/index.aspx*

UWV. (2021, juni 29). *Kansrijke beroepen. Opgehaald van UWV.nl: https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/kansen-arbeidsmarkt/kansrijke-beroepen?friendlyurl=/arbeidsmarktinformatie/beroep/kansrijke-beroepen*

UWV. (2021, juni 29). *Minst kansrijke beroepen. Opgehaald van UWV.nl: https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/kansen-arbeidsmarkt/minst-kansrijke-beroepen*

Van Beelen-Slijper, J., & Van der Weide, J. (2021). *Werk verandert: Leven lang leren geen luxe, maar noodzaak. PW.*

Vektis. (2019, juni 4). *Factsheet Chronische aandoeningen bij 40-plussers. Opgehaald van https://www.vektis.nl: https://www.vektis.nl/intelligence/publicaties/factsheet-chronische-aandoeningen-bij-40-plussers*

Vluchtelingenwerk Nederland. (2021, mei 11). *Feiten en cijfers. Opgehaald van https://www.vluchtelingenwerk.nl: https://www.vluchtelingenwerk.nl/feiten-cijfers/cijfers/bescherming-nederland*

Volksgezondheid en zorg. (2021, mei 21). *Chronische aandoeningen en multimorbiditeit. Opgehaald van www.volksgezondheidenzorg.info: https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/chronische-aandoeningen-en-multimorbiditeit/cijfers-context/huidige-situatie#node-aantal-mensen-met-chronische-aandoening-bekend-bij-de-huisarts*

Vollenbregt, B. (2020, 11 11). *De belofte was: 125.000 extra banen voor mensen met een beperking. Zeven jaar later zijn het er 12.000. Opgehaald van Trouw.nl: https://www.trouw.nl/economie/de-belofte-was-125-000-extra-banen-voor-mensen-met-een-beperking-zeven-jaar-later-zijn-het-er-12-000~bf638256/*

WRR. (2020). *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht. Den Haag: WRR.*

Youngworks. (2018). *Youngworks Gereratie overzicht. Opgehaald van Youngworks Tijdlijn Gernaties.*

“ Niet iedereen heeft dezelfde kansen en mogelijkheden om zich te ontwikkelen en zijn loopbaan als klimrek te zien.”

Uitleiding en verantwoording

Auteurs: Ellen Sjoer, Petra Biemans

Een stukje historie van deze publicatie

Deze publicatie, bestaande uit zes modules, gaat in op loopbaanthematieken die voortvloeien uit de verandering van werk. In de afgelopen zes jaar hebben het lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap van Hogeschool Inholland en het lectoraat Duurzame Talentontwikkeling van De Haagse Hogeschool, samen én apart onderzoek gedaan naar beroepen in transitie.

We werken in een multidisciplinair onderzoeksteam, dat samengesteld is uit onderzoekers van deze twee hogescholen. Wij streven ernaar zo concreet mogelijk te worden en in narratieven te laten zien wat er verandert in werk en (dus) ook in onderwijs en opleiden. Het doel is om de bewustwording van mensen te vergroten en ze samen met ons in beweging te krijgen. Beroepen zijn sterk veranderd en dat is belangrijk voor de beroepsbeoefenaar zelf, voor de student, voor de docent, de hrm'er, de beleidsambtenaar, de ondernemer en voor iedereen die met een innovatie-opgave bezig is.

De lectoraten van twee hogescholen hebben al sinds 2015 een gezamenlijke onderzoekslijn onder de titel 'Beroepen in Transitie'. In deze onderzoekslijn werken diverse disciplines samen: bedrijfskunde, economie, hrm, organisatiekunde, onderwijskunde en psychologie. Dat is de kracht van ons onderzoek. We stimuleren en verrijken elkaar en zijn daardoor in staat om bruggen te bouwen. We zorgen voor onderlinge uitwisseling en aanvullingen vanuit verschillende invalshoeken en we zoeken naar dwarsverbanden. Uiteindelijk komt dat samen in deze publicatie, waarin we een integrale en multidisciplinaire benadering van loopbaanthema's presenteren.

In deze uitleiding laten we zien welke weg wij samen hebben bewandeld. Wat ons inspireert, bindt en wat ons onderzoek uniek maakt.

Onderstaand gedicht van Antonio Machado geeft een beeld van de sporen die gaandeweg zijn ontstaan.

Jouw voetsporen, wandelaar

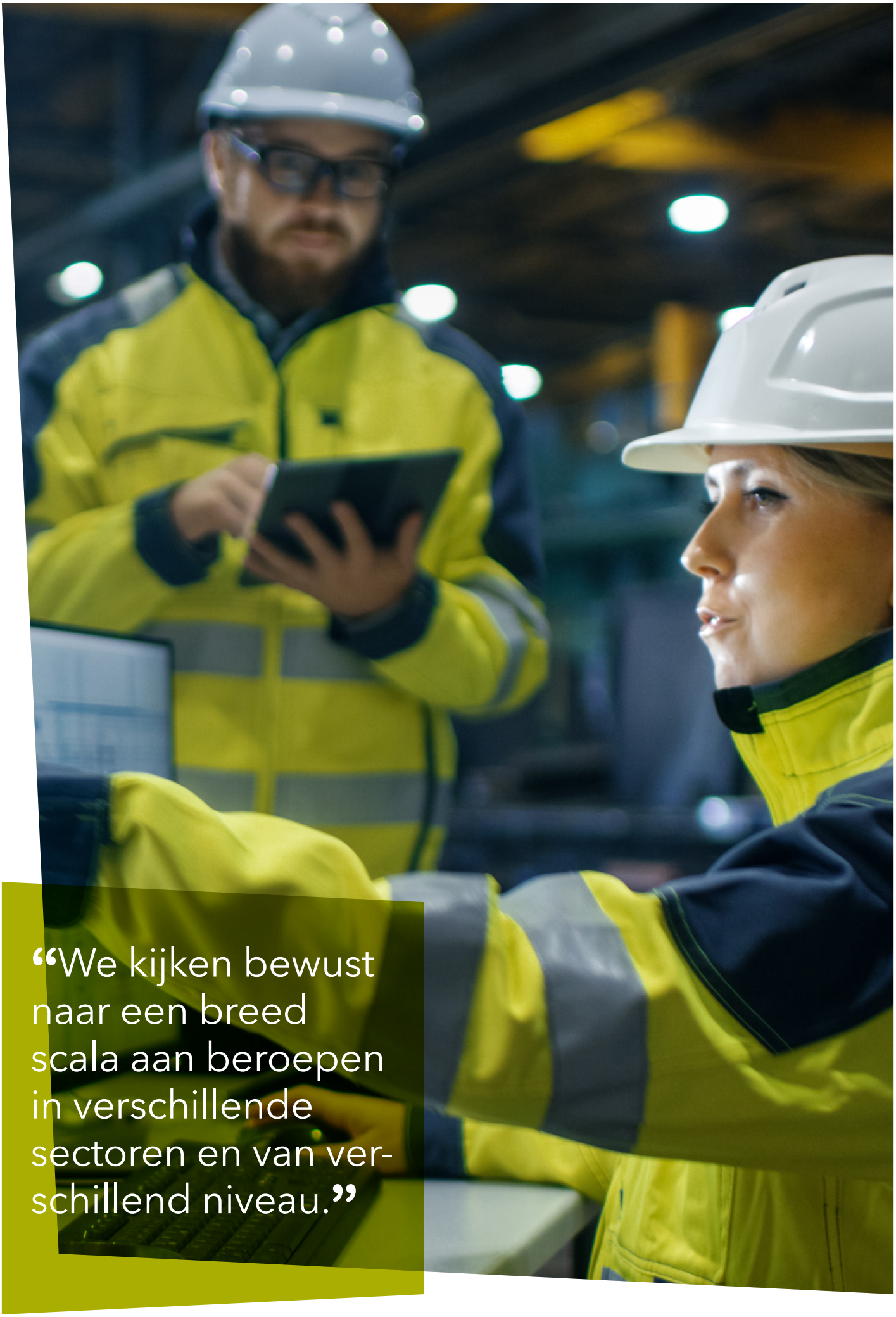
Jouw voetsporen zijn de weg,
wandelaar, niets anders;
er is geen weg, wandelaar,
al wandelend ontstaat de weg.

De weg ontstaat door de wandeling,
maar werp je een blik achterom
dan zie je het pad waar je voet
nooit meer een stap zal zetten.
Er is geen weg, wandelaar,
alleen een schuimspoor op zee.

Vertaling: Mariolein Sabarte Belacortu

Bron: een geliefd pelgrimsgedicht van de Spaanse dichter Antonio Machado (1875-1939).

“Al zes jaar werken we in een hogeschool overstijgende onderzoekslijn 'Beroepen in Transitie'.”



“We kijken bewust naar een breed scala aan beroepen in verschillende sectoren en van verschillend niveau.”

Er is wel wat aan de hand op de arbeidsmarkt

Hoewel er veel banen verdwijnen en er ook banen bijkomen, kunnen we stellen dat elke functie of elk beroep in meer of mindere mate is veranderd als gevolg van technologie.

Er zijn de afgelopen jaren veel rapporten verschenen naar de invloed die technologie heeft op ons werk en de toekomst van werk. Als onderdeel van een doorlopende deskresearch hebben we deze rapporten geanalyseerd. Wat dan opvalt, is dat de schattingen over het verdwijnen van banen nogal uiteenlopen door de jaren heen: van 47% (Frey & Osborne, 2013) tot 10% (Arntz, Gregory, & Zierahn, 2016) en dat er veel moeite wordt gedaan om lijstjes te maken van kansarme en kansrijke beroepen, zoals het UWV regelmatig doet (UWV, 2021). Belangrijk in ons onderzoek is de impact van veranderende beroepen op de mensen die er al of niet in (willen) werken.

We hebben ingezoomd op specifieke sectoren en specifieke beroepen zoals verpleegkundige, wooncoach en maatschappelijk werker in zorg en welzijn, inframedewerker, timmerman in de bouw, bankadviseur, accountant, social media architect uit de zakelijke dienstverlening en teeltspecialist en gewasverzorger in de agrifoodsector.

> “Het tempo van verandering van werk verschilt sterk per functie en beroep en ook per sector.”

Dan komt het beeld naar voren dat het tempo van verandering van werk sterk verschilt per functie en beroep en ook per sector. De onderstroom laat weliswaar zien dat in het bijzonder technologie het werk en de invulling van alle beroepen verandert, maar niet altijd zo absoluut en revolutionair als er wordt gesuggereerd in de onderzoeken op macroniveau. Het beeld in de dagelijkse praktijk van werknemers is rijker en gedifferentieerder.

Casusgericht en cross-sectoraal onderzoek
De casusspecifieke en (cross)sectorgerichte aanpak is een belangrijk kenmerk van ons onderzoek. Daarnaast hanteren we een mensgerichte benadering en gebruiken we soms ook methodieken uit ontwerpgericht onderzoek.

We hebben onderzoek gedaan naar een grote verscheidenheid van beroepen in verschillende sectoren. Daarbij sluiten we aan bij actuele vraagstellingen van opdrachtgevers in hun sector over de toekomst van werk. Er ligt altijd een urgent vraagstuk aan ons onderzoek ten grondslag.

We zijn op zoek gegaan naar de beroepsbeoefenaars zelf en hebben steeds die beroepsbeoefenaars zelf bevraagd. Deze beelden hebben we aangevuld met die van derden: hun leidinggevenden, hrm-specialisten en ook experts uit de sector. Vanuit de ontwerpgerichte methodiek hebben we in een aantal gevallen de beroepsbeoefenaars zelf betrokken in hoe om te gaan met veranderingen van werk en bijvoorbeeld de impact van technologie in hun werk.

Gemeenschappelijk in onze werkwijze bij alle onderzoeksprojecten is dus dat we bij ieder project casusgericht werken en de beroepsbeoefenaar centraal stellen.

Een overzicht van onze onderzoeksprojecten

Voor deze publicatie is gebruikgemaakt van data die we in het kader van diverse onderzoeken en projecten hebben verzameld in de afgelopen zes jaar. Over een deel is eerder gepubliceerd en een deel is verzameld door studenten in het kader van hun afstuderen (zie de lijst hieronder). Over een deel is nooit eerder gepubliceerd door ons, maar de data zijn wel verwerkt in deze publicatie of bijvoorbeeld in filmpjes. Zo hebben we op basis van onderzoek input gegeven aan een film gemaakt over drie beroepen in transitie: scheepskapitein, wijkverpleegkundige en een IT-manager. Deze film is getoond op de conferentie van Techniekpact in juni 2018. Een ander voorbeeld is de input die we hebben gegeven aan de korte clips met Edson da Graça in de hoofdrol voor jongeren in Rotterdam-Zuid. Zij worden geprikkeld om bekende en minder bekende beroepen te overwegen in sectoren waar nu en in de toekomst veel vraag naar is, zoals in de zorg en de techniek. Als ze voor een opleiding in die richting kiezen is er zelfs een zekerheid op werk, een 'Aan de Bak garantie'. Wij hebben door ons onderzoek kunnen bijdragen aan een actueel en realistisch beeld van deze beroepen. Vaak bestaan er oude beelden, 'werken in een fabriek is zwaar en vies', terwijl dat lang niet altijd (meer) klopt. Door voortschrijdende technologie is er ook bijvoorbeeld in een kaasfabriek veel beeldschermwerk bijgekomen. Bovendien staat hygiëne bovenaan in de voedingsindustrie. Zie in de tabel hierna de beroepen en functies die we tot nu toe hebben onderzocht, en de publicaties en producten die daaruit zijn voortgekomen. Zoveel mogelijk wordt via links doorverwezen naar de plek waar de resultaten te vinden zijn. Wij hebben met deze publicatie een synthese willen maken van onze onderzoeksresultaten.

Functies	Project	Publicaties en links naar onderzoeksresultaten
• Piloot • Accountant • Verpleegkundige • Politieagent • Financieel adviseur bank	21st century skills in de praktijk, onderzoeksproject met studenten geïnitieerd door de beide lectoraten 2016-2017	Werk Verandert: 21st Century Skills in de praktijk *Bron: (Biemans, Sjoer, Brouwer, & Potting, 2017)* Link naar publicatie en film: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/werk-verandert https://inholland.nl/onderzoek/onderzoeks-projecten/werk-verandert-21st-century-skills/
• Wijkverpleegkundige • Kapitein baggerschip • Ict-manager	Beroepen in transitie, in opdracht van de Topsectoren 2018	Beroepen in transitie: drie portretten. *Bron: (Biemans & Sjoer, 2018)* Link naar publicatie en film: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/beroepen-in-transitie
• Timmerman • Medewerker Infra • Verpleegkundige mbo • Medewerker VIG-MZ • Procesoperator Kaasfabriek • E&I technician	Aan de Bak Garanties NPRZ Gemeente Rotterdam Op basis van de door ons verzamelde informatie zijn filmpjes gemaakt die laten zien hoe beroepen op mbo-niveau eruitzien 2019	Link naar filmpjes: https://aandebakgarantie.nl/adbgtv-overzicht/ Link naar Inholland publicatie hierover: https://inholland.nl/nieuws/rotterdamse-jongeren-gaan-voor-de-aandebak-garantie/
• Verpleegkundige Ouderenzorg • De medisch beeldvormings- en bestralingsdeskundige • Sociaal Psychiatrisch verpleegkundige • Maatschappelijk werker	Zorg met passie Publicatie gebaseerd op onderzoek dat is uitgevoerd door afstudeerders van Hogeschool Inholland 2020	Zorg met Passie Vier typen zorgprofessionals in vizier Door Rien Brouwer *Bron: (Brouwer, 2020)* Link naar Inholland publicatie hierover: https://inholland.nl/onderzoek/publicaties/zorg-met-passie

Functies	Project	Publicaties en links naar onderzoeksresultaten
• Ethische hacker	Afstudeerproject van Aline Schotsman, afstudeerder HRM bij Hogeschool Inholland 2017	Aline Schotsman, Competentieontwikkeling van de Ethical Hacker, Afstudeerscriptie HRM, Inholland, augustus 2017.
• Leerkracht basisonderwijs	Esmé Bos, afstudeerder Business Studies bij Hogeschool Inholland 2019	Esmé Bos, Het onderwijs; verwachtingen vs. de realiteit. Afstudeerscriptie Business Studies Inholland, juni 2019.
• Wooncoach • Social media architect	Twee Kiem onderzoeks-projecten in samenwerking door Inholland en De Haagse Hogeschool uitgevoerd 2019	Publicatie in onder andere diverse conferentiebijdragen en presentaties. De eindproducten zijn gebundeld in een Sway, en ook los te raadplegen. Link naar Sway: https://sway.office.com/Sm0DLJzBI0NIqrxL?ref=email&loc=play Ellen Sjoer, Petra Biemans. "A design-based (pre)recruitment approach for new professions: defining futureproof job profiles." Információs Társadalom XX, no. 2 (2020): 84–100. https://dx.doi.org/10.22503/inftars.XX.2020.2.6
• Secretaresse • Financieel Administratief medewerker • Virtual Assistant	Eigen dataverzameling, aanvullend 2019	Geen aparte publicatie, data is verwerkt in deze publicatie
• Manager Domestic Production • Manager Operations • Manager Kwekerij • Manager Kleinpak • Manager packaging en sorteren • Logistiek Warehouse manager • Manager Digital products • Gewasverzorger • Teeltspecialist • Manager Productie • Teammanager planning en productie	Project uitgevoerd in het kader van Human Captial Agenda in Greenport West Holland. (periode sept 2019-december 2020)	Gepubliceerd in rapportages aan de opdrachtgever. *Bron: (Biemans, Verstegen, Slijper, & Sjoer, 2021)* Link: https://inholland.nl/onderzoek/onderzoeksprojecten/beroepen-in-transitie-in-de-greenport-west-holland/
• Docent hbo	Onderzoek door Aangenendt e.a. bij De Haagse Hogeschool	Diverse congresbijdragen, en de resultaten zijn voor een deel verwerkt in deze publicatie.

Verantwoording en werkwijze

Hier geven we een korte onderbouwing en laten we zien wat onze aanpak inhoudt. Ieder project wordt voortdurend gevoed door inzichten uit de literatuur. Aan het begin van een project, en ook gaandeweg beschouwen we de vraagstelling en de bevindingen uit de concrete casussen in het licht van bestaande kennisbases, aangevlogen vanuit verschillende disciplines.

Deze aanpak maakt dat de data worden aangevuld en verrijkt tot een 'groter' plaatje waar we met stakeholders kritisch op reflecteren. We gebruiken daarbij voor loopbaanthematieken theoretische concepten uit de psychologie, zoals de identiteitstheorie, de zelfdeterminatietheorie en de theorie over beroepsbeelden van Gottfredson (2005). Daarnaast baseren we ons voor de analyse van actoren op de arbeidsmarkt op concepten uit hrm, zoals de integrale hrm-benadering (onder andere Harvard-model) en elementen uit de bedrijfskunde zoals de theorie van Deming. Deze bekende theorieën worden aangevuld met recente inzichten en daarnaast gebruiken we trendrapporten en arbeidsmarktonderzoek.

Er liggen veel theorieën en concepten ten grondslag aan deze uitgave, waarin in elk onderdeel naar verwezen wordt in de bronnenlijst. Graag verwijzen we op deze plek naar enkele theoretische concepten die ons denken inspireert en het verbinden van thema's hebben ondersteund. Deze opsomming is dus niet uitputtend, maar geeft aan welke (soms klassieke) denkers ons hebben geïnspireerd om verder op voort te bouwen.

Keuzeprocessen, identiteitsontwikkeling en motivationele concepten
In deze uitgave zijn studiekeuzeprocessen belicht en praktische aanbevelingen gegeven voor loopbaanbegeleiding op grond van twee belangrijke fundamentele theorieën: de identiteitstheorie en de zelfdeterminatietheorie. Op grond van de identiteitstheorie krijgen jongeren in met name de adolescentieperiode te maken met allerlei keuzes die ze moeten maken, die relevant zijn voor hoe ze zichzelf zien, en voor de ontwikkeling van hun identiteit. Identiteitsontwikkeling vindt een leven lang plaats in verschillende levensdomeinen, onder andere studie, werk, levensbeschouwing, relaties en vriendschap. Voor het ontwikkelen van een identiteit is het van belang dat jongeren gaan exploreren en tot binding komen, oftewel commitments vormen (Bosma, Kunnen, & Van der Gaag, 2012; Erikson, 1968) . De visie op ontwikkelingsthema's zoals motivatie en autonomie is verder toegelicht aan de hand van de zelfdeterminatietheorie, waarvan Deci en Ryan de grondleggers zijn. De verschillende concepten van motivatie zijn in de jaren 2000 verder ontwikkeld aan de hand van het ABC van de psychologische basisbehoeftes: Autonomy, Belonging en Competence (Deci & Ryan, 2000; Deci & Ryan, 1985; Vansteenkiste & Soenens, 2015). De hiervoor genoemde theorieën vormden tevens de conceptuele uitgangspunten in een promotieonderzoek (Slijper, 2017) naar studiekeuzeprocessen en een groot praktijkonderzoek naar de aansluiting mbo-hbo (Slijper, 2017; Slijper en Kunnen, 2021). Een aparte rol was weggelegd voor de vorming van beroepsbeelden, beschreven aan de hand van onder andere Gottfredson (Gottfredson, 2005).

HRM: Harvard model: map of the hrm territory
Dit klassieke hrm-model gaat ervan uit dat hrm-beleid een belangrijke managementverantwoordelijkheid is (Beer, Spector, Lawrence, Quinn Mills, & Walton, 1984). Het model laat zien dat er een veelheid van in- en externe belangen en factoren zijn die het hr-beleid beïnvloeden. De keuzes die (kunnen) worden gemaakt zijn hiervan afhankelijk. Het is zaak belangen en factoren goed in beeld te hebben. Over de inrichting van hrm (in-, door- en uitstroom), verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, beloningssystemen en 'work systems' (de wijze waarop takenpakketten worden ontworpen en waarop het werk is georganiseerd) worden keuzes gemaakt die invloed hebben op het organisatieresultaat (commitment van medewerkers, of ze over de juiste competenties beschikken, kosteneffectiviteit en de mate waarin individuele belangen en organisatiebelangen congruent zijn).

Op de lange termijn heeft hrm-beleid impact op drie niveaus: individueel welbevinden, organisatie effectiviteit en maatschappelijk welbevinden. Een essentiële veronderstelling van het model is dat organisaties het hr-beleid effectief inrichten en uitvoeren, waardoor ze zich makkelijker kunnen aanpassen aan veranderende sociale, markt- en economische omstandigheden. Managers moeten gevoel hebben voor welke veranderingen noodzakelijk of wenselijk zijn en moeten in staat zijn belangenafwegingen tussen de verschillende stakeholders te kunnen maken en in staat zijn de interne (waaronder alle categorieën medewerker) en externe stakeholders hiervan te overtuigen (Biemans P. , Harvard model: Beer en collega's, 2019).

Bedrijfkunde: model Deming
Deming (Deming, 1996) gebruikt de term System of Profound Knowledge om te verwijzen naar elementen van kennis die de waarschijnlijkheid van product- en procesverbetering en innovatie bevorderen, en zo

leidt tot 'organizational success'. Deze elementen zijn: 1. Kennis van het systeem, 2. Het snappen van variantie in processen, 3. De 'mini'-theorieën van mensen, en 4. Inzicht in menselijk gedrag.
De theorie laat zien dat bij verbeteren WAT en HOE altijd samengaan en hoe draagvlak voor verbetering ontstaat. Het implementeren van The System of Profound Knowledge in een bedrijfsomgeving biedt een fundering voor organisationele groei.

Deze theorie ligt aan de basis van onze sectorgerichte adviezen in de verschillende onderzoeken en de aandachtspunten aan het eind van modules 2, 3 en 5.

De theoretische inzichten en de deskresearchrapporten helpen om dwarsverbanden te leggen tussen individuele cases, sectoren en macro-economische en maatschappelijke ontwikkelingen. Hoe verhouden bevindingen in één sector zich tot de bevindingen in andere door ons onderzochte sectoren? En hoe kan dit gezien worden in het licht van allerlei grote maatschappelijke ontwikkelingen, zoals digitalisering en internationalisering? De informatie is tevens verwerkt in de verschillende modules.

Verder vraagt iedere onderzoeksvraag uiteraard om zijn eigen onderzoeksmethode, maar grofweg was die altijd sterk kwalitatief van aard. Wij wilden concreet worden en in narratieven laten zien wat er verandert. We hebben onze casus en respondenten altijd zorgvuldig gekozen op basis van een aantal criteria, zoals 'high impact functies' (Beroepsbeelden in de Greenport) of 'learning communities met publiek-private partners die meer dan twee jaar bezig zijn' (Greenport: Duurzame Learning communities). Per functie/beroep zijn minimaal twee beroepsbeoefenaars (oplopend naar twaalf) en minimaal twee mensen uit de context bevraagd.
We hebben uitgebreide interviewprotocols opgesteld en doorontwikkeld. Ieder interview of focusgroep is met toestemming van de betrokkenen opgenomen, en getranscribeerd door een extern bureau. In het geval van ontwerponderzoek is er systematisch gewerkt om tot concepten en prototypen te komen en die te testen en te valideren. Voor de data-analyse is gewerkt met een codeboek, dat gezamenlijk is afgestemd. De analyse is gedaan in MAXQDA (Inholland) of Atlas-TI (De Haagse Hogeschool). In alle gevallen is deze analyse besproken met verschillende doelgroepen van het onderzoek, zodat we verschillende perspectieven konden meenemen in het uiteindelijke resultaat. We konden daardoor altijd zowel de uitkomsten presenteren als in kenniscafés en participatieve workshops mogelijke interpretaties van de data ophalen en kritische kanttekeningen plaatsen.

Dialoog stimuleren door narratieve en visuele beroepsbeelden
De belangrijkste bevindingen hebben we omgezet in beeldende vormen waarmee we de essentie van de onderzochte sector of beroep willen 'vangen'. Deze zogeheten narratieve en visuele beroepsbeelden hebben we gebruikt in kenniscafés en participatieve workshops, waarbij diverse partijen reageerden op de uitkomsten en onze interpretaties van de data. Samen hebben we ook gezocht naar aansprekende en passende vormen om de resultaten te verspreiden. Behalve om te weten te komen hoe het zit, is ons belangrijkste doel om impact te hebben, zodat er daadwerkelijk iets verandert of op zijn minst het gesprek erover wordt gevoerd. Bij onze eindproducten houden we hier nadrukkelijk rekening mee.

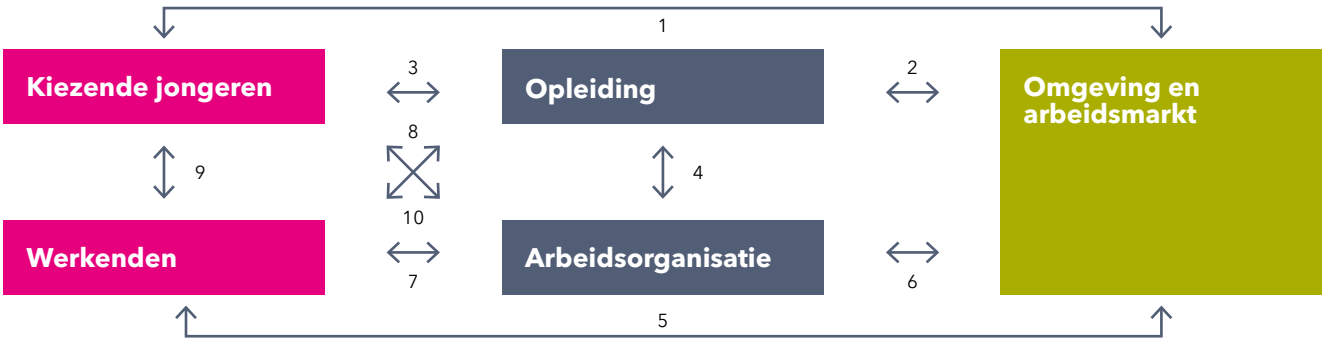
Samengevat:
Kenmerken van de door ons ontwikkelde aanpak om beroepen in transitie in beeld te brengen
De kracht van de door ons ontwikkelde aanpak is dat we complexe materie toegankelijk maken voor een breed publiek, omdat we de veranderingen concreet, persoonlijk én dichtbij in beeld brengen, door:
- een casusgerichte aanpak;
- direct te praten met de betrokken; beroepsuitoefenaars → concreet en dichtbij;
- beroepen en functies te plaatsen in de context en de ontwikkelingen in het werkveld;
- cross-sectoraal te werken, zodat patronen zichtbaar worden;
- naast aandacht voor taken en kwaliteiten van mensen, veel aandacht te besteden aan passie, drive en 'geaard' zijn (in sector en bedrijfscultuur), kortom wij hanteren een integrale benadering;
- alle informatie in samenhang met elkaar te beschouwen;
- te presenteren in een toegankelijke vorm (beelden, animatie, film, narratief, et cetera);
- alles te baseren op data (meestal uit interviews en observaties), wat bovendien concrete voorbeelden uit de praktijk oplevert;
- die te vertalen naar bredere beelden over de ontwikkelingen in een beroep of sector;
- tegelijkertijd top-down en bottom-up te werken: vanuit de rapporten en macro-economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen én vanuit de dagelijkse werkpraktijk en gezichtspunten van beroepsbeoefenaars.

We zien dat:
- een Beroepsbeeld afwijkt van een klassiek wervings- en functieprofiel: er zitten andere elementen in;
- de integrale benadering waarbij passie en drive een rol spelen, nieuwe perspectieven voor wervings- en ontwikkelingsvraagstukken biedt;
- zonder daarbij de ontwikkelingen in de arbeidsmarkt uit het oog te verliezen, sterker nog: met gebruik van de dynamische arbeidsmarkt!

Het betreft inmiddels een beproefde aanpak, waarmee we in 2015 gestart zijn en die we hebben doorontwikkeld. Inmiddels zijn circa veertig beroepen/functies op deze wijze geanalyseerd (van piloot tot politieagent) en in tal van publicaties en op meerdere manieren gepresenteerd.

Ons conceptuele model

Door de jaren heen hebben we eigen conceptuele modellen opgebouwd om de complexiteit van het thema verandering van werk, studie en studiekeuze en de dynamiek in loopbanen inzichtelijk te maken en om de onderlinge samenhang te laten zien.



Figuur 1: Conceptueel model: Loopbaanthematieken in het licht van veranderende beroepen

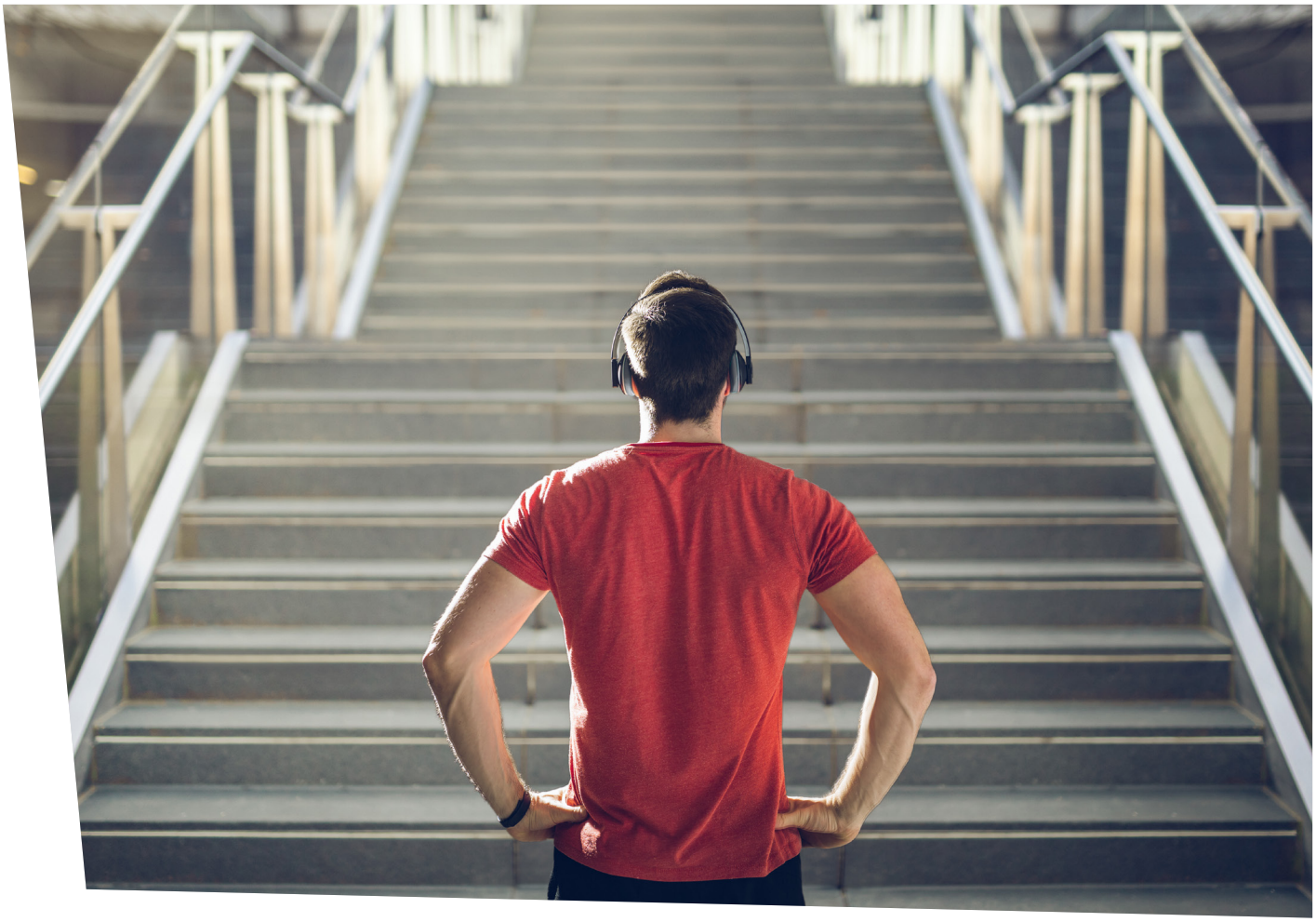
In de introductie hebben we een studiekeuzetrilemma laten zien. Deze synthese van inzichten uit de psychologie, onderwijskunde en bedrijfskunde geeft greep op de materie. Hierin wordt de samenhang tussen het individuele perspectief van de kiezende jongere verbonden met de perspectieven van onderwijsorganisaties en de arbeidsmarkt. Het concept van 'ontschotten', wat uit dit beeld naar voren komt, blijkt zeer krachtig en bruikbaar.

Gebaseerd op dit studiekeuzetrilemma hebben we het arbeidstrilemma ontwikkeld. Dit tweede trilemma verruimt het 'plaatje' van waaruit gewoonlijk in het bedrijfsleven naar een leven lang ontwikkelen wordt gekeken. Door het beeld van het trilemma wordt de individuele werkgever uitgedaagd om naar het grotere plaatje te kijken van bewegingen in de eigen sector en tussen sectoren, en niet alleen naar de eigen personeelsbehoefte. Ook het individuele perspectief wordt verruimd door het arbeidsorganisatieperspectief en de omgeving ofwel het ecosysteem waardoor er veel nieuwe opties ontstaan tot samenwerking over de grenzen van één bedrijf.

Recent hebben we, in het proces van het maken van deze publicatie, het conceptueel model over dynamische loopbaankeuzes en duurzame inzetbaarheid verder doorontwikkeld, waarmee de introductie wordt afgesloten. In dit model komen alle partijen die betrokken zijn bij loopbaanthematieken en hun onderlinge relaties, in beeld. In de verschillende modules van deze publicatie zoomen we steeds in op enkele van deze relaties, in het bewustzijn van het 'gehele plaatje'. We adviseren onze lezers het conceptuele model steeds mee te nemen als zij een (enkele) module lezen.

Ten slotte hebben we een visueel beeld gemaakt waarin vanuit het individu bekeken een aantal verschillende elementen samengebracht worden. Deze visualisatie geeft een beeld van de elementen van werk die voor een mens van belang zijn. Het geeft een breder beeld van een functieomschrijving en ondersteunt bij werving, selectie, opleiden en ontwikkelen, en het loopbaangesprek in organisaties, door ook aandacht te besteden aan de passie, beroepstrots en drive van ieder mens.

“De kracht van ons conceptueel model zit hem in de verbinding tussen de verschillende werelden.”



XI

Enkele slotgedachten: synthese

Zoals gezegd kijken we breed naar beroepen en functies: cross-sectoraal én naar de verschillende niveaus op de arbeidsmarkt. Wat we als gemene deler zien, is dat functies complexer worden.

Dit effect treedt minder sterk op bij beroepen en met routinematig en laaggeschoold werk en ook niet zo duidelijk bij sommige specifieke groepen in het middensegment. Bij deze beroepen zien we verdringing door automatisering en robotisering en daarmee het snel verdwijnen van bepaalde taken en/of functies. Wel blijft er veel relatief ongeschoold werk dat gedaan moet worden, vaak tegen schrale arbeidsvoorwaarden en met flexibele arbeidsrelaties.

Bij beroepen met een hoger opleidingsniveau neemt de complexiteit van het werk doorgaans toe. Dat komt omdat er meer met nieuwe technologie wordt samengewerkt, maar vooral omdat er vaker een beroep gedaan wordt op oplossingsgerichte, communicatieve en samenwerkingskwaliteiten met andere partijen dan voorheen het geval was. De burger wordt belangrijk om de energietransitie te doen slagen, de ervaringsdeskundige wordt medeonderzoeker in de zorg. Ook wordt er vaker gevraagd om breder dan vanuit één vakgebied te kijken. Er moeten bovendien veel ballen in de lucht gehouden worden.

Dit betekent werk aan de winkel op het gebied van her-, bij- en omscholing: een leven lang ontwikkelen dus. Een leven lang ontwikkelen is een gegeven en een verantwoordelijkheid voor iedereen. Dit betekent dat het nodig is om jongeren beter voor te bereiden op een arbeidsmarkt in beweging en om een leven lang ontwikkelen al vroeg te stimuleren. Dit betekent dat wij nog lang niet klaar zijn met ons onderzoek!

We hebben in deze publicatie een synthese willen maken van de resultaten van de afgelopen zes jaar. U vindt deze synthese in de zes modules die allen apart te lezen zijn, maar bij elkaar horen.

Alleen samen geven ze een totaalplaatje, en kunnen er ook acties-in samenhang-uit voortvloeien. Wij zijn er supertrots op, hebben het graag gedaan en wensen u veel leesplezier!

Verwijzingen

Arntz, Gregory, & Zierahn. (2016). *The risk of automation for jobs in OECD countries: a Comparative analysis. Parijs: OECD.*

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing Huma Assets: The Groundbreaking Harvard Business School Program. New York: The Free Press.*

Biemans, P. (2019). Harvard model: Beer en collega's. In W. De Lange, P. De Prins, & B. Van der Heijden, *Canon van HRM: vijftig theorieën over een vakgebied in ontwikkeling (pp. 353-372). Alphen a/d Rijn: Vakmedianet.*

Biemans, P. & Sjoer, E. (2018) *Beroepen in Transitie. Drie beroepen in beeld: kapitein, wijkverpleegkundige en operations manager ICT. Digitale uitgave i.o.v. de Topsectoren.*

Biemans, P., Sjoer, E., Brouwer, R., & Potting, K. (2017). *Werk verandert: 21st Century Skills in de praktijk. Den Haag: Hogeschool Inholland en De Haagse Hogeschool.*

Biemans, P., Verstegen, P., Slijper, J., & Sjoer, E. (2021). *De mens in innovatie. Leespresentatie Beroepsbeelden in Transitie in de Greenport West-Holland. Werken in het Groen:. Den Haag: Hogeschool Inholland.*

Bosma, H., Kunnen, E., & van der Gaag, M. (2012). *G.I.D.S. Groningen Identity Development Scale Revised. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen, faculteit gedrags- en maatschappijwetenschappen.*

Brouwer, R. (2020). *Zorg met Passie. Den Haag: Inholland Lectoraat HRM en Persoonlijk Ondernemerschap.*

Deci, E., & Ryan, R. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.*

Deci, E., & Ryan, R. (2000). *The 'what'en the 'why'of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. Psychological inquiry, 11, 227-268.*

Erikson, E. (1968). *Identity: Youth and Crisis. London: Faber & Faber.*

Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013, september 2017). *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. Retrieved from https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/: https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/the-future-of-employment/*

Gottfredson, L. (2005). *Applying Gottfredson's Theory of circumscription and compromise in career guidance and Counseling. In D. Brown, & L. Brooks (Eds.), Career Development and counseling: Putting theory and research to work (pp. 71-100). New York: Wiley.*

Slijper, J. (2017). *En wat kan ik dan later worden? Groningen: Dept. of Psychology. Doctoral Dissertation.*

Slijper, J., & Kunnen, E.S. (2021). *Het keuzedeel Voorbereiding Hbo: een verbetering van de kwaliteit van studiekeuzeprocessen van mbo'ers? Pedagogische Studiën, 98-4.*

Vansteenkiste, M., & Soenens, *Vitamines voor groei. (2015). Leuven: Acco.*

De auteurs:

Dr. Petra Biemans, lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap Hogeschool Inholland
https://www.inholland.nl/onderzoek/onderzoekslijnen/hrm-persoonlijk-ondernemerschap/

Dr. Ellen Sjoer, lector Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool
https://www.dehaagsehogeschool.nl/onderzoek/lectoraten/details/duurzame-talentontwikkeling#over-het-lectoraat

Dr. Jeany Slijper, associate lector HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland

Drs. Piet Verstegen, senior onderzoeker lectoraat HRM & Persoonlijk Ondernemerschap, Hogeschool Inholland

Rachelle van Harn MSc, onderzoeker lectoraat Duurzame Talentontwikkeling, De Haagse Hogeschool

DE HAAGSE HOGESCHOOL | nholland hogeschool