

# Arbeidsmobiliteit in Nederland

## Probleem of oplossing?

Fabian Dekker

*Regioplan Beleidsonderzoek*

Publicatie nr. 17

Februari 2018

De Burcht  
Henri Polaklaan 9  
1018 CP Amsterdam  
tel: 020-6241166  
info@deburcht.nl  
www.deburcht.nl

© De Burcht, Amsterdam

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag vermenigvuldigd worden en/of openbaar gemaakt in enige vorm op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door middel van druk, fotokopie, opname of welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

# Arbeidsmobiliteit in Nederland

## Probleem of oplossing?

Fabian Dekker

*Regioplan Beleidsonderzoek*

Publicatie nr. 17

# Inhoud

<b>Voorwoord</b> .....	<b>6</b>
<b>Hoofdstuk 1. Inleiding</b> .....	<b>8</b>
1.1 Omvang en kenmerken van arbeidsmobiliteit in Nederland.....	10
1.2 Gevolgen van arbeidsmobiliteit voor economie, bedrijf en individu.....	13
1.3 Arbeidsmobiliteit en de black box: opbouw studie.....	14
<b>Hoofdstuk 2. Arbeidsmobiliteit in Nederland</b> .....	<b>17</b>
2.1 Tweejaarlijkse transities op de arbeidsmarkt, 2000-2014.....	18
2.2 Arbeidsmobiliteit nader beschouwd, 2000-2014.....	22
2.3 Conclusie: mobiliteit in beeld.....	26
<b>Hoofdstuk 3. Verschillen en overeenkomsten tussen sectoren</b> .....	<b>28</b>
3.1 Focus: zakelijke dienstverlening, publieke sector en industrie.....	29
3.1.1 Werken in de zakelijke dienstverlening: ICT-dienstverlening.....	29
3.1.2 Werken in de publieke sector: gemeentelijke overheid.....	31
3.1.3 Werken in de (creatieve) industrie: grafische industrie.....	34
3.2 Onderzoeksaanpak.....	36
3.3 Verdiepende blik: ICT-dienstverlening.....	37
3.3.1 Mobiliteit en ouderen in de ICT.....	37
3.3.2 Ondersteunend beleid: niet iedereen kan (en wil).....	39
3.4 Verdiepende blik: gemeentelijke overheid.....	41
3.4.1 Mobiliteit: geen doel op zich, maar een gerichte roep om hulp.....	41
3.4.2 Het organiseren van mobiliteit: van klussenbank tot hybride relatie.....	44
3.5 Verdiepende blik: grafische industrie.....	45
3.5.1 Weinig mobiliteit: personeelsbestand, bedrijfskenmerken en cultuur.....	45
3.5.2 In beweging in de grafische industrie: mentaliteitsverandering.....	47
3.6 Conclusie: verschillen en overeenkomsten.....	48
3.6.1 Technologische vernieuwing en de vraag naar hoger opgeleiden.....	48
3.6.2 Niet te weinig mobiliteit, wel specifiek aandachtspunt van alle tijden.....	48
3.6.3 Verschillen tussen branches: bedrijfsomvang, personeelskenmerken en cultuur.....	49
<b>Hoofdstuk 4. Aandacht voor een nieuw perspectief op mobiliteit</b> .....	<b>51</b>
4.1 Mobiliteit: geen doel op zich, maar een gericht hulpmiddel.....	52
4.2 Nieuwe (intersectorale) zekerheden.....	52
4.3 Strategisch personeelsbeleid.....	54
4.4 De kunst van het verleiden: het vertrouwen in eigen kunnen.....	54
4.5 Alternatief: samen sleutelen aan betere banen.....	55
<b>Hoofdstuk 5. Tot besluit: aangrijpingspunten voor de vakbond</b> .....	<b>57</b>
5.1 Provisie: inkomensondersteuning bij mobiliteit.....	58
5.2 Preventie van het werkloosheidsrisico.....	59
5.3 Participatie: greep op je loopbaan.....	59
<b>Literatuur</b> .....	<b>61</b>
<b>Bijlage</b> .....	<b>68</b>

# Voorwoord

Economen zijn dol op een beweeglijke arbeidsmarkt. Dynamiek en mobiliteit zien zij doorgaans als teken van een vitale arbeidsmarkt, waarbij vraag en aanbod zich soepel aan elkaar aanpassen. De omgeving verandert immers voortdurend, denk aan veranderingen in de consumentenvoorkeuren, technologische ontwikkeling, nieuwe markten en concurrenten en de golven van de conjunctuur. Daarom zijn aanpassingen nodig om te zorgen dat iedereen (nog of weer) op de juiste plek zit. Arbeidsmobiliteit – het overstappen van de ene baan aan naar een andere – kan daarvoor een geschikt middel zijn. Hoe meer mobiliteit, hoe beter de arbeidsmarkt functioneert, lijkt dan al snel de conclusie te zijn. Als de mobiliteit van bepaalde groepen – bijvoorbeeld ouderen en laag opgeleiden – achterblijft, wordt dit al snel als een probleem gezien.

Het wisselen van baan is echter slechts een van de mogelijkheden om met veranderingen om te gaan. Doorgaans is er minder aandacht voor interne mobiliteit, het veranderen van functie bij dezelfde werkgever. En ook in dezelfde functie kan men zich aanpassen aan veranderende omstandigheden, door nieuwe dingen te leren en nieuwe taken te gaan uitoefenen. Soms is het juist beter om op dezelfde plek te blijven zitten, om de specifieke ervaring die je in deze functie bij deze werkgever hebt opgedaan, niet verloren te laten gaan.

Deze studie, die Fabian Dekker, onderzoeker bij Regioplan Beleidsonderzoek, in opdracht van het Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging heeft uitgevoerd, neemt daarom een open en onbevengende houding ten opzichte van arbeidsmobiliteit aan. Mobiliteit is niet bij voorbaat goed of slecht, maar is een van de instrumenten die kunnen worden ingezet om om te gaan met een veranderende arbeidsmarkt. Dat de arbeidsmobiliteit in de ene sector groter is dan in de andere of dat de ene groep mobieler is dan de andere zegt op zichzelf nog niets over de vraag of het goed of slecht gaat. Het is sterk afhankelijk van de specifieke omstandigheden of meer (of minder) arbeidsmobiliteit nodig of wenselijk is. Op basis van case studies in drie sectoren, concludeert Dekker dan ook dat er geen behoefte is aan een algemeen beleid om arbeidsmobiliteit te bevorderen, maar dat er vooral gerichte oplossingen moeten worden gezocht voor specifieke problemen en knelpunten. Mobiliteit vraagt dus vooral om maatwerk. De vakbeweging zou daarbij een nuttige rol kunnen spelen door medewerkers voor wie mobiliteit gewenst is, te ondersteunen en voldoende (inkomens)zekerheid te bieden.

Paul de Beer

*Wetenschappelijk directeur Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging*

# Hoofdstuk 1

## Inleiding



Voor een goed functionerende economie is volgens veel wetenschappers en beleidsmakers het maken van transities (of: overgangen) een cruciale factor (Stichting van de Arbeid 2011). De basisveronderstelling is dat het vermogen om op gezette tijden van functie of werkgever te kunnen (en willen) wisselen bijdraagt aan een duurzame inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt en aan een lagere (langdurige) werkloosheid. Bovendien zorgt een snellere allocatie van werk tot een efficiëntere werking van de economie. Er wordt hierbij ook wel gesproken van een zogenaamde 'trek in de schoorsteen' op de arbeidsmarkt, waarbij er door voldoende arbeidsmobiliteit voortdurend nieuwe plekken vrijkomen voor groepen werkzoekenden (Gesthuizen & Dagevos 2005). Een model dat deze manier van denken verbeeldt, is het transitie-economische arbeidsmarktmodel (TAM) van Günther Schmid (1998). In dit denkmodel, dat in Duitsland is ontwikkeld in een periode van hoge werkloosheid, staan verschillende transities centraal, waarbij het TAM-model in de kern veronderstelt dat dynamiek op de arbeidsmarkt (en op individueel niveau dynamiek in de loopbaan) bijdraagt aan de innovatiekracht en een sterkere concurrentiepositie van bedrijven en economieën, en aan een structureel lagere werkloosheid van kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt (zie bijvoorbeeld Ester et al. 2006).

#### *Mobiliteit in Nederland: probleemstelling*

Hoe mobiel zijn Nederlandse werknemers eigenlijk? Zijn er verschillen zichtbaar tussen sectoren? En hoe zijn deze verschillen te interpreteren? Welke instrumenten worden ingezet om het maken van transities op de arbeidsmarkt, daar waar nodig, te ondersteunen? Over dit type vragen gaat dit rapport. Veel discussies richten zich met name op het maken van traditionele overgangen binnen het arbeidsdomein. Met name vrijwillige arbeidsmobiliteit is vanuit het oogpunt van werkloosheidspreventie van belang. Dit zal ook onze invalshoek zijn. Het gaat hierbij om een verandering van positie binnen het arbeidsdomein in loondienst (*interne mobiliteit* binnen bedrijven en *externe mobiliteit* naar een andere werkgever) en over de transitie naar het *zelfstandig ondernemerschap*. Aangezien het gaat om vrijwillige arbeidsmobiliteit blijven de transities naar werkloosheid en non-participatie, bijvoorbeeld door verlies van werk, arbeidsongeschiktheid of pensionering, grotendeels buiten beschouwing. We zullen in dit rapport onder andere zien dat er in de afgelopen jaren veel discussie is (geweest) over de (veronderstelde) effecten van arbeidsmobiliteit voor economische groei en het functioneren van de arbeidsmarkt als geheel (zie bijvoorbeeld SER 2011). Ook is er al het nodige bekend over de mate waarin mensen in Nederland van baan en/of functie wisselen (zie bijvoorbeeld Van Echtelt et al. 2016). Tegelijkertijd is er minder bekend over de vormgeving van arbeidsmobiliteit op het niveau van de sector en onderliggende branches en beroepen. Het is nog allerm minst duidelijk op welke wijze arbeidsmobiliteit binnen uiteenlopende contexten vorm krijgt, waarom dit het geval is en wat de ervaren knelpunten en oplossingsrichtingen zijn. De centrale onderzoeksvraag luidt:

*Welke ontwikkelingen in arbeidsmobiliteit doen zich voor op sectorniveau, doen zich hierbij knelpunten voor in de personeelsvoorziening en zo ja, wat zijn manieren om deze knelpunten in de nabije toekomst tegen te gaan?*

## 1.1 Omvang en kenmerken van arbeidsmobiliteit in Nederland

In deze paragraaf zullen we allereerst een kort overzicht geven van een aantal ontwikkelingen in arbeidsmobiliteit in Nederland. De verwachting is dat mobiliteit op de arbeidsmarkt in het algemeen toeneemt. Als gevolg van de steeds verdere flexibilisering van de arbeidsrelatie zijn mensen tegenwoordig steeds minder honkvast, langer werkzaam in tijdelijke aanstellingen en laat de arbeidsmarkt als gevolg een steeds grotere dynamiek zien (Kremer et al. 2017). Ook technologische ontwikkeling zou als vanzelf vragen om meer mobiele werknemers om dreigend werkgelegenheidsverlies te voorkomen (vergelijk Dekker & Van der Veen 2017). Hierbij past tegelijkertijd wel de kanttekening dat twee van de vijf mannelijke werknemers tussen de 55 en 60 jaar al minimaal sinds hun 30e in dezelfde werkkring actief zijn (De Beer 2016). En ook cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) laten een beeld zien van een behoorlijke mate van stabiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt (tabel 1.1). Gemiddeld waren werknemers in 2016 ongeveer tien jaar bij dezelfde werkgever actief. Hetzelfde geldt voor de totale werkzame beroepsbevolking (inclusief zelfstandigen). Ook wanneer er een vergelijking wordt gemaakt naar verschillende leeftijdsgroepen is geen duidelijke tendens waarneembaar in de richting van een afname van de gemiddelde baanduur in de periode 2011-2016. Dit laatste past bij de bevinding dat de arbeidsvoorkeuren van jongere generaties op de arbeidsmarkt niet wezenlijk verschillen van die van eerdere generaties (Stassen et al. 2016). Van een toegenomen dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt lijkt op basis van deze gegevens dan ook geen sprake te zijn.

*Tabel 1.1 Gemiddelde baanduur in Nederland (2011-2016)*

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
<b>Totale werkzame beroepsbevolking (15 tot 75 jaar)</b>	9,6	9,7	10,0	10,1	10,1	10,0
<b>Werknemers</b>	9,2	9,3	9,6	9,8	9,7	9,7
<b>15-25 jaar*</b>	1,8	1,8	1,9	1,9	1,8	1,7
<b>25-45 jaar</b>	6,7	6,8	7,0	7,0	6,9	6,8
<b>45-75 jaar</b>	15,6	15,6	15,9	16,1	16,1	16,0

*Bron: CBS Statline.*

Het mobiliteitspercentage varieert gemiddeld genomen sterk met de stand van de conjunctuur en de werkloosheid (UWV 2017). Afhankelijk van de conjunctuur is tussen de 24% en 39% van alle werknemers tussen 1994 en 2010 mobiel geweest (Vlasblom et al. 2013). Het gaat hierbij in de laatste jaren wel wat vaker om interne dan om externe mobiliteit (tabel 1.2).

\* Cijfers zijn van toepassing op de werkzame beroepsbevolking.

**Tabel 1.2 Mobiliteit van werknemers in Nederland (%), 1994-2010**

	Niet mobiel	Extern mobiel	Intern mobiel	Beiden
1994	76	13	10	0
1996	75	13	12	0
1998	69	18	12	1
2000	64	22	12	1
2002	68	22	10	1
2004	71	13	14	2
2006	68	14	15	2
2008	61	19	18	3
2010	68	13	17	1

Bron: Vlasblom et al. (2013).

In een meer recente rapportage becijferen Van Echtelt et al. (2016) dat 36% van alle personen die twee jaar eerder in loondienst werkten, mobiel is geweest in de periode 2012-2014. Wat de persoonskenmerken betreft, zijn het met name jongeren tot 25 jaar die extern mobiel zijn, terwijl werknemers in de leeftijdsgroep 25-34 jaar eerder intern mobiel zijn. Oudere werknemers zijn het minst vaak mobiel op de arbeidsmarkt. Dat jongeren vooral extern mobiel zijn is overigens niet verwonderlijk aangezien (tijdelijke) bijbanen naast de studie vaak verruild worden voor 'reguliere' banen en veel jongeren nog op zoek zijn naar een baan die bij hen past. Dat ouderen minder mobiel zijn, is goed te begrijpen omdat ze vaak veel opgebouwd bedrijfs- en sectorspecifiek menselijk kapitaal (kennis en vaardigheden) hebben, dat met verandering van baan verloren zou kunnen gaan. Theoretisch gezien biedt de *job matching theory* houvast om deze resultaten te begrijpen (Jovanovic 1979). Aangezien veel jongeren nog op zoek zijn naar de door hen gewenste baanmatch, zullen zij eerder van baan wisselen dan ouderen die hun plek op de arbeidsmarkt al hebben gevonden.

Verder valt op dat hoger opgeleiden mobieler zijn dan middelbaar- en lager opgeleiden. Op basis van de *human capital theory* (Becker 1964) kan beredeneerd worden dat werknemers met een hoger onderwijsniveau over een betere onderhandelingspositie beschikken dan lager opgeleiden en dus eerder vrijwillig van baan en/of functie wisselen. Ook zijn werknemers met een flexibel contract mobieler dan werknemers met een vast contract. Tussen mannen en vrouwen bestaan daarentegen geen grote verschillen in arbeidsmobiliteit, hoewel er wel studies zijn die laten zien dat het krijgen van kinderen negatieve effecten heeft op de vrijwillige arbeidsmobiliteit van vrouwen (Looze 2017).

Ten aanzien van de motivatie achter arbeidsmobiliteit ligt vaak een combinatie van persoons- en baankenmerken aan de keuze om vrijwillig van baan of functie te wisselen ten grondslag.

Zo concluderen Gesthuizen en Dagevos (2007) dat ontevredenheid met baankenmerken (zoals het inkomen, de ervaren werkdruk, het aantal gewerkte uren en een negatief gewaardeerde aansluiting van de baan met de eigen verwachtingen) bijdraagt aan een grotere vrijwillige mobiliteit (intern en extern) in de periode tussen 1986 en 2002. Ook een groter vertrouwen in eigen kunnen hangt positief samen met baanverandering (Sanders et al. 2012). In het algemeen is het vooral 'interessant werk' waar mobiele werknemers naar op zoek zijn (Vlasblom et al. 2013). Werknemers veranderen dus vooral van werk om inhoudelijke redenen (zie ook Van Ojen & Zwinkels 2011). Eerder hebben we al gesteld dat het met name voor oudere werknemers juist minder aantrekkelijk lijkt om over te stappen naar een andere baan aangezien dit in de praktijk vaak neerkomt op het opgeven van een vast voor een flexibel arbeidscontract, opgebouwd menselijk kapitaal en een hoog functieniveau (SER 2011; UWV 2017).

Over de mobiliteit tussen sectoren en beroepen is minder bekend. Bekend is wel dat in ongeveer de helft van de gevallen sprake is van mobiliteit naar een andere sector (Van Echtelt et al. 2016). Als het gaat om deze intersectorale mobiliteit concludeert Kerkhofs (2006) dat vooral uitzendkrachten een jaar later in een andere sector werkzaam zijn, evenals jonge werknemers. Het gaat hierbij vooral om intersectorale mobiliteit in de sectoren horeca, landbouw en dienstverlening. Maar deze cijfers dateren uit de periode 2000-2001. Recentere gegevens over de jaren 2004-2008 wijzen uit dat externe mobiliteit vooral plaatsvindt in de zakelijke dienstverlening, terwijl interne mobiliteit bovengemiddeld voorkomt bij de overheid (SER 2011). Dit beeld wordt bevestigd in de meest recente 'Aanbod van arbeid'-uitgave van het Sociaal en Cultureel Planbureau (Van Echtelt et al. 2016: 38, zie ook tabel 1.3). Mensen in de sectoren handel, zakelijke en overige dienstverlening zijn het meest mobiel (overstap naar een andere werkgever en/of functie). Dit heeft mogelijkwerwijs te maken met een combinatie van conjuncturele gevoeligheid van de betreffende sector en persoonskenmerken (een minder vergrijsd personeelsbestand). De bouw, onderwijs en transportsector kennen daarentegen een lagere arbeidsmobiliteit dan gemiddeld.

**Tabel 1.3 Arbeidsmobiliteit op sectorniveau (2012-2014)**

Sector	Arbeidsmobiliteit (% verandering)
Handel	46
Zakelijke dienstverlening	42
Overige dienstverlening	40
Overheid	34
Zorg en welzijn	33
Industrie	33
Bouw	30
Onderwijs	28
Transport	27

Bron: Van Echtelt et al. (2016).

Tot slot staan we in dit inleidende hoofdstuk kort stil bij de vraag hoe Nederland scoort op arbeidsmobiliteit in vergelijking met andere landen. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat Nederland in vergelijking met andere landen gemiddeld al een redelijk hoge mate van arbeidsmobiliteit kent. Zo nam Nederland op een internationale ranglijst in 2001 een vijfde positie in ten aanzien van de mate van (externe) mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos 2005; vergelijk ook Muffels & Luijkx 2006). Borghans & Golsteyn (2012) laten zien dat Nederlandse jongeren (samen met jongeren in landen als Zweden, Finland en Engeland) in de eerste drie jaar na afstuderen bovengemiddeld hoog scoren op baanwisselingen in de periode 1979-2002. Er zijn overigens ook studies die het beeld van de relatief hoge mate van arbeidsmobiliteit in Nederland nuanceren. Dekker et al. (2010) geven op basis van de zogenaamde SILC-data voor de jaren 2005 en 2006 aan dat de totale baanmobiliteit onder werknemers met een vast contract in Nederland lager is dan in landen als Denemarken, Noorwegen, Zweden en het Verenigd Koninkrijk. In landen als Polen, Duitsland en Frankrijk is het percentage werknemers (met een vast contract) dat van baan is veranderd, het laagst. Hoe het ook zij, de arbeidsmobiliteit lijkt in Nederland over het algemeen zeker niet lager te zijn dan het Europese gemiddelde (Muffels 2013b). Nederland neemt wat dat betreft eerder een gemiddelde tot bovengemiddelde positie in binnen Europa (zie ook SER 2011:30).

## 1.2 Gevolgen van arbeidsmobiliteit voor economie, bedrijf en individu

Wat zijn de (veronderstelde) gevolgen van mobiel arbeidsmarktgedrag van werknemers?

### *Macroniveau*

Wanneer er op macroniveau naar de gevolgen van vrijwillige arbeidsmobiliteit wordt gekeken, blijken het aandeel langdurig werklozen en de kloof tussen zogenaamde 'insiders' en 'outsiders' af te nemen met het stijgen van de mobiliteitsgraad (De Winne et al. 2008). Er wordt in dit verband wel verwezen naar het Scandinavische (beleids)model van 'flexicurity' waarbij een hoge mate van arbeidsmobiliteit, naast activerend sociaal beleid en een lagere ontslagbescherming ingrediënten kunnen zijn van een goed functioneren van arbeidsmarkten (zie bijvoorbeeld Madsen 2002), hoewel een optimaal evenwicht tussen deze factoren niet lijkt te bestaan (zie bijvoorbeeld Schils & De Beer 2008). Verder zorgt arbeidsmobiliteit voor een betere en snellere match tussen vraag en aanbod. Mismatches nemen naar verwachting af omdat arbeidsmobiliteit bijdraagt aan het tegengaan van personeelstekorten in groeisectoren en ze tegelijkertijd uitstroom naar werkloosheid voorkomt in krimpsectoren (SER 2011:53-55). Of een toename van arbeidsmobiliteit bijdraagt aan een verhoogde arbeidsproductiviteit is daarentegen de vraag. Er is in ieder geval geen eenduidige (lineaire) samenhang gevonden in de literatuur (Auer et al. 2005; De Winne et al. 2008). Waarschijnlijk hebben bedrijven en werknemers (ook) behoefte aan een zekere mate van onderling vertrouwen en betrokkenheid, die bevorderd worden door een duurzame arbeidsrelatie.

*Mesoniveau*

Op het niveau van de arbeidsorganisatie kan mobiliteit zowel positief als belemmerend werken voor de bedrijfsprestaties. De doorstroom van werknemers kan zeker op korte termijn bijdragen aan het aanpassingsvermogen van organisaties aan externe omgevingsdynamiek (Ramirez 2007), hij draagt bij aan het oplossen van knelpunten in de personeelsvoorziening en hij kan zorgen voor nieuwe en frisse ideeën op de werkplek (SER 2011). Tegelijkertijd kan arbeidsmobiliteit schade toebrengen aan het organisatiegeheugen en de innovatiekracht van organisaties (zie bijvoorbeeld De Spiegelaere et al. 2014; De Winne et al. 2008; Kleinknecht 2015). In het bijzonder kan arbeidsmobiliteit (via ongewenst vertrek van personeel) bijdragen aan vernietiging van bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden die van belang zijn voor het concurrentievermogen van arbeidsorganisaties (Fouarge & De Grip 2011). Ook leidt arbeidsmobiliteit voor bedrijven tot een toename van de kosten van werving, selectie en inwerktijden van nieuw personeel (Tziner & Birati 1996). Al met al manifesteert zich een aantal duidelijke nadelen op het niveau van de arbeidsorganisatie, zeker wanneer organisaties sterk afhankelijk zijn van hoogwaardig menselijk en sociaal kapitaal (De Winne et al. 2008: 359).

*Microniveau*

Op microniveau rapporteren mobiele werknemers vaak een toename van de algehele baantevredenheid. Ook neemt de beroepsstatus<sup>1</sup> van werknemers toe. Dit geldt zowel voor vrijwillige interne als voor vrijwillige externe mobiliteit (Gesthuizen & Dagevos 2007). Daarnaast verbetert de perceptie van het eigen loopbaanperspectief (Gesthuizen & Dagevos 2005), hoewel er ook studies zijn die geen significante relatie vinden met de inzetbaarheid van werknemers (zie voor een overzicht SER 2011). Met betrekking tot mobiliteit en loon is er geen duidelijke samenhang tussen het veranderen van werkgever en de hoogte van het loon. Het lijkt erop dat de richting van het verband afhankelijk is van de loopbaanfase van mensen. Zo is er een negatief verband tussen externe mobiliteit en loonontwikkeling voor de meer ervaren werknemers, terwijl de samenhang voor jongere werknemers positief is. Hoogstwaarschijnlijk heeft dit te maken met de hoeveelheid organisatiespecifieke kennis van ouderen, die met het wisselen van werkgever verloren gaat (zie DeWinne et al. 2008).

Hoewel het doen van algemene uitspraken moeilijk is, zijn er over het geheel genomen signalen dat vrijwillige mobiliteit op de arbeidsmarkt inderdaad kan renderen op macro- en microniveau, terwijl de bevindingen op met name het bedrijfsniveau minder eenduidig zijn en eerder in de richting wijzen van een negatief verband. Maar in de academische literatuur wisselen positieve en negatieve resultaten elkaar af, waardoor een blindelinge inzet op meer of minder mobiliteit op de arbeidsmarkt onverstandig lijkt (De Winne et al. 2008).

### 1.3 Arbeidsmobiliteit en de black box: opbouw studie

In een gedigitaliseerde en vergrijzende kennissamenleving neemt het belang van arbeidsmobiliteit naar verwachting toe (vergelijk Dekker & Van der Veen 2017; SER 2011). Het

<sup>1</sup> Dit betreft een rangordering van beroepsgroepen op basis van het gemiddelde opleidings- en inkomensniveau.

idee is dat de ‘baan voor het leven’ niet langer bestaat (of: in ieder geval minder voorkomt), dat zich onder invloed van technologische ontwikkeling sneller verschuivingen op de arbeidsmarkt voordoen en dat mobiel arbeidsmarktgedrag plus het op peil houden van de eigen kennis en vaardigheden de belangrijkste factoren zijn om werkloosheid in de 21e eeuw te voorkomen. Hierdoor ontstaat een focus op werkzekerheid in plaats van levenslange baanzekerheid (Wilthagen & Tros 2004). Bovendien opereren bedrijven in een steeds minder voorspelbare omgeving waardoor het belang van arbeidsmobiliteit op bedrijfsniveau eveneens zou toenemen (vergelijk Ramirez 2007; SER 2011). Dit alles vereist volgens sommigen een fundamenteel andere insteek van beleid, waarbij het faciliteren van transities centraal komt te staan (Muffels 2013a).

In dit hoofdstuk hebben we onder andere gezien dat er wat betreft omvang van arbeidsmobiliteit in Nederland geen duidelijke toe- of afname lijkt te zijn in de tijd. Er is eerder sprake van een fluctuerende samenhang met de stand van de conjunctuur. Verder hebben we gezien dat de interne mobiliteit wat lijkt toe te nemen ten opzichte van externe arbeidsmobiliteit. Mogelijk heeft de toegenomen gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking hiermee te maken, aangezien oudere werknemers minder vaak extern mobiel zijn (zie ook UWV 2017). Ook is duidelijk geworden dat werknemers met een hoger opleidingsniveau en jongere werknemers vaker wisselingen maken op de arbeidsmarkt. Vooral de zoektocht naar ‘interessant werk’ lijkt te resulteren in arbeidsmobiel gedrag van mensen. Tot slot zijn er signalen dat met name in dienstverlenende sectoren sprake is van verhoogde arbeidsmobiliteit.

Na deze korte bespreking van bestaande inzichten rond arbeidsmobiliteit in Nederland zal dit onderzoek zich richten op zowel aard en omvang van als sectorale verschillen en overeenkomsten in arbeidsmobiliteit. Met name de contextafhankelijkheid (zoals de economische sector) is bij de vormgeving van arbeidsmobiliteit vooralsnog een ‘black box’ in de literatuur. Het is bovendien maar de vraag of arbeidsmobiliteit in iedere situatie wenselijk is. Analooq aan de inzet van contractflexibiliteit zijn er voorbeelden dat de mate van gewenste flexibiliteit sterk afhankelijk is van het type innovatieomgeving waarbinnen bedrijven opereren (vergelijk Zhou et al. 2011) en/of het publieke karakter van de dienstverlening (Dekker 2017).

Dit rapport wil op een aantal manieren bijdragen aan het lopende maatschappelijk debat rondom arbeidsmobiliteit. Allereerst schetsen we in *hoofdstuk twee* op basis van het Arbeidsaanbodpanel (2000-2014) een *state-of-the-art* overzicht van de mate van arbeidsmobiliteit in Nederland. In tegenstelling tot veel andere rapportages die deze databron gebruiken, maken wij gebruik van gekoppelde databestanden waardoor individuele personen te volgen zijn in de tijd. Er wordt hierbij een onderscheid gemaakt naar zowel persoonskenmerken (leeftijd, onderwijsniveau en sekse) als naar sector.

Vervolgens selecteren we in *hoofdstuk drie* een drietal sectoren en onderliggende illustratieve branches. Een eerste sector/branche kenmerkt zich door een gemiddeld hoge mate van arbeidsmobiliteit (‘dynamiek-casus’), een tweede sector/branche door een gemiddeld lage mate van arbeidsmobiliteit (‘immobiliteit-casus’) en in een derde sector/branche valt een hoge mate van een bepaald type arbeidsmobiliteit samen met een lagere mate van een ander type arbeidsmobiliteit (de zogenaamde ‘trade-off-casus’). Via een serie (verkenkende) diepte-

interviews richten we ons op de condities waaronder arbeidsmobiliteit in deze sectoren en onderliggende branches tot stand komt, wat de ervaren knelpunten zijn en wat manieren zijn om hier in de nabije toekomst beter mee om te kunnen gaan. In *hoofdstuk vier* bespreken we een aantal concrete denkrichtingen om (daar waar nodig) arbeidsmobiliteit in de toekomst te kunnen ondersteunen. Hiermee dragen wij bij aan lopende beleidsdiscussies over het versterken van arbeidsmobiliteit en het streven naar een duurzame inzetbaarheid van werknemers (zie bijvoorbeeld SER 2011, 2015). In het afsluitende *hoofdstuk vijf* komt de specifieke rol van de vakbeweging aan bod.



# Hoofdstuk 2

## Arbeidsmobiliteit in Nederland

Om de arbeidsmobiliteit in Nederland in beeld te brengen maken we gebruik van gekoppelde databestanden van het zogenaamde SCP-Arbeidsaanbodpanel (voorheen OSA-Arbeidsaanbodpanel) van 2000 tot 2014. Dit is een tweejaarlijkse enquête onder een steekproef van de Nederlandse bevolking tot en met 64 jaar. Vanaf 2012 zijn ook de 65- en 66-jarigen in de steekproeftrekking meegenomen. Om wisselingen op de arbeidsmarkt trendmatig in beeld te kunnen brengen beperken we ons in dit onderzoek tot de respondenten tot en met 64 jaar. Ook alle studenten en scholieren vallen buiten het steekproefkader van dit onderzoek.<sup>2</sup> Arbeidsmobiliteit is voor studenten namelijk een minder urgent thema, aangezien het voor studerende jongeren doorgaans alleen gaat om wat geld bijverdienen tijdens de studie. Bij het bepalen van arbeidsmarkttransities koppelen we steeds twee opeenvolgende enquêtes, waardoor we zicht krijgen op de loopbaanpatronen van werknemers over een periode van twee jaar. Van deze groep werknemers wordt niet alleen informatie verkregen over algemene transitie over een periode van twee jaar, maar ook over het type overgang (overgangen binnen of buiten hetzelfde bedrijf en de stap naar het zelfstandig ondernemerschap) en we zijn in staat een uitsplitsing te maken naar een aantal achtergrondkenmerken twee jaar voor afname van enquêtering (t-2): geslacht, leeftijd, onderwijsniveau en sector.<sup>3</sup> Alle data zijn gewogen op t-2.

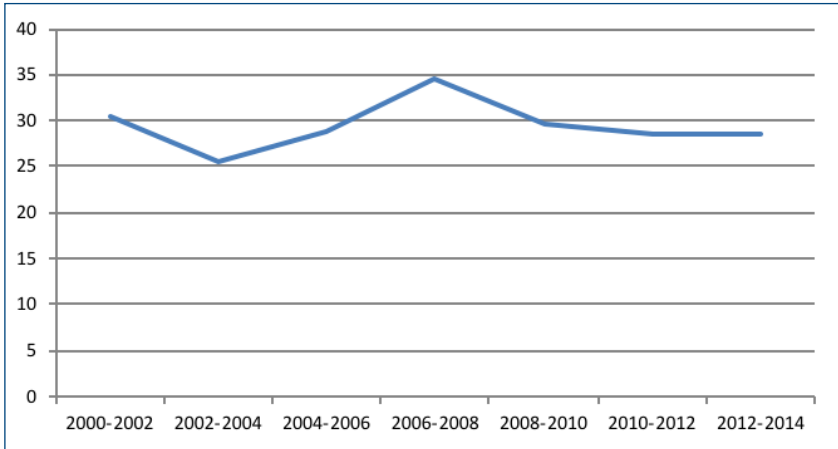
## 2.1 Tweejaarlijkse transitie op de arbeidsmarkt, 2000-2014

In Nederland varieert het percentage mensen dat aangeeft in een tijdsspanne van twee jaar een of meer transitie te maken op de arbeidsmarkt tussen de 25% en 35% (zie figuur 2.1). Deze omvang komt overeen met eerdere resultaten van studies die op basis van dezelfde (niet-gekoppelde) databestanden werknemers in retrospectief bevragen naar hun arbeidsmobiliteit (zie bijvoorbeeld Vlasblom et al. 2013). In het algemeen neemt de arbeidsmobiliteit toe in de periode tussen 2004 en 2008, terwijl deze afneemt in de periode na 2008. Dit laatste hangt hoogstwaarschijnlijk samen met de stand van de conjunctuur (economische crisis vanaf 2009). Ook is duidelijk dat van een trendmatige ontwikkeling in wisselingen op de arbeidsmarkt geen sprake is. Er lijkt eerder sprake van betrekkelijke stabiliteit.

<sup>2</sup> In de meting van 2004 zijn voor het eerst scholieren en studenten ondervraagd.

<sup>3</sup> Aangezien we met behulp van longitudinale data met name informatie boven tafel willen krijgen over arbeidsmobiliteit op sectorniveau, zijn werkloze respondenten op tijdstip t-2 niet in de analyses meegenomen.

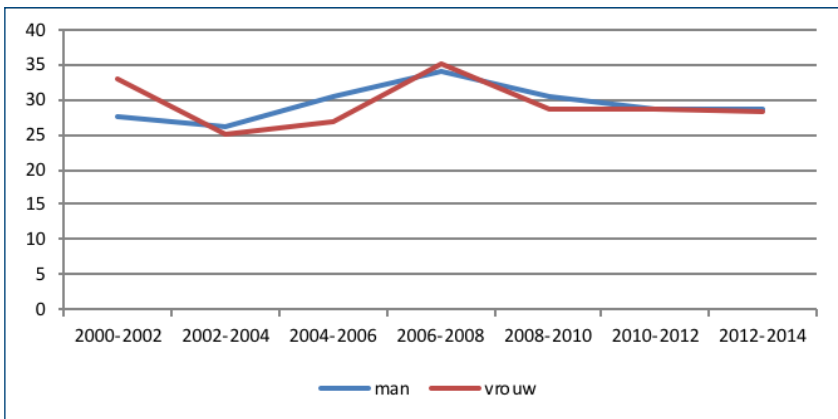
**Figuur 2.1 Arbeidsmobiliteit werkenden (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

Vervolgens is de arbeidsmobiliteit geanalyseerd naar een aantal achtergrondkenmerken: geslacht, leeftijd, onderwijsniveau en sector. De arbeidsmobiliteit lijkt in het algemeen net wat hoger onder mannen dan onder vrouwen, maar de verschillen zijn te verwaarlozen (zie figuur 2.2).

**Figuur 2.2 Arbeidsmobiliteit naar geslacht (%), 2000-2014**

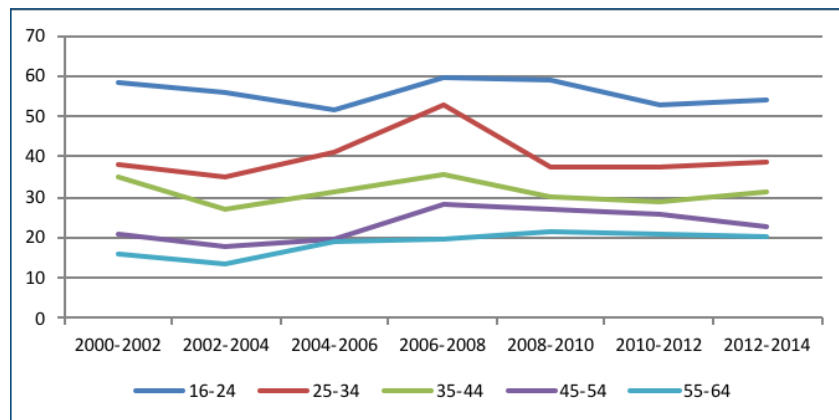


Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

Verder zien we dat oudere leeftijdsgroepen minder mobiel zijn dan jongere groepen (zie figuur 2.3) en dat de mobiliteit onder hoger opgeleiden (hbo en wo) hoger is dan onder lager opgeleiden (zie figuur 2.4). Dat de factoren leeftijd en opleidingsniveau van invloed zijn op arbeidsmobiliteit is geen nieuwe bevinding en komt overeen met eerder onderzoek

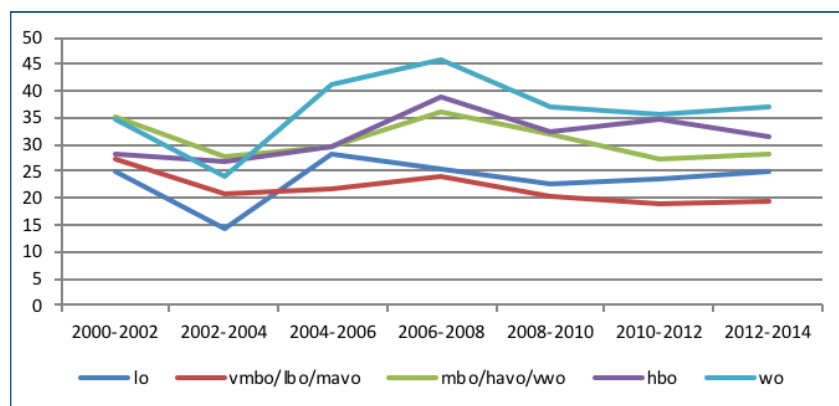
naar mobiliteit op de arbeidsmarkt (zie bijvoorbeeld Ester et al. 2006; Van Echtelt et al. 2016; Vlasblom et al. 2013). Jongeren weten mogelijk nog niet goed wat ze willen in het begin van de arbeidsloopbaan en zijn daardoor mobieler. Hoger opgeleiden hebben vaak een sterkere onderhandelingspositie op de arbeidsmarkt, waardoor arbeidsmobiliteit groter is dan van andere groepen.<sup>4</sup>

**Figuur 2.3 Arbeidsmobiliteit naar leeftijd (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

**Figuur 2.4 Arbeidsmobiliteit naar onderwijsniveau (%), 2000-2014**

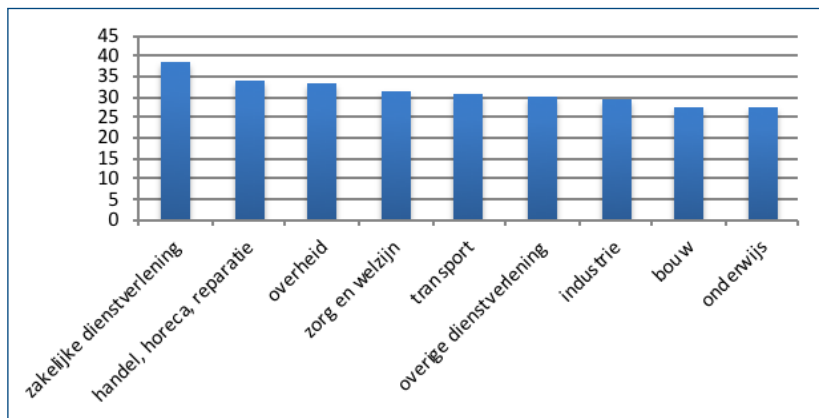


Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

4 Deze groep is naar verwachting eerder op zoek naar positieverbetering, binnen en buiten de huidige werkplek.

Er is minder bekend over de arbeidsmobiliteit naar sector.<sup>5</sup> Hiervoor hebben we wederom twee opeenvolgende enquêtes aan elkaar gekoppeld. Hieruit blijkt dat arbeidsmobiliteit in de zakelijke dienstverlening gemiddeld genomen (gemeten over de periode 2000-2014) het hoogst is en in de sectoren onderwijs, industrie en bouwnijverheid het laagst (zie figuur 2.5). De verschillen tussen sectoren roepen direct vragen op over het *waarom* van deze variatie. In de volgende paragraaf zullen we daarom aandacht besteden aan verschillende vormen van mobiliteit op de arbeidsmarkt.

**Figuur 2.5 Arbeidsmobiliteit naar sector (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

Op basis van de in deze paragraaf gepresenteerde beschrijvende statistieken ontstaat een actueel beeld van mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt. Uit eerder onderzoek is bekend dat het hierbij in veruit de meeste gevallen gaat om vrijwillige mobiliteit. Gedwongen vormen van arbeidsmobiliteit komen het meeste voor bij relatief oudere werkenden, werknemers met een tijdelijk arbeidscontract en lager opgeleiden (zie voor een overzicht Gesthuizen & Dagevos 2005). In het vervolg van dit hoofdstuk zullen we de arbeidsmarktdata nader analyseren aan de hand van verschillende vormen van arbeidsmobiliteit. ‘Negatieve’ vormen van mobiliteit (werkloosheid en non-participatie) blijven buiten beschouwing. De te onderscheiden transities zijn:

- Functiemobiliteit: andere functie bij dezelfde werkgever.
- Baanmobiliteit: andere werkkring, in loondienst.
- Zelfstandig ondernemerschap: overgang loondienst-ondernemerschap.

Wederom maken we uitsplitsingen naar geslacht, leeftijd, onderwijsniveau en sector.

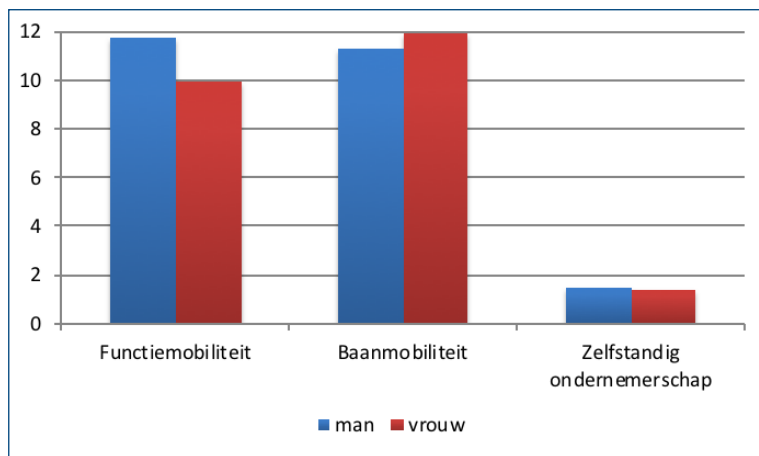
<sup>5</sup> De landbouwsector is niet in de analyse meegenomen in verband met het kleine aantal waarnemingen.

## 2.2 Arbeidsmobiliteit nader beschouwd, 2000-2014

In het panelonderzoek wordt aan alle arbeidsmobiele deelnemers gevraagd welk type verandering zij tussen twee meetmomenten hebben doorgemaakt. Analyses zijn weer uitgevoerd op deelnemers waarvan in twee opeenvolgende meetmomenten informatie voorhanden is. In de analyses zijn de personen meegenomen die minimaal een keer en maximaal vijf keer mobiel zijn geweest.<sup>6</sup> Hierdoor ontstaat inzicht in de aard van mobiliteit naar achtergrondkenmerken. Deze informatie verschaft ons een verdiepend inzicht ten opzichte van de analyses in paragraaf 2.1.<sup>7</sup>

Allereerst zien we dat er geen grote verschillen zijn tussen mannen en vrouwen (figuur 2.6). Bij mannen is er wat vaker sprake van functiemobiliteit (11,7%) en bij vrouwen eerder van baanmobiliteit (11,9%), maar de verschillen zijn niet bijzonder groot. Dit geldt ook voor de kansen op een overstap naar zelfstandig ondernemerschap.

**Figuur 2.6 Type mobiliteit uitgesplitst naar geslacht (%), 2000-2014**



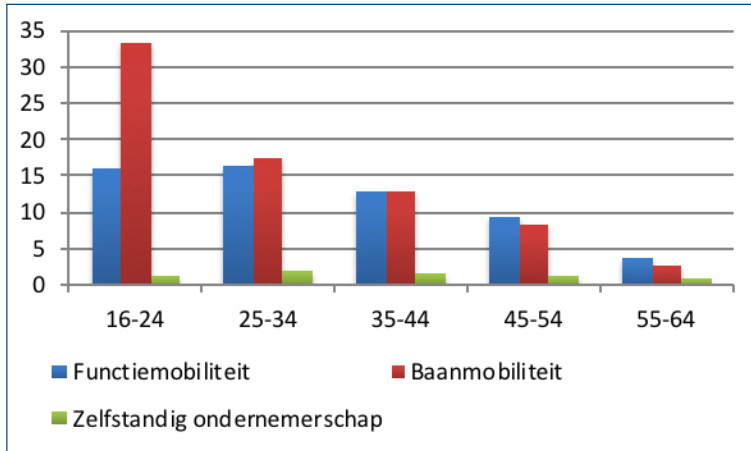
Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

Ten aanzien van de leeftijd zien we dat het percentage functiemobiele werkenden vooral hoog is onder 16- tot en met 34-jarigen (figuur 2.7). Zowel baan- als functiemobiliteit nemen duidelijk af met het stijgen van de leeftijd. Eerder in dit rapport is al aangegeven dat het voor ouderen hoogstwaarschijnlijk minder aantrekkelijk is om opgebouwde rechten op te geven ten behoeve van een minder zekere toekomst op de arbeidsmarkt. Wat de stap naar zelfstandig ondernemerschap betreft valt op dat de kansen het grootst lijken voor de groep 25- tot en met 54-jarigen. Onder de jongste en oudste leeftijdsgroepen komt deze transitie minder vaak voor.

6 Het aantal respondenten die meer dan vijf maal mobiel zijn geweest is te verwaarlozen.

7 Het betreft niet-afgeronde percentages (1 decimaal).

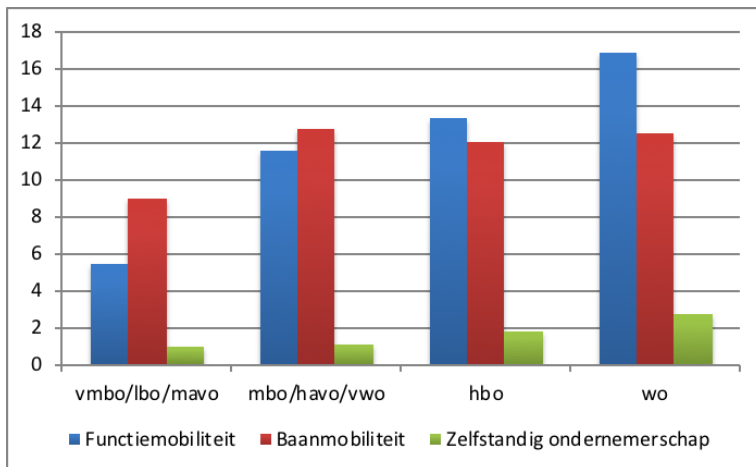
**Figuur 2.7 Type mobiliteit uitgesplitst naar leeftijd (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

Figuur 2.8 toont de samenhang tussen onderwijsniveau en wisselingen op de arbeidsmarkt. Hieruit blijkt dat alle vormen van arbeidsmobiliteit toenemen met het stijgen van het onderwijsniveau. Dit is in overeenstemming met resultaten uit andere studies (zie bijvoorbeeld Van Echtelt et al. 2016).

**Figuur 2.8 Type mobiliteit uitgesplitst naar onderwijsniveau (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

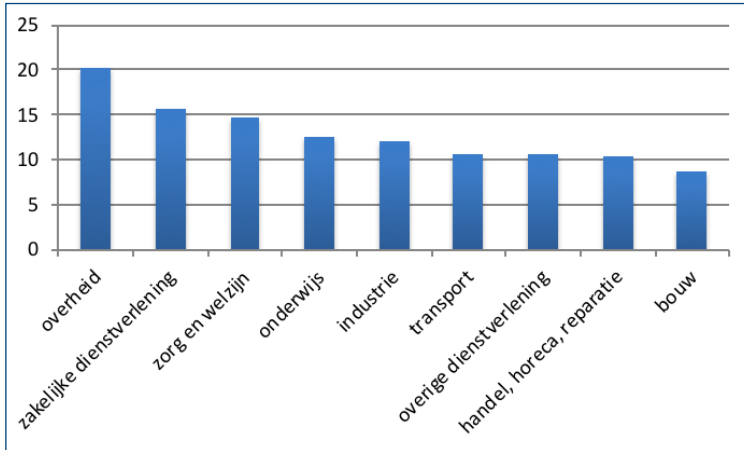
8 Exclusief 'lager onderwijs'. Uitsplitsing was door het kleine aantal waarnemingen niet goed mogelijk.

Een centraal thema in dit onderzoek is het verschil in arbeidsmobiliteit tussen sectoren. De figuren 2.9 tot en met 2.11 werpen hier licht op. Er zijn duidelijke aanwijzingen dat specifieke sectorkenmerken tot een specifieke vorm van arbeidsmobiliteit leiden. In de (semi) publieke sector is vooral sprake van een uitwisseling ('trade-off') tussen functie- en baanmobiliteit. De hoge mate van functiemobiliteit komt waarschijnlijk doordat binnen deze sector relatief grote werkgevers actief zijn met interne loopbaanpaden. Er is echter in veel mindere mate sprake van baanmobiliteit. Dit sluit aan bij eerder verricht onderzoek (SER 2011). Voor de lage baanmobiliteit binnen de (semi) publieke sector zijn verschillende redenen denkbaar, variërend van de gemiddeld hogere leeftijd van het personeel (vergrijsd personeelsbestand), de opgebouwde rechten van ambtenaren tot en met het voorbeeldgedrag van publieke sectoren als 'goede werkgever' om het personeel vooral intern in een andere functie in te zetten in plaats van externe baanwisseling te stimuleren (Mevisen et al. 2013). Ook is het denkbaar dat het wisselen van werkgever haaks staat op het gangbare psychologisch contract in de publieke sector, dat zich laat kenmerken door wederkerigheid en loyaliteit tussen werkgever en werknemer (Janssens et al. 2003). In dit verband stelde Baldwin (1990) eerder eveneens vast dat werknemers in de publieke sector een groter belang hechten aan baanzekerheid in vergelijking met werknemers in de private sector. De zakelijke dienstverlening laat gemiddeld de meeste transities zien, of het nu gaat om functiemobiliteit, baanmobiliteit of de overgang naar het zelfstandig ondernemerschap. Ook zien we dat in de sectoren bouw en industrie de arbeidsmobiliteit relatief laag is. Mogelijkerwijs is deze bevinding te relateren aan het vergrijsde personeelsbestand en het gemiddeld wat lagere onderwijsniveau van veel werknemers. Ten slotte valt op dat de instroom in het zelfstandig ondernemerschap laag is (figuur 2.11). Onderzoek van Van Echtelt et al. (2016) laat overigens eveneens zien dat de instroom gemiddeld 'slechts' 2% bedraagt in de periode 2012-2014. Maar dit kan ermee te maken hebben dat steeds meer zelfstandigen starten vanuit een andere positie dan uit loondienst, zoals non-participatie of direct na afronding van de opleiding (zie ook Vlasblom et al. 2013:66).

9 Het door een werkgever niet nakomen van de waargenomen organisatieverplichtingen leidt (vanzelfsprekend) tot een verhoogde vertrekintentie van werknemers (zie bijvoorbeeld Clinton & Guest 2014).

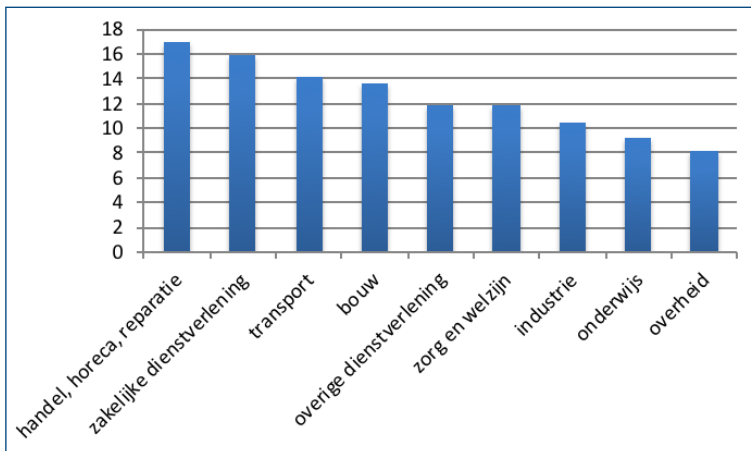


**Figuur 2.9 Type mobiliteit uitgesplitst naar sector<sup>10</sup>: functiemobiliteit (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

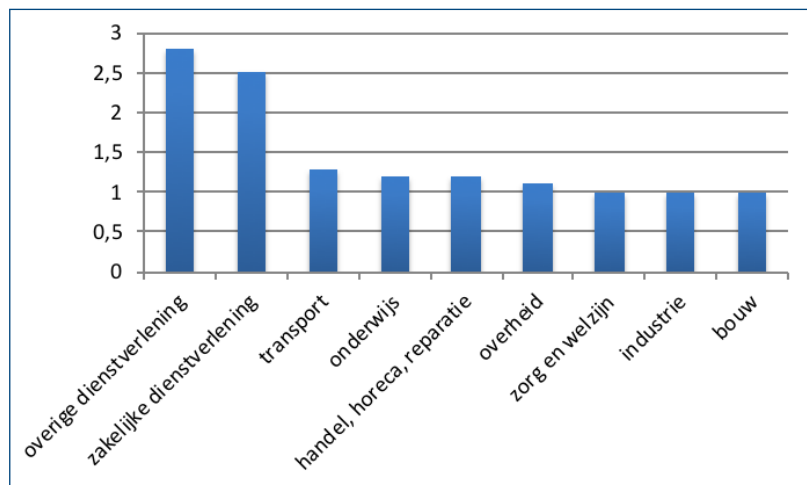
**Figuur 2.10 Type mobiliteit uitgesplitst naar sector: baanmobiliteit (%), 2000-2014**



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

<sup>10</sup> Exclusief de sector 'landbouw'. Uitsplitsing was door het kleine aantal waarnemingen niet goed mogelijk.

**Figuur 2.11** Type mobiliteit uitgesplitst naar sector: zelfstandig ondernemerschap (%), 2000-2014



Bron: SCP-Arbeidsaanbodpanel, 2000-2014 (eigen bewerking).

### 2.3 Conclusie: mobiliteit in beeld

Uit de in dit hoofdstuk besproken gegevens valt een aantal zaken op:

De omvang van arbeidsmobiliteit in Nederland is redelijk stabiel in de tijd.

- Er zijn geen duidelijke verschillen in arbeidsmobiliteit tussen mannen en vrouwen.
- Jongeren en hoger opgeleiden zijn in het algemeen arbeidsmobielier dan ouderen en lager opgeleiden.
- Arbeidsmobiliteit is relatief hoog in dienstverlenende sectoren, zoals de zakelijke dienstverlening, handel en horeca, en laag in de bouw en industrie.
- De (semi) publieke sector kent een hoge mate van functie- en een lage mate van baanmobiliteit.
- De kans op het maken van een overgang naar het zelfstandig ondernemerschap is ongeveer gelijk voor mannen en vrouwen, vindt vooral plaats in het 'midden' van de arbeidsloopbaan (25-54 jaar), neemt toe met het stijgen van het onderwijsniveau en is groter in de zakelijke en overige dienstverlening.

Voor het kwalitatieve onderzoek in hoofdstuk drie selecteren we op basis van de voorgaande bevindingen een drietal sectoren (en onderliggende branches) met een gemiddeld lage arbeidsmobiliteit ('immobiliteit-casus'), een gemiddeld hoge arbeidsmobiliteit ('dynamiek-casus') en een casus waarbij er sprake is van een uitwisseling tussen verschillende vormen van arbeidsmobiliteit (de zogenaamde 'trade-off-casus'). We richten ons hierbij op de:

1. zakelijke dienstverlening ('dynamiek').
2. publieke sector ('trade-off').
3. industrie ('immobiliteit').

In het vervolg van deze rapportage gaan we dieper in op de situatie in de drie geselecteerde sectoren en meer in het bijzonder op het achterhalen van oorzaken van de gevonden mobiliteitscores, de ervaren knelpunten, alsmede praktijken die mogelijk nodig zijn om werknemers blijvend productief en inzetbaar te houden. Het doel is te achterhalen welke factoren verantwoordelijk zijn voor sectorale verschillen én overeenkomsten. Op deze manier streven we naar theoretische generalisatie van de bevindingen naar andere, vergelijkbare, niet-onderzochte gevallen (vergelijk Smaling 2009).

# **Hoofdstuk 3**

## **Verschillen en overeenkomsten tussen sectoren**

### 3.1 Focus: zakelijke dienstverlening, publieke sector en industrie

In het eerste hoofdstuk van deze rapportage hebben we (op individueel en macroniveau) het (veronderstelde) belang van arbeidsmobiliteit onderzocht. In algemene zin zorgt arbeidsmobiliteit ervoor dat de juiste persoon op de juiste plaats terecht komt, waardoor de inzetbaarheid op de arbeidsmarkt<sup>11</sup> uiteindelijk kan toenemen (vergelijk Heyma & Theeuwes 2012). Hoewel we hebben gezien dat Nederland niet onder het EU-gemiddelde scoort als het gaat om de omvang van arbeidsmobiliteit, zijn er wel duidelijke verschillen tussen verschillende groepen werkenden en sectoren. Ondanks dat mobiliteitsbevordering in beleidskringen algemeen als noodzakelijk wordt beschouwd, lijkt het erop dat bedrijven in verschillende sectoren mobiliteit op uiteenlopende manieren vorm (kunnen) geven. Hoe komt dit? Heeft dit te maken met de samenstelling van het personeelsbestand, met bestaande wet- en regelgeving, de stand van de conjunctuur of zijn bedrijven simpelweg in staat om zelf prioriteiten te stellen?

De zakelijke dienstverlening, publieke sector en industrie zijn geselecteerd om nader onderzoek te doen. In de zakelijke dienstverlening hebben we geconstateerd dat er sprake is van veel wisselingen op de arbeidsmarkt, of het nu gaat om baanmobiliteit, functiemobiliteit of de stap naar het zelfstandig ondernemerschap. Een van de vragen is of deze hoge arbeidsmobiliteit door betrokkenen als wenselijk wordt beschouwd. Als dit het geval is, is een vervolgvraag of deze receptuur eveneens wenselijk is in andere sectoren, zoals de industrie. In deze sector ligt de arbeidsmobiliteit namelijk op een relatief laag niveau, terwijl technologische ontwikkeling wel lijkt te vragen om 'wendbare' werknemers. Tot slot zijn er ook meer hybride varianten denkbaar. Het vorige hoofdstuk liet zien dat functiemobiliteit in de publieke sector vaak voorkomt, in tegenstelling tot (externe) baanmobiliteit. Is dit wellicht de meest succesvolle manier om om te gaan met nieuwe onzekerheden op de arbeidsmarkt? Hoe anticiperen bedrijven in drie verschillende sectoren op externe ontwikkelingen zoals digitalisering, robotisering en/of overheidsbezuinigingen (publieke sector)? Ervaren bedrijven in de publieke sector en in de industrie de gemiddeld achterblijvende mobiliteitscijfers als problematisch en, zo ja, waarom? En wat valt hiertegen te doen? Is een hoge mate van arbeidsmobiliteit altijd wenselijk, zoals de situatie in de zakelijke dienstverlening lijkt te suggereren? Of worden werkgevers en werknemers niet altijd beter van (meer) arbeidswisselingen? In dit hoofdstuk besteden we daarom aandacht aan de invloed van sectorale kenmerken op arbeidsmobiliteit.

#### 3.1.1. Werken in de zakelijke dienstverlening: ICT-dienstverlening

In het algemeen wordt de zakelijke dienstverlening als een dynamische sector getypeerd. Hieronder valt onder andere juridisch-administratieve vormen van dienstverlening, accountancy, architectenbureaus, reclamebureaus, markt- en opinieonderzoekers, reisbureaus, schoonmaakbedrijven, fotografie en andere vormen van dienstverlening. Ook de ICT-dienstverlening wordt vaak onder deze sector geschaard. Met ongeveer 1,3 miljoen banen behoort

<sup>11</sup> Wanneer we spreken over inzetbaarheid op de arbeidsmarkt gaat het om de 'fit' tussen de werknemer en zijn of haar huidige en toekomstige werk (De Lange & Van der Heijden 2013).

de zakelijke dienstverlening tot een van de grootste sectoren van ons land.<sup>12</sup> Het is een sector waar meer mannen (58%) dan vrouwen (42%) werkzaam zijn en relatief minder personen van 55 jaar en ouder (12%). Binnen deze sector kiezen we een branche waarbij arbeidsmobiliteit naar verwachting exemplarisch van belang is: ICT-dienstverlening.

*ICT: digitalisering, krapte en belang inzetbaarheid ouderen*

In de conjunctuurgevoelige (en heterogene) ICT-branche ontstaan op dit moment, met het opleven van de economie, steeds meer baanopeningen en is er een specifieke krapte rond bepaalde ICT-functies zoals developers, testers en programmeurs. Ook is de verwachting dat door technologische ontwikkeling (zoals *cloud computing*, *big data*, *internet of things* en *cyber security*) er een behoefte zal ontstaan aan nieuwe ICT-vaardigheden en -beroepen (Dialogic 2014). Mede ingegeven door een aantal moeilijk vervulbare vacatures is er extra aandacht voor flexibiliteit en mobiliteit van het bestaande personeelsbestand om zich snel aan te kunnen passen aan veranderende eisen in de marktomgeving. De dynamiek in deze branche hangt in het algemeen nauw samen met het internationale karakter van de ICT-branche en de veelvuldige inzet van nieuwe technologie ten behoeve van innovatie. In totaal zijn ongeveer 365.000 werkzame personen actief in de ICT (CBS 2017), veelal hoger opgeleiden (61%). ICT'ers zijn overigens niet alleen in de ICT-dienstverlening zelf actief, maar ook in andere bedrijfstakken zoals financiële instellingen, overheid, industrie en de energiesector (Dialogic 2015). Met name onder invloed van technologische ontwikkeling is het aandeel middelbaar opgeleiden in de afgelopen tien jaar afgenomen. Het is verder een branche waar het merendeel van de werkenden tussen de 25 en 55 jaar is (81%) en 88% van alle werkenden is man (zie tabel 3.1). Net als in de gehele Nederlandse economie neemt door vergrijzing ook in de ICT de gemiddelde leeftijd toe. Hoewel een vast contract in de ICT nog altijd de norm is, neemt het aandeel flexibele arbeidsrelaties (inclusief zelfstandigen) langzaam toe: van 20% in 2003 naar 29% in 2014 (UWV 2015a). Naast de inzet van contractflexibiliteit is middels in- en externe arbeidsmobiliteit beargumenteerd dat mismatches (kennisveroudering) in de ICT-branche zoveel mogelijk kunnen worden tegengegaan en dat de perspectieven van ICT'ers op deze manier op peil blijven in een steeds meer door upgradering gekenmerkte arbeidsmarkt (zie voor een uitgebreide arbeidsmarktbeschrijving van de ICT-branche: UWV 2015a).

12 Bron: CBS StatLine, cijfers over 2015 (geraadpleegd op 11 september 2017).

**Tabel 3.1 Werkgelegenheid ICT (in %), 2014**

Totaal	ICT	Alle beroepsgroepen
<i>Opleidingsniveau</i>		
Laag	6	22
Middelbaar	34	43
Hoog	61	35
<i>Geslacht</i>		
Man	88	54
Vrouw	12	46
<i>Leeftijd</i>		
15-25 jaar	7	15
25-45 jaar	56	43
45-55 jaar	25	25
55 jaar en ouder	12	18

Bron: UWV (2015a)

Op dit moment worden personeelstekorten aan hoogopgeleid en specialistisch ICT-personeel (mede als gevolg van herstel van de economie als geheel) tegengegaan via diverse omscholingsinitiatieven, zoals bijvoorbeeld een recente samenwerkingsrelatie tussen de Hogeschool van Amsterdam en Nederland ICT gericht op hoogopgeleide werkzoekenden zonder ICT-achtergrond.<sup>13</sup>

### **3.1.2 Werken in de publieke sector: gemeentelijke overheid**

De tweede casus is de publieke sector. In navolging van Steijn et al. (2010) verstaan we onder de publieke sector alle organisaties die niet op de markt opereren, maar binnen formele wettelijke kaders actief zijn en te maken hebben met intensieve politieke beïnvloeding. De publieke sector is een bijzonder heterogeen segment bestaande uit het Rijk, gemeenten, provincies, waterschappen, onderwijs, rechterlijke macht, onderzoeksinstituten, defensie, politie en universitair medische centra. In totaal zijn ruim 263.000 werknemers (FTE) werkzaam binnen het openbaar bestuur, ruim 337.000 in het onderwijs en bijna 119.000 in de sector veiligheid in 2014 (BZK 2015). Wat opvalt is dat naast het gemiddeld hoge opleidingsniveau van werknemers, er steeds meer vrouwen en ouderen actief zijn in de publieke sector. Dit laatste heeft onder andere te maken met de kabinetsmaatregel om langer doorwerken te stimuleren (verhoging van de AOW-leeftijd) maar ook met taakstellingen in het publieke domein. Aangezien het zoekgedrag naar een andere werkgever met het stijgen van de leeftijd afneemt is de (vrijwillige) baanmobiliteit in de publieke sector gemiddeld laag. En wanneer werknemers op zoek gaan naar een andere baan, dan is dit vaak binnen de overheid (SER 2011). Dit had tot voor kort mogelijk deels te maken met de afwijkende

<sup>13</sup> Zie [nederlandict.nl](http://nederlandict.nl)

rechtspositie van ambtenaren in vergelijking met die van werknemers in de private sector. Ter illustratie van de gemiddeld lagere arbeidsmobiliteit in de publieke sector: hoewel 18% van alle overheidsmedewerkers van mening was dat het huidige werk niet aansloot bij het gewenste werk in 2013, werd vaak niet besloten om op zoek te gaan naar een andere baan (UWV 2015b). Binnen het Rijk is al eens becijferd dat het om ongeveer 11% van de medewerkers gaat (dit is de zogenaamde groep 'vastlopers'). Vastlopers in het openbaar bestuur zijn vaak ambtenaren die minder hoog zijn opgeleid, vaak 55 jaar of ouder, meer dan twintig dienstjaren hebben en meer dan vijf jaar in dezelfde functie werken (ICTU 2015: 41-42).<sup>14</sup> Een gevolg van de combinatie van lage (externe) arbeidsmobiliteit (van 'vastlopers') en bezuinigingen in het publieke domein is dat de instroom van (jongere) nieuwe medewerkers wordt beperkt (ontgroening). Door dit soort ontwikkelingen zijn de duurzame inzetbaarheid en mobiliteit van het zittende personeel in de publieke sector een terugkerend en relevant thema (Manuel 2014).

Hoofdstuk 2 liet zien dat in tegenstelling tot baanmobiliteit (wisseling van werkgever), de functiemobiliteit (wisseling van functie) in de publieke sector wel bovengemiddeld is. Op basis van het Personeels- en Mobiliteitsonderzoek (POMO) zijn de mate van interne mobiliteit en de inzetbaarheid van personeel in het openbaar bestuur onderzocht (ICTU 2015). In vergelijking met de markt is de interne mobiliteit (vrijwillig en verplicht) inderdaad groter (14,4% in 2013) dan van werknemers in de marktsector (rond de 10%). Onderzoeksinstituut TNO (2017) becijfert zelfs dat ruim 29% van de werknemers in het openbaar bestuur in de periode 2014-2016 van functie is veranderd. Toch stellen beleidsmakers dat het stimuleren van meer in- en externe arbeidsmobiliteit gewenst is. Organisaties in het openbaar bestuur hebben er namelijk in korte tijd veel taken bijgekregen in het sociale domein waardoor taken van inhoud veranderen, ze hebben te maken met de opdracht om aanzienlijke bezuinigingen te realiseren, waardoor de instroom van nieuw personeel afneemt, en er is de trend van digitalisering die werkgelegenheid onder druk kan zetten en de eisen in het werk doet toenemen (*skill upgrading*). Gegeven deze ontwikkelingen en het vergrijste personeelsbestand dat van oudsher minder vaak positiewisselingen doormaakt, is er ook een opmars van het mobiliteitsdenken in de publieke sector. Omdat gemeenten bij uitstek te maken hebben met de in deze paragraaf beschreven maatschappelijke veranderingen en hierom meer sturen op het in beweging krijgen van werknemers, richten we ons in het vervolg van dit onderzoek op de gemeentelijke praktijk als tweede casus rond arbeidsmobiliteit.

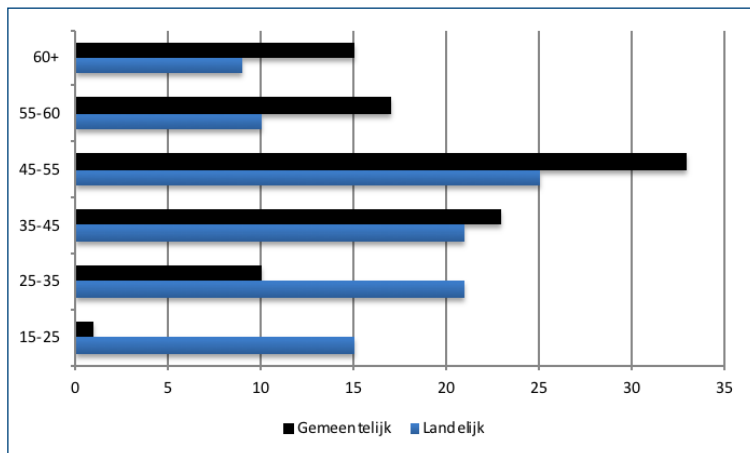
*Gemeentelijke overheid: wendbaarheid als oplossing voor digitalisering, vergrijzing en politieke verandering*

Bij gemeenten zijn ruim 157.000 mensen werkzaam in 2016. Dit staat gelijk aan bijna 138.000 fte. Gemiddeld is de gemeentelijke ambtenaar 48 jaar oud en er zijn evenveel mannen als vrouwen werkzaam (zie A+O Fonds gemeenten 2016). Voor de relatief hoge leeftijd binnen de gemeentelijke overheid valt op (figuur 3.1). Mede hierdoor is de gemiddelde lengte van het dienstverband van een gemeenteambtenaar wat groter dan gemiddeld (12,5 jaar in 2016).

<sup>14</sup> Onderzoeksbureau Motivaction (2017) becijferde in een breder verband dat een derde van alle ondervraagden van mening is dat zijn of haar loopbaan er idealiter anders uit zou zien.



Figuur 3.1 Leeftijdsofbouw gemeentelijke overheid (2016)



Bron: A+O Fonds gemeenten (2016).

De meeste gemeenteambtenaren werken fulltime (57%) en hoewel er in de afgelopen jaren een toename was van de instroom van nieuw personeel (waardoor de gemiddelde leeftijd van gemeenteambtenaren wat afvlakt), bleven de doorstroom (4,6%) en uitstroom (6,2%) stabiel. Voor een belangrijk deel was de uitstroom het gevolg van reorganisaties en natuurlijk verloop, en in mindere mate van vrijwillige uitstroom (zie ook ICTU 2015). De doorstroom vindt vooral plaats bij de relatief grotere gemeenten (>100.000 inwoners, exclusief G4). Verder zijn er nog altijd meer 60-plussers dan 35-minners werkzaam bij gemeenten (A+O Fonds gemeenten 2016) waardoor het belang van arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid noodzakelijkerwijs op de agenda blijft staan. Zoals voor de totale publieke sector is de interne mobiliteit bij gemeenten groter (14,4% in 2013) dan de externe mobiliteit (7,7% in 2013). Het overgrote deel van gemeenteambtenaren is overigens niet mobiel (77,9% van alle medewerkers, zie ICTU 2015). Een hogere leeftijd, een lager onderwijsniveau, een groter aantal werkzame jaren in functie/sector en een hogere ervaren regeldruk hangen in veel studies samen met de kans om 'vast te lopen' in de gemeentelijke loopbaan, hoewel deze factoren niet altijd een even sterke significante bijdrage bieden aan de verklaring. Gegeven de eerder beschreven technologische ontwikkelingen, de relatief hoge leeftijd en taakstellingen in het publieke domein wordt al enige tijd gezocht naar manieren om de arbeidsmobiliteit en hiermee de duurzame inzetbaarheid van gemeenteambtenaren verder te stimuleren. Oplossingen voor de als te laag ervaren (externe) arbeidsmobiliteit van medewerkers variëren op gemeentelijk niveau van de ontwikkeling van regionale gemeentelijke samenwerking op HR-terrein (A+O Fonds gemeenten 2011) tot en met het aanbieden van instrumenten en ontwikkelmaatregelen, zoals loopbaantrainingen<sup>15</sup> (A+O Fonds gemeenten 2014), kennismakingsdagen en netwerkbijeenkomsten voor gemeenteambtenaren met de blik op ander werk en/of andere werkgevers (A+O Fonds gemeenten 2012). Arbeidsmobiliteit draagt

<sup>15</sup> Zie ook het (online) leerinstrumentarium op de website Meesterinjewerk.nl

immers naar verwachting bij aan de werkzekerheid van gemeenteambtenaren in een continu veranderende omgeving en ze levert een bijdrage aan een meer flexibele overheidsorganisatie (CAOP 2016).

### 3.1.3 Werken in de (creatieve) industrie: grafische industrie

Ook de industrie kenmerkt zich door een grote heterogeniteit. Zo vallen onder deze sector uiteenlopende branches als de voedingsmiddelenindustrie, aardolie-industrie, chemische industrie, farmaceutische industrie, rubber- en kunststofindustrie, grafische industrie, meubelindustrie en de technologische sector (basismetaal, metaalproducten, elektrische industrie, machine-industrie en transportmiddelenindustrie). In totaal zijn er in deze sector circa 805.000 personen actief in 2015.<sup>16</sup> Uit sectorgegevens over de industrie blijkt dat de werkgelegenheid na de periode van economische neergang langzaam maar zeker weer aantrekt. Maar er zijn grote verschillen tussen branches (UWV 2017). In het algemeen neemt door technologische ontwikkeling de vraag naar vakbekwame technici en hoger opgeleid personeel toe. Zo verschuift onder meer het werk in het middensegment van de industriële arbeidsmarkt van mbo-niveau 2 naar niveau 3 en 4.<sup>17</sup> In tabel 3.2 wordt een aantal algemene sectorkenmerken weergegeven. Uit de tabel komt naar voren dat in de industrie vooral mannen werkzaam zijn, waarbij ongeveer de helft van de werkzame personen 45 jaar of ouder is. Daarnaast zijn er veel middelbaar opgeleiden werkzaam. Hoger opgeleiden komen relatief minder vaak voor.

**Tabel 3.2** Overzicht werkgelegenheid industrie (%), 2015

Geslacht	
Man	78,8
Vrouw	21,2
Leeftijd	
15-25 jaar	9,1
25-35 jaar	17,1
35-45 jaar	23,6
45-55 jaar	30,7
55-65 jaar	18,5
65-75 jaar	1,0
Onderwijsniveau	
Laag	29,8
Middelbaar	46,9
Hoog	23,2

Bron: CBS Statline (eigen bewerking).

<sup>16</sup> Bron: CBS Statline (geraadpleegd op 7 augustus 2017).

<sup>17</sup> Zie het brancherapport Industrie van Delta Lloyd.

In de heterogene industriële sector heeft een aantal branches in het bijzonder transformaties ondergaan die raken aan het centrale onderwerp van deze studie. In de (vergrijpsde) grafimediabranche (onderdeel van de creatieve industrie) heeft technologische ontwikkeling bij uitstek invloed op de vakinhoud en competenties van de graficus. Hierdoor ontstaat ook in deze branche een pleidooi voor een duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit van technische medewerkers. De grafimediabranche vormt daarom de derde casus rond arbeidsmobiliteit.

#### *Grafische industrie: digitalisering en belang inzetbaarheid vakmensen*

De creatieve industrie bestaat uit verschillende segmenten en branches. In 2016 waren er in deze sector ruim 275.000 mensen werkzaam, waarvan 59% zzp'ers. Met recht kan dan ook gezegd worden dat de creatieve industrie vooral een sector is van zelfstandige beroepsbeoefenaren en veel kleine bedrijfjes (Teunen 2017). Binnen deze sector vallen bedrijven die actief zijn in IT-dienstverlening, de reclamebureaus, fotografie, grafimedia, audiovisuele productie, kunst, informatiediensten, rtv-omroepen, architectenbureaus en bibliotheken en musea. In het algemeen is het een bijzonder conjunctuurgevoelige sector, waardoor het aantal bedrijven met een flexibele schil werkenden in de afgelopen tien jaar sterk is toegenomen. Binnen de sector bestaan veel verschillen in onderwijsniveau. Zo zijn beeldend kunstenaars veelal hoogopgeleid (hbo/wo) terwijl grafici doorgaans mbo-geschoolde vakmensen zijn.

Naar de grafische industrie gaat onze specifieke aandacht uit. In totaal zijn er 80.000 personen met een grafisch beroep in 2015 (UWV 2016). Deze personen zijn werkzaam in 3.235 bedrijven, waarvan 53% eenmanszaken. Wat de grootteklasse van de bedrijven met personeel betreft gaat het veelal om kleinschalige bedrijven (tot 5 werknemers: 53%). Slechts 4% van alle bedrijven met personeel in de grafische industrie heeft 50 werknemers of meer in dienst. Waar tijdens de economische crisis het aantal uitgesproken faillissementen toenam, neemt dit aandeel vanaf 2011 relatief snel af (zie voor achtergrondgegevens A&O Fonds grafimedia 2016). Mensen in de grafische industrie zijn vaak actief als drukker of machinebediende bij pre-pressbedrijven, drukkerijen, uitgeverijen en bedrijven die zich bezighouden met grafische afwerking. Opvallend is dat het aandeel vaste arbeidsrelaties laag is en dat de leeftijdsopbouw steeds meer verschuift naar minder jongeren en meer ouderen (A&O Fonds grafimedia 2016; Teunen 2016). De gemiddelde leeftijd in de grafische industrie bedraagt 45,1 jaar in 2015, tegen 39,2 jaar in 2000 (A&O Fonds grafimedia 2015). Een derde van alle werkenden is tussen de 45 en 55 jaar, vaak middelbaar opgeleid (UWV 2016). Wat de taakhoud betreft, valt op dat met name door technologische ontwikkeling steeds meer eisen worden gesteld aan de oudere en middelbaar opgeleide vakman, zoals bijvoorbeeld te zien is in het grotere belang dat wordt toegekend aan commerciële en sociale vaardigheden van drukkerijmedewerkers. Voor veel beroepen in deze branche neemt het gevraagde onderwijsniveau toe (UWV 2016). De werkloosheidsduur in de grafische industrie neemt duidelijk toe met de leeftijd. Ongeveer een derde van de werkloze grafici van 60 jaar en ouder is al minimaal drie jaar werkloos (tabel 3.3).

**Tabel 3.3 Werkloze grafici naar leeftijdsklasse en werkloosheidsduur (in % per leeftijdscategorie), 2015**

	< 3 mnd	3-6 mnd	6-12 mnd	1-2 jaar	2-3 jaar	>3 jaar
<30 jaar	29,1	21,8	17,1	18,1	7,8	6,1
30-40 jaar	19	16,5	16,6	26,7	8,8	12,4
40-50 jaar	13,9	9,8	20,8	24,6	14,3	16,6
50-60 jaar	8,2	7,2	14,2	27,6	18,3	24,5
>60 jaar	4,8	5,1	13,2	24,9	19,9	32
<b>Totaal</b>	13,2	10,6	16,5	25,1	14,9	19,7

Bron: A&O Fonds grafimedia (2015).

Kijken we naar het centrale onderwerp van deze studie, arbeidsmobiliteit, dan zal duidelijk zijn dat ook in de grafimediabranche veel aandacht bestaat voor de ontwikkeling van beleid gericht op het vergroten van de mobiliteit en inzetbaarheid, zodat grafisch medewerkers hun functie of beroep goed kunnen blijven uitoefenen (zie ook UWV 2015b).

### 3.2 Onderzoeksaanpak

Het tweede empirische deel van deze rapportage is gebaseerd op kwalitatief veldwerk in de ICT, gemeentelijke overheid en grafische industrie. Per branche zijn verdiepende diepte-interviews afgenomen onder werkgevers- en werknemers(vertegenwoordigers) en deskundigen in de desbetreffende branche. Het kan hierbij gaan om managers, HR-functionarissen, vakbondsleden, leden van A&O-fondsen en/of om leden van brancheorganisaties. Zij zijn onder andere bevraagd naar ervaren personeelsproblemen in de branche, redenen om al dan niet te investeren in arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid van werkenden, evenals de ondersteuningsbehoeften die hierbij mogelijk naar voren komen. In totaal zijn verdiepende gesprekken gevoerd met 16 personen. De bevindingen staan centraal in dit hoofdstuk, terwijl de oplossingsrichtingen worden beschreven in hoofdstuk 4. De te benaderen personen voor de gesprekken zijn in nauw overleg met verschillende sleutelinformanten in de drie branches gekozen, met als belangrijkste voorwaarde dat de respondenten een redelijk tot goed overzicht hebben van de branche waartoe ze behoren. De aspecten die tijdens gesprekken terugkomen worden in verband gebracht met centrale begrippen binnen dit onderzoek zoals: (stimuleren van) baanmobiliteit, (stimuleren van) functiemobiliteit, zelfstandig ondernemerschap, (stimuleren van) duurzame inzetbaarheid, achterliggende motivatie(s) voor arbeidsmobiliteit, interventies en maatregelen, ervaren knelpunten, ervaren ondersteuningsbehoefte(n) etc. Als algemeen uitgangspunt hanteren we bij de verwerking van interviewgegevens het principe van 'constante vergelijking', waarbij de data via een iteratief proces thematisch worden geanalyseerd (zie bijvoorbeeld Wester 1995).

### 3.3 Verdiepende blik: ICT-dienstverlening

In totaal is gesproken met vijf personen in de ICT-dienstverlening. Gesprekken vonden plaats met werkgevers en vertegenwoordigers van UWV en vakbeweging. Bijna alle (semi-gestructureerde) interviews duurden een uur en vonden op een enkele uitzondering na *face-to-face* plaats. In dit hoofdstuk wordt hiervan verslag gedaan onder de zogenaamde *Chatham House Rule*. Dit betekent dat citaten niet zijn te herleiden tot de geïnterviewden. Alle respondenten die aan de totstandkoming van dit rapport hebben bijgedragen staan daarentegen wel vermeld in de bijlage van dit rapport.

#### 3.3.1 Mobiliteit en ouderen in de ICT

Van ICT'ers wordt in het algemeen steeds meer verwacht volgens de respondenten. Dit was vroeger zo en dat is nu in toenemende mate het geval. Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met technologische verandering. Volgens een van de respondenten is de kennis van vandaag morgen verouderd. Om te kunnen werken als ICT'er volstaan bovendien de puur vaktechnische competenties (denk bijvoorbeeld aan het kunnen ontwerpen en ontwikkelen van applicaties) niet langer. Steeds meer accent wordt gelegd op het hebben van sociale competenties, zoals managementvaardigheden en klantcontact. Dit is overigens een ontwikkeling die in meerdere sectoren en branches zichtbaar is (Deming 2017).

*'ICT is altijd in beweging, technieken veranderen en mensen veranderen mee. Dat is eigen aan de branche. Je moet hierbij niet alleen de juiste 'tooling' beheersen maar ook communicatief en commercieel vaardig zijn'*

Tijdens de gesprekken wordt door respondenten eveneens een relatie gelegd met technologische verandering als het gaat om het belang van (vrijwillige) arbeidsmobiliteit. Om te kunnen blijven functioneren in de ICT is het volgens hun belangrijk om (naast projectmatig werken) tijdig van functies, rollen of werkgever te wisselen. De geïnterviewden wijzen erop dat in- en externe arbeidsmobiliteit bijdragen aan de mate waarin werknemers hun positie op de arbeidsmarkt kunnen behouden. Toch betekent dit niet dat de meerderheid van alle ICT'ers in- of extern mobiel is. Zo werkt de meerderheid nog altijd op basis van vaste arbeidscontracten en wordt mobiliteit voor een belangrijk deel (ook) bereikt door als professional voortdurend te worden 'uitgezet' bij klanten. Hoewel cijfers over de mate van vrijwillige arbeidsmobiliteit in de ICT ontbreken, zijn de respondenten van mening dat ICT'ers vooral belang hechten aan voldoende afwisseling in het werk. Hierdoor blijft de vertrekintentie laag. Zo lang de zogenaamde intrinsieke werkaspecten goed aansluiten bij de persoonlijke behoeften van ICT'ers, is er dan ook geen noodzaak tot vrijwillig vertrek. Dit geldt in het bijzonder voor de vertrekintentie van hoogopgeleiden (Dorenbosch et al. 2011). Deze geluiden relativiseren het beeld van een 'boundaryless career' in de ICT, waarbij een frequente wisseling van werkgever en/of beroep de norm is (Arthur & Rousseau 1996).

*'In algemene zin is mobiliteit denk ik goed. Maar hier werken we juist met vaste contracten om mensen in huis te houden. (...) als mensen teveel switchen omdat ze hier of daar meer kunnen verdienen, word je er als bedrijf of branche ook niet beter van. Dan krijg je alleen maar berekenende arbeidskrachten.'*

De stand van de conjunctuur is ook in de ICT de belangrijkste voorspeller van mobiliteit binnen en buiten de organisatie.

*'Nu het weer wat aantrekt komt er een carrousel op gang. Voor een hoger salaris maken sommigen de stap naar een ander. Tijdens de crisis lag alles plat, toen bleef iedereen zitten waar hij of zij zat.'*

Het bovenstaande neemt natuurlijk niet weg dat er in de beleving van de respondenten wel degelijk sprake is van een (ten opzichte van het landelijke gemiddelde) structureel bovengemiddelde vrijwillige arbeidsmobiliteit in de ICT. Dit heeft ook met de samenstelling van het personeelsbestand te maken, zoals het volgende citaat duidelijk maakt.

*'Ze komen bij ons in dienst als ze gemiddeld 25 jaar zijn. Net van school of de universiteit met een paar jaar werkervaring. (...) we nemen eigenlijk alleen jonge werknemers aan. (...) na zes à zeven jaar is het niet erg als ze dan weer weggaan.'*

Als het gaat om de redenen van vrijwillige arbeidsmobiliteit wordt meerdere keren verwezen naar een combinatie van persoons- en baankenmerken. Allereerst heeft (de neiging tot) mobiel gedrag vanzelfsprekend te maken met de mate van baantevredenheid. Daarnaast valt op dat de mobiliteitswens in de ICT afneemt met het stijgen van de leeftijd en een lager onderwijsniveau. Dit heeft hoogstwaarschijnlijk te maken met de lager ingeschatte kansen op verbetering bij vrijwillige mobiliteit (zie ook hoofdstuk 1). Ten slotte spelen de economische omstandigheden een belangrijke rol. Zeker in een periode van hoogconjunctuur neemt de externe mobiliteit toe.

*'Zeker voor jonge, hoogopgeleide ICT'ers is het motto: als het werk mij onvoldoende biedt, ben ik weg (...) minder interesse in je functie dus. Tel daar nog de aantrekkende economie bij op en het recente tekort aan ICT-specialisten en je hebt een verklaring voor de mobiliteitswens.'*

De meeste respondenten ervaren in het algemeen geen grote discrepanties als het gaat om de mate van (vrijwillige) mobiliteit binnen de ICT. Ze zijn weliswaar van mening dat vrijwillige mobiliteit kan bijdragen aan een vergroting van de inzetbaarheid van medewerkers, maar dit lijkt in de praktijk soms minder goed mogelijk (en financieel aantrekkelijk) voor ouderen, lager opgeleiden en is soms ook minder wenselijk vanuit het oogpunt van collegiale verhoudingen op de werkplek en verwachtingen van opdrachtgevers.

*'Voor ons als organisatie is het goed dat mensen wendbaar zijn en blijven. Maar opdrachtgevers zitten er niet altijd op te wachten om steeds iemand anders als aanspreekpunt te hebben. Daar moet je echt een balans in vinden.'*

*‘Vergis je niet. Interne mobiliteit kan soms ook tot scheve ogen leiden. Zo van: heb je het binnen deze unit niet naar je zin dan?’*

*‘En wat te doen met de 50-plusser? Als iemand niet zijn vaardigheden op peil houdt of kan houden? Dat is een probleem. Dan kun je iemand met een bepaald kostenniveau moeilijk uitzetten bij de klant (...) en hoe zet je die persoon intern weg?’*

*‘(...) vroeger lagen de lonen een stuk hoger. Die mensen zitten er nog. Met ‘gouden kettingen’. In de krant stond hier laatst een stuk over, dat als ouderen van baan wisselen ze gemiddeld 25% aan salaris moeten inleveren.’*

De gesprekken geven meer inzicht in het achterblijven van vrijwillige (in- en externe) mobiliteit van bepaalde groepen werkenden. Hoewel er aanzienlijke verschillen bestaan in mobiliteitswensen en het zoekgedrag van personen, wordt er vaak gewezen op ouderen en relatief lager opgeleide ICT'ers die minder arbeidsmobiel zijn. Het is volgens de respondenten overigens niet zo dat de meeste ouderen en lager opgeleide ICT'ers niet de ambitie zouden hebben om mobiel gedrag te vertonen. Integendeel. Het zijn vaak betrokken werknemers en een deel van de hoger opgeleide oudere ICT'ers maakt niet zelden een bewuste overstap vanuit loondienst naar het zelfstandig ondernemerschap. Maar de geïnterviewden schatten in dat (middelbaar/lager opgeleide) ouderen hun externe arbeidsmarktkansen in het algemeen minder positief beoordelen in vergelijking met andere groepen werkenden en dat er wat interne arbeidsmobiliteit betreft niet altijd alternatieve functies voorhanden zijn om te kunnen wisselen. Zeker in de ICT is al geruime tijd sprake van skills upgrading en dit bemoeilijkt de mogelijkheden tot (interne) mobiliteit van sommige werknemersgroepen. Al met al onderschrijven de verdiepende interviews in de ICT dat (vrijwillige) arbeidsmobiliteit minder kansrijk is voor met name lager opgeleide en oudere ICT'ers die al relatief langere tijd bij dezelfde werkgever in de ICT-dienstverlening actief zijn.

### **3.3.2 Ondersteunend beleid: niet iedereen kan (en wil)**

Tijdens de gesprekken is ook ingegaan op de rol van ondersteunend mobiliteitsbeleid op de werkplek. Als je werknemers in beweging wilt krijgen, dan moet je maatwerk verrichten. Je moet het gesprek met elkaar aangaan. Dit is, kort gezegd, de meest gehoorde reactie in het ICT-veld. Dit lijkt op een open deur, maar dit is volgens verschillende respondenten niet altijd het geval.

*‘Als je wilt dat mensen mobiel zijn, dan moet je je beleid hierop inrichten. En niet ad hoc. (...) Wij zijn anderhalf jaar geleden een nieuwe vestiging begonnen, helemaal rondom robotics, AI en blockchain. Omdat we die beweging zien. Nu zitten er honderd man, ook ouderen. Via het principe van rotation, door met elkaar te bespreken dat de wereld verandert en dat je hierin mee moet. (...) dit hebben we gedaan door mensen om te scholen. ‘Rotation to the new’ zeggen we ook wel. Via online learning tools stellen we mensen in staat om zelf het werkvermogen op peil te houden. Wij bieden de mogelijkheden aan, het is aan de werknemer om ze op te pakken.’*

Iemand anders benadrukt eveneens het belang van een wederzijdse verantwoordelijkheid ten aanzien van mobiliteit en inzetbaarheid.

*'Je moet als organisatie mensen verleiden om mee te komen. Door gesprekken te voeren. Dan gaat het negen van de tien keer goed. Zolang de dialoog er maar is.'*

*'Employability staat op de agenda. Soms zitten mensen niet op hun plek, dan kijken we wat we kunnen doen. (...) dat kan ook buiten de ICT (...) daar moet je mensen bewust van maken (...) een manier is de zzp-kit. Dat is een programma voor mensen die zelfstandige willen worden. Dan denken we mee. Hierin leren mensen hoe ze voor zichzelf kunnen beginnen, we geven ze hierbij advies, en soms zeggen we hierbij: je krijgt de eerste opdracht van ons. Hier zijn inmiddels zo'n 120 zzp'ers uit voortgekomen.'*

Er zijn daarentegen ook andere strategieën denkbaar, die op minder positieve reacties kunnen rekenen. Kenmerkend voor bedrijven die minder proactief met vraagstukken rond mobiliteit en inzetbaarheid bezig zijn, is dat er niet altijd tijdig wordt nagedacht over veranderingen in de externe omgeving (zoals technologische verandering). Ook ontbreken nog wel eens adequate mogelijkheden tot het volgen van opleidingen, cursussen en trainingen waar mensen gebruik van kunnen maken. Op regelingen als het inleveren van salaris om aan het werk te blijven, zoals door sommige organisaties in crisistijd is voorgesteld, wordt in het algemeen niet positief gereageerd.

*'Wij hebben nog nooit salarisverlagingen voorgesteld. En vele anderen ook niet. Hoeft ook niet. Als je maar tijdig anticipeert. Er zijn zoveel andere manieren om creatief met perioden van laagconjunctuur om te gaan. Mobiliteit van je personeel is een voorbeeld, maar ook het zoeken naar andere mogelijkheden om kosten te drukken.'*

Volgens de geïnterviewden moet er sprake zijn van ondersteunend mobiliteitsbeleid. Hier zijn ook verschillende voorbeelden van gegeven, zoals de oprichting van een mobiliteitsafdeling en het aanbod van in-company trainingen en cursussen rond de ontwikkeling van ondernemende vaardigheden van ICT'ers. Er moet in ieder geval een duidelijke visie zijn op mobiliteit, waarbij maatwerk vooropstaat, er regelmatig gesprekken plaatsvinden tussen leidinggevende en werknemer en er voldoende faciliteiten zijn ter bevordering van mobiliteit en inzetbaarheid van werknemers. Op de vraag waarom bepaalde groepen achterblijven in mobiel gedrag, wordt gewezen op een combinatie van menselijk kapitaal ('niet iedereen kan meekomen'), mogelijkheden om te kunnen leren tijdens werkuren en hiermee de kansen op mobiel gedrag te vergroten ('het moet allemaal in je vrije tijd') en simpelweg weerstand ('je hebt altijd personen die denken, het zal wel'). Zeker wat dit laatste aspect betreft zal door de betrokkenen actie moeten worden ondernomen.



### 3.4 Verdiepende blik: gemeentelijke overheid

In totaal is gesproken met acht personen binnen de gemeentelijke overheid. Gesprekken vonden plaats met (beleids)ambtenaren en vertegenwoordigers van de VNG en A+O Fonds gemeenten. Wederom vroegen we ons tijdens de interviews af in welk licht we de resultaten uit het tweede hoofdstuk moeten zien en wat volgens de respondenten de meest prangende knelpunten zijn in de personeelsvoorziening.

#### 3.4.1 Mobiliteit: geen doel op zich, maar een gerichte roep om hulp

Duurzame inzetbaarheid en mobiliteit zijn ook binnen gemeenten belangrijke thema's. Het werk verandert niet alleen doordat gemeenten er steeds meer taken bij hebben gekregen in het sociale domein, ook digitalisering heeft invloed op het werk. Omdat de mogelijkheden tot vervroegde pensionering zijn afgeschaft en de gemeentelijke overheid sterk vergrijsd, staat de professionele ontwikkeling van gemeenteambtenaren centraal in het HR-beleid van veel gemeenten. Dit komt onder andere naar voren in de verhoogde aandacht voor flexibiliteit en inzetbaarheid in de nieuwe cao voor gemeenten (2017-2018). Een vergelijkbare ontwikkeling is overigens zichtbaar bij de Rijksoverheid, waar eveneens het stimuleren van personeelsmobiliteit en inzetbaarheid hoog op de agenda zijn komen te staan (zie Kamerbrief BZK 2015). Een van de eerste vragen tijdens de verdiepende gesprekken betreft de meerwaarde van mobiliteit voor organisatie en gemeenteambtenaar. Hier wordt in het algemeen consistent op gereageerd. Mobiliteit kan de inzetbaarheid van ambtenaren vergroten en de leidinggevende en ambtenaar hebben hierin een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Opvallender is dat arbeidsmobiliteit niet als een doel op zich wordt gezien. Zeker niet wanneer het om strategische kernfuncties gaat.

*'Ik vind mobiliteit an sich geen doel. Het gaat om de persoonlijke ontwikkeling van mensen. Ik ben er ook helemaal geen voorstander van om mensen om de paar jaar te laten rouleren. Dat gaat mij ontzettend veel gedoe opleveren en verlies aan kennis. Dat wordt een stofwolk die niet meer neerdaalt.'*

*'Het werk verandert. Denk aan de Participatiewet, maar ook aan de Omgevingswet. Allemaal voorbeelden waardoor het werkveld van de ambtenaar verandert. (...) Mobiliteit kan helpen maar is geen doel op zich. Het gaat om het individueel inzetbaar houden van je mensen. Meegroeien. Via persoonlijke gesprekken. Dat is wat anders dan een norm creëren.'*

*'In een heleboel functies heb je een stuk geschiedenis nodig. Zeker functies die centraal staan in je dienstverlening en bedrijfsproces. Het indelen van een begroting gaat bijvoorbeeld niet om de cijfers, maar om het verhaal achter de cijfers. Het is eigenlijk een geschiedenisboek.'*

Twee respondenten merken op dat het werk binnen gemeenten breder is dan voorheen. Hierdoor wordt ook de duurzame inzetbaarheid van mensen verbeterd. Dit komt bijvoorbeeld tot uitdrukking in het zogenaamde opgavegestuurd werken waarbij ambtenaren integraal

samenwerken rond brede thema's, zoals werk, inkomen, jeugd en welzijn. Doordat het werk van inhoud verandert, is de interne mobiliteit volgens sommige gesprekspartners waarschijnlijk groter dan de statistieken suggereren.

*'Binnen gemeenten heb je eigenlijk ook te maken met een stuk verborgen mobiliteit. Veel werkzaamheden veranderen aanzienlijk van inhoud zonder dat mensen aangeven dat ze van functie zijn veranderd. Toch zijn die mensen in mijn ogen ook mobiel, door mee te veranderen in hun functies (...) zoals de mensen bij Handhaving. Hun werk is door technologie veranderd en zij zijn hierin mee veranderd.'*

Gemeenten zijn relatief grote organisaties met mogelijkheden tot interne mobiliteit. Interne mobiliteit lijkt ook een betere match voor ambtenaren te bieden dan externe mobiliteit. Het zoeken naar mogelijkheden buiten de eigen organisatiegrenzen lijkt namelijk minder goed te passen bij de risico-aversie van veel werkenden in de publieke sector en bovenal minder goed bij de grote mate van betrokkenheid bij het eigen werk en de publieke organisatie (zie ook Dekker 2017). Toch is het in sommige gevallen en vooral voor sommige groepen ambtenaren wel degelijk belangrijk om arbeidsmobiel(er) te zijn. Technologische verandering blijkt ook nu de belangrijkste voorspeller van de roep om meer mobiliteit. Bij de meeste gemeentelijke werkzaamheden zorgt technologie ervoor dat laag- en middelbaar geschoold werk verdwijnt en er steeds meer hooggeschoolde taken voor in de plaats komen. Tegelijkertijd richten de gemeentelijke beroepen van de toekomst zich op persoonlijke dienstverlening: handelingen die zich richten op interpersoonlijk contact en die ook op mbo-niveau goed kunnen worden ingevuld.

*'Digitalisering zorgt voor een andere overheid, voor datagedreven aansturing. Neem het werk bij Burgerzaken. Hier werken veel mbo'ers met betrekkelijk voorspelbaar werk. Denk aan het doen van aangiften of het aanvragen van een paspoort of rijbewijs. Of denk aan de documentatieafdelingen. Allemaal werk dat verdwijnt. (...) bij de gemeente Amsterdam hoor je ook verhalen dat delen van het administratieve werk onder druk staan. (...) dat roept vragen op. Hoe houdt je mensen inzetbaar? Onder andere door ze nieuwe competenties aan te leren en mobieler te maken.'*

*'Vergeet niet dat er ook weer taken bijkomen. Bij juridische zaken digitaliseren we de afwikkeling van bezwaarschriften. En chatbots kunnen steeds beter vragen beantwoorden. (...) Maar er komen ook weer taken voor in de plaats. We proberen nu in te zetten op het voorkomen dat er überhaupt bezwaren worden ingediend. We bellen als ambtenaren burgers op over de genomen besluiten. Dat is een verschuiving. Je brengt de menselijke maat terug door nieuwe technologie.'*

Bovenstaande citaten laten zien dat routinematige werkzaamheden als gevolg van digitalisering verdwijnen en dat er weer nieuwe taken voor in de plaats komen. Zowel aan de bovenkant als in het middensegment van de gemeentelijke arbeidsmarkt. Volgens de respondenten is er wel steeds minder behoefte aan (communicatieve) werkzaamheden op de lagere mbo-niveaus (1, 2 en 3). Net zoals in de ICT kristalliseert zich tijdens de gesprekken de groep oudere werknemers als 'probleemcategorie' uit zodra we spreken over arbeidsmobiliteit. Ook van

oudere gemeenteambtenaren wordt verwacht dat ze meebewegen met veranderingen en breder inzetbaar worden. Arbeidsmobiliteit van oudere ambtenaren draagt bovendien ook bij aan een betere doorstroom van jonge gemeenteambtenaren.

*‘Ik zie vooral mensen die willen, de wendbare ambtenaren en die zie ik overal, die laten zich slecht typeren. En ik zie mensen die minder willen of simpelweg minder kunnen. Bij ons zijn dat toch, als je ze moet typeren, lager opgeleiden en ouderen, soms ook in fysiek zwaardere beroepen.’*

Een van de respondenten constateert dat het gebrek aan mobiliteit bij specifieke groepen werkenden een probleem van alle tijden is. Maar dan in een nieuw, digitaal jasje. Hoewel niet iedereen zich in dezelfde mate verantwoordelijk voelt voor de eigen inzetbaarheid (zie bijvoorbeeld Clarke 2009), is het volgens de gesproken personen onjuist dat mensen niet zouden willen veranderen. Op dit moment (en waarschijnlijk ook voorheen) is er eerder sprake van een ‘roep om hulp’. Hierbij wordt verwezen naar groepen ‘vastlopers’ (zie hoofdstuk 1) die aangeven niet goed op hun plek te zitten, maar toch niet vrijwillig van baan of functie wisselen.

*‘Wat ik bijzonder vind is dat er mensen zijn die aangeven te willen veranderen, want ze zitten niet op de goede plek, maar er toch niets mee doen. Dat is een roep om hulp. Voor mij is dat nieuw. Dat er zo’n groep is.’*

Gevraagd naar de redenen achter immobiliteit van de groep ‘vastlopers’ wordt gewezen op de (hoogstwaarschijnlijke) achteruitgang in inkomen en loopbaanperspectief zodra gemeenteambtenaren (vaak op hogere leeftijd) van baan veranderen. Zeker oudere ambtenaren met een relatief groot aantal dienstjaren hebben niet altijd te winnen bij vrijwillige arbeidsmobiliteit.

*‘We hadden een keer een proef met het omscholen van havenwerkers tot tramchauffeurs. Maar dat kwam slecht van de grond. De arbeidsvoorwaarden in de haven waren veel beter dan bij het trambedrijf.’*

Onderzoek van het SCP laat inderdaad zien dat ouderen bij baan- of functiemobiliteit vaker neerwaarts mobiel zijn (Van Echtelt et al. 2016). Steeds vaker wordt overigens erkend dat het gebrek aan zekerheden mensen weerhoudt van vrijwillige arbeidsmobiliteit. In de recente cao voor gemeenten (2017-2018) wordt daarom verwezen naar de mogelijkheden van detachering naar andere gemeenten en het oprichten van (regionale) marktplaatsen voor het inhuren van personeel in dienst van de gemeentelijke overheid. Desondanks ontbreekt het soms nog aan strategische personeelsplanning, zoals twee van de respondenten het expliciet verwoorden.

*‘Eigenlijk moet je aan strategische personeelsplanning doen. Zo van dit gaat veranderen, dus die en die mensen moeten zich gaan ontwikkelen, zodat ze op termijn hier of ergens anders kunnen blijven werken. Maar dat doen er te weinig. Ook bij ons. (...) er is juist bezuinigd op HRM, terwijl bedrijven vooruit moeten kijken, meer inspelen op veranderingen die bezig zijn.’*

*'(...) je moet het treffen met je leidinggevende. Tref je de goede dan zijn er afspraken te maken, anders niet of minder.'*

### 3.4.2 Het organiseren van mobiliteit: van klussenbank tot hybride relatie

Met name de laatste twee citaten laten zien dat het binnen de gemeentelijke overheid soms kan ontbreken aan strategische personeelsplanning, oftewel: de HR-activiteit die zich bij uitstek richt op het ontwikkelen van een langetermijnstrategie van een (publieke) organisatie, gegeven ontwikkelingen in de externe omgeving en kenmerken van het eigen personeelsbestand (Evers & Freese 2014). Toch biedt de gemeentelijke overheid uiteenlopende voorbeelden waarbij werk wordt gemaakt van vrijwillige mobiliteit op de arbeidsmarkt. In deze paragraaf wordt, ter illustratie, een aantal voorbeelden gegeven. Zo werken grote gemeenten (in G4-verband) met elkaar samen bij het delen van vacatures en de inzet van tijdelijke functieruil. Ook wordt een groot deel van de vacatures intern ingevuld, wat eveneens kan duiden op vrijwillige interne mobiliteit. De gemeente Deventer voerde niet lang geleden een klussenbank in ('Deventer Doet') om het aanwezige potentieel te benutten. Ilse Heitling (P&O Deventer) vertelt hier in een eerder verschenen interview als volgt over:<sup>18</sup>

*'In de klussenbank kun je als medewerker de talenten benoemen die je wilt inzetten voor de organisatie. Dus als een leidinggevende bepaalde talenten zoekt, krijg hij via dat platform een x aantal kanshebbers met de gewenste kennis en vaardigheden.' (...) Uit een evaluatie van onze pilot blijkt dat 75 procent van het werk in de klussenbank een interne kandidaat oplevert. Daarvan betreft het in de helft van de gevallen onverwachte gegadigden.'*

Een andere manier waarop gemeenten mobiliteit trachten te bevorderen, is de inzet van arbeidspools. Deze zijn soms intern gericht (binnen dezelfde gemeente) en in andere gevallen extern (uitwisseling van werknemers en taken tussen gemeenten). Ook bestaat er bij het openbaar bestuur, waaronder het Rijk, de zogenaamde 3-5-7 regeling waarbij de ambtenaar en de leidinggevende op gezette tijden met elkaar de mogelijke loopbaanstappen doornemen.

Het stimuleren van een meer ondernemende houding komt ook naar voren in de hybride arbeidsrelatie. Hierbij wordt het werken in loondienst gecombineerd met ander betaald werk, zoals een eigen bedrijf. Vanzelfsprekend dienen hierbij goede afspraken te worden gemaakt om mogelijke belangenverstremgeling te voorkomen. Andere gemeenten, zoals de gemeente Almere, plaatsen tijdelijke werkzaamheden op het intranet waardoor ambtenaren ervaring op kunnen doen op andere afdelingen. Al met al zijn er diverse initiatieven, faciliteiten en samenwerkingsverbanden om een meer op mobiliteit gerichte bedrijfscultuur te realiseren waarbij het vaker wisselen tussen werkzaamheden binnen de gemeentelijke overheid voorop staat (zie voor een eerder overzicht van uiteenlopende initiatieven ook NCSI 2011).<sup>19</sup> Het beeld ontstaat dat er veel aandacht is binnen de gemeentelijke overheid voor het thema

<sup>18</sup> Zie <http://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/achtergrond/achtergrond/stoelendans-brengt-swing.9549960.lynkx>

<sup>19</sup> Naast de grote hoeveelheid aan projecten en initiatieven rondom verplichte mobiliteit, zoals bij (dreigend) ontslag van werknemers.

arbeidsmobiliteit en de duurzame inzetbaarheid van ambtenaren. Tegelijkertijd speelt de leidinggevende een cruciale rol bij de bewustwording en het scheppen van de juiste randvoorwaarden. De invulling van deze rol varieert volgens de geïnterviewden sterk tussen gemeenten en wordt niet altijd als even wenselijk ervaren.

### 3.5 Verdiepende blik: grafische industrie

Er is met drie sleutelinformanten in de grafische industrie gesproken. Meer gesprekken waren binnen het tijdbestek van dit onderzoek en de beschikbare tijd van potentiële gesprekspartners niet mogelijk. Hoewel meer gesprekken mogelijk hadden bijgedragen aan een scherper inzicht in de processen die spelen binnen de grafimedia, verschilden de uitkomsten van de interviews niet. Bovendien sloten ze goed aan bij meer algemene bevindingen uit onderzoeksrapportages over deze branche. Met de geselecteerde personen is onder andere gesproken over trends in de grafische industrie, de impact van nieuwe technologie op werk en over manieren om grafici inzetbaar te houden.

#### 3.5.1 Weinig mobiliteit: personeelbestand, bedrijfskenmerken en cultuur

De grafische industrie is een sector die als gevolg van technologische ontwikkeling en de economische crisis te maken heeft gehad met aanzienlijke krimp. Bestaande verdienmodellen staan onder druk. Technologische ontwikkeling wordt beschouwd als de primaire oorzaak van verandering, die nog is versterkt door de economische crisis. In mindere mate speelt ook globalisering een rol, waarbij delen van de productie zijn verplaatst naar Oost-Europa en India.

*'Je hebt het vooral over de impact van technologie. Onder de druk van automatisering worden drukpersen vervangen. Aan de nieuwe pers staan ook mensen, maar dit zijn er minder dan ervoor.'*

In het algemeen loopt de vraag naar gedrukte media terug, onder andere door de afname van kranten- en tijdschriftabbonementen en de gerelateerde advertentie-inkomsten. Hierdoor nam het aantal bedrijfsfaillissementen tot 2011 sterk toe (A&O Fonds grafimedia 2015). Door de komst van nieuwe technologie verandert ook de taakinhoud. De vraag naar sociale competenties neemt duidelijk toe (zie ook Teunen 2017). Er is in de grafische industrie volgens de gesprekspartners zeer weinig vrijwillige arbeidsmobiliteit. De mobiliteitscijfers zijn volgens de respondenten laag, of het nu een conjunctureel goed of minder goed jaar is. De relatief lage vrijwillige mobiliteit is volgens de gesprekspartners te relateren aan de personeelsopbouw in de branche (vergrijzing en ontgroening), bedrijfskenmerken en culturele aspecten.

*'Mensen beginnen vaak jong in de grafimedia en blijven dan lang hangen. Omscholing wordt dan moeilijker, ook omdat niet iedereen meer wil. Al zou dat soms best kunnen (...) daarnaast zijn er erg veel kleine bedrijven actief. Er zijn maar een handvol grote organisaties te vinden. Ik denk dat er gemiddeld nog geen tien personen per grafimedia bedrijf werken. Dit bemoeilijkt vrijwillige mobiliteit (...). Bovendien is de sfeer vaak familiair en voelen mensen zich verbonden met het bedrijf waar ze werken.'*

De vrij klassieke interne loopbaanpaden komen meerdere keren tijdens de gesprekken aan bod. Van vrijwillige mobiliteit is ook weinig sprake omdat werknemers ervan uitgaan dat ze vanzelf doorgroeien in het bedrijf.

*'Het middenmanagement bestaat uit doorgegroeide vakmensen. (...) dat is een carrièrepad waarmee mensen zijn opgegroeid. (...) mobiliteit komt vanzelf is het credo.'*

*'Vroeger zat het kantoorpersoneel letterlijk boven het personeel beneden. Dan zie je dat mensen niet gewend zijn om de kop boven het maaiveld uit te steken. Dat is nu minder hoor, maar er ontstaat wel een verkokerde arbeidsmoraal, iets dat je niet gelijk kwijt bent.'*

Net zoals in de ICT-sector betekent een hogere leeftijd ook vaak een hoger loon. Vrijwillige mobiliteit is hierdoor op hogere leeftijd niet altijd financieel aantrekkelijk. Mede hierdoor vertonen ouderen minder actief zoekgedrag dan jongeren. De individuele kosten-batenanalyse valt vaak negatief uit (zie ook Gesthuizen & Dagevos 2005).

*'Daar komt bij dat veel mensen werken in ploegendiensten. Daardoor neemt het salaris toe. Waarom zou je dan overstappen naar een andere werkgever? (...) en intern: stel je bent een vormgever. Dat wordt gezien als een echt ambacht, waardoor de overstap naar het beroep van drukker niet zomaar gemaakt wordt.'*

*'Vergis je niet. Er zijn hier drukkers die op grond van eerdere regelingen veel te verliezen hebben bij mobiliteit. Vaak zijn ze bedrijfsspecifiek opgeleid (...) Drukkers die vijf- tot zesduizend euro verdienen met een mbo-opleiding!'*

Toch zijn de geïnterviewden het erover eens dat meer vrijwillige arbeidsmobiliteit wenselijk is.

*'Ja, dat zou goed zijn. Ten eerste voor de mensen zelf, zodat ze multi-inzetbaar zijn. De sector krimpt namelijk nog steeds, hoewel het meeste wel achter de rug is. Mensen die meer kunnen, maken ook meer kans op de arbeidsmarkt. In de grafimedia en daarbuiten (...) maar verworven rechten, hè. Er zijn zeker mensen van 55-60 jaar die nog omgeschoold willen worden, maar er zijn er ook veel die dit niet willen.'*

*'Mobiliteit is nuttig. Nu bewegen mensen vooral bij ontslag of faillissement.'*

Meerdere keren komt dan ook het aspect 'bewustwording' in de interviews ter sprake.

*'Het begint bij de wil van de werknemer en werkgever. Werknemers die de behoefte niet zo voelen (...) daar is nog veel te winnen (...) ook werkgevers denken hier nog te weinig over na. Wel over het vervangen van een pers en over sociale plannen. Maar er is te weinig anticiperend denken.'*

*'Het draait ook om het management. Door een nieuwe leiding ontstaat ook een nieuwe visie. Dan gaan bedrijven opeens wel scholen om die specifieke machine te kunnen bedienen.'*

### 3.5.2 In beweging in de grafische industrie: mentaliteitsverandering

Het zou onjuist zijn om de grafische industrie uitsluitend als een immobiele branche te beschouwen. Door automatisering zijn veel teams inmiddels zo klein geworden dat de wal het schip lijkt te keren. Mensen moeten volgens de gesprekspartners als vanzelf meer ‘allround’ en wendbaar worden. Naast de meer gedwongen werk-naar-werk begeleiding (zoals gebeurt via het mobiliteitscentrum C3) zijn er ook mogelijkheden voorhanden via het sectorplan grafimedia. Zo zijn er bijvoorbeeld loopbaanscans om de eigen inzetbaarheid in beeld te krijgen, er is loopbaanbegeleiding mogelijk en er zijn diverse manieren om opleidingen te volgen op terreinen zoals procesoperator, druktechnieken, vakinhoudelijke software, sales en productiemangement. Bovendien kunnen nieuw verworven competenties worden vastgelegd via een ervaringscertificaat (EVC) (zie SZW 2014). Uiteindelijk blijft het volgens de respondenten grotendeels een kwestie van mentaliteit, hoewel er voor de hand liggende verschillen bestaan naar bedrijfsomvang.

*‘Uiteindelijk moet het tussen de oren van werkgevers gaan zitten. Daar ben ik van overtuigd. (...) Bedrijven vanaf 50-100 werknemers lopen al voorop. Kleinere bedrijven die vaak zijn gefuseerd met anderen zijn vooral bezig met overleven.’*

*‘Weinig mensen zijn zich bewust van zaken als mobiliteit en scholing. Al is er wel meer bewustzijn bij de jongere leeftijdsgroepen. Iemand van veertig weet dat hij of zij het op deze manier niet gaat volhouden tot aan de pensionering.’*

Innovatieve manieren om werk te maken van mobiliteit en persoonlijke ontwikkeling in de grafische industrie zijn lang geleden al eens geopperd. Twee respondenten wijzen in dit verband specifiek naar de zogenaamde ‘comfortabele arbeidsovereenkomst’. De kern van dit plan, dat zich richtte op de gehele creatieve sector maar een eerste invulling zou krijgen in de cao grafimedia, is het maken van afspraken met de individuele werknemer, die vervolgens zelf zijn of haar arbeidsvoorwaardenpakket vorm kon geven. Wanneer er behoefte is, kunnen aanvullende specifieke afspraken gemaakt worden op sectorniveau. Toch is het hier nooit van gekomen.

*‘De comfortabele arbeidsovereenkomst was een prima initiatief. Onder andere gericht op het realiseren van individuele ontwikkelbudgetten, waar scholing onder valt. Uiteindelijk gestrand door de Belastingdienst. De fiscus ging er niet in mee om loon te reserveren en mee te nemen naar het volgende jaar. Daar moest dan belasting over betaald worden.’*

Scholing in de grafimedia wordt in het algemeen vormgegeven via de O&O-fondsen, cao, sectorplannen. Daarnaast zijn er experimenten geweest met individuele ontwikkelbudgetten. Tijdens de gesprekken werd al snel duidelijk dat de werkgever en de werknemer beiden belang hebben bij een duurzame inzetbaarheid van werkenden. Vrijwillige mobiliteit (binnen en buiten de organisatie) is een van de manieren om deze verhoogde inzetbaarheid tot stand te brengen. Toch houden de bestaande regelingen geen verplichtingen in en blijft het belang van scholing en vrijwillige arbeidsmobiliteit in de grafimedia (ook) een kwestie van bewustwording en mentaliteit van werkgever en werknemer.

### 3.6 Conclusie: verschillen en overeenkomsten

In de gesprekken over arbeidsmobiliteit viel een aantal zaken op. Zowel in de ICT, de gemeentelijke overheid als de grafimedia wordt gewezen op het belang van technologische ontwikkeling als primaire factor die de 'baan voor het leven' minder vanzelfsprekend maakt. Hier zijn overigens wel wat kanttekeningen bij te plaatsen. In het eerste hoofdstuk hebben we nog gezien dat veel werkenden al lang bij dezelfde baas werken. Dit geldt (vooralsnog) ook voor jongere generaties. Desondanks veranderen banen wel degelijk van inhoud, worden er door werkgevers andere eisen gesteld aan werknemers en is de verwachting dat dit in de toekomst niet anders zal zijn. In deze afsluitende paragraaf maken we de balans op van het kwalitatieve onderzoek: op welke wijze verschillen sectoren van elkaar in de vormgeving van arbeidsmobiliteit en waarom, en welke condities en uitkomsten lijken juist sectoroverstijgend te zijn?

#### 3.6.1 Technologische vernieuwing en de vraag naar hoger opgeleiden

Technologische vernieuwing brengt in alle drie onderzochte branches veranderingen, kansen en risico's met zich mee. Nieuwe technologie zorgt enerzijds voor productiviteitsverbetering, lagere consumentenpreizen en, mede als gevolg hiervan, meer werkgelegenheid (IFR 2017), maar anderzijds staan banen van met name middelbaar geschoolden die routinematige taken uitvoeren onder druk (Autor 2015; Went et al. 2015). Ook vragen werkgevers, naast de vakinhoudelijke kennis, ook sociaal-empathische vaardigheden, creativiteit en probleemoplossend vermogen. Dit betekent dat er steeds meer vraag is naar hoger opgeleiden die beschikken over meerdere competenties, zowel vakinhoudelijk als sociaal (zie ook Violante 2008).

Hoewel technologische ontwikkeling in alle branches leidt tot veranderingen in de aard en de omvang van het werk, zijn de decentralisatie van beleid naar de gemeentelijke overheid en offshoring in de grafimedia ook factoren die invloed hebben op werk. Het kunnen opknippen en uitbesteden van taken naar het buitenland hangt overigens in hoge mate samen met technologische verandering. Het maken van transities op de arbeidsmarkt wordt hierbij gezien als een van de manieren om de inzetbaarheid van werknemers op peil te houden in een steeds verder gedigitaliseerde bedrijfsomgeving en een meer globale arbeidsmarkt.

#### 3.6.2 Niet te weinig mobiliteit, wel specifiek aandachtspunt van alle tijden

Andere overeenkomsten tussen de onderzochte branches betreffen de kenmerken van werknemers die minder goed mee komen met veranderingen op de arbeidsmarkt. Opvallend genoeg wordt de huidige omvang van arbeidsmobiliteit niet als problematisch gezien door de gesprekspartners. In algemene zin lijkt er niet te weinig arbeidsmobiliteit te zijn. Er zijn vaak goede redenen voor *immobiliteit*, zoals het behoud van (bedrijfsspecifieke) kennis en ervaring in de afdeling of organisatie. In algemene zin is er niets mis met werknemers die tevreden en langdurig op dezelfde werkplek zitten. Waarschijnlijk is de mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt daarom ook vrij stabiel over de tijd. Er lijkt in ieder geval geen sprake van



de opkomst van een geheel nieuw type arbeidsloopbaan, zoals sommigen suggereren (zie bijvoorbeeld Nicholson 1996).

Daarentegen zijn het veelal lager opgeleiden, ouderen vanaf 55 jaar en mensen met een groot aantal dienstjaren in dezelfde functie die een grotere kans hebben om te behoren tot de eerder genoemde groep 'vastlopers'. Dit zijn werknemers die *zelf* aangeven dat het werk niet langer aansluit bij de eigen capaciteiten en preferenties, maar desondanks er niet voor kiezen om mobiel te worden op de arbeidsmarkt. Ook hebben we gezien hoe de arbeidsinhoud als gevolg van technologische ontwikkeling verandert en soms werk verdwijnt. Tegen de achtergrond van een stapsgewijze verhoging van de AOW-leeftijd kan dit voor werknemers een steeds groter probleem worden. Tegelijkertijd is het feit dat sommigen zich bevinden in 'doodlopende banen' iets van alle tijden. De bevindingen uit de gesprekken sluiten direct aan bij resultaten uit eerder onderzoek: mobiliteit op latere leeftijd is vaak financieel niet aantrekkelijk, er is in veel gevallen (voor oudere werknemers) sprake van zogenaamde neerwaartse arbeidsmobiliteit (in flexibele banen) en in sommige situaties willen of kunnen werknemers simpelweg niet meebewegen naar andere functies of werkgevers. Dit wordt, nogmaals, problematisch wanneer beroepen krimpen of sterk van inhoud veranderen. In toekomstig arbeidsmarktbeleid lijkt het verstandig om in die gevallen meer nadruk te leggen op het stimuleren van vrijwillige mobiliteit (zie ook hoofdstuk 4).

### 3.6.3 Verschillen tussen branches: bedrijfsomvang, personeelskenmerken en cultuur

Verschillen tussen de drie branches zijn er ook.

#### *Technologie, jongeren in de organisatie en culturele nadruk op 'bewegen'*

Arbeidsmobiliteit heeft de voortdurende aandacht van werkgevers in de ICT. Nieuwe digitale bedrijvigheid betekent dat werknemers zich nieuwe technieken snel eigen moeten maken om zo hun verdienvermogen op peil te houden. Dit is als het ware ingebakken in de cultuur van menige ICT-organisatie. Baanwisseling lijkt de norm te zijn in plaats van baanzekerheid. Nieuwe technologie kan leiden tot scherpere concurrentie en een navenant scherpe kostencalculatie. Gezien het relatief hoge opleidingsniveau en het gemiddeld jonge personeel in de ICT, is het niet verwonderlijk dat de in- en externe arbeidsmobiliteit er hoger ligt dan in de andere branches. Toch hebben we gezien dat het beeld van een grote dynamiek en turbulentie in de ICT-branche overdreven is. Zeker gezien het kennisintensieve karakter van het werk wordt er ook belang gehecht aan stabiliteit en kennisopbouw binnen organisaties. Hierbij past een stabiele en vaste arbeidsrelatie, die nog altijd de norm is, beter dan grote arbeidsmobiliteit.

#### *Grote bedrijven, het psychologisch contract en interne mobiliteit*

Bij de gemeentelijke overheid valt vooral de interne mobiliteit op. Een gemeente omvat meestal verschillende afdelingen en organisaties en biedt hierdoor voldoende overstapmogelijkheden voor werknemers. Grotere organisaties kennen vaak interne 'loopbaanladders' die de mogelijkheid bieden voor vrijwillige interne arbeidsmobiliteit. Bovendien lijkt interne mobiliteit beter te passen bij het psychologisch contract van de

gemiddelde gemeenteambtenaar dan externe mobiliteit. Er wordt bij de gemeentelijke overheid veel geïnvesteerd in het stimuleren van vrijwillige arbeidsmobiliteit. De soms uiteenlopende rollen die de leidinggevende en de HR-afdeling hierbij innemen, worden nog wel eens als een belemmering aangemerkt.

*Kleine bedrijven, ouderen in de organisatie, cultuur en arbeidsvoorwaarden*

In de grafimedia is de vrijwillige arbeidsmobiliteit laag. De meeste grafici blijven in hun functie zitten. Voor een deel is dit goed te begrijpen aangezien het gaat om oudere, bedrijfsspecifiek geschoolde vakmensen. Daarnaast draagt de cultuur in de branche over het maken van carrière bij aan een lagere arbeidsmobiliteit. Ook zijn de meeste grafmediabedrijven relatief klein, waardoor er weinig mogelijkheden zijn voor interne mobiliteit, terwijl veel oudere grafici niet bereid zijn om snel van baan te wisselen vanwege hun relatief hoge loon. Mogelijk biedt de conjuncturele opleving en de groeiende krapte op de arbeidsmarkt<sup>20</sup> ook voor deze groep werknemers mogelijkheden om van functie of baan te wisselen, aangezien (vrijwillige) mobiliteit in belangrijke mate een conjunctureel patroon volgt (zie ook WRR 2007).

20 Zie het nieuwsbericht <https://nos.nl/artikel/2209700-te-weinig-mensen-voor-de-vele-banen-zegt-uwv-en-het-wordt-nog-erger.html>

## **Hoofdstuk 4**

# **Aandacht voor een nieuw perspectief op mobiliteit**

## 4.1 Mobiliteit: geen doel op zich, wel een gericht hulpmiddel

Uit de voorgaande hoofdstukken komt het beeld naar voren dat met name technologische ontwikkeling leidt tot een verhoogde aandacht voor mobiliteit. Eisen van werkgevers worden aangescherpt, waardoor het belang van duurzame inzetbaarheid toeneemt. Vrijwillige arbeidsmobiliteit kan hieraan bijdragen. In hoofdstuk 2 zijn de verschillen in mobiliteit tussen groepen werkenden en sectoren geanalyseerd, waarbij is vastgesteld dat de omvang van arbeidsmobiliteit met name conjunctureel bepaald is. In het derde hoofdstuk zijn op basis van een serie diepte-interviews verklaringen gezocht voor verschillen en overeenkomsten in vrijwillige arbeidsmobiliteit tussen de ICT-branche, de gemeentelijke overheid en de grafimedia. Een van de gemeenschappelijke uitkomsten is de lage arbeidsmobiliteit van ouderen, lager opgeleiden en de groep die al een groot aantal dienstjaren actief is in hetzelfde (krimp)beroep. Zeker wanneer mensen ook zelf aangeven niet langer goed op hun plek te zitten en vrezen voor (toekomstig) baanverlies, is het overstappen naar een andere functie, baan en/of positie op de arbeidsmarkt (zelfstandig ondernemerschap) een van de manieren om succesvol om te gaan met veranderingen, zoals technologische ontwikkeling. In de ogen van veel werkgevers scoren ouderen minder goed op de omgang met nieuwe technieken (Van Dalen et al. 2009) en lopen laag- en middelbaar opgeleiden een verhoogd risico dat hun werk wordt geautomatiseerd (Dekker & Van der Veen 2017; zie ook De Grip & Van Loo 2002). Hiermee lijkt het vraagstuk van (achterblijvende) vrijwillige arbeidsmobiliteit een specifiek in plaats van een generiek probleem te zijn. Dat het hierbij om dezelfde risicogroepen gaat als enkele decennia geleden, roept vragen op over de eerdere beleidsinspanningen om met name ouderen en lager opgeleiden te laten rouleren tussen en binnen organisaties.

Zoals we in dit rapport hebben gezien betekent het feit dat arbeidsmobiliteit scheef is verdeeld over verschillende groepen werkenden, niet dat het generiek nastreven van meer mobiliteit op de Nederlandse arbeidsmarkt een doel op zich is. Afhankelijk van factoren als de bedrijfsomvang, cultuur en leeftijdsopbouw van het personeel gaat het om het nastreven van een optimaal niveau van (een bepaald type) arbeidsmobiliteit in plaats van een maximaal niveau (zie ook SER 2011). Met andere woorden: mobiliteit is geen doel op zich. In dit hoofdstuk gaan we in op een aantal mogelijke oplossingsrichtingen voor de gevonden knelpunten. Dit betreft denkrichtingen die voortkomen uit het kwalitatieve onderzoek en/of zijn gesuggereerd in eerdere rapportages over het thema arbeidsmobiliteit.

## 4.2 Nieuwe (intersectorale) zekerheden

Voor met name oudere werknemers is het vaak financieel onaantrekkelijk om over te stappen naar een andere werkgever. Opgebouwde (pensioen)rechten kunnen immers verloren gaan. Eerdere studies laten dan ook zien dat externe mobiliteit vooral in het begin van de loopbaan financieel loont (Lam et al. 2012; Vermeulen 2004). Daarnaast is de bestaande infrastructuur voor scholing nog altijd sectoraal ingericht, zoals via de O&O-fondsen. Wat zijn manieren om met deze discrepanties om te gaan?

Voor werkenden van middelbare leeftijd en mensen die met werkloosheid worden bedreigd, biedt een overstap naar een bestaan als (hybride) zzp'er wellicht uitkomst. De werktevredenheid stijgt in het algemeen bij een overgang naar het zzp-schap (Josten & Vlasblom 2017). Deze mensen zijn zelf op zoek gegaan naar een nieuwe vorm van werkzekerheid op de arbeidsmarkt. Dorenbosch et al. (2015) maken in hun onderzoek duidelijk dat het combineren van een baan in loondienst met een positie als zelfstandige voor werknemers waarvoor reguliere baanmobiliteit minder vanzelfsprekend is, een manier kan zijn om hun werkzekerheid te vergroten.

In meer algemene zin lijkt het verstandig om het sociale stelsel zo in te richten dat arbeidsmobiliteit niet tot een verlies van zekerheid leidt. Maar hoe is dit te organiseren? Oftewel: wie zorgt er voor de benodigde zekerheid? (De Beer et al. 2009). De verantwoordelijkheidsverdeling voor de sociale zekerheid is vanzelfsprekend een politieke afweging. Een van de manieren, die de laatste jaren regelmatig terugkeert in het maatschappelijk debat, om met risico's zoals kennisveroudering om te gaan is het stimuleren van een structureel (om)scholingsbeleid. De resultaten van veel eerdere beleidsinspanningen om een leven lang leren te bevorderen zijn namelijk teleurstellend (SER 2016). Een nieuwe vormgeving kan op individueel niveau, bijvoorbeeld via individuele leerrekeningen (zoals is voorgesteld in het Regeerakkoord) en/of op collectief niveau worden gerealiseerd, bijvoorbeeld via stimulering van de persoonlijke dienstverlening aan werkzoekenden en versterking van de regionale samenwerking op de arbeidsmarkt (DWSRA-regeling).<sup>21</sup> Dit kan de intentie tot mobiel gedrag vergroten. Andere recente voorbeelden die zich richten op 'een leven lang ontwikkelen' zijn de invoering van een periodieke arbeidsmarktscan (PAS), die de individuele inzetbaarheid van werkenden in beeld brengt (gekoppeld aan een digitaal paspoort met daarin de eigen arbeidsmarktpositie, zie Kossen et al. 2017), de sectoroverstijgende samenwerking tussen O&O-fondsen (SER 2011) en de ontwikkeling van een contractneutrale (verplichte) basisverzekering voor alle werkenden, waarop werkenden onder andere een beroep kunnen doen bij het maken van transitie op de arbeidsmarkt. Het laatste is hiermee tevens een verzekering tegen kennisveroudering (zie voor de voor- en nadelen Kok et al. 2014). Met name het individualiseren van leerrechten kan op de instemming van veel deskundigen rekenen (UWV 2017). Ten slotte biedt Zweden een interessante casus, waar vakbonden en werkgeversorganisaties elkaar gevonden hebben in de ontwikkeling van transitiefondsen om werkloosheid te voorkomen (Borghouts-Van de Pas 2012; Rietbergen & De Beer 2013).

De grootste uitdaging blijft echter de individuele kosten-baten afweging van (met name) oudere werknemers bij het maken van een transitie. Mobiliteit leidt op individueel niveau zeker niet altijd tot (financiële) verbetering. Wanneer bevordering van arbeidsmobiliteit het primaire beleidsdoel is, ligt aanpassing van de beloningssystematiek in cao's mogelijk voor de hand. Aangezien de productiviteit van veel werkenden rond het 50<sup>e</sup> jaar op het hoogste niveau ligt, is het de vraag of loonschalen op hogere leeftijd niet moeten worden

<sup>21</sup> Een deel van de regeling is gericht op de dienstverlening aan werkzoekenden (DW), terwijl een ander deel zich expliciet richt op versterking van samenwerking in de regionale arbeidsmarkt. Samenwerkingspartijen zijn onder andere werkgevers- en werknemersorganisaties, O&O-fondsen en samenwerkingsverbanden van arbeidsorganisaties. Zie ook SER (2015).

aangepast aan de productiviteit (vergelijk WRR 2007; maar zie voor een tegengeluid Van Ours 2010). Een andere manier om mobiliteit te bevorderen is om, analoog aan de mobiliteitsbonus voor werkgevers<sup>22</sup> die oudere (inactieve) werknemers in dienst nemen, intern (vrijwillig) arbeidsmobiel gedrag van werknemers op de werkplek te belonen (denk aan het aanbieden van promotiemogelijkheden en/of eenmalige salarisverhoging).

### 4.3 Strategisch personeelsbeleid

Binnen organisaties staan de thema's inzetbaarheid en mobiliteit hoog op de HRM-agenda. Dit is noodzaak, aangezien meer dan de helft van alle werkgevers in Nederland aangeeft dat de kennis en vaardigheden die werknemers nodig hebben, snel veranderen. Toch lopen investeringen in werknemers terug naarmate zij ouder zijn en heeft slechts een op de vijf werkgevers beleid voor werk-naar-werk activiteiten ontwikkeld (Van Echtelt & De Voogd Hamelink 2017). Bovendien komen veel van deze werk-naar-werk-trajecten voort uit reorganisaties of herstructureringsoperaties en is van preventief denken minder sprake (Borghouts-van de Pas 2016). In het kwalitatieve onderzoek hebben we eveneens gezien dat niet alle organisaties een bewuste strategie voeren voor de ontwikkeling van competenties en vergroting van de wendbaarheid van werknemers. Om de wendbaarheid van mensen te stimuleren bestaan al veel uiteenlopende instrumenten, waarvan in deze rapportage diverse voorbeelden zijn gegeven. Toch hangen veel inspanningen af van de betreffende leidinggevende en ontbreekt het nog wel eens aan een integrale en strategische personeelsbenadering. De ontwikkeling van medewerkers kan bovendien een 'papieren tijger' zijn (Manuel 2014). Strategisch personeelsbeleid kan uitkomst bieden. Gebruikmakend van *HR-analytics* komt er steeds meer informatie beschikbaar over het functioneren van werknemers en ontstaat er bijna vanzelf meer bewustwording rond duurzame inzetbaarheid en het mogelijke 'vastlopen' van mensen. Door knelpunten in de personeelsvoorziening nauwgezet te analyseren, oplossingsrichtingen te formuleren voor de lange termijn en een dialoog tussen management en medewerkers (op individueel en collectief niveau) ontstaat een meer integrale omgang met de factor arbeid in plaats van versnipperde initiatieven. In het ideale geval maken de medewerkers zelf een strategische analyse voor zichzelf en hun afdeling. Op die manier kan een manager samen met zijn afdeling in beeld brengen wat er nodig is om *fit for the future* te zijn (Moonen & Prinsen 2014:18). Dit alles lijkt een open deur, maar niet voor niets staat strategische personeelsplanning (SPP) momenteel volop in de belangstelling van professionals op de werkplek. Het centrale doel is een betere afstemming tussen organisatie en personeel (zie ook Evers & Freese 2014).

### 4.4 De kunst van het verleiden: het vertrouwen in eigen kunnen

Naast de randvoorwaarden op landelijk niveau en bestaande mobiliteitsactiviteiten en structuren op het niveau van de werkplek bevindt de grootste opgave zich misschien nog wel in de hoofden van werknemers. Verschillende respondenten onderkennen dat niet iedereen zich bewust is van het belang om tijdig te bewegen op de arbeidsmarkt en/of dit simpelweg niet

<sup>22</sup> Vanaf 1 januari 2018 gaat het om een loonkostenvoordeel (LKV).

willen. Het merendeel van de 55-plussers voelt er bijvoorbeeld niet veel voor om zich (nog) bezig te houden met de eigen loopbaanontwikkeling.<sup>23</sup> Mede hierdoor zijn veel mobiliteitsinitiatieven onvoldoende effectief. In verschillende branches hebben we gezien dat niet iedereen (extern en/of intern) wil veranderen van functie, baan of type arbeidsrelatie. Bewegen op de arbeidsmarkt is natuurlijk ook geen doel op zich, maar wordt wel problematisch wanneer mensen te lang blijven vastzitten in (krimpende) banen en beroepen. Volgens sommigen ontbreekt het in Nederland aan een leercultuur (WRR 2013). Maar hoe ontwikkel je een nieuwe werk- of leercultuur? Mensen dwingen om van positie te veranderen zal waarschijnlijk weinig resultaat opleveren. Misschien biedt het idee van *nudging* aanknopingspunten (Thaler & Sunstein 2008). Het gaat hierbij om het doelbewust beïnvloeden van (onbewuste en soms irrationele) denkprocessen van mensen, zonder keuzes hierbij verplichtend op te leggen. Hoe kan dit in de praktijk worden vormgegeven? Denkbare (motiverende) prikkels om mensen in beweging te krijgen omvatten niet alleen het aanbieden van heldere arbeidsmarktinformatie over (het nut van) het maken van transities, maar ook het prominent(er) presenteren van vergelijkbare gevallen, zoals ex-collega's die eerder en succesvol intern en/of extern mobiel zijn geweest. Ook het binnen organisaties expliciet adresseren van eerdere transities van werknemers kan bijdragen aan het vertrouwen van mensen om een nieuwe functie of baan te kunnen vinden. Onderzoek van Sanders et al. (2012) laat een positieve relatie zien tussen het vertrouwen in het kunnen vinden van een nieuwe werkgever en de feitelijke mobiliteit op de arbeidsmarkt. Hier ligt een taak voor zowel werkgevers als publieke instanties als het UWV. Een ander voorbeeld is het presenteren van mogelijke loopbaanstappen als mensen een digitale arbeidsmarktscan invullen. Na een check op het eigen loopbaanperspectief wordt op het beeldscherm een aantal opties gepresenteerd, waaronder arbeidsmobiel gedrag. Er ligt echter nog een grote opgave voor beleidsmakers en onderzoekers om meer duidelijkheid te verschaffen over de (on)mogelijkheden en wenselijkheid van *nudging* (zie ook RMO 2014).

#### 4.5 Alternatief: samen sleutelen aan betere banen

Naast de gepresenteerde denkrichtingen om vrijwillige arbeidsmobiliteit (gericht) te bevorderen, is een alternatief perspectief het verbeteren van de werkplek zelf. Uit onderzoek is bekend dat een mismatch tussen de persoon en zijn of haar vaardigheden (de gewenste arbeidssituatie) enerzijds en de functie (de feitelijke arbeidssituatie) anderzijds het risico vergroot om vast te lopen in organisaties. Aangezien de kwaliteit van werk in veel Nederlandse arbeidsorganisaties terugloopt (Van den Bossche & Smulders 2016), verdient het aanbeveling om ook te sleutelen aan een kwalitatief betere inhoud van banen. Er wordt in de literatuur wel gesproken over 'job crafting', waarbij werknemers zelf aanpassingen kunnen aanbrengen in het werk om hulpbronnen, taakeisen en individuele behoeften met elkaar in balans te brengen (Peeters et al. 2015). Op deze manier wordt bevorderd dat werknemers goed blijven functioneren en meegroeien in hun werkomgeving. Bovendien zal het werkplezier toenemen. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij zowel werkgever als werknemer. Waar

<sup>23</sup> Zie bijvoorbeeld het onderzoek van Wijzer in Geldzaken (2017) onder ruim 1.000 oudere werknemers in Nederland ([www.wijzeringeldzaken.nl](http://www.wijzeringeldzaken.nl)).

werknemers betrokken dienen te zijn bij de organisatie en mee willen denken over de mogelijke veranderingen van taakhoud, zijn het de managers die hiervoor de faciliteiten en mogelijkheden dienen aan te reiken. Dit gaat veel verder dan het standaard HR-instrumentarium, zoals het aanbieden van scholing en periodieke functionerings- en beoordelingsgesprekken. Een gezamenlijke verantwoordelijkheid komt bij uitstek tot uitdrukking in het in onderling overleg aanpassen van de taakhoud om een betere *fit* te creëren tussen taakhoud en persoon. Hiermee zijn inmiddels diverse ervaringen opgedaan, onder zowel hoog- als lager geschoolde werknemers, en het lijkt bij te dragen aan een gemotiveerd en beter inzetbaar personeel (Van Vuuren & Dorenbosch 2011).



# Hoofdstuk 5

## Tot besluit: aangrijpingspunten voor de vakbond\*

\* Dit hoofdstuk is geschreven door Fabian Dekker en Paul de Beer.

In het vorige hoofdstuk hebben we gezien dat de omvang van arbeidsmobiliteit als zodanig over het algemeen geen probleem is. Er is eerder sprake van een specifiek probleem. Lager opgeleiden, ouderen en werknemers in krimpberoepen kunnen door arbeidsmobiel gedrag mogelijk baanverlies ten gevolge van technologische verandering, bezuiniging of reorganisatie voorkomen. Soms ontbreekt het echter aan een infrastructuur om intersectoraal bij of om te scholen en zo bij te blijven in het werk (zie ook UWV 2017), soms vrezen individuele werknemers een (te) groot verlies aan (baan- en inkomens)zekerheid en in andere gevallen is er te weinig ondersteunend beleid vanuit HR of ontbeert het aan vertrouwen in eigen kunnen. In hoofdstuk vier is een aantal denkrichtingen gepresenteerd om hiermee om te gaan. Maar wat zou de vakbond hieraan kunnen bijdragen?

In het boek 'Toekomst van de sociale zekerheid' (Van Gestel et al. 2013) zoeken de auteurs een nieuwe balans tussen individuele en collectieve verantwoordelijkheid in de toekomstige sociale zekerheid. Om het werkloosheidsrisico te beperken hanteren zij drie perspectieven op risicobescherming, te weten: *provisie* (inkomensondersteuning), *preventie* (het voorkomen van werkloosheid) en *participatie* (de invloed die mensen kunnen uitoefenen op beslissingen die hen aangaan). Elk van deze perspectieven op risicobescherming zou ook kunnen bijdragen aan meer vrijwillige arbeidsmobiliteit waar dit gewenst is. Provisie van inkomensondersteuning kan het risico op neerwaartse loonaanpassing bij verandering van baan vooral voor oudere werknemers verminderen. Preventie van werkloosheid is nodig als een werknemer niet veel langer in zijn of haar huidige baan kan blijven functioneren, doordat de functie verdwijnt of ingrijpend verandert. Participatie betekent dat werknemers zelf in staat zijn hun loopbaan vorm te geven en te bepalen wanneer zij mobiel zijn door van functie of baan te veranderen. Op elk van deze terreinen kunnen vakbonden een ondersteunende of stimulerende rol spelen.

### 5.1 Provisie: inkomensondersteuning bij mobiliteit

Zoals we gezien hebben kan het risico op inkomensdaling een belangrijke reden zijn voor met name oudere werknemers om niet van baan te veranderen. Als zij lang bij dezelfde werkgever hebben gewerkt, hebben zij vaak veel bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden opgebouwd die zich vertalen in een relatief hoog loon. Veranderen zij van werkgever, dan verliest dit bedrijfsspecifieke *human capital* zijn waarde en zullen zij veelal een lager loon moeten accepteren. Zolang de huidige functie niet in gevaar is en zij goed blijven functioneren, is het dan ook rationeel voor werknemers om niet van baan te veranderen. Als de functie echter dreigt te verdwijnen of ingrijpend te veranderen, bij voorbeeld door introductie van nieuwe technologieën, of als zij de functie door (fysieke) slijtage niet langer kunnen uitoefenen, bestaat het risico dat zij te laat de overstap maken naar een andere baan. Om de overstap in financieel opzicht te vergemakkelijken verdienen twee opties nadere overweging.

De eerste optie is om in cao's afspraken te maken dat werknemers voor een bepaalde periode kunnen worden gedetacheerd bij een andere werkgever, met volledig behoud van hun arbeidsvoorwaarden. Als de productiviteit bij de nieuwe werkgever aanvankelijk lager is dan bij de huidige werkgever, zou de laatste het verschil moeten bijpassen. Na bijvoorbeeld maximaal een jaar zou de werknemer moeten beslissen of hij/zij in de nieuwe baan blijft of terugkeert naar

de oude functie. Als de nieuwe baan bevat en mogelijkheden biedt om weer in loon vooruit te gaan naarmate men meer kennis en ervaring opdoet, terwijl de vooruitzichten in de oude baan onzeker zijn, is de kans groter dat een werknemer besluit de overstap definitief te maken.

Een tweede optie is om in de cao af te spreken dat werknemers in krimpberoepen die vrijwillig overstappen naar een andere werkgever gedurende een zekere periode een aanvulling op hun salaris ontvangen als zij in hun nieuwe baan minder gaan verdienen. Deze aanvulling zou bijvoorbeeld gefinancierd kunnen worden uit het sectorale O&O-fonds.

## 5.2 Preventie van het werkloosheidsrisico

### *Regionaal arbeidsmarktbeleid*

Werkloosheidspreventie krijgt in Nederland voor een belangrijk deel gestalte op regionaal niveau. In een in 2015 verschenen rapport pleit de Sociaal-Economische Raad voor meer preventieve dienstverlening aan werknemers die hun baan dreigen te verliezen (SER 2015). Via de eerder in dit rapport aangehaalde DWSRA-subsidieregeling experimenteren werkgevers- en werknemersorganisaties, opleidings- en ontwikkelingsfondsen en samenwerkingsverbanden van arbeidsorganisaties op dit moment met nieuwe vormen van dienstverlening voor werkzoekenden en samenwerking op de (regionale) arbeidsmarkt. Resultaten van deze pilotprojecten zijn nog niet bekend, maar het is voor vakbonden een van de manieren om via nieuwe arbeidsmarktstructuren werk te maken van werkloosheidspreventie.

### *Matchen van vraag en aanbod*

Het ondersteunen van werknemers die mobiel willen zijn, kan ook via initiatieven die zich richten op een betere match van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Een concreet voorbeeld komt uit de schoonmaakbranche. CNV Vakmensen richtte eind 2017 een meldpunt op om misstanden (het overtreden van de cao) in de schoonmaaksector tegen te gaan. Een van de onderdelen is het in kaart brengen van schoonmaakbedrijven die wel volgens de afgesproken cao-regels werken en bovendien openstaande vacatures hebben, en werknemers met een vertrekintentie.<sup>24</sup> In het betreffende nieuwsbericht wordt gesproken van ruim 200 vacatures die op het moment van schrijven verzameld waren. Dit is een concreet voorbeeld hoe een vakbond door het aanbieden van arbeidsmarktinformatie mensen gericht kan ondersteunen bij de realisatie van hun mobiliteitswens.

## 5.3 Participatie: greep op je loopbaan

Het derde en misschien wel belangrijkste aangrijpingspunt om vrijwillige arbeidsmobiliteit te bevorderen is dat werknemers meer greep krijgen op hun eigen loopbaan. Hiertoe behoren allereerst tal van instrumenten die in meer algemene zin ‘duurzame inzetbaarheid’ en ‘employability’ ondersteunen, zoals periodieke functioneringsgesprekken en investeringen in scholing en training (‘een leven lang leren’). Vooral voor ouder wordende werknemers is het daarnaast gewenst om hen mogelijkheden te bieden en te stimuleren om meer zelf inhoud te

<sup>24</sup> Zie het nieuwsbericht <http://biz.tpo.nl/2017/12/21/cnv-medewerkers-hotelschoonmaak/>

geven aan hoe hun resterende loopbaan er uitziet. Het kan daarbij zowel gaan om een overstap naar een andere baan of functie als om een aanpassing van hun huidige functie, inclusief het aantal uren dat zij werken. Hieronder geven we tot slot twee concrete voorbeelden van initiatieven waaraan te denken valt.

#### *Leerambassadeurs bij Philips*

Een andere manier om mensen in beweging te krijgen is de inzet van leerambassadeurs. Bij Philips wordt gewerkt met getrainde werknemers die, in de woorden van FNV-bestuurder Ron van Baden, “op de werkvloer of bij de koffieautomaat stilzittende werknemers op een laagdrempelige manier in beweging trachten te krijgen. Zij informeren hen bijvoorbeeld over opleidingsmogelijkheden. Zo nodig brengen ze medewerkers in contact met een ander bedrijf om daar te kunnen snuffelen. We benutten het informeel leiderschap van de ambassadeur om mensen die zich kwetsbaar voelen en niet gemakkelijk naar de manager stappen, over de streep te trekken. Iemand die zijn angst zelf heeft overwonnen, kan de ander helpen zijn onzekerheid te overwinnen” (Kraak 2016). Op deze manier wordt aan arbeidsmobiliteit een impuls gegeven, maar ook de inspraakmogelijkheden op het werk worden erdoor vergroot. Werknemers worden namelijk in staat gesteld om te reflecteren op hun werk en worden gestimuleerd om, daar waar nodig, zelf veranderingen voor te stellen in de manier van werken.

#### *Een nieuw type generatieregeling*

Er zijn ook andere instrumenten die kunnen bijdragen aan een grotere inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt, zoals een nieuw type generatieregeling. Het op latere leeftijd geleidelijk aan minder uren gaan werken, bijvoorbeeld via deeltijdpensionering, pakt voor veel werknemers financieel ongunstig uit. Daarom is bij bierbrouwer Bavaria onderzocht hoe 60-plussers met een lagere inzetbaarheid (op vrijwillige basis) minder uren kunnen gaan werken, zonder verlies van netto-inkomen (Leupen 2016). In samenwerking met Start People zijn permanente detachingsconstructies ontwikkeld die dit mogelijk maken. Ook dit is een mogelijke manier waarop de sociale partners elkaar kunnen vinden bij werkloosheidspreventie.

# Literatuur

De literatuur van de 19e eeuw is een tijdperk van grote veranderingen. Het is de tijd van de romantiek, de realisme en de naturalisme. De schrijvers van deze tijd hebben de literatuur gebruikt om de maatschappij te kritiseren en de menselijke conditie te verkennen. In deze literatuur wordt vaak gebruik gemaakt van allegorie en symboliek om diepere lagen van de menselijke psyche te onthullen. De verhalen zijn vaak ingewikkeld en hebben een sterke focus op de innerlijke wereld van de personages. Dit maakt de literatuur van deze tijd een fascinerende en soms ook ontzettend pijnlijke reis door de menselijke ervaring.

A+O Fonds gemeenten (2011). *Samenwerken aan mobiliteit in de regio*. Den Haag: A+O Fonds gemeenten.

A+O Fonds gemeenten (2012). *Een andere baan voor een dag*. Den Haag: A+O Fonds gemeenten.

A+O Fonds gemeenten (2014). *Baas in eigen loopbaan*. Den Haag: A+O Fonds gemeenten.

A+O Fonds gemeenten (2016). *Personeelsmonitor 2016*. Gedownload via [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl)

A&O Fonds grafimedia (2015). *Grafimedia in cijfers 2015*. Veenendaal: A&O Fonds grafimedia/GOC.

A&O Fonds grafimedia (2016). *Grafimedia in cijfers 2016*. Veenendaal: A&O Fonds grafimedia/GOC

Arthur, M. & Rousseau, D. (eds. 1996). *The Boundaryless Career: New Employment Principle for A New Organisational Era*. New York: Oxford University Press.

Auer, P., Berg, J. & Coulibaly, I. (2005). Is a stable workforce good for productivity? *International Labour Review*, 144: 319-343.

Autor, D. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation, *Journal of Economic Perspectives*, 29(3): 7-30.

Baldwin, J. (1990). Public versus private employees: debunking stereotypes, *Review of Public Personnel Administration*, 11(1-2): 1-27.

Becker, G. (1964). *Human Capital: A theoretical and empirical analysis with special reference to education*. New York: National Bureau of Economic Research.

Beer, P. de, Hoogenboom, M., Kok, L. & Schils, T. (2009). *Wie zorgt voor zekerheid?* Amersfoort: Sdu uitgevers.

Beer, P. de, (2016). De baan voor het leven is nog springlevend, *ESB*, 101(4740): 572-574.

Borghans, L. & Golsteyn, B. (2012). Job mobility in Europe, Japan and the United States, *British Journal of Industrial Relations*, 50(3): 436-456.

Borghouts-Van de Pas, I. (2012). *Securing job-to-job transitions in the labour market*. Tilburg: academisch proefschrift.

- Borghouts-Van de Pas, I. (2016). Werkloosheidspreventie in Nederland, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32(3): 284-301.
- Bossche, S. van den & Smulders, P. (2016). Neergaande trend in de kwaliteit van banen, *ESB*, 101(4742): 654-657.
- BZK (2015). *Werken in de publieke sector 2015*. Den Haag: BZK.
- CAOP (2016). *Staat van de ambtelijke dienst 2015*. Den Haag: CAOP.
- CBS (2014). *Achtergrondkenmerken en ontwikkelingen van zzp'ers in Nederland*. Den Haag: CBS.
- CBS (2017). *ICT, kennis en economie*. Den Haag: CBS.
- CBS/TNO (2017). *Dynamiek op de Nederlandse Arbeidsmarkt*. Den Haag/Leiden: CBS/TNO.
- Clarke, M. (2009). Plodders, pragmatists, visionaries and opportunists: Career patterns and employability, *The Career Development International*, 14: 8-28.
- Clinton, M. & Guest, D. (2014). Psychological contract breach and voluntary turnover: Testing a multiple mediation model, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 200-207.
- Dalen, H. van, Henkens, K. & Schippers, J. (2009). Beelden van de productiviteit van ouderen bij werkgevers en werknemers, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 25(1): 6-19.
- Dekker, R. Muffels, R. & Wilthagen, T. (2010). Werkzekerheid in plaats van baan zekerheid? In: Batenburg, R. et al. (red.)(2010). *Arbeid in crisis?* Den Haag: Boom Lemma.
- Dekker, F. (2017). Contractflexibiliteit in de publieke sector: Een literatuurstudie, *Gedrag & Organisatie*, 30(4): 244-262.
- Dekker, F. & Van der Veen, R. (red.)(2017). *Het midden weg?* Delft: Eburon.
- Deltalloyd (2015). *Brancherapport Zakelijke Dienstverlening*. Gedownload via [www.deltalloyd.nl](http://www.deltalloyd.nl)
- Deming, D. (2017). The growing importance of social skills in the labor market, *The Quarterly Journal of Economics*, 4(1): 1593-1640.
- Dialogic (2014). *De ICT'er bestaat niet: analyse van vraag en aanbod op de Nederlandse ICT-markt*. Utrecht: Dialogic.
- Dialogic (2015). *Digitaal vakmanschap*. Utrecht: Dialogic.

- Dorenbosch, L., Huiskamp, R. & Smulders, P. (2011). De relatie tussen baanontevredenheid en vertrekintenties: maakt opleiding een verschil? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 27(1): 77-93.
- Dorenbosch, L., Boneschansker, O., Fermin, B., Andriessen, S., Sanders, J. & Geuskens, G. (2015). Multi-jobbing als employability-strategie, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 31(2): 165-185.
- Echtelt, P. van, Croezen, S., Vlasblom, J.D. & De Voogd-Hamelink, M. (2016). *Aanbod van arbeid 2016*. Den Haag: SCP.
- Echtelt, P. van, & De Voogd-Hamelink, M. (2017). *De arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017*. Den Haag: SCP.
- Ester, P., Muffels, R. & Schippers, J. (red.) (2006). *Dynamiek en levensloop*. Assen: Van Gorcum.
- Evers, G. & Freese, C. (2014). Strategische Personeelsplanning: hoe pak je het aan? *Tijdschrift voor HRM*, 1: 1-17.
- Fouarge, D. & De Grip, A. (2011). *Depreciatie van menselijk kapitaal*. Maastricht: ROA.
- Gestel, N. Van, Vossen, E., Oomens, S. & Hollanders, D. (2013). *Toekomst van de sociale zekerheid*. Den Haag: Boom Lemma.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Den Haag SCP.
- Gesthuizen, M. & Dagevos, J. (2007). Het rendement van vrijwillige interne en externe mobiliteit, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 23(2): 133-146.
- Grip, A. & Van Loo, J. (2002). The economics of skills obsolescence: a review, In: De Grip, A. et al. (eds.) *The economics of skills obsolescence*. Greenwich: JAI Press.
- Heyma, A. & Theeuwes, J. (2012). Invloed flexibiliteit op productiviteit en werkgelegenheid, *ESB*, 97(4647): 30-37.
- ICTU (2015). *Werken is bewegen. Arbeidsmobiliteit in het openbaar bestuur*. Stichting ICTU.
- IFR (2017). *The impact of robots on productivity, employment and jobs*. Frankfurt: IFR.
- Janssens, M., Sels, L. & Van den Brande, I. (2003). Multiple types of psychological contracts: a six-cluster solution, *Human Relations*, 56(11): 1349-1378.
- Josten, E. & Vlasblom, J. (2017). Maakt zzp'er worden tevreden? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(3): 269-283.



- Jovanovic, B. (1979). Job matching and the theory of turnover, *The Journal of Political Economy*, 87(5): 972-990.
- Kerkhofs, M. (2006). Gaanders en staanders op de arbeidsmarkt: baanmobiliteit in Nederland, in: Ester, P. et al. (red.) (2006). *Dynamiek en levensloop*. Assen: Van Gorcum.
- Kleinknecht, A. (2015). *How structural reforms of labour markets harm innovation*. Research Paper, via [www.socialeurope.eu](http://www.socialeurope.eu)
- Kok, L., Baarsma, B. & Heyma, A. (2014). *Nieuw ontwerp sociaal beleid*. Amsterdam: SEO.
- Kossen, J., van Troostwijk, I., Kalshoven, F. & de Korte, T. (2017). *Aan de slag met een leven lang ontwikkelen*. Gedownload via [www.argumentenfabriek.nl](http://www.argumentenfabriek.nl)
- Kraak, M.J. (2016). Wat brengt mensen in beweging? *Loopbaanvisie*, 1: 10-14.
- Kremer, M., Went, R. & Knottnerus, A. (red.) (2017). *Voor de zekerheid*. Den Haag: WRR.
- Lam, S., Ng, T. & Feldman, D. (2012). The relationship between external job mobility and salary attainment across career stages, *Journal of Vocational Behavior*, 80: 129-136.
- Lange, A. de, & van der Heijden, B. (2013). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*. Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Looze, J. (2017). Why Do(n't) they leave? Motherhood and women's job mobility, *Social Science Research*, 65: 47-59.
- Leupen, J. (2016). Werknemers zijn huiverig om minder te gaan werken, *Het Financieele Dagblad*, 3 maart 2016.
- Madsen, P. (2002). *The Danish Model of Flexicurity – A Paradise with some Snakes*. Brussel: European Foundation.
- Manuel, K. (2014). Het effect van employability op organisatieflexibiliteit en flexicurity, *Tijdschrift voor HRM*, 2: 1-22.
- Mevisen, J., Berkhout, B., Timmerman, J. & Visee, H. (2013). *Een heldere blik op personele inzet voor het openbaar bestuur*. Amsterdam: Regioplan.
- Moonen, H. & Prinsen, B. (2014). Succes in turbulente tijden; wendbaarheid creëren, *Tijdschrift voor HRM*, 2: 1-21.
- Motivaction (2017). *De waarde van werk*. Amsterdam: Motivaction.

Muffels, R. (2013a). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt, *TPedigitaal*, 7(4): 79-98.

Muffels, R. (2013b). Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt, in: Scheele, D. (red.) (2013). *Flexibiliteit en zekerheid op een dynamische arbeidsmarkt*. Den Haag: SZW.

Muffels, R., Crouch, C. & Wilthagen, T. (2013). Flexibility and security: national social models in transitional labour markets, *Transfer*, 20(1): 99-114.

NCSI (2011). *Bewegen naar een mobiliteitscultuur*. Rotterdam: NCSI.

Nicholson, N. (1996). Careers in new context, in: Warr, P. (ed.) *Psychology at work*. London: Penguin Books.

Ojen, Q. van, & Zwinkels, W. (2011). *Baan-baanmobiliteit: Ontwikkelingen in trends en voorkeuren van werknemers en werkgevers*. Leiden: Astri/Epsilon.

Ours, J. van, (2010). Productiviteit en loon gaan gelijk op over de levensloop, *MeJudice*, 15 februari 2010.

Peeters, M., van den Heuvel, M. & Demerouti, E. (2015). Sleutelen aan je werk, *Tijdschrift voor HRM*, 8: 1-19.

Ramirez, M. (2007). Redefining firm competences, innovation and labour mobility, A case study in telecommunication services, *Industry and Innovation*, 14: 325-347.

Rietbergen, C. & De Beer, P. (2013). *Aan tafel! Een nieuwe rol voor de sociale partners in het arbeidsmarktbeleid*. Pubiclatie nr.3. Amsterdam: De Burcht/Wetenschappelijk Bureau voor de Vakbeweging.

RMO (2014). *De verleiding weerstaan*. Den Haag: RMO.

Sanders, J., van Wijk, E., Boneschansker, O. & Ybema, J. (2012). Van baan naar baanmobiliteit bij laagopgeleide 45-plussers, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 28(4): 474-490.

Schils, T. & de Beer, P. (2008). Flexicurity en de Gouden Driehoek, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 24(4): 363-380.

Schmid, G. (1998). *Transitional Labour Markets: a new European employment strategy*. Berlin: WZB.

SER (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag: SER.

SER (2015). *Werkloosheid voorkomen, beperken en goed verzekeren*. Den Haag: SER.

- SER (2016). *Toekomstgericht beroepsonderwijs*. Den Haag: SER.
- Smaling, A. (2009). Generaliseerbaarheid in kwalitatief onderzoek, *Kwalon*, 14(3): 5-12.
- Spiegelaere, S. de, Van Gyes, G. & Van Hootegem, G. (2014). Labour flexibility and innovation, complementary or concurrent strategies? *Economic and Industrial Democracy*, 35(4): 653-666.
- Stassen, L., Anseel, F. & Levecque, K. (2016). Generatieverschillen op de werkvloer: een systematische analyse van een mythe, *Gedrag & Organisatie*, 29(1): 44-76.
- Stichting van de Arbeid (2011). *Beleidsagenda 2020: investeren in participatie en inzetbaarheid*. Den Haag: Stichting van de Arbeid.
- Steijn, B., Groeneveld, S. & Van der Parre, P. (2010). Een vak apart? *Tijdschrift voor HRM*, 2: 29-49.
- SZW (2014). *Sectorplan grafimedia*. Gedownload via [www.agentschapszw.nl](http://www.agentschapszw.nl)
- Teunen, J. (2016). *Grafimedia in cijfers 2016*. Veenendaal: A+O Fonds grafmediabranche.
- Teunen, J. (2017). *Volg mij maar!* Veenendaal: A+O Fonds grafmediabranche.
- Thaler, R. & Sunstein, C. (2008). *Nudge: improving decisions about health, wealth and happiness*. New Haven: Yale University Press.
- Tziner, A. & Birati, A. (1996). Assessing employee turnover costs: a revised approach, *Human Resource Management Review*, 6(2): 113-122.
- TNO (2017). *Nationale enquête arbeidsomstandigheden 2016*. Leiden: TNO.
- UWV (2014). *Sectoren in beeld*. Amsterdam: UWV.
- UWV (2015a). *Technische en ICT-beroepen*. Amsterdam: UWV.
- UWV (2015b). *De overheid. Sectorbeschrijving*. Amsterdam: UWV.
- UWV (2016). *Grafische industrie*. Amsterdam: UWV.
- UWV (2017). *UWV Arbeidsmarktanalyse 2017*. Amsterdam: UWV.
- Vermeulen, W. (2004). *Nieuwe baan of nieuwe functie?* Den Haag: SCP.
- Violante, G. (2008). Skill-biased technical change, in: Durlauf, S. & Blume, L. (eds). *The New Palgrave Dictionary of Economics Online*. New York: Palgrave.

- Vlasblom, J.D., Josten, E. & De Voogd-Hamelink, M. (2013). *Aanbod van arbeid 2012*. Den Haag: SCP.
- Vuuren, T. van & Dorenbosch, L. (2011). *Mooi werk. Naar een betere baan zonder weg te gaan*. Den Haag: Lemma.
- Went, R., Kremer, M. & Knottnerus, A. (red.)(2015). *De robot de baas*. Den Haag: WRR.
- Wester, F. (1995). *Strategieën voor kwalitatief onderzoek*. Bussum: Coutinho.
- Wilthagen, T. & Tros, F. (2004). The concept flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets, *Transfer*, 10(2): 166-186.
- Winne, S. de, Stynen, D., Gilbert, C. & Sels, L. (2008). Is meer personeel in beweging beter? *Gedrag & Organisatie*, 21(4): 344-364.
- WRR (2007). *Investeren in werkzekerheid*. Den Haag: WRR.
- WRR (2013). *Naar een lerende economie*. Den Haag: WRR.
- Zhou, H., Dekker, R. & Kleinknecht, A. (2011). Flexible labor and innovation performance: evidence from longitudinal firm-level data, *Industrial and Corporate Change*, 20(3): 941-968.

# Bijlage

## Overzicht van respondenten\*

\* Dank gaat uit naar Marjolein Bouterse MSc. voor de afname en verwerking van vijf diepte-interviews.

## Bijlage

Bob Bolte (FNV Zakelijke Dienstverlening)

Marieke Duijndam (UWV ICT)

Marieke de Feyter (A&O Fonds gemeenten)

Saskia Houben (gemeente Utrecht)

Bernard van Iren (FNV grafimedia)

Remco Kerkhoff (gemeente Rotterdam)

Maarten van Kooij (gemeente Rotterdam)

Hakima Lamchacht (VNG)

Janice Leering (gemeente Utrecht)

Richard Leloux (A&O Fonds grafimedia)

Robbert Meijers (gemeente Utrecht)

Ton Mulleneers (ATOS)

Abigail Norville (HR gemeente Rotterdam)

Ellen Schuit (Capgemini)

Martijn Smit (Accenture Technology)

Jos Teunen (GOC)