

VERANDER-
FORMULE:

KIJKEN DOOR
DE CULTUURBRIL
VAN DE 21^E EEUW
NAAR DE 

**Arbeidsmarkt
infrastructuur**

α-O-METALEKTRO



VERANDERFORMULE: KIJKEN DOOR DE CULTUURBRIL VAN

VOOR DE INDUSTRIËLE REVOLUTIE

AMBACHT

*een zichtbare maker
een zichtbaar product
relatie met product*

INRICHTEN VAN WERK
vakmanschap

OPLEIDEN
door meester - gezelschap 1.0

Voor het aangaan van de uitdagingen van de 21e eeuw voldoet de culturele bril van de 20e eeuw niet meer. Om crisis te vermijden, is transformatie van elke institutie op basis van 21e eeuw kenmerken en bijdrage van elk individu nodig. Transformatie, toegang en techniek zijn de bakens die de noodzakelijke verandering bijlichten. Voor eenieder die de leiding neemt in zijn of haar verantwoordelijkheid voor het geheel.

20^E EEUW VER

INDUSTRIALISATIE

*meerdere makers
onzichtbare bijdrage aan eindproduct
geen relatie met eindproduct
automatisering: beheersbaarheid*

INRICHTEN VAN WERK EN ONDERWIJS
procesmatig werk
processen verdeeld in taken / clustering in functies
onderwijs is procesmatig ingericht
samenwerken
doelgroepen

ONTSTAAN MANAGEMENT / HR
werkgever <> werknemer
controleren <> vertrouwen
Management en Hr stuurt op de taken
taken worden afgevoerd (gecontroleerd)

OPLEIDEN
opleiden gericht op (aan)passen
diploma
autoriteit buiten individu
gestandaardiseerd
groepsgewijs

TOEGANG TOT ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKTBEGELEIDING
financiering gericht op doelgroepen
startkwalificatie bekostigd
hoogdrempelig

CULTURELE BRIL
processen zijn een doel op zich
aanpassen / afhankelijkheid
werk is tijd
diplomagericht
autoriteit buiten jezelf

KENMERKEN
controle
aanpassen
proces
afhankelijkheid
denken in problemen
leveren

SUS 21^E EEUW

DISRUPTIEVE INNOVATIE

*Innovatie vraagt overzicht/inzicht
Repeterend handelen geautomatiseerd
Bijdrage individu door verbinden innovaties
digitalisering: versneller*

UITGANGSPRINCIPES VOOR INRICHTING

TOEGANG
TRANSFORMATIE
TECHNIEK

INRICHTEN VAN WERK EN LEREN

toegevoegde waarde is de basis
bijdrage aan resultaat
leven lang leren/ontwikkelen
24/7 kennis ontwikkeling
co-creatie
individu / verantwoordelijkheid
techniek is een onderdeel van alle beroepen

INRICHTEN VAN WERK

- heldere doelen waar mensen aan bijdragen door hun unieke toegevoegde waarde

HR EN LEIDERSCHAP

mede-werker
inspireren <> toegevoegde waarde benutten
HR is gericht op versterken / inzetten van toegevoegde waarde

HR

- toegang tot ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en via het werk en helpen bij het ontdekken van het eigen unieke talent en toe te voegen waarde
- faciliteren van de dialoog

OPLEIDEN

doel opleiden: versterken van toegevoegde waarde van mensen
onderhouden verdien capaciteit
eigen verantwoordelijkheid
24/7 flexibel, individueel

OPLEIDEN

- talenten worden toegevoegde waarde door oefening en kennis
- investeren in onderhoud van vaardigheden ten behoeve van behoud van een levenslange verdien capaciteit
- faciliteren meester - gezelschap 3.0
- digitaal ontsluiten van kennis
- tijd en plaats onafhankelijk en individueel

TOEGANG TOT ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKTBEGELEIDING

systeem t.b.v. een ieder in elke levensfase
een leven lang leren bekostigd
laagdrempelig

UITDAGING

- arbeidsmarkt- en onderwijsinstituties ondersteunen continue transformatie
- onderwijs zet logistieke en didactische competenties tijd- en plaats onafhankelijk in en ondersteunt meester - gezelschap 3.0

KENMERKEN CULTUUR

alles is in continue transformatie
toegang tot ontwikkeling toegevoegde waarde
werk is expressie
versterken verdien capaciteit/ontwikkeling
zelfstandigheid

KENMERKEN

- verantwoordelijkheid en eigenaarschap
- wederkerigheid
- aangehaakt aan mogelijkheden van de tijdgeest

KENMERKEN

dialoog, wederkerigheid
kwaliteit van de relatie
wendbaarheid en flexibiliteit
eigenaarschap
verbinden aan ambitie
denken in kansen, passie

DE UITDAGINGEN VAN DE 21^E EEUW

tijd voor verandering

Deze tijd kenmerkt zich door grote veranderingen. Digitalisering en technologisering zorgen voor toenemende mondialisering en daarmee een disruptie aan innovatie en kennisdiversiteit. Dit heeft een direct effect op het leven van het individu, het werkzame leven en de bijdrage van instituties als scholen en andere (semi-) overheidsorganisaties op het gebied van arbeidsmarkt en scholing. De huidige manier van organiseren heeft vaak onbedoelde en ongewenste gevolgen. Het UWV is onvoldoende ingericht om beschikbare arbeidskrachten snel en adequaat weer in te laten stromen op plekken waar een tekort is met alle maatschappelijke gevolgen van dien. Het onderwijs leidt op tot banen die er voor een deel straks niet meer zijn; de aansluiting op de ontwikkelingen in de maatschappij is onvoldoende. Niet alleen de kennis- en vaardigheidscompetenties sluiten onvoldoende aan op der vraag vanuit de huidige samenleving, ook de gedragscompetenties – die onbedoeld worden gestimuleerd in het onderwijs – passen niet bij de 21st century skills die nodig zijn. De gedragscompetenties die in het huidige systeem worden gestimuleerd, bereiden studenten onvoldoende voor op een leven lang ontwikkelen. De transitie naar werk of van-werk-naar-werk is toe aan een ondersteunende structuur die past bij de uitdagingen van de 21^e eeuw.

Het is tijd voor verandering. De Veranderformule biedt de handvatten om deze uitdaging met elkaar tegemoet te gaan. U leest hierna suggesties vanuit welk perspectief dit aangepakt kan worden.

Saskia Görtz, algemeen directeur A+O Metalektro

VERANDER- FORMULE:



**Kijken door de
cultuurbril van
de 21e eeuw**

Waarom lukt het ons onvoldoende om de uitdagingen van deze tijd als samenleving goed te adresseren? Wat zijn oplossingen die ons wél verder brengen? Hoe kan elk individu of elke organisatie op een gezonde, opbouwende wijze bijdragen aan de veranderende samenleving?

In Waarom? geven we een analyse van de huidige tijd, de 21e eeuw, en beschrijven we de verschillen met de kenmerken van de 20e eeuw. De kenmerken van deze tijdblokken bepalen de cultuurkenmerken van onze samenleving. De 'cultuurbril' is, zonder dat we ons hier bewust van zijn, in hoge mate bepalend voor de oplossingen die we kiezen voor problemen. Oplossingen die pasten in de 20e eeuw voldoen niet langer in de 21e eeuw. Door ons van die onbewuste cultuureffecten bewust te zijn, komt er ruimte voor de noodzakelijke transformatie.



In Wat? worden de cultuurkenmerken van de 21e eeuw benoemd. Deze cultuurkenmerken zien we al bij een aantal succesvolle bedrijven. Omdat het cultuur is, is ook dit bij de voorlopers een onbewuste bril. Om de noodzakelijke transitie van de instituties in de samenleving breed in te zetten, moeten we bewust de bril van de 20e eeuw afzetten en die van de 21e eeuw opzetten. Uiteraard kunnen we er ook voor kiezen de tijd haar werk te laten doen. Uiteindelijk verandert immers alles, ook de samenleving. Echter, als het onze ambitie is zo min mogelijk tijd te verliezen en problemen voor te zijn, dan is de uitdaging om de benodigde transformatie bewuster in te gaan en zo invloed uit te oefenen op het veranderproces.

En Hoe? maken we duidelijk waar de verantwoordelijkheden en mogelijkheden van individuen en instituties liggen bij het vormgeven van deze transformatie.

WAAROM?

De productieketen in de 20e eeuw en het effect op onze cultuur

De 20e eeuw kenmerkt zich door de industrialisatie. In de periode van de industrialisatie nam de automatisering een grote vlucht. Waar voorheen het ambacht centraal stond en er waardering was voor de kwaliteit van het product dat werd geleverd door een vakman (de smid, de klokkenmaker), ontstond door de industrialisatie de productieketen. De totstandkoming van een product werd opgeknipt in deelactiviteiten die deels door mensen, deels machinaal werden verricht. De mens was niet langer de maker van het eindproduct, maar uitvoerder van deeltaken en onderdeel van het proces in plaats van eigenaar van dit proces

Het ontstaan van HR en management

De werkwijze in de industrie – werk inrichten in processen en vervolgens opknippen in deeltaken – werd vervolgens ook voor andere werkzaamheden ingevoerd. Een verzameling van deeltaken werd een functie genoemd. Mensen werden vervolgens geselecteerd op de ontstane functies. Om taken te kunnen uitvoeren werd er opgeleid. Het opleiden kreeg hiermee het doel mensen te laten (aan)passen op functies. De uitvoerende vakman had geen overzicht meer op het eindproduct; dit was voortaan voorbehouden aan de manager. Deze manager stuurde de medewerker op deeltaken via onder meer spreadsheets en KPI's. Controle werd hiermee de belangrijkste vorm van sturing. De medewerker werd aangestuurd en er was weinig ruimte voor eigen initiatief. HR en management ontstaan. De medewerker wordt reactief, in plaats van proactief.

Het effect op de cultuur: de lagere status van opleiden

Het effect van de kenmerken van de industrialisatie op de cultuur in onze samenleving is groot geweest. De waarden van de voorgaande eeuwen, waarin vakmanschap en praktische vaardigheden hoog werden gewaardeerd, zijn verdwenen. Daarvoor in de plaats kwam logischerwijs: hoe hoger in het management, hoe meer controle en dus hoe meer status. Waar opleiden in de voorgaande eeuwen een belangrijke status had – want direct gerelateerd aan verbetering van het vakmanschap en daarmee aan het vergroten van de verdien capaciteit – kreeg het nu een lagere status. De noodzaak van opleiden werd bepaald door het management/HR en diende als doel om de mens aan te leren wat hij nog niet kan, om te passen in een proces dat hij als uitvoerder zelf niet overziet. Mensen met ambitie willen in deze cultuur het liefst een management positie, vanwege de status die dat mee zich meebrengt.

-

Daarnaast is het onderwijs in de vorige eeuw gebaseerd op het gymnasium; het scholen in klassieke talen was voorbehouden aan de hogere klassen. Het onderwijs heeft zich gericht naar algemene vorming als hoogste goed voor de hele bevolking en werd gebaseerd op het principe van toegang en kansengelijkheid. Mavo, havo en atheneum werden cultureel hoger geacht dan de lts en mts. Daarmee is het meer algemeen vormend en taliger geworden, met het gymnasium als summum. Het culturele bijeffect is geweest dat het voltooiën van de hoogst mogelijke opleiding ook als het beste voor iedereen wordt gezien.

Onbewuste culturele gevolgen

Het onderwijs is vervolgens ingericht volgens hetzelfde principe als de lopende band in de fabriek. Het eindproduct (het diploma) wordt gedefinieerd in competenties of einddoelen. Vervolgens worden de te leren kennis en vaardigheden opgeknipt in delen die uitgesmeerd worden over jaren. Hoe hoger het theoretische kennisniveau, hoe meer jaren er nodig zijn. Gedurende de jaren worden onderdelen afgevlakt met een toets. Voor de student is het niet altijd duidelijk wat het onderdeel of de toets te maken heeft met de uiteindelijke beroepsuitoefening. Hiermee is de verantwoordelijkheid voor het leerproces en daarmee de controle in handen van anderen (docenten) komen te liggen.

-

Het gevolg is dat het systeem mensen aflevert die zich goed kunnen aanpassen aan de eisen die door anderen (school, werkgever) worden gesteld. Het onbewuste culturele gevolg is, dat zij in hun werkende leven ook de verantwoordelijkheid voor hun ontwikkeling neerleggen bij een autoriteit. Hierdoor is mensen aangeleerd dat de leiding bij een ander ligt en zijn daardoor in hun volwassen leven minder geneigd zelf initiatief te nemen op dit gebied.

•

Door de organisatie van het werk in processen zien we bijvoorbeeld bij UWV het volgende. Ooit is in de praktijk ontdekt, dat een goed CV en het sturen van sollicitatiebrieven leidt tot het vinden van een nieuwe baan. UWV keert gedurende een periode van werkloosheid een uitkering uit. Bij UWV is een digitaal proces ingericht, waarin gecontroleerd wordt of er een CV is en of er brieven worden gestuurd. Deze deeltaken worden afgevinkt en leiden tot wel of geen behoud van uitkering. Het oorspronkelijke doel, het vinden van een baan, is ondergeschikt gemaakt aan het proces. Zonder de vraag of dit passend is. Het proces is doel geworden.

•

Bedrijven hadden in de vorige eeuw een lange levensduur. Het was niet ongebruikelijk dat mensen hun hele leven bij één bedrijf werkten. De benodigde transformaties besloegen een dusdanig lange periode, dat dit door bedrijven zelf kon worden ondersteund. Het culturele effect hiervan is, dat mensen afwachten en reactief reageren op veranderingen. Tegenwoordig zien we dat hele sectoren onder druk staan als gevolg van de veranderingen in de samenleving. Zo zorgden internetbankieren en aankopen via internet voor ingrijpende veranderingen in de bankensector en de detailhandel, met enorme gevolgen voor het zittende personeel.

Disruptieve innovaties, terugkeer van oude waarden en de transitie in cultuur

De 21e eeuw kenmerkt zich door digitalisering en elkaar snel opvolgende technologische innovaties. Leren en innoveren gaan hand in hand. Bij succesvolle bedrijven zien we dat de nieuwe bedrijfscultuur wordt gekenmerkt door: ondernemerschap, eigenaarschap, het vermogen tot samenwerking, kennis en inzet van de eigen toegevoegde waarde van medewerkers, opleiden ten behoeve van het versterken van deze toegevoegde waarde, alertheid op mogelijkheden, toepassen van kennis uit andere sectoren of landen, uitproberen, experimenteren, doen...

•

Transformatie, het continu adapteren van nieuwe mogelijkheden is noodzaak. In elke sector zien we dat ict en technische oplossingen een normaal onderdeel zijn geworden van de uitvoering en van elk beroep. Door de opvolgende innovaties en de gemakkelijke beschikbaarheid hiervan via internet, is blijven leren van het individu een noodzaak geworden. Het **hebben** van kennis is grotendeels vervangen door de **toegang** tot kennis. Er zijn nu bijvoorbeeld productiebedrijven die voor hun R&D afhankelijk zijn van toppers die niet alleen niet werken bij het eigen bedrijf, maar ook in andere landen. Mensen met ambitie willen een bijdrage leveren, van toegevoegde waarde zijn en vanuit passie en betrokkenheid hun werk uitvoeren.

Een nieuwe meester-gezelrelatie

De rol van (aan)passen en controleren wordt in de huidige tijd vervangen door dialoog en leidinggeven aan een creatief en continu ontwikkelproces. Er is een terugkeer naar de kenmerken van de periode van vóór de industrialisatie. Opleiden heeft tot doel het aanleren en onderhouden van vakmanschap. Het concept meester-gezel krijgt weer waarde.

•

Zij het dat de simpelheid van de middeleeuwen is ingehaald door de complexiteit van de huidige tijd. Dat betekent dat de meester-gezel relatie wederkerig kan zijn. Bijvoorbeeld een ervaren oudere vakman en een digitaal wijze jongere. Een gezel heeft meerdere meesters nodig, vanwege de diversiteit van kennis. De continue verandering van beroepen betekent ook dat de rol van gezel niet is voorbehouden aan de jeugd, maar meerdere keren in een leven voorbijkomt. Meester-gezel 3.0.

WAT EN HOE?

Hoe het ongewenste cultuurdoordrenkende effect van de industrialisatie kan worden omgebogen

De cultuurkenmerken van de 20e eeuw bepalen onbewust de bril waarmee we naar de problemen van vandaag kijken. Opleiden is (aan)passen. Het oordeel of je het goed doet, ligt bij een autoriteit. We richten processen in, zonder dat we kijken of dit leidt tot een goede oplossing. We vinken de onderdelen van dit proces af. Door deze vorm van inrichten van het werk dat gedaan moet worden, kan niemand verantwoordelijkheid nemen voor het resultaat en de bedoeling van het resultaat.

De voorbeelden hiervan zijn legio. Ooit is er een reclamespot ontwikkeld met als beeld de paarse krokodil, de metafoor voor de zinloze bureaucratie. Het proces (door het effect van de industrialisatie) is doel op zich geworden. Zie ook het onderzoeksrapport van *De Beleidsmakers* en de profielen van *de Argumentenfabriek* over de onbedoelde gevolgen van de inrichting van onze systemen.

•

In een interview met het Financieel Dagblad haalde de CEO van Siemens, Ab van der Touw, een praktijkvoorbeeld aan over de hoogte van de tramwagon. Deze hoogte wordt vastgesteld op basis van een deelopdracht, zonder overzicht te hebben van de infrastructuur waarin de tram moet gaan rijden. De tram moest volgens de specificaties 2,05 meter hoog worden, maar paste dan niet meer in de bestaande infrastructuur.

Nodig: transformatie van ondersteunende systemen

De op de kenmerken van de industrialisatie ingerichte systemen in Nederland bieden veelal geen ondersteuning aan mensen en bedrijven om de uitdagingen van de huidige tijd aan te kunnen gaan.

Controle en processen met een afvinkcultuur gaan niet leiden tot het ondersteunen van mensen die een levenslange verdien capaciteit moeten onderhouden, in een bedrijfsleven dat onder grote internationale concurrentiedruk moet overleven. In een wereld die continu verandert en ontwikkelt.

In het huidige systeem van opleiden waarin het (aan)passen van mensen centraal staat, houden we de verandering niet bij. We scholen voor de beroepen van gisteren, inclusief benodigde soft skills. Het onderwijs probeert responsief te zijn, maar het proces van aanpassing gaat te langzaam. Ook de overheid kan veranderingen niet bijbenen. Met als gevolg wetgeving die niet de benodigde ondersteuning van de arbeidsmarkt oplevert.

Drie bakens: transformatie, toegang en techniek

Transformatie, toegang en techniek zijn in deze onzekere tijden de bakens die de noodzakelijke verandering bijlichten. Vragen die een ieder zich kan stellen:

- Ondersteunt mijn instituut de noodzakelijke continue transformatie in de samenleving en van individuen?
- Is mijn dienstverlening doelgericht en toegankelijk voor eenieder die deze nodig heeft?
- Hebben wij als organisatie een afdoende netwerk om technische ontwikkelingen te ontsluiten voor onze cliënten?

Continu transformeren is een uitdaging voor elk individu en elk bedrijf (maar ook voor iedere onderwijsinstelling en overheidsorganisatie). Techniek is en wordt onderdeel van elk beroep. De toegang tot ontwikkelmogelijkheden en daarmee tot het behoud van de verdien capaciteit van elk individu is cruciaal en randvoorwaardelijk voor het behoud van de economische verdien capaciteit van Nederland.

20^E EEUW VERSUS 21^E EEUW

De valkuil van de onbewuste cultuur

Het is onze neiging om vanuit de kenmerken van de 20e eeuw oplossingen te ontwerpen voor onze huidige problemen. Onderstaand een aantal voorbeelden van oplossingen die zijn ontstaan vanuit het denken van de 20e eeuw bij een vraagstuk uit de 21e eeuw.

• •

A. Personeelsmanagement ∞

In de vorige eeuw willen we van controle naar vertrouwen. Echter het management stuurt op stukjes performance. Door methodieken als competentie management wordt het gedrag van mensen gescoord. Van tevoren is bedacht wat effectief gedrag is in voorkomende situaties. Dit is de simpelste manier van beïnvloeding. Gewenst gedrag wordt beloond met een bonus of stijging in de schaal. Functioneringsgesprekken, als die al worden gehouden, gaan over het invullen van het formulier. Beide gesprekspartners kijken naar het formulier.

Maakbaarheid in plaats van creativiteit en het benutten van unieke individuen.

• •

B. Leiderschap ∞

In plaats van sturend management willen we naar dienend leiderschap. In plaats van vertellen hoe en wat het personeel moet doen, worden ze met dienend leiderschap gefaciliteerd om hun deeltaak uit te voeren. Maar het best gekwalificeerde management in de 20e eeuw heeft een MBA, Master of Business Administration. Management is gebaseerd op een goede administratie. Dit geeft inzicht in deelactiviteiten en maakt processen beheersbaar. Beheersbaarheid en controle zijn de belangrijkste managementtools van de 20e eeuw. Hiërarchie is daarbij een doel op zich.

• •

Kijken door een andere cultuurbril

Het is noodzakelijk om met een andere cultuurbril te kijken naar de uitdagingen van deze eeuw. Hieronder worden de huidige problemen getransformeerd naar de 21e eeuw:

• •

A. De toegevoegde waarde van individuen.

Dit vraagt leiderschap dat de dialoog aangaat met medewerkers. Leiderschap dat de doelen van de organisatie helder verwoordt en ziet wat de bijdrage is van eenieder aan het resultaat en dit ook benoemt. Dit vraagt van medewerkers dat zij met hun talenten gaan werken. De uitdaging is dat we niet willen doen wat maatschappelijk wordt gewaardeerd (zie ons beloningssysteem), maar dat we datgene doen dat bij ons past en zelf blijven nadenken over ons eigen gedrag. Opleiden wordt versterking van het talent. Niet een vinkje voor een deelactiviteit, maar de transformatie zit in eigenaarschap van de eigen bijdrage aan het geheel of de bedoeling. Samenwerken niet als doel op zich, maar bewust toevoegen van andere kwaliteiten aan de eigen kwaliteit om tot een resultaat te komen. Leiders 'laten niet los', maar zetten bewust de kwaliteiten van hun mensen in voor de ambitie of opdracht die gehaald moet worden. *"Het maakt niet uit wat je leert, als het maar je eigen kwaliteiten versterkt en je toegevoegde waarde vergroot. Met een rationele keus waar je het meeste geld verdient, kun je bedrogen uitkomen. Op je passie kun je je hele leven bouwen en meebewegen met de komende tijden".*

• •

B. Leiderschap in de 21e eeuw gaat over inspireren.

Een koers bepalen in continu onzekere tijden kent geen vaste uitkomst. Wendbaar en flexibel zijn in continue afstemming met de kansen in de omgeving en in verbinding met de toegevoegde waarde en informatie van de medewerkers, dat is wat nodig is. In allerlei vormen van samenwerkingen. Mensen willen zich verbinden en bijdragen aan een hoger doel. Niet meer werken aan de productie van auto's, maar bijdragen aan de energieneutrale mobiliteit van gezinnen: dát zijn de inspiraties voor de werkende mens van de 21e eeuw. Dit vraagt andere communicatievaardigheden. Kansen zitten ook in de samenwerking met werkenden in een open dialoog, het verkennen van mogelijkheden, transparantie.

• •

C. Leerbudget ○○

Een leven lang ontwikkelen krijgt als oplossing een leerbudget of voucher. Ons schoolsysteem is ingericht op een startkwalificatie. Na de startkwalificatie is het leren tijdens het werk in de 20e eeuw de verantwoordelijkheid van de werkgever. Werkgevers kunnen de volledige verantwoordelijkheid om hun medewerkers employable te houden in kosten, tijd en tempo niet meer waarmaken. Tevens weten managers en HR ook niet meer hoe personeel employable moet blijven voor de banen van morgen. De oplossing is geld. Dan kunnen mensen het probleem zelf oplossen, is het idee. In de cultuur zijn mensen echter onbewust doordrenkt met het idee dat op-leiden hoort bij wat je niet kan en dat een ander bepaalt wat er voor jou nodig is. Zie hier het dilemma van het leerbudget. Dienstverlening is ingericht op doelgroepen. Aan doelgroepen zijn geldstromen verbonden. Het effect is, dat pas als je door de bureaucratie van de doelgroepbepaling bent, er recht is op een potje. Deze bureaucratie kost veel geld, maar stuurt ook de inrichting van ministeries. Ministerie SZW is ingericht op doelgroepen, en niet op overzicht van de werking van de arbeidsmarktinfrastuur als geheel.

• •

D. Werkloosheid ○○

Bij werkloosheid is er controle op het recht op een uitkering. Werkloosheid werd in de 20e eeuw ofwel gezien als je eigen schuld, ofwel als iets waar je ook niets aan kon doen vanwege je leeftijd, verkeerde opleiding of het verdwijnen van een hele beroepsgroep. In Twente is een hele generatie na het verdwijnen van de textielindustrie nooit meer aan het werk gekomen.

C. Ons systeem moet ingrijpend veranderen.

Scholing verdient weer de waarde waarmee het bijdraagt aan de levenslange verdien capaciteit van het individu. Dit is een levenslange inspanning geworden, zowel tijdens een baan, maar ook in de transitie van baan naar baan. Er onderscheiden zich verschillende vormen als formeel, informeel en non-formeel leren. De school zal haar bijdrage moeten transformeren door haar logistieke en didactische competenties in te zetten om plaats- en tijdonafhankelijk leren te faciliteren. Voor de overheid betekent dit, dat zij haar sturingsformats onder de loep moet nemen. Als een leven lang *toegang* tot onderwijs een richtinggevend principe wordt, betekent dit andere interventies in het onderwijs. 'Schoenmaker blijf bij je leest' krijgt in deze tijd opnieuw betekenis: blijf bij je talent, leer je talent kennen en woeker ermee. Dit geeft het individu/de werknemer de mogelijkheid om eigenaarschap te hebben over wat hij of zij wil leren en de keus wat bruikbaar is in zijn of haar carrière.

• •

D. De komende jaren zullen mensen veel vaker van baan of opdrachten wisselen dan in de 20e eeuw.

De levensduur van bedrijven wordt korter en functies en beroepen veranderen onder invloed van disruptieve innovaties. De overheid staat aan de lat om de arbeidsmarktinfrastuur, waaronder de dienstverlening van UWV, scholen en gemeenten te transformeren naar een infrastuur waar eenieder gedurende zijn of haar hele werkzame leven terecht kan voor ondersteuning voor de steeds veranderende vraag van het bedrijfsleven. Niet gericht op controle op de uitkeringsrechten, maar op optimale ondersteuning om het talent van Nederland niet te vermorsen door een werkloosheidsperiode langer te laten duren dan noodzakelijk, of de periode onvoldoende te benutten voor transformatie.

TENSLOTTE

De veranderopgaaf Reactie in crisis is om terug te grijpen op oude oplossingen

De verandering waar de samenleving voor staat, is ingrijpend op elk vlak. In het totale arbeidsmarkt- en onderwijssysteem is een transitie nodig. Echter, een natuurlijke menselijke reactie is, dat wij in tijden van crisis teruggrijpen op wat wij in het verleden hebben ervaren als succesvol. Helaas werken de oude oplossingen niet meer voor de uitdagingen van deze tijd.

We hebben met het voorgaande willen duiden dat de inrichting van de 20e eeuw een oplossing was voor de uitdagingen van die eeuw. Deze passen nu niet meer. Het is noodzakelijk dat we bewust de bril opzetten van de nieuwe tijd. Met de vinger wijzen naar andere instituties of organisaties binnen het overheidsdomein rond arbeidsmarkt en onderwijs zal de problemen niet oplossen. Elk radertje in het netwerk zal zichzelf opnieuw moeten uitvinden in het licht van de eisen van de nieuwe tijd. Vanuit het nemen van de verantwoordelijkheid voor de eigen transformatie is samenwerking en afstemming van instituties nodig om de radertjes opnieuw in elkaar te laten grijpen.

Complexiteit

De wereld is complexer geworden in de 21e eeuw. Beheersbaarheid en controle waren de oplossingen van de 20e eeuw. Om een adequate overheidsondersteuning in te richten voor de uitdagingen van het bedrijfsleven op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs, is het thema niet langer terugtrekken, loslaten en overlaten aan de markt. Elke persoon en elke institutie staat voor de vraag: wat is in deze veranderende tijd mijn toegevoegde waarde?

Ook de overheid moet zich herbezinnen op haar taak en wijze van uitvoeren in een sterk veranderende wereld.

Zij mag zich afvragen:

- Ondersteunen wij de continue transformatie?
- Faciliteren wij de toegang tot arbeidsmarktondersteuning en onderwijs voor eenieder?
- Geven wij techniek de noodzakelijke plek in al onze voorzieningen?

Voorbeelden:

- Kwalificerend onderwijs op het niveau van lesvakken modulair op niveau af te ronden.
 - Kwalificerend onderwijs 24/7 toegankelijk gedurende een werkend leven lang.
 - Arbeidsmarktondersteuning voor eenieder die van baan moet of wil veranderen.
 - Advies over ontwikkelmogelijkheden voor eenieder toegankelijk.
 - Faciliteren van toegang tot de digitale wereld voor iedereen in Nederland.
 - Beroepsonderwijs van gebouw naar toevoegen van logistieke en didactische competentie aan leerprocessen, bedrijfsleven dichterbij.
 - Van doelgroep naar individu.
-

