

House of Skills: schets van een analysemodel. Een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid in de metropoolregio Amsterdam.

Lectoraat gHRM: Martha Meerman, Arthur Zijlstra

Gedachten zonder inhoud zijn leeg, aanschouwingen zonder begrippen zijn blind (Immanuel Kant over de relatie theorie - empirie)

Ik sta even stil en dat is een hele vooruitgang (Bertold Brecht)

Inleiding

De **aanleiding** voor het schrijven van deze algemene notitie is de vraag van het samenwerkingsverband House of Skills (HOS) om een begrippenapparaat te ontwikkelen waarmee we een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid in de regio kunnen analyseren. Het **doel** van deze notitie is enkele kernbegrippen te beschrijven die voor de inrichting van een House of Skills te gebruiken zijn. Ze worden in de breedte aangestipt en kunnen nader gepreciseerd en geoperationaliseerd worden. Ze zijn bedoeld om de partners van het HoS een gemeenschappelijke taal aan te bieden. Ze zouden dus door beleidsmensen, praktijkwerkers, onderzoekers en andere partners in het HoS herkend moeten worden. Indien dat het geval is, kunnen specifieke fenomenen en dilemma's die we bij de operationalisering tegengomen van meer diepgang worden voorzien.

Het House of Skills is een regionaal samenwerkingsverband Leven Lang Ontwikkelen en Duurzame Inzetbaarheid. Partners zijn werkgevers en werknemersorganisaties, opleidingsinstituten (UvA, VU, HvA en RoC), matchingsbureaus waaronder UWV en uitzendbranche met de gemeente Amsterdam als penvoerder. Het richt zich op het lagere en middensegment van de arbeidsmarkt. Voor die laatste groepen vermindert de werkgelegenheid in snel tempo, vooral in de financiële sector en techniek en die trend zal zich vermoedelijk voortzetten. Ook zijn er sectoren waar de werkgelegenheid in de metropool Amsterdam juist groeit voor genoemde arbeidsmarktgroepen. De 'hospitality' is een goedvoorbeeld van een bloeiende en groeiende sector in Amsterdam waar werk wordt aangeboden voor mensen uit het middensegment van de arbeidsmarkt. Deze notitie biedt een kader om gegeven bovenstaande uitgangspunten van HoS ontwikkelingen te duiden en biedt (praktijk)partners de mogelijkheid te reflecteren op hun eigen perspectief. Het debat over de verschillende begrippen geeft de mogelijkheden en beperkingen aan van een brede samenwerking in de regio.

Zoals gezegd, het centrale **thema** betreft de veranderingen op de arbeidsmarkt en de skills die nodig zijn binnen de metropoolregio Amsterdam voor lager- en mbogeschoolden. Die veranderingen vinden plaats op een flexibele arbeidsmarkt en krijgen vorm in nieuwe arbeidsrelaties die daar het gevolg van zijn. We beschrijven de concepten vanuit de politieke noodzaak dat alle burgers in de regio economisch op de arbeidsmarkt danwel

maatschappelijk participeren (Schmid 1998). In zijn uitgangspunten richt het House of Skills zich dan ook op een inclusieve samenleving, die niet alleen economische maar ook sociale ambities realiseert.

De **opzet** van het stuk is aldus: het transitionele arbeidsmarktmodel gebaseerd op Schmid (2005, 2010) biedt ons de mogelijkheid de begrippen te ordenen. We hebben er een bewerking van gemaakt. Aan de hand van het model volgt een clustering van de belangrijkste begrippen met toelichting die zijn gebaseerd op de basisnotitie House of Skills (2017) en eerdere notities van het lectoraat gHRM. We gaan achtereenvolgens in op: (1) levensloop en arbeidsmarkt, 2) skills, competenties, professionalisering en een leven lang leren, (3) de flexibele arbeidsmarkt, (4) de toekomst van werk (5) duurzame inzetbaarheid: goede en zinvolle arbeid. Voor een inrichting van een House of Skills zijn oplossingen nodig. Regionale samenwerking (6) waarvoor is gekozen is een belangrijke sleutel waarbij nieuwe vormen van samenwerken aan de orde komen. In deze notitie zijn slechts enkele begrippen globaal aangestipt. We hopen dat er in samenwerking met de partners van het HoS nieuwe begrippen worden toegevoegd en oude worden uitgediept.

1) Levensloop en arbeidsmarkt



Het model van Schmidt gaat uit van de levensloop van mensen en de instituties waar ze gedurende de levensloop mee te maken hebben¹. Sociologen constateren sinds de jaren '80 een diversiteit in die levensloop en spreken van een overgang van een standaardlevensloop naar een op keuze gebaseerde veelheid van levenslopen (Giddens, 1991). Deze overgang

¹ De grenzen van die instituties zijn de afgelopen periode diffuser geworden. Betaalde arbeid vindt ook buiten arbeidsorganisaties plaats, onderwijs vindt niet alleen plaats in publieke scholen, zorg in de privésfeer. Ook basale zekerheden van woning, werk en inkomen staan niet meer voor iedereen recht overeind.

betreft niet alleen de keuze van het individu, maar valt binnen een grotere overgang van een leven dat steeds contingent, onvoorspelbaarder en reflexiever is geworden (Bauman 2000). Er is voor velen niet langer sprake van een standaardlevensloop waarbij de initiële opleidingstijd gevolgd wordt door een baan voor het leven en/of een partner voor het leven. Eerder gelden gefragmenteerde levenstrajecten waarin perioden van opleiding, betaald werk, zorgarbeid, vrijwilligerswerk en werkloosheid elkaar op een minder voorspelbare manier afwisselen en veelal ook naast elkaar voorkomen. Hierdoor is het moeilijker geworden om een werkidentiteit te vormen en te ontwikkelen.

Tegelijk maakt deze fragmentering van de arbeidsmarkt reflectie op de eigen 'loopbaan' en arbeidsmobiliteit urgent(er). Voor de kansrijken is er veel keuzevrijheid om het leven naar eigen voorkeur en mogelijkheden in te richten. Door binnen goede banen en de eigen 'capabilities' (Nussbaum 2012) gebruik te maken van opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden in en buiten het werk vinden ze voldoening en zingeving. Voor de kansarmen daarentegen – niet zelden laag- of middelbaar opgeleid - is er een noodgedwongen onzekerheid op alle belangrijke levensgebieden, met name t.a.v. de ontwikkelmogelijkheden binnen het werk van slecht betaalde, kortdurende, geflexibiliseerde baantjes (Standing 2011)². Voor grote groepen (jongeren, migranten, laag opgeleiden, mensen met een fysieke beperking) is soms sprake van neerwaartse sociale mobiliteit. De grilligheid van het moderne leven maakt loopbaan(planning) om een eigen rode draad door het leven te spinnen voor velen nogal problematisch. Loopbanen zijn ingeruild voor een reeks van projecten gedocumenteerd in portfolio's (Boltanski en Chiapello (2007)).

De kans op en de gevolgen van werkloosheid verschillen en zijn afhankelijk van de aard van het werk. Waar in het ene bedrijf of sector werk is voor mensen met verschillende achtergronden en er goed werk bestaat voor flexkrachten en zinvol werk voor ouderen, geldt dat lang niet overal. Door alle sectoren van werkgelegenheid heen hebben technische, politieke en sociale veranderingen invloed op de inhoud van het werk en de werkgelegenheid. Leren op de werkplek en autonomie bij de uitvoering van het werk zouden ervoor kunnen zorgen dat betrokkenen meegroeien met of een antwoord vinden op deze veranderingen

² Maar ook wie kansrijk en succesvol was, kan door pech (ziekte, ontslag, ongeval, depressie, burn out enz.) zomaar tot de kansarmen gaan behoren.

(Semler 2013). Want eenmaal werkloos, vraagt het geld en inspanning van meerdere partijen om individuen te laten terugkeren op de arbeidsmarkt.

Gegeven het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid en de onzekerheid van het moderne leven wil het HoS een bijdrage leveren aan de levensloop van lager en middelbaar opgeleiden en de aard en vorm van hun participatie in de samenleving. HoS vormt zich een beeld en grijpt waar mogelijk in. Om een juist beeld te krijgen is analyse noodzakelijk van de verschillende plekken waar mensen in het middensegment zich bevinden: op de werkvloer, in scholingsinstituten, binnen het vrijwilligerswerk in wijken en buurten. Om tot een evaluatie en vervolgens interventie om tot duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen te komen, is een beschrijving nodig van degenen die het bestaande werk uitvoeren en van degenen die aan de kant toekijken. Het HoS probeert naar de betrokkenen (de mbo opgeleiden op de arbeidsmarkt) te luisteren, hun verhalen te begrijpen en haar acties te richten op het stroomlijnen van ontwikkelactiviteiten. Ze zijn gericht op de taken en het werk waarvan het vermoeden bestaat dat ze in de toekomst nodig zijn en zeker gestalte zullen krijgen.

Recapitulerend aan de hand van het model: Voor een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid beginnen loopbanen bij de initiële beroepsopleidingen die erop gericht zijn studenten te leren om het juiste professionele gedrag te vertonen. Voor de kansrijken met bijvoorbeeld een vast contract vindt een leven lang leren daarna plaats op de werkvloer, tenminste als autonomie ten aanzien van verdere scholing tot de mogelijkheden behoort. Voor anderen geldt een meer grillige loopbaan waar in het werk zelf nauwelijks leermogelijkheden vervlochten zijn of waar door de tijdelijkheid van de baan geen formele opleidingen worden gevolgd. Perioden van minder werk en werkloosheid worden doorgebracht in de eigen wijk of buurt. Voor bepaalde groepen zijn er in de privé-omgeving mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen en de kansen op de arbeidsmarkt te vergoten. Het aantrekken van kansen en mogelijkheden is niet alleen een kenmerk van persoonlijkheid en opleiding maar ook van werkervaring en leeftijd. Onderzoek leert dat de ouder wordende werknemer meer nog dan de jongere een andere 'werk'houding aanneemt en gericht is op zinvol werk (Zinsmeister 2012). De balans tussen werk en privé is afhankelijk van persoonlijke en politieke beslissingen die op dit vlak worden genomen en de ruimte die bedrijven en instellingen daarvoor hebben. Velen willen zelf uitmaken welke ruimte zij daartoe nodig achten en kiezen, soms vrijwillig maar ook noodgedwongen, voor zelfstandig ondernemerschap.

2) Skills, competenties, professionalisering en een leven lang leren

Het beroepsonderwijs is vaak een op competenties gericht onderwijssysteem binnen een vakdiscipline. Een competentie is een geïntegreerd geheel van kennis, vaardigheden, houdingen en gedrag dat bij het uitoefenen van een beroep door de ontvangende werkgever als wenselijk worden beschouwd. Competenties vallen uiteen in generieke en (functie of vak) specifieke competenties. De laatste verouderen sneller dan de eerste. Generieke competenties worden vooral in het initieel onderwijs aangeleerd: het zijn de vakinhoudelijke, technische, cognitieve en sociale skills die vereist zijn om op een opleidingsniveau te functioneren. Specifieke competenties en skills worden eerder via bij-, om- en nascholing tijdens het werkzame leven verworven. Professionalisering kan omschreven worden als het (steeds beter) voldoen aan de (veranderende) eisen van professionaliteit die eigen zijn aan een beroep (Zijlstra et. al., 2011). Ze zijn gedurende de hele loopbaan aan de orde. Skills, competenties en professionalisering nopen tot een bereidheid van werkenden om een leven lang te (blijven) leren en ontwikkelen teneinde zich op de veranderende arbeidsmarkt te kunnen handhaven. Voor kansrijke studenten zijn er volop mogelijkheden om dat te doen. Echter degenen voor wie de beroepsopleiding minder vlot verloopt, gestapeld is, en voor wie naast de opleiding heeft moeten werken in baantjes die ver afstonden van de professionele loopbaan, hebben minder kansen en mogelijkheden gehad om een sterke (beroeps)identiteit te vormen (Sennett, 2008). Nussbaum (2012) wijst op de taak van overheden en de civil society om gezamenlijk kansarme groepen zodanig te faciliteren dat ze blijvend aansluiting vinden op de (lokale) arbeidsmarkt.

Het beroepenveld vraagt specifieke kennis en algemene vaardigheden die aansluiten bij de vraagstukken van de 21ste eeuw³. Zij vragen naast professionele kennis, flexibele omgang met steeds nieuwe technologie, creativiteit in al haar vormen, kritisch denken, andere manieren van communiceren en samenwerken – noodzakelijk door de grote mate van diversiteit in de samenleving – en persoonlijke en maatschappelijke verantwoordelijkheid in een complexe lokale en internationale omgeving (Griffin & Care, 2015). Ballafkih (2017) constateert dat het niveau van educatie en skills weliswaar een voorwaarde zijn maar dat de persoonlijkheid en de gepercipieerde inspanning de doorslag geven om een persoon daadwerkelijk te selecteren voor het werk dat gedaan moet worden en hen in dienst te houden. En die kenmerken omvatten veel meer dan de containerbegrippen skills en competenties. We

³ Laten we bescheiden zijn en proberen de ontwikkelingen voor de komende 10 jaar enigszins te voorspellen..

vragen in deze tijd ook om ‘houdingen’ als samenwerken in een diverse wereld, eigen vragen stellen en ‘ondernemersvaardigheden’. De 21^{ste} -eeuwse vaardigheden gelden niet alleen voor hen die het beroepsonderwijs verlaten, maar ook voor hen die zich gedurende langere tijd binnen de bedrijven en instellingen bevinden. Hamvraag bij scholings- en ontwikkeltrajecten in de 21^{ste} eeuw is wat eronder wordt verstaan, wie het voortouw neemt en wat de aanleidingen zijn die daartoe nopen.

Een leven lang ontwikkelen heeft voor beleidsmakers en management in arbeidsorganisaties als doel dat werkenden hun competenties op peil houden en actualiseren met het oog op hun duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt. Dit zijn formele en vaak lege omschrijvingen die geen uitsluitel geeft over de vakinhoudelijke eisen, vaardigheden en professioneel gedrag (houding) die werknemers in het middensegment feitelijk aannemen danwel zouden moeten aannemen. De cie Sap pleit voor actieve en individuele ondersteuning op maat en het stimuleren van scholingsmogelijkheden en constateert dat van een leven lang ontwikkelen voor de lager en middelbaar opgeleiden om zich op een veranderende arbeidsmarkt te handhaven, weinig is terecht gekomen. We weten dat op de werkvloer veel inspanning uitgaat naar de organisatorische inbedding van beroepen d.m.v. (toenemende) protocollering en verantwoording in beroepsregisters van het primair proces. Die inspanning geldt ook voor beroepen in het midden en lagere segment. Er gaat veel scholingsgeld naar opleidingen en contextgebonden kennis die zijn bedoeld om nieuwe systemen en processen te begrijpen op de werkplek. MBO ers op een flexibele arbeidsmarkt kunnen daar weinig mee. En kennelijk slaan die inspanningen ook niet altijd aan bij degenen voor wie ze zijn bedoeld, zijn leermogelijkheden niet ingebed in functies die werknemers in het middensegment bekleden of beschikken zij niet over de autonomie eigen trajecten te ontwerpen (Zinsmeister 2012, Christis 1998). Een leven lang ontwikkelen is in ieder geval meer dan het doorlopen van standaard bijscholingstrajecten die niet parallel lopen met intrinsieke wensen en behoeften.

Daarbovenop ligt nog de onopgeloste vraag wie leren en professionaliseren faciliteert voor al die ondernemende individuen (zzp-ers e.a.), vrijwilligers en huismannen en -vrouwen die geen werkgever hebben om hen te faciliteren.

3) De flexibele arbeidsmarkt voor het lagere en middensegment

We zeiden het al: van een leven lang leren bij eenzelfde werkgever is voor velen geen sprake meer. Standing (2011) spreekt van een opkomend precariaat als een mondiale ontwikkeling.

Het gaat in het precariaat om mensen voor wie de economische orde geen duurzaam perspectief en dus bestaanszekerheid biest. Ze komen niet of onvoldoende toe aan het realiseren van hun talenten omdat ze bezig zijn om maatschappelijk te overleven. Het precariaat bestaat uit flexwerkers, zzpers, migranten, vluchtelingen, mensen met een beperkingen in toenemende mate de lagere middenklasse. De opleidingsniveaus van hen lopen uiteen van een onvoltooide opleiding tot hoger opgeleid. Hoe zit het met de flexwerker in Nederland?

De flexibele schil van bedrijven en instellingen is van 2003 tot 2015 met de helft gegroeid naar 3,2 miljoen banen. Het zijn de mensen die tijdelijk in het bedrijf vliegen en er ook weer uit. Het aantal banen met een flexibele arbeidsduur waaronder 0-uren contracten en min-max contracten zijn het snelst gegroeid. Opmerkelijk is ook dat de groei van de flexibele dienstverbanden al veel langer aan de gang is. Het fenomeen flexibel contract is afkomstig uit de jaren '70. Tussen 1969 en 2015 is het aandeel gegroeid van 4 % naar 26 %. Bovenstaande feiten over de flexibele arbeidsmarkt zijn afkomstig uit een onlangs verschenen publicatie van De Beer en Verhulst (2017). Ze geven antwoord op veel gestelde vragen over (de groei van) flexibel werk. Zo blijkt dat een kwart van het arbeidsvolume bestaat uit flexibele arbeidsrelaties: het is uitzendwerk, kortdurend- en langdurend tijdelijk werk, het is het werk van oproep- en invalkrachten. Daarbovenop vormen zzp-ers 17.2 % van het arbeidsvolume (CBS/ statline, ABU (2016). De flexibele arbeidsmarkt gaat over flexibel werk dat als zodanig binnen de bedrijven en instellingen wordt georganiseerd waarbij flexibele contracten aan verschillende groepen worden aangeboden.

Het aantal flexibele banen loopt uiteen tussen de sectoren. Zo werkt in de horeca twee derde van het personeel op flexibele basis, het gaat met name om werknemers met een variabele arbeidsduur waaronder oproepkrachten. Ze werken op een kortdurend tijdelijk contract. In de bouwnijverheid en de zakelijke dienstverlening werken daarentegen veel zzpers (CBS/ statline). Waar het in de dienstverlenende beroepen en de logistieke beroepen gaat om banen met een variabele arbeidsduur, werken in de technische beroepen voornamelijk zzp-ers. Beroepen waar veel zelfstandig wordt gewerkt en die gebruik zouden kunnen maken van het House of Skills zijn kunstenaars, land en bosbouwers, kappers en schoonheidsspecialistes, grafische vormgevers zijn oververtegenwoordigd in het aandeel flexwerkers (CBS/ Statline).

Wie werken er binnen de flexibele schil? 70% van hen zijn jongeren tot 25, ze hebben een tijdelijke baan met een variabele arbeidsduur. Ook 80% van de 65 + hebben tijdelijk werk, ze

zijn niet in loondienst maar noemen zich zelfstandig ondernemer. Van de beroepsbevolking tussen de 25 en de 30 jaar werkt gemiddeld 30% in de flexibele schil. Dat gemiddelde blijft in tact, maar hoe ouder werkenden worden hoe meer ze tijdelijk werk verrichten in de vorm van een zzp-contract en het (langdurig) tijdelijk dienstverband afneemt. Het CBS (EBB 2014 microbestand) laat zien dat laagopgeleiden beduidend vaker flexibel werk hebben dan middelbaar en hoger opgeleiden. Het verschil wordt voor een groot deel verklaard door het aanzienlijk grote aandeel laag opgeleiden met een variabele arbeidsduur. Zij hebben vaker een kortdurend en tijdelijk contract. Hoger opgeleiden werken weer vaker als zelfstandige. Voor de effecten van beleid en instituties op flexibel werken worden door De Beer en Verhulp (2017) voornamelijk internationale bronnen aangehaald (OECD statistics). Zij constateren dat er nog heel weinig bekend is over de oorzaken van de flexibele schil in Nederland en de rol die wetgeving daarbij speelt. Er kunnen daarom volgens hen weinig stellige uitspraken gedaan worden omdat het ontbreekt aan gedegen onderzoek in deze.

4) *Werk in de toekomst*

Het is alom bekend dat door technologische ontwikkelingen veel routinematige en administratieve taken zullen verdwijnen. (Frey en Osborne 2013, 2017). Uit onderzoek van de MBO-raad blijkt dat ondanks dat gegeven de studenten blijven kiezen voor opleidingen in de administratieve en ondersteunende sfeer. In sommige sectoren is een tekort en in andere sectoren een overschot is aan personeel (UWV...). Werkgevers kampen met vele moeilijk vervulbare vacatures in de techniek-industrie-bouw, ICT en de Zorg. Ondernemers in deze sectoren ervaren belemmeringen in het productieproces omdat zij geen geschikt personeel kunnen vinden voor de banen die zij beschikbaar hebben. De geschiedenis leert dat na een economische opleving en na 'industriële' revoluties de arbeidsmarkt en het onderwijssysteem zich niet snel genoeg aan elkaar weten aan te passen.

Door technologische ontwikkelingen, big data en de veel gebruikte term 'machine learning', verandert het soort werk, wordt het gebruik van nieuwe technologie goedkoper en voor een breed publiek toegankelijk (Walma en Kirschner 2017). Technologische ontwikkelingen staan echter niet op zichzelf maar zijn verbonden met economische en politieke ontwikkelingen (topsectorenbeleid) waardoor werkloosheid niet alleen is toe te schrijven aan technische veranderingen. Walma en Kirschner (2017) noemen het voorbeeld van Piet die de hospitality richting heeft gevolgd op het MBO, hij wordt ontslagen bij het hotel waar hij tot dusver

werkte omdat zijn functie wordt opgeheven. Veel taken van een baliemedewerker worden weliswaar door de computer overgenomen maar Piet wordt ook ontslagen, omdat door de opkomst van Airbnb er een krimp is in de hotelindustrie. Piet wordt bovendien ontslagen omdat de werkgever vermoedt dat de taken die Piet ongemerkt ook uitvoerde gemakkelijker door flexwerkers kunnen worden uitgevoerd. De hospitality gold als groeisector maar kennelijk geldt dat niet voor iedereen.

Het debat gaat over de onbegrensde technologische mogelijkheden die massawerkloosheid ten gevolg zouden hebben. Evenals het gesprek over flexwerkers zijn ook deze gliden niet nieuw. Daarbij komt dat wordt vergeten dat juist ook economische, politieke en sociale interventies doorgaans meer effect hebben op plotselinge en massale werkloosheid meer nog dan louter technologische veranderingen (Ballafkih e.a. 2017).

Technologische veranderingen leiden wel tot een gat tussen gevraagde en aangeboden competenties. Het soort werk verandert en de wijze waarop het wordt uitgevoerd. Frey en Osborne (2017) geven bovendien grenzen aan de groei van de computer waardoor er altijd menselijke skills en competenties nodig zijn. Er zijn nog steeds complexe perceptietaken in een ongestructureerde omgeving waar de robotica nog lang geen antwoord op heeft, alleen mensen zijn in staat nieuwe ideeën en oplossingen te bedenken die origineel zijn. Menselijke en sociale intelligentie (inclusief empathie) blijft van groot belang in bijvoorbeeld onderwijs en gezondheidszorg. Er zullen nieuwe taken ontstaan voor mensen die over de vaardigheid beschikken om kritisch met de informatie, de media en de technologie om te gaan. (Onderwijsraad 2014). Er blijven andersoortige denkers en doeners nodig die de gebaande paden durven te verlaten en die over de grenzen van het eigen vakgebied heen willen en kunnen kijken. En wat in de literatuur nauwelijks wordt genoemd in dit kader: de vraag naar vriendelijke baliemedewerkers of op mbo geschoolde gezondheidswerkers is natuurlijk niet echt verdwenen. Er zijn alleen geen werkgevers te vinden die voor dat werk (willen) betalen. Soms lossen vrijwilligers dat op. Dat geldt ook voor het huishoudelijke werk, de zorg- en opvoedingstaken en de ondersteuning van zieken en ouderen. De vraag naar dat werk zal altijd blijven. Welke beroepen er in de toekomst zullen zijn, kunnen we alleen inschatten met de kennis van nu, we kunnen daarover een beeld vormen met de uitgangspunten van het systeem zoals dat nu functioneert.

Frey en Osborne beschrijven de technologische ontwikkelingen in de 21^{ste} eeuw en de mogelijkheden daarvan. Anderen werpen een blik op de toekomst aan de hand van de kennis

die beroepsbeoefenaren zelf hebben en de professionalisering die tot toekomst bespiegelingen leiden (Biemans e.a. 2017), het eigen lectoraat gHRM heeft in opdracht van de Amsterdam Economic Board aan werkgevers gevraagd welke tendenzen zij zien, welke businessmodellen zij hanteren om tot een toekomstbestendig bedrijf te komen. Zij geven een indruk over welke vaardigheden in hun bedrijf of bedrijfstak de werknemer van de toekomst moet beschikken (Ballafkih e.a. 2017). De inrichting van een House of Skills zal op deze verschillende perspectieven kunnen aansluiten.

5) *duurzame inzetbaarheid: goede en zinvol arbeid*

Arbeid omvat zowel betaald als onbetaald werk. Arendt (1958, 79-135) maakte al de onderscheiding tussen ‘work’ (productieve arbeid) en ‘labour’ (niet-productieve arbeid). Wellicht dwingt de huidige situatie van onvolledige werkgelegenheid en werkloosheid op de arbeidsmarkt tot een rehabilitatie van ‘labour’ ten opzichte van ‘work’. In het Handwoordenboek Hedendaags Nederlands (Van Dale, 1996, 2^e dr.) staat bij het lemma arbeid als eerste betekenis: ‘inspanning van lichamelijke en/of geestelijke krachten om iets tot stand te brengen.’ En bij het lemma werk: ‘het verrichten van een taak’; en vervolgens: ‘bezigheid als bron van inkomsten.’ We verrichten dus allemaal arbeid maar allen degenen die ervoor worden betaald zijn aan het werk. In economische statistieken en de meting van het BNP wordt onbetaalde arbeid (zoals mantelzorg, huishoudelijk werk, vrijwilligerswerk) niet meegenomen.

Goed werk is vervolgens een dusdanig ontwerp van functies en taken die mensen uitvoeren dat zij niet ziek worden van het werk dat zij doen en het werk niet tot stressvolle situaties leidt. Althans werk zou zo ingericht moeten zijn dat werknemers voldoende autonomie hebben om de stressvolle situaties te kunnen hanteren en zich kunnen ontwikkelen in hun werk (Arbeidsomstandighedenwet, Christis 1998). Oudere en ervaren werknemers vragen meer ze eisen zinvol werk (Zinsmeister 2012). Zinvolle arbeid heeft betekenis voor de samenleving en geeft persoonlijke voldoening en ontplooiing. Indien laag (en middelbaar) opgeleiden vaker flexibel werk verrichten, werk met een variabele arbeidsduur, werpt dat de vraag op of goed werk en zinvolle arbeid niet ingeruild worden voor slecht en zinloos werk. Het roept ook de vraag op of in een situatie van onvolledige werkgelegenheid er niet een andere conceptie van arbeid nodig is die *alle* volwassen burgers op een zinrijke wijze kan laten participeren in de samenleving.

In het kader van werk en dus betaalde arbeid hebben we het over banen, functies en taken. Ze staan ter discussie als we praten over ondernemende werkenden zoals zzp-ers. Zij maar ook steeds meer werknemers in loondienst werken in projecten waarbinnen ze strategisch gezien hun arbeidsvermogens, kwaliteiten en competenties continu ontwikkelen en hun (sociale) netwerken uitbreiden om nieuwe projecten en opdrachten te verwerven (Boltanski & Chiapello, 2007). CV's ontwikkelen zich dien ten gevolge in de richting van portfolio's waarin aangetoond wordt welke meestal abstracte competenties verworven en ontwikkeld zijn en welke resultaten geboekt. De hamvraag is uiteraard welke conceptie van arbeid hiertoe het meest geschikt is en welke vormen van arbeid dan zichtbaar worden omdat ze niet in competenties uitgedrukt kunnen worden.

6) Regionale samenwerking.

Steden belichamen de wereldsamenleving op mesoniveau zowel in positieve als in negatieve zin. Ze zijn brandpunten van economische innovatie en van sociale ongelijkheid, van culturele versmelting en conflicten. Sennett (2018) wijst erop hoezeer veelal het contrast tussen kansrijke en kansarme groepen niet alleen op het werk maar ook door fysiek-geografische grenzen afgebakendis. Tegenover de gesloten stad voert hij een pleidooi voor een open stad waarin uiteenlopende functies (wonen, werken, recreatie), sociale klassen en groepen veel meer verbonden en vermengd worden; waarin ook minder door de (politieke) autoriteiten van bovenaf is vastgelegd en er meer vertrouwen is in de initiatieven van betrokken burgers.

Het HoS komt tot stand door regionale samenwerking van organisaties in de grootstedelijke context. Maar dat is niet genoeg. Het Hos zou ook een samenwerking moeten zijn van werkzoekende mensen in wijken en buurten. Veranderingen op de arbeidsmarkt volgen niet uit blauwdrukken, maar zijn eerder gebaseerd op de wisselwerking van mogelijkheden van instituties en de capabilities van burgers in wijken en buurten. De recente flexibele, mobiele en digitale vormen van arbeid kristalliseren zich volgens Boltanski & Chiapello (2007) uit in een nieuw type stad: de projectenstad. Dat is een stad die bestaat uit projecten en netwerken, ofwel een inrichting van de flexibele economie van de stad op basis van netwerken van mensen en de projecten waaraan ze in wisselende configuraties werken. In de 'projecten-stad' wordt de status van mensen bepaald aan de hand van hun activiteit(en). Ze vallen niet altijd

samen met het verrichten van betaalde arbeid⁴. Activiteiten bij Boltanski & Chiapello (2007) laten zich ook goed verbinden met Schmid's model van de transitionele arbeidsmarkt: '... activity in the projective city surmounts the oppositions between work and non-work, the stable and the unstable, wage-earning class and non-wage-earning class, paid work and voluntary work, that which may be assessed in terms of productivity and that which, not being measurable, eludes calculable assessment.' (Boltanski & Chiapello (2007)).

Arbeid kristalliseert zich niet zonder meer uit in een (betaalde) baan en een loopbaan in een opeenvolging van functies. Ieder individu onderhoudt in plaats daarvan een portfolio, een paspoort met uiteenlopende activiteiten die al dan niet bijdragen aan zijn/haar (duurzame) inzetbaarheid. Het HoS zou de brug kunnen vormen tussen mobiele projecten en groepen professionals die hun netwerken kunnen uitbreiden en plaatsgebonden werkenden die vanwege hun geringe(re) mobiliteit, een veel geringer persoonlijk, cultureel en sociaal kapitaal bezitten. Ze zou moeten oordelen over de waardevolheid van het portfolio, hoe de verscheidenheid aan activiteiten te beoordelen ten opzichte van de diepgang van de beperkte scope van een vakman., Opeenvolgende projecten en samenwerking dragen bij aan de uitbreiding van netwerken van mensen. Ook dat vraagt een beoordeling van de aard ervan. Daarop poogt met name voor het middensegment op de Amsterdamse arbeidsmarkt het project House of Skills een antwoord op te geven. Tegelijk kampt die arbeidsmarkt met een tekort aan betaalde banen om iedereen uit de middenklasse (en het precariaat) aan het werk te helpen.

Arbeid kristalliseert zich niet zonder meer uit in een (betaalde) baan en een loopbaan in een opeenvolging van functies. Ieder individu onderhoudt in plaats daarvan een portfolio, een paspoort met uiteenlopende activiteiten die al dan niet bijdragen aan zijn/haar (duurzame) inzetbaarheid. Het HoS zou de brug kunnen vormen tussen mobiele projecten en groepen professionals die hun netwerken kunnen uitbreiden en plaatsgebonden werkenden die vanwege hun geringe mobiliteit een veel geringer persoonlijk, cultureel en sociaal kapitaal bezitten. Hoe meer verscheidenheid er is in activiteiten, des te waardevoller portfolio's zijn.

⁴ hun projectenstad veronderstelt een scherpe tweedeling op de arbeidsmarkt tussen kansrijken en kansarmen (het precariaat). Over de laatste groep schrijven ze behoorlijk negatief (zie Zijlstra 2017) .

Opeenvolgende projecten en samenwerking dragen bij aan de uitbreiding van netwerken van mensen. Daarop poogt met name voor het middensegment op de Amsterdamse arbeidsmarkt het project House of Skills een antwoord op te geven.

Met bovenstaande zes thema's zijn enkele thematieken beschreven die nauw verbonden zijn aan de inrichting van het House of Skills. De operationalisatie ervan vraagt nog een nader invulling in samenhang met de andere partners. De beschrijving hiervan is een begin om een aanvraag te maken met de evaluatie van de activiteiten van het Huis.

Literatuur

Ahrendt, Hannah (1998; oorspr. 1958), *The Human Condition*, Chicago: University of Chicago Press, 2nd ed.

Ballafkih, H; Zinsmeister, J., Meerman M.en N. Bay (2016), *Meedoen in Nieuw-West*, Hogeschool van Amsterdam: Urban Management i.s.m. CAREM

Ballafkih, H., Zinsmeister J en M. Meerman (2016), *The Needs of the Dutch Precariat Regarding Labour* [forthcoming]

Ballafkih, H. (2017) *Qualifications, Skills and more*. Amsterdam: faculteit der Maatschappij en gedragswetenschappen.

Bauman, Z. (2000), *Liquid Modernity*, Cambridge: Polity Press [C]

Beer, P. de en E. Verhulp (2017) *Dertog vragen en antwoorden over flexible werk*. Amsterdam: Amsterdam Institute for advanced labour Studies.

Biemans ,P. & Sjoer (2017)

Boltanski, Luc; Chiapello, Eve (2007), *The New Spirit of Capitalism*, London: Verso

Christis, J. (1998) *.Arbeid, organisatie en stress*. Amsterdam: het Spinhuis.

Frey, C. en M.Osborne (2017) *The future of employment : How susceptible are jobs to computerization?* *Technical Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.

Giddens, A. (1991), *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*, Cambridge: Polity Press [C]

Griffin, P. & E. Care (Eds.) (2015). *Assessment and Teaching of 21st Century Skills*. Dordrecht: Springer.

House of Skills (2017) *Voordracht voor de raadsvergadering van 28 juni 2017*.

Inspectie van het Onderwijs (2016). *De Staat van het Onderwijs. Onderwijsverslag 2014/2015*. Den Haag: Ministerie OCW.

Kalleberg, A. (2013), *Good jobs, bad jobs. The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*, New York: Russell Sage Foundation, pp 312 [

Kant, I. (2004), *Kritiek van de zuivere rede*, Amsterdam: Boom (vertaling van de *Kritik der reinen Vernunft*, Koningsbergen, 1781)

Meerman, M., Zijlstra, A. *Onderzoeksprogramma Cluster M&O: Werken en leren in een veranderende samenleving*, Amsterdam: Carem, 2013

Meerman, M. Jong, de M. en R. Wolf (2017) Etnische diversiteit en studiesucces. In Glastra, F en D. van Middelkoop (red) (2017) *Studiesucces in het hoger onderwijs*. (in druk)

Nussbaum, M. (2012), *Mogelijkheden scheppen. Een nieuwe benadering van menselijke ontwikkeling*, Amsterdam: Ambo, pp 304 [C]

Schmid, G. (2005), Social Risk Management through Transitional Labour Markets: Theory and Practice related to European Experiences, Revised paper for the Conference 'Transitions & Risk: New Directions in Social Policy', University of Melbourne, 23-25 February 2005

Schmid, G. (2010), The Future of Employment Relations: Goodbye 'Flexicurity' - Welcome Back Transitional Labour Markets (paper for AIAS conference on October 14, 2010)

Schmid, G. (1998), Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy, Discussion Paper // Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Forschungsschwerpunkt: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Abteilung Arbeitsmarktpolitik und Beschäftigung, No. FS I 98-206

Semler (2010). *Semco-stijl*. Boekerij.

Sennett, R. (2018, te verschijnen), *Building and Dwelling*

Standing, G. (2014), *The Precariat: The New Dangerous Class*, New York: Bloomsbury [C]

Taylor, Ch. (1996), *De malaise van de moderniteit*, Kampen: Kok Agora, 2e dr.

Walma van der Molen, J. en P. Kirschner (2017). *Met de juiste vaardigheden de arbeidsmarkt op*. Arnhem: NSVP.

www.doorlerenwerkt.nl: Verslag van de cie Vraagfinanciering MBO.

Zijlstra, A. Meerman, M. (2015), Diversity in Professional Expertise: Learning and Working Intertwined, *Life-Long Education* [Engelse vertaling van het Russischtalig tijdschrift van de St. Petersburg In-Service Pedagogical Academy], nr. 11, 35-48 [in 2013 in het Engels gepubliceerd in de proceedings van de Conference Management, Knowledge and Learning. Make Learn, Zadar (Croatia), 19-21 June 2013)

Zijlstra, A. Hooft, F. van 't., Meerman, M. (2011), *Professionalisering van docenten in het hbo, een gevalstudie binnen een economisch domein*, Amsterdam: CAREM

Zijlstra, A. (2017) Participation and Legitimation. New Labour Relations and the Role of HRM Conference 'The Transformation of Human Potential in the Context of the Century, Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod, September 14-15, 2017

Zinsmeister, J. (2012), *Oud is wijs genoeg. Een studie naar de inzet van de arbeidsvermogens van oudere werknemers*, Amsterdam: Carem (proefschrift)

