

Mensgerichtheid

# inbalans

MAGAZINE OVER ONDERWIJS



€14,95





# Passie, zingeving en drijfveren als fundament voor de Brabantse arbeidsmarkt

Een frisse kijk op  
een inclusieve  
en dynamische  
samenleving

In een tijd waarin de Brabantse arbeidsmarkt zowel uitdagingen als kansen kent, biedt Ton Wilthagen, hoogleraar Arbeidsmarkt aan de Tilburg University, een diepgaand inzicht in de cruciale rol van passie, zingeving en drijfveren. Als autoriteit op het gebied van arbeidsmarktvraagstukken deelt Wilthagen inzichten die essentieel zijn voor het begrijpen van de dynamiek van moderne werkgelegenheid.

Ton Wilthagen benadrukt tijdens ons gesprek de unieke mogelijkheden die de krapte op de arbeidsmarkt in Brabant biedt. Volgens hem moet de huidige situatie niet enkel als een uitdaging worden gezien, maar vooral als een kans om bestaande processen te heroverwegen en te innoveren. "We kunnen niet alles blijven doen zoals we gewend zijn. Dat opent deuren naar nieuwe methoden en strategieën," legt Wilthagen uit. Deze benadering, die hij vergelijkt met een 'grote schoonmaak' in een huishouden, stelt ons in staat om niet alleen anders, maar vooral beter te werken. Dit leidt niet tot kwaliteitsverlies, maar juist tot kwaliteitswinst. Door deze verschuiving ontstaat er een 'nieuwe kansenkaart' voor de regio, waarbij innovatie, efficiëntie en inclusie centraal staan in de hervorming van de arbeidsmarkt.

## **Tranformatie**

In zijn reflectie op de noodzakelijke transformatie van de arbeidsmarkt benadrukt Ton Wilthagen dat politieke leiders vaak wijzen op de noodzaak van maatschappelijke transitie, maar daarbij een cruciaal aspect over het hoofd zien: de beschikbaarheid van de juiste mensen om deze transitie te ondersteunen. "De grootste transitie waar we voor staan, is die van de arbeidsmarkt zelf," stelt Wilthagen. Hij beschrijft deze transitie als een noodzakelijke voorwaarde die nog niet volledig wordt erkend binnen het huidige beleidsdiscours. Bovendien stelt hij: "Ja we zijn in transitie, maar het volledige speelveld is nog niet te overzien." Hij wijst op de recente ontwikkelingen zoals de oorlogseconomie, die niet alleen economische, maar ook defensietransities noodzakelijk maakt. Deze situaties vereisen een heroverweging van hoe arbeidskrachten worden ingezet en opgeleid, wat wijst op de diepgaande veranderingen die nodig zijn om niet alleen aan de huidige eisen te voldoen, maar ook om de basis te leggen voor toekomstige maatschappelijke stabiliteit en groei.



## Sectorale implicaties

Ton Wilthagen onderstreept het belang van strategische keuzes in het licht van de arbeidsmarkttransitie, vooral in de context van Brabant. "Kiezen is kansen benutten," merkt hij op, waarbij hij de noodzaak voor een nieuwe industriepolitiek benadrukt. Volgens hem moet er, gezien de krapte, een keuze gemaakt worden die creativiteit bevordert en traditionele methodes herzielt, zowel op regionaal, nationaal als Europees niveau. Deze aanpak is niet alleen een reactie op huidige uitdagingen, maar ook een strategische voorbereiding voor toekomstige ontwikkelingen. Sectoren die het meest zullen profiteren van deze transitie zijn die welke zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe technologieën en veranderende marktbehoeften én die relevant zijn vanuit het perspectief van brede welvaart. Wilthagen adviseert deze sectoren om open innovatie te omarmen en zich te richten op het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten bij toekomstige economische en maatschappelijke eisen. Door proactief te investeren in training en ontwikkeling, kunnen bedrijven in Brabant zich niet alleen aanpassen, maar ook floreren in een veranderend economische landschap.

## Generatiekloof

De hoogleraar belicht de nuances van de zogenoemde generatiekloof op de werkvloer, waarbij hij benadrukt dat we ook te maken hebben met een 'periode-effect' en leeftijds-effect, en niet louter met een generatie-effect. Hij waarschuwt voor het voorbarig beoordelen van jongere generaties en stelt dat we op weg zijn naar een arbeidsmarkt waar maar liefst vijf verschillende generaties samen zullen werken. Dit fenomeen, volgens Wilthagen, is niet tijdelijk maar een blijvende verandering. Hij merkt op dat de jongere generatie, ondanks soms kritische beoordelingen, vaak 'scherper in de wedstrijd staat dan wie dan ook', wat wijst op hun sterke betrokkenheid en capaciteit om bij te dragen aan innovatie. Om de samenwerking tussen oudere en jongere werknemers te verbeteren en wederzijds leren en innoveren te bevorderen, benadrukt hij het belang van wederzijds respect en het erkennen van de unieke bijdragen die elke generatie kan leveren op de werkvloer. Dit vereist aanpassingen in managementstijlen, communicatiepraktijken en teamdynamiek om een inclusieve en collaboratieve

werkomgeving te cultiveren waarin kennisuitwisseling en innovatie voorop staan.

## Inclusiviteit

Ton Wilthagen benadrukt het belang van inclusiviteit op de arbeidsmarkt. Hij wijst op de noodzaak om een bredere visie te hanteren waarin mensen met de juiste vaardigheden—ongeacht hun achtergrond—kansen krijgen op de arbeidsmarkt. "In Nederland hebben we een dichotome kijk op de arbeidsmarkt, waarbij mensen met een 'vlekje' het vaak moeilijk hebben," legt hij uit.





Wilthagen stelt dat echte inclusiviteit niet alleen gaat over het integreren van mensen die momenteel buiten de arbeidsmarkt vallen, maar ook over het anticiperen op de behoeften van toekomstige generaties werknemers en het ondersteunen van hen die uit de arbeidsmarkt dreigen te vallen.

Hij pleit voor een herziening van het huidige arbeidsmarktmodel, met specifieke maatregelen die het makkelijker maken om van baan te wisselen. Dit zou niet alleen de mobiliteit op de arbeidsmarkt verhogen, maar ook meer kansen creëren voor mensen die anders misschien buiten de boot vallen. Door een flexibeler arbeidsmarktstelsel te promoten, waarin continue professionele ontwikkeling en omscholing centraal staan, kunnen we ervoor zorgen dat alle Brabanders, inclusief de kansarmen, kunnen meekomen met de snelle technologische ontwikkelingen en daadwerkelijk bijdragen aan een inclusieve en dynamische economie.

## Onderwijs en arbeidsmarkt

Er zijn ook fundamentele aanpassingen in de onderwijsinfrastructuur nodig om deze effectiever te laten aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. Volgens Wilthagen is het traditionele model, waarbij het onderwijs een scala aan opties biedt en studenten kiezen wat hen aanspreekt, niet langer houdbaar. "We moeten een andere industriepolitieke koers varen en het onderwijs anders gaan inrichten," stelt hij. Dit houdt in dat we moeten durven afwijken van gangbare paden, zoals het voorbeeld dat hij geeft over de moeilijkheid om studenten die geïnteresseerd zijn in evenementmanagement te adviseren om voor een carrière in de zorg te kiezen.

Wilthagen pleit voor een onderwijssysteem dat georganiseerd is rondom de belangrijke transitie in de samenleving en arbeidsmarkt, waarbij de structuur van het onderwijs flexibeler is en niet volledig vastligt. Dit zou ruimte bieden voor een meer adaptieve leeromgeving, waarbij het opdoen van vakkennis niet de eerste stap is, maar de laatste. De focus zou eerst moeten liggen op het ontwikkelen van brede vaardigheden, waaronder digitale en sociale skills, en inzichten die aansluiten bij dynamische marktbehoeften, gevolgd door gespecialiseerde vakkennis zodra duidelijk is waar de arbeidsmarkt

behoefte aan heeft. Deze benadering zou niet alleen de relevantie van het onderwijs vergroten, maar ook zorgen voor een arbeidsmarkt die beter voorbereid is op de uitdagingen van de toekomst.

## Brabantse industriepolitiek

Ton Wilthagen benadrukt de noodzaak voor een expansieve benadering van de industriepolitiek in Brabant, die hij als cruciaal beschouwt voor het versterken van de regionale en uiteindelijk nationale en Europese economie. "Het is onrustbarend dat we nog steeds een 'postzegel' visie hebben," merkt Wilthagen op, waarmee hij verwijst naar een te beperkte en kleinschalige aanpak. Dit houdt in dat er strategische verbindingen moeten worden gelegd, zowel binnen Brabant als daarbuiten, om te komen tot een nieuwe, meer geïntegreerde industriepolitiek.

Wilthagen stelt voor om te beginnen met het ontwikkelen van een Brabantse industriepolitiek die vervolgens kan worden opgeschaald naar een nationaal en Europees niveau. "Veel meer interactie, veel meer complementariteit," zo beschrijft hij de kern van deze aanpak. Dit zou niet alleen leiden tot een meer bewust en strategisch beleid, maar ook de positie van Brabant als invloedrijke speler op zowel nationaal als Europees niveau versterken. Door af te stappen van de beperkte lokale focus en te streven naar bredere samenwerkingen, kan Brabant een sleutelrol spelen in het vormgeven van een robuuste, toekomstbestendige industriepolitiek.

## Beleid en samenwerking

Ton Wilthagen benadrukt het belang van een geïntegreerde aanpak voor het bevorderen van samenwerking tussen overheid, bedrijven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties én burgers met betrekking tot de transitie van de arbeidsmarkt. Volgens hem is het niet voldoende om enkel te pleiten voor meer samenwerking; er moet eerst een duidelijk overzicht zijn van hoe elk van deze entiteiten bijdraagt aan het grotere geheel. "Iedereen weet dat samenwerking belangrijk is en wil dat, maar je moet eerst een som der delen maken," stelt Wilthagen. Dit betekent dat het noodzakelijk is om het grote plaatje te schetsen en te begrijpen hoe de verschillende

sectoren en stakeholders elkaar kunnen aanvullen en versterken.

Door eerst dit overzicht te creëren, wordt samenwerking een logisch vervolg, niet alleen als concept, maar als een effectieve strategie die alle betrokken partijen verbindt met een gemeenschappelijk doel en waaraan blijvend en duurzaam wordt gewerkt. Hij vraagt retorisch, "Wat was Brabantstad ook alweer?" om te benadrukken dat regionale identiteit en samenwerkingsverbanden vaak vergeten worden in de discussie over beleidsvorming en arbeidsmarktontwikkeling. Wilthagen suggereert dat door deze elementen opnieuw te definiëren en te integreren in een helder beleidskader, overheid, bedrijven en onderwijsinstellingen hun rollen effectiever kunnen afstemmen om samen de noodzakelijke transitie binnen de arbeidsmarkt te ondersteunen.

## Leven lang ontwikkelen

Ton Wilthagen benadrukt het essentiële belang van een leven lang ontwikkelen (LLO) binnen de context van de arbeidsmarkttransitie, waarbij hij het beschrijft als een onontbeerlijke voorwaarde voor toekomstig succes. "LLO is een sine qua non voorwaarde," stelt hij, wijzend op de strategische noodzaak voor alle individuen om zich voortdurend te ontwikkelen op basis van hun persoonlijk potentieel. Ondanks dat het belang van een leven lang ontwikkelen breed erkend wordt, merkt Wilthagen op dat dit in het onderwijsveld nog steeds een beperkt aandachtsgedebied is.

Voor een succesvolle implementatie van een leven lang ontwikkelen benadrukt Wilthagen dat er meer richting en structuur nodig is. Dit omvat het creëren van een systeem waarin iedereen toegang heeft tot voortdurende professionele en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. "Het moet een onderdeel worden van de nieuwe industriepolitiek," voegt hij toe, suggererend dat LLO geïntegreerd moet worden in het bredere beleid om de arbeidsmarkt dynamisch en competitief te houden.



*Het is onrustbarend  
dat we nog steeds een  
'postzegel' visie hebben*

Ton Wilthagen

## Toekomstvisie

Ton Wilthagen deelt een optimistische toekomstvisie voor de arbeidsmarkt in Brabant, waarbij hij significante transformaties voorziet die zowel uitdagingen als kansen met zich mee zullen brengen. Hij beschrijft een periode van 'grote schoonmaak' waarin bestaande taboes worden doorbroken en de angst voor werkloosheid aanzienlijk zal afnemen. "Je hoeft nooit meer bang te zijn voor 'het spook der werkloosheid!'" benadrukt hij, wat wijst op een verwachte stabiliteit en zekerheid in de arbeidsmarkt.

Verder voorziet Wilthagen een samenleving die van nature inclusief wordt, een ontwikkeling die wordt aangedreven door de nadruk op passie, zingeving, en drijfveren als de fundamenteën van een vernieuwde arbeidsmarkt. Deze elementen zullen naar zijn mening leiden tot een arbeidsmarkt die niet alleen efficiënter en veerkrachtiger is, maar ook meer voldoening geeft aan de individuele werknemer. En waarin mensen, jong en oud, ook naar beste kunnen willen werken.

De grootste uitdagingen zullen liggen in het daadwerkelijk realiseren van deze visie, waarbij het noodzakelijk zal zijn om bestaande structuren en percepties grondig te herzien. De kansen liggen in het potentieel voor een meer dynamische en inclusieve arbeidsmarkt die in staat is om individuele talenten en ambities beter te benutten en te ontwikkelen.





# Parallele arbeidsmarkt: een brug tussen werkloosheid en welzijn

In een tijd waarin technologische vooruitgang en demografische verschuivingen de traditionele arbeidsmarkt ontwrichten, biedt Ton Wilthagen's visie op een parallelle arbeidsmarkt een intrigerende kijk op hoe sociaal ondernemerschap zowel economische als sociale problemen binnen de maatschappij kan adresseren.

## Nieuwe rol niet-actieven

Volgens Wilthagen is er in Nederland een substantiële groep van ongeveer een miljoen mensen die momenteel niet actief zijn op de arbeidsmarkt. Deze mensen kunnen onder andere potentieel ingezet worden om maatschappelijke diensten te verlenen aan een vergelijkbaar aantal mensen die kampen met eenzaamheid. Het fundament van Wilthagen's voorstel is de overtuiging dat iedere persoon unieke talenten bezit die benut kunnen worden, zelfs als deze persoon niet binnen de traditionele arbeidsmarkt past. Dit zou kunnen leiden tot zinvolle rollen in sectoren zoals sociale zorg, waarbij deze niet-actieven bijvoorbeeld activiteiten kunnen coördineren die eenzaamheid bestrijden onder ouderen en kwetsbare groepen.

## Eigenwaarde en verbinding

Onderzoek toont aan dat werk niet alleen economische waarde heeft, maar ook cruciaal is voor persoonlijke identiteit, welbevinden, gezondheid en sociale inclusie. Door niet-traditionele arbeidskrachten te integreren in zinvolle werkzaamheden, kan aanzienlijk worden bijgedragen aan hun gevoel van eigenwaarde en maatschappelijke verbondenheid. Dit model kan ook de druk op sociale voorzieningen verlagen door proactieve ondersteuning te bieden aan kwetsbare groepen.

## Economie en waardecreatie

De parallelle arbeidsmarkt kan leiden tot een nieuw type marktdynamiek waarbij de focus ligt op waardecreatie boven winstmaximalisatie. Door economisch 'onzichtbare' activiteiten te valoriseren en te integreren in het economische systeem, herdefinieert dit model succes in de moderne economie.

## Uitdagingen en implicaties

De implementatie van een parallelle arbeidsmarkt vereist aanpassingen binnen het bestaande beleidskader, zoals regelgeving die sociale ondernemingen ondersteunt en investeringen in opleiding stimuleert. Het is essentieel dat de kwaliteit van de geboden diensten en de arbeidsomstandigheden van de ingezette arbeidskrachten gewaarborgd blijven.

## Slotbeschouwing

De parallelle arbeidsmarkt biedt een innovatief model dat zowel economische als sociale winst oplevert. We gaan dan van sociale zekerheid naar een sociale economie. Dit model nodigt uit tot verder onderzoek en discussie over effectieve implementatie en kan een sleutelrol spelen in het creëren van een inclusieve en dynamische samenleving.

rījnconsult