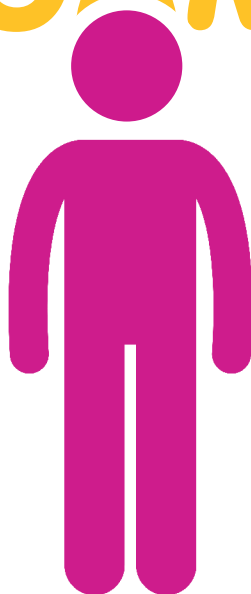


# WAARDEN DIE WERKEN



**Bruggen slaan naar een flexibele arbeidsmarkt**

# GAM





## INLEIDING

# BRUGGEN SLAAN NAAR EEN FLEXIBELE ARBEIDSMARKT

De veranderingen op de arbeidsmarkt en in wet- en regelgeving vragen om een andere manier van organiseren, ze vragen om innovatieve oplossingen. Het Gelders Arbeidsmarkt Model is zo'n oplossing.

We zijn geneigd vanuit bestaande structuren te denken, waardoor we kansen dreigen te missen. We kunnen het ons niet meer permitteren om alles alleen en blijvend binnen één sector te willen oplossen. Het Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM) biedt een innovatieve kijk op de arbeidsmarkt. Een kijk waarbij regionale samenwerking, goed werkgever- en werknemerschap, zelfregie en werkzekerheid boven baanzekerheid centraal staan. Het is dé manier om te anticiperen op de arbeidsmarkt van de toekomst.

Hoe past u het GAM en zijn waarden toe in uw organisatie en in uw eigen werk? Hoe kunt u innovatie op de arbeidsmarkt en in nieuwe organisatievormen realiseren? Wie zijn daarbij passende (intersectorale) samenwerkingspartners? En, hoe laat u

bureaucratie los en gaat u samenwerken? Hoe maakt u mensen pro-actief in hun loopbaan en verbindt u beroepsopleidingen aan een veranderende wereld?

Dit zijn complexe vraagstukken zonder gemakkelijke antwoorden. Het GAM biedt niettemin een toekomstbestendig denkraam omdat het is gebaseerd op een mensgerichte benadering en robuuste waarden.

In deze bundel geven zeven auteurs die werken met het GAM een toelichting, elk vanuit hun eigen perspectief. Ze beschrijven de verlangens van de arbeidsmarkt, de waarden die daarbij kunnen helpen en de rol van het GAM. Juist door deze zeven perspectieven naast elkaar te plaatsen trachten wij bruggen te slaan tussen de verschillen, en fundamenteën te leggen onder de overeenkomsten.

Het GAM is meer dan een idee. Het is een succesvolle aanpak voor een flexibele arbeidsmarkt die in Gelderland al in de praktijk is gebracht. Het GAM is dan ook een model waarmee u en uw organisatie vandaag aan de slag kunnen gaan. Mede namens de auteurs van dit boek hoop ik dat het GAM en de visies in dit boek aanknopingspunten bieden voor uw eigen oplossingen.

Annet van Zon

Voorzitter werkgeversvereniging WZW





## Hoofdstuk 1

# VISIE EN WAARDEN VAN HET GELDERS ARBEIDSMARKT MODEL

*Door Ruud Muffels*

Enkele weken nadat het kabinet Rutte II op Prinsjesdag 2012 de bezuinigingsplannen in de zorg had bekend gemaakt, kreeg ik het verzoek een lezing te geven over de veranderde arbeidsmarkt voor de leden van de werkgeversvereniging voor Zorg en Welzijn in de regio Arnhem, destijds Salus Gelria genaamd. Het is dan duidelijk dat de plannen van het nieuwe kabinet Rutte II ertoe zullen leiden dat er vele arbeidsplaatsen in de zorg zullen verdwijnen. De huishoudelijke zorg wordt uit het AWBZ-pakket gehaald. Er worden daarnaast flinke efficiency kortingen (de klassieke benaming voor bezuinigingen) in het vooruitzicht gesteld en zorgtaken in de jeugd-, ouderen- en thuiszorg worden overgeheveld naar de gemeenten. Niet lang daarvoor had de commissie Bakker in 2008, net voor de crisis, nog grote arbeidstekorten in de zorgsector voorspeld, mede in het licht van de toenemende vergrijzing. Directeur

Arno Spitters was geïnspireerd geraakt door het zogenaamde Transitionele Arbeidsmarkt Model (TAM) waarover ik enkele jaren daarvoor uitvoerig had gepubliceerd. De vraag die mij werd gesteld was: Is er inspiratie te vinden in het TAM om deze voorbijtrekkende onweerswolk om te zetten in een uitdaging die medewerkers kansen biedt? Natuurlijk, zei ik. Het is zonde als deze goed opgeleide en gemotiveerde medewerkers op straat komen te staan en weinig perspectief hebben om in de zorg terug te keren. Zorg dat deze zogenaamde boventallige werknemers hun competenties, talenten en betrokkenheid kunnen benutten bij een andere werkgever in de zorg of in een andere sector. Zorg voor behoud of opschaling van hun 'menselijk kapitaal' en zorg ervoor dat de stakeholders in de regio gaan samenwerken om voor deze mensen op de regionale arbeidsmarkt nieuwe kansen te bieden. Door samenwerking tot stand te brengen organiseer je vertrouwen, en met vertrouwen wordt de basis gelegd voor vernieuwing. Hiermee was het Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM) geboren.

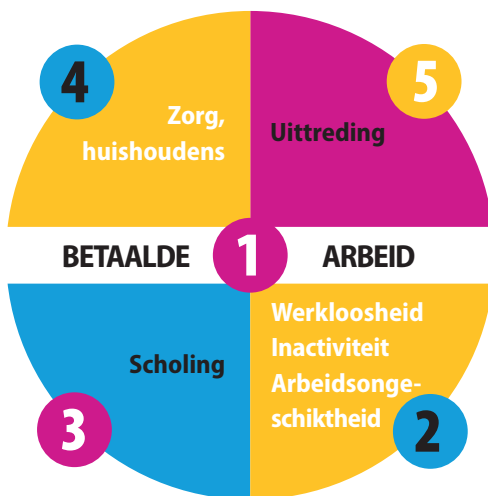
Het succes van het GAM ligt niet zozeer besloten in het model zelf, ook al leverde dat de inspiratie voor verandering. Het succes ligt ook niet in de urgentie van het probleem, hoe belangrijk gemeenschappelijke erkenning daarvan ook is. Het succes ligt bovenal in de gedeelde waarden die eraan ten grondslag liggen. Vertrouwen is een heel belangrijke, maar er waren er meer. Voordat ik daar verder op inga, bespreek ik kort de ideeën van het transitionele arbeidsmarktmodel zoals dat reeds in de jaren negentig door Günther Schmid is bedacht en de basis vormde voor het GAM.

## Het Transitionele Arbeidsmarkt Model: Van baanzekerheid naar werkzekerheid?

Het model is betrekkelijk simpel, maar veronderstelt wel een heel andere kijk op de arbeidsmarkt en de rol van instituties. De huidige arbeidsmarktinstituties (werkgelegenheidsbescherming, cao's, sociale zekerheid) zijn er vooral op gericht de baan-zekerheid te bevorderen. Daarmee wordt bedoeld de zekerheid van een baan bij de huidige werkgever. Op de dynamische arbeidsmarkt van de 21ste eeuw werkt dat recept niet meer. In plaats van levenslange baan-zekerheid bij veelal dezelfde werkgever gaat het nu om werkzekerheid. Dus, de zekerheid om gedurende de loopbaan zinvol werk te hebben veelal bij meerdere werkgevers. Het devies vanuit TAM is kortom: bescherm mensen, geen banen ('protect people, not jobs').

In Figuur 1 (zie illustratie op volgende pagina) wordt het Transitionele Arbeidsmarkt Model grafisch weergegeven. De bovenste afbeelding in figuur 1 geeft weer dat de arbeidsmarkt is veranderd en dat mensen gedurende hun leven meer transitieën doormaken tussen werk, werkloosheid, zorg en (gedeeltelijke) uittreding. De onderste afbeelding in figuur 1 geeft aan dat er andere instituties nodig zijn om de overgangen op de arbeidsmarkt te faciliteren, zoals een 'employability' beleid (leven lang leren, duurzame inzetbaarheid) en een beleid om de werk-privé balans te verbeteren (deeltijd, thuiswerk). Of om de werkzekerheid van personeel gezamenlijk te organiseren in de vorm van arbeidspools of een regionaal budget. Hierdoor

## DE TRANSITIONELE ARBEIDSMARKT



## DE TRANSITIONELE ARBEIDSMARKT: INSTRUMENTEN



1 = Transities binnen werk  
2 = Werk - werkloosheid  
3 = Werk - scholing, training

4 = Werk - zorg, huishouding  
5 = Werk - uittreding

Figuur 1: Model Transitionele Arbeidsmarkt (TAM)

ontstaat er meer (volume)flexibiliteit, waarmee de omvang van het personeel mee-ademt met de conjunctuur.

Veel mensen wisselen regelmatig van werk (zoals mensen met een tijdelijk contract), gaan er een tijdje tussenuit om iets anders te doen of de kennis op te frissen, of pendelen tussen werk, werkloosheid, uittreding, zorgtaken (combinatie werk-privé) en ondernemerschap. De levensloop van mensen is daardoor veel gevarieerder geworden. In de kern gaat het erom dat 'goede' overgangen ('make transitions pay') die de werkzekerheid bevorderen, worden gefaciliteerd en overgangen die de werkzekerheid belemmeren worden ontmoedigd. Het TAM-model sluit naadloos aan bij het gedachtegoed van 'flexicurity', waarbij een goede balans wordt gezocht tussen flexibiliteit en zekerheid. Dan gaat het om zowel inkomenszekerheid als werkzekerheid. Zorg dat mensen die een andere baan willen of nodig hebben, mobiel kunnen zijn. Door te zorgen dat ze kwalificaties hebben die ook voor andere werkgevers interessant zijn. Dat vraagt voortdurende investeringen in het 'menselijk kapitaal' in de vorm van loopbaanbegeleiding en een leven lang leren. Een mobiliteits- of transitiebudget kan daarbij van nut zijn om die investeringen in mensen te financieren. Op die manier verschuift de aandacht naar preventie van werkloosheid, hoewel werkloosheid soms onvermijdelijk blijft. Zorg in dat geval dat deze periode nuttig wordt gebruikt. Bijvoorbeeld door te investeren in de kwalificaties, competenties en talenten van de mensen, waardoor hun werkzekerheid (duurzame inzetbaarheid) wordt bevorderd. Werp, met andere

woorden, geen onnodige barrières op voor om-, bij- of her-scholing tijdens werkloosheid.

De arbeidsmarkt werkt doorgaans niet perfect. Er zijn mismatches doordat aanbieders en vragers elkaar niet vinden. Dat kan komen door gebrekkige informatie over elkaars mogelijkheden en capaciteiten. Of doordat de aangeboden formele en informele kwalificaties niet aansluiten op de vraag ernaar. Een deel van de werkloze jongeren ontbeert bijvoorbeeld de startkwalificaties die nodig zijn om voor werkgevers interessant te kunnen zijn. Terwijl ouderen soms de kwalificaties missen die de moderne arbeidsmarkt vraagt. Om mismatch van informatie en kwalificaties op te lossen, zijn andere vormen van begeleiding en bemiddeling nodig die aansluiten bij de capaciteiten, achtergrond en leefwereld van de betrokkenen. Dat vraagt de inzet van nieuwe instituties en instrumenten op lokaal en regionaal niveau, omdat de arbeidsmarkt op dat niveau werkt.

Het GAM heeft die handschoen van de regionale arbeidsmarkt voortvarend opgepakt en uitgewerkt in de vorm van een redelijk uniek concept: het regionale transitiebedrijf (zie hoofdstuk 5).

## **Het GAM-bouwwerk en de onderliggende waarden**

De fundering van het GAM-bouwwerk bestaat uit de waarden vertrouwen en samenwerking. In het oorspronkelijke TAM-model gebruikt Schmid de termen risicodeling ('risk sharing')

# WAARDENMODEL GAM

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen

GOED WERKGEVERSCHAP

GOED WERKNEMERSCHAP

## WERK- ZEKERHEID

in plaats  
van baan-  
zekerheid

## ZELF- REGIE

van wer-  
kenden en  
(nog) niet  
werkenden

## WERK- GEVER- SCHAP

gedeeld door  
of boven  
organisaties

## OVERHEID

in initiërende  
en  
faciliterende  
rol

Organiseren van vertrouwen

Subregionale aanpak

Samenwerking van regionale partners

Veerkrachtig model

Investeren in / ontwikkeling van Human Capital

Figuur 2: Waarden in het Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM)

-en partnerschap ('partnership'). Deze twee vormen in zijn visie de voorwaarden voor het versterken van het onderlinge vertrouwen. Bij samenwerking staat, conform de 'triple helix' gedachte, de samenwerking tussen de drie O's (overheid, onderneming en onderwijs) centraal. Een fundering maakt nog geen bouwwerk. Daarvoor zijn andere ondersteunende waarden nodig.

## 1.1 Goed werkgever- en werknemerschap

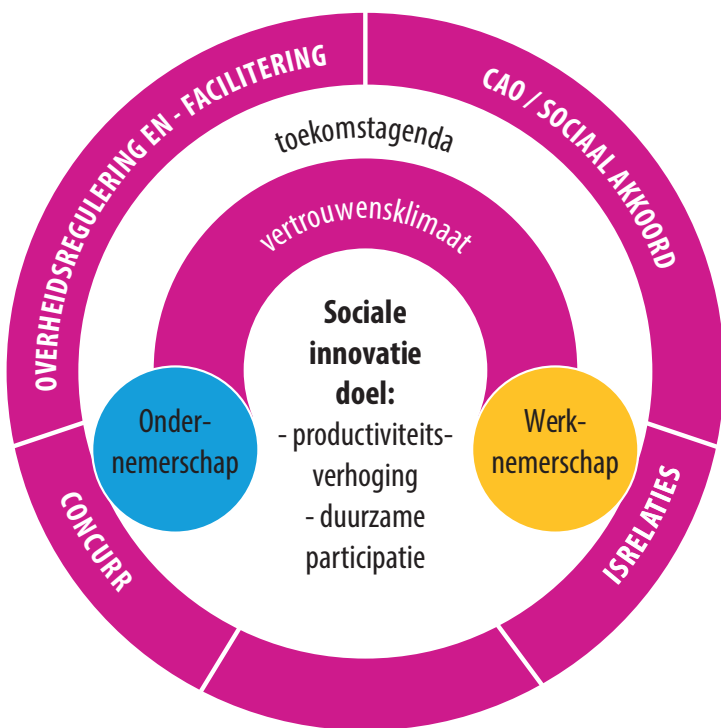
Het doel van het GAM-model is de bevordering van mobiliteit en werkzekerheid op de regionale arbeidsmarkt. Om dit te realiseren is het enerzijds van belang dat werknemers continu inzicht hebben in hun (capaciteit/competentie) ontwikkeling. Anderzijds dat werkgevers zicht hebben op de veranderende kwalificaties, vaardigheden en competenties van de eigen medewerkers. Dat vereist van de werknemer dat hij of zij bereid is te investeren in zijn/haar eigen loopbaan. Werkgevers moeten op hun beurt bereid zijn tot het continu managen en begeleiden van de loopbaan van de werknemer. Voor beiden geldt dat voor de loopbaan binnen de eigen organisatie. Indien daar op enig moment noodzaak toe is geldt het ook voor de loopbaan daarbuiten in de vorm van externe mobiliteit.

In het GAM-model heeft dit een plek gekregen in de vorm van het formuleren van de waarden 'goed werknemerschap' en 'goed werkgeverschap'. Omdat beide waarden beschouwd

kunnen worden als het resultaat van de andere onderliggende waarden, vormen zij de bovenste verdieping. Ofwel het dak van het GAM-bouwwerk, zoals weergegeven in figuur 2 op pagina 19.

## **1.2 Maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale innovatie**

Maatschappelijk verantwoord ondernemen en sociale innovatie zijn geen loze waarden: het investeren in deze beide waarden heeft vergaande implicaties voor de arbeidsorganisatie zelf en voor het opereren van arbeidsorganisaties in het netwerk van stakeholders in de regio. In het SER-rapport uit 2006 over sociale innovatie wordt sociale innovatie gedefinieerd als “de vernieuwing van de arbeidsorganisatie en maximale benutting van competenties, gericht op verbetering van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent”. Het doel is met andere woorden productiviteitsverhoging en duurzame participatie. Het begrip sociale innovatie vertoont daarmee grote gelijkenis met het begrip ‘flexicurity’. Het koppelt flexibiliteit en efficiëntie aan verbetering van de werkzekerheid van mensen door investeringen in menselijk kapitaal. In figuur 3 op pagina 22 wordt het Sociale Innovatie Model van de SER weergegeven. De SER-definitie van sociale innovatie beperkt zich tot de arbeidsorganisatie. Niettemin wijst de SER erop dat voor de toekomstige beleidsagenda het proces van sociale innovatie zich moet verbreden naar ketens, branches, clusters van bedrijven en regio’s. Naar regionale



Figuur 3: Het Sociale Innovatie Model van de SER uit 2006

netwerken van stakeholders dus. Het model geeft helder weer dat ondernemerschap en werknemerschap aan de basis staan van sociale innovatie van de arbeidsorganisatie, evenals aan het scheppen van een goed vertrouwensklimaat tussen de stakeholders.

### 1.3 Persoon-baan fit en job carving/crafting

Dit roept de vraag op: Hoe innoveer je de arbeidsorganisatie om de doelen van sociale innovatie te bereiken? Inspiratie voor een

antwoord daarop kan worden ontleend aan de human resources literatuur: 'high performance workplaces' (HPWP) en 'job (re) design'. Het eerste betekent dat organisaties die een optimale persoon-baan fit nastreven, meer uit hun mensen halen in de vorm van 'extra-rolgedrag'. Met als gevolg dat de productiviteit hoger is en de bedrijfsprestaties beter zijn. Het tweede betekent dat het herontwerpen van de werkorganisatie in de vorm van 'job crafting' (werk/functie aanpassen aan de mens) en 'job carving' (functiecreatie door taakafsplitsing) de persoon-baan fit kan verbeteren. Dit leidt tot meer betrokkenheid en motivatie, meer veerkracht, betere werkprestaties, grotere tevredenheid met werk en meer betekenisgeving in werk. Volgens het AMO ('Ability, Motivation, Opportunity') model van Appelbaum leidt het investeren in de participatiemogelijkheden, kennis en vaardigheden van de medewerker tot een grotere motivatie en inzet waardoor extra-rolgedrag (proactieve taakuitoefening) ontstaat wat positief uitwerkt op de prestaties van de organisatie. In Appelbaums visie kenmerken 'high performance workplaces' zich door investeringen in de capaciteiten en mogelijkheden van de medewerker met een beter resultaat als gevolg. In het model van Guest wordt ook gewezen op de positieve effecten op de kwaliteit en innovatie en op vermindering van ziekteverzuim, verloop, klachten en conflicten. Hiermee is de cirkel rond. Wat de TAM is voor de externe arbeidsmarkt, is de HPWP voor de interne arbeidsmarkt. De overeenkomst tussen beiden is dat het investeren in mensen essentieel wordt geacht om zowel de sociale als economische prestaties van de arbeidsorganisatie en arbeidsmarkt te verbeteren.

## **De bouwstenen van het GAM: zelfregie, gedeeld werkgeverschap en veerkracht**

Het dak van het GAM rust evenwel op de bouwstenen van de middelste verdieping van het GAM-bouwwerk. Deze bestaan uit drie waarden die tot nu toe buiten beeld zijn gebleven: zelfregie, gedeeld werkgeverschap en veerkracht. Bij een ondeugdelijke constructie van deze bouwstenen stort ondanks een goed fundament het GAM-gebouw in.

### **Bouwsteen: zelfregie**

Zelfregie is een waarde waarvan het belang gemakkelijk wordt onderschat. In de filosofie van het TAM-model is zij zeer belangrijk, want het succes van de aanpak hangt af van de mate waarin de verschillende partijen inclusief de betrokkene zelf in staat zijn tot het adequaat managen van de arbeidsmarktrisico's, die het leven in een moderne dynamische arbeidsmarkt met zich meebrengen. Het managen van de eigen loopbaan vraagt niet alleen inzicht in de arbeidsmarkt, de eigen competenties en talenten. Maar ook in de eigen voorkeuren en verwachtingen ten aanzien van werk, inclusief de capaciteiten ('capabilities') om daaraan vorm te geven. Dit is niet iedereen gegeven en voor velen zeker niet zonder begeleiding en continue ondersteuning te bereiken. De bouwsteen zelfregie van werkenden en nog niet-werkenden is daarmee zonder twijfel de meest lastige. Het doet een beroep op de bereidheid tot verandering bij diegenen

die gewend zijn geraakt aan een grote mate van stabiliteit in de arbeidsrelatie. Onzekerheid over de eigen mogelijkheden en capaciteiten, over de gevolgen van verandering en over het perspectief op werk, leidt gemakkelijk tot weerstand. Om werknemers te laten meebewegen, is dus een andere aanpak nodig.

Wanneer de werknemer boventallig wordt na een reorganisatie heeft hij of zij de keus tussen werkloosheid op termijn of deelname aan de begeleidingsactiviteiten van het vanuit het GAM opgerichte WZW Transitiebedrijf. Dat betekent in de praktijk dat het Transitiebedrijf het werkgeverschap kán overnemen. Het Transitiebedrijf heeft vervolgens maximaal een jaar de tijd om ander werk binnen of buiten de sector voor hem of haar te vinden met behulp van de inzet van alle beschikbare instrumenten (zoals matching, competentieprofielen, e-portfolio, opleiding, tijdelijk werk) die daarbij van nut kunnen zijn. Zelfregie betekent in de situatie van boventalligheid dat de werknemer het heft in eigen hand neemt en actief aan de slag gaat om de transitie 'Van-Werk-Naar-Werk' (VWNW) te realiseren. Op deze manier vindt preventie van werkloosheid plaats.

Dat gebeurt echter op een (te) laat moment. Op dat moment is een werknemer reeds met werkloosheid bedreigd. Het zou veel beter zijn als vanaf de start van de loopbaan de werkgever samen met de werknemer inzet op competentie- en kwalificatieontwikkeling. Dit vergroot de kansen op duurzame inzet-

baarheid en dus op doorgroei naar een andere baan of functie binnen of buiten de eigen organisatie en binnen of buiten de sector. Zelfregie vormt de sleutel tot werkloosheidspreventie en dus tot goed werkgever- en werknemerschap. Een voorbeeld van zelfregie is eerder gegeven toen we spraken over 'job crafting'. Dat is een proactieve taakuitvoering waarbij de mens taken modelleert naar eigen capaciteiten en mogelijkheden. Het werk wordt dus afgestemd op de mens in plaats van andersom. Werknemers met een proactieve taakuitoefening hebben gemiddeld 35 procent meer tijd voor uitdagende taken.

## **Bouwsteen: gedeeld werkgeverschap**

Een van de bouwstenen in het GAM-model is het werkgeverschap gedeeld door of boven organisaties. Het houdt in dat werkgevers op HR-gebied samenwerken om een betere invulling te geven aan de waarde 'goed werkgeverschap', zelfs als het concurrenten van elkaar zijn. De vorm en mate van samenwerking kan variëren. Een vorm die het GAM-model heeft gekozen, is dat het werkgeverschap van uitsluitend boventallig personeel kan worden overgedragen aan het Transitiebedrijf. Een andere vorm van samenwerking is het realiseren van een gezamenlijke arbeidspool (voor stageplekken, tijdelijk werk of regulier werk) in de regio. Dit kan een instroom, uitstroom of 'employability' pool zijn, waarin werknemers scholing en training krijgen om hun perspectief op ander werk te vergroten. Een andere vorm is het gedeelde werkgeverschap. Daarbij

worden HR-activiteiten gedeeld. Dit kan zeker in het midden- en kleinbedrijf leiden tot meer slagkracht, tot verbetering van de kwaliteit van de werkorganisatie en tot meer innovatie in het HR-beleid. Het kan ook voor de grote groep van kleine zelfstandigen een middel zijn om HR-activiteiten te delen en daarmee schaalvoordelen te realiseren.

## **Bouwsteen: veerkracht**

Tot slot veerkracht zowel bij de werknemer, de werkgever als het regionale netwerk van stakeholders. Veerkracht, ofwel aanpassingsvermogen, is vooral het resultaat van investeringen in mobiliteit en werkzekerheid die met het model worden beoogd. Binnen de arbeidsorganisatie is de 'persoon-baan fit' een belangrijk middel daartoe, omdat er ruimte ontstaat voor meer uitdagende taken en innovatie. Buiten de arbeidsorganisatie is de samenwerking binnen het netwerk van de stakeholders een krachtig instrument om de veerkracht van de regio te versterken. Dat kan betekenen dat risico's beter worden gedeeld, dat de concurrentiekracht van bedrijven en de productiviteit toenemen en dat de werkzekerheid en daarmee de inkomenszekerheid van mensen wordt vergroot.

## **Conclusie**

De potentie van het GAM-model voor vernieuwing van het arbeidsmarktbeleid was en is groot. Het model is niet statisch; het moet zich voortdurend vernieuwen en aanpassen aan de

snelle veranderingen op de arbeidsmarkt. In dit hoofdstuk heb ik de contouren geschetst van het transitionele arbeidsmarktmodel en de onderliggende waarden die aan de basis van het GAM hebben gestaan. Tevens heb ik een pleidooi gehouden voor vernieuwing van een blinde vlek in het GAM-model. Dat is de interne arbeidsmarkt en vooral de werkorganisatie. Er is dringend behoefte aan sociale innovatie van de arbeidsorganisatie en de hervorming van instituties met het oog op duurzame inzetbaarheid, mobiliteit en werkzekerheid. Dit vormt volgens mij een ambitieuze agenda voor het GAM.

## BARBAPAPA

De businesscase richt zich op de medewerker die gefaciliteerd wordt in het vergroten van de eigen zelfregie met behulp van een app. De app stelt de medewerker in staat any time en any place vanuit zelfregie te werken aan de optimale fit met het werk. Het ultieme doel is dat de behoefte hieraan te werken van binnenuit komt, men is intrinsiek gemotiveerd en het bewegen gaat vanzelf (net als bij de barbapapa's).

Vanuit de werkgevers is dit een kans om medewerkers te ondersteunen in het vergroten van hun bewustzijn van hun zelfregie op duurzame inzetbaarheid.

*“Start bij de vraag van de werknemer en kijk hoe je daar als werkgever mee kan omgaan. De professional krijgt zijn autonomie en de werkgever krijgt een faciliterende rol, dat is veel beter.”*

Johan Weevers, HR-manager Oosterpoort, lid van het team Barbapapa.

*Het team Barbapapa werkte deze businesscase uit tijdens de Masterclass GAM.*

# WAARDEN DIE WERKEN

Wat doet u met schommelingen in uw personeelsbestand? Hoe zorgt u dat u snel beschikt over de juiste mensen als daar behoefte aan is? Hoe voorkomt u hoge kosten bij een reorganisatie? Een ding is zeker. Als u niets doet, eindigt u als kruideniersketen De Gruyter: failliet.

Als werkgever wilt u flexibel inspelen op de continu veranderende arbeidsmarkt, maar hoe? Probeer het eens met het Gelders Arbeidsmarkt Model (GAM), een praktisch waardenmodel, waarmee u werknemers serieus neemt en flexibel inzet.

WZW, Werkgeversvereniging Zorg en Welzijn, besloot in 2013 om het niet te laten bij praten over een vernieuwde, flexibele arbeidsmarkt. Samen met haar leden en Reflect (Universiteit van Tilburg) introduceerde zij een vernieuwd arbeidsmarktdenken: het Gelders Arbeidsmarkt Model. Daarmee zette zij praktische stappen. Zonder inmenging van de overheid bracht WZW met verschillende initiatieven, zoals het Transitiebedrijf, het gedachtegoed in de praktijk en maakt zij waar wat iedereen wil: mensen inzetten waar ze willen werken en nodig zijn.

*In deze bundel geven zeven auteurs hun visie op de flexibele arbeidsmarkt en de potentie van het Gelders Arbeidsmarkt Model. Lees hoe zij het hebben aangepakt, en bedenk wat deze werkwijze voor u kan betekenen.*

