Partner voor de publieke sector

Speech Marjolijn Olde Monnikhof (CAOP) tijdens fondsenbijeenkomst op 26 oktober 2026

Arbeidsmarktfondsen zijn bijzondere instituties. Werkgevers en werknemers besluiten er samen niet alleen over de besteding van middelen, maar investeren gezamenlijk in mensen, vakmanschap, gezondheid, ontwikkeling en de toekomst van het werk. Ze zijn paritair, beschikken over middelen, zitten dicht op de praktijk, kunnen kennis verzamelen en laten ontwikkelen, kunnen experimenteren en hebben via werkgevers- en werknemersorganisaties de netwerken om wat werkt ook daadwerkelijk verder te brengen en op te schalen. Hoe langer ik met arbeidsmarktfondsen werk, hoe meer ik ervan overtuigd raak dat juist die combinatie bijzonder is.

Tegelijkertijd roept dat bij mij steeds nadrukkelijker de vraag op of we de mogelijkheden die deze instituties bieden wel volledig benutten. Niet omdat er te weinig gebeurt. Integendeel. Wie kijkt naar wat arbeidsmarktfondsen allemaal doen, ziet een enorme hoeveelheid activiteiten op het terrein van goed werkgeverschap, leren en ontwikkelen, loopbanen, duurzame inzetbaarheid, arbeidsomstandigheden, sociale veiligheid, innovatie en arbeidsmarktinformatie. De interessantere vraag is of al die activiteiten bij elkaar ons voldoende helpen bij de veranderingen die de komende tien of vijftien jaar nodig zijn.

Dat langere perspectief vind ik belangrijk. Veel van de vraagstukken waar we nu mee bezig zijn, zijn immers niet tijdelijk. Arbeid en bepaalde vaardigheden zullen structureel schaars blijven, technologie en AI zullen het werk ingrijpend veranderen en de druk op gezondheid en mentale gezondheid verdwijnt niet vanzelf. Tegelijkertijd neemt de vraag naar veel publieke taken eerder toe dan af. We zullen dus op een andere manier moeten nadenken over hoe we voldoende mensen beschikbaar hebben, hoe we werk organiseren, hoe we mensen in staat stellen zich te blijven ontwikkelen en bewegen en hoe we de kwaliteit van publieke dienstverlening op peil houden.

Daarmee verandert wat mij betreft ook de vraag die we aan arbeidsmarktfondsen stellen. Natuurlijk moeten fondsen ieder jaar besluiten welke activiteiten en projecten zij financieren. Maar daaronder zou een veel langere lijn moeten liggen: welke verandering willen we over tien jaar hebben bereikt en welke bijdrage kan een fonds daaraan leveren? Dat vraagt meer dan een optelsom van goede projecten. Het vraagt om programmering over een langere periode, om leren van wat werkt en om de bereidheid activiteiten ook daadwerkelijk aan te passen als blijkt dat ze onvoldoende bijdragen aan het beoogde resultaat.

Daar komt nog iets bij. Arbeidsmarktfondsen zijn overwegend sectoraal georganiseerd en dat is niet voor niets. Hun nabijheid tot een sector, de werkgevers en werknemers en de dagelijkse beroepspraktijk is een belangrijke kracht. Wat in het onderwijs werkt, hoeft niet zonder meer bij de politie te werken en de arbeidsmarkt van de zorg kent andere kenmerken dan die van het Rijk, universiteiten, bibliotheken of de sport. Ik zou die sectorale kracht dus zeker niet willen inruilen voor een centraal model.

Partner voor de publieke sector

Maar het feit dat sectoren verschillen, betekent nog niet dat alles wat fondsen doen ook sectorspecifiek is. Als we kijken naar de onderwerpen waarmee verschillende fondsen bezig zijn, is de overlap groot. Vrijwel overal gaat het over aantrekkelijk werkgeverschap, leren en ontwikkelen, loopbanen en mobiliteit, werkdruk, verzuim en gezondheid, sociale veiligheid, technologie en innovatie en de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Daar wordt veel waardevols voor ontwikkeld, maar ook veel naast elkaar. We laten afzonderlijk onderzoek doen, verzamelen afzonderlijk data, ontwikkelen instrumenten en interventies en gebruiken niet altijd dezelfde definities of indicatoren.

Ik denk daarom dat we preciezer moeten worden in de vraag wat we afzonderlijk en wat we gezamenlijk organiseren. Niet vanuit het idee dat gezamenlijk per definitie beter is. Soms zit de toegevoegde waarde juist in het sectorspecifieke. Maar waar kennis overdraagbaar is, waar dezelfde onderzoeksvragen spelen of waar vergelijkbare interventies worden ontwikkeld, is het de vraag of het verstandig is dat ieder fonds dat opnieuw voor zichzelf organiseert. Een gezamenlijke kennis- en data-infrastructuur, een gezamenlijke onderzoeksagenda en beter gezamenlijk leren van de effecten van interventies kunnen juist ruimte creëren om sectorspecifiek te investeren waar dat werkelijk nodig is.

Daarmee bedoel ik ook iets meer dan kennis uitwisselen nadat iedereen zijn eigen programma heeft gemaakt. Gezamenlijk programmeren vraagt dat je eerder in het proces met elkaar kijkt naar wat er de komende jaren op ons afkomt, wat we daarover gezamenlijk moeten weten, waar ontwikkeling nodig is en welke interventies we samen kunnen ontwikkelen of opschalen. En het vraagt vervolgens dat we niet alleen bespreken wat we gezamenlijk méér kunnen doen, maar ook wat we niet langer allemaal afzonderlijk hoeven te doen.

Dat wordt nog belangrijker wanneer we niet vanuit de bestaande activiteiten van fondsen redeneren, maar vanuit de maatschappelijke opgaven waar die activiteiten uiteindelijk aan moeten bijdragen. En misschien is het woord dat daarbij het meest helpt wel: reframe. Opgavegericht werken betekent niet dat we dezelfde activiteiten onder een paar nieuwe kopjes zetten. Het betekent dat we de vraag anders formuleren. En als je de vraag anders formuleert, verandert ook wat je ziet: wat het probleem eigenlijk is, welke belemmeringen ertoe doen, wie je nodig hebt en welke oplossingen in beeld komen.

Dat zie je heel duidelijk bij de drie opgaven waarmee we vandaag werken: Talent, Gezondheid en Weerbaarheid.

Bij Talent is de reframe voor mij: van arbeid organiseren vanuit het belang van de eigen sector naar talent organiseren vanuit maatschappelijk belang. Dan gaat het ineens over veel meer dan loopbaanontwikkeling. Leren en ontwikkelen, loopbanen en mobiliteit horen erbij, maar ook instroom en behoud, vaardigheden, aantrekkelijk werkgeverschap, productiviteit, technologie en anders organiseren van werk. De onderliggende vraag wordt hoe we bij structurele schaarste de beschikbare mensen en vaardigheden zo goed mogelijk inzetten voor de publieke taken die moeten worden uitgevoerd.

Juist daar wordt zichtbaar waar een uitsluitend sectoraal perspectief onvoldoende kan zijn. Iedere sector kan proberen mensen langer vast te houden en nieuwe mensen aan te trekken, maar alle publieke sectoren vissen uiteindelijk voor een belangrijk deel in dezelfde vijver. Wat voor de ene sector succesvolle werving is, kan voor een andere sector een groter tekort betekenen. En omgekeerd kan het voor iemand én maatschappelijk heel verstandig zijn om van sector te veranderen, terwijl de sector die in die medewerker heeft geïnvesteerd daar op korte termijn weinig belang bij heeft.

Dan moet je dus niet alleen praten over mobiliteit, maar ook over de vraag wie investeert, wie profiteert, hoe we van-werk-naar-werk over sectorgrenzen heen organiseren en of we bereid zijn afspraken te maken die niet op ieder moment voor iedere afzonderlijke sector optimaal uitpakken.

Bij Gezondheid verschuift de vraag wat mij betreft van: hoe houden we onze medewerkers duurzaam inzetbaar? naar: hoe organiseren we werk zo dat het bijdraagt aan gezondheid en uitval voorkomt?

Dat lijkt misschien een klein verschil in formulering, maar het perspectief verandert behoorlijk. Fondsen investeren terecht veel in vitaliteit, werkdruk, verzuim en de vraag hoe mensen gezond hun pensioen kunnen halen. Maar als de opgave is dat werk niet ziek maakt en waar mogelijk bijdraagt aan gezondheid, komen ook mentale gezondheid, autonomie, organisatie van werk, sociale veiligheid en preventie veel nadrukkelijker in beeld.

En dan kan de uitkomst dus ook zijn dat niet de werknemer weerbaarder moet worden, maar dat er iets in het werk moet veranderen. Technologie en innovatie zijn vanuit dat perspectief ook niet op zichzelf interessant. Ze zijn interessant als ze kunnen helpen om werk beter, gezonder en productiever te organiseren.

Bij Weerbaarheid is die reframe misschien nog wel het duidelijkst. De vraag is dan niet in de eerste plaats hoe iedere organisatie of sector zich op een crisis voorbereidt. De eerste vraag is: welke publieke taken moeten onder ingrijpend veranderende omstandigheden kunnen doorgaan en wat is daarvoor nodig?

We hebben daar toevallig op dit moment samen met ZPW een heel concreet vraagstuk over onderhanden. ZPW wil weten onder welke voorwaarden medewerkers van aangesloten publieke sectoren in crisissituaties anders of elders kunnen worden ingezet. Het interessante vind ik dat je ook daar niet moet beginnen bij het arbeidsrecht of bij de cao. Eerst moet je bepalen welke publieke taken in zo'n situatie beschikbaar moeten blijven, welke dienstverlening eventueel tijdelijk kan worden verminderd en welke personele capaciteit nodig is voor de taken die prioriteit hebben.

Pas daarna komt de vraag waar die mensen en vaardigheden beschikbaar zijn. Misschien binnen de eigen organisatie, misschien binnen de sector, maar misschien ook in een andere publieke sector. En vervolgens komen de vragen over arbeidsrecht, cao, veiligheid, HR, medezeggenschap en de afspraken die werkgevers en werknemers daarover moeten maken.

Dat is voor mij bijna een schoolvoorbeeld van opgavegericht werken. De oplossing ligt niet vooraf in één sector en ook niet vooraf bij één instrument. Misschien kan een individuele werkgever iets oplossen. Misschien zijn sectorale cao-afspraken nodig. Misschien moeten publieke werkgevers gezamenlijk iets organiseren. En misschien ligt een belemmering uiteindelijk bij de overheid of de wetgever. Je begint dus niet met de bestaande institutionele verdeling en probeert het probleem daarin te passen. Je begint met wat er maatschappelijk nodig is en onderzoekt vervolgens waar het handelingsvermogen zit.

Dat klinkt eenvoudiger dan het is. Onze instituties zijn nu eenmaal georganiseerd rond sectoren, cao's, besturen, begrotingen en bestaande activiteiten. Het is dus heel logisch om vanuit die werkelijkheid te redeneren: dit zijn onze mensen, dit zijn onze middelen, dit is ons werkterrein en dit kunnen wij doen.

Opgavegericht werken draait die redenering om. Eerst komt de opgave. Vervolgens moet je onderzoeken wat die opgave belemmert, welke partijen daadwerkelijk iets aan die belemmeringen kunnen veranderen en welke instrumenten daarvoor nodig zijn. En daarmee bepaalt de opgave uiteindelijk ook met wie je moet samenwerken. Niet iedereen hoeft dus aan iedere opgave mee te doen en niet iedere oplossing hoeft bovensectoraal te zijn.

Maar als je de vraag eenmaal anders hebt geformuleerd, moet je ook bereid zijn de consequenties daarvan te accepteren. Anders blijft de reframe alleen een interessante denkoefening.

Dat kan ongemakkelijk worden, omdat het maatschappelijk gewenste resultaat niet altijd samenvalt met het directe belang van een afzonderlijke sector. Bij Talent zie je dat heel concreet. Vanuit het perspectief van een sector is het begrijpelijk om iemand die je hebt opgeleid en hard nodig hebt zo lang mogelijk te willen behouden. Vanuit het perspectief van de publieke taken als geheel kan het soms juist wenselijk zijn dat mensen gemakkelijker tussen sectoren bewegen.

Bij Gezondheid kan blijken dat een interventie gericht op vitaliteit of individuele weerbaarheid niet voldoende is, omdat de oorzaak in de organisatie van het werk zit. En bij Weerbaarheid kan de conclusie zijn dat mensen of expertise in een crisissituatie ergens anders harder nodig zijn dan in de eigen organisatie of sector.

Daar zit voor mij ook de moeilijkheid van opgavegericht werken. Het vraagt niet alleen dat we beter samenwerken rond onderwerpen die we toch al belangrijk vonden. Het vraagt dat we bereid zijn onze eigen activiteiten, de inzet van onze middelen, onze bestaande manier van werken en soms ook ons directe sectorbelang opnieuw te bekijken als de maatschappelijke opgave daarom vraagt.

Daarmee verandert ook de betekenis van gezamenlijk programmeren. We beginnen dan niet met de vraag welke gezamenlijke projecten we aan onze bestaande programma's kunnen toevoegen. We beginnen met de opgave en vragen vervolgens: wat moeten we hierover gezamenlijk weten, wat moeten we gezamenlijk ontwikkelen of organiseren, wat moet juist sectorspecifiek gebeuren en wat betekent dat voor de inzet van onze mensen, middelen en instrumenten?

Dat vraagt dus ook meer dan een extra laag samenwerking boven op alles wat we al doen. Als alle bestaande activiteiten blijven bestaan en we daar gezamenlijke onderzoeken, projecten en overleg aan toevoegen, hebben we wel meer samenwerking georganiseerd, maar nog niet noodzakelijk meer maatschappelijke impact. Opgavegericht werken kan juist betekenen dat we besluiten een onderzoek niet zelf te doen omdat de kennis er elders al is, een instrument niet opnieuw te ontwikkelen omdat een ander fonds iets heeft dat werkt, middelen gezamenlijk in te zetten of een bestaande activiteit te beëindigen omdat een andere aanpak meer oplevert.

En misschien is dat uiteindelijk wel de moeilijkste stap. Arbeidsmarktfondsen hebben in de loop van de tijd hun eigen programma's, werkwijzen en vanzelfsprekendheden ontwikkeld. Bestuurders voelen zich terecht verantwoordelijk voor de sector waarvoor zij aan tafel zitten. Middelen zijn met een bepaald doel bijeengebracht en werkgevers en werknemers hebben ieder hun eigen verantwoordelijkheden en belangen. Je kunt dus niet simpelweg zeggen dat vanaf morgen de maatschappelijke opgave voor alles gaat.

Maar je kunt wel van elkaar vragen dat we die spanning zichtbaar maken en er niet omheen organiseren. Als we constateren dat een maatschappelijk probleem alleen gezamenlijk kan worden opgelost, moeten we vervolgens ook durven bespreken wat dat van onze eigen sector vraagt, welke middelen we daarvoor beschikbaar willen stellen, welke ruimte we elkaar geven en welke bestaande keuzes we opnieuw moeten bekijken. Anders blijft opgavegericht werken uiteindelijk een nieuwe taal voor grotendeels hetzelfde handelen.

Daarbij moeten we voorkomen dat we vervolgens een nieuwe beweging van boven naar beneden organiseren. Het zou een vergissing zijn als ergens bovensectoraal wordt bedacht wat de grote opgaven zijn en fondsen vervolgens vooral worden gezien als uitvoeringsinstrument om die agenda in de sectoren te laten landen. Juist in de sectoren, bij werkgevers en werknemers en binnen de fondsen is veel kennis aanwezig over wat er werkelijk gebeurt, waar beleid of afspraken in de praktijk vastlopen en welke oplossingen wel en niet werken.

De beweging moet daarom voortdurend twee kanten op gaan. Ervaringen en kennis uit sectoren en fondsen moeten helpen bepalen welke vraagstukken bovensectoraal aandacht vragen. Daar kunnen sociale partners vervolgens gezamenlijk patronen herkennen, kennis bijeenbrengen en keuzes maken die een afzonderlijke sector niet kan maken. Wat daaruit voortkomt, kan via fondsen, cao's en de netwerken van werkgevers en werknemers weer worden beproefd, toegepast en opgeschaald. En de ervaringen daarmee moeten vervolgens opnieuw de gezamenlijke agenda voeden.

Daar ligt volgens mij een interessante volgende ontwikkelfase voor arbeidsmarktfondsen. Niet doordat we de sectorale fondsen vervangen door iets nieuws, en ook niet doordat we simpelweg meer gezamenlijke projecten gaan doen. De ontwikkeling zit erin dat we scherper worden in waarvoor we deze bijzondere instituties willen inzetten. Dat we vanuit de maatschappelijke opgave bepalen wat op de langere termijn nodig is, vervolgens eerlijk onderscheiden wat alleen in de sector kan en wat beter of uitsluitend gezamenlijk kan, en onze programmering en middelen daar ook daadwerkelijk op durven aanpassen.

Als we dat doen, wordt ook beter zichtbaar wat de bijzondere waarde van arbeidsmarktfondsen is. Niet dat zij voor ieder arbeidsmarktvraagstuk een eigen programma kunnen maken, maar dat sociale partners via deze fondsen iets kunnen wat veel andere partijen niet kunnen: kennis uit de praktijk verbinden aan middelen en concrete interventies, daarvan leren en wat werkt via hun eigen netwerken verder brengen. Juist daardoor kunnen fondsen de verbinding vormen tussen wat mensen iedere dag in hun werk ervaren en de grotere veranderingen die voor de publieke taken nodig zijn.

Dat legt de lat ook hoger. Want als we zeggen dat arbeidsmarktfondsen zo'n bijzondere positie hebben, volgt daar ook iets uit. Dan is de vraag niet alleen hoeveel goede activiteiten een fonds uitvoert, maar of de inzet van kennis, middelen en instrumenten aantoonbaar helpt bij de verandering die voor de publieke taken nodig is. En als blijkt dat we daarvoor iets gezamenlijk moeten organiseren, iets anders moeten doen of misschien iets niet meer afzonderlijk moeten doen, dan hoort ook dat bij de verantwoordelijkheid die bij zo'n bijzondere positie past.

Voor mij is dat de interessante vraag voor de komende jaren: hoe behouden we de kracht van arbeidsmarktfondsen – hun nabijheid tot sectoren, werkgevers en werknemers – en gebruiken we die tegelijkertijd veel bewuster voor vraagstukken die zich niet aan die sectorgrenzen houden?

Fondsen staan daarin natuurlijk niet op zichzelf. Het zijn instrumenten van sociale partners. Zodra de opgave groter wordt dan één sector, komt daarom ook de vraag op tafel welke verantwoordelijkheid sociale partners gezamenlijk willen nemen en hoe zij die bovensectorale verantwoordelijkheid willen organiseren.

Dat is precies de verbinding die ik vandaag graag met Joany Kruijt wil maken. Joany staat hier in de eerste plaats als voorzitter van ZPW. Vanuit die positie kijkt zij naar de inhoudelijke opgaven waarvoor publieke werkgevers elkaar over sectorgrenzen heen nodig hebben en naar de vraag welke rol de Sociaal Publieke Alliantie daarin kan spelen.

Onderwerp
[Onderwerp]

Partner voor de publieke sector

[Kop]

Klik of tik om tekst in te voeren.