

# Aan het werk!?

## Over de groeiende noodzaak van loopbaanzelfsturing

Jouke Post

*Loopbanen van zowel werknemers als werkzoekenden staan in toenemende mate onder druk. Dit is het gevolg van veranderingen op de arbeidsmarkt en in de verzorgingsstaat, die door economische en politieke ontwikkelingen steeds meer met elkaar vervlochten raken. Onder de noemers 'duurzame inzetbaarheid' en 'participatiesamenleving' worden werkenden geacht langer én gezond(er) te blijven werken en werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden (weer) aan het werk te gaan. Deze verhoogde druk op de Nederlandse beroepsbevolking komt vooral tot uitdrukking in het groeiend belang van enerzijds employability voor werkenden en anderzijds (arbeids)participatie voor werkzoekenden. In dit artikel worden op basis van een literatuurstudie de achtergronden, oorzaken en kenmerken van inzetbaarheid van werkenden en activering van uitkeringsgerechtigden en hun onderlinge samenhang beschreven. De regionale arbeidsmarkt speelt een hoofdrol in het zoeken naar nieuwe oplossingen voor aansluitingsproblemen op de arbeidsmarkt, met ook consequenties voor de HR-professional.*

### **De arbeidsmarkt in verandering**

In de ogen van veel auteurs heeft zich in het laatste kwart van de 20ste eeuw een fundamentele transformatie voltrokken op de (internationale) arbeidsmarkt, die direct en indirect consequenties heeft voor de inrichting van de verzorgingsstaat. Vanaf het laatste decennium van de 20ste eeuw is meer en meer sprake van een netwerkeconomie (Schoemaker, 2006) vanwege de dominantie van Informatie- en communicatietechnologie (ICT) en het groeiend belang van kennis als productiefactor. Door het vervagen van (nationale) grenzen, een belangrijk effect van ICT, wordt het steeds eenvoudiger arbeid te verplaatsen, o.a. naar lagelonenlanden. In een netwerkeconomie kunnen voortdurend wisselende en flexibele ketens van bedrijven, instellingen en projectteams worden gevormd. De schakels in deze ketens vullen elkaar aan, besteden werk aan elkaar uit en nemen als het moet ook weer afscheid van elkaar. Nationale en

---

Jouke Post, MSc, is docent theorie en methoden loopbaanbegeleiding aan Saxion Hogescholen en verbonden aan het lectoraat Strategisch HRM.

organisatorische grenzen zijn hierbij steeds minder van belang: arbeid heeft zich als gevolg van het gecombineerde proces van globalisering en technologisering losgemaakt van de gebondenheid aan tijd en ruimte en is in hoge mate 'vloeibaar' geworden (Bauman, 2000). Deze vloeibaarheid van arbeid en arbeidsmarkten wordt bovendien versterkt door de vanaf de jaren 80 van de vorige eeuw dominante politieke ideologie van het neoliberalisme, waarvan een groot vertrouwen in de werking van de vrije markt en een terugtrekkende overheid centrale kenmerken zijn. Sleutelbegrippen in het neoliberale denken zijn (Achterhuis, 2010): individuele vrijheid, ondernemerschap, competitie, privatisering, deregulering en flexibilisering.

De consequenties van deze globaliserende wereld voor de verhoudingen op de arbeidsmarkt zijn een forse inperking van de rol van de overheid, een grotere (speel)ruimte voor de werking van de markt en een sterke druk op het individu. De verantwoordelijkheid voor het onderhoud van de eigen loopbaan komt in toenemende mate bij de individuele werknemer of werkzoekende te liggen en wordt zichtbaar in de opmars van het begrip employability. In de definitie van Fugate, Kinicki & Ashford (2004) is employability een specifieke en actieve vorm van aanpassing die het werknemers mogelijk maakt de eigen loopbaankansen te identificeren en te realiseren. Meer concreet onderscheidt Van der Heiden (2008) op analytisch niveau vijf inhoudelijke dimensies van employability:

- beroepsexpertise: vakspecifieke vaardigheden binnen de huidige functie;
- anticipatie en optimalisatie: het vermogen te reflecteren en in te spelen op ontwikkelingen in het eigen vakgebied;
- persoonlijke flexibiliteit: de capaciteit om tussen banen en organisaties te wisselen;
- organisatiesensitiviteit: de competentie om zich aan te passen aan een steeds veranderende bedrijfscultuur;
- balans: het evenwicht kunnen hanteren tussen de eigen belangen en de belangen van de organisatie.

Employability faciliteert beweging in banen, zowel binnen als buiten organisaties en vergroot de kans op nieuw werk in een situatie van werkloosheid. In veel definities wordt employability opgevat als een primair door economische motieven gedreven ideaalbeeld: de competitieve kracht van organisaties en individuen wordt versterkt door het vergroten van de inzetbaarheid en wendbaarheid van werknemers of werkzoekenden. Recent heeft Koen (2013) promotieonderzoek verricht naar de specifieke toepassing van employability voor werkzoekenden. Hieruit blijkt dat een focus op employability twee vliegen in een klap kan slaan: het trainen van employability in een situatie van werkloosheid draagt bij aan zowel het optimaliseren van zoekstrategieën naar werk als het daadwerkelijk

vinden van een passende baan. Met name de employability-dimensie ‘aanpassingsvaardigheden’, opgevat als het vermogen de eigen (beroeps) vaardigheden creatief en flexibel in te zetten, blijkt essentieel voor het vinden van nieuw en passend werk.

Onderzoek naar de ‘lokale praktijken’ van employability in organisaties toont echter aan dat employability ook een weerbarstig fenomeen is (Nauta, 2011). Omdat employability zich bevindt op het snijvlak van individu en organisatie, is de vraag wie primair verantwoordelijk is voor employability. Bovendien blijkt dat tevredenheid van werknemers over de eigen baan of loopbaan negatief samenhangt met employability: werknemers raken vaak pas in een (te) laat stadium doordrongen van de waarde van het verbreden van de eigen inzetbaarheid. Ook voor leidinggevendenden is het stimuleren van inzetbaarheid een complexe aangelegenheid. Deze meer activerende rol is voor hen soms nieuw en onwennig en vraagt een genuanceerde en gedifferentieerde blik, ook omdat generaties verschillen in hun animo om te bewegen. Het stimuleren van inzetbaarheid van hun (beste) werknemers is bovendien niet altijd in het directe (eigen) belang van leidinggevendenden. Hier speelt de zgn. ‘manager’s paradox’ (Inkson, 2006) een rol: door te investeren in inzetbaarheid wordt het risico verhoogd dat werknemers elders aan de slag gaan. Ook voor werkgevers heeft het stimuleren van employability bij werknemers mogelijk ongewenste effecten voor de organisatie: breed inzetbare werknemers vertrekken eerder uit hun baan of de organisatie. Dit levert voor werkgevers in de netwerkeconomie een dilemma op: enerzijds is er een wens van een flexibele inzet van personeel, anderzijds is er een wens van een zekere binding van werknemers aan de organisatie, zeker in het geval van bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden (Van der Veen, 2013).

In het wetenschappelijke debat over employability wordt door sommige auteurs benadrukt dat het employabilitydebat blijft steken in goede bedoelingen en te sterk gekoppeld is aan een onzekere belofte van opwaartse mobiliteit. Moore (2010) betitelt employability als een ‘one-size-fits-all safety net’. Ook andere auteurs maken zich zorgen en veronderstellen dat de nadruk op de homogene en verhoogde eisen t.a.v. het lerend vermogen van individuen eerder een marginaliserende dan een inclusieve werking zal hebben voor bepaalde kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt (Garsten & Jacobsson, 2004). De hamvraag is of het ideaal van de wendbare en weerbare werknemer voor sommigen niet te hoog gegrepen zal zijn.

### **De gereviseerde verzorgingsstaat**

De verzorgingsstaat is in de 19de en 20ste eeuw ontstaan als een op collectieve solidariteit gebaseerde vorm van bescherming tegen de (inkomens)onzekerheden van kwetsbare groepen, zoals die gepaard gaan met

de onvolkomenheden van de arbeidsmarkt (Trappenburg, 2012). Sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw ligt de houdbaarheid van deze ‘oude verzorgingsstaat’ in de meeste Westerse samenlevingen onder vuur en is sprake van een heroriëntatie op de politieke en beleidsmatige uitgangspunten ervan. De kritiek is gebaseerd op neoliberale beleidsopvattingen en is in twee kernpunten samen te vatten (Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, 2013).

Allereerst de normatieve kritiek, waarin wordt gesteld dat bepaalde ambities van de verzorgingsstaat, nl. verzekeren en verheffen, weliswaar voor een belangrijk deel zijn gerealiseerd, maar tegelijkertijd ongewenste neveneffecten hebben gegenereerd. De burger is als gevolg van abstracte en anonieme solidariteit een passieve consument geworden van publieke voorzieningen, waarbij teveel nadruk op rechten en te weinig nadruk op plichten wordt gelegd. In die zin verwijst deze kritiek ook naar een soort burgerschapscrisis: de verantwoordelijkheid voor zorg en zekerheid is teveel bij de staat en te weinig bij de burger zelf komen te liggen.

Het tweede punt van kritiek betreft de efficiëntie en financiële houdbaarheid van het stelsel van collectieve voorzieningen. De explosief toegenomen kosten worden vooral veroorzaakt door de overconsumptie van (te) genereus toegekende publieke voorzieningen en de toenemende vergrijzing. Het stelsel bevat te weinig (financiële) prikkels voor zelfredzaamheid en creëert een ongewenste economische afhankelijkheid van uitkeringen (zgn. ‘kleefkracht’).

Deze beide kritiekpunten zijn onderling sterk verweven en komen samen in een fundamentele verschuiving in het denken over risico’s in de verzorgingsstaat. Als gevolg van een proces van individualisering in het laatste kwart van de 20ste eeuw worden zowel risico’s ten aanzien van bijvoorbeeld gezondheid, maar ook werkloosheid steeds vaker gezien als een product van persoonlijke makelij en dus ook als te beïnvloeden factoren (Trommel, 2010).

Samenvattend geldt dat in de revisie van de verzorgingsstaat de rollen van overheid, markt en de individuele burger zijn verschoven en hebben geleid tot een nieuw ‘verantwoordelijkheidsmodel’ (RMO, 2013). Volgens Tonkens (2006) komt ‘de bal bij de burger’ te liggen met zelfredzaamheid als een positief burgerschapsideaal. In deze ‘welhaast paradigmatische beleidsomslag van een beschermende naar een activerende verzorgingsstaat’ (Van der Veen, 2012) is in het beleidsdiscours een cruciale plaats ingeruimd voor een toenemende gerichtheid op participatie en het belang van (betaald) werk. Werk boven inkomen is het uitgangspunt, ook wel ‘workfare’ of ‘new welfarism’ genoemd. Activerend sociaal beleid is vooral gericht op de aanbodzijde van de arbeidsmarkt (werkenden, uitkerings-

gerechtigden) en vervangt zodoende het meer op de vraagzijde gerichte arbeidsmarktbeleid (werkgelegenheidsbeleid, gesubsidieerde arbeid) van de verzorgingsstaat oude stijl. Het opheffen en/of voorkomen van werkloosheid wordt primair gezien als een individuele verantwoordelijkheid. Bevordering van de werkgelegenheid door overheden (nationaal en Europees) wordt als een flankerend proces van lange adem gezien.

Activeringsbeleid in de sfeer van werk en inkomen heeft een drietal essentiële kenmerken (Van Berkel & Valkenburg, 2007):

- *selectiviteit* in de vorm van aanscherping van de toegankelijkheid en de duur van uitkeringen;
- toenemende *voorwaardelijkheid* voor hen aan wie een uitkering is toegekend: de uitkeringsgerechtigde wordt verplicht tot o.a. bepaalde (re-)integratie-activiteiten (scholing, training, vrijwilligerswerk);
- een sterke *disciplinerend* van werkzoekenden: er wordt een dringend dan wel dwingend beroep gedaan op uitkeringsgerechtigden om zich te conformeren aan de normen die aan het sociale beleid ten grondslag liggen, o.a. door het toepassen van sancties en strafkortingen.

In een activerende benadering wordt het recht op een uitkering eerder als een 'contract' dan als een 'status' gezien (Van Berkel & Valkenburg 2007). 'Quid pro quo' (voor wat, hoort wat) is het motto. Dit uitgangspunt is duidelijk te herkennen in de beoogde aanpassingen van de Wet Werk en Bijstand: vanaf 2015 geldt voor de bijstandsgerechtigde een verplichting tot een tegenprestatie naar vermogen. Primaire doelstelling hiervan is 'iets terug te doen voor de samenleving' (Vonk & Tollenaar, 2012).

In de uitvoering van het activeringsbeleid is door de overheid vanaf de jaren tachtig ook gezocht naar een verhoging van de doelmatigheid en efficiëntie van organisaties en dienstverlening. Privatisering van o.a. de re-integratiesector en meer marktwerking waren hiervan het gevolg. Mede als gevolg van scherpe kritiek in de politiek op de gebrekkige effectiviteit van de re-integratiesector is in 2010 deze marktwerking echter voor een belangrijk deel terugschroefd en zijn de centrale (overheids) budgetten voor re-integratie sindsdien bovendien sterk verlaagd. De huidige reorganisatie van het UWV, waardoor de re-integratiedienstverlening aan werklozen voor een belangrijke deel tot e-coaching wordt beperkt, is illustratief voor de actuele fase in het overheidsbeleid, waarin activeringsbeleid gepaard gaat met forse bezuinigingen: 'Het verkrijgen en behouden van betaald werk is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van mensen zelf. De overheid ondersteunt alleen de mensen die dat echt nodig hebben. Bij dat streven past een andere verhouding tussen de rollen en verantwoordelijkheden van overheid, burgers en bedrijven dan voorheen' (TK 2011/2012).

Ook de recente Participatiewet, gericht op o.a. een grondige herziening van de WSW, Wajong en de WWB, koppelt een reorganisatie en gedeeltelijke afbouw van de betrokken dienstverlenende organisaties (o.a. de sociale werkvoorziening) aan bezuinigingen op de toegekende budgetten. Deze wet is op te vatten als een voorbeeld van een bredere ontwikkeling naar de lokalisering van de verzorgingsstaat ('verzorgingsstad'), waarin de dienstverlening steeds meer in de nabijheid van de burger wordt georganiseerd. Het belangrijkste argument voor deze beleidsmatige wending is dat in deze nabijheid (het 'keukentafelgesprek') de professional meer maatwerk kan leveren en oog zal hebben voor de aanwezige hulpbronnen in de omgeving van de burger.

Het 'nieuwe verantwoordelijkheidsmodel' in de gereviseerde verzorgingsstaat kan rekenen op zowel enthousiasme als scherpe kritiek. De grootste kritiek betreft de ambivalente en paradoxale houding van de neoliberale overheid ten aanzien van de 'eigen verantwoordelijkheid' van de burger. De overheid moet en wil enerzijds terugtreden om de eigen verantwoordelijkheid van burgers te realiseren, maar wil anderzijds 'onverantwoord' gedrag voorkomen, waarvoor juist een regulerende en controlerende rol noodzakelijk is. Van burgers wordt bovendien zowel zelfredzaamheid als conformisme verwacht; er worden dus bovenal 'brave burgers' gezocht (Verhoeven en Ham, 2010). Burgerschap lijkt in deze kritische blik dus vooral een beleidsinstrument voor de overheid ten dienste van bezuinigingen op de verzorgingsstaat.

#### **Balans tussen zekerheid en bescherming: flexicurity**

In de voorgaande paragrafen zijn de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de verzorgingsstaat separaat beschreven. Uiteraard zijn deze ontwikkelingen ook met elkaar verbonden en bestaat er een directe en indirecte wisselwerking tussen deze beide 'domeinen'. Bovendien is sprake van een Europese en internationale verwevenheid. De algemene trends, flexibilisering, deregulering, decentralisatie en activering, zijn onderdeel van een convergente Europese ontwikkeling: in bijna alle Europese landen vinden soortgelijke ontwikkelingen plaats, met diverse nationale varianten en verschillen.

In beleidsmatige zin is vanaf de jaren negentig door met name de Tilburgse hoogleraar arbeidseconomie Wilthagen aandacht gevraagd voor het combineren van de gewenste flexibiliteit op de arbeidsmarkt met de gewenste noodzakelijke zekerheid en bescherming in de sociale zekerheid. Hij is de initiator geweest van een Europese beweging gericht op 'flexicurity': 'een beleidsstrategie die aan de ene kant probeert om gelijktijdig de flexibiliteit van arbeidsmarkten, arbeidsorganisaties en arbeidsverhoudingen te vergroten, en aan de andere kant zekerheid – werkzekerheid en inkomenszekerheid- te vergroten, in het bijzonder voor

zwakke groepen in en buiten de arbeidsmarkt' (Wilthagen & Tros, 2004, p. 169). Meer recent heeft Wilthagen (2013) aangegeven dat door 'de koude wind in de Nederlandse polder' de balans teveel is doorgeschoten naar verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt, ten koste van sociale zekerheid en bescherming. Hij pleit, met vele anderen (o.a. Beukema, 2013), voor een 'sociaal-innovatief redesign' van bestaande arbeidsmarkt-instituten, waarin o.a. meer aandacht bestaat voor kwetsbare groepen (Wajong, WSW); deze zullen als gevolg van de Participatiewet een deel van hun bescherming verliezen en zijn in toenemende mate aangewezen op de reguliere arbeidsmarkt.

Om deze kwetsbaarheid van bepaalde doelgroepen het hoofd te bieden, bestaat in de politiek de laatste jaren veel aandacht voor de vraag of werkgevers middels een quorum moeten worden verplicht tot het in dienst nemen van een bepaald percentage arbeidsgehandicapten. Begin 2015 is deze verplichting van de baan en wordt de integratie van arbeidsgehandicapten aan het krachtenspel van de 'vrije' arbeidsmarkt overgelaten, met als belangrijkste ijkpunt het creëren van zgn. garantiebanen voor arbeidsgehandicapten.

### **Regionale werkzekerheid**

Samenvattend kan worden gesteld dat als gevolg van de beschreven dynamiek op de arbeidsmarkt en de revisie van de verzorgingsstaat de baan zekerheid die aan (loon)arbeid was gekoppeld voorgoed lijkt te zijn verdwenen: 'Werk kan niet langer de zekere as vormen, waarlangs zelfbeelden, identiteiten en levenslopen kunnen worden gevormd.' (Bauman, 2000, p. 139). De zekerheid die de (interne) arbeidsmarkt bood en waarin een succesvolle loopbaan kon worden opgebouwd is geleidelijk aan geërodeerd. De hiermee gepaard gaande onzekerheid heeft volgens Bauman een wezenlijk nieuw kenmerk, omdat het een sterk individualiserende kracht is.

De voorgaande geschetste beleidsstrategieën rond employability en activering leiden tot een nieuwe context voor veel loopbaanprofessionals en (HRM)-dienstverleners en een hiermee gepaard gaande noodzaak om de dienstverlening aan te passen. In het streven naar een meer dynamische en adaptieve arbeidsmarkt en een activerende verzorgingsstaat is een belangrijke rol weggelegd voor het realiseren van een omslag van baan zekerheid naar (regionale) werkzekerheid. Met dit begrip wordt bedoeld: "een op ervaringen gestoeld vertrouwen dat werknemers wanneer daartoe aanleiding bestaat bij hun werkgever een andere functie of bij een andere werkgever in een andere baan hun loopbaan kunnen vervolgen" (WRR, 2007). Borghouts-van de Pas (2010) komt tot een meer brede definitie, waarin de relevantie van dit concept voor de totale beroepsbevolking wordt geaccentueerd: "De mogelijkheid voor werklozen

en inactieve personen om de transitie te maken van werkloosheid naar werk (re-integratie/activering) en de mogelijkheid voor werknemers om aan het werk te blijven, niet noodzakelijkerwijs in dezelfde baan bij dezelfde werkgever (van-werk-naar-werk).” Het begrip ‘werkzekerheid’ combineert in begripsmatige zin dus employability en activering.

Consequentie van het benadrukken van werkzekerheid is dat deze nieuwe vorm van zekerheid niet langer is gekoppeld aan één werkgever, maar aan verschillende werkgevers tijdens de loopbaan. De baanwisselingen die hierdoor ontstaan, vergroten echter ook de risico’s op werkloosheid en inkomensverlies. Dit maakt dat in de noodzakelijke beleidsmatige omslag primair het faciliteren van transities centraal moet komen te staan, zowel binnen en buiten de organisatie (‘duurzame inzetbaarheid’) als in perioden van werkloosheid (‘activering’). Het zoeken naar een werkzame balans tussen inkomenszekerheid, sociale zekerheid en werkzekerheid vormt een van de belangrijkste uitdagingen voor een zgn. transitionele arbeidsmarkt, waarin wisselingen tussen werk en andere (nuttige) niet-betaalde activiteiten (scholing, zorg, vrijwilligerswerk, loopbaanonderbreking) vaker zullen voorkomen (Kluitmans, 2012). Door verschillende auteurs is beklemtoond dat hiervoor ook een proces van institutionele vernieuwing nodig is. Beukema (2013) geeft in haar pleidooi voor duurzaam HRM aan dat de netwerksamenleving een sterkere uitwerking in de regio nodig heeft, in de vorm van diverse regionale samenwerkingsverbanden rond arbeidsvraagstukken. Ook Wilthagen (2012) bepleit onder de noemer “Triple Helix’ regionale netwerksamenwerking tussen de markt, kennisinstituten en de (lokale) overheid.

Arbeidsmarktbeleid heeft dus in toenemende mate een regionaal karakter: in de gereviseerde verzorgingsstaat wordt het belang van de regionale én reguliere arbeidsmarkt sterk benadrukt. De centrale gedachte is dat in de regionale economie meer maatwerk kan worden geleverd en dat arrangementen kunnen ontstaan die recht doen aan de specifieke context van bedrijven en instituties op de regionale arbeidsmarkt (‘crafting local landscapes’). Hierbij werken organisaties samen in bepaalde ketens, op basis van gedeelde belangen, horizontale gelijkwaardigheid en een veronderstelde meerwaarde van de betrokken partners in het netwerk (Geuijen, 2011). Er zijn twee hoofdargumenten voor dit type innovatieve samenwerkingsverbanden in de sfeer van de arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Allereerst dat voor bepaalde doelgroepen van werkenden of werkzoekenden specialistische expertise van professionals noodzakelijk is. Daarnaast het feit dat door deze samenwerkingsvormen werkgevers meer direct en actief betrokken worden bij de dienstverlening rond employability en activering.



### **Voorbeelden van regionale samenwerking op de arbeidsmarkt**

Oplossingen voor knelpunten op de arbeidsmarkt en in de sociale zekerheid worden dus in toenemende mate gezocht in het versterken van de onderlinge wisselwerking en samenwerking tussen arbeidsorganisaties en instituties in beide domeinen. Het is duidelijk dat in deze overgang de HRM-professional een (intermediaire) rol van betekenis kan spelen. Uitgangspunt is daarbij vooral sociale innovatie op de reguliere en regionale arbeidsmarkt: beschermde en gesubsidieerde arbeid zijn in ieder geval in beleidsmatige zin op hun retour.

Een eerste voorbeeld van regionale samenwerking vormen zgn. transfercentra. Werkgevers en HR-professionals proberen ontslag en werkloosheid van werknemers te voorkomen door in diverse varianten regionale 'arbeidspools' te vormen, waardoor transitie soepeler en goedkoper kunnen verlopen. Deze van werk-naar-werkbegeleiding van werkenden is geïnspireerd op de Zweedse transitiefondsen: driekwart van de Zweedse beroepsbevolking valt onder een dergelijk transitiefonds. Het voorkomen van individuele werkloosheid door middel van het creëren van regionale werkzekerheid voor werkenden en werkzoekenden vormt een van de centrale doelstellingen. Concreet komen boventallige werknemers al dan niet tijdelijk in dienst van een transfercentrum en worden bij andere werkgevers in de regio geplaatst. Ook in Nederland is in een aantal regio's inmiddels sprake van dit type publiek-private samenwerkingsverbanden. De overheid heeft in deze samenwerkingsverbanden primair een faciliterende rol. Een aansprekend voorbeeld vormt het werkgeversnetwerk Arbeidsmarktmobiliteitscentrum West Brabant (ACE), waarin 1000 werkgevers en 175 HR-professionals samenwerken rond duurzame arbeidsparticipatie, arbeidsmobiliteit, kennisuitwisseling en HR-beleid. De inspanningen van het ACE Transfercentrum zijn gericht op het aan het werk helpen van zowel werkenden, uitkeringsgerechtigden als schoolverlaters.

Een tweede voorbeeld van regionale netwerksamenwerking heeft betrekking op de arbeidsmarkttoeleiding van werkzoekenden en bijstandsgerechtigden. Veel gemeenten werken sinds enkele jaren intensief samen met uitzendbureaus, met als belangrijk voordeel dat er met één stem wordt gesproken naar werkgevers. Uitvoeringsorganisaties in de sociale zekerheid (sociale dienst, UWV) zoeken deze directe samenwerking met werkgevers en het uitzendwezen vanuit de veronderstelling dat voor uitkeringsgerechtigden regulier werk, ook tijdelijk, de beste weg naar integratie op de arbeidsmarkt vormt. Hiervoor is een vraaggerichte benadering van de werkgeversdienstverlening van gemeenten cruciaal. Randstad Baanbrekend is een concrete uitwerking van deze innovatieve vorm van publiek-private samenwerking. In integrale teams brengen beide partijen professionele expertise in: Randstad zorgt voor markt-

bewerking en banen, de gemeenten zorgen voor kennis van sociale wetgeving en eventueel extra begeleiding.

Deze nieuwe initiatieven hebben voor beide partijen onwennige elementen in zich. Gemeenten moeten wennen aan de commerciële grondslag en werkwijze van de uitzendbureaus; uitzendbureaus komen in aanraking met nieuwe en 'moeilijke' doelgroepen. Desondanks lijkt de samenwerking veelbelovend: 39% van de werkhervattingen uit de bijstand wordt verzorgd door de uitzendsector (Vereniging Nederlandse Gemeenten, 2013).

Een derde en uiterst actueel voorbeeld van regionale samenwerking op het terrein van de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid vormen de nog op te richten 35 Regionale Werkbedrijven. Als gevolg van de afbouw van de sociale werkplaatsen, waarin honderdduizend arbeidsplaatsen worden teruggebracht tot dertigduizend, is voor deze Werkbedrijven een belangrijke plaats ingeruimd in het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt. Primaire doelstelling van dit platform is het toeleiden van mensen met een arbeidsbeperking naar de 125.000 reguliere (garantie) banen uit het Sociaal Akkoord van 2013. Het regionale Werkbedrijf is een (bestuurlijk) netwerk/platform en wordt gevormd door minimaal de gemeenten, UWV, werkgevers(organisaties) en werknemersorganisaties. Om de samenwerking tussen uitvoerders in de regio te bevorderen, kan het netwerk worden uitgebreid met het SW-bedrijf, arbeidsmarktintermediairs en andere partijen. Werkgeverskoepels en werknemersbonden benoemen in elke arbeidsmarktregio vertegenwoordigers of ambassadeurs die kunnen bijdragen aan het realiseren van de gezamenlijke doelstellingen.

### **Consequenties voor de HR-professional**

Wat betekenen de hierboven geschetste ontwikkelingen concreet voor het werk en de rol van de HR-professional?

Allereerst is evident dat het toenemend belang van de regio voor de HR-professional betekent dat hij in staat moet zijn te kunnen opereren over de grenzen van de eigen organisatie heen. Het voorkomen van werkloosheid van de 'eigen' werknemers krijgt immers vooral gestalte door het in samenspraak met andere werkgevers en HR-professionals herplaatsen van de werknemers in de (arbeidsmarkt)regio. Dit betekent dat werkgevers en HR-professionals aangesloten moeten zijn of raken op bestaande of nieuw te vormen regionale netwerken en hierin de eigen belangen met betrekking tot de in-, door- en uitstroom van personeel te behartigen. Ook in het tot stand doen komen van een zgn. 'inclusieve arbeidsmarkt', een van de indirecte doelstellingen van de eerder genoemde Regionale Werkbedrijven, worden organisaties en HR-professionals aangesproken

op hun maatschappelijke verantwoordelijkheid de personeelsinstroom te verruimen van mensen met arbeidsbeperkingen dan wel een afstand tot de arbeidsmarkt.

De omslag van baan- naar (regionale) werkzekerheid betekent daarnaast dat het belang van loopbaanzelfsturing voor werkenden verder zal toenemen. HR-professionals zullen leidinggevend en werknemers moeten stimuleren tot én aanspreken op een meer proactieve houding ten aanzien van de eigen inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling, waarbij maatwerk en individualisering (bijv. in de vorm van de zgn. 'i-deals') steeds belangrijker worden. Deze proactieve benadering zal echter van toepassing moeten zijn op alle doelgroepen binnen de organisatie, zodat voorkomen kan worden dat het loopbeleid zich ongemerkt en wellicht onbedoeld beperkt tot een selectief deel van het personeel (De Vos, 2013). Een derde en meer abstracte consequentie van de sterkere beleidsmatige verbinding tussen arbeidsmarkt en verzorgingsstaat is dat HR-professionals een sleutelrol kunnen spelen in het proces van institutionele vernieuwing dat nodig lijkt op de arbeidsmarkt van de toekomst. Kernpunt hierin vormt het vermogen minder te denken in gefixeerde en verworven posities (baan, uitkering) en meer in processen en transities. Hierdoor kan de HR-professional meewerken aan de totstandkoming van de vereiste transitionele arbeidsmarkt, waarin een nieuwe balans is gevonden tussen flexibiliteit en (on)zekerheid van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

### Conclusies

In dit artikel is naar voren gekomen dat de ontwikkelingen in de huidige arbeidsmarkt en verzorgingsstaat een groeiende noodzaak veroorzaken voor individuen zich te (her)oriënteren op hun baan en/of loopbaan. De werkende, werkzoekende, uitkeringsgerechtigde of burger wordt in toenemende mate zelf verantwoordelijk gesteld voor de eigen (arbeidsmarkt) positie en loopbaanontwikkeling. In de geest van het neoliberalisme wordt het individu als 'homo economicus' geacht zichzelf op te vatten als een ondernemer van zichzelf, die investeert in zichzelf en daarmee zijn of haar kans op succes beïnvloedt (Huijjer, 2013). Individuele keuzes worden in dit beeld zwaarder aangezet dan sociale omstandigheden.

In het verlengde hiervan wordt het ook voor arbeidsorganisaties en instituties op de arbeidsmarkt, in het onderwijs en in de sociale zekerheid meer urgent zich te hervormen en zich aan te passen aan de eisen van het begin van de 21ste eeuw. De HRM-professional zal in toenemende mate en vooral buiten de eigen arbeidsorganisatie mee willen en moeten werken aan het creëren van en participeren in regionale netwerken en samenwerkingsverbanden om arbeidsmobiliteit te stimuleren en werkloosheid te voorkomen. Hierdoor kan de omslag van baanzekerheid

naar werkzekerheid worden gerealiseerd, waarbij in zowel het arbeidsmarktbeleid als in de (lokale) verzorgingsstaat een belangrijke plaats wordt ingeruimd voor de regionale economie, lokale arrangementen en publiek-private netwerksamenwerking tussen bedrijven en instituties.

---

### Literatuurlijst

- Achterhuis, H. (2010). *Utopie van de vrije markt*. Rotterdam: Lemniscaat.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Londen: Polity Press
- Berkel, R. Van & Valkenburg, B. (2007). *Making it personal. Individualizing activation services in the EU*. Bristol: Polity Press
- Beukema, L. (2013). *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*. Hanzehogeschool Groningen: Kenniscentrum Arbeid.
- Borghouts-van de Pas, I. (2012). Lessen over werkzekerheid uit Zweden en Spanje. *Economische Statistische Berichten*, Jaargang 97 (4647S).
- Fugate, M., Kinicki, A.J. & Ashford, B.E. (2004). Employability: a psycho-social construct, its dimensions and applications. *Journal of Vocational Behaviour*, 65: 14-38.
- Garsten, C. & Jacobsson, K. (2004). *Learning to be employable: New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. Basingstoke; Palgrave Macmillan.
- Guijen, K. (2011). Samenwerken in publieke netwerken. In: Noordegraaf, M., Geuijen, K. & Meijer, A. (red.) (2011). *Handboek publiek management*. Den Haag: Boom Lemma.
- Heiden, B. van der. (2008). Inzetbaar blijven, daar draait het om. Employability heeft tijd nodig. *Loopbaan*, jrg. 13, nr. 5.
- Huijer, M. (2013). *Discipline. Overleven in overvloed*. Amsterdam: Boom.
- Inkson, K. (2006). *Understanding Careers. Metaphors of working lives*. Londen: Sage Publications.
- Koen, J. (2013). *Prepare and Pursue. Routes to suitable(re-)employment*. Amsterdam: Ipskamp Drukkers.
- Kluitmans, F. (2012). Recente ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Tussen arbeidsorganisatie en arbeidsmarkt. In: *Loopbaanvisie* 3, augustus 2012
- Moore, P. (2010). *The international political economy of work and employability*. Basingstoke: Macmillan.
- Nauta, A. (2011). *Tango op de werkvloer. Een nieuwe kijk op arbeidsrelaties*. Assen: van Gorcum.
- Raad voor Maatschappelijke ontwikkeling. (2013) *Terugtrekken is vooruitzien. Maatschappelijke veerkracht in het publieke domein*. Den Haag: RMO.
- Schoemaker, M. (2006). Tussen beheersing en betrokkenheid. Loopbaanontwikkeling in netwerkorganisaties. In: *Loopbaan*, jrg. 12. No 4.
- TK (2011/2012). *Wet wijziging wet SUWI inzake aanpassing dienstverlening UWV en opheffing RWI en wijziging onder meer ww inzake beëindiging re-integratiebudget ww en loonkostensubsidies*. Tweede Kamer, vergaderjaar 2011/2012, 30545, nr. 115.
- Trappenburg, M. (2012) Blijf bij ons. Ode aan de verzorgingsstaat. *Socialisme en democratie*, 5/6.

- Trommel, W. (2010). De activerende staat. In de schemerzone tussen verheffen en vernederen. In: Verhoeven, I. & Ham, M. *Brave burgers gezocht*. Amsterdam: van Genneep
- Veen, R. Van der, Yerkes, M. & Achterberg, P. (2012). *The transformation of solidarity: changing risks and the future of the welfare state*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Veen, R. Van der. (2013). Eigentijdse arbeidsrelaties en voorwaarden voor werkzekerheid. *TPE digitaal*. Jaargang 7. (4) 114-123.
- Vereniging voor Nederlandse Gemeenten (2013). *Duurzaam werken aan werk*. Den Haag: VNG.
- Verhoeven, I. & Ham, M. (2010). *Brave burgers gezocht. Grenzen van de activerende overheid*. Amsterdam: van Genneep
- Vonk, G.J. & Tollenaar, A. (2012) Lokale verzorgingsstaat: nieuwe uitdagingen voor de rechtstaat. Groningen: *Bestuursrecht en Bestuurskunde*.
- Vos, A. de. (2013). Over de (ir)rationaliteit van loopbaanbeleid. *Gedrag en Organisatie*, 26 (4).
- Wilthagen, T. (2012). De Triple Helix en regionale werkzekerheid. *Economische Statistische Berichten*, Jaargang 97 (4647S).
- Wilthagen, T. (2013). *Social innovation op de arbeidsmarkt. Laat Nederland en Europa werken*. Opening van het academisch jaar. Tilburg: Universiteit.
- Wilthagen, T. & Tros, A. (2004). The concept of flexicurity: a new approach to regulating employment and labour markets. *Transfer* (2): 166-168.