

## Energieke arbeid

## Colofon

Titel                   Energieke arbeid  
Auteurs               dr. Harm van Lieshout, dr. Louis Polstra  
Uitgever              Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen  
                              juni 2013  
Reeks                  Redes Kenniscentrum Arbeid, nr. 8  
Lay-out                Van Kelckhoven BNO, Groningen  
ISBN / EAN            978-90-79371-10-5  
Drukkerij             Grafische Industrie De Marne  
Druk                    1<sup>e</sup> druk, 800 exemplaren



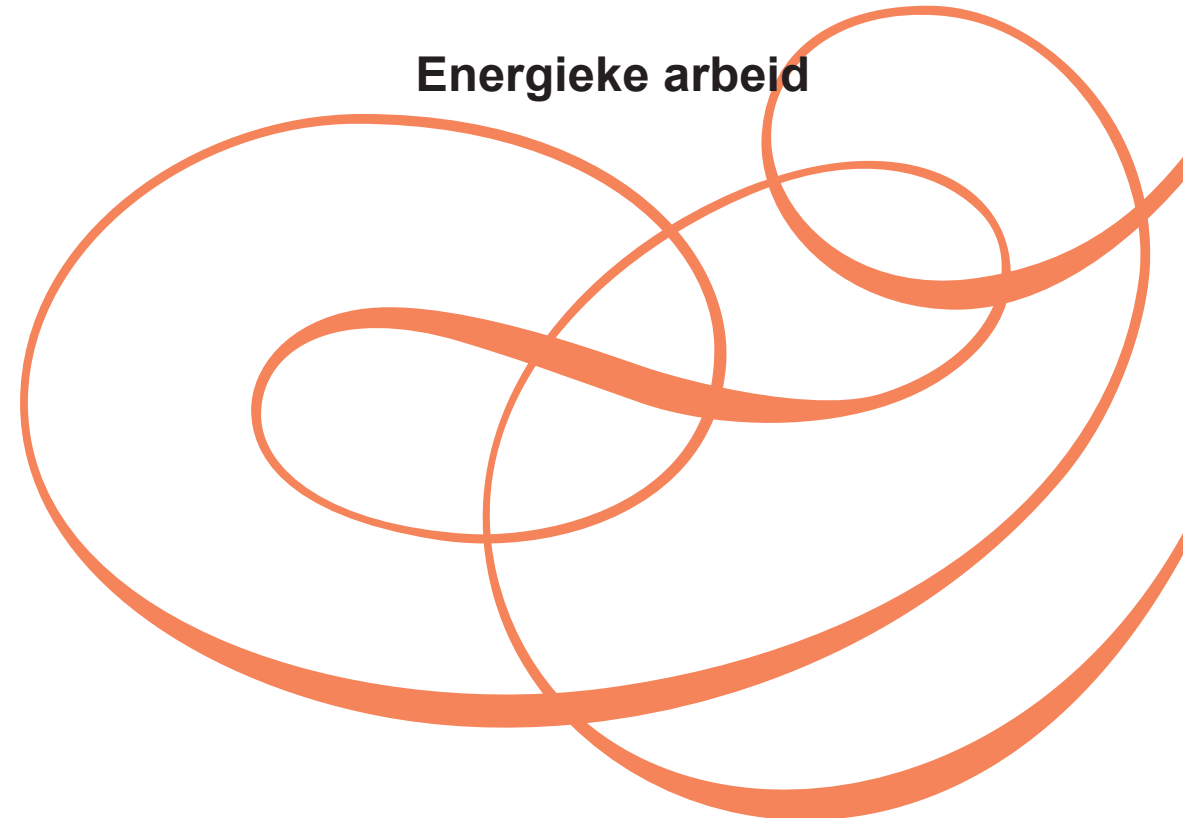
Kenniscentrum Arbeid  
Postbus 30030  
9704 AA Groningen  
Nederland

kca@hanze.org  
www.hanze.nl

© 2013 Hanzehogeschool Groningen, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).  
*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without prior written permission of the publisher.*

# Energieke arbeid



Juni 2013

Kenniscentrum Arbeid  
Hanzehogeschool Groningen

De Hanzehogeschool Groningen bestaat dit jaar 215 jaar. Dat vieren we uiteraard en bij zo'n feest kijk je ook even terug. Wie terugkijkt naar 1798, het jaar van onze oprichting, ziet een land in crisis. Er is een revolutie geweest, de oude republiek is ten onder gegaan en er is een compleet nieuw staatsbestel. En er is voor het eerst een grondwet die het mogelijk maakt dat burgers zelf een initiatief mogen nemen. Die mogelijkheid grijpen zes ondernemers uit Groningen met beide handen aan: ze richten een academie op voor teken-, zeevaart- en bouwkunde. Want zij weten dat hun ondernemingen en die van anderen behoefte hebben aan vaklieden. De crisis zal immers ooit voorbij gaan en dan is er een grote behoefte aan vaklieden, mensen die goed geschoold in de bouw, in de zeevaart en in de handel aan de slag moeten. En zo is het ook gegaan. In het midden van de 19<sup>e</sup> eeuw was Groningen de derde handelsstad van Nederland, met volop bedrijvigheid en opkomende industrieën.

Nu, 215 jaar later bevinden we ons ook in een crisis. En naast die crisis is er ook demografisch het een en ander aan de hand. Onze arbeidsmarkt staat aan de vooravond van een fundamentele verandering. Onze beroepsbevolking gaat als gevolg van vergrijzing de komende decennia eerst stagneren en daarna krimpen. Die krimp zal in de ene sector harder toeslaan dan in andere. Krimp is één van de uitdagingen waar we mee moeten omgaan. Maar er zijn er meer. Ook globalisering, technologische ontwikkelingen en innovatieve veranderingen, alle drie ontwikkelingen die in een hoog tempo plaatsvinden, hebben een enorme impact op de arbeidsmarkt en op onze beroepsbevolking van nu en in de toekomst.

Het gemiddelde opleidingsniveau van de werkzame beroepsbevolking in Noord-Nederland is lager dan in de rest van Nederland. Alleen al om die reden ligt er een enorme opgave voor ons allen. En de vraag naar hoogopgeleiden in de verschillende sectoren van de arbeidsmarkt zal gaan stijgen.

De Hanzehogeschool Groningen heeft vorig jaar afspraken gemaakt met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap over hoe we als hogeschool zo optimaal mogelijk afgestudeerden kunnen leveren voor onze regio en onze bedrijven. We hebben daarbij gebruik gemaakt van de *Human Capital Agenda's* van de verschillende topsectoren. Welk type werknemer wordt waar gevraagd en wat kunnen wij daar aan doen?

De Hanzehogeschool Groningen heeft de afgelopen jaren de interactie met bedrijven en instellingen in Noord-Nederland geïntensiveerd. We helpen en ondersteunen bedrijven bij de articulatie van hun huidige en toekomstige vraag naar hoger opgeleiden. Dat betekent overigens niet dat we ons niet blijven inspannen om ook individuele professionals bij te staan bij het vertalen van hun loopbaanambities in gerichte leerkeuzes.

Niets is zo belangrijk voor de toekomst van de noordelijke economie als het doorontwikkelen van de professionals die onze economie dragen. Dat klinkt heel goed, en je komt vermoedelijk niemand tegen die het daar niet mee eens is.

Maar hoe weet je nu precies hoe een arbeidsmarkt zal gaan ontwikkelen? Welke actoren spelen daarin een rol? Hoe veranderen beroepen? Bestaan die beroepen over vijf jaar nog? Hoe kunnen we bijdragen aan beroepsinnovatie? Moeten we mensen opleiden als zzp-er? Dat type vragen vraagt in eerste instantie om onderzoek.

Tien jaar geleden zijn we daarom gestart met praktijkgericht onderzoek naar arbeid. Toen nog met alleen Harm van Lieshout als lector arbeidsverhoudingen. In 2007 begon het echte Kenniscentrum Arbeid met vier lectoraten. Dat kenniscentrum heeft zich kwantitatief en kwalitatief verder ontwikkeld. Met inmiddels vijf lectoraten werken we aan twee onderzoeklijnen die aansluiten bij de twee speerpunten van de Hanzehogeschool en van de regio: Healthy Ageing en Energie.

Op die beide gebieden heeft de Hanzehogeschool plannen ontwikkeld voor een Centre of Expertise. Plannen die vorig jaar zijn goedgekeurd. En we hebben vervolgens voor de realisatie van die plannen een stevige extra bijdrage van het ministerie ontvangen. Beide Centres of Expertise zijn dit jaar met een vliegende start begonnen met praktijkgericht onderzoek naar innovaties, samen met bedrijven, samen met de beroepspraktijk.

Op het gebied van Healthy Ageing werken we in straks 30 innovatiewerkplaatsen, om te onderzoeken hoe we kunnen bijdragen aan verbetering van processen en reductie van kosten. Daar gaat het bijvoorbeeld ook over de decentralisaties die op dit moment spelen: het rijk hevelt taken en bevoegdheden over naar gemeenten met overigens een aanzienlijke korting op de bedragen die daar bij horen. De taken van de gemeente in die operaties veranderen: medewerkers moeten straks niet meer zelf hulp gaan bieden, maar een regierol gaan invullen. En tegelijkertijd de versnippering van de zorg tegengaan. En minder bureaucratisch gaan werken. Ondertussen verandert dan ook nog de manier waarop de markt werkt in dit segment. Want veranderende wetgeving levert altijd een andere marktwerking op. Het Kenniscentrum Arbeid doet onderzoek naar de vraagstukken rond Healthy Ageing en arbeid. En de gevonden resultaten worden samen met gemeenten en instellingen praktisch toegepast.

Maar ook op andere terreinen doet het Kenniscentrum onderzoek. Zo diende het lectoraat Arbeidsparticipatie een subsidieaanvraag in bij SIA-Raak voor een onderzoek naar het laveren tussen de verschillende belangen waar medewerkers van Sociale Diensten zich voor geplaatst zien. Het onderzoek was een vervolg op een eerder onderzoek dat zich ook richtte op het verbeteren van het handelen van professionals van sociale diensten.

Maar dit onderzoek ging nog een stapje verder. De omslag van een procedurele benadering naar een waarden gedreven werkwijze vraagt veel van de professionals. Vraagt in ieder geval een handelingsrepertoire voor morele dilemma's en ethische vraagstukken. Die dilemma's en vraagstukken zijn de afgelopen jaren kenmerkend geworden voor de dagelijkse praktijk van de professionals van de sociale diensten. De uitkomsten van dat onderzoek worden nu ingepast in de verschillende opleidingen.

Het Kenniscentrum doet nog veel meer onderzoek bijvoorbeeld rond het thema arbeid en gezondheid. Hoe kunnen ouderen langer doorwerken met een

duurzame inzetbaarheid? Hoe kunnen loopbaanbeleid en arbeidsomstandigheden daar positief op inwerken? Kan sensortechnologie daar een rol bij spelen? Allemaal vraagstukken die voor onze arbeidsmarkt van groot belang zijn en die multidisciplinair onderzoek vergen.

Ook op het andere speerpunt van de Hanzehogeschool – Energie – liggen er kansen voor veel meer innovatieve werkgelegenheid. Onderzoek van de RUG toonde vorig jaar aan dat de werkgelegenheid in de energiebranche fors aan het stijgen is. Dat is ook niet verwonderlijk met de ontwikkelingen in de Eemshaven waar een enorme nieuwe centrale verschijnt. Maar ook de decentrale opwekking van energie met zonnecellen en windmolens levert een vraag op naar gekwalificeerde en goed opgeleide werknemers. Het Kenniscentrum Arbeid onderzoekt hoe EnTranCe – ons Centre of Expertise op het gebied van energie – functioneert als gemeenschappelijke opleidingsactiviteit voor de hele branche. Waarbij een onderzoeksvraag is in hoeverre we met een dergelijke centrum in feite nieuwe innovatieve banen aan het creëren zijn. Oude en nieuwe ondernemingen scheppen daar nieuwe beroepen. Beroepen die gebaseerd zijn op technisch kunnen, maar een hoog innovatief gehalte hebben. De gasfitter van toen is niet dezelfde als de technicus van nu die een cv-ketel installeert die energie opwekt en teruglevert aan een smart grid.

Er is in de noordelijke arbeidsmarkt sprake van een mismatch aan twee kanten; de bovenkant en de onderkant. Waarbij de onderkant het meest problematisch is: want hoe kunnen we laaggeschoolde werknemers aan het werk krijgen in banen die steeds meer kennis vragen. Er zijn cijfers die aangeven dat de industrie in Noord-Nederland de komende vier jaar door vergrijzing en uitstroom een vervangingsvraag heeft van zo'n 40.000 banen. Maar niet elke laaggeschoolde kan daar terecht. We onderzoeken welke strategieën zinvol zijn en resultaat opleveren op dat gebied.

Tegelijkertijd lijkt de bovenkant de meeste kansen te bieden. We zijn als hogeschool inmiddels veel meer dan alleen een aanbieder van onderwijs en praktijkgericht onderzoek. EnTranCe is nodig voor innovatie, maar het effect is veel groter dan alleen die innovatie. Die innovaties moeten ook geïmplementeerd worden in de ondernemingen. Daarom hebben we ook directe lijnen met die ondernemingen. En zo genereren we met kennis uiteindelijk werkgelegenheid.

Het praktijkgericht onderzoek van het Kenniscentrum Arbeid wil een bijdrage leveren aan arbeidsmarktinnovaties in Groningen, tussen en binnen bedrijven en organisaties, zodat mensen langer gezond aan het werk kunnen blijven.

Ik feliciteer het Kenniscentrum Arbeid met tien jaar praktijkgericht arbeidsmarktonderzoek aan de Hanzehogeschool. Chapeau! Want zo voegen we waarde toe aan onze regio!

*Drs. Marian van Os*

*Vice-voorzitter College van Bestuur  
Hanzehogeschool Groningen*

## Inhoudsopgave

### **Voorwoord**

*Drs. Marian van Os*

### **1 Tien jaar toegepast arbeidsmarktonderzoek aan de Hanzehogeschool Groningen: back to the future**

*Dr. Harm van Lieshout*

10

### **2 Arbeid en gezondheid**

*Dr. Louis Polstra*

18

### **3 Gekwalificeerde arbeid voor Energyport Groningen**

*Dr. Harm van Lieshout*

40

### **4 Epiloog**

*Dr. Harm van Lieshout en Dr. Louis Polstra*

72

### **Literatuur**

74

# 1

## Tien jaar toegepast arbeidsmarktonderzoek aan de Hanzehogeschool Groningen: back to the future

auteur  
Dr. Harm van Lieshout

### Een anachronistisch filmpje?

In een recent Sterreclamefilmpje van NUON verkoopt dat bedrijf zich primair als de werkgever van specialisten.

‘Als NUON helpen wij u graag uw huis energiezuiniger te maken.’, zo opent manager Eduard. ‘En daarvoor werken wij met de beste mensen. Specialisten!’ Vervolgens zien we Ed in zeven specialismen voorbij komen: HR-ketelinstallateur, zonnepaneleninstallateur, spouwmuurisolateur, dakisolateur, spaarlampspecialist, tochtstripspecialist en vloerisolateur. ‘Veel gezichten’, zegt Eduard. ‘Maar wel allemaal NUON.’

Hoe opvallend. Tussen het voortdurende gemok over versoepeling van het ontslagrecht en verdere versoepeling van de ww zien we hier een bedrijf dat zich primair aan ons, de klant, verkoopt als *werkgever* van specialisten. Niet als leverancier van energie, nee, als *werkgever*. Je menselijk kapitaal als *brand*. De toekomst zal leren of hier sprake is van een anachronistisch filmpje (een laatste stuiptrekking van het werkgeverstijdperk) of juist een *sign of the (changing) times* (gekwalificeerd personeel als essentiële voorwaarde voor een succesvolle *brand*).

Mijn ome Henk en mijn neven Henk en Arno zullen van deze aankondiging overigens iets minder vrolijk zijn geworden. Pa bouwde met hard werken een mooi klein Brabants installatiebedrijf op, dat nu door zijn zonen wordt gerund. Wat hen betreft dus niks ‘Allemaal NUON’, maar: ‘Allemaal Van Lieshout’ – tenminste in het Brabantse Veghel en omstreken. Voor hen betekent de ambitie van NUON dat ze er klaarblijkelijk een belangrijke concurrent bij hebben op een aantal marktsegmenten. Niet per se goed nieuws, op dit moment. Want dat mooie familiebedrijf heeft sinds haar start in de jaren zeventig niet zo’n lange periode van achteruitgang meegemaakt. Ze hebben al een paar keer het personeelsbestand moeten terugbrengen. Maar ze zijn er nog – zij wel.

Voor de bij dit kleine bedrijf ontslagen personeelsleden mogen we natuurlijk hopen, dat ze een baan bij NUON vonden. Ook beter voor die arme Ed. Want die moet nu in zijn eentje zeven specialismen tegelijk vervullen.

### Van lectoraat Arbeidsverhoudingen ...

U ziet: de arbeidsmarkt is, zoals van Hoof (1987) ons al leerde, een echte arena. Alles wat gebeurt, is voor meerdere actoren van belang; vanuit hun eigen perspectief waarderen die actoren dergelijke zaken verschillend; en van daaruit concurreren ze en werken ze samen met elkaar.

Ons Kenniscentrum begon dan ook – op 1 juni 2003 – als een lectoraat Arbeidsverhoudingen. En Van Lieshout (2004) gebruikte bij zijn installatierede als lector een klassiek filmpje om dat kennisdomein en de onderzoeksagenda voor dat lectoraat te introduceren: *Modern Times*, van Charlie Chaplin. In de bekendste scène uit die film wordt onze held bijna letterlijk vermorzeld in de raderen van de fabrieksmachinerie. De filmmaker haalde de inspiratie voor dit meesterwerk

uit de lamentabele omstandigheden die hij in het Europa van de grote depressie aantrof (tijdens een tour ter promotie van een andere film, *City Lights*) en een gesprek met Mahatma Gandhi (die klaagde over 'machinery with only consideration of profit' - (FLOM, 1997).

De rede ontleende haar titel ook aan de film: *Modern times? Arbeidsverhoudingen tussen orde, ongelijkheid en modernisering*. Het kennisdomein werd geïmagineerd op het snijvlak van de drie klassiek-sociologische vraagstukken (orde, ongelijkheid en modernisering). En de 'arena' werd geschetst als een speelveld met diverse interacterende actoren op verschillende niveaus. *Multi-level governance* en *actorgecentreerd institutionalisme* waren (en zijn) aldus belangrijke theoretische noties van waaruit we ons kennisdomein benaderden en benaderen.

### ... naar Kenniscentrum Arbeid

Vier jaar later (in 2007) werd vanuit dat eerste lectoraat een Kenniscentrum Arbeid opgericht, dat uit vier lectoraten zou gaan bestaan (Groenhuis, 2007; KCA, 2007). In de rede ter gelegenheid van de officiële opening van het Kenniscentrum in februari 2008 zoomde Van Lieshout (2008b) in op de organisatie van de arbeidsmarkt, onder de titel Partners in arbeidsmarktorganisatie.

Aan de hand van de bekende arbeidsmarktypologie van Sengenberger (1987) – de drieslag interne arbeidsmarkten, beroepsarbeidsmarkten en ongeorganiseerde arbeidsmarkten – werd een overzicht gegeven van de (toen) vier lectoraten, hun leeropdrachten, en een aantal van de onderzoeksprojecten.

Anderzijds werd die typologie gebruikt om een belangrijk (maar door beleidsmakers en commentatoren nog wel eens onderschat) inhoudelijk punt te maken. De moderne arbeidsmarkt is namelijk in hoge mate georganiseerd. En naarmate de arbeidsmarkt sneller veranderd, moet er nog meer ge(her)organiseerd worden.

Tegelijkertijd lijken de twee belangrijkste coördinatiemechanismen op die arbeidsmarkt aan invloed te verliezen. Als het mantra, dat we minder lang bij dezelfde werkgever blijven, waar blijkt, dan wordt immers per definitie de scope van interne arbeidsmarkten kleiner. Voor externe arbeidsmarkten – en dus voor de overgang van de ene interne arbeidsmarkt naar de andere – is het beroep de belangrijkste organisatievorm. Werkgevers en vakbonden spelen traditioneel hoofdrollen in de ontwikkeling van de beroepen – maar ook hun rol lijkt kleiner te worden. Dat levert een paradox op: de behoefte aan (her)-organisatie op de arbeidsmarkt groeit, maar de (traditionele) organisatiecapaciteit neemt eerder af.

Dat roept de vraag op, of er alternatieve coördinatiemechanismen zijn die hulp zouden kunnen bieden. De rede noemde er twee. Ten eerste: het private initiatief. Van Lieshout & Wilthagen (2002) opperden ooit het idee van *private agencies for public tasks*. Daarbij moet u dan bijvoorbeeld en met name denken aan uitzendbureau's en HR-bedrijven. Ten tweede ligt hier een blijvende rol voor

de overheid. Daarbij werden publiek bekostigde beroepsonderwijsinstellingen als belangrijke partner bij het organisatievraagstuk van de moderniserende arbeidsmarkt naar voren geschoven.

### Groei ...

De afgelopen jaren hebben we ons als Kenniscentrum Arbeid kwantitatief en kwalitatief verder ontwikkeld. De basis (te beginnen met onze missie) bleef gelijk (KCA, 2010) maar we stemden onze meerjarenplannen af op in- en externe kansen en behoeften. In 2011 konden we ons versterken met een vijfde, juridisch lectoraat (het lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt). En vervolgens kozen we er voor om – in plaats van meer lectoraten – de onderzoekscapaciteit van deze vijf te versterken. Die onderzoekscapaciteit zetten we inmiddels met name gezamenlijk en geïntegreerd in in twee onderzoekslijnen. Elk van die onderzoekslijnen sluit aan bij één van de speerpunten van de Hanzehogeschool Groningen en haar regionale partners: 'Healthy Ageing & Work' en 'Arbeidsmarkt in de Energyport regio Groningen'.

### ... op weg naar 2018

Vorig jaar is de eerste periode van ons Kenniscentrum Arbeid afgerond met een mooi onderzoeksvisitatierapport:

'Het KCA is een goed geïmagineerd en goed functionerend kenniscentrum, waar de meerwaarde van het gezamenlijk opereren van verschillende lectoraten gerealiseerd wordt. Het kenniscentrum kan als voorbeeld voor andere kenniscentra dienen. Het panel vindt dat er de afgelopen vijf jaar veel bereikt is.' (de Bruijn et al, 2012: 1).

Maar die mooie woorden zijn geen reden om tevreden achterover te leunen. Om de gezamenlijke ambitie van de Hanzehogeschool Groningen – groeien tot een gerespecteerde Europese University of Applied Sciences – moet er verder worden gebouwd. Op ons verzoek keek het panel daarom niet alleen terug, maar ook vooruit. We vroegen naar ontwikkelpunten om in 2018 (bij onze volgende visitatie) te zijn waar we moeten zijn.

'Het panel is van mening dat door een verdere uitwerking via multi-level labour market governance en een aanpak waarbij meerdere lectoraten betrokken zijn het KCA een unieke bijdrage kan leveren aan de kennisontwikkeling en de valorisatie daarvan. Door het werkveld te betrekken bij de verdere focussering zal bij hen het beeld van het profiel en totale expertisegebied van het KCA aan scherpte winnen. Het KCA heeft hiertoe overigens zelf al besloten.' (de Bruijn et al, 2012: 1).

En dat laatste klopt. We hebben het panel vorige zomer verteld dat we druk bezig waren met het verder uitwerken van onze onderzoekslijnen. Vandaag presenteren we die aan u.

## Arbeidsparticipatie, arbeidsproductiviteit en (voorkomen van) mismatch

De presentatie van onze onderzoekslijnen betekent niet dat we afwijken van onze oorspronkelijke missie. Integendeel: door de focus op deze twee onderzoekslijnen denken we beter in staat te zijn die missie te vervullen. De missie die we in 2007 kozen luidt:

'Het leveren van een bijdrage aan de oplossing van de groeiende discrepantie tussen vraag en aanbod in de Noordelijke arbeidsmarkt door mee te helpen aan het verhogen van de arbeidsparticipatie en/of het verhogen van de arbeidsproductiviteit.' (Groenhuis; 2007; KCA, 2007; 2010)

Anno 2013 loopt die discrepantie, de *mismatch*, weer op: in de Nederlandse arbeidsmarkt in het algemeen, en de Noord-Nederlandse in het bijzonder. De werkloosheid groeit (na een relatief meevallende stijging in de eerste jaren van deze economische crisis) nu alsnog snel. Krapte in diverse arbeidsmarktsegmenten valt daardoor op dit moment generiek mee – al zijn er nog steeds (met name technische) arbeidsmarktsegmenten waar men vacatures niet gemakkelijk vult. De crisis voorkomt, op dit moment, echter dat arbeidsmarkt-krapte ten gevolge van de demografische ontwikkeling (de combinatie van vergrijzing en ontgroening) zich over de volle breedte al doet voelen. Tegelijkertijd is de verwachting dat die krapte zich in diverse arbeidsmarktsegmenten alsnog snel zal doen voelen als we uit de crisis komen.

De noordelijke speerpunten 'Healthy Ageing' en 'Energie' impliceren ambities om via het topsectorenbeleid in Noord-Nederland tot behoud en groei van bedrijvigheid en werkgelegenheid op die thema's te komen. Tegelijkertijd zijn deze speerpunten nauw verwant met bedrijfstakken (zorg/welzijn en energie/techniek) waar krapte historisch al regelmatig in belangrijke beroepen voorkomt, en voor de toekomst in toenemende mate dreigt (ROA, 2011; Spijkerman et al., 2012). Arbeidsmarkt-krapte in cruciale beroepen kan een rem zijn op de groei van (nieuwe) ondernemingen en werkgelegenheid in deze sectoren. En (werkgelegenheids)groei in deze bedrijfstakken *an sich* zal werkloosheid van noordelijke beroepsbeoefenaren niet per se oplossen.

## Het beroep als essentiële institutie op de moderne arbeidsmarkt

In het verlengde van onze eerste lectorale rede in 2004, en de rede bij de opening van het Kenniscentrum in 2008, zoomen we daarbij in op beroepen en hun belangrijke rol op de arbeidsmarkt.

Beroepen zijn, ten eerste, belangrijk omdat ze de richting van opleidings-investering helpen focussen. Als niemand zich specialiseert, wordt niemand ergens erg goed in. Malcolm Gladwell (2008) populariseerde in zijn boek *Outliers* de 10.000 uren regel: succes op elk terrein is, grotendeels, een zaak van het oefenen van die taak voor in totaal 10.000 uren. Volgens de CAO hbo is dat zes jaar voltijds werk.<sup>1</sup> Daarom hebben we het initieel hoger secundair en tertiair onderwijs *beroepsgewijs* ingericht: studenten specialiseren zich plusminus vier jaar in een middelbaar, hoger, of wetenschappelijk *beroep* alvorens ze (full-time) de arbeidsmarkt instromen.

Specialisatie maakt – ten tweede – complexere vormen van organisatie van de arbeid mogelijk. Als bedrijf kan ik mijn werk organiseren in de verwachting dat de meeste instromers op mijn interne arbeidsmarkt al behoorlijk goed zijn in hun specialisme, hun beroep - door opleiding en/of werkervaring. Door goed geschoolde specialisten optimaal te laten samenwerken kan mijn bedrijf een hoge productiviteit bereiken.

Ten derde verminderen beroepen informatieproblemen op de arbeidsmarkt. Beroepen reduceren de schier oneindige variëteit aan verschillende banen, en de schier oneindige variatie aan specifieke combinaties van kwalificaties van werkenden, tot een overzichtelijker geheel. Werkenden en bedrijven beperken zich in hun wederzijdse zoektocht primair tot kandidaten/vacatures met een bepaalde beroepskwalificatie - en dus tot één specifiek beroepssegment op die grote arbeidsmarkt.

Ten vierde bieden beroepen een bepaalde mate werkzekerheid aan werknemers. Als de scope van interne arbeidsmarkten kleiner worden, zullen meer werkenden vaker van werkgever moeten veranderen. Naar de mate dat dat binnen hun huidige beroep kan, hoeft dat allesbehalve bezwaarlijk te zijn: hun kwalificaties in dat beroep zijn voor meer werkgevers van waarde. Dat je niet per se je hele leven voor hetzelfde *bedrijf* werkt is niet zo'n probleem als je snel bij diens concurrent in een soortgelijke baan aan de slag kunt. Voor die nieuwe werkgever ben je dan in beginsel net zo aantrekkelijk als voor de vorige. Juist als de gemiddelde arbeidsduur bij een werkgever korter wordt, is een beroep(skwalificatie) dus een belangrijke aanvullende bron van werkzekerheid.

Elk voordeel heeft zijn nadeel, en ook de institutie 'beroep' heeft nadelen. De belangrijkste is, dat de beroepspecificiteit het *matchen* van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt moeilijker maakt dan op een ongeorganiseerde arbeidsmarkt. Niet elke werknemer is immers geschikt voor een beroepsspecifieke vacature – maar alleen kandidaten met (ongeveer) de juiste vooropleiding en/of werkervaring. Omgekeerd maak ik slechts kans op vacatures die passen bij mijn vooropleiding en werkervaring.



## Biedt een beroep werk voor het leven?

In het geval dat je *beroep* je opeens geen perspectief op werk meer biedt, heb je dan wel een groter probleem dan wanneer je (alleen maar) je baan bij je werkgever verliest? Dat komt voor. Bijvoorbeeld, omdat de werkgelegenheid in een beroepsarbeidsmarktsegment krimpt waardoor er nauwelijks meer vacatures ontstaan (zoals Nederlandse mijnwerkers en textielarbeiders een paar generaties terug ondervonden). Of omdat de inhoud van het beroep aan verandering onderhevig is, waardoor jouw oude, decennia geleden behaalde diploma niet meer als voldoende wordt beschouwd – tenzij jij en je werkgever voldoende in de juiste bijscholing van je kwalificaties hebben geïnvesteerd.

Wie zijn baan dreigt te verliezen in een beroepsarbeidsmarktsegment waar onvoldoende vraag naar arbeid is moet zich (ook) op een ander arbeidsmarktsegment gaan richten. Maar als regel zul je voor andere beroepen een stuk minder goed gekwalificeerd zijn. Je staat daar waarschijnlijk nog verder naar achter in de *labor queue*<sup>2</sup>. Te ver naar achter in de rij om veel kans te maken bij sollicitaties, zonder verdere investering in kwalificaties voor dat nieuwe beroep.

Als het eigen bedrijf (de interne arbeidsmarkt) en het eigen beroep (de beroepsarbeidsmarkt) geen perspectief meer bieden en voor andere beroepen de kwalificaties ontbreken, dan dreigt de ongeorganiseerde arbeidsmarkt: het segment waar relatief eenvoudig werk beschikbaar is dat door velen kan worden verricht, met weinig werkzekerheid en tegen lage beloning. Niet alleen is deze optie voor het individu onaantrekkelijk – het kan ook een maatschappelijke onderbenutting van menselijk kapitaal betekenen. De arbeidsmarkt is nooit ongeorganiseerd als het werk hooggekwalificeerd is, en het benodigde talent dus schaars.

## Beroepsinnovatie

Daarom kiezen we beroepsinnovatie als een belangrijke insteek voor het Kenniscentrum. Het beroep is (althans in theorie) een institutie die de noodzaak van een goed geschoolde beroepsbevolking kan verbinden met de mogelijkheid van mobiliteit tussen verschillende werkgevers. Juist voor een hoogopgeleide, innovatieve economie is beroepsspecifieke specialisering een belangrijke voorwaarde. Tegelijkertijd maakt economische dynamiek dat de inhoud van beroepen ook aan verandering onderhevig is. Een ooit gevolgde initiële beroepsopleiding biedt evenmin een levenslange baangarantie als een werkgever. Je zult minimaal je beroepskwalificaties op peil moeten houden door een leven lang te leren. *Worst case scenario* voor een werknemer is dat diens beroep in de toekomst blijkt te verdwijnen. Want hoe je op latere leeftijd succesvol te kwalificeren voor een ander beroep is een uitdaging waar – na de verzorgingsstaat – ook de zogenaamde participatiestaat nog betrekkelijk weinig antwoord op heeft. Maar zonder beroep gaat het in elk geval niet: de beste werkzekerheid is een goede kwalificatie waar meerdere werkgevers graag hun *brand* op baseren.

## Noten

- <sup>1</sup> Gladwell (2008) vertaalt zijn norm zelf als tien jaar lang twintig uur per week.
- <sup>2</sup> Een *labor queue* is een denkbeeldige rij waarin werkzoekenden staan op volgorde van (gepercipieerde) aantrekkelijkheid voor een bepaalde baan. Zie onder meer Reskin (1990).

# 2

## Arbeid en gezondheid

auteur  
dr. Louis Polstra

### Arbeid en gezondheid

Arbeid en gezondheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Om te kunnen werken moet men over een zekere mate van fitheid beschikken. Andersom heeft arbeid een positieve invloed op de gezondheid, maar arbeid heeft ook een schaduwzijde. Denk maar aan werkgerelateerde ziektes als schildersdementie, een RSI-elleboog, of de versleten knieën. Als je arbeid zegt dan zeg je ook gezondheid en andersom. Het is een beetje de kip en het ei. Maar wij beginnen met de kip.

Voor het Kenniscentrum Arbeid is, als we het hebben over Healthy Ageing, arbeid het vertrekpunt, en niet gezondheid. In onze missie hebben wij immers vastgelegd dat we praktijkgericht onderzoek doen dat een bijdrage levert aan het behouden dan wel verhogen van de arbeidsproductiviteit en -participatie (Groenhuis; 2007; KCA, 2007; 2010). Met arbeid als uitgangspunt onderscheidt het KCA zich ook van andere partijen die onderzoek doen naar arbeid en Healthy Ageing, zoals onze collega's van het UMCG. Zij leggen het primaat bij gezondheid.

Tegelijkertijd vergroot deze keuze het speelveld. Arbeid en gezondheid zijn namelijk nog op een andere manier met elkaar verweven. Het leveren van zorg is ook gewoon werk. Werk waarvoor mensen moeten worden aangenomen met de juiste kwalificaties. Werk dat aan bepaalde standaarden moet voldoen. Werk dat moet worden georganiseerd en gecoördineerd. Werk waar hulpverleners ziek van kunnen worden.

Hiermee hebben we de twee zwaartepunten van het KCA voor onze activiteiten in de onderzoekslijn 'Healthy Ageing & Work' benoemd. Beide zullen hier verder worden uitgewerkt. We beginnen echter eerst met te verduidelijken wat we onder arbeid verstaan. Zorg, bijvoorbeeld, werd lange tijd niet als betaalde arbeid gedefinieerd en dientengevolge was er ook geen formele arbeidsmarkt voor. En op dit moment zien we bepaalde werkzaamheden in de zorg, bijvoorbeeld huishoudelijke verzorging, weer ten dele uit de formele arbeidsmarkt verdwijnen. De arbeid van de huishoudelijk verzorger wordt overgenomen door de mantelzorger, de vrijwilliger en misschien zelfs de uitkeringsgerechtigde. Wat de ene keer betaalde arbeid wordt genoemd, wordt dat later niet meer, terwijl de werkzaamheden hetzelfde blijven. Wat wordt nu precies bedoeld wanneer we spreken over arbeid?

#### Formele en informele arbeid

Het arbeidsbegrip wordt vaak versmald tot hetgeen binnen de kaders van de officiële arbeidsmarkt wordt verricht. Alleen datgene, wat maatschappelijk erkend en financieel beloond wordt, wordt arbeid genoemd: arbeid is iets waarmee we onze brood verdienen. Dit komt ook terug in overheidscijfers over beroepen en beroepsbevolking. Werklozen zijn volgens de CBS definitie: 'personen zonder werk, of met werk voor minder dan twaalf uur per week, die actief op zoek zijn naar betaald werk voor twaalf uur of meer per week

en die daarvoor direct beschikbaar zijn.' En een beroep wordt omschreven als 'verzameling van werkzaamheden en taken, die behoren tot een baan van een persoon'.

De definitie van arbeid als officiële, betaalde loonarbeid sluit alle vormen van informele arbeid uit. Informele arbeid kan bestaan uit onbetaald werk, zoals huishoudelijke arbeid, zorg voor kinderen en andere huisgenoten, doe-het-zelf-werk, vrijwilligerswerk, burenhulp. Maar ook subsistentie-arbeid gericht op het overleven van het individu of huishouden (bijvoorbeeld het verbouwen van groentes voor eigen gebruik en/of straatverkoop) valt hieronder. Subsistentie-arbeid impliceert geen actieve deelname aan de economische wetten van de markt en is daardoor niet illegaal. Zwart werken of criminele activiteiten daarentegen zijn vormen van informele arbeid waarbij wel rechtsregels worden overtreden. Omdat informele arbeid niet als arbeid wordt erkend, blijft het ook buiten de economische berekeningen van de waarde die het vertegenwoordigt. Alsof vrijwilligerswerk geen meerwaarde heeft, of het werk van een mantelzorger geen toegevoegde waarde oplevert voor het bestaan van de cliënt in het bijzonder en de samenleving in het algemeen. Dat het soms lastig is om die waarde te meten, is geen reden om het bestaan van informele arbeid te ontkennen.

Zouden we ons beperken tot officiële, betaalde loonarbeid dan sluiten we bij voorbaat al een aantal voor het KCA relevante onderzoeksvragen uit, bijvoorbeeld naar de relatie tussen oudere werklozen en gezondheid; de effecten van graduele pensionering op welbevinden; of ondernemerschap van ouderen ter stimulering van de leefbaarheid in de buurt. Als wij het in het vervolg hebben over arbeid dan hanteren we een brede definitie van arbeid – dus inclusief informele arbeid.

Onder arbeid zelf verstaan we in navolging van Benschop (1993; 1996) doelmatige en bewuste menselijke activiteiten welke specifiek gericht zijn op het voortbrengen van gebruikswaarden, dat wil zeggen van goederen en diensten die de behoeften van menselijke individuen kunnen bevredigen (Benschop, 1993: 143). Deze laatste toevoeging is belangrijk om een onderscheid te kunnen maken tussen arbeid en vrijetijdactiviteiten. Of gitaar spelen als beroep of als hobby wordt gezien bepalen de speler en de toehoorders.

In de domeinen zorg/welzijn en werk/inkomen is zowel formele als informele arbeid te vinden. De afgelopen jaren zijn er belangrijke wets- en beleidswijzigingen in beide domeinen doorgevoerd. In de volgende paragraaf gaan we in op wat dit betekent voor de professionals en hun arbeid in beide domeinen.

## Inclusion & Boundaries

In de Nederlandse samenleving is langzamerhand niet de burger, maar de wijze waarop zorg of diensten worden geleverd en zijn georganiseerd, centraal komen te staan. Onbedoeld worden daardoor burgers uitgesloten. Soms letterlijk omdat ze niet voor een bepaalde aanbod in aanmerking komen; soms figuurlijk

omdat ze geen zeggenschap hebben over het aanbod zelf. Via wets- en beleidswijzigingen wil de overheid dat de burger weer centraal komt te staan. De boel moet worden gekanteld (Rijnkels en De Man, 2010). Met de kanteling wil men bereiken dat de burger zijn zorgbehoefte, wonen, arbeid, inkomen regelt. Wat hij zelf niet kan, kunnen mogelijk anderen in zijn leefomgeving voor hem doen. En pas als er geen hulpbronnen voorhanden zijn, kan er een beroep worden gedaan op professionele hulp- of dienstverlening.

De kanteling wordt als een vernieuwing gepresenteerd. Toen ik echter begin jaren tachtig de hbo-v opleiding volgde, leerde de verpleegkundige alleen in actie te komen als de patiënt en diens naasten niet in staat zijn om in de benodigde zorg te voorzien. Blijkbaar hebben we als professionals de afgelopen drie decennia iets anders gedaan dan we geleerd hebben. Hoe is dit zo gekomen?

## Indicatiestelling als exemplarisch voorbeeld

Ik studeerde dertig jaar geleden samen met mijn latere vrouw af als verpleegkundige. Als gevolg van de economisch crisis was er door het kabinet-Lubbers I net fors bezuinigd op de zorg. Grote groepen verpleegkundigen die op dat moment de arbeidsmarkt betraden, zochten hun heil in andere sectoren.<sup>1</sup> Mijn vrouw had echter het geluk een parttime baan als wijkverpleegkundige bij het Groene Kruis Ooststellingwerf te bemachtigen. Daar was zij verantwoordelijk voor jong en oud. Zij deed de hielprik bij de pasgeborene baby om de hoek, en stervensbegeleiding bij het hoogbejaarde echtpaar in de ouderenflat. De dagelijkse zaken besprak ze met haar twee directe collega's en de huisartsen. Voor innovaties waren er districtsverpleegkundigen die op provinciaal niveau werkten. En af en toe kwam het lokale bestuur bijeen, waar ze dan een prettig gesprek mee had. Nu, dertig jaar later, staan in de kranten enthousiaste verhalen over Buurtzorg Nederland: een platte organisatie waar verzorgenden en verpleegkundigen integrale thuiszorg aanbieden. Integraal – maar nog steeds minder integraal dan het werk van mijn vrouw toen in de wijk.

Wat is er in die afgelopen decennia gebeurd? Het Groene Kruis, de katholieke Wit-Gele Kruisvereniging en het protestantse Oranje-Groene Kruis waren in 1978 al gefuseerd tot de Nationale Kruisvereniging. Deze drie oude verenigingen representeerden de verzuiling die de Nederlandse samenleving zo lang hebben gedomineerd. Kunneman (1996) noemde dit de 'theemuts cultuur'. Zolang je onder de theemuts zat, zat je warm en werd er voor je gezorgd. Maar o wee als je afweek van de collectieve normen: dan werd je uit de theemuts verwijderd en stond je er alleen voor. Nadat in de jaren zeventig de zuilen langzaam afbrokkelden, werd de laatste hand gelegd aan de verzorgingsstaat. De overheid had in de wet (onder ander in de Algemene Wet Bijzondere Ziektekosten, de AWBZ) allerlei ondersteuningsarrangementen vastgelegd waarop de burger een claim kon leggen. Dit veroorzaakte twee fundamentele problemen, waarmee we nu nog kampen.

## Buurtzorg Nederland

Buurtzorg Nederland is een voorbeeld van een arbeidsorganisatorische innovatie: een innovatie in de wijze waarop het werk verdeeld en de verdeelde activiteiten gecoördineerd worden. Traditionele thuiszorginstellingen maken gebruik van functiedifferentiatie. Het werk wordt opgesplitst in deeltaken die aan aparte functies worden toegewezen (functionele splitsing). Zo wordt bespaard op loonkosten, maar daar staan vele nadelen tegenover:

- slechte kwaliteit van de zorg: cliënten krijgen vele verschillende functionele specialisten over de vloer, maar niemand heeft een geïntegreerd beeld van de cliënt;
- complexe besturing: planners moeten uitzoeken wie wanneer waarom bij welke cliënt langs moet, resulterend in veel overhead;
- lagere productiviteit doordat de functionele specialisten veel onderweg zijn;
- slechte kwaliteit van de arbeid: professionals kunnen hun beroep niet goed uitoefenen.

Het concept van Buurtzorg Nederland is gebaseerd op functionele en hiërarchische integratie. Buurtzorg Nederland bestaat op het laagste niveau uit van elkaar onafhankelijke wijkteams, die verantwoordelijk zijn voor levering (en coördinatie) van zorg aan cliënten. De wijkteams bestaan uit wijkverpleegkundigen en verzorgenden van de hogere kwalificatieniveaus. Op het niveau van de individuele functies is sprake van taak-integratie: wat eerder verdeeld was over verschillende specialisten zit nu in één functie. Omdat de teams van elkaar onafhankelijke modules zijn, kan de coördinatie grotendeels naar die teams/modules gedecentraliseerd worden (functionele integratie als voorwaarde voor hiërarchische integratie). De teams zijn als het ware kleine ondernemingen die hun eigen werk op individueel en teamniveau plannen, verdelen en coördineren.

Deze wijze van organiseren leidt tot hogere loonkosten. Daar staat tegenover dat Buurtzorg Nederland betere (minder mensen aan het bed) en goedkopere (lagere overheadkosten, hogere productiviteit) zorg levert, en de kwaliteit van het werk verhoogt (professionals kunnen hun beroep weer uitoefenen). Buurtzorg weet hoe ze complexiteitskosten moeten reduceren: door slim te organiseren.

Het specialisme van ons **lectoraat Arbeidsorganisatie en -productiviteit** en lector **Jac Christis**.

Het eerste probleem is bureaucrativering van de zorg. Elke claim moet zorgvuldig worden beoordeeld, en alleen hij die onomstreden tot de beoogde doelgroep behoort, krijgt toegang. Wegens financiële redenen moet de toegang tot de voorzieningen beperkt blijven. Daardoor is er een zeer ingewikkeld stelsel van indicatiestelling ontstaan; en daarmee een nieuwe verdelingslaag tussen aanvrager en hulpverlener (van der Meer, 2010). Vanaf 1994 is de indicatiestelling in handen gelegd van relatief onafhankelijke deskundigen die werken met uniforme procedures, protocollen en criteria. Procedures, protocollen en criteria staan bol van in- en exclusiecriteria. Voortdurend worden er grenzen gelegd en verlegd: wie hoort tot welk groep, en wie heeft waar recht op. Met zoveel punten heeft u recht op zoveel uur verzorging per week.

Het tweede probleem is een permanente overvraging van de budgetten, omdat het systeem gebaseerd is op een openeindfinanciering. Elke claim, mits gegrond verklaard, moet worden beantwoord. Zonder ingrijpen gaat er in 2025 25% van ons geld naar de zorg. Dat is niet vol te houden. De grote vraag is niet alleen het gevolg van een toenemende behoefte aan zorg. Op de fundamenten van het ik-tijdperk van de jaren tachtig van de vorige eeuw is er een cultuur van de 'dikke ik' ontstaan (Kunneeman, 2006). Ten tijde van de ego-cultuur van de jaren tachtig had het 'ik' weinig oog voor zijn omgeving. De 'dikke ik' heeft dat wel, maar dan alleen als bron voor zijn behoeftebevrediging. (Of omgekeerd, als een obstakel dat die bevrediging in de weg staat). Bij de 'dikke ik' is er geen wederkerigheid, het is wel nemen maar niet geven. We zien dit fenomeen in alle lagen van de bevolking terugkomen. Van graaiende bankdirecteuren tot en met hulpbehoevende ouderen. Het eigen belang is voorop komen te staan, en dat gaat ten koste gaat van het gemeenschappelijk belang. Bij de indicatiestelling zet die 'dikke ik'-cultuur de aanvrager ertoe aan zijn klachten pregnanter te formuleren om er zeker van te zijn dat hij krijgt waar hij behoefte aan heeft, of (scherper geformuleerd) waar hij recht op meent te hebben.

De indicatiestelling is een symbool geworden voor de inrichting van de zorg. Financiële prikkels zijn de bovenhand gaan voeren. Instellingen hebben belang bij het binnenhalen van zoveel mogelijk indicatiestellingen. De hulpvrager wordt gereduceerd tot een productnummer, een DBC (diagnose behandelcombinatie). In de jeugdzorg zien we daardoor dat steeds meer gespecialiseerde hulpverlening wordt ingezet, die bovendien versnipperd is (RMO, 2012b). De Groningse wethouder Jannie Visscher verhaalt dan over een moeder die er over klaagt dat ze geen tijd heeft voor boodschappen met al die hulpverleners die bij haar over de vloer komen. En het particularisme (het eigenbelang gaat voor op andere, maatschappelijke, belangen) viert hoogtij. Alleen oog hebben voor eigen belangen, financiële prikkels en anonimisering van de burger, zijn volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO, 2012a) de oorzaken van de financiële crisis. Maar we zien de gevolgen ervan ook bij Thuiszorg Groningen, Inholland en Vestia.

De Wet maatschappelijke ondersteuning (Wmo) wordt gezien als een antwoord op de verkokering en de (financierings)schotten waardoor deze praktijk is ontstaan. Het achterliggende gedachtegoed komt uit de koker van

de kabinetten Balkenende (2002-2010), en grijpt terug op het communitarisme van de socioloog Etzioni (1996).<sup>2</sup>

'De netwerksamenleving van nu – met geëmancipeerde burgers en dynamische arbeidsrelaties – vraagt om meer vrijheid en verantwoordelijkheid voor bedrijven en werknemers. Solidariteit krijgt gestalte in kleine collectieve verbanden.' Minister-president Balkenende, geciteerd in de NRC van 24 januari 2005.

Deze gedachte vormt de kern van de huidige decentralisatie van wetgeving in de domeinen van zorg/welzijn en werk/inkomen. Want naast de Wmo speelt dit denken ook een rol in de huidige Wet werk en bijstand (wwb) en straks in de Participatiewet. De lokale overheid krijgt de budgetten en verantwoordelijkheid, en daarmee de ruimte voor regie. Hiermee poogt men de verkokering op te lossen. De recent ingevoerde Fraudewet, die van bovenaf regelt welke strafmaatregelen de sociale dienst in welk geval moet opleggen, laat overigens zien dat het de landelijke overheid nog niet consistent lukt om regie lokaal neer te leggen.

### Inclusiebeleid

De Wmo zet gemeenten aan om het denken in doelgroepen los te laten. Doelgroepenbeleid betekent namelijk groepen uitsluiten: zij, die (net) niet aan de criteria voldoen. Bovendien stimuleert het versnippering; voor elke doelgroep een aparte voorziening, een specialistische hulpverlener en producten enzovoorts. En zoals Marlieke de Jonge (2008) schrijft: doelgroepbeleid stopt mensen in hokjes, waar ze zelf ook in gaan geloven. Gemeenten zijn druk doende met inclusief beleidsdenken. En dat is niet eenvoudig. Bij inclusief beleid wordt bij voorbaat rekening gehouden met de verschillen tussen mensen. En die verschillen hoeven niet alleen betrekking te hebben op een handicap, maar kan bijvoorbeeld ook leeftijd, geslacht, etniciteit, of opleidingsniveau omvatten.

Van het welzijnswerk wordt verwacht dat het de burger bij staat in het regelen van zijn zorg. Maar ook, om dat het hem toegankelijk en ontvankelijk maakt voor zorgvragen binnen zijn sociale leefomgeving. Dit heeft heel veel impact op een beroep als maatschappelijk werker. Maar ook zorg- en welzijnsorganisaties zijn zich aan het herpositioneren. Wat wordt bijvoorbeeld hun rol binnen de Participatiewet? Gaan zij langdurige werklozen begeleiden? En gebeurt dat individueel of op buurtniveau? Wat wordt de positie van de wijkverpleegkundige? Krijgt deze net als de huisarts een regiefunctie binnen de eerste lijn? En wat wordt de verhouding ten opzichte van de maatschappelijk werker als buurtwerker? En welke consequenties heeft deze verschuiving van taken naar de burger voor de combinatie van zorg en arbeid?

### Een taai vraagstuk van samenwerking en coördinatie

Het beleid en de wetgeving veranderen. Wat blijft, is dat er bij complexe problemen meerdere hulpverleners nodig zijn. De wereld van zorg en welzijn is sterk gespecialiseerd en versnipperd. Het probleem van versnippering van de zorg doet zich al lange tijd voor. In de geestelijke gezondheidszorg (GGZ) is er begin jaren negentig voor het eerst geëxperimenteerd met casemanagement (Henselmans, 1993; Polstra & Baart, 1994; Kroon & Kroon, 1996; Polstra, 1997). Hoewel deze experimenten succesvol waren, liepen de casemanagers op een gegeven moment toch ook vast in sectoroverschrijdende zorg. Uiteindelijk zijn er FACT-teams (Functional Assertive Community Treatment teams) opgericht (Mulder & Kroon, 2005). Zo'n team bestond uit een psychiater, een sociaal psychiatrisch verpleegkundige, een woonbegeleider, een activiteitenbegeleider en verpleegkundigen. Weliswaar werd er multidisciplinair samengewerkt, maar alle medewerkers waren in dienst van dezelfde GGZ-instelling. Door bezuinigingen en budgetverschuivingen is de multidisciplinariteit van de teams later afgenomen, waardoor de externe samenwerking is toegenomen. Vervolgens loopt men weer tegen de 'oude' problemen aan.

Samenwerken – en dan vooral transsectoraal samenwerken – is lastig. Elk domein kent zijn eigen logica. Hulp- en dienstverleners toetsen hun handelen aan deze logica. Het welzijnswerk gaat bijvoorbeeld uit van de hulpvraag van de burger. In de wereld van de sociale diensten is het voldoen aan de wettelijke verplichtingen (geen eigen financieel vermogen, actief zoeken naar werk) het startpunt. Hoewel op het oog wordt samengewerkt, blijken de meningen al snel uiteen te gaan lopen als het spannend wordt. Gemeente Groningen is al jaren bezig om de hulpverlening aan multi-problem gezinnen te verbeteren (Bieleman et al., 2012). Het *Ketenprotocol Multi-problem* is een zachte dood gestorven, onder andere vanwege gebrekkige inzet van Jeugdzorg. Daarna kwam *Take 5*, dat met een zeer gebrekkige instroom kampte doordat het project moest concurreren met het aanbod van reeds lopende initiatieven. *Take 5* kende een doorstart als *De Ploeg*. *De Ploeg* is redelijk succesvol geweest, maar uit het evaluatierapport bleek dat rolonduidelijkheden en verschillen in organisatie-cultuur en visie geleid hebben tot conflicten. Dit heeft onder andere geleid tot vervanging van een van de gezinscoaches.

We doen onderzoek naar logica's c.q. *frames* binnen sociale teams en zijn er vooral in geïnteresseerd of het mogelijk is een proces van *re-framing* op gang te brengen. In de jaren tachtig is op verzoek van Rijkspolitie Friesland onderzoek gedaan naar sociale teams in Friesland. De teams waren niet echt een organisatorische eenheid. Het was vaak een informeel overleg, met als kernpartners politie, maatschappelijk werk, huisarts en dominee, waar men elkaar op de hoogte hield van gemeenschappelijke casussen. Wat opviel was dat men een gemeenschappelijk normatief kader deelde, oprecht naar elkaar was, en er geen sprake was van een machtsstrijd.

In de huidige sociale teams probeert men de professionals op organisatorische gronden onder één dak te brengen. Zowel inhoudelijk als wat betreft taakstelling

## Work First of Care First?

Binnen veel gemeenten vindt momenteel een herstructurering plaats naar meer samenwerking tussen de sectoren werk en welzijn, zodat langdurig werklozen met een grote afstand beter in staat worden gesteld naar vermogen te participeren via werk. De aannames over participeren als burger en over goede professionaliteit verschillen echter. Binnen het domein 'welzijn' domineert vooral het denken vanuit 'Care First' en in het domein 'werk/inkomen' het denken vanuit 'Work First'. Niet alleen is er een kloof tussen professionals onderling; maar professionals, managers, bestuurders en klanten denken ook verschillend.

**Desiree Klumpenaar (lectoraat Arbeids-participatie)** onderzoekt of het mogelijk is om deze dynamiek tussen partijen te transformeren naar een professioneel kader dat sectoroverstijgend is, en hoe zo'n 'passend' kader er uit zou kunnen zien. Zo'n kader kunnen we omschrijven als *frame*. *Frames* bevatten (theoretische) opvattingen, waarden en aannames die bepalen hoe de werkelijkheid waargenomen wordt en gewaardeerd (Schön & Rein, 1994). Moeizame samenwerking is vaak terug te voeren tot verschillen in frames. Het 'gedoe' is de ingang om de impliciete frames boven tafel te krijgen. Het onderzoek vindt plaats in twee Groningse gemeenten. Als eerste stap worden op basis van de issues en controverses en het daarbij behorende verhaal rondom de gewenste professionaliteit de frames geanalyseerd. De insteek van het veranderingsproces ligt dan ook op het professionele niveau; dat wordt geconfronteerd met het perspectief van managers/bestuurders en klanten. De tweede fase wordt gekenmerkt door het thematiseren van issues, het definiëren van het vraagstuk en handelingsoplossingen. In de derde fase wordt de gekozen oplossing in de praktijk toegepast en geëvalueerd.

en verantwoording hebben ze echter nog een sterke band met hun moederorganisatie. Bovendien hebben professionals zich ook te verhouden tot hun eigen beroepsgroep die voorschrijft hoe te handelen. Het is dan ook niet verwonderlijk dat veel professionals aan het zoeken zijn, wat hun rol en positie is.

## Taak- en functiedifferentiatie en beroepsvorming

Wat men met het inclusiefbeleidsdenken en de decentralisaties beoogd is lovenswaardig, maar is voor zorg- en welzijnsinstelling en hun professionals wel een hele grote puzzel. Een zorg- en welzijnsinstelling wil met haar diensten een bepaalde doelstelling bereiken. Met haar missie en diensten onderscheidt ze zich van andere instellingen. Niemand kan alles en geen enkele instelling is in staat antwoord te geven op elke zorgvraag. Instellingen en professionals hebben zich geclusterd rond specifieke taken en functies. Instellingen hebben een bedrijfsidentiteit en professionals een beroepsidentiteit, waardoor ze voor de buitenwereld herkenbaar zijn. Identiteitsvorming is een proces van bewustwording wie je bent, wat je bent en erkenning door de omgeving. Die erkenning is een noodzakelijke voorwaarde (Vloet, 2009). En bij het ontwikkelen van een beroepsidentiteit gaat dit niet zonder slag of stoot.

Dat zien we bij de Beroepsvereniging van Klantmanagers. Het lectoraat Arbeidsparticipatie ontwikkelt een standaard voor vakvolwassenheid van klantmanagers, maar zonder acceptatie van de sociale dienstmanagers is dit een lege huls. De Raad voor Werk en Inkomen maakte recent de balans op van de professionaliseringsgraad binnen sociale diensten (RWI, 2012) en bepleitte verbetering. Op pagina 66 wordt nader ingegaan op dit onderwerp, en de bijdrage(n) van het Kenniscentrum Arbeid (in het bijzonder het lectoraat Arbeidsparticipatie) in dit verband.

Met de beroepsidentiteit en alles wat daar aan vast zit, claimt de professional op basis van zijn kennis en vaardigheden een bepaalde mate van ruimte om zijn werk te kunnen doen. Bij hoog gewaardeerde professionals zoals (bijvoorbeeld) medisch specialisten gaat dit ook gepaard met een ruimhartige beloning. Door taak- en functiespecialisatie zijn er in de werelden van de zorg/welzijn en werk/inkomen een heel scala van nieuwe beroepen ontstaan, zoals arbeidsdeskundigen, jobcoaches, jeugdzorgwerker, sociaal verpleegkundige, schuldhulpverlener, klantmanager, *nurse practitioners*. Elk beroep kent zijn eigen profiel, werkgebied en (mogelijk) beroepsvereniging. Het gemeentelijk beleid vraagt van al deze beroepsbeoefenaren om inclusief te denken, om niet meer primair uit te gaan van doelgroepen en standaarden maar samen met de burger in gesprek te gaan over hoe de burger regie kan voeren over zijn eigen zorg, arbeidsreïntegratie- of schuldhulpverleningstraject. In hoeverre kunnen al deze beroepsbeoefenaren dan nog hun eigen beroepsidentiteit handhaven, waarin ze zich onderscheiden van andere beroepen? Waarin zit hem het eigene? En hoe toekomstbestendig zal hun beroep blijken, en hoeveel (werk)zekerheid zal hun beroepsarbeidsmarktsegment in de toekomst blijken te bieden?

## Veranderende marktwerking, nieuwe actoren, en zelfstandige professionals

Door de veranderende wetgeving ontstaat er ook een andere marktwerking. Zorginstellingen zullen te maken krijgen met meerdere gemeenten en niet meer met een regionaal zorgkantoor. Het lokale opdrachtgeverschap biedt ruimte voor kleinschaligere initiatieven. Het partnerbedrijfje Barkema & De Haan is bijvoorbeeld in het gat van het jongerenwerk in Noord-Groningen gesprongen. Het bedrijfje bestaat uit twee personen. Verpleegkundigen zijn als zzp'ers aan de slag gegaan, daartoe aangespoord door de persoonsgebonden budgetten (PGB's). Ouders van verstandelijke gehandicapten starten in coöperatieve verbanden woonvoorzieningen. Ook ouderen gaan zich steeds meer zelf organiseren en collectief zorg en diensten inkopen. Door dit soort ontwikkelingen veranderen ook de arbeidsverhoudingen voor de professional. Daar waar hij vroeger langdurig in loondienst was van een zorginstelling, wordt hij mogelijk in de toekomst ingehuurd door particulieren. Om zowel aantrekkelijk voor de markt te blijven als om aan de beroepseisen te voldoen, zal de professional meer in zichzelf moeten investeren.

Maar ook professionals zullen zichzelf organiseren, vooral bij complexe problematiek waar de inzet van meerdere deskundigen noodzakelijk is. Ook deze organisatievorm zal flexibeler zijn dan de huidige instellingen mogelijk maken. Nu al organiseren zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) zich in netwerkverbanden en coöperaties. Dat gebeurde al in de domeinen van zorg/welzijn en werk/inkomen, en zal zich opnieuw afspelen.

Interessant is hoe de instellingen hierop zullen reageren. Ontstaan er *payroll*-constructies bijvoorbeeld waarbij de zorg- en dienstverlener niet meer in dienst is van de instelling zelf? Hoe zal het dan gaan met de mandatering die toegang levert tot zorg en diensten? Is het in de toekomst mogelijk dat (bijvoorbeeld) een maatschappelijk werker ook kan beslissen over de uitkering?

## Samenwerken met de burger

De rol van de burger is drastisch aan het veranderen. Bestond deze vroeger uit de passieve ontvanger van de zorg, vandaag wordt van de burger een actieve rol als participant in de zorg verwacht. In de nabije toekomst wordt deze rol uitgebouwd naar producent van zorg – voor zichzelf en voor leden van zijn *community*. Daarbij kan hij gebruik maken van allerlei technologische snuffes. Domotica regelt het binnenklimaat, opent en sluit automatisch deuren, zorgt voor adequate verlichting en maakt *e-health* mogelijk. Het *Quantified Self Institute* van de Hanzehogeschool past sensortechnologie toe om biofeedback-systemen te ontwikkelen.<sup>3</sup> De burger houdt zich op deze wijze voortdurend op de hoogte van zijn gezondheidssituatie (bijvoorbeeld zijn bloeddruk), en kan zo op tijd gepast actie ondernemen. Niet alleen kunnen mensen met een beperking dankzij de techniek langer zelfstandig wonen; de zorgvrager gaat ook over

evenveel informatie beschikken als zijn zorgverlener. Met die informatie kan hij zijn eigen zorg regelen.

Deze ontwikkelingen vragen van de professional een andere wijze van samenwerken met de burger. Regie over het eigen leven en zelfredzaamheid moeten in elk gesprek centraal staan, in plaats van het accepteren van een standaard voorzieningenaanbod. De burger zal in eerste instantie vaak nog vragen om een concreet product – bijvoorbeeld een scootmobiel vanwege afnemende mobiliteit. De professional moet de vraag achter deze vraag zien te achterhalen. Waarom heeft u een scootmobiel nodig? Waar wilt u naartoe? Zijn er andere mogelijkheden om te komen? Twee burgers met dezelfde beperkingen kunnen een vervolgens een ander aanbod krijgen, afhankelijk van de gewenste resultaten en mogelijkheden om die te behalen.

De professional moet het procesgericht denken (aanvraag innemen, beoordelen hulpvraag, leveren zorg) loslaten en over methodische *know how* beschikken om resultaatgericht te handelen. Dit leidt tot extra aandacht voor vakmanschap en professionaliteit. Divosa (de Nederlandse vereniging van gemeentelijke managers op het terrein van participatie, werk en inkomen) is begonnen met het programma 'Impuls Vakmanschap'. MOVISIE (landelijk kennisinstituut en adviesbureau op het terrein van welzijn, participatie, sociale zorg en sociale veiligheid) heeft een database met effectieve interventies. En in opleidingen als Maatschappelijk Werk en Dienstverlening (MWD) en Sociaal-Pedagogische Hulpverlening (SPH) van de Hanzehogeschool Groningen wordt veel aandacht besteed aan welzijn. Een groot deel van deze opleidingen speelt zich af in het veld. Een probleem is echter dat de studenten hun stages lopen in organisaties die voor een deel nog opereren volgens het 'oude werken' in de sector.

## KCA onderzoek

Hierboven is een aantal vraagstukken als gevolg van de beleidsontwikkelingen en wetswijzigingen aan bod gekomen. Het KCA heeft sinds haar bestaan expertise opgebouwd waarop we willen voortbouwen en waarmee we een bijdrage willen leveren aan enkele van deze vraagstukken:

- De wijze waarop wordt samengewerkt is deels een inrichtingsvraagstuk van de organisatie. Een functioneel team bevordert de samenwerking tussen soortgelijke professionals. Het zorgt voor een zekere standaardisering van het handelen. Tegelijkertijd bemoeilijkt het daarmee de samenwerking met andere professionals. Door het lectoraat Arbeidsorganisatie en -productiviteit wordt onderzoek gedaan naar 'slim organiseren': hoe kunnen de processen met zo weinig mogelijk middelen worden ingericht terwijl zich weinig verstoringen voordoen en de kwaliteit van het product goed is? Zie het voorbeeld van Buurtzorg Nederland dat op pagina 22 is gepresenteerd. Het KCA wil samen met gemeenten, instellingen en bedrijven deze kennis toepassen binnen het domein van zorg en welzijn.

- De ontwikkelingen lijken soms over de professional te worden uitgerold. Voor succesvolle implementatie is hun betrokkenheid echter belangrijk: zij moeten het immers doen. Professionalisering is enerzijds de verantwoordelijkheid van de professional zelf, anderzijds spelen de instellingen met hun HRM-beleid een belangrijke rol. Roobeek (1994) heeft ten behoeve van innovaties het model van strategisch management van onderop ontwikkeld. Bij de innovatie worden alle lagen van de organisatie tegelijkertijd betrokken. Directie, management en uitvoerders raken op deze wijze in gesprek met elkaar. Betrokkenheid van de professional bij zijn werk, zowel de inhoud als het proces, is essentieel. De professional komt in een spagaat terecht als hij geen co-auteur is van zijn werkinhoud, maar wel in een proces van co-creatie met de burger de zorg of dienst moet zien te realiseren. Het KCA richt zich dus niet op de handelingsinhoud van wat de professional doet, maar op het proces van professionalisering zelf. We ontwikkelen geen methodieken of standaarden. Daarvoor hebben we te weinig inhoudelijke expertise. Onze deskundigheid richt zich op het proces van professionalisering.
- Ontstaan er nieuwe beroepen? Fontys Hogeschool heeft de opleidingen MWD en SPH geïntegreerd tot de opleiding Social Worker met als uitstroomprofielen Jeugdzorgwerker, GGZ agoog, Licht Verstandelijk Gehandicapte werker en Maatschappelijk werker. Maar studenten kunnen ook afzien van een uitstroomprofiel en breed afstuderen op diverse programma's. Of deze trend landelijk doorzet, is nog onduidelijk. Wat wel zeker is, is dat de beroepsinhouden zullen veranderen om aan te sluiten bij veranderende arbeidsmarkteisen. Dit heeft consequenties voor de huidige curricula. De Hanzehogeschool Groningen kan zowel als onderwijsinstituut als als kennisinstelling een aanzienlijke bijdrage leveren aan deze discussie.

Het mag duidelijk zijn dat in de sector van zorg en welzijn veel arbeidsvraagstukken liggen waar het KCA z'n tanden in wil en kan zetten. Maar ook in andere sectoren komen arbeid en Healthy Ageing elkaar geregeld tegen: rond duurzame inzetbaarheid van het personeel.

## Duurzame inzetbaarheid

Het tweede thema waar arbeid en gezondheid samenkomen is 'duurzaam aan het werk'. Vooral bedrijven in de technische sector worden geconfronteerd met een tekort aan goed opgeleid personeel. Een bedrijf als AkzoNobel heeft bijvoorbeeld veel problemen bij het aantrekken van jongeren.

Gelukkelijk blijven oudere werknemers langer doorwerken, onder andere door de verschuiving van de pensioenleeftijd. Veel oudere werkenden willen ook graag langer doorwerken, maar geven aan behoefte te hebben aan geestelijk en lichamelijk lichter werk naarmate zij ouder worden (Ybema et al., 2009). Het voorkomen van werkgerelateerde gezondheidsklachten neemt toe met de leeftijd (Shepard, 1999). Veel oudere werknemers geven aan last te hebben van spier- en

gewrichtsproblemen (Eurostat, 2010). Tevens neemt het psychisch welbevinden af bij werknemers van 55 jaar en ouder.

Om duurzame inzetbaarheid te realiseren is het echter belangrijk niet alleen naar de oudere werkenden te kijken (Brouwer et al., 2012). Preventieve maatregelen op jongere leeftijd voorkomen dat zich later problemen voordoen.

## Vitaal HRM

Uit gesprekken die zijn gevoerd met bedrijven in Noord-Nederland blijkt dat het spectrum wat betreft duurzame inzetbaarheid loopt van 'nog geen bewustwording van het aanstaand probleem van tekort aan vakbekwame arbeidskrachten' tot met bedrijven die al actief beleid voeren op het gebied van duurzame inzetbaarheid van hun medewerkers. Deze bedrijven investeren in het bevorderen van mobiliteit en allerlei vormen van opleidingen (functionele training, *training on the job*, *e-academy*, meester-gezel modellen etcetera). In deze bedrijven blijkt daarnaast zelfsturing van werkenden en teams een belangrijk aandachtspunt. Midden in dit continuüm bevinden zich bedrijven die zich wel al bewust zijn van het naderend personeelstekort en uitval van ouderen, maar nog niet zover zijn om gerichte maatregelen te nemen.

Elk bedrijf heeft echter inmiddels de verantwoordelijkheid voor verzuim en re-integratie van zieke werknemers, elke manager komt bij (langduriger) ziekteverzuim van medewerkers in een verzuimbegeleidende rol, en elke medewerker moet bij ziekte zelf meewerken aan een spoedige terugkeer in het werk en re-integratie. Hoe werkgever, werknemer en bedrijfsarts omgaan met die gezamenlijke taak is onderwerp van promotieonderzoek in het KCA.

We zien, met het voorbeeld van de WIA, dat er dus ook relevante juridische aspecten zijn aan vraagstukken rond duurzame inzetbaarheid. En die blijven niet tot dat voorbeeld beperkt. Het lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt doet er onderzoek naar (zie pagina 32).

Om bedrijven bewust te maken van duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers worden er diverse landelijke campagnes gevoerd, zoals de November actiemaand 50+ van het UWV of de Tempo-Team campagne arbeidsparticipatie 45+. Het Instituut GAK heeft opdracht verstrekt voor een literatuuronderzoek naar factoren die duurzame inzetbaarheid bevorderen. Leeftijd, gezondheid, plezier in het werk, slechte werkomstandigheden zijn belangrijke factoren die duurzame inzetbaarheid beïnvloeden (Brouwer et al., 2012). Op basis van dit onderzoek is de 'Handleiding Duurzame inzetbaarheid oudere werknemers' samengesteld. De handleiding biedt suggesties voor het management om duurzame inzetbaarheid te bevorderen, en voor werknemers om duurzaam inzetbaar te blijven:

- Loopbaanbeleid: competentie management, training, coaching, externe mobiliteit;
- Arbeidsomstandigheden: flexibele werktijden, preventief medisch onderzoek, veiligheidsmaatregelen, gezonde voeding in kantines, bewegings-/fitness-faciliteiten, demotie;



## Re-integratie bij langdurig ziekteverzuim

**Betsy van Oortmarsen (lectoraat Flexicurity)** legt momenteel de laatste hand aan haar proefschrift over re-integratiegedrag bij langer durend ziekteverzuim. Een serie van opeenvolgende maatregelen resulteerde in aanzienlijke veranderingen van de Ziektewet en de arbeidsongeschiktheidswetten, met de invoering van de Wet werk en inkomen naar arbeidsvermogen (WIA) in 2005 als voorlopig sluitstuk. Daarbij is de verantwoordelijkheid voor verzuim en re-integratie van zieke werknemers relatief verschoven van het collectieve naar het private domein. Werkgevers zijn verplicht tot loondoorbetaling en verantwoordelijk voor verzuimbegeleiding en re-integratie van zieke werknemers. Werknemers zijn bij ziekte voor hun inkomen aangewezen op de werkgever en hebben re-integratieverplichtingen tegenover de werkgever. Op deze wijze dragen werknemer en werkgever samen de verantwoordelijkheid voor ziekteverzuim en re-integratie, daarbij bijgestaan door een bedrijfsarts voor medische oordelen en adviezen.

De beleidsaanname was dat dit zou leiden tot een snellere en betere re-integratie. In dit onderzoeksproject is bij elf casussen, afkomstig uit twee zorginstellingen, het re-integratiegedrag van de werknemer, de leidinggevende en de bedrijfsarts geanalyseerd. In elke casus zijn de drie actoren drie keer geïnterviewd over een periode van negen maanden. In de dissertatie wordt verslag gedaan van deze casestudies, geordend naar de drie meetmomenten en dus naar verschillende fasen in het re-integratieproces. In iedere fase is de variatie in re-integratiegedrag geanalyseerd. Stap voor stap zijn factoren en mechanismen geïdentificeerd die verband houden met de verschillen in re-integratiegedrag, zowel wat betreft verschillen in gedrag in vergelijkbare handelingssituaties als wat betreft verandering van gedrag in de tijd. Bovendien is nagegaan in hoeverre verschillen in reïntegratiegedrag samenhangen met verschillen in het verzuimbeleid van de organisaties waaruit ze afkomstig zijn.

## Juridische aspecten van Healthy Ageing & Work

Werknemers zullen langer doorwerken. Dat zal van invloed zijn op de arbeidsverhouding tussen werkgever en werknemer. Het is voor beide partijen van belang dat een werknemer vitaal, bewogen en op een gezonde wijze zijn werk kan doen. Maar welke rechten en plichten spelen hierbij een rol? **Anouk Verstegen (lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt)** en **lector Petra Oden** onderzoeken arbeidsrechtelijke aspecten van Healthy Ageing & Work. In studiejaar 2012-2013 zijn twee afstudeeronderzoeken uitgezet. Het eerste onderzoek gaat over

de vraag of werkgevers hun werknemers kunnen verplichten gezonder te gaan leven. Het tweede heeft als onderwerp: welke partijen (zoals een vertrouwenspersoon, een stafafdeling P&O, een leidinggevende of een bedrijfsarts) kan een werkgever inzetten om juridische knelpunten bij arbeidsconflicten, waarbij ook sprake is van ziekteverzuim, te voorkomen? Deze afstudeeronderzoeken kunnen een goede basis vormen voor vervolgonderzoek en voor een samenwerking met het lectoraat Duurzaam HRM, met als einddoel het creëren van een kennisbank voor werkgevers, werknemers en onderwijs.

- Arbeidsverhoudingen: leiderschap, beeldvorming over ouderen verbeteren, teaminterventies.

De HRM-toolbox is dus al goed gevuld. Promotie-onderzoek naar de toepassing van HRM-instrumenten (zie pagina 34) bracht aan het licht dat vooral de harde, compenserende instrumenten worden gebruikt, zoals aanpassing van werktijden of extra verlof (Veth et al., 2011). De zachtere instrumenten, zoals coaching of terugbrengen van het plezier in het werk, blijven vaak onaangeroerd op tafel liggen. Juist die zachtere instrumenten bieden de kans gebruik te maken van de kracht en mogelijkheden van de werknemer. Er wordt dus nog (te) weinig een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de werknemer voor zijn duurzame inzetbaarheid. Wat kan de werknemer van het bedrijf verwachten en wat het bedrijf van de werknemer? Onze lector Duurzaam HRM heeft het in dit verband over het belang van wederkerigheid bij HRM.

## Arbeid en sensortechnologie

In de nabije toekomst zal er steeds meer gebruik worden gemaakt van sensortechnologie om duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Een sensor verricht een meting en stuurt de informatie doorstuurt naar een apparaat dat deze informatie interpreteert, en bepaalt of het in actie moet komen. De kamerthermostaat is de sensor die de huiskamertemperatuur meet en een signaal afgeeft aan de cv, of die moet branden of niet. Sensoren steeds kleiner en kleiner geworden: zo klein dat ze ingebouwd kunnen worden in bijvoorbeeld een *smartphone*.

Met sensortechnologie kunnen we bij oudere werknemers de afname van de fysieke kracht meten. Als gevolg van het ouder worden neemt de maximale arbeidscapaciteit van mannen met 6% per decennium af en bij vrouwen met 8% (ADHA, 2006). Door leefstijlfactoren en aanleg zijn de individuele verschillen echter zeer groot. Zolang de arbeidscapaciteit hoger is dan de gevraagde inzet heeft dit geen consequenties voor de arbeidsproductiviteit. Bij zittende beroepen (zoals lector) wordt er bijna geen beroep gedaan op fysieke kracht, zodat een afname daarvan geen gevolgen heeft voor de productie. Maar ook mentale vermogens zoals reactiesnelheid en het wisselen tussen auditieve en visuele aandacht nemen af met het ouder worden. U kunt zich voorstellen dat dit impact heeft op (bijvoorbeeld) het beroep van buschauffeur. Er kan zich dus een moment voordoen dat de arbeidscapaciteit te laag is om de gevraagde taak uit te oefenen, waardoor de arbeidsproductiviteit afneemt. Nu wordt doorgaans pas op dat moment nagedacht over mogelijke interventies om de werknemer voor het bedrijf te behouden. Dan is het echter te laat voor preventieve maatregelen. Met sensortechnologie kan de fysieke conditie continue worden gemonitord. Doen zich daarin wezenlijke verslechtingen voor dan kan de werknemer samen met het bedrijf maatregelen treffen, bijvoorbeeld meer beweging, meer rust, of gezonder eten.

Sensortechnologie gaat ook een belangrijke rol spelen in het terugdringen van leeftijdsdiscriminatie. Nu nog worden oudere werknemers of werkzoekenden

## Loopbaanmanagement voor de oudere werknemer

Werkende ouderen hebben te maken met de achteruitgang van fysieke en cognitieve capaciteiten die inherent is aan het menselijke verouderingsproces.

Dit verouderingsproces is reeds vanaf jonge leeftijd te beïnvloeden. Dat kan door aanpassingen in enerzijds taakeisen en anderzijds werkgerelateerde en persoonlijke hulpbronnen. Taakeisen kunnen belastend zijn, en daarmee bijdragen aan de achteruitgang van bevoegdheid. Maar werk- en persoonsgerelateerde hulpbronnen kunnen ook stimulerend zijn, en daarmee bevoegdheid bevorderen. Dit laatste impliceert dat werk, dat wil zeggen participatie in een samenwerkingsverband, een positieve rol kan spelen in het Healthy Ageing proces. Deze thematiek is meer dan ooit actueel nu er sprake is van een verhoging van de pensioenleeftijd. Arbeid kan dus de werking van een medicijn hebben. Het promotieonderzoek van **Klaske Veth (lectoraat Duurzaam HRM)** richt zich op de rol die Human Resource Management (HRM) kan spelen om medewerkers bevoegd aan het werk te houden, in alle leeftijdsfasen.

In de zorgsector is geïnventariseerd wat de gangbare HRM-praktijken, gericht op loopbanen van oudere werknemers, waren. Uit de inventarisatie kwam naar voren dat het vooral 'ontzie-maatregelen' betroffen die de werklast en/of werkduur van de oudere werknemer naar beneden bijstellen. Oudere werknemers vallen buiten het blikveld van organisaties als het gaat om energiegevendende HRM-instrumenten zoals loopbaanmanagement en loopbaancoaching. Een andere bevinding was dat veel HRM-beleid het papieren stadium niet ontstijgt. Willen we dus meer weten over de effectiviteit van HRM-instrumenten om oudere werknemers te ondersteunen dan moeten we goed kijken of ze daadwerkelijk zijn geïmplementeerd.

over één kam geschoren: 'ze' kunnen het fysiek werk niet meer aan, 'ze' hebben moeite met nieuwe ICT-technieken. Het instituut dat zich binnen de Hanze-hogeschool Groningen bezig houdt met sensortechnologie heet niet voor niets het *Quantified Self Institute*: sensoren geven de gebruiker objectieve, gekwantificeerde informatie. Sensortechnologie geeft de werknemer de mogelijkheid om te laten zien wat hij kan, ook al kunnen zijn leeftijdsgenoten het niet (meer).

Maar ook bij Wajongers met ADHD of een autistische stoornis kan sensortechnologie arbeidsdeelname vergemakkelijken. Iemand met goede bio-feedback merkt aan zijn lichaam dat de stress oploopt. Dat is een teken om te zorgen voor ontspanning om te voorkomen dat de spanning te hoog wordt. Als gevolg van hun beperking hebben deze Wajongers met ADHD of een autistische stoornis moeite met het ervaren van stress (Hoevelaak, 2010). In de loop van de dag hoopt de stress zich op totdat de spreekwoordelijke druppel de emmer doet overlopen. Met behulp van sensoren kunnen we fysiologische metingen uitvoeren die duiden op stress, zoals een versnelde hartslag en ademhaling, transpiratie en hogere bloeddruk. Op het moment dat een bepaalde waarde wordt overschreden, krijgt de Wajongere een signaal. Dit is voor hem het teken voor een ontspanningsinterventie (zoals weggelopen naar een rustigere omgeving, of een ademhalingsoefening doen). Ook voor de collega's en de leidinggevende is het signaal een teken dat ze de Wajongere even met rust moeten laten.

### Healthy Ageing voor niet-werkenden

De hoogte van het inkomen, het opleidingsniveau en de beroepsstatus zijn de belangrijke indicatoren voor de sociaaleconomische status. In het noorden en dan vooral in Noord-Friesland en Noord- en Oost-Groningen is de gemiddelde sociaal economische status van de bewoners lager dan in de rest van Nederland ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)). Dat zien we terug in het percentage van de bevolking met een arbeidsongeschiktheidsverzekering (WAO, WIA of Wajong): dezelfde gebieden kennen een relatieve oververtegenwoordiging van arbeidsgehandicapten (en van mensen met een ww- of bijstandsuitkering). Grote delen van de Noord-Nederlandse bevolking leidt een baanloos bestaan, met alle gezondheidsrisico's van dien.

Tachtig jaar geleden is in het Oostenrijks dorpje Mariantal voor het eerst de impact van werkloosheid op het dagelijks leven onderzocht. Het dorp leefde van een fabriek die door de grote depressie moest sluiten. Jahoda et al. (1975) beschreven nauwgezet hoe de sociale structuur van het dorp teloor ging. Maar ook hoe werkloosheid de tijdsbeleving beïnvloedde. Het bleek de dorpingen meer tijd te kosten om de dorpsstraat af te lopen, omdat men langzamer was gaan lopen. Aan het houthakken – eerst een klus van een dik halfuur – besteedde men nu een hele ochtend. Maar ook de fysieke en psychische gezondheid van de werklozen ging achteruit.

Ondanks al onze verzorgingsstaatarrangementen geldt dat nog steeds. Gemiddeld leven mannen in de laagste inkomensklasse ruim zeven jaar korter

dan mannen in de hoogste inkomensklasse; bij vrouwen is het verschil ruim zesenhalf jaar (www.rivm.nl). Maar niet alleen de levensverwachtingen lopen uiteen; nog groter is het verschil in ervaren goede gezondheid. Gemiddeld leven mannen in de laagste inkomensklasse 17,9 jaar korter in een als goed ervaren gezondheid dan mannen in de hoogste inkomensklasse. Bij vrouwen is dit verschil 17,6 jaar.

'Arbeid als medicijn' is de titel van een documentaire over arbeidsrehabilitatie in de geestelijke gezondheidszorg. In de film werd voor een breed publiek getoond wat uit diverse onderzoeken naar voren kwam (zie onder meer van Weeghel & Zeelen, 1990; Swildens, 1995; Polstra, 1995). Via arbeid kregen mensen met een psychiatrische beperking weer greep op hun leven. Arbeid als interventie voor een betere gezondheid.

De vraag is, hoe dit op voldoende schaal te realiseren in een omgeving, die door de perifere ligging ver weg ligt van de economisch groeizones van Nederland. Meer bedrijvigheid is een logisch antwoord en met bevlogen ondernemers, die kansen zien, is dat een optie. Veel is al geprobeerd om het gebied aantrekkelijk te maken voor bedrijven en dit moet ook blijven gebeuren. De ervaring met de Eemshaven (waar we in deel 3 van dit boekje uitgebreider op in gaan) leert dat een lange adem loont.

'Een belangrijk obstakel op het niveau van werkgevers is de geringe motivatie om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Enerzijds kan dit verklaard worden door een gebrek aan besef van de noodzaak en urgentie en anderzijds vanwege het ontbreken van prikkels anders dan ziekteverzuim.' (Brouwer et al., 2012: 23).

Bedrijven zullen uitgedaagd moeten worden om werklozen of arbeidsgehandicapten in dienst te nemen. In toenemende mate gaat de overheid dit ook als een eis, een sociale voorwaarde, stellen bij de aanbestedingen. Het KCA doet daar onderzoek naar; op pagina 68 wordt nader ingegaan op dit onderwerp.

Als het gaat om 'arbeid als medicijn' is een andere optie om mogelijkheden via informele arbeid te verkennen. Sommige vormen van informele arbeid, zoals vrijwilligerswerk of werk met behoud van uitkering, vertonen veel overeenkomsten met formele arbeid. De vrijwilligers en uitkeringsgerechtigden krijgen er weliswaar geen loon voor (wat Jahoda (1982) de *primary benefit of labour* noemde); maar de secundaire opbrengst (sociale contacten, verhoogde eigenwaarde, maatschappelijke waardering, dagstructuur) komt overeen met die van formele arbeid.

### KCA-onderzoek

Bij het thema Inclusion & Boundaries hebben we een aantal onderzoeksprojecten gepresenteerd die we in de toekomst willen uitvoeren. Onder de vlag van duurzame inzetbaarheid willen we graag de volgende activiteiten ondernemen:

## Toward Healthy Ageing of the older unemployed

De titel van het promotieonderzoek van **Nienke Velterop (lectoraat Arbeids-participatie)** dekt de lading. De werkloosheid onder ouderen is weliswaar lager dan onder jongeren, maar eenmaal werkloos hebben zij veel minder kans om een baan te vinden en blijven ze vaak lange tijd werkloos.

Er is al veel onderzoek gedaan naar de relatie tussen arbeid en gezondheid, in het bijzonder psychisch welbevinden. Een werkloze ontbeert de latente opbrengsten van arbeid, zoals structuur in het leven, sociale contacten, maatschappelijke waardering, die een belangrijke bijdrage aan het welbevinden leveren. Oudere werklozen zijn nog niet als een afzonderlijke groep onderzocht, terwijl bij hen mogelijk andere factoren van invloed zijn op de relatie tussen werkloosheid en subjectief beleefde gezondheid.

Één van die factoren is de waarde die gehecht wordt aan een betaalde baan. De waardering van werk heeft invloed op het zoekgedrag en daarmee op de kans van werk. Met de pensioensleeftijd in zicht kunnen werklozen van 60 jaar of ouder psychologisch afstand genomen hebben van een betaalde baan. Bij bijvoorbeeld vijftigjarige werklozen kan dit anders liggen, omdat ze zich nog midden in hun loopbaan bevinden en hun middenlange termijnperspectief niet dat van pensionering is. Naast leeftijd is werkloosheidsduur een aannemelijke factor. Hoe langer iemand werkloos is, des te minder waarde hij aan werk gaat hechten. Dit heeft vervolgens invloed op het zoekgedrag en daarmee op de kans op werk. In een van haar deelonderzoeken verricht Nienke een secundaire analyse op data om de relatie tussen werkloosheidsduur en de waarde van arbeid, en de invloed van leeftijd daarop, nader te onderzoeken.

- In een paar bedrijven wordt bruikbare ervaring opgedaan met inzetbaarheid van oudere werkenden. Interessant zijn niet alleen de toegepaste HRM-instrumenten, maar ook de wijze waarop ze het werk hebben georganiseerd, zodat het past bij de mogelijkheden van het personeel. We denken dat er winst is te behalen door kennis over de organisatie-inrichting te koppelen aan die van HRM; en daar ligt een mooie uitdaging voor onze lectoraten Duurzaam HRM en Arbeidsorganisatie en -productiviteit.
- In de wereld van de sensortechnologie liggen de sensoren op de plank. Het toepassen ervan in een geïntegreerd systeem, dat de werknemer valide informatie geeft, staat nu nog in de kinderschoenen. De Federatie Nederlandse Vakbeweging (FNV), maar ook arbodienstverleners geven aan behoefte te hebben aan een dergelijk systeem. Het KCA wil samen met het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) de uitdaging aangaan en de komende jaren tijd en energie steken in het ontwikkelen ervan.
- Met de bezuinigingen op het participatiebudget blijft er weinig geld over voor de re-integratie van werklozen en arbeidsgehandicapten. De overheid en semi-publieke instellingen gebruiken de aanbesteding van publieke opdrachten om zoveel mogelijk mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan werk te helpen. We ontwikkelen nu aanbevelingen voor het MKB dat meedoet aan 'sociale aanbestedingen' (zie pagina 68). Uit dit onderzoek blijkt dat de overheid nog geen systematiek voor het monitoren van de afspraken heeft. We zijn in gesprek met de overheid over het ontwikkelen van een monitor. Maatschappelijk betrokken ondernemers hebben dan een streepje voor. Maar hoe weet je dat als ondernemer? Hoe doen jouw concurrenten het? Met Stichting Assen voor Assen zijn we bezig een *benchmark* voor maatschappelijk betrokken ondernemingen te ontwikkelen. Bedrijven vullen op een website een aantal vragen in; een applicatie berekent vervolgens een score op basis van de antwoorden; en de score wordt tot slot vergeleken met een branchegemiddelde.
- Oudere werklozen hebben het moeilijk op de arbeidsmarkt. De kans dat een werkloze 45-plusser binnen drie maanden een baan vindt is 17%, tegen 31% bij jongeren van 24 jaar of jonger ([www.cbs.nl](http://www.cbs.nl)). Één van de problemen waar oudere werklozen mee kampen is het stereotype beeld dat ze te duur zijn, niet op de hoogte zijn van de nieuwste ICT-ontwikkelingen, enzovoorts. In het voorjaar van 2013 heeft het KCA samen met het UWV een kenniscafé georganiseerd over *Ageism* oftewel leeftijdsdiscriminatie. Resultaten van verkennend onderzoek zijn toen gepresenteerd. Gezien het maatschappelijk belang zal dit thema verder worden onderzocht. Daarbij zal gebruik gemaakt worden van uitkomsten van promotie-onderzoek naar de invloed van waarde gehecht aan arbeid op subjectief beleefde gezondheid bij baanloze ouderen, dat samen met de afdeling Sociale Geneeskunde van het UMCG wordt uitgevoerd.

## Tot slot

Arbeid en gezondheid zijn innig met elkaar verweven. Deze verwevenheid maakt een multi-disciplinaire benadering noodzakelijk. Dit is de reden geweest om niet te kiezen voor één apart lectoraat 'Arbeid en Healthy Ageing', maar tot een intensieve onderzoekssamenwerking tussen al onze lectoraten. Deze bijdrage is daar het resultaat van.

Maar de samenwerking beperkt zich niet tot het KCA. In toenemende mate wordt er vanuit het KCA rond het thema arbeid en Healthy Ageing binnen de Hanzehogeschool Groningen samengewerkt met collega's van het Kenniscentrum Ondernemerschap en het Kenniscentrum CARES. Steeds intensiever wordt er opgetrokken met het Zorg Innovatie Forum (ZIF) en de afdeling Sociaal Geneeskunde van het UMCG. Arbeid en gezondheid zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden; niet alleen inhoudelijk maar ook via allerlei collegiale samenwerkingsverbanden.

## Noten

- <sup>1</sup> Wat, overigens, een aantal jaren tot een tekort aan verpleegkundigen zou leiden.
- <sup>2</sup> Etzioni's kernidee is dat individuele rechten en aspiraties beschermd moeten worden, maar moeten worden ingebracht in een gemeenschapszin, *a sense of the community*. Het communitarisme streeft ernaar mensen op positieve wijze betrokken te laten zijn op alle niveaus van de gemeenschap.
- <sup>3</sup> Voor meer informatie over het Quantified Self Institute, zie <http://quantifiedselfinstitute.org> en <http://www.youtube.com/watch?v=hJTnxy0RsRg>.

# 3

## Gekwalificeerde arbeid voor Energypport Groningen

auteur

Dr. Harm van Lieshout

### Inleiding

In dit derde deel staat onze onderzoekslijn 'Arbeidsmarkt in de Energypport regio Groningen' centraal. We introduceren eerst kort onze regio, in het bijzonder wat betreft de productie van menselijk kapitaal, en de bedrijfstak energie. Vervolgens staan we stil bij de rol van investeringen in *human capital* en de rol van beroepen op een veranderende arbeidsmarkt. Het derde deel onderbouwt de relevantie van de regio als schaal, aan de hand van een recente analyse uit de Verenigde Staten, en het Nederlandse voorbeeld van Brainport Regio Eindhoven. Daarna zoomen we op onze eigen regio: Energypport Groningen, de (energie)arbeidsmarkt in ontwikkeling, en de behoefte aan technici. We sluiten af met een overzicht van onderzoeksthema's en (voorbeeld)projecten die onderdeel zijn of worden van onze onderzoekslijn 'Arbeidsmarkt in de Energypport regio Groningen'.

### Human capital en energie in Groningen

#### Een regionale *human capital* agenda?

De decentralisatie van arbeidsmarktbeleid naar gemeenten de afgelopen jaren maakt dat er in de regio arbeidsmarktbeleid kan en moet worden gemaakt. Maar de condities waaronder gemeenten dat moeten doen zijn recent aanmerkelijk verslechterd: een economie die al jarenlang kwijnt, een werkloosheid die op dit moment landelijk met 1.000 per dag groeit, en substantieel kleinere publieke re-integratiebudgetten dan een paar jaar geleden. De regionalisering van de publieke regie over werk en inkomen betekent ook sterkere regionale risico's: want geld dat aan uitkeringen moet worden betaald, is niet (meer) beschikbaar voor andere investeringen in de regio.

Historisch heeft onze Groningse arbeidsmarkt een bovengemiddelde werkloosheid en een bij het Nederlandse gemiddelde achterblijvende arbeidsparticipatie (Gardenier et al., 2012; SNN, in voorbereiding). Hoewel deze achterstand geleidelijk aan kleiner werd, is zij nog niet verdwenen. Werkgelegenheidsontwikkeling en (langdurige) werkloosheid blijven – bijvoorbeeld in Oost-Groningen – nog steeds problematisch. Ook is het opleidingsniveau in Noord-Nederland gemiddeld lager dan in de rest van Nederland.

Aan de andere, (boven)kant van de arbeidsmarkt heeft in het bijzonder 'Stad' het relatieve voordeel van een studentenstad. Steden met een (groot) aanbod aan hoger onderwijs mogen daar in theorie een positief effect van verwachten (Venhorst et al., 2011). Ten eerste zorgen de onderwijsinstellingen voor een ruim aanbod aan *human capital*: een constante stroom van afgestudeerden in een hoger beroep. Dat heeft directe (een hogere arbeidsproductiviteit) en indirecte (onder-nemerschap en sociale stijging van lager opgeleiden) effecten. Ten tweede produceren de kennisinstellingen kennis door hun onderzoek. Als zij deze kennis voor het lokale bedrijfsleven toegankelijk

maken (valorisatie) kan dit leiden tot innovaties en verhoogde productiviteit.

Natuurlijk zijn er ook mogelijke nadelen. De belangrijkste is mogelijke verdringing van lager opgeleiden. Studenten werken naast hun studie immers vaak in bijbaantjes die weinig vooropleiding vereisen. De geschatte omvang van verdringing hangt erg af van de gekozen definitie (Bulthuis & Klok, 2005). De *potentiële* verdringing (verdringing van lager opgeleiden door studenten als slechts wordt gekeken naar het vereiste opleidingsniveau voor de baan) werd in 2005 voor de provincie Groningen geschat op 88%. In theorie zou 88% van de lager opgeleide werkzoekenden een 36-urige werkweek kunnen vullen als geen student naast de studie zou werken in een bijbaan. De *feitelijke* verdringing (de verdringing van lageropgeleiden door studenten als er niet alleen gekeken wordt naar het vereiste opleidingsniveau, maar ook naar andere factoren) schatten Bulthuis & Klok (2005) een stuk lager: 18%. Werkgevers hebben namelijk diverse motieven om studenten aan te nemen, zoals flexibiliteit (beschikbaar voor kleine part-time banen), sociale en communicatieve vaardigheden, en hun geringe inwerktijd. Lager opgeleide werkloze werkzoekenden zouden daarom niet in alle gevallen een reëel substituut voor de student in diens (bij)baan zijn.

Na hun studie verlaten veel afgestudeerden hun studiestad weer. Dat geldt zeker voor Groningen, met een relatief kleine regionale arbeidsmarkt, en een ten opzicht daarvan bovenproportioneel studentenaantal. Er is eenvoudigweg niet voldoende hoogopgeleid werk op de relatief kleine Groningse arbeidsmarkt om alle afgestudeerden te absorberen. Latten et al. (2008) hebben in dit verband specifiek de zogenaamde 'roltrapfunctie' van de stad Groningen beschreven:

'Binnen het noorden profileert het stadsgewest Groningen zich echter als belangrijke draaischijf voor verhuisstromen. Daarbij fungeert de stad Groningen als roltrap voor jongeren uit de hele noordelijke regio. Jongeren uit het noorden verhuizen voor hun studie of baan naar het stadsgewest Groningen, overwegend de stad Groningen. Men verblijft er echter maar kort. Na een verblijf van vier à vijf jaar blijkt meer dan de helft weer te zijn vertrokken. Men is dan vaak afgestudeerd of werkzaam. Na enkele jaren verblijf op de roltrap van de stad Groningen vertrekt een deel van hen met het verworven kenniskapitaal naar West-Nederland, een ander deel vestigt zich met zijn gezin in de overige gebieden van het stadsgewest Groningen, keert terug of verhuist naar Drenthe.'

Een dergelijke *brain drain*, zo concluderen Venhorst et al. (2011), lijkt echter geen groot probleem voor die studentensteden. Zij houden doorgaans een groot aantal goed gekwalificeerde afgestudeerden over, die voorafgaand aan hun studie elders woonden. *Brain drain* is juist een probleem voor de steden zonder kennisinstelling – Delfzijlster jongeren die via hoger onderwijs in Stad Groningen naar het westen verdwijnen.

Venhorst et al. (2011) onderstrepen wel het belang van het vasthouden van studenten. Niet alleen vormen ze een aantrekkelijke pool van werknemers; het zijn ook juist de blijvende studenten die vanuit hun werk blijvend contact houden met de kennisinstelling, en zo kenniscirculatie onderhouden en versnellen.

'In die zin is het dan ook een zeer legitiem streven voor gemeenten om afgestudeerden aan de stad te binden.' (Venhorst et al., 2011: 7)

De regionale arbeidsmarkt kent dus meerdere gezichten. Serieuze problemen, zeker aan de onderkant; maar ook kansen, met name aan de bovenkant. Door de keuze voor landelijke topsectoren en regionale speerpunten hoopt de BV Nederland (nieuwe) bedrijvigheid en werkgelegenheid te stimuleren. Als het lukt om nieuwe innovatieve banen te laten ontstaan, dan vermindert de verdringing en ontstaat er lager op de arbeidsmarkt ruimte voor lager opgeleiden.

Maar dat gaat niet vanzelf. Landelijk beseft de Stichting Innovatie Alliantie (2011: 6) terdege dat sociaal-economische winst via meer toegepaste kennis in (top)sectoren, de productie en benutting van het benodigde menselijk kapitaal vooronderstelt:

'Er kan meer geprofiteerd worden binnen opleidingen van kennis uit het bedrijfsleven door personele mobiliteit tussen bedrijven en hogescholen. Dit brengt de beroepspraktijk en de opleiding dichterbij elkaar. De komende tien jaar zullen veel ervaren mensen het arbeidsproces verlaten. Vervanging van al deze mensen en het behouden van kennis en ervaring is de grote uitdaging. Vooral het MKB is sterk afhankelijk van de regionale arbeidsmarkt. Sociale innovatie en daarmee samenhangend Leven-Lang-Leren zijn noodzaak. Gerichte programma's voor mensen uit het bedrijfsleven zijn een effectieve manier om de verbinding tussen bedrijfsleven en hbo te bestendigen en om van elkaar te leren.'

En in Noord-Nederland benadrukken Samenwerkingsverband Noord-Nederland en de haar adviserend Sociaal-Economische Raad Noord-Nederland het belang van de relatie tussen slimme specialisatie, *human capital* en arbeidsmarkt.

#### 'Regionale *human capital* agenda's

Het opstellen van *Human Capital* Agenda's binnen de focusgebieden biedt mogelijkheden voor het beter verbinden van het innovatieve bedrijfsleven en de kennisinstellingen zowel op mbo als hbo/wo niveau. Daarnaast kan op deze manier gewerkt worden aan doorlopende leerlijnen waardoor zowel instroom van nieuwe werknemers als doorstroom en ontwikkeling van bestaande werknemers kan worden verbeterd en zal de arbeidsparticipatie daar toenemen waar ook de meest vraag is. Gezien ook de eventuele rol van een dergelijke regionale *Human Capital* Agenda is het goed om de aanzet tot deze mee te nemen in de verdere uitwerking.' (SER NN, 2012a).

'Dit betekent dat een inclusieve *human capital* agenda van groot belang is voor duurzaam economisch succes en goed verbonden moet zijn met een slimme specialisatiestrategie. Investeren in de arbeidsmarkt, is investeren in de economie (SNN, in voorbereiding).'

Het nut van zo'n agenda is echter gemakkelijker bedacht, dan dat hij concreet is ingevuld. Hoe komen (toekomstige) ondernemers en werknemers tot juiste kwalificering van hun talenten? Wat is de rol van beroepen en beroepsinnovatie daarbij? Hoe kunnen andere partijen (regionale overheden, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderwijsinstellingen en andere intermediairs) bedrijven en werkenden helpen de juiste investeringen te doen?

## Energypport Groningen

In deze bijdrage introduceren we via deze vragen onze onderzoekslijn 'Arbeidsmarkt in de Energypport regio Groningen'.

De energiesector wordt wel geschetst als een kern met twee schillen (Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen, 2013). De kern wordt gevormd door producenten en leveranciers van energie, waarbij drie segmenten kunnen worden onderscheiden: exploratie en winning (*upstream*), handel/logistiek (*midstream*) en levering eindgebruik (*downstream*). De eerste schil wordt gevormd door de producenten en installateurs van energietechnologie, eveneens in drie groepen onderscheiden: vervaardiging, installatie, en reparatie/onderhoud. De tweede schil bestaat uit dienstverlening gericht op energieactiviteiten, waarbij ontwerp en advies van elkaar worden onderscheiden.

Het Noorden<sup>1</sup> van Nederland is van nationaal belang voor deze sector:

'Het Noorden is dé nationale energieleverancier, met nagenoeg de gehele Nederlandse gaswinning, een derde van de oliewinning, een vijfde van het centrale opgestelde elektrisch vermogen en bijna een kwart van de hernieuwbare energieproductie. Op het vlak van groene energie heeft het Noorden vooral een groot nationaal aandeel wind op land (37%), biogas (34%) en groen gas (33%).' (Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen, 2013).

Het Noorden noemt zich daarom al langer *Energy Valley*. In 2003 is de stichting Energy Valley opgericht door overheden, bedrijven en kennisinstituten. Specifiek aan Groningen is in 2011 de naam 'Energypport' gegund:

'Energypport vormt het kenniscentrum voor energievoorziening en -transitie.' (IenM, 2011: 73)

Geografisch verwijst het Energypport label naar het Eemsdelta gebied. Grofweg is dat de driehoek die wordt gevormd door de punten Gemeente Groningen, de Eemshaven, en Veendam (Groningen Railport). De kern wordt gevormd door de DEAL-gemeenten: Delfzijl, Eemshaven, Appingedam en Loppersum. De gemeente Groningen werkt daarbij (onder meer) op arbeidsmarktterrein samen met omliggende gemeenten in de regio Groningen-Assen. In 2011 was het werkgelegenheidsvolume zo'n 9.700 voltijdbanen in de regio Groningen-Assen, en nog eens 950 in de Eemsdelta (Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen, 2013: 53). In 2011, toch een moeilijk economisch jaar, was dat volume met respectievelijk 0,2% (Groningen/ Assen) en 2,8% (Eemsdelta) gegroeid (Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen, 2013: 55). In de afgelopen jaren was het de bouw van nieuwe energiecentrales die veel werkgelegenheid genereerde. Voor de komende jaren wordt een vergelijkbaar effect verwacht van de ontwikkeling van (Nederlandse en Duitse) windmolenparken op de zee boven de Waddeneilanden. De Eemshaven ligt gunstig voor de bouw en het onderhoud daarvan. En verder zou – niet specifiek voor deze regio, maar landelijk – ook grootschalige investering in extra energiebesparing in de gebouwde omgeving een fors aantal extra banen kunnen opleveren (Volkerink et al., 2012).

Maar Nederlandse ondernemers krijgen de komende jaren met een nieuwe uitdaging te maken, en dat is de dreigende krapte op de arbeidsmarkt. Die krapte zal in heel Nederland een issue worden, maar Groningen loopt voorop bij de ongelukkige combinatie van vergrijzing en ontgroening. En in het noordoosten van de provincie is het contrast nog schriller: terwijl de bevolking aan de randen van Groningen (en Drenthe) nog scherper krimpt dan elders, groeit nu juist de werkgelegenheid in Eemsdelta (vgl. Van Lieshout et al., 2012).

We hebben in onze onderzoekslijn de term Energypport primair gebruikt om onze regionale focus aan te geven. Daarbij houden we ons dus overigens niet alleen niet heel strikt aan provinciegrenzen (want ook Noord-Drenthe is immers een belangrijk rekruteringsgebied) – we gaan ons ook zeker niet tot Nederland beperken. Juist nu de Duitse en Nederlandse economie zich verschillender ontwikkelen dan gebruikelijk, biedt grensoverschrijdend onderzoek in de Eems-Dollard regio nog meer kansen dan gewoonlijk.

Binnen deze onderzoekslijn beperken we ons niet *uitsluitend* tot de *bedrijfstak* energie; ons onderzoeksobject is immers de (hele) arbeidsmarkt, inclusief werknemers, werklozen, zieken, vrijwilligers, en mantelzorgers. Maar omdat energie een Groningse topsector<sup>2</sup> is, en er juist in die sector de nodige arbeidsmarktontwikkeling en -innovatie plaatsvindt, zal de energiearbeidsmarkt wel een belangrijk onderzoeksobject zijn binnen deze onderzoekslijn. In deze rede zullen we daarom straks op deze sector en haar veranderende arbeidsmarkt inzoomen.

Eerst staan we in stil bij de investeringen in *human capital* en de rol van beroepen op een veranderende arbeidsmarkt.

## Human capital en beroepen

### Opleidingsinvesteringen en flexibiliteit

In een innovatieve economie zijn investeringen in *human capital* van essentieel belang. Juist op een flexibeler wordende arbeidsmarkt is een hoog opleidingsniveau van de beroepsbevolking belangrijk.

- Op de eerste plaats is het een belangrijke voorwaarde voor sociaal-economische groei.
- Ten tweede biedt een goede beroepskwalificatie meer werkzekerheid en kans op een hoger inkomen. Voor de Nederlandse beroepsbevolking wordt bijvoorbeeld een diploma op ten minste niveau twee (de basisberoepsopleiding in het hoger secundair beroepsonderwijs) algemeen beschouwd als een zogenaamde startkwalificatie: het opleidingsniveau, dat een jongere tenminste met een diploma zou moeten afronden om een kansrijke start op de arbeidsmarkt te kunnen maken. Een hoog opleidingsniveau levert voor de individuele burger dus een belangrijke bijdrage aan diens werkzekerheid.

- Ten derde worden opleidingsinvesteringen minstens zo belangrijk geacht voor (het welbegrepen eigenbelang van) bedrijven: beter opgeleide vakkrachten zijn flexibeler, en daarmee zouden ook bedrijven zelf flexibeler worden in hun arbeidsorganisatie. Daar toenemende globalisering geacht wordt het competitieve speelveld voor bedrijven steeds sneller te veranderen, is die flexibeler inzetbaarheid van personeel in theorie een belangrijke concurrentievoorwaarde in de vorm van een toegenomen *interne* flexibiliteit om op veranderende markt-omstandigheden in te kunnen spelen.

Opleiding zou, kortom, in theorie gelijktijdig de werkzekerheid van individuele burgers en de (interne) flexibiliteit in bedrijven kunnen versterken. Daarmee zijn opleidingsarrangementen te beschouwen als een *flexicurity*<sup>3</sup> arrangement (Van Lieshout & van Liempt, 1999; 2001; Van Lieshout & Wilthagen, 2002; Van Lieshout, 2009). Het is zo ook niet verbazingwekkend dat scholing en opleiding unaniem worden omarmd als fundamentele bouwstenen van sociaal-economisch beleid.

### Investeringsdilemma's

Helaas staan flexibiliteit en scholing ook op gespannen voet met elkaar (Van Lieshout & Van Liempt, 1999; van Velzen, 2004; Van Lieshout, 2009). Als een bedrijf investeert in de opleiding van een werknemer, wordt die investering terugverdiend door een hogere productiviteit van de geschoolde werknemer in de weken, maanden, jaren nadat de opleiding is gevolgd.<sup>4</sup> Mocht die werknemer het bedrijf dus snel na afronding van de opleiding verlaten, dan loopt het bedrijf het risico dat het de opleidingsinvestering nog niet heeft terugverdiend – en dat ook niet meer zal kunnen doen. Naarmate de externe flexibiliteit op de arbeidsmarkt toeneemt, zullen bedrijven dus onder gelijkblijvende omstandigheden terughoudender kunnen worden in hun opleidingsinvesteringen: de kans dat een werknemer het bedrijf al verlaat voordat de opleidingsinvestering in hem/haar is terugverdiend, stijgt immers.<sup>5</sup>

Dat er een dilemma bestaat rond bedrijfsopleidingsinvesteringen is in de literatuur al veel langer bekend. Met name de *human capital* theorie (Becker, 1993) heeft dit theoretisch uitgediept. Een bedrijf loopt bij elke opleidingsinvestering het risico dat de geschoolde voortijdig vertrekt; een bedrijf dat niet zelf opleidt, maar elders geschoolde krachten via de externe arbeidsmarkt probeert te rekruteren, bespaart in elk geval de opleidingskosten. Er is dus een *free-rider* probleem. De bedrijfsbeslissing om al dan niet te investeren in opleidingen heeft zo alle kenmerken van een klassiek gevangenendilemma (Finegold, 1991): hoewel alle bedrijven baat hebben bij een ruim aanbod van goed opgeleide vakkrachten, kan het voor elk van hen afzonderlijk rationeel lijken om niet (substantieel) zelf in opleiding te investeren. Als de meest bedrijven besluiten de 'veilige' strategie van externe rekrutering (*hire*) te verkieszen boven uitgebreide eigen opleidingsinvesteringen (*train*), lopen ze op termijn het risico dat er een tekort aan (voldoende) geschoolde krachten ontstaat omdat de hen omringende arbeidsmarkt in een laag kwalificatie-evenwicht (*low skill equilibrium*) belandt.

Naast bedrijven kunnen (toekomstige) werkenden natuurlijk zelf in hun opleiding investeren. Maar ook voor hen zijn er risico's en dilemma's. Becker (1993) maakte strikt onderscheid tussen generieke en specifieke scholing (al wist ook hij dat die beide extremen nauwelijks voorkomen) en analyseerde dat individuen niet in specifieke<sup>6</sup> maar wel in generieke scholing zouden investeren.<sup>7</sup> In tweede instantie analyseerde hij echter dat er ook belemmeringen zijn voor generieke scholingsinvesteringen van individuen. Ten eerste is er aanzienlijke onzekerheid over de toekomstige opbrengsten van dergelijke investeringen. Ten tweede is het financieren van *human capital* investeringen lastig in de private markt – reden waarom overheden links- of rechtsom het initieel onderwijs grotendeels bekostigen.

Stevens (1994a; 1994b) verving de dichotomie van generieke en specifieke scholing van Becker door het concept *transferabele scholing*. Transferabele scholing vormt een continuüm: zodra er ook maar één ander bedrijf is dat enig belang heeft bij een bepaalde kwalificatie, is scholing al (in enige mate) transferabel. Dit concept pakt veel beter de essentie van het type kwalificaties dat het initieel beroeps- en hoger onderwijs produceert, en dat beroepsgerichte scholing verder ontwikkelt: geen enkel beroep is voor elk bedrijf van waarde, of maar voor één enkel bedrijf.

Haar analyse leidt eveneens tot een dreiging van onderinvestering in opleiding en scholing: zolang een kwalificatie transferabel is, zijn zowel werkgevers als werknemers onzeker over de lengte van hun gezamenlijke toekomst; en imperfecte concurrentie in de arbeidsmarkt kan er toe leiden dat andere bedrijven opgeleide werknemers weggopen (Stevens, 1994b). Dit impliceert het risico van onderinvestering in scholing door bedrijven en werknemers. Juist in markten voor kostbare beroepskwalificaties dreigt dus marktfalen (Ryan, 1991). Dat verklaart waarom ingrijpen in deze markt – door overheid en/of door vormen van collectieve zelfregulering door werkgeversorganisaties en/of vakbonden – geaccepteerd wordt, en waarom zowel academici als beleidsmakers een grote belangstelling hebben voor opleidingsarrangementen en vormen van regulering die het dreigende marktfalen in dergelijke markten weet te voorkomen.

En er zijn, gelukkig, voldoende voorbeelden van arbeidsmarktsegmenten waar bedrijven ruimhartig in (brede) beroepsopleiding investeren. Het Duitse duale stelsel geldt als het bekendste nationale voorbeeld (Van Lieshout, 1996; 2008a), maar ook in Nederland investeren bedrijven in veel sectoren in de beroepsbegeleidende leerweg in het mbo. En bedrijven zijn niet de enigen die in opleiding investeren: jongeren investeren eveneens in hun opleiding, door te participeren in middelbaar en hoger (beroeps-)onderwijs.

Maar: als de gemiddelde verblijfsduur van werknemers bij bedrijven korter wordt, worden de geschetste investeringsdilemma's in theorie groter. En naarmate de beroepsgerichte werkgelegenheidsstructuur sneller verandert, groeit de onzekerheid over de opbrengsten van een beroepsopleiding op de langere termijn, wat de beroepskeuze voor jongeren bemoeilijkt.

Aan de andere kant van het leeftijdspectrum vatten Euwals & ter Weel (2013: 9) de investeringsdilemma's in relatie tot oudere werkenden samen:



'Ten slotte leiden kortzichtigheid en beperkingen bij het maken van bindende afspraken tot te lage investeringen in kennis. Twee mogelijke problemen zijn relevant. Ten eerste investeren kortzichtige werknemers en werkgevers te weinig in kennis. Een werknemer van bijvoorbeeld 55 jaar heeft nog zeker tien jaar te gaan op de arbeidsmarkt. Een afname van investeringen op die leeftijd is voor veel vormen van kennis te vroeg. (...)'

### Beroepen kwalificeren arbeid

In deel 1 van dit boekje stelden we al dat één belangrijke arbeidsmarktfunctie van beroepen is, dat ze opleidingsinvesteringen helpen focussen. Beroepen zijn belangrijk voor de *management of meaning*<sup>8</sup> op de arbeidsmarkt – voor de organisatie van de schaal en scope waarop effectief en efficiënt beroepsopleidingen kunnen worden verzorgd. Die schaal en scope helpen weer het investeringsrisico van individuen te beperken: zolang er een voldoende aantal bedrijven belang heeft bij een beroepsopleiding, is de investering minder riskant, dan wanneer er slechts een enkel bedrijf in de kwalificatie geïnteresseerd is. Beroepen helpen werknemers dus zich te kwalificeren voor (geschoolde) arbeid. Beroepen focussen de expertise van werknemers: door het volgen van een initiële beroepsopleiding en het aansluitend verder leren in (steeds hoger gekwalificeerde) banen en taken in dat beroep, bouw ik aan de 10.000 uur die ik volgens Gladwell (2008) nodig heb om ergens expert in te worden. Het goede nieuws is dat ik zo veel waard wordt in een specifiek beroepsarbeidsmarktsegment, en een hoge mate van werk- en inkomenszekerheid ken.

Het slechte nieuws is, dat ik een stuk minder waard ben in andere beroepsarbeidsmarktsegmenten. In een aanpalend beroep ben ik zeker nog van enige waarde, maar in vele andere: niet zo erg. Beroepen mogen me dan helpen in één vak erg goed te worden: ik loop tegelijkertijd 10.000 uur scholing en ervaring achter op anderen in hun beroep. Beroepen kwalificeren arbeid dus ook, in de zin dat veel banen hoge entreedrempels kennen, en de toegang ertoe beperken voor werkenden die nog niet veel uren scholing en ervaring hebben.

Beroepen verschaffen op de arbeidsmarkt dus de voor een substantiële opleiding op hoog niveau noodzakelijke *meaning*; maar ze bemoeilijken het *management of matches* (Raub & Weesie, 2000) op de arbeidsmarkt. Op een ongeorganiseerde arbeidsmarkt is nagenoeg iedereen een kandidaat voor een vacature, en kunnen werkenden in theorie veel verschillende banen vervullen. Op een beroepsarbeidsmarkt is bij lange na niet iedereen een serieuze kandidaat voor een vacature, maar slechts mensen met een juiste specifieke combinatie van opleiding en ervaring. En werkzoekenden zullen alleen een reële kans maken in het arbeidsmarktsegment waar ze over de juiste beroepskwalificatie beschikken.

In deel 1 van dit boekje memoreerden we het al: het risico van het verlies van een baan bij een enkele werkgever is niet noodzakelijk heel groot, als er voldoende werk in het beroepsarbeidsmarktsegment is bij andere werkgevers (en mijn kwalificaties nog op peil zijn). Maar als de werkgelegenheid in mijn beroepsarbeids-

marktsegment krimpt, en de schaarse nog vrijkomende baanopeningen naar jongere net afgestudeerden gaan ... dan heb ik een serieus probleem. Ik zal me op andere arbeidsmarktsegmenten moeten richten. En we zien dat ook gebeuren. Meer dan de helft van de mensen die het werk hervatten na een jaar of langer werkloos te zijn geweest, vindt een baan in een andere sector dan de sector waarin ze daarvoor werkten (De Vries, 2013). En voor *langdurig* werkzoekenden loont het klaarblijkelijk ook om de bakens op enig moment te verzetten: langdurig werkzoekenden die van sector wisselden vonden in 2011 gemiddeld drie maanden eerder werk dan degenen die terugkeerden in de eigen sector.

Maar zo makkelijk is het niet om in een heel ander beroep werk te vinden: daar schuif ik achteraan in de rij, achter recent afgestudeerden met een kwalificatie van de typisch vereiste beroepsopleiding<sup>9</sup> of nog wat ouder en ervarener gekwalificeerden. Om serieus met hen te concurreren, moet ik dus eigenlijk opnieuw 10.000 uren investeren in een nieuwe beroepskwalificatie. Maar voor zo'n forse investering op middelbare leeftijd bestaat geen goed arrangement. Voltijds onderwijs vergt vier jaar inkomensderiving plus de opleidingskosten; andere werkgevers zullen pas in me investeren als ze geen geschiktere kandidaat kunnen vinden; en uitkeringsinstanties willen dat ik zo snel mogelijk willekeurig welke baan accepteer. Dat dreigt dan een baan in een (relatief) ongeorganiseerde arbeidsmarkt te worden, tegen hoogstwaarschijnlijk slechtere arbeidsvoorwaarden.

Langdurig werkzoekenden met een laag beroepsniveau moeten het bijvoorbeeld vooral hebben van de uitzendsector (De Vries, 2013). Wel leidt dat uitzendwerk regelmatig weer tot (zelfs vast) werk op termijn (Heyma et al., 2010; Cörvers et al., 2011). En uitzendkrachten zijn vrijwel even vaak als werknemers met een tijdelijk contract twee jaar na de werkhervatting nog aan het werk en hebben dan bijna even vaak (1 op de 6 personen) een vast contract (Van den Berg & Houwing, 2013). Maar de doorstroom van tijdelijk werk naar vast werk is de laatste tien jaar in Nederland sterk gedaald: van ruim 43% in 1998-99 tot 28% in 2008-11 (Muffels, 2012).

### Beroepen, kwalificaties en leeftijd

Recent heeft het Centraal Planbureau onderzoek gedaan naar de rol van beroepen en leeftijd op de arbeidsmarkt. Interessant is, dat de beroepsspecificiteit als relevant wordt erkend; in het algemeen, en in het bijzonder als mogelijke relevante factor voor de problemen van oudere werkzoekenden. Bosch & Ter Weel (2013) onderzochten hoe verschillende baankansen over 96 beroepen verschillende leeftijds- en opleidingsgroepen beïnvloeden. Oudere werknemers eindigen vaker in krimpende beroepen, in beroepen met een lager aandeel aan hooggeschoold werk, in beroepen met een hogere dreiging van uitbesteding van werk naar het buitenland, meer focus op routine-intensieve taken, en een minder aantrekkelijke baaninhoud. Dit proces observeren de onderzoekers niet alleen voor de oudste groep werkenden, maar ook al voor werkenden van veertig jaar en ouder. De gerelateerde *policy brief* van het CPB constateert:

'Als voorbeeld van deze keerzijde bevinden ouderen zich vaker dan jongeren in beroepen met een groot aandeel routinematige taken. Deze taken staan door technologische vooruitgang onder druk, waardoor de werkgelegenheid daalt. Typistes zijn zo goed als verdwenen en beroepen als bibliothecaris en boekhouder staan onder druk. (...) Het tekstkader 'Oude mensen werken in oude beroepen' laat zien dat er een negatief verband bestaat tussen veranderingen in werkgelegenheid en de leeftijd van de werknemers. Ofwel, oudere werknemers bevinden zich in krimpende beroepen waardoor de werkzekerheid en voldoening van het werk worden verlaagd.' (Euwals & Ter Weel, 2013: 6)

Waarschijnlijk is die concentratie van ouderen in oude beroepen een combinatie van twee hiervoor genoemde effecten. Enerzijds zullen ouderen gemiddeld in 'oudere' beroepen werken – een zestigjarige kan immers vroeger niet zijn opgeleid als hbo-jurist, want die opleiding bestaat nog geen tien jaar. Het andere effect is, dat sommige oudere werknemers mogelijk inmiddels neerwaarts mobiel zijn geweest doordat ze na het verlies van een vorige baan nu in baan op een lager niveau zijn beland, in een minder georganiseerde arbeidsmarkt.

Fouarge & De Grip (2011) hebben onderzoek gedaan naar de waardevermindering (depreciatie) van menselijk kapitaal.<sup>10</sup> Ze constateren onder meer dat periodes van inactiviteit en werkloosheid gepaard gaan met verlies aan menselijk kapitaal. Dat verlies manifesteert zich in zowel een lagere participatiekans en een lager loon na herintrede, als in lagere scores op cognitieve en geheugen-testen. En de negatieve gevolgen van werkloosheid zijn sterker voor ouderen dan voor jongeren. Ze vinden tevens indicaties voor zowel verlies van bedrijfsspecifiek als sectorspecifiek menselijk kapitaal (blijkend uit een lager loon in een volgende baan).

We besluiten hier de algemene beschouwingen over opleidingsinvesteringen en beroepsspecialisatie. We kunnen in een hooggekwalificeerde economie niet zonder; maar opleidingsinvesteringen komen niet altijd vanzelf in voldoende mate tot stand. Beroepsspecialisatie is een voorwaarde voor een aantrekkelijke baan. Maar die weg kan later, en mogelijk al ver voor de pensioengerechtigde leeftijd, dood blijken te lopen, als het beroep langzaam verdwijnt, of de ooit behaalde beroepskwalificatie aan waarde verliest.

De ontwikkeling van nieuwe werkgelegenheid in groeiberoepen baat – in theorie – een ieder. Het biedt kwantitatief tegenwicht tegen de afnemende werkgelegenheid in oudere beroepen. En hoe meer (jonge) werkenden in de nieuwe beroepen terecht komen, des te korter de rij voor vacatures in andere beroepen – wat goed is voor de achtersten in die rij.

## De regio als relevante schaal

### Innovatie zonder werkgelegenheid?

Toch leidt innovatie niet automatisch tot de gewenste werkgelegenheid. In Europa zagen en zien we doorgaans vooral de zonzijde van de Amerikaanse economie: van de jaren veertig tot en met de jaren negentig van de vorige eeuw eindigde elk decennium met tenminste 20% meer banen: 'America's jobs machine', zo werd het fenomeen wel genoemd. Tussen 1999 en 2009 was de groei echter nul, wat natuurlijk tot de vraag 'Who broke America's jobs machine?' leidde (Lynn & Longman, 2010).

In dit verband verscheen dit voorjaar een interessante *preview* (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013) van twee rapporten die dit najaar zullen verschijnen (MIT Taskforce on Innovation and Production, in voorbereiding; Locke & Wellhausen, in voorbereiding). De geschiedenis herhaalt zich min of meer: dit project is een directe opvolger van het project dat resulteerde in het befaamde rapport *Made in America*, waarin MIT in 1989 de oorzaken van lage productiviteitsgroei en industriële stagnatie in de Verenigde Staten analyseerde, en nieuwe benaderingen voor private bedrijven, overheden en hoger onderwijsinstellingen voorstelde (Dertouzos et al., 1989).

Wat – naast andere zaken – de commissie bovenal zorgen baart, is het gegeven dat een aantoonbaar innovatief en succesvol Amerikaans bedrijf als Apple weliswaar het leeuwendeel van haar winsten in de vs boekt, maar dat de productie van de innovatie al van meet af aan in het buitenland geschiedt:

'The brightest corporate superstars, like Apple, were locating production abroad and still reaping the lion's share of profits within the U.S.' (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013: 9).

En die zorg geldt niet alleen de huidige 'supersterren', maar bijvoorbeeld ook nieuwe groeisectoren als zonne- en windenergie:

'Research on the products and processes in emerging high tech sectors like solar and wind energy and batteries shows that very early phases of scaling up of these new products are taking place outside the U.S. In some of these industries today, it would be very difficult to do early-stage manufacturing in the U.S., because the technical expertise, the workplace skills, equipment, and the most advanced plant lay-outs are no longer present in the country or have degraded and fallen behind state-of-the-art elsewhere.' (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013: 23)

Het gevaar is niet alleen het directe effect: een gemiste kans op werkgelegenheids-groei. Maar men ziet ook het risico dat de vroegtijdige *outsourcing* van de exploitatie en doorontwikkeling van innovatie op langer termijn de Amerikaanse innovatiecapaciteit zal ondergraven, omdat het leren en de ontwikkeling van nieuw menselijk kapitaal dan ook elders plaats vindt:

'That's because much learning takes place as companies move their ideas beyond prototypes and demonstration and through the stages of commercialization. Learning takes place as engineers and technicians on the factory floor come back with their problems to the design engineers and struggle with them to find better resolutions; learning takes place as users come back with problems. And in the challenges of large-scale production, even of humble products like razor blades and diapers, companies like Procter & Gamble find a terrain for innovation that allows them to reap higher profits.' (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013: 11).

De zorg is dus, of er *back home* dan nog wel een voldoende vruchtbare bodem is om nieuwe economische groei te laten ontkiemen en bestendigen. Innovatie vind vaak plaats op snijvlakken, en bedrijven hebben andere bedrijven nodig om die innovatie te kunnen plegen. De preview geeft een prachtig voorbeeld uit het eigen MIT-huis, opnieuw in de voor Groningen zo interessante energiesector:

'When we went to the basement laboratory in MIT Building 35 of Professor Tonio Buonassisi, a leading researcher on solar cells, he walked us around the lab pointing out all the leading-edge equipment that came from tool makers located within a few hours of Cambridge, Massachusetts. Much of the machinery had been made in close collaboration between the lab and the instrument companies as they handed ideas and components and prototypes back and forth. Used for the first time in the lab, these tools were now being marketed to commercial solar companies. Buonassisi was worried. The news on the U.S. solar industry was looking worse and worse as the economy stalled, as stimulus spending on renewable energy ended, and Chinese competitors hung in, despite losses and low margins. It looked bad for the local companies Buonassisi worked with. And as Buonassisi thought about it, he saw that the collapse of his equipment suppliers would mean real trouble for his research, for he relied on working with them to make new tools faster for more efficient and cheaper cells. Even in a fragmented global economy with instant connection over the Internet to anywhere in the world, the ties that connect research in its earliest stages to production in its final phases remain vital.' (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013: 11-12).

Op deze manier onderstreept MIT het belang van een bredere regionale basis voor innovatie in (top)sectoren. Een bedrijf (en zeker een klein bedrijf) kan niet in isolement excelleren, maar heeft baat bij een 'ecosysteem' waarin andere partijen andere 'complementaire capaciteiten' beschikbaar hebben. Om goed te zijn in de commerciële productie van zonnepanelen of windmolens zijn er ook goede machinefabrieken nodig, en die windmolens moeten gebouwd en de zonnepanelen geïnstalleerd kunnen worden. Ook het toeleverend en afnemend bedrijf, eerder en later in de keten, is van belang.

'Big American corporations used in effect to provide public goods through spillovers of research, training, diffusion of new technology to suppliers, and pressure on state and local governments to improve infrastructure. These spillovers constituted 'complementary capabilities' that many others in the region could draw on, even if they had not contributed to creating them. As the sources of these 'complementary capabilities' have dried up, large holes in the industrial ecosystem have appeared. How can these capabilities be recreated and sustained in order to maintain a terrain favorable for innovation?' (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013: 26).

Zo'n ecosysteem, dergelijke complementaire capaciteiten, vormen dus een collectief goed waar een regio bij gebaat is. De beschikbaarheid van voldoende menselijk kapitaal is een belangrijk voorbeeld van zo'n collectief goed. De vs zijn een innovatief land, bekend om vele topuniversiteiten. Maar het staat ook bekend om het 'missing middle' (Berryman et al., 1992) op zijn arbeidsmarkt: de vs zijn veel minder goed dan – met name – Duitsland en Nederland in het produceren van middelbare kwalificaties (Van Lieshout, 2008a). Ook in deze preview wordt het belang van de beschikbaarheid van de (juiste) beroepskwalificaties benadrukt:

'Just under 20 percent of the establishments had some long-term vacancies (over three months) equal to 5 percent or more of their core production workers. The analysis drilled down into the job categories and firm types where there do seem to be problems finding candidates with the right skills. The problems centered in jobs requiring skills not generally available in the region; jobs requiring advanced math skills; and very small companies. Further probing showed that firms with few or no connections to other companies in their area and few or no connections to local schools also had more hiring issues.' (MIT Taskforce on Innovation and Production, 2013: 22).

Op deze manier onderstreept MIT het belang van *co-makership* tussen onderwijs en bedrijfsleven, zoals in het bijzonder de Hanzehogeschool Groningen (en andere Noordelijke onderwijsinstellingen) dat aan het versterken zijn (vgl. Van Lieshout, 2012).

### Arbeidsmarktinnovatie in Brainport regio Eindhoven

In Nederland staat momenteel juist een bemoedigend voorbeeld van regionale innovatie in het algemeen en arbeidsmarktinnovatie in het bijzonder in de belangstelling: Brainport regio Eindhoven. Velen van u zullen er iets van vernomen hebben, via een tv-programma's, krantenartikel of het boek 'Het Wonder van Eindhoven' (Kantelberg, 2013). Brainport beschouwt zich volgens haar website met Airport Amsterdam en Seaport Rotterdam als de kurk waarop de Nederlandse economie drijft – maar dan is die regio wel breed gedefinieerd als 'Zuid-Oost Nederland'. De regio richt zich op toptechnologie, met de speerpuntsectoren *High Tech Systems & Materials, Food & Technology, Automotive, Lifetec & Health en Design*.

De Brainport regio stond de afgelopen tijd ook regelmatig in de belangstelling met innovatieve initiatieven rond arbeid. Zo bedacht Wilthagen zelf de 'Startersbeurs', samen met de jongerenafdelingen van CNV en FNV. Bedoeling was om jongeren een 'kickstart' te geven op de arbeidsmarkt. De Startersbeurs is een preventief instrument, waar ook jongeren die niet in aanmerking komen voor een bijstandsuitkering gebruik van kunnen maken, en die eerst in Tilburg en inmiddels in Rotterdam is ingevoerd.

En in het ambitieuze rapport Brainport 2020 werd aangekondigd dat werkgevers en werknemers gezamenlijk een regionaal arrangement voor werkzekerheid ontwikkelen (Brainport Development, 2011). Dit arrangement kan

gaan functioneren als een op de specifieke kenmerken van de regionale economie toegesneden collectieve arbeidsovereenkomst, de 'Brainport CAO'. Belangrijke uitgangspunten voor de Brainport CAO zijn arbeidsflexibiliteit gecombineerd met werkzekerheid (*flexicurity*), loopbaanbewust personeelsbeleid, leven lang leren en het werken met *e-portfolio's*. En er is daarbij sprake van een interessante *human capital* investeringsarrangement: een werkgarantie (*Brainport careertrack*) voor alle studenten aan kennisinstellingen van Zuidoost-Nederland die afstuderen in een studierichting die van belang is voor de regionale economie van één tot drie jaar.

Een regionale aanpak betekent per definitie maatwerk; elke regio heeft andere behoeften en andere kansen, en behoeft mogelijk andere oplossingen. Maar dat wil natuurlijk niet zeggen dat regio's niet van elkaar kunnen leren. We hebben daarom onder meer met de Reflect (en met andere onderzoekspartners in binnen- en buitenland) de afspraak dat we met regelmaat de ontwikkelingen in onze regio's en de lessen uit ons onderzoek met elkaar zullen delen, en zo mogelijk ook bundelen in gezamenlijke nieuwe onderzoeks- en valorisatieprojecten.

En met alle verschillen tussen de Brainport en Energyport regio's, zien we toch ook direct een aantal opvallende overeenkomsten. Ten eerste: er zijn raakvlakken in ambities rond Healthy Ageing en Energie. Want het ambitieuze rapport Brainport 2020 richt zich op drie grootschalige technologische proeftuinen, waarvan er één voor e-health is, en een andere voor (decentrale) duurzame energieopwekking.

Ten tweede: in beide regio's waren twee (van in totaal vijf) Taskforce Onderwijs Arbeidsmarkt (TOA) actief als kristallisatiepunt voor arbeidsmarktinnovatie. In Brainport Regio Eindhoven werkt de Taskforce Technologie Onderwijs en Arbeidsmarkt (TOA) aan het oplossen van het tekort aan technisch geschoold personeel, en is ondergebracht bij Brainport Development. In Energyport Groningen is de TOA inmiddels opgegaan in het Seaports Xperience Center (sxc; zie pagina 60).

Het klaarblijkelijke succes van de Brainport regio was er niet van gisteren op vandaag, maar kent een langere ontstaansgeschiedenis. Een belangrijk 'gelukkig toeval' was het ontstaan van een prachtige High Tech Campus Eindhoven, een technologiecentrum op het terrein van het voormalige Philips Natuurkundig Laboratorium. High Tech Campus Eindhoven is een R&D-ecosysteem waar meer dan negentig bedrijven en instituten en ruim 8.000 onderzoekers, ontwikkelaars en ondernemers werken aan de technologieën en producten van morgen – bij voorkeur in open innovatie, met elkaar. En hier zien we een derde parallel ontstaan met recente ontwikkelingen in het Energyportgebied.

## Energyport Groningen

### Samenwerking tussen onderwijs- en kennisinstellingen en bedrijfsleven in Energyport

In Energyport zijn inmiddels diverse soortgelijke arrangementen ontstaan, in een kwantitatief en kwalitatief groeiende samenwerking tussen het werkveld in de energie sector, en kennis- en onderwijsinstellingen. Een kleine greep<sup>11</sup> moet natuurlijk beginnen bij de collegae van Kenniscentrum Energie van de Hanzehogeschool Groningen. Dat wil via haar toegepast onderzoek de beoogde transitie naar duurzamere vormen stimuleren vanuit het concept 'people in power: gezamenlijk in de energiebehoefte voorzien'.

Het Kenniscentrum Energie stond mede aan de basis van RenQi, in 2008 opgericht met KEMA en TNO vanuit het besef dat voor de inpassing van nieuwe energiesystemen een aanpassing nodig is van de energie-infrastructuur. De tendens naar grootschalige toepassing van decentrale energiesystemen heeft gevolgen voor de energie-infrastructuur. Binnen RenQi worden daartoe in teams van professionals en studenten toegepast onderzoek uitgevoerd, resulterend in innovatie en nieuwe bedrijvigheid. Ook RenQi wil – net als High Tech Campus Eindhoven – daarbij een open innovatieplatform zijn.

De Energy Academy Europe (EAE) is een initiatief van de Hanzehogeschool Groningen, de Rijksuniversiteit Groningen, Energy Valley en GasTerra. Zij biedt een programma van leeractiviteiten aan (cursussen, minors, lerarenopleidingen, masters) waarbij wordt gebruikgemaakt van de bestaande vakken aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) en Hanzehogeschool Groningen en noordelijke ROC's<sup>12</sup>. Diploma's worden toegewezen door deze instellingen, gecombineerd met certificaten van de EAE. De EAE biedt naast onderwijs ook (fundamenteel en toegepast) onderzoek dat eveneens is ondergebracht bij de RUG en de Hanzehogeschool Groningen. De EAE kent daarbij een interdisciplinaire benadering door het samenbrengen van technische, economische, juridische en sociale expertise. De EAE wil een internationaal centrum van excellentie in energie onderwijs, onderzoek en innovatie zijn. Doelstellingen zijn onder meer het voorzien van de economie in het algemeen en die van Noord-Nederland in het bijzonder van een kennispool door kwalitatief multidisciplinair onderwijs en onderzoek, en het genereren van activiteiten die de sector helpen moderniseren; en energiegerelateerde instituten en bestaande en nieuwe bedrijven in de energiesector voorzien van een continu aanbod van goed gekwalificeerd personeel. De EAE wil expliciet de pool van gekwalificeerde werknemers, professionals en onderzoekers in de energiesector helpen vergroten en verbeteren.

Evenals voor Healthy Ageing kreeg de Hanzehogeschool Groningen (als penvoerder) het Center of Expertise Energie gegund. Dat moet zorgen voor een betere verbinding tussen het Energie onderwijs en onderzoek. De leer-werk-omgeving neemt daarbij een belangrijke plaats in. Bedrijven geven binnen projecten concrete opdrachten waar de studenten (in multidisciplinaire teams)

mee aan de slag gaan. Studenten komen zo ook in contact met andere studierichtingen en andere disciplines.

### EnTranCe als gemeenschappelijke opleidingsactiviteit

De (voorlopig) laatste stap op deze ladder van intensiverende samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven in de sector energie in Energyport Groningen is het Energy Transition Center (EnTranCe)<sup>13</sup>, een initiatief van vier noordelijke bedrijven (BAM, GasTerra, GasUnie, ImTech) en de Hanzehogeschool Groningen. Als gevolg van het klimaat- en milieuvraagstuk ontstaat er wereldwijd een sterke behoefte aan meer innovatie op het gebied van energieproductie, -distributie en -transport. Noord-Nederland speelt hierop in door EnTranCe op het Zerniketerrein in Groningen op te zetten. Deze proeftuin op energiegebied brengt bedrijfsleven, ondernemers en onderwijsinstellingen bij elkaar om gezamenlijk te werken aan de energievoorziening van morgen. EnTranCe bouwt voort op onderzoek dat plaatsvindt binnen RenQi. EnTranCe wil een entree zijn om van goede, creatieve ideeën en voorstellen op energiegebied succesvolle projecten en producten te maken. Voor de verdere uitwerking, ontwikkeling en projectbegeleiding van de energievoorstellen kunnen mensen, bedrijven en aspirant-ondernemers gebruikmaken van uitgebreide technische faciliteiten. Daarnaast kan een beroep worden gedaan op de veelomvattende expertise van zowel het onderwijs als het bedrijfsleven.

In het al eerder in dit boekje aangehaalde *Outliers* interviewt Gladwell (2008) onder meer Bill Gates. Die zegt dat unieke toegang tot een computer, op een moment dat die nog geen gemeengoed waren, hem hielp te slagen. Niet dat Bill Gates anders geen 'highly intelligent, driven, charming person and a successful professional' was geworden<sup>14</sup>. Maar zonder die unieke toegang zou hij vast een stuk minder rijk zijn geworden. EnTranCe – en soortgelijke 'proeftuinen', 'living labs' in andere (top)sectoren – beoogt een nieuwe generatie talent soortgelijke unieke toegang tot nieuwe technologische en sociale innovatie te bieden:

'Het groeiende en steeds hechter wordende netwerk van publieke en private partijen ontplooit activiteiten die bijdragen aan een duurzame energie-economie dankzij innovatie bevorderende cross-overs, de mogelijkheid tot experiment, een bijdrage aan de *human capital* agenda voor technisch/energetisch geschoolde medewerkers en een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.' (Stichting Energy Valley, 2013: 6)

'De Energy Valley regio biedt een kansrijke omgeving voor Acceleration Labs binnen de energietransitie. De Energy Academy Europe en haar partners bieden kennis en faciliteiten en maken tevens de vertaling naar onderwijsprogramma's ofwel *human capital*; (...)' (Stichting Energy Valley, 2013: 23)

EnTranCe (en soortgelijke voorzieningen in de energie- en andere sectoren) wordt vaak eerst en vooral gezien als een voorziening voor technologische

innovatie door fundamenteel en toegepast onderzoek. En dat is het natuurlijk zeker. Maar even zeker biedt een dergelijke faciliteit de potentie van wat in Nederland historisch wel een 'gemeenschappelijke opleidingsactiviteit' (GOA) heet. Historisch ontstonden GOA's<sup>15</sup> als samenwerkingsverbanden van werkgevers in branches als de metaal en de bouw (vgl. Frietman, 1990). Ze ontstonden daar waar werkgevers in het oude Nederlandse leerlingwezen (tegenwoordig de beroepsbegeleidende leerweg in het mbo) niet goed meer in staat waren om op individuele basis leerlingen in dienst te nemen en een volledige beroepsopleiding te verzorgen. Soms kon de reden liggen in ver doorgevoerde specialisatie in afzonderlijke bedrijven, waardoor een individueel bedrijf niet meer alle opleidingsonderdelen zelf kon verzorgen, en een leerling dus over meer bedrijven moest rouleren om een goede beroepsbrede kwalificatie te behalen. Soms ook schrokken bedrijven terug voor de risico's van het formele werkgeverschap. De leerlingen komen dan in dienst bij een GOA, die de leerling detacheert bij een aangesloten bedrijf. Mocht dat lidbedrijf tijdelijk geen zinvol werk meer hebben, kan de leerling door de GOA naar een ander bedrijf worden gedetacheerd en zijn opleiding voortzetten. En ten derde functioneert een GOA vervolgens soms ook als een gezamenlijke *off-the-job* werkplaats, waar leerlingen kunnen oefenen aan machines die nog niet in alle bedrijven afzonderlijk aangeschaft zijn.

Een faciliteit als EnTranCe herbergt precies deze potentie(s) in zich. Naarmate zij daadwerkelijk een open innovatie omgeving biedt die open staat voor velen, biedt zij meer mensen (ondernemers en werkenden) de kans om veel eerder met nieuwe technologie en samenwerking daaromheen kennis te maken. En als zodanig kan het niet alleen door succesvolle innovatie een bijdrage aan de Noordelijke economie en samenleving leveren, maar juist ook als 'grensverlegger' op de arbeidsmarkt, en 'versneller' van het leven lang leren van jonge en oude werkenden in en om de energiesector.

Dat moet ook wel: de ambitie van EnTranCe is om de keten van onderzoek tot vermarkting, de *time to market*, te halveren. Stel dat dat lukt, en dat die periode bijvoorbeeld vijf jaar blijkt te zijn. Dan betekent dat de nieuw opgeleide werknemers dus al over vijf jaar op de markt moeten stromen. En bij vierjarige initiële opleidingsprogramma's betekent dat, dat het ideale beroepsopleidingsprofiel dus al bij de start van die vijfjaarsperiode (bij het *begin* van de innovatie) moet worden ontwikkeld, en de eerste generatie studenten na één jaar moet instromen.

Dat is voorwaar een opgave voor opleiders. Traditioneel worden beroepsopleidingsprofielen ontwikkeld op basis van uitgebreid onderzoek naar de *huidige* beroepspraktijk. En tegen de tijd dat die profielen in de sector onderwijs zijn ingevoerd, is dat dus de praktijk van *gisteren*. Dus het moge dan een opgave zijn, het is ook een enorme kans. Rond EnTranCe moeten beroepen van de toekomst geprofileerd worden, voor technologische innovaties die nog in een pril stadium zijn en waarbij de precieze wijze van arbeidsorganisatie binnen en tussen bedrijven dus nog moet blijken.

EnTranCe onderscheidt zich ook van die 'oude' GOA's. Die GOA's werden in de jaren tachtig opgericht, in tijden van werkloosheid, om teruglopende leerlingaantallen op te vangen. EnTranCe kent een minder defensieve en meer offensieve

aanleiding: nieuwe groei realiseren. EnTranCe ontstaat natuurlijk dankzij de steun van een al langer bestaande sterke sector met diverse grote bedrijven. Maar EnTranCe beoogt nadrukkelijk ook nieuw en startend ondernemerschap te faciliteren. Zo biedt het steun voor nieuwe niches, waar dergelijke steun doorgaans in de eerste decennia ontbreekt. Omdat de nieuwe ondernemers eerst vele andere zaken te realiseren hebben (zoals simpelweg overleven en eerste orders binnenhalen), voordat zij de zorg voor een continue, kwantitatief en kwalitatief adequate instroom van personeel tot hun grootste zorg kunnen rekenen, en daarop tot samenwerking kunnen komen.

### Een energiek Techniepact?

Een belangrijke beer op de weg naar realisatie van al deze energieke ambities is het structurele probleem van tekorten aan technici – een probleem waar niet alleen Nederland mee kampt. De komende jaren verlaat een grote groep oudere werknemers de arbeidsmarkt, en dat kan vooral in de technische en aanverwante sectoren knelpunten opleveren, bij banen zowel voor lager als voor hoger opgeleide arbeidskrachten (ROA, 2011; SZW, 2012). De schaarste aan technici kan een bedreiging vormen voor de groeiambities van het Nederlandse bedrijfsleven, en daarmee ook voor de economische groei en welvaart in Nederland op de langere termijn. Een tekort aan technici zou ook de ambities van Energyport belemmeren. Want die ambities vergen expliciet een substantiële groei van gekwalificeerde arbeid in middelbare en hogere energieberoepen. Zelfs als het zou lukken om die groei te realiseren, kan er nog een probleem zijn: als die groei van energietechnici ten koste zou gaan van andere technische beroepen, dan ontstaan de arbeidsmarktknelpunten daar.

En we zagen eerder, aan de hand van MIT onderzoek over de Amerikaanse situatie, dat ook problemen van toeleveranciers jouw activiteit kunnen raken: als er, bijvoorbeeld, wel voldoende onderhoudspersoneel is voor het windmolenpark of de energiecentrale, maar geen installateurs om die eerst aan te leggen.

Technisch personeel wordt door vier factoren schaars de komende jaren: de hoge vervangingsvraag, de lage instroom vanuit het onderwijs, de beperkte zij-instroom uit andere beroepen/sectoren, en de relatief hoge uitstroom van werkenden (szw, 2012). De maatregelen die daarbij genomen moeten worden, hebben als doel dat:

- Meer jongeren kiezen voor een opleiding in de techniek;
- De kwaliteit van technische opleidingen omhoog gaat en opleidingen beter aansluiten op de vraag vanuit de arbeidsmarkt;
- Meer gediplomeerde technici daadwerkelijk in de techniek gaan werken;
- Technici langer en productiever in de technische sector blijven werken.

Het kabinet vertaalt die vier doelen in zes clusters maatregelen (szw, 2012):

- Een goed begin: meer aandacht voor techniek in het primair en voortgezet onderwijs;
- Beter en aantrekkelijker techniekonderwijs;
- Betere aansluiting tussen opleidingen en de arbeidsmarkt;
- Steviger samenwerking tussen scholen en bedrijven;
- Werken in de techniek aantrekkelijker maken;
- Slimmer en productiever werken in de techniek.

Primair zijn bedrijven zelf aan zet (szw, 2012). Zeker waar het er om gaat werken in de techniek aantrekkelijker te maken, en door slimmer en productiever te werken de vraag naar technici te beperken, kan ook niemand anders de noodzakelijke veranderingen bewerkstelligen.

Maar onderwijsinstellingen worden explicieter dan voorheen medeverantwoordelijk gemaakt. Het kabinet vindt dat onderwijsinstellingen opleidingen moeten aanbieden waar de arbeidsmarkt behoefte aan heeft, en neemt zowel in het mbo als in het hoger onderwijs diverse maatregelen die hieraan bijdragen (szw, 2012). Onder meer:

- minder versnippering door een aanzienlijke reductie van het aantal verschillende kwalificaties (diploma's) en doordat onderwijsinstellingen in het mbo en hoger onderwijs hun opleidingsaanbod opnieuw tegen het licht zullen houden;
- het mbo krijgt een licentiesysteem dat populaire opleidingen met een beperkt arbeidsmarktperspectief tegengaat en dat kleine specialistische opleidingen behoudt, en de minister van ocv kan sneller ingrijpen bij signalen dat mbo-opleidingen onvoldoende doelmatig zijn of weinig kans op werk bieden;
- het kabinet verbetert in het mbo én het hoger onderwijs de arbeidsmarktinformatie voor aankomende studenten, zodat zij een goede studiekeuze kunnen maken. Denk hierbij aan informatie over de latere kans op een baan, het niveau van de opleiding, hoe lang het zoeken naar een baan kan duren en het gemiddelde startsalaris;
- prestatieafspraken met hoger onderwijsinstellingen die ingaan op de profilering van de instelling en daaraan gerelateerde bekostiging van onder andere Centres of Expertise;
- uitbreiding van het aantal Centra voor Innovatief Vakmanschap in het mbo;
- meer professionele hbo-masteropleidingen in de topsectoren.

Energiebedrijven zijn primair zelf aan zet om zich van een adequaat aanbod aan gekwalificeerd technisch personeel te verzekeren. Maar de genoemde samenwerkingsverbanden met onderwijs- en kennisinstellingen in de energiesector in Energyport Groningen kunnen daarbij natuurlijk uitermate behulpzaam zijn; en ze maken die instellingen sowieso al tot expliciete partner bij het bereiken van die doelen. Brainport overhandigde in januari jongstleden een Technologiepact aan Minister Kamp. Misschien komt Groningen binnenkort met een Energiek Techniepact?

## Seaports Xperience Center

Borghans & Golsteyn (2006) lieten zien dat er duidelijke aanwijzingen zijn dat onbekendheid met techniek de belangstelling voor bètatechnische opleidingen vermindert. Ook blijkt dat bepaalde initiatieven om techniek concreet onder de aandacht te brengen, zoals het bezoek van iemand uit de praktijk, betere faciliteiten voor de bètavakken en goede studiekeuzelessen, een positieve uitwerking kunnen hebben op de keuze voor bètatechnisch onderwijs.

Een mooi noordelijk voorbeeld van zo'n initiatief is het Seaports Xperience Center (sxc), een samenwerkingsverband van Groningen Seaports, Werkplein Eemsdelta, Noordelijke Regieraad Bouw, Hanzehogeschool Groningen, Noorderpoort, Provincie Groningen, Ministerie van Economische Zaken, Samenwerkingsverband Noord Nederland, Stichting Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta en het Alfacollege (associated partner). Het meest zichtbare van het sxc is het gebouw waar het gevestigd is, en waar op de begane grond een *experience* ruimte is waar jongeren (en ouderen) met techniek en technische beroepen kennis kunnen maken. Het wordt druk bezocht door schoolklassen, en biedt ook in vakanties velen vertier. Als zodanig biedt sxc in de toekomst de kans om 'door routinematig iedere pilot vanuit een onderzoeksperspectief ook een experimenteel karakter te geven' (...) 'een schat aan informatie te verzamelen die de basis kan vormen voor een effectief beleid om de instroom in de bètatechnische opleidingen te optimaliseren.', zoals Borghans & Golsteyn (2006) bepleitten.

Tevens biedt sxc, door de participatie van vele belangrijke arbeidsmarkt-partners in de regio, de mogelijkheid om gezamenlijk de werking van de arbeidsmarkt te verbeteren en (waar nodig) te innoveren. Ons praktijkgerichte onderzoek in deze onderzoekslijn beoogt daar een bijdrage aan te leveren.

## KCA-onderzoek

### Inleiding

Er zijn meer innovatieve ontwikkelingen in de Energyport arbeidsmarkt dan hiervoor besproken, en er zijn genoeg 'traditionele' onderwerpen die evenzeer praktijkgericht onderzoek behoeven. We laten het hier vandaag bij de voorgaande voorbeelden, en schetsen tegen die achtergrond de contouren van onze onderzoekslijn 'Arbeidsmarkt in de Energyport regio Groningen'. Die richt zich op de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van die arbeidsmarkt, mogelijke tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt, en lopende of nieuw gewenste innovaties op en om die arbeidsmarkt (juist om ongewenste tekorten en overschotten te vermijden). Individuele bedrijven en arbeidsmarktpartijen zijn niet in staat om op zichzelf dreigende arbeidsmarktdiscrepanties te voorkomen.

Ze gaan gezamenlijk nieuwe vormen van samenwerking aan om deze uitdagingen aan te gaan: als netwerk, en/of door 'hardere' vormen van institutionalisering op het snijvlak van overheid en bedrijfsleven (in Centres of Expertise, een GOA Publiek of sxc (Seaports Xperience Center).

De dreigende mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in het Energyport gebied is de praktijkgerichte basis voor het programma. Het programma beoogt onderzoek te doen naar de kwantitatieve en kwalitatieve ontwikkeling van die arbeidsmarkt, naar mogelijke tekorten en overschotten, en naar lopende of nieuw gewenste innovaties op en om die arbeidsmarkt (juist om ongewenste tekorten en overschotten te vermijden). Bij dat laatste kan het zowel gaan om ontwerpgericht, innovatie-begeleidend, als evaluatief onderzoek. De opbrengsten van het onderzoek moet concrete kennis zijn om bestaande acties/programma's te verbeteren en/of nieuwe te ontwerpen; en nieuwe of verbeterde acties worden later weer onderzocht om te kijken of ze ook tot de gewenste resultaten leiden.

In een externe werkveldverkenning (Rohda Project- & Adviesbureau, 2011) zijn diverse belangrijke thema's door het werkveld in de regio aangegeven. Tevens is het Energie Kenniscentrum (EKCC) van de Hanzehogeschool Groningen al in die fase er bij betrokken. Economische verandering maakt immers dat de toekomstige arbeidsmarkt niet alleen de optelsom is van wat nu bestaande bedrijven straks nodig hebben, maar een (kennisinnovatief) deel bestaat ook uit nu nog niet bestaande of net opgerichte bedrijven – of zelfstandige prosumenten (mensen die zelf produceren wat ze nodig hebben). Een dergelijke transitie impliceert ook een veranderende arbeidsmarkt: sommige traditionele beroepen krimpen, bestaande beroepen veranderen, en nieuwe beroepen ontstaan. De regio wil juist ook vooroplopen bij het opleiden van het beoogde nieuwe talent, zoals blijft uit de oprichting van de EAE.

Het KCA kan het praktijkgerichte onderzoek voor de bijbehorende arbeidsmarkt-vraagstukken verzorgen (multi-level, en multi-disciplinair) op alle niveaus: internationaal, nationaal, regionaal, bedrijfstak, branche, netwerk, bedrijf, team of individu bedrijfwervloeren. Gezocht wordt naar een mix van doorlopende en jaarlijks naar actuele behoefte in te plannen onderzoeksonderwerpen. Die doorlopende agenda wordt, zoals nu al gebruikelijk in het KCA, in wisselwerking met het werkveld vastgesteld. Een *human capital* agenda is bij uitstek een *work-in-progress*, geen eenmalige profetie.

### Van ondernemerschap naar werkgeverschap

De sector energie biedt een prachtig palet van ondernemerschap, dat uiteenloopt van grote, duurzame ondernemingen in traditionele energiesubsectoren, via net gestarte of nog te starten nieuw zelfstandig ondernemerschap in jongere marktsegmenten, tot 'prosumenten'. Het motto 'People in Power' van ons Kenniscentrum Energie aan de Hanzehogeschool Groningen verwijst immers ook naar een trend om van consument prosument te worden, en (deels) je eigen energie

te produceren, en (bij een eventueel overschot) daar ook anderen van te voorzien. De markt voor zonne-energie groeit in Nederland op dit moment mede dankzij honderden lokale, gezamenlijke initiatieven van burgers: coöperaties, die zowel streven naar duurzaamheid als onafhankelijk. Het Groningse voorbeeld is energiecoöperatie Grunneger Power.

Ons werk als KCA begint bij de zelfstandige zonder personeel, die als categorie op de arbeidsmarkt vaak zo lastig tussen wal en schip van diverse regels valt.

Een tweede belangrijk onderwerp is de overgang van dat zelfstandig ondernemerschap zonder personeel (of van een personeelsloze coöperatie) naar werkgeverschap voor één of meer medewerkers. Naarmate meer zzp'ers die stap durven maken, groeit de werkgelegenheid. Het is relevant inzicht te krijgen in factoren en faciliteiten die meer zelfstandigen eerder die stap laten zetten. Te denken valt aan *employment pool* constructies, waarbij de risico's van het werkgeverschap (nog) niet individueel hoeven worden gedragen, en/of *traineeships* (die de loonkosten voor de nieuwe werkgever tijdelijk dempen, maar de trainee wel werkzekerheid en verdere opleiding garanderen).

### Bedrijfskundig onderzoek

Voor werkgevers zijn onze twee bedrijfskundige lectoren (Arbeidsorganisatie en -productiviteit; Duurzaam HRM) beschikbaar voor praktijkgericht onderzoek naar het slim organiseren van het werk, en naar een duurzaam HRM.

Hoewel het vaak allesbehalve de eerste strategie is waar bedrijven aan denken als ze met (dreigende) krapte op de arbeidsmarkt worden geconfronteerd, is uiteindelijk het (nog) slimmer organiseren van de arbeid binnen je eigen onderneming de effectiefste en efficiëntste preventie maatregel – en dan ook nog één, waar je doorgaans zelf vrijelijk over kunt beschikken. Vaak – want innovatie van sectoren en beroepen beperkt zich niet uitsluitend tot *individuele* bedrijven in de keten. Slimmer organiseren vereist dus ook regelmatige afstemming tussen bedrijven (zie pagina 63).

In het lectoraat Duurzaam HRM wordt aan duurzaamheid een dubbele betekenis gegeven: het gaat enerzijds om de wederkerige relatie tussen arbeidsorganisatie en werkende en anderzijds om de duurzame inzetbaarheid van werkenden (zie pagina 64). Dit geeft aan de richting aan van de activiteiten die vanuit het lectoraat zullen worden ondernomen:

- Het leveren van een bijdrage aan langer én met plezier werken;
- Vergroten van vertrouwen en wederkerige verantwoordelijkheid tussen arbeidsorganisatie en werkenden;
- Het uitbreiden van het HRM-domein naar de groep werkenden als geheel, dat wil zeggen inclusief zelfstandigen zonder personeel, flexwerkers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt;
- Vergroten van de mogelijkheden tot loopbaanontwikkeling, zowel binnen als tussen arbeidsorganisaties.

### Slim organiseren in de energiesector

We hebben eerder (pagina 22) aan de hand van Buurtzorg Nederland laten zien wat slim organiseren inhoudt. Dat is niet anders dan wat concepten als *lean production*, *quick response manufacturing*, *world class manufacturing* of socio-techniek voorstaan: vereenvoudig de productiestructuur door het creëren van onafhankelijke waardestromen en daarbinnen van crossfunctionele cellen of teams. Decentraliseer vervolgens een gedeelte van de besturing (zowel planning en werkvoorbereiding als accounting) naar deze waardestromen en teams.

Ons onderzoek bouwt hierop voort in twee richtingen. De eerste richting betreft het ontwerpen van instrumenten die in het kader van *team-based work* ingezet kunnen worden. Zo is bij de Gasunie een eenvoudige vorm van competentie management op teamniveau geïntroduceerd.

Centraal daarin staat een competentie-matrix of flex-matrix. In deze matrix worden weergegeven (1) de taakgebieden of kennisgebieden van het team en (2) de competentieniveaus waarop deze door de teamleden uitgevoerd worden (junior/beginnend, medior/competent, senior/expert). Een ingevulde matrix laat zien hoe flexibel het team is (wie welke taken op medior of competent niveau kan uitvoeren) en welke senioren/experts welke junioren op welk taakgebied kunnen begeleiden naar een competente taakuitvoering.

In de tweede richting passen we de principes van slim organiseren toe op samenwerken in de keten. Ook een keten bestaat uit functioneel gespecialiseerde eenheden die de coördinatie complex maken. Omdat de eenheden zelfstandige ondernemingen zijn, dienen ze met elkaar te onderhandelen over de organisatie van de samenwerking. Dat vereist niet alleen andere vormen van organiseren, maar ook van contracteren.



## Alle neuzen dezelfde kant op?

Bij medewerkers bestaan vaak veel verschillende betekenissen over ingezette veranderinterventies. Organisaties zijn een verzameling van individuen met eigen mentale modellen. Individueel vormen via het proces van betekenisgeving, in dialoog met anderen, eigen werkelijkheidsconstructies, die van invloed zijn op hun denken en doen. Aandacht voor deze verschillen en het uitwisselen ervan kan bijdragen aan het veranderproces zelf.

**Jos van Kempen (lectoraat Duurzaam HRM)** deed met een collega en drie studenten HRM onderzoek bij de provincie Groningen naar de rol en importantie van betekenisgeving bij veranderingsprocessen. Via diepte-interviews met betrokkenen bij drie veranderinterventies (en twee experts over veranderingsprocessen) is gevraagd naar:

- Het doel van de veranderinterventie;
- Kritische gebeurtenissen van/tijdens de veranderinterventie;
- De opbrengst(en) van de veranderinterventie.

Wat je belangrijk vindt in een veranderproces, wordt in belangrijke mate bepaald door de rol die je inneemt. Het kennen van je eigen manier van kijken, de betekenis die je als veranderaar geeft aan de interventie en het uitwisselen van die betekenis is essentieel voor het gezamenlijk kunnen werken naar een gedeeld gedragen doel.

Tweede conclusie is dat een veranderproces een bewustwordingsproces is. Dat een interventie betekenis heeft, is dan van grotere waarde dan de specifieke inhoud van die betekenis. Het organiseren en faciliteren van dialoog lijkt dan één van de belangrijkste taken van de veranderaar. Via ervaring en interactie ontstaan nieuwe werkelijkheden; nieuw besef en inzicht. Minimaliseren van betekenisverschillen is – ten derde – niet de oplossing; streven naar betekenisvolle verschillen is de weg. Als er enige ruimte is in de beoogde uitkomsten dan verbindt de veranderaar vooral de verschillende doelen in plaats van steeds maar te proberen de neuzen dezelfde kant op te sturen.

## Beroepsinnovatie: de helpende hand van de lokale overheid

In deel 2 (pagina 25 en 27) van dit boek kwam de beroepsinnovatie in de wereld van zorg en welzijn al ter sprake, en specifiek de ontwikkeling van een beroepsvereniging voor klantmanagers, in het verlengde van praktijkgericht onderzoek van ons lectoraat Arbeidsparticipatie. Juist nu de verantwoordelijkheid voor het arbeidsmarktbeleid naar gemeenten wordt gedecentraliseerd, en zij de financiële risico's van werkloosheid in belangrijke mate zelf dragen, is verdere professionalisering van medewerkers extra belangrijk, juist in de context van de gewijzigde beroepsomgeving en marktomstandigheden (zie pagina 66). Zij staan immers aan de basis van de match tussen vraag en aanbod.

Hoe maatschappelijk relevant groei in nieuwe beroepen ook is, het zal helaas niet resulteren in werkgelegenheid voor iedereen. Een inclusieve benadering van de beschikbare bijzondere faciliteiten, zoals EnTranCe, kan wel helpen zorgen dat niet alleen jongeren maar ook ouderen er toegang toe krijgen. Maar, zoals de SER Noord-Nederland (SER NN, 2012b) constateerde, vooral voor de mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt is de kans dat zij een baan kunnen krijgen alleen reëel met beleid dat meer gericht is op het creëren van arbeidsintensief laaggeschoold werk en met beleid gericht op een aangepaste vraag bij werkgevers (*job carving: afsplitsen van eenvoudige taken die door een gespecialiseerde arbeidskracht worden gedaan*). En voor personen met een niet overbrugbare afstand tot de arbeidsmarkt speelt participatie een centrale rol en is de kans op een reguliere baan nagenoeg uitgesloten. Beleid gericht op de productie van menselijk kapitaal voor nieuwe groeiberoepen is geen alternatief voor *job carving* of participatiebeleid; deze beleidsoorten dienen elkaar te flankeren.

Naast *job carving* is 'sociaal aanbesteden' een juridisch instrument waar lokale overheden steeds meer gebruik gemaakt om de werkgelegenheid en arbeidsparticipatie (in het bijzonder van doelgroepen als langdurig werklozen) te stimuleren. Het is één van de onderwerpen waar ons lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt onderzoek naar doet (zie pagina 68).

Een tweede belangrijk onderzoeksonderwerp voor dat lectoraat is arbeidsmigratie over landsgrenzen. We ontwikkelden als KCA al eerder (met SIA-Raak subsidie en diverse consortiumpartners) de website [www.arbeidsmigratie.eu](http://www.arbeidsmigratie.eu), waar de (complexe) regelgeving rond het grensoverschrijdend inlenen van arbeid zo toegankelijk mogelijk voor het MKB wordt ontsloten. Juist op een krappe arbeidsmarkt is vergroten van je rekruteringsgebied voor werkenden een heel logische strategische optie voor werkgevers/opdrachtgevers, en binnen de EU zou daar geen grens bij in de weg moeten gaan. Helaas gaat het in de praktijk toch nog vaak mis met de toepassing van de regels – soms uit onbedoeld onbegrip, soms uit malafide winstbejag. Een eerlijke arbeidsmigratie en werkzekerheid van arbeidsmigranten zullen meer mensen ertoe verleiden om (zo nodig) tijdelijk in een ander land het gekozen beroep, waar je voor gekwalificeerd bent, uit te oefenen, en zo de flexibiliteit van de arbeidsmarkt te verhogen. Het is immers een Europees burgerrecht om dat beroep, waar je je meer dan 10.000 uur in hebt bekwaamd, in de hele EU te mogen uitoefenen.

## Professionalisering van de re-integratiedienstverlening

De Raad voor Werk en Inkomen (RWI, 2012) maakte de balans op van de professionaliseringsgraad binnen sociale diensten en concludeert dat de kwaliteit van het professioneel handelen van de klantmanager te wensen over laat. Intuïtie en persoonlijke opvattingen zijn leidend, afwegingen blijven impliciet, gebruik van gestandaardiseerde instrumenten is geen gemeengoed, en het kennisfundament ontbreekt. De Raad vraagt onder meer aandacht voor de beroepsontwikkeling in de re-integratiesector. Professionalisering van de re-integratie-dienstverlening is één van de speerpunten van het **lectoraat Arbeids-participatie** en **lector Louis Polstra**. Klantmanagers moeten in hun werk rekening houden met meerdere, soms tegengestelde belangen; een voedingsbodem voor soms verstikkende dilemma's. Mag ik afwijken van de werkprocessen? Kan ik het maken om deze klant dat extra duwtje in de rug te geven? Kan ik me vinden in het nieuwe doelgroepenbeleid? Door het lectoraat is onderzoek verricht naar de dilemma's op de werkvloer en mogelijke oplossingsstrategieën.

De volgende dilemma's zijn te onderscheiden:

- Operationele dilemma's, die veelvuldig voorkomen, omdat er gebrek aan kennis is over wat werkt bij welke klant;
- Visie- en identiteitsdilemma's (past de nieuwe visie bij mij?) komen minder vaak voor, maar zijn erg ingrijpend. Het ontstaan is terug te voeren op beleidskeuzes, inrichting van werkprocessen (professionele ruimte) en HRM;
- Schaarste dilemma's (gebrek aan tijd en middelen).

Ook werd geconstateerd dat de gebrekkige beroepsidentiteit kennisuitwisseling in de weg staat. Dit heeft geleid tot een recent gestart vervolgproject voor de ontwikkeling van een standaard van vakvolwassenheid voor klantmanagers, zodat iedereen weet welke eisen aan de professional gesteld kunnen worden.

## Kwalificeren voor een onzekere toekomst

Scherper dan in het verleden zijn ook onderwijsinstellingen weer in beeld gekomen als partner voor arbeidsmarktbeleid. Op zichzelf is dat niet vreemd, zeker niet voor roc's en hogescholen, die tenslotte ooit op initiatief vanuit dat bedrijfsleven zijn ontstaan, zoals Marian van Os in haar voorwoord memoreerde. Er wordt op dit moment scherp gekeken naar de beroepsindeling in het middelbaar en hoger beroepsonderwijs: is het aanbod niet wat te veel versnipperd geraakt, en kan een deel van de verscheidenheid niet beter behouden worden door differentiatie van uitstroomprofielen binnen bredere beroepsopleidingen dan als aparte zelfstandige opleidingen? En er wordt scherp gelet op de arbeidsmarktrelevantie van opleidingen als belangrijke factor voor hun voortbestaan. Instellingen hebben een (sinds 2008 voor het mbo wettelijk verankerde) zorgplicht tot het (uitsluitend) aanbieden van beroepsopleidingen met arbeidsmarktperspectief. Er wordt scherp gekeken of hun aanbod daadwerkelijk aansluit bij de regionale vraag op de arbeidsmarkt. Minister Bussemaker wil opleidingen staken waarvan de studenten het slecht doen op de arbeidsmarkt, en studenten in elk geval nadrukkelijk(er dan tot dusverre) confronteren met de waarde van diverse diploma's op de arbeidsmarkt, in de hoop hun studiekeuze in een gewenste (bijvoorbeeld, technische) richting te beïnvloeden. Dat leidt wel tot dilemma's voor die onderwijsinstellingen:

'Instellingen hebben de maatschappelijke verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een goede match tussen vraag naar en aanbod van gediplomeerde mbo'ers. Daaraan is de zorgplicht arbeidsmarktperspectief gerelateerd: zorgen voor een opleidingsaanbod en voor een gediplomeerde uitstroom die aan die match bijdragen. Tegelijkertijd hebben instellingen de wettelijke plicht (en bedrijfseconomisch gezien de behoefte) om (voldoende) deelnemers in te schrijven. Tussen deze twee realiteiten bestaat een spanningsveld. In de praktijk pakt dit zo uit, dat er deelnemers worden ingeschreven voor de opleiding van hun voorkeur, ook al brengt de opleiding mogelijk weinig kans op werk met zich mee. Cruciaal is in dit verband dat deelnemers dit weten voordat zij voor een opleiding worden ingeschreven, zodat zij (en hun ouders) het arbeidsmarktperspectief bij hun keuze kunnen meewegen. Ook in de loop van de opleiding is het van belang dat deelnemers hierover goed geïnformeerd blijven. Deze informatieverstrekking blijkt echter grote tekorten te vertonen.' (Inspectie van het Onderwijs, 2010: 35).

In onzekere tijden is de behoefte aan arbeidsmarktprognoses altijd weer extra groot. En inderdaad zijn prognoses zoals bijvoorbeeld het Researchcentrum Onderwijs Arbeidsmarkt (ROA, 2011) die regelmatig doet, een zinvol hulpmiddel voor beleidsmakers van macro- tot microniveau. Het voorspellen van de toekomst is echter niet het hoogste doel van arbeidsmarktprognoses. Strikt genomen is het hoogste doel om toekomstige arbeidsmarktkeuzes te helpen voorkomen. In die zin beogen arbeidsmarktprognoses eigenlijk *self-denying prophecies* te zijn: juist door de voorspelling te doen, hoop je dat sommige jongeren voor een beroep met een beter arbeidsmarktperspectief kiezen, en onderwijsinstellingen hun bij die keuzes helpen. En, aan de andere kant, zouden bedrijven in hun

## Sociaal in het Bestek

*Social Return* is het opnemen van een voorwaarde in een aanbesteding om te stimuleren dat bedrijven extra banen, leerwerkplekken en stageplekken creëren voor mensen met een grote(re) afstand tot de arbeidsmarkt. Denk aan mensen met een WW-, Wajong- of WWB-uitkering of jongeren op zoek naar een stage- of leerwerkplek. Een belangrijk thema in deze tijd van crisis! Binnen het onderzoeksproject 'Sociaal in het Bestek' doet het **lectoraat Juridische aspecten van de arbeidsmarkt** in samenwerking met de lectoraten 'Arbeidsparticipatie' en 'Inkoopmanagement' onderzoek naar mogelijkheden om het kennisarsenaal van MKB'ers te vergroten, zodat zij beter

kunnen voldoen aan Social Return, waardoor hun concurrentiepositie versterkt. Bedrijven uit het Energyportgebied zijn intensief bij dit onderzoek betrokken, aangezien óók werkzaamheden in de Eemsdelta (kunnen) worden uitgevoerd door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. 'Sociaal in het Bestek' loopt nog één jaar door, maar er wordt ook al nagedacht over vervolgonderzoek. Bijvoorbeeld naar de handhaving van Social Return (waar het nu nog vaak aan ontbreekt) én naar handvatten voor het MKB om verdringing te voorkomen. Via dergelijk onderzoek hopen we Social Return nog beter tot haar recht te laten komen!

## Arbeidsmarktonderzoek Eemsdelta

Bedrijven, lid van Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE), bleken in 2011 ruim 3.000 baanopeningen in de periode 2011-2020 te verwachten. Voor tweede-erde betreft dat technische functies. Tegenover die groei aan werkgelegenheid staat een afname van de beroepsbevolking in de regio: veel jongeren trekken weg (ontgroening) en het aantal ouderen neemt toe (vergrijzing). In vervolg op dit onderzoek is er – bij gemeenten, bedrijfsleven en andere arbeidsmarktpartijen – behoefte aan vervolgonderzoek dat in elk geval *gedetailleerder* (en zo mogelijk structureler) arbeidsmarktinformatie in de regio oplevert. Dat vergt intensiever onderzoek binnen grote aantallen individuele bedrijven.

De methodiek in dat onderzoek moet dus enerzijds gedetailleerde en betrouwbare informatie over verwachte baanopeningen opleveren, en anderzijds moet de methodiek *lean* zijn om zo veel mogelijk bedrijven tot medewerking te verleiden. **Harm van Lieshout, Anneloes Scholing, en Kathinka Geling** van het **lectoraat Flexicurity** ontwikkelen op dit moment met drie studenten HRM zo'n methodiek, en testen die in een pilot bij negen bedrijven. Op basis van die pilot kunnen de betrokken partners (met SXC als penvoerder) vervolgens besluiten hoe ze tot een actueler, gedetailleerder en betrouwbaarder beeld van de verwachte baanopeningen in de regio willen komen.

arbeidsorganisatie- en HR-beleid kunnen en moeten anticiperen op voorspelde krapte (of overschotten) in de voor hun relevante beroepsarbeidsmarktsegmenten. In het verlengde van eerder onderzoek (Van Lieshout et al., 2011) werkt het KCA aan een methodiek om gedetailleerde regionale arbeidsmarktinformatie te halen bij bedrijven via een soort quick-scan, die tevens dergelijke informatie uit het arbeidsmarktprognoses voor hen ontsluit (zie pagina 68).

## Noten

- <sup>1</sup> Het Noorden in deze definitie van Energy Valley is groter dan Friesland, Groningen en Drenthe (de drie provincies waar de naam Noord-Nederland typisch verwijst) en omvat ook Noord-Holland Noord.
- <sup>2</sup> En we op het andere Hanzehogeschoolspeerpunt, Healthy Ageing al een eigen onderzoeklijn hebben (zie deel 2 van dit boekje)
- <sup>3</sup> Flexicurity is een samentrekking van de Engelse woorden 'flexibility' en 'security', en staat als concept centraal in het actuele Europese debat over de sociaal-economische inrichting van de Europese arbeidsmarkt. Aan de arbeidsmarkt wordt een dubbele eis ('double bind') gesteld. Enerzijds is er de eis van flexibiliteit en verdere flexibilisering van en voor bedrijven met het oog op het verbeteren van het concurrentievermogen en de economische groei. Anderzijds wordt nog steeds verwacht dat de arbeidsmarkt en werk de basis vormen voor de (inkomens)zekerheid van burgers in het algemeen – en van zwakke groepen op de arbeidsmarkt in het bijzonder. De zoektocht is er daarmee één naar nieuwe arbeidsmarktregulering die beide doelen tegelijkertijd helpt te verwezenlijken.
- <sup>4</sup> Zie Van Lieshout (2008a; 2009) voor een uitgebreidere analyse over opleidingsinvesteringen, en toepassing op initiële middelbare beroepsopleidingsmarkten in Nederland, Duitsland en de vs.
- <sup>5</sup> Er zijn er natuurlijk wel juridische mogelijkheden om opleidingsinvesteringen te beschermen, zoals terugbetalingsregelingen bij voortijdig vertrek, en/of zelfs non-concurrentiebedingen.
- <sup>6</sup> Puur specifieke scholing is slechts voor één bedrijf van belang, en heeft daarbuiten geen waarde, wat de investering voor het individu veel te riskant maakt.
- <sup>7</sup> Dit is een heel summier samenvatting van het werk van Becker en Stevens. Zie Van Lieshout (2008a; 36-43) voor een uitgebreidere analyse.
- <sup>8</sup> 'The management of meaning' is de naam van een onderzoekscluster binnen de onderzoeksschool CERES onder leiding van Prof. dr. P. Leisink en Prof. dr. P. Verweel bij de Utrechtse School voor Organisatie- en Bestuurswetenschap (USBO).
- <sup>9</sup> Of zelfs van de verwante opleiding op een niveau hoger. We weten immers dat veel afgestudeerden een eerste baan vinden één niveau lager dan waarop ze juist zijn afgestudeerd: de hbo-er in een mbo niveau 4 startersbaan, de mbo 4 afgestudeerde in een mbo niveau 3 startersbaan, etcetera. Pas in tweede instantie groeit men dan vaak door naar een baan op het niveau van afstuderen.
- <sup>10</sup> Ze onderscheiden daarvoor tevens diverse maatstaven langs twee dimensies: objectieve (waarneembaar) versus subjectieve (eigen inschatting) maatstaven en directe (testen) versus indirecte (loon) maatstaven.

- <sup>11</sup> Zie Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen (2013) voor een vollediger overzicht van toegepast onderzoek en onderwijs in de noordelijke energiesector.
- <sup>12</sup> Binnen de EAE richt het Energy College zich op het mbo niveau. Het gaat bestaan uit een aantal basismodules die studenten aan de bestaande technische mbo opleidingen kunnen volgen. Vervolgens kunnen zij zich via modules en praktijkervaring specialiseren binnen leerwerkomgevingen met specifieke thema's gefaciliteerd door bedrijfsleven en onderwijsinstellingen.
- <sup>13</sup> U kunt EnTranCe het best leren kennen via dit prachtige animatiefilmpje:  
<http://www.energyacademy.org/article/245/entrance-animation>.
- <sup>14</sup> Donahue, D. (2008). 'Malcolm Gladwell's 'Success' defines 'outlier' achievement. USA Today, 18-11-2008.
- <sup>15</sup> In Groningen is overigens ook letterlijk – in naam – een andere, nieuwe GOA opgericht: de GOA Publiek. Die is bewust volgens het model van de 'traditionele' GOA's in de metaal en bouw ingericht. Werkgevers uit de (semi)publieke sector blijven traditioneel achter in het ter beschikking stellen van leerarbeidsplaatsen. De GOA Publiek creëert en faciliteert leerwerkplekken in de publieke sector door het 'overnemen' van het werkgeversrisico. De GOA neemt de leerlingen in dienst, en deze worden vervolgens gedetacheerd op leerwerkplekken op zowel mbo (beroepsbegeleidende leerweg) als hbo niveau (dual traject) naar werkgevers binnen de publieke sector. Zo levert de GOA een bijdrage aan de terugdringing van de (jeugd)werkloosheid en het borgen van een kwalitatief goede instroom in de (nabije) toekomst in de publieke sector.

# 4

## Epiloog

### auteurs

Dr. Harm van Lieshout en Dr. Louis Polstra

Malcolm Gladwell werd gevraagd welke boodschap hij wilde dat mensen na het lezen van zijn boek *Outliers* meenamen. Gladwell antwoordde: 'What we do as a community, as a society, for each other, matters as much as what we do for ourselves. It sounds a little trite, but there's a powerful amount of truth in that, I think.' (Bowman, 2008). Of zoals wij als Hanzehogeschool Groningen zeggen:

'Share your talent, move the world.'

Dat geldt zeker ook voor arbeidsmarktsucces. Als verlies van bedrijf en beroep door het individu zelf op middelbare leeftijd moet worden opgevangen, is permanente neerwaartse mobiliteit naar *precarious work* in ongeorganiseerde arbeidsmarktsegmenten het risico. Partners in de regio zijn aan zet om nieuwe paden te bouwen. En gelukkig lijkt in Noord-Nederland het belang van een inclusieve *human capital* agenda te worden erkend (SNN, in voorbereiding: 10):

'De Noordelijke economie kent niet alleen positieve punten. Zo bestaat een breed gedeelde zorg met betrekking tot de arbeidsmarkt. Met name de kansen voor mensen die op dit moment aan de zijlijn staan. De werkloosheid in Noord-Nederland is (nog steeds) hoger dan gemiddeld in Nederland. Ook het opleidingsniveau in Noord-Nederland is gemiddeld lager dan in de rest van Nederland. Dit betekent dat een inclusieve *human capital* agenda van groot belang is voor duurzaam economisch succes en goed verbonden moet zijn met een slimme specialisatiestrategie. Investeren in de arbeidsmarkt, is investeren in de economie.'

De meest veelbelovende ontwikkelingen in onze regionale arbeidsmarkt zijn diverse innovatieve samenwerkingsconcepten: beide Centres of Expertise, de Centra voor Innovatief Vakmanschap, de GOA Publiek, sxc, EnTranCe en andere vormen van *co-makership* tussen onderwijsinstellingen en werkveld. Samenwerking *an sich* lost geen enkel probleem op. Maar als onder al deze paraplu's straks grote volumes studenten, werkenden en werkzoekenden in innovatiewerkplaatsen slimmer en gezonder leren werken in beroepen van de toekomst, dan verbeteren we de werking van de arbeidsmarkt en stimuleren de economische groei. En wij, als Hanzehogeschool Groningen en Kenniscentrum Arbeid, werken daar graag aan mee.

Innovatie is gebaat bij opleidingsinvesteringen, en die renderen het meest als het menselijk kapitaal zo optimaal mogelijk in het geleerde beroep aan het werk kan worden gezet. Mobiliteit heeft alleen innovatieve meerwaarde als het naar een nog beter passende plek met nieuwe leerkansen leidt. En als we succesvol zijn in het toeleiden van grote aantallen jongeren naar deze innovatieve beroepen – dan wordt de arbeidsmarkt elders wat krappere, waardoor lager opgeleide werkzoekenden weer wat meer vooraan in rij voor de banen daar komen te staan, en oudere werknemers met de juiste ondersteuning aan de slag kunnen blijven. Ons praktijkgericht onderzoek hoopt bij te dragen aan deze en andere Groningse arbeidsmarktinnovaties – tussen en binnen bedrijven en organisaties – die helpt mensen langer gezond aan het werk te houden.

Wij wensen u en ons daarbij veel energieke arbeid.

- ADHA (Algemene Directie Humanisering van de Arbeid) (2006). *Antwoord op de stereotypen betreffende de ouder werknemer*. Brussel: Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg.
- Becker, G. (1993). *Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education (Third edition)*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Benschop, A. (1993). *Klassen. Ontwerp van een transformationele klassenanalyse*. Amsterdam: Spinhuis.
- Benschop, A. (1994). *Naar een nieuwe economische sociologie. Een transformationeel perspectief*. Amsterdam: Ms.
- Berg, J. van & H. Houwing (2013). 'Na werkloosheid weer aan de slag als uitzendkracht. Biedt de flexibiliteit van uitzendwerk ook werkzekerheid?'. In: *UWV Kennisverslag 13 (1)*, 30-35.
- Berryman, S., E. Flaxman & M. Inger (1992). *Building the middle*. Berkeley, CA: National Center for Research in Vocational Education.
- Bieleman, B., M. Boendermaker, R. Nijkamp & J. Snippe (2012) *Dwars door verbanden; evaluatie pilot aanpak multiprobleemgezinnen stad Groningen*. Groningen: Stichting IntraVal.
- Borghans, L. & B. Golsteyn (2006). 'De invloed van ervaringen met techniek op de studiekeuze van jongeren. 'In: A. De Grip en P. Marey (red.), *Technotopics; Essays over onderwijs en arbeidsmarkt voor bètatechnici*, pp 14-23.
- Bosch, N. & B. ter Weel (2013). *Labour-market outcomes of older workers in the Netherlands: Measuring job prospects using the occupational age structure*. Den Haag: CPB. CPB discussion paper 234.
- Bowman, D. (2008). *Interview Malcolm Gladwell*.  
<http://www.avclub.com/articles/malcolm-gladwell,14333/>
- Brainport Development (2011). *Brainport 2020. Smart economy, smart society*. Eindhoven: Brainport Development
- Brouwer S., A. de Lange, S. van der Mei, M. Wessels, W. Koolhaas, U. Bultmann, B. van der Heijden & J. van der Klink (2012). *Duurzame inzetbaarheid van de oudere werknemer: stand van zaken. Overzicht van determinanten, interventies en meetinstrumenten vanuit verschillende perspectieven*. Groningen: UMCG / RuG.
- Bruijn, A.T. de, R. Paas, A.C.J.M. Wilthagen & B. Verstegen (2012). *Rapport van de evaluatie van het Kenniscentrum Arbeid KCA Hanzehogeschool Groningen*. Den Haag: Hobéon.
- Bulthuis, O. & E. Klok (2005). *Het effect van werkende studenten op de Groningse arbeidsmarkt*. Groningen: Regionaal Arbeidsmarktplatform Centraal / Centrum voor Arbeid en Beleid.
- Cörvers, F., R. Euwals, R. & A. de Grip (2011) *Labour Market Flexibility in the Netherlands*. Den Haag: CPB.
- Dertouzos, M. e.a. (1989). *Made in America: Regaining the Productive Edge*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Donahue, D. (2008). 'Malcolm Gladwell's 'Success' defines 'outlier' achievement. *USA Today*, 18-11-2008.
- Etzioni, A. (1996). *The new golden rule*. New York: Basic Books.
- Eurostat (2010). *Health and safety at work in Europe (1999-2007); A statistical portrait*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Euwals, R. & B. ter Weel (2003). *Ouderen aan het werk*. Den Haag: CPB. CPB Policy Brief 13/02.
- Finegold, D. (1991). 'Education, training and economic performance in comparative perspective.' In: D. Phillips (ed.), *Lessons of cross-national comparison in education*. Wallingford: Triangle Books.
- Fligstein, N. (1996). *Markets as politics. A political-cultural approach to market institutions*.
- Flom, E. (1997). *Chaplin in the Sound Era: An Analysis of the Seven Talkies*. Jefferson, N.C.: McFarland & Co.
- Fouarge, D. & A. de Grip (2011). *Depreciatie van menselijk kapitaal*. Maastricht: Researchcentrum Onderwijs Arbeidsmarkt.
- Frietman, J. (1990). *De kwaliteit van de praktijkcomponent in het leerlingwezen*. Nijmegen: ITS.
- Gardenier, J.D., E. Westerhof & H. van Rijn (2012). *NAV 2011 'light'. Vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Noord-Nederland*. Provincie Groningen. Groningen: CAB.
- Gladwell, M. (2008). *Outliers. The Story of Success*. New York: Little, Brown and Company.
- Groenhuis, M. (2007). *Programmaplan ontwikkeling Kenniscentrum Arbeid*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Henselmans, H. (1993). *Bemoezorg: ongevraagde hulp voor psychotische patiënten*. Delft: Eburon.
- Heyma, A., J. Hop & T. Smid (2010) *Langdurig verblijf in de flexibele schil van de arbeidsmarkt. Aantal werknemers en hun kenmerken*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek
- Hoevelaak, J. van (2010). *A little less stress...: Designing a stress monitor for employees with autism*. Delft: TU Delft.
- Hoof, J. van (1987). *De arbeidsmarkt als arena. Arbeidsmarktproblemen in sociologisch perspectief*. Amsterdam: Sua.
- IenM (2011). *Ontwerp Structuurvisie Infrastructuur en Ruimte. Nederland concurrerend, bereikbaar, leefbaar en veilig*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Inspectie van het Onderwijs (2010). *Zorgplicht arbeidsmarkt perspectief bij mbo-instellingen. Resultaten van een verkennend onderzoek naar de relatie tussen het opleidings- en informatieaanbod aandeelnemers en de arbeidsmarkt*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.
- Jahoda, M., H. Zeisel & P. Lazarsfeld (1975). *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

- Jahoda, M. (1982). *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jonge, M. de (2008) 'Nieuwwoners.' *Deviant*, 2008 (58), pp. 37.
- Kantelberg, A. (2013). *Het wonder van Eindhoven. Reizen door de geschiedenis van de lichtstad. ?*: Amsterdam: Uitgeverij Podium.
- KCA (2007). *SKO aanvraag Kenniscentrum Arbeid*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- KCA (2010). *Meerjarenplan Kenniscentrum Arbeid 2010*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Kroon, H. & J. Kroon (1996). *Groeiende zorg: Ontwikkeling van casemanagement in de zorg voor chronisch psychiatrische patiënten*. Utrecht: NcGv.
- Kunneman, H. (1996). *Van Theemutcultuur Naar Walkman-Ego; contouren van postmoderne individualiteit*. Amsterdam/Meppel: Boom
- Kunneman, H. (2006) *Vorbij het dikke-ik; bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Utrecht: Humanistic University Press.
- Latten, J., M. Das & K. Chaklova(2008). De stad Groningen als roltrap van Noord-Nederland. *Bevolkingstrends*, (2008) 2, pp 52-59.
- Lieshout, H. van (1996). *Beroepsonderwijs in Duitsland. Een analyse van het Duits duale stelsel van beroepsonderwijs vanuit Nederlands perspectief*. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.
- Lieshout, H. van (2004). *Modern times? Arbeidsverhoudingen tussen orde, ongelijkheid en modernisering*. Rede bij de installatie tot lector arbeidsverhoudingen aan de Hanzehogeschool Groningen.
- Lieshout, H. van (2008a). *Different Hands. Markets for intermediate skills in Germany, the U.S. and the Netherlands*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Lieshout, H. van (2008b). *Partners in arbeidsmarktorganisatie. Rede ter gelegenheid van de Opening Kenniscentrum Arbeid van de Hanzehogeschool Groningen*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Lieshout, H. van (2009). *Flexicurity via opleidingsinvesteringen van bedrijven? Een internationale vergelijking*. Paper gepresenteerd in de workshop Globalisation, Europeanisation and welfare state reforms op het 8<sup>e</sup> Nederlands-Belgisch Politicologenetmaal, 28-29 mei 2009, Berg en Dal. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Lieshout, H. van (red.) (2012). *Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo*. Groningen: Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum Arbeid.
- Lieshout, H. van, K. Geling & H. van Emst (2012). 'Uitkomsten arbeidsmarkt-onderzoek Eemsdelta 2011.' In: H. van Lieshout (Ed.), *Co-makership rond Leven Lang Leren in het hbo*, pp. 50-69. Hanzehogeschool Groningen Kenniscentrum Arbeid.
- Lieshout, H. van & T. Wilthagen (2002). 'Transitional labour markets in action: new developments in the Dutch vocational education and training market.' In: S. Roulault (Ed.), *Reacting in time to qualification needs: towards a cooperative implementation?*, pp. 241-272. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin.
- Locke, R. & R. Wellhausen (in voorbereiding). *Production in the innovation economy*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Lynn, B. & P. Longman. (2010). 'Who broke America's job machine? Why creeping consolidation is crushing American livelihoods.' *Washington Monthly*, 2010 (March/April) <http://www.washingtonmonthly.com/features/2010/1003.lynn-longman.html>
- MBO 15 Programmamanagement Macrodoelmatigheid (2012). *Macrodoelmatigheid als opdracht*. Den Haag: MBO 15 Programmamanagement Macrodoelmatigheid.
- Meer, J. van der (2010) *Indicatiestelling: Omstreden toegang tot zorg*. Den Haag: RMO.
- MIT Taskforce on Innovation and Production (2013) *A preview of the MIT production in the innovation economy report*. Cambridge, MA: MIT Press.
- MIT Taskforce on Innovation and Production (in voorbereiding). *Making in America. From Innovation to Market*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Muffels, R. (2012). 'Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt.' In: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Flexibiliteit en zekerheid op een dynamische arbeidsmarkt: De balans in beweging*, pp. 11-32. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Mulder, C. & H. Kroon(2005). *Assertive community treatment*. Wageningen: Cure & Care publishers.
- Polstra, L. (1995). 'Sheltered Workprojects Evaluated.' In: J. Zeelen, E. Seyfried & J. van Weeghel (Eds.), *Vocational Rehabilitation Research in Mental Health*, pp. 183-194. Utrecht: Lemma.
- Polstra, L. (1997). *Tussen isolement en integratie; een onderzoek naar zorgcoördinatie in de geestelijke gezondheidszorg*. Utrecht: SWP.
- Polstra, L. & P. Baart (1994). *Zorg & Coördinatie*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Raub, W. & J. Weesie (2000). 'The management of matches. A research program on solidarity in durable social relations.' *The Netherlands Journal of Social Sciences*, 26 (1), pp 71-88.
- Reskin, B. F. (1990). 'Queueing and Changing Occupational Composition.' In B.F. Reskin & P.A. Roos (eds). *Job Queues, Gender Queues*. Philadelphia: Temple University Press, pp. 29-68.
- Rijnkels, H. & S. de Man (2010) *Kantelen in de Wmo: Handreiking voor visieontwikkeling en organisatieverandering*. Den Haag: VNG.
- RMO (2012a). *Tegenkracht organiseren: lessen uit de financiële crisis*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- RMO (2012b). *Ontzorgen en normaliseren*. Den Haag: Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling.
- ROA (2011). *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2016*. Maastricht: Researchcentrum Onderwijs Arbeidsmarkt.
- Rohda project en adviesbureau (2011). *Rapport werkveldverkenning in opdracht van het Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen*. Dalfsen: Rohda project en adviesbureau.
- Roobeek, A. (1994) 'Strategic action research' in de praktijk.' In: L. Veendrick & J. Zeelen (red.). *De toekomst van de sociale interventie*, pp. 93 -112. Groningen: Wolters-Noordhoff.

RWI (2012). *Een vak apart! Werkagenda professionalisering van re-integratie*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.

Ryan, P. (1991). 'Introduction: comparative research on vocational education and training.' In P. Ryan (ed.), *International comparisons of vocational education and training for intermediate skills*, pp. 1-20. London: The Falmer Press.

Schön, D. & M. Rein (1994). *Frame Reflection: Toward the Resolution of Intractable Policy Controversies*. New York: Basic Books.

Sengenberger, W. (1987). *Struktur und Funktionsweise von Arbeitsmärkten. Die Bundesrepublik Deutschland im internationalen Vergleich*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag.

SER (2012). *Werk maken van scholing: Advies over de postinitiële scholingsmarkt*. Den Haag: Sociaal-economische Raad. SER Advies2012/02.

SER NN (2012). *Met kennis beter. Smart specialisation strategie Noord-Nederland*. Groningen: SER Noord-Nederland.

SER NN (2012b). *Tussentijds advies Arbeidsmarkt Noord-Nederland*. Groningen: SER Noord-Nederland.

Shepard R. (1999). 'Age and Physical Work Capacity.' *Experimental Aging Research*, 25 (4), pp. 331-343.

SIA (2011). *Kennis roept om toepassing. Topsectoren en hogescholen*. Den Haag: Stichting Innovatie Alliantie.

SNN (in voorbereiding). *Research and Innovation Strategy for Smart Specialization (RIS3) Noord-Nederland*. Groningen: Samenwerkingverband Noord-Nederland.

Spijkerman, M., T. Berretty, P. Vroonhof & L. Schakel (2012). *Arbeidsmarktprognoses van VOV personeel in Zorg en Welzijn 2011-2015*. Zoetermeer: Panteia.

Stevens, M. (1994a). 'Labour contracts and efficiency on on-the-job training with imperfect competition.' *Economic Journal*, 104 (March), pp. 408-419.

Stevens, M. (1994b). 'A theoretical model for on-the-job training with imperfect competition.' *Oxford Economic Papers*, 46 (6), pp. 537-562.

Stichting Energy Valley (2013). *Transitie in versnelling, versnelling in transitie. Advies Energy Valley aan de SER onderhandeling voor een nationaal energieakkoord*. Groningen: Stichting Energy Valley.

Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen (2013). *Energiemonitor Noord-Nederland 2013*. Groningen: Stichting Energy Valley & Regio Groningen Assen.

Swildens, W. (1995) *Zorg voor werk en dagbesteding*. Groningen: Wolters-Noordhoff.

SZW (2012). *Kamerbrief aanpak arbeidsmarkttekorten techniek 16 april 2012*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Velzen, M. van. (2004). *Learning on the fly: worker training in the age of employment flexibility*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

Venhorst, V. (2012) *Smart move? The spatial mobility of higher education graduates*. Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Venhorst, V., S. Koster, H. Delfmann, J. van Dijk & P. Pellenbarg (2011). *Steden en kennisinstellingen*. Den Haag: NICIS Institute.

Veth K., B. Emans, B. van der Heijden, A. de Lange & H. Korzilius (2011). *Taking care of older workers: A multi-perspective case study on HRM practices in health care organizations for older workers*. Paper presented at the Dutch HRM Network Conference 2011, Groningen, November 11 2011.

Vloet, K. (2009) 'Career learning and teachers's professional identity: narratives in dialogue.' In M. Kuijpers & F. Meijers (red.). *Career learning. Research and practice in education*. 'S Hertogenbosch: Euroguidance The Netherlands.

Volkerink, M., W. Rougoor, B. Tieben, M. Blom & B. Schepers (2012). *Bouwen en banen. Werkgelegenheidseffecten van energiebesparing in de gebouwde omgeving*. Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.

Vries, M. de (2013). 'Waar vinden langdurig werkzoekenden werk?'. In: *UWV Kennisverslag 13 (1)*, 23-29.

Weeghel, J. van & J. Zeelen (1990) *Arbeidsrehabilitatie in een vernieuwde geestelijke gezondheidszorg*. Utrecht: Lemma.

Wilthagen, T. (2003). *De overgankelijke arbeidsmarkt en het (on)overgankelijke sociaal recht*. Tilburg: Universiteit Tilburg.

Ybema, J.F., G.Geuskens & K. Oude Hengel (2009). *Oudere werknemers en langer doorwerken: Secundaire analyses van de NEA, het NEA-cohortonderzoek en de WEA*. Hoofddorp: TNO.

### Andere bronnen

quantifiedselfinstitute.org  
 www.arbeidsmigratie.eu  
 www.brainport2020.nl/uitvoeringsprogramma/people/flexibel\_werkende\_arbeidsmarkt/regionaal\_arrangement\_voor\_werkzekerheid  
 www.cbs.nl  
 www.energyacademy.org  
 www.goapubliek.nl  
 www.hanze.nl  
 www.rivm.nl  
 www.seaportsxperiencecenter.nl  
 www.tilburg.nl/stad/ep/channelView.do?channelId=-1



