

De inclusieve arbeidsmarkt

Het samenspel tussen HRM en sociale zekerheid

Irmgard Borghouts
Charissa Freese

Om de huidige en toekomstige arbeidsmarktuitdagingen het hoofd te bieden en te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt is een goed samenspel tussen HRM en sociale zekerheid cruciaal. In dit artikel wordt het Transitioneel Inclusief HRM arbeidsmarktmodel besproken. Het model maakt inzichtelijk dat mensen zich in verschillende posities op de arbeidsmarkt bevinden: intern, extern of buiten de arbeidsmarkt. De invloedssfeer van sociaalzekerheids- en HRM-beleid is anders voor de verschillende arbeidsmarktposities. Transitiees zijn nodig om werkzekerheid te realiseren en/of te behouden. In dit artikel worden de volgende vier transitiees onderscheiden: 1) van inactiviteit naar werk, 2) van opdracht naar opdracht, 3) van werk naar werk en 4) de transitie naar banen, beroepen en loopbanen in de toekomst. De arbeidsmarkt functioneert beter als mensen willen, kunnen én de gelegenheid krijgen om te bewegen op de arbeidsmarkt. Om te durven bewegen zijn nieuwe zekerheden nodig, die geboden kunnen worden door de overheid en werkgevers in goede afstemming met elkaar. Het artikel sluit af met aanbevelingen voor HRM ten aanzien van de vier verschillende transitiees die samen ingrediënten kunnen vormen voor inclusief HRM-beleid.

Trefwoorden: Inclusief HRM, sociale zekerheid, arbeidsmarkt, Transitioneel Inclusief HRM arbeidsmarktmodel

Inleiding

De arbeidsmarkt is de achilleshiel van onze economie en is verknoopt met alle maatschappelijke uitdagingen waar Nederland voor staat, zoals de klimaatverandering, het woningtekort, mentaal welzijn van burgers en energiararmoede. Wanneer de arbeidsmarkt niet goed functioneert, zal dit leiden tot een verregaande disbalans in de maatschappij en daarmee ook direct effect hebben op het aanpakken van al deze maatschappelijke problemen.

Irmgard Borghouts is hoogleraar HRM & Sociale Zekerheid aan Tilburg University, Charissa Freese is bijzonder hoogleraar HRM & Sociale Zekerheid aan Tilburg University, TIAS School for Business & Society en North-West University SIP & HRM.

Steeds vaker zien we zorgelijke ontwikkelingen als gevolg van de groeiende disbalans. Er zijn momenteel personeelstekorten in Nederland in vrijwel alle sectoren. Het gebrek aan personeel zet al een grote rem op de energietransitie. Tegelijkertijd hebben we nog steeds te maken met reorganisaties en gedwongen ontslagen, waarbij boventalligen vaak niet direct aan de slag kunnen in tekortsectoren. Ook niet nu de arbeidsmarkt heel krap is. Daarnaast staan er 1,3 miljoen mensen aan de kant en blijft hun arbeidspotentieel onbenut (CBS, 2022). We hebben te maken met langdurige werkloosheid, mensen met een arbeidsbeperking en mensen in kleine deeltijdbanen die graag meer zouden willen werken. Verder is Nederland Europees kampioen deeltijdwerken (OECD, 2021) en maar liefst 40 procent van de Nederlandse werkenden werkt op een flexibele basis, vooral jongeren, laagopgeleiden en migranten (Flexobarometer, 2022). Daarnaast zijn er 1,1 miljoen mensen met een hoofd baan als zelfstandige zonder personeel (CBS, 2021). De sociale zekerheid van deze steeds groter wordende groep is niet goed geregeld. Al deze ontwikkelingen dragen bij aan een tweedeling en armoede in de maatschappij.

In verschillende onderzoeksrapporten, zoals die van de WRR (2020) en de commissie Borstlap (2020) hebben onderzoekers en arbeidsmarktexperts hun zorgen uitgesproken over de toekomstbestendigheid van het Nederlandse arbeidsmarktbestel. De commissie Borstlap adviseert om de arbeidsmarktinfrastructuur zo aan te passen dat wendbaarheid en weerbaarheid van werkenden centraal komen te staan en er duidelijkheid komt over het type arbeidsrelaties dat we in Nederland hanteren. Hoe hieraan uitvoering te geven, is een complexe uitdaging waarbij zowel overheidsbeleid als werkgeversgedrag een belangrijke rol spelen. Wetenschappelijk valt dat onder de disciplines Sociale Zekerheid en HRM. Zowel in de wetenschap als in de praktijk zijn deze domeinen verkokerd, terwijl ze sterke invloed hebben op elkaar. Met het Transitioneel Inclusief HRM-arbeidsmarktmodel dat we in dit artikel presenteren, maken we inzichtelijk hoe het samenspel van overheidsbeleid en werkgeversgedrag verschillende groepen op de arbeidsmarkt op verschillende manieren raakt. Het model helpt onderzoek uit verschillende disciplines te verbinden en toe te werken naar concrete adviezen en acties om uiteindelijk tot een toekomstbestendige arbeidsmarktinfrastructuur te komen.

In dit artikel bespreken we allereerst hoe HRM en sociaalzekerheidsbeleid elkaar beïnvloeden. Vervolgens presenteren we het door ons ontwikkelde Transitioneel Inclusief HRM arbeidsmarktmodel (TIHRM). Dit model toont vier transitieën die mensen kunnen doormaken op de arbeidsmarkt. Voor elk van de transitieën geldt dat er verschillende vormen van HRM- en sociaalzekerheidsbeleid van toepassing zijn. Voor elk van de transitieën geven we aanbevelingen voor HRM-beleid.

Het samenspel tussen HRM- en sociaalzekerheidsbeleid

Veranderingen op de arbeidsmarkt en ontwikkelingen in de maatschappij vragen om wet- en regelgeving en beleid vanuit de overheid. Dit beleid is van invloed op wat er in organisaties gebeurt. De effecten die voortvloeien uit het overheidsbeleid kunnen bedoeld of onbedoeld zijn. Anderzijds kan het gedrag van organisaties ook aanleiding zijn om nieuw overheidsbeleid te introduceren of aan te passen. Denk bijvoorbeeld aan de overheidsmaatregelen tijdens de coronapandemie, waardoor bedrijven hun deuren moesten sluiten. Bedrijven riepen vervolgens per direct hun flexkrachten niet meer op. De Tijdelijke Noodmaatregel Overbrugging Werkgelegenheid (NOW-regeling) werd door de overheid ontwikkeld om te voorkomen dat werkgevers massaal hun mensen zouden ontslaan. Er is dus sprake van wederzijdse beïnvloeding van overheidsbeleid en organisatiebeleid. Om beter te begrijpen hoe die beïnvloeding werkt, is het cruciaal om onderzoek gericht op HRM te verbinden met onderzoek naar Sociale Zekerheid.

Sociale Zekerheid

Sociale zekerheid heeft drie belangrijk functies (Berghman, 1986; Berghman et al., 2018; Hirsch Ballin et al., 2022; Klosse, 2014; Van Gestel et al., 2013; Vrooman, 2009). Ten eerste zorgt het voor inkomensbescherming, bijvoorbeeld als iemand arbeidsongeschikt raakt. Ten tweede bevordert het de arbeidsparticipatie. De kerngedachte hierachter is dat de beste vorm van sociale zekerheid het hebben van werk is. Dat noemen we werkzekerheid; de mogelijkheid om werk te vinden en te houden, maar niet noodzakelijkerwijs bij dezelfde werkgever (Borghouts, 2010; Borghouts, 2012). Ten derde gaat het over risicopreventie. In plaats van sociale zekerheid te zien als vangnet, bijvoorbeeld bij werkloosheid, wordt er geïnvesteerd in preventie om te voorkomen dat het risico zich voordoet. In de Universele Verklaring van de Rechten van de Mens staat dat iedereen recht heeft op sociale zekerheid. Dit sluit aan bij Duurzaam Ontwikkelingsdoel 8 van de Verenigde Naties (kortweg SDG8 genoemd) dat verder gaat dan de oorspronkelijke verklaring van de Rechten van de Mens en stelt dat iedereen naast recht op sociale zekerheid ook recht heeft op fatsoenlijk werk en dat er wordt gestreefd naar volledige werkgelegenheid. Fatsoenlijk werk wordt door de International Labour Organization beschreven als werk dat voldoet aan minimale standaarden om een goede levenskwaliteit te hebben, zoals veilige werkomstandigheden, fatsoenlijk loon, inspraak, gelijke behandeling en respect voor het privéleven van mensen. Werkgevers spelen een sleutelrol bij het creëren van werkgelegenheid voor iedereen. Pas recent hebben sociaalbeleidswetenschappers aandacht voor dit werkgeversperspectief. Dit wordt *employer engagement* genoemd (Van Berkel et al., 2017).

HRM

Werkgevers zijn een cruciale partij als het gaat om het bereiken van het overheidsdoel om mensen meer en duurzaam te laten participeren op de arbeidsmarkt. Voor het oplossen van de problemen op de arbeidsmarkt moeten we dus niet alleen kijken naar het sociaalzekerheidsbeleid, maar ook naar het

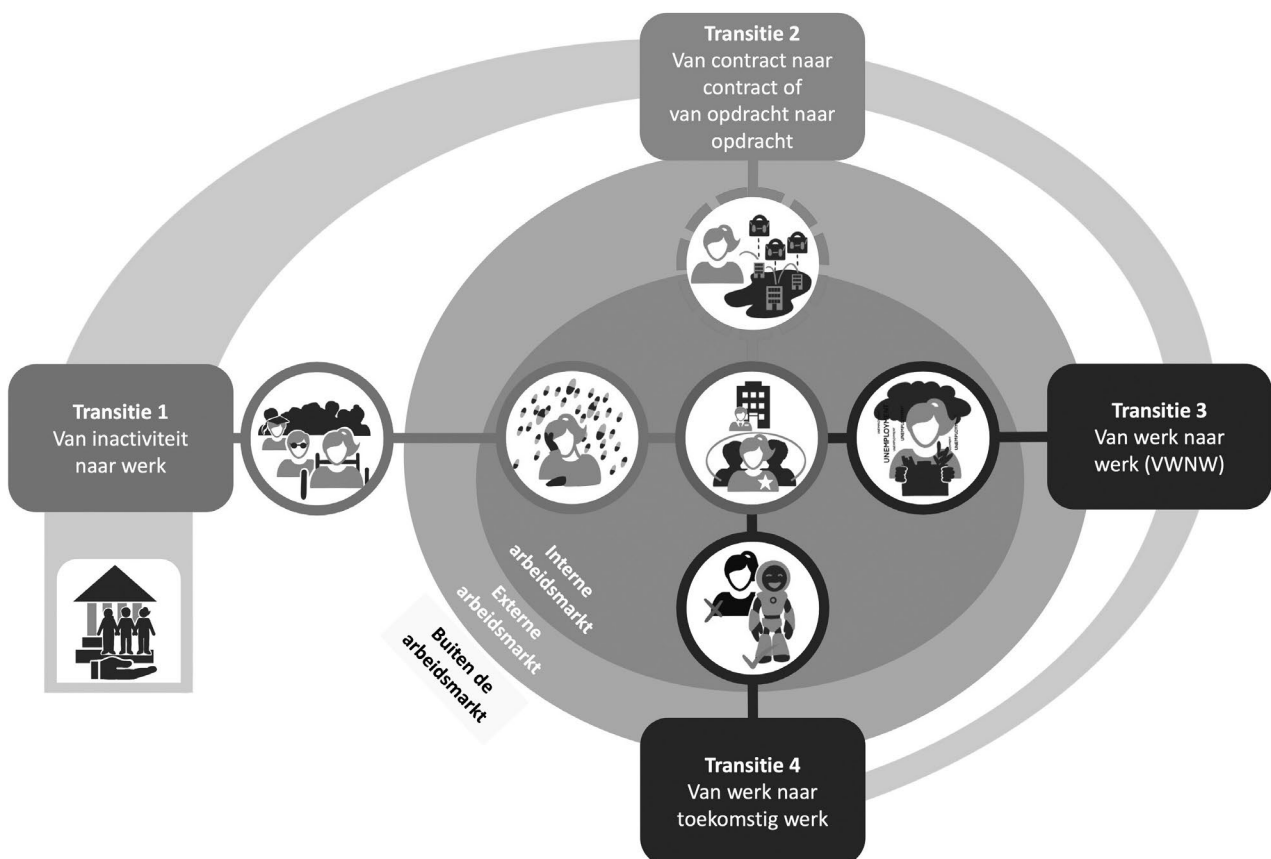
beleid van werkgevers. HRM wordt vaak beschreven als het managen van de in-, door- en uitstroom van personeel. Het gaat over werving en selectie, beoordelen, opleiden en belonen. Wat HRM tot strategisch HRM maakt, is de koppeling van deze activiteiten aan de organisatiedoelen (Boxall & Purcell, 2016). Door het managen van de productiviteit, de ontwikkeling en het welzijn van medewerkers worden organisatiedoelen bereikt. Het Harvard HRM-model van ruim 35 jaar geleden (Beer et al., 1984) onderscheidt drie doelen waarop HRM-beleid kan sturen: economische prestaties, medewerkerwelzijn en maatschappelijke legitimiteit. Op welk doel primair wordt gestuurd is afhankelijk van de context (Paauwe, 2004). Externe omgevingskenmerken, zoals marktontwikkelingen, institutionele wet- en regelgeving en kenmerken van de interne organisatie, bepalen strategische keuzes van de organisatie en daarmee ook welk HRM-beleid het best past.

Alhoewel de SHRM-literatuur een belangrijke bijdrage heeft geleverd aan het verbreden van het HRM-blikveld buiten economische prestaties alleen, zijn er ook blinde vlekken in het huidige HRM-onderzoek. Allereerst is de aandacht voor maatschappelijke legitimiteit van organisaties nog beperkt (Beer et al., 2015). Bedrijven staan onder toenemende druk 'om het juiste te doen', waardoor maatschappelijke legitimiteit relevanter is geworden. Ten tweede vallen verschillende doelgroepen nog altijd buiten de boot (Dundon & Refferty, 2018). HRM richt zich voornamelijk op de vaste, fulltime werknemer en negeert grotendeels de arbeidspool die zich buiten de organisatiegrenzen bevindt. Dit is een probleem, omdat steeds meer mensen niet in standaard-arbeidsrelaties werken. Verder is er nauwelijks aandacht voor goed uitstroommanagement (Freese, 2014), terwijl mobiliteit en loopbaanstappen buiten de organisatie van groot belang zijn voor een goed functionerende arbeidsmarkt. Als laatste is er meer aandacht nodig voor organisatie-overschrijdend HRM-beleid (Ellehave & Ulrich, 2021). In de complexiteit van de nieuwe arbeidsmarkt is HR slechts een van de vele actoren in een netwerk en is er samenwerking nodig met gemeenten, scholen, vakbonden, andere werkgevers, branche- of regionale netwerken en sociale werkbedrijven. Deze *outside-in* rol voor HR wordt wel genoemd in de literatuur, maar nog niet onderzocht.

Om deze blinde vlekken beter te adresseren is een goed samenspel nodig tussen HRM- en sociaalzekerheidsbeleid. Er is inclusief HRM-beleid nodig dat streeft naar maatschappelijke legitimiteit door inclusieve arbeidsrelaties te bieden aan werkenden die op dit moment niet of nauwelijks profiteren van HRM-beleid. Voor inclusieve arbeidsrelaties zijn drie soorten toegang belangrijk; 1) toegang tot de arbeidsmarkt, 2) toegang tot fatsoenlijk werk en 3) toegang tot goed werk of goede opdrachten waarbij wordt geïnvesteerd in het menselijk kapitaal, zoals competenties, kennis, sociale en persoonlijke vaardigheden. Dat laatste zorgt ervoor dat mensen de organisatie verlaten met meer vaardigheden en competenties dan toen ze binnenkwamen.

Het Transitioneel Inclusief HRM arbeidsmarktmodel

De arbeidsmarkt functioneert beter naarmate mensen beter in staat zijn om gedurende hun levensloop (combinaties van) transitie te maken tussen verschillende levensdomeinen, zoals werk, scholing en privaat (huishouden, inclusief zorg). Deze gedachte staat centraal in het transitionele arbeidsmarktmodel van Schmid (1995). Het Transitioneel Inclusief HRM-arbeidsmarktmodel (TIHRM; Figuur 1) bouwt dit model verder uit door inzichtelijk te maken dat mensen zich in verschillende posities op de arbeidsmarkt bevinden: intern, extern of buiten de arbeidsmarkt. De invloedssfeer van sociaalzekerheids- en HRM-beleid is anders voor de verschillende arbeidsmarktposities. Mensen hebben afhankelijk van die positie een andere mate van toegang tot werk, tot fatsoenlijk werk en tot werk- en sociale zekerheid. De arbeidsmarkt is dynamisch; mensen bevinden zich van tijd tot tijd, gewenst of ongewenst, in een andere positie op de arbeidsmarkt. Het model vormt een analytisch kader waarbinnen wetenschappelijk onderzoek gericht op de verschillende transitie gebundeld kan worden en in samenhang kan worden beschouwd. Op die manier zijn de faciliterende en belemmerende factoren van HRM en sociaalzekerheidsbeleid en hun samenspel beter te begrijpen.



Figuur 1. Transitioneel Inclusief HRM arbeidsmarktmodel
Bron: Borghouts & Freese, 2022

Vertrekpunt van het TIHRM-arbeidsmarktmodel

De nadruk ligt in het TIHRM-arbeidsmarktmodel niet alleen op transitie binnen organisaties (interne arbeidsmarkt), maar ook op transitie tussen organisaties (externe arbeidsmarkt) en transitie van buiten de arbeidsmarkt richting de arbeidsmarkt. Alleen een samenspel tussen HRM en sociaalzekerheidsbeleid kan zorgen voor werkzekerheid van mensen die verschillende transitie maken. Idealiter handelen organisaties daarbij vanuit een inclusief HRM-beleid (Freese, 2014), waarbij aandacht is voor niet alleen het hebben van werk, maar ook voor een goede kwaliteit van werk en mogelijkheden tot leren en ontwikkelen. Sociaalzekerheidsbeleid dient vooral een adaptieve, faciliterende en stimulerende rol te hebben die inspeelt op organisatorische of contextuele behoeften.

Aansluitend bij SDG8 zorgt Inclusief HRM-beleid ervoor dat dit op individueel niveau leidt tot het recht op werkzekerheid voor iedere (potentieel) werkende. Werkzekerheid gaat niet zozeer over het behoud van een baan of opdracht, maar over het behoud van werk in het algemeen, over organisatiegrenzen heen.

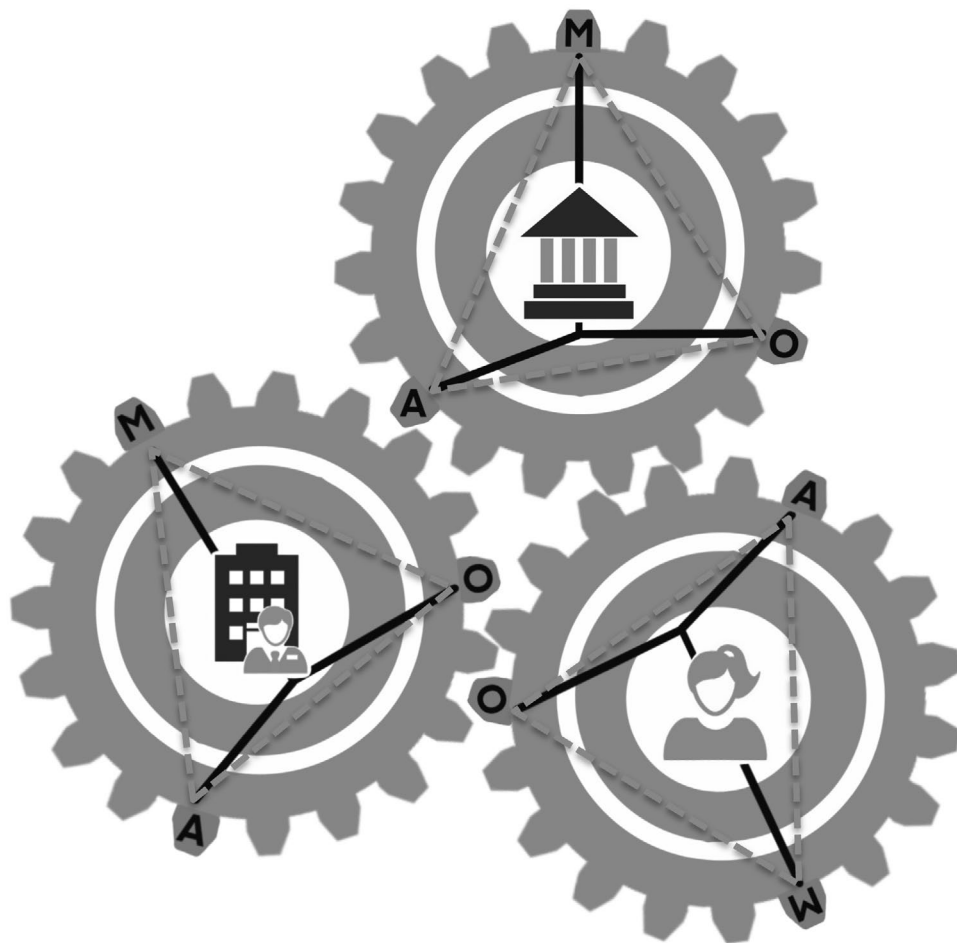
In de SHRM-literatuur is het AMO-model een algemeen aanvaard model voor het verklaren van het verband tussen HRM-activiteiten en prestaties (Appelbaum et al., 2000) en dit kunnen we toepassen op het bevorderen van transitie op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat mensen de vaardigheden en competenties (A, abilities) moeten hebben om transitie te kunnen maken, de transitie willen maken (M, motivation) en daarbij geen onoverkomelijke barrières tegenkomen (O, opportunity). Een noodzakelijke randvoorwaarde om te durven bewegen op de arbeidsmarkt is dat mensen ook voldoende zekerheden ervaren, zoals bijvoorbeeld inkomenszekerheid. Maar inkomenszekerheid alleen is niet voldoende; inclusief HRM- en faciliterend sociaalzekerheidsbeleid moet gericht zijn op de empowerment van mensen en organisaties zodat zij zich wendbaar, weerbaar en veerkrachtig voelen.

Leefwereld en systeemwereld

De regels en faciliteiten die de overheid vanuit de systeemwereld aan werkgevers en mensen oplegt of aanbiedt om in beweging te komen, pakken soms uit zoals gewenst. Maar ze kunnen ook onvoorziene negatieve effecten hebben waarbij de realiteit van de leefwereld uit het oog wordt verloren (Putters, 2022). Dat geldt evenzeer voor HRM-beleid. Vooral als beleidsmaatregelen los van elkaar worden ontwikkeld, is de kans groot dat het effect in de leefwereld als geheel anders uitpakt, doordat interactie met andere maatregelen optreedt. Zo kan het armoedebeleid dat de overheid voert onbedoeld neveneffecten hebben op de transitie van inactiviteit naar werk. Als werken niet voldoende loont, of als mensen hun toeslagen kwijtraken, dan zal hun motivatie om werk te zoeken negatief worden beïnvloed. De systeem- en leefwereld sluiten nog lang niet altijd goed op elkaar aan en kunnen elkaar tegenwerken, waardoor transitie in het TIHRM-arbeidsmarktmodel niet soepel verlopen en mensen onvoldoende werkzekerheid hebben om in beweging

te komen. Om te doorgronden wat ervoor nodig is dat mensen soepele transitie op de arbeidsmarkt (kunnen) gaan maken, moeten we het gedrag van werkenden en werkgevers beter begrijpen. Als we weten welke belemmeringen en risico's zij ervaren in de leefwereld, weten we ook welke drempels in de systeemwereld weggenomen moeten worden. En ook aan welke ondersteuning zij behoefte hebben om de transitie naar (ander) werk te maken.

Daarbij moeten we ons bewust zijn van het feit dat overheid, werkgever en individu verschillende belangen hebben en ieder vanuit zijn eigen perspectief vertrekt. Volgens het AMO-model heeft iedere actor zijn eigen bekwaamheid (A), motivatie (M) en mogelijkheden (O) om zich op een bepaalde manier te gedragen. De triades van overheid, werkgever en het individu grijpen op elkaar in en beïnvloeden elkaar. Ze moeten elkaar niet onbewust belemmeren om het radarwerk in beweging te zetten. Om te kunnen komen tot een inclusieve arbeidsmarkt is een effectief samenspel tussen sociaalzekerheidsbeleid van de overheid, inclusief HRM-beleid door werkgevers en wendbaarheid van individuen noodzakelijk.



*Figuur 2. Triades van overheid, werkgevers en werkenden op de inclusieve arbeidsmarkt
Bron: Borghouts & Freese, 2022*

De vier transities in het TIHRM-arbeidsmarktbeleid

Het samenspel van sociaalzekerheid- en HRM-beleid komt tot uiting in de vier transities die worden onderscheiden in het TIHRM-arbeidsmarktmodel (zie Figuur 1). In het midden van het model bevindt zich de kernwerknemer. Dit zijn mensen met een vast contract, die vallen onder het reguliere (strategisch) HRM-beleid. Niet iedereen heeft het geluk om onder sociaalzekerheids- of HRM-beleid te vallen. Om werkzekerheid te krijgen, moet iemand transities maken op de arbeidsmarkt.

Voor iedere transitie is een goede afstemming van de triades van overheid, werkgevers en individuen van groot belang. Hieronder beschrijven we iedere transitie en schetsen we de implicaties voor de HRM-praktijk.

Transitie 1: Van inactiviteit naar werk

Te veel mensen met een arbeidsbeperking staan aan de kant. De overheid probeert met wetgeving – zoals de Participatiewet – werkgevers te stimuleren meer mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Slechts weinig werkgevers hebben echter iemand met een arbeidsbeperking in dienst. Nederland behoort zelfs tot de slechtst presterende landen in Europa, als het gaat over het verschil in arbeidsparticipatie tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking. De toegang tot de arbeidsmarkt is in Transitie 1 dus het grote probleem. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt ligt het voor de hand om te denken dat er nu momentum is voor organisaties om inclusief te gaan werkgeven.

De praktijk blijkt weerbarstiger. Stimulerend bedoelde wetgeving blijkt in de praktijk tot uitsluiting door werkgevers te leiden. Werkgevers wijzen bijvoorbeeld mensen met een arbeidsbeperking af als ze niet onder de zogeheten Banenafspraken vallen. Ook blijkt de aanname dat werkgevers inclusiever worden als er een prijsprikkel wordt gegeven, zoals loonkostensubsidie, niet te kloppen in de praktijk (Borghouts et al., 2015). Loonkostensubsidies zijn een noodzakelijke randvoorwaarde voor werkgevers, maar het is niet genoeg om hen over de streep te trekken. Bovendien blijken veel werkgevers niet bekend te zijn met overheidsregelingen om hen te ondersteunen (Swart & Van der Laan, 2022; Van Echteld, 2019). Toch zien we ook voorbeelden waar het wel kan. Zo blijkt uit ons onderzoek dat ook organisaties die grote reorganisaties doorvoeren in staat zijn om mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen (Freese et al., 2017; Van Rossum & Freese, 2017). Inclusieve organisaties blijken over een aantal universele kenmerken te beschikken: ze hebben inclusieve kernwaarden, een sterk commitment vanuit het senior management, een inclusieve organisatiecultuur en goede samenwerkingsrelaties met gemeenten en andere externe partners (Bredgaard et al., under review).

Wat kan de overheid doen om mensen van inactiviteit naar werk te helpen?

We moeten ernaartoe dat werkgevers mensen met een arbeidsbeperking aannemen en in dienst houden in duurzame en fatsoenlijke banen. Hiervoor

zijn zowel overheden als organisaties aan zet. Aan de kant van de overheid moet er meer begrip en een onderzoekende houding komen ten aanzien van de strategische uitdagingen waar werkgevers voor staan. Het is belangrijk dat gemeentes, UWV en sociaal ontwikkelbedrijven een werkgeversgerichte aanpak hanteren bij het bemiddelen van kandidaten. Daarbij moet het gaan om het matchen van werkgever en kandidaat en niet zozeer om de specifieke regeling waar een kandidaat onder valt of de mogelijke beperkingen. Werkgevers die inclusief werkgeven moeten beloond worden, ook al wijken ze af van de letter van de wet. Vooral kleine bedrijven moeten ondersteund worden, omdat zij vaak geen eigen HR-afdeling hebben en beschikken over minder tijd en kennis dan grote bedrijven. Verder is het belangrijk dat overheidsbeleid getoetst wordt op de mogelijke negatieve interacties met HR-beleid, waardoor groepen worden uitgesloten, bijvoorbeeld omdat ze niet onder de Banenafpraak vallen.

Wat kunnen organisaties doen in de transitie van inactiviteit naar werk?

Aan de kant van werkgevers is het belangrijk dat er aandacht is voor strategische inclusie- doelstellingen en hoe die aansluiten bij de organisatiestrategie en managementuitdagingen. Diversiteits- en inclusie-initiatieven zouden geen losse entiteiten moeten zijn, maar een geheel vormen en worden opgenomen in het overkoepelende SRHM-beleid. De mens moet daarbij het uitgangspunt worden, niet de functie. Ook is daadwerkelijke steun van het topmanagement cruciaal; dit moet blijken uit acties, zoals het vrijmaken van middelen en tijd voor inclusief werkgeven. Het heeft ook implicaties voor kritieke prestatie-indicatoren (KPI's) van leidinggevenden, die herontwikkeling verdienen in lijn met de doelstelling om meer mensen met een arbeidsbeperking aan te nemen. Voor kleine werkgevers liggen er kansen in de onderlinge kennisuitwisseling met andere werkgevers en de participatie in regionale netwerken van bedrijven en sociale ondernemingen.

Transitie 2: Van opdracht naar opdracht

Transitie 2 wordt weergegeven in het model op het snijvlak van de interne en externe arbeidsmarkt. Dit verwijst naar tijdelijke arbeidsrelaties, waarbij mensen vaak wisselen van contract. Zij begeven zich tijdelijk in de interne arbeidsmarkt en wisselen daarna weer van werk- of opdrachtgever. De Nederlandse arbeidsmarkt is sterk geflexibiliseerd. Voor sommigen is een meer flexibele arbeidsrelatie een bewuste keuze. Denk bijvoorbeeld aan docenten, die steeds vaker voor zzp-schap kiezen vanwege het hogere uurloon en omdat zij geen vergaderingen of ouderavonden in de avonduren hoeven bij te wonen. De onderwijsbond wijst erop dat het salaris misschien beter lijkt, maar dat zelfstandige docenten geen goede cao of pensioenopbouw meer hebben (KvK, 2021). Voor anderen is flexwerk een gedwongen keuze en gaat het gepaard met nadelen. Flexwerkers doen vaker zwaarder werk, met slechtere arbeidsomstandigheden en hebben meer kans op ongevallen. Er is sprake van hoge piekbelasting, lange werkdagen, ploegdiensten en weinig autonomie (Heyma & Van der Werff, 2013; Van der Zwaan & Hooft-

man, 2017). Door financiële onzekerheid hebben flexwerkers een slechtere gezondheid en stellen zij het stichten van een gezin uit. Flexwerkers hebben minder sociale zekerheid, lopen grotere risico's op werkloosheid en er wordt veel minder geïnvesteerd in hun persoonlijke ontwikkeling. Vooral jongeren, migranten, laagopgeleiden en mensen met een arbeidsbeperking werken in een flexibele arbeidsrelatie (Flexbarometer, 2022).

Er is in Nederland sprake van een paradox: juist de kwetsbaarste werkenden worden het minst beschermd door sociale zekerheid en er wordt ook niet in hen geïnvesteerd via HRM-beleid. De meeste onderzoeken naar flexibele arbeidsrelaties gaan over de negatieve gevolgen voor flexwerkers in termen van welzijn, motivatie en gezondheid (zie bijvoorbeeld Wagenaar et al., 2012). In de klassieke HR-wetenschappen wordt het investeren in flexibele arbeidsrelaties afgeraden, omdat flexwerkers een lage unieke toegevoegde waarde vertegenwoordigen voor de organisatie. Daarom zouden zij slechts recht hebben op strikt noodzakelijke HR-activiteiten (zie Lepak & Snell, 1999). Uit arbeidsmarktonderzoek blijkt dat flexibele arbeid de drempel voor toegang tot de arbeidsmarkt verlaagt. Maar, flexwerkers hebben veel minder toegang tot fatsoenlijk werk en goed werk waarbij geïnvesteerd wordt in hun kennis- en vaardigheden (Ferreira et al., 2018).

Je zou denken dat flexibilisering in het belang is van werkgevers. Organisatieflexibiliteit is noodzakelijk in een snel veranderende maatschappij. Toch ervaren werkgevers ook nadelen, zoals hoge bemiddelingskosten en het feit dat zzp'ers voor een deel van de taken bedanken. Een grote flexibele schil is slecht voor het werkgeversimago en is ook geen voordeel in een krappe arbeidsmarkt (Rouvroye, 2021).

Wat kan de overheid doen in de transitie van opdracht naar opdracht?

We moeten er vanaf het vaste arbeidscontract te zien als equivalent voor ultieme zekerheid. Op dit moment zijn er grote verschillen in sociale zekerheid tussen vast werk en flexwerk. In een nieuwe arbeidsmarkt-infrastructuur zijn die verschillen minder groot en worden de meest kwetsbare werkenden het best beschermd. Veel werkende armen werken in flexibele arbeidsrelaties. Zij leven in preciaire omstandigheden en zij hebben te veel aan hun hoofd om te investeren in duurzame inzetbaarheid. Overheidsbeleid moet specifiek genoeg zijn om tegemoet te komen aan de behoeften aan zekerheid van de verschillende groepen niet-standaard werkenden. Die zijn nogal divers, denk aan de hoogopgeleide freelancende ICT'er versus de arbeidsmigrant in de vleesindustrie. Ook binnen de groep zzp'ers zijn grote verschillen in de mate van onzekerheid die zij ervaren (Freese & Van den Groenendaal, 2019). Niet alle risico's die zij lopen zijn via de markt af te dekken. Niet alleen omdat het te duur is, maar ook omdat verzekeraars sommige zaken eenvoudigweg niet verzekeren. Iedereen heeft recht op een sociaal vangnet. Dit is een overheidstaak.

Wat is de rol van organisaties ten aanzien van flexibele arbeid?

De inhuur van flexibele arbeid wordt nog vaak gezien als een puur economische transactie. Dat bij sommige organisaties de inhuur van flexwerkers verloopt via de afdeling Inkoop zegt veel over het mensbeeld dat hierachter schuilgaat. Dat past niet bij het idee van inclusief werkgeven, waarbij de mens centraal staat. Inclusief werkgeven vraagt van werkgevers en opdrachtgevers dat zij investeren in fatsoenlijk werk en opdrachtgeverschap. Denk aan een duidelijke opdrachtomschrijving, het nakomen van contractuele afspraken en goede *onboarding*. Praktijkvoorbeelden zijn de Fair Practice Code in de journalistiek en de Werkcode in de financiële dienstverlening, met afspraken over fatsoenlijke tarieven en arbeidsongeschiktheids- en pensioenvoorziening. Inclusief werkgeverschap vraagt ook om investeringen van werkgevers in het menselijk kapitaal van flexwerkes en zzp'ers, waardoor zij na afloop van de opdracht de organisatie in betere staat verlaten dan toen ze binnenkwamen (Freese & Van den Groenendaal, 2023). In de wereld van arbeidsmigratie valt nog veel te winnen om arbeidsrelaties te verbeteren en onderzoek laat zien dat daarbij de betrokkenheid van verschillende stakeholders van belang is (Kerti et al., 2022).

Verder ligt er een uitdaging voor organisaties om zich meer te richten op het creëren van interne flexibiliteit, waardoor de behoefte aan externe flexibiliteit afneemt. Door het bevorderen van interne mobiliteit en opleiden ontstaat functionele flexibiliteit, waardoor de huidige werkenden in de organisatie beter inzetbaar zijn voor verschillende functies.

Transitie 3: Van werk naar werk

Ook in deze historische krappe arbeidsmarkt blijven bedrijven reorganiseren en dus verliezen nog steeds mensen hun baan, zoals de huidige ontslagronde bij Philips. Werkloosheid is problematisch. Op maatschappelijk niveau worden er miljarden uitgegeven aan uitkeringen. Als meer mensen zonder werk zitten, staat de betaalbaarheid van voorzieningen op het spel (Hirsch Ballin et al., 2022). Voor bedrijven is hoge werkloosheid een probleem, omdat zij via hogere premies meebetalen aan de kosten van werkloosheid. Vanuit het individu gezien is baanverlies een ingrijpende levensgebeurtenis (Van Eersel et al., 2022) die leidt tot een lager welzijn, een slechtere gezondheid en financiële stress (Van der Noordt et al., 2014).

In Nederland ontbreekt het aan een vroegtijdige interventie en aan een structurele wijze van financiering van Van-Werk-Naar-Werk-ondersteuning (VWNW). Een ruime meerderheid van de werkgevers vindt dat zij een verantwoordelijkheid hebben bij VWNW, maar in de praktijk heeft slechts 1 op de 5 beleid opgesteld (Putman, 2019). Grote bedrijven hebben hier meer mogelijkheden voor en hebben derhalve vaker beleid opgesteld dan kleine bedrijven (Putman, 2019; Swart & Bilo, 2022). VWNW-ondersteuning is niet voor iedereen beschikbaar. Je bent in Nederland bevoorrecht als je bij een grote organisatie werkt, omdat je dan vaak onder een sociaal plan valt bij re-

organisaties en boventalligheid. Uit onderzoek blijkt dat scholing en training wordt aangeboden aan het merendeel van de boventalligen in veelal grote organisaties, als middel om VWNW soepel te laten verlopen. Maar slechts een kwart van de boventalligen maakt gebruik van dit aanbod. Degenen die er gebruik van maken zijn (zeer) tevreden over het scholingsaanbod en het is aangetoond dat het de werkloosheidsduur verkort (Borghouts et al., 2021b).

Wat kunnen organisaties doen in de transitie van werk naar werk?

In transitie 3 is de verwevenheid tussen overheidsbeleid en werkgeverbeleid sterk zichtbaar in de drie fasen van werkloosheidspreventie die wij onderscheiden (Borghouts, 2012; Borghouts et al., 2019). Primaire werkloosheidspreventie richt zich op investeringen in duurzame inzetbaarheid; de kern van strategisch HRM-beleid, het domein van werkgevers. Het doel is om wendbaarheid en weerbaarheid van werkenden te vergroten, zonder dat er op korte termijn een dreiging is van ontslag. Secundaire werkloosheidspreventie wordt ingezet bij dreigende reorganisatie of faillissement. Als maatregelen om ontslagen te voorkomen niet toereikend zijn en toch gedwongen ontslagen nodig zijn, dan wordt er formeel ontslag aangezegd. Tijdens de opzegtermijn, waarin de werknemer zich bewust is van het feit dat hij zijn baan bij deze werkgever verliest, kunnen VWNW-activiteiten worden ingezet. Te denken valt aan training en (om) scholingstrajecten, individuele coaching en begeleidingstrajecten, netwerkbijeenkomsten/gesprekken, stages andere bedrijven, begeleidingstrajecten richting zzp-schap.

Wat kan de overheid doen in de transitie van werk naar werk?

In de tertiaire fase is het arbeidscontract ontbonden en is de werknemer werkloos geworden, waarna de werknemer onder sociaal beleid valt. De overheid biedt sociale zekerheid door het verstrekken van een inkomen en stimuleert activering. We moeten echter toe naar een arbeidsmarkt waarin overheid, werkgevers en werkenden zich richten op vroegtijdige primaire werkloosheidspreventie. Dit betekent dat proactief loopbaangedrag gestimuleerd en gefaciliteerd moet worden zowel door werkgevers als de overheid. In Nederland reageren we vooral achteraf als het risico werkeloosheid is geworden.

Transitie 4: De transitie naar toekomstig werk

Digitalisering en robotisering leiden tot veranderingen in het werk. Waar een aantal jaren geleden 3D-printers matig afgewerkte sleutelhangers produceerden, zijn er inmiddels 3D-geprinte huizen in Nederland. Dit leidt tot veranderingen in banen en het verdwijnen van werk. Er ontstaat een groeiende mismatch tussen de eisen van het werk en wat huidige medewerkers kunnen. Veel mensen bereiden zich niet voor op veranderende werkzaamheden, omdat zij onvoldoende kennis hebben over de mogelijkheden van technologie en niet kunnen inschatten hoe digitalisering en robotisering hun baan gaan beïnvloeden. Het voelt niet als een acuut probleem waar je vandaag mee aan de slag moet.

Maar ook veel HR-professionals kennen de ontwikkelingen niet. Slechts 20% van de HR-professionals heeft een concreet beeld van de invloed van technologie op de personeelsbezetting, competenties en werving- en scholingsbehoeften van werknemers (Berenschot, 2019). Dat maakt het moeilijk – zo niet onmogelijk – om mensen tijdig voor te bereiden en waar nodig om- of bij te scholen. En om opleidingen in te richten voor de gevraagde competenties van de toekomst. Toch zul je als overheid, werkgevers, werkenden en onderwijsinstellingen nu iets moeten doen, om ervoor te zorgen dat je in de toekomst voldoende competent personeel hebt.

Hoeveel banen er precies zullen veranderen of verdwijnen is onderwerp van discussie. Op basis van verschillende onderzoeken verwachten we geen doemscenario's (Freese et al., 2018), maar dat werk verandert en dat we daarom niet stil kunnen zitten, dat staat wel vast. Er zijn verschillende fundamentele effecten op arbeid te onderscheiden, die maken dat iedereen op het werk ermee te maken krijgt. Zoals het veranderen van banen, het samenwerken met een robot of artificiële intelligentie, het ontstaan van nieuwe beroepen en de opkomst van platformisering. Met platformisering wordt bedoeld dat vraag en aanbod van betaald werk via online-platforms aan elkaar worden gekoppeld. Werkenden uit alle sectoren zijn de afgelopen twintig jaar op een andere manier gaan werken als gevolg van nieuwe technologie. De inhoud van hun baan is veranderd, maar de functietitel is nog hetzelfde. Dus hoewel er op macroniveau wellicht niet heel grote veranderingen zichtbaar zijn in werkgelegenheid, hebben werkenden zich binnen hun huidige baan moeten aanpassen (Van den Groenendaal et al., 2020). Dit geeft aan dat wendbaarheid van werkenden essentieel is.

Robotisering en digitalisering bieden ook kansen voor werkenden. Het werk wordt schoner, veiliger en fysiek minder zwaar (Freese et al., 2018). Maar mentaal wordt het werk wel zwaarder: werk moet sneller gedaan worden, buiten reguliere werktijden en toegenomen administratie levert werkdruk op. Daarnaast zijn er aanwijzingen dat werknemers nu minder autonomie hebben. De kwaliteit van arbeid staat dus onder druk. Werknemers worden nu niet goed op voorbereid op het samenwerken met nieuwe technologie (Freese et al., 2018). Tijd en aandacht voor goed verandermanagement is daarom cruciaal.

Wat is de rol van de overheid in het vormgeven van de toekomst van werk?

De overheid moet een visie neerzetten en breed uitdragen wat voor soort economie wij willen zijn en in welk soort banen we als maatschappij willen investeren. Daarmee krijgen we een beter idee over wat de beroepen van de toekomst zijn. Zowel scholieren als werkenden moeten gefaciliteerd worden om zich te scholen richting dit soort beroepen. Door proactief te investeren in de inzetbaarheid van alle werkenden in toekomstbestendige sectoren kan de overheid bijdragen aan de toekomst van werk en vooral het pad daarnaartoe.

Organisaties en onderwijs van belang voor transitie naar toekomstig werk

Binnen organisaties zijn HR-directeuren een belangrijke strategische partner wanneer er beslissingen worden genomen ten aanzien van robotisering en digitalisering. Intern is samenwerking nodig tussen de HR-afdeling, innovatiemanagers en data-analisten om een beeld te schetsen van de competenties die in de toekomst hard nodig zijn. Ook moet er extern worden samengewerkt, bijvoorbeeld met andere werkgevers en onderwijsinstellingen om VWNW-transities op lange termijn naar andere sectoren mogelijk te maken. Sector- en brancheorganisaties kunnen daarin ook een belangrijke rol spelen en helpen om intersectorale mobiliteit te stimuleren en de omzwaai te maken van verdwijnende beroepen naar toekomstberoepen.

Het beroeps- en hoger onderwijs is aan zet om mensen op te leiden die in de toekomst kunnen voldoen aan wat organisaties van hen vragen. Het gaat daarbij niet alleen om onderwijs aan de traditionele doelgroep van jongeren en jongvolwassenen, maar ook om het ontwikkelen en aanbieden van trajecten gericht op leven lang ontwikkelen voor mensen die nu al aan het werk zijn.

Aanbevelingen voor HRM

Op basis van de vier transities die we hebben gepresenteerd, doen we hier aanbevelingen voor HRM die samen ingrediënten kunnen vormen voor inclusief HRM-beleid. Met de aan onze leerstoel verbonden onderzoekers gaan we nader onderzoeken hoe werkgevers kunnen komen tot een samenhangend inclusief HRM-beleid dat goed is afgestemd op sociaal zekerheidsbeleid.

Transitie 1: van inactiviteit naar werk

- Sluit strategische inclusie- doelstellingen aan op de organisatiestrategie en managementuitdagingen (strategische fit).
- Diversiteits- en inclusie-initiatieven dienen een samenhangend geheel te vormen en worden opgenomen in het overkoepelende SRHM-beleid (horizontale fit).
- Zorg voor daadwerkelijke steun van het topmanagement blijkend uit het vrijmaken van middelen en tijd voor inclusief werkgeven.
- Neem de mens als uitgangspunt, niet de functie.
- Voor kleine werkgevers: zet in op onderlinge kennisuitwisseling met andere werkgevers en participatie in regionale netwerken van bedrijven en sociale ondernemingen.

Transitie 2: Van opdracht naar opdracht

- Inclusief werkgeven vraagt van werkgevers en opdrachtgevers dat zij investeren in fatsoenlijk werk en opdrachtgeverschap. Denk aan een duidelijke opdrachtschrijving, het nakomen van contractuele afspraken en goede *onboarding*.

- Inclusief werkgeverschap vraagt ook om investeringen van werkgevers in het menselijk kapitaal van flexwerkers en zzp'ers, waardoor zij na afloop van de opdracht de organisatie in betere staat verlaten dan toen ze binnenkwamen.
- Om te komen tot goed HRM-beleid voor arbeidsmigranten is de betrokkenheid van verschillende stakeholders, zoals uitzendorganisaties, gemeenten, vakbonden etc. essentieel.
- Door het bevorderen van interne mobiliteit en opleiden ontstaat meer interne, functionele flexibiliteit, waardoor de huidige werkenden in de organisatie beter inzetbaar zijn voor verschillende functies en de behoefte aan externe flexibiliteit afneemt.

Transitie 3: Van werk naar werk?

- Door meer te investeren in duurzame inzetbaarheid zorgen werkgevers voor primaire werkloosheidspreventie. Hierdoor wordt de wendbaarheid en weerbaarheid van werkenden vergroot.
- Bij daadwerkelijke boventalligheid loont het investeren in VWNW-activiteiten, zoals training en (om) scholingstrajecten, individuele coaching en begeleidingstrajecten, netwerkbijeenkomsten/gesprekken, stages andere bedrijven, begeleidingstrajecten richting zzp-schap. Dit verkort de werkloosheidsduur.

Transitie 4: naar toekomstig werk

- HR-directeuren zijn een belangrijke strategische partner wanneer er beslissingen worden genomen ten aanzien van robotisering en digitalisering. Breng jezelf in de positie dat je mee kunt beslissen als HR-directeur.
- Interne samenwerking tussen de HR-afdeling, innovatiemanagers en data-analisten is noodzakelijk om een beeld te schetsen van de competenties die in de toekomst hard nodig zijn.
- Zoek samenwerking met andere werkgevers en onderwijsinstellingen om VWNW-transities op lange termijn naar andere sectoren mogelijk te maken. Ook sector- en brancheorganisaties kunnen helpen om intersectorale mobiliteit te stimuleren en de omzwaai te maken van verdwijnende beroepen naar toekomstberoepen

Conclusie

De transities in het TIHRM-model en de uitdagingen per transitie maken duidelijk dat voor een goed functionerende, inclusieve arbeidsmarkt een goed samenspel tussen werkgever en overheid cruciaal is. Zowel werkgevers als overheid moeten zich richten op de toegang tot werk, tot fatsoenlijk werk en tot duurzame inzetbaarheid. Iedereen heeft namelijk recht op werkzekerheid, vooral de meest kwetsbare groepen, die nu vaak nog aan het kortste eind trekken. De arbeidsmarkt functioneert beter als mensen willen, kunnen

én de gelegenheid krijgen om te bewegen op de arbeidsmarkt. Om te durven bewegen zijn nieuwe zekerheden nodig, die geboden kunnen worden door de overheid en werkgevers. Dit vraagt om een verschuiving van curatief naar preventief beleid. En het vraagt om een multidisciplinaire visie, zowel in onderzoek als in beleid. Zoals hierboven per transitie is geschetst, zijn vele stakeholders ieder op hun eigen manier aan zet om stappen te zetten naar de inclusieve arbeidsmarkt van de toekomst.

Dit artikel is een verkorte versie van de inaugurele rede die de auteurs gezamenlijk uitspraken op 16 september 2022 aan Tilburg University, ter aanvaarding van de bijzondere leerstoel HRM & Sociale Zekerheid, gefinancierd door Instituut Gak.

SUMMARY

To meet current and future labor market challenges and achieve an inclusive labor market, an effective interplay between HRM and social security is crucial. This article discusses the Transitional Inclusive HRM labor market model. The model clarifies that people are in different positions in the labor market: internal, external or outside the labor market. The sphere of influence of social security and HRM policies is different for the different labor market positions. Transitions are necessary to achieve and/or maintain employment security. This article distinguishes the following four transitions: 1) from inactivity to work, 2) from assignment to assignment, 3) from work to work, and 4) the transition to jobs, professions and careers in the future. The labor market functions better when people want, are able and have the opportunity to make transitions in the labor market. Making a transition requires new securities, which can be provided by the government and employers in alignment with each other. This article concludes with recommendations for HRM regarding the four different transitions that together can form ingredients for inclusive HRM policy.

Literatuur

- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P. & Kalleberg, A.L. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Mills, D. & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. Simon and Schuster.
- Beer, M., Boselie, P. & Brewster, C. (2015). Back to the future: Implications for the field of HRM of the multistakeholder perspective proposed 30 years ago. *Human Resource Management*, 54(3): 427-438. <https://doi.org/10.1002/hrm.21726>
- Berenschot (2019). *HR Trends 2019-2020. De functie van HR*. Performa.
- Berghman, J. (1986). *De onzichtbare sociale zekerheid*. Kluwer.
- Berghman, J., Debels, A. & Van Hoyweghen, I. (2018). Prevention. The cases of social security and healthcare, In Greve, B. (Ed.). *Routledge handbook of the welfare state*. Second Edition. <https://doi.org/10.4324/9781315207049-6>
- Borghouts, I. (2010). Labour market participation of the disabled: Policies and practices in Europe. *European Journal of Social Security*, 12(2), 121-143. <https://doi.org/10.1177/138826271001200202>
- Borghouts-van de Pas I.W.C.M. (2012), *Securing job-to-job transitions in the labour market. A comparative study of employment security systems in European countries*, Nijmegen Wolf Legal Publishers.
- Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M. W. G., & Freese, C. (2021b). Unemployment prevention: The role of Human Resource Management in job-to-job transitions in the event of redundancy. *European Journal of Social Security*, 23(2), 103-119. <https://doi.org/10.1177/1388262721995209>
- Borghouts-van de Pas, I., Bosmans, M., Verschoor, J., & Wilthagen, T. (2019). *Overstappen op de arbeidsmarkt: Een onderzoek naar van werk naar werk-beleid en-trajecten*. Celsus juridische uitgeverij.
- Borghouts, I., Dekker, R., Freese, C., Oomens, S., & Wilthagen, T. (2015). *Het werkt niet vanzelf: Over loonprikkels als instrumenten in de Participatiewet*. Celsus juridische uitgeverij.
- Boxall, P., & Macky, K. (2016). High performance work systems: Involvement versus intensification. In *Understanding the High Performance Workplace* (pp. 103-120). Routledge.

- Bredgaard, T., Borghouts I., Freese, C. & Moore J. (under review). Disability inclusive work organizations - Case studies of organizations in the USA, the Netherlands and Denmark” to *Applied Psychology: An International Review*.
- CBS (2022). Arbeidspotentieel van niet werkenden) [online]. Beschikbaar via <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/arbeidspotentieel-van-niet-werkenden/3-resultaten> [laatst geraadpleegd op 11-11-2022]
- CBS (2021). Ontwikkelingen zzp [online]. Beschikbaar via <https://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-zzp/ontwikkelingen-zzp>
- Commissie-Borstlap (2020). In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk. [online]. Beschikbaar via <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2020/01/23/rapport-in-wat-voor-land-willen-wij-werken#:~:text=Eindrapport%20van%20de%20Commissie%20Regulering,leiden%20tot%20de%20gewenste%20uitkomsten.>
- Dundon, T., & Rafferty, A. (2018). The (potential) demise of HRM? *Human Resource Management Journal*, 28(3), 377–391. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12195>
- Ellehave, C. & Ulrich, D. (2021). Above and Beyond the Yearly Wheel: Anticipating and Realizing the Ever-Evolving Contribution of HR. *Journal of Human Resource Management*, 9(3), 88-93 <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20210903.15>
- Ferreira, M., de Grip, A., & Van der Velden, R. (2018). Does informal learning at work differ between temporary and permanent workers? Evidence from 20 OECD countries. *Labour Economics*, 55, 18-40. <https://doi.org/10.1016 /j.labeco.2018.08.009>
- Flexobarometer (2022). Verhouding vast-flex-zelfstandig. [online]. Beschikbaar via: <https://flexbarometer.nl/verhouding-vast-flex-zelfstandig>
- Freese, C. (2014). Het nieuwe organiseren in HR Trends 2015. Vakmedianet.
- Freese, C., Borghouts-van de Pas, I., & van Rossum, A. (2017). How can downsizing organizations strategically create jobs for disabled people? *Academy of Management Proceedings*, 2017(1), 12274. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2017.12274abstract>
- Freese, C., Dekker, R., Kool, L., Dekker, F. & Van Est, R. (2018). Robotisering en automatisering op de werkvloer: Bedrijfskeuzes bij technologische innovaties. Den Haag: Rathenau Instituut.
- Freese, C. & Van den Groenendaal, S.M.E. (2019). Het ervaren en reduceren van onzekerheid door zzp'ers. In *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op zekerheid*. CBS en TNO.

- Freese, C. & Van den Groenendaal, S.M.E. Het psychologisch contract in driehoeksrelaties. In Laagland, F.G. & Kloostra, J. (Eds.) *Driehoeksrelaties in het arbeidsrecht*, Pp. 283-316. Wolters Kluwer
- Heyma, A. & Van der Werff, S. (2013). De sociaaleconomische situatie van langdurig flexibele werknemers (Nr. 2013-09). SEO Economisch Onderzoek. <https://www.zeggenschap.info/download/nieuws/rapportseomaart2013.pdf>
- Hirsch Ballin, E.M.H., Jaspers, A.P.C.M., Knottnerus, J.A. & Vinke, H. (2022). De toekomst van de sociale zekerheid: de menselijke maat in een solidaire samenleving. Boom juridisch/ Instituut Gak.
- Kerti, K. A., Kroon, B., Van Engen, M., Bleijenbergh, I., & Freese, C. (2022). Referentiekaders van Hongaarse arbeidsmigranten rond de kwaliteit van het werk in Nederlandse distributiecentra: Een narratieve benadering. *Gedrag en Organisatie*, 35(4), 455-483. <https://doi.org/10.5117/GO2022.4.004.KERT>
- Klosse, S. (2014). Proactive employment policies: a change for the better? In Van Oorschot W., Peeters H., & Boos K. (Eds). *Invisible social security revisited*. LannooCampus publishers.
- KvK (2021). Lerarentekort: zijn zzp'ers in het onderwijs de oplossing? Geraadpleegd 9 december 2022 <https://www.kvk.nl/advies-en-informatie/personeel/lerarentekort-zijn-zzpers-in-het-onderwijs-de-oplossing/> Lerarentekort: zijn zzp'ers in het onderwijs de oplossing? (kvk.nl)
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of management review*, 24(1), 31-48 <https://doi.org/10.2307/259035>
- OECD (2021). Parttime employment rate. [online]. Beschikbaar via <https://data.oecd.org/emp/part-time-employment-rate.htm>
- Paauwe, J. (2004). *HRM and performance: Achieving long-term viability*. Oxford University Press.
- Putman, L. (2019). Wat doen werkgevers om werkloosheid te voorkomen?. In: *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 2*. Geraadpleegd op 23 juni 2022 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/wat-doen-werkgevers-om-werkloosheid-te-voorkomen>.
- Putters, K. (2022). De menselijke staat. Burgerperspectief als voorwaarde voor een toekomstbestendig sociaal contract. Sociaal Cultureel Planbureau.

- Rouvroye, L. (2021). Will flexible contracts be the new 'normal' for young workers? (Pop Digest). Max Planck Society for the Advancement of Science on behalf of the collaborative network "Population Europe". <https://population-europe.eu/research/pop-digests/will-flexible-contracts-be-new-normal-young-workers>
- Schmid, G. (1995). Is full employment still possible? Transitional labour markets as a new strategy of labour market policy. *Economic and Industrial Democracy*, 16(3), 429–456. <https://doi.org/10.1177/0143831x95163005>
- Swart, L. & Van der Laan S. (2022). Nemen werkgevers mensen met een arbeidsbeperking in dienst?. In: *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 3*. Geraadpleegd op 9 december 2022 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-3/nemen-werkgevers-mensen-met-een-arbeidsbeperking-in-dienst>
- Swart, L. & Bilo N. (2022). Wat doen werkgevers om werkloosheid te voorkomen?. In: *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 3*. Geraadpleegd op 14 juli 2022 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaartwerkgevers-editie-3/wat-doen-werkgevers-om-werkloosheid-te-voorkomen>.
- Van Berkel R., Ingold J., McGurk P., Boselie P. Bredgaard T. (2017) Editorial Introduction: an Introduction to employer engagement in the field of HRM. Blending social policy and HRM research in promoting vulnerable groups' labour market participation, Special Issue: Employer engagement, *Human Resource Management Journal*, 27(4), 503-513. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12169>
- Van der Noordt, M., IJzelenberg, H., Droomers, M., & Proper, K. I. (2014). Health effects of employment: a systematic review of prospective studies. *Occupational and environmental medicine*, 71(10), 730-736. <https://doi.org/10.1136/oemed-2013-101891>
- Van der Zwaan, L. & Hooftman, W. (2017). *Arbeidsongevallen van uitzendkrachten 2005-2016*. TNO.
- Van Eersel, J.H.W., Taris T.W & Boelen P.A. (2022) Job loss-related complicated grief symptoms: A cognitive behavioral framework. *Frontiers in Psychiatry*. 13:933995. <https://doi.org/10.3389/fpsy.2022.933995>
- Van Echtelt, P. (2019). Nemen werkgevers mensen met arbeidsbeperkingen in dienst?. In: *Arbeidsmarkt in kaart: Werkgevers - editie 2*. Geraadpleegd op 9 december 2022 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarkt-in-kaart-werkgevers-editie-2/nemen-werkgevers-mensen-met-arbeidsbeperkingen-in-dienst>
- Van Gestel, N., Vossen, E., Oomens, S. & Hollanders, D. (2013). Toekomst van de sociale zekerheid: Over provisie, preventie en participatie. Boom Lemma.

- Van Rossum, A., & Freese, C. (2017). Werkgevers en de Participatiewet in tijden van reorganisatie. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 33(1), 6-23. <https://doi.org/10.5117/2017.033.001.002>
- Van den Groenendaal, S. M., Freese, C., & van Veldhoven, M. (2020). Een integraal contextueel perspectief op werkintensivering van beroepen. *Tijdschrift voor HRM*, 23(3), 40-65.
- Vrooman, J.C. (2009). *Rules of Relief. Institutions of social security, and their impact*. Sociaal Cultureel Planbureau.
- Wagenaar, A. F., Kompier, M. A. J., Houtman, I. L. D., van den Bossche, S., Smulders, P., & Taris, T. W. (2012).

Can labour contract differences in health and work-related attitudes be explained by quality of working life and job insecurity? *International Archives of Occupational and Environmental Health*, 85(7), 763-773. <https://doi.org/10.1007/s00420-011-0718-4>
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, wrr-Rapport 102, Den Haag: wrr. 978-94-90186-81-4