

Werken aan loopbanen

De transitionele arbeidmarkt als ordeningsmodel?

Nog niet zo lang geleden werd het einde van de arbeid aangekondigd. De hoge en hardnekkige werkloosheid gedurende de twee laatste decennia van de vorige eeuw deed het geloof in arbeid als integratie- en ordeningsmechanisme verliezen. Illustraties van deze opvatting zijn de toen fel gelezen en geprezen werken van de Amerikaanse econoom Jeremy Rifkin "The End of Work", de Franse filosoof Dominique Méda "Le travail: une valeur en voie de disparition" en de Nederlandse sociologen Klamer, van der Laan en Prij "De illusie van de volledige werkgelegenheid". Men ging koortsachtig op zoek naar alternatieven zoals de collectieve arbeidsduurvermindering en het basisinkomen om de lage arbeidsparticipatie te compenseren. De verwachting was immers dat er een blijvende, massale werkloosheid zou blijven bestaan. De doorgedreven technologisering en het profijtbeginsel dat aan de economie ten grondslag ligt, zouden zorgen voor een voortdurende arbeidsuitstoot. Niemand zou toen geloven dat we vandaag het hoogste werkgelegenheidspeil ooit zouden kennen in Vlaanderen. En toch is dat de realiteit: nog nooit zijn er zoveel Vlamingen aan het werk als nu. Bij blijvende economische groei zal een toenemende schaarste aan arbeidskrachten ontstaan, ondernemingen prospecteren vandaag actief bij laatstejaarsstudenten en er wordt op verschillende echelons gepleit voor 'langer werken'. Arbeid staat dus centraal in onze samenleving. Deze centraliteit wordt nadrukkelijk erkend in de Europese beleidsaanbevelingen van de Top van Lissabon. De verhoging van de arbeidsparticipatie wordt als een absolute noodzaak aanzien om de welvaart te bevorderen. En ook al verloopt deze verhoging minder gelijkmatig en rechtvaardig én kent onze economie regelmatig transformaties met uitstoten van arbeid, toch kunnen we ervan uitgaan dat onze samenleving de komende decennia een arbeidsbestel zal blijven. Het is dan ook van belang om hiermee bij beleidsontwikkelingen rekening te houden.

Ontwikkelingen rond 'arbeid'

Arbeid blijft steeds verbaasd omwille van de diverse positieve en negatieve ontwikkelingen.

Eenzijds stellen we vast dat arbeid meer en meer als een doel en niet louter als een middel wordt beschouwd. Arbeid wordt in de Aristotelische zin beschouwd als een manier om zichzelf te realiseren. De intrinsieke waarden van arbeid hebben te maken met zelfrespect en gevoel van eigenwaarde. Daarom wordt steeds vaker de band tussen arbeid én burgerschap beklemtoond. Beiden zijn in onze samenleving nadrukkelijk met mekaar verbonden. Dit heeft ook te maken met de latente functies van arbeid die betrekking hebben op sociale netwerking, doelgericht en collectief handelen, statusverwerving en positiebepaling, vaardigheidsontwikkeling en tijdsstructurering. Echt duidelijk wordt de waarde van arbeid pas als we zijn negatieve keerzijde, de werkloosheid, onder de loep nemen. Zo beschrijft Amar-

tya Sen, Nobelprijswinnaar Economie, zeer treffend de vele kwalen die werkloosheid op individueel en collectief niveau veroorzaakt. Hij wijst niet alleen op de psychologische én gezondheidsproblemen verbonden aan werkloosheid maar ook op het 'technisch' kwalificatieverlies, de aantasting van de intellectuele mogelijkheden, het motivatieverlies, de ondermijning van de gezins- en samenlevingsrelaties, de vermindering van het verantwoordelijkheidsbesef en de mogelijkheid tot het veroorzaken van spanningen tussen leefgemeenschappen. Daarmee geeft Sen een rake beschrijving van het democratisch deficit dat verscholen ligt in werkloosheid. Niet voor niets wordt arbeid – naast onderwijs en wonen – door oude en nieuwe emancipatorische bewegingen naar voor geschoven als bron om uitsluiting tegen te gaan en integratie te bevorderen. Arbeid is in onze samenleving de (ver)bindende kracht, het 'inburgeringsmechanisme' bij uitstek.

Maar anderzijds heeft arbeid een dubbelzinnige betekenis. Het is en blijft een chiasme waar twee betekenissen met mekaar vechten. Arbeid is immers lust én last, nut én onnut, vervreemdt en integreert tegelijkertijd. Dit houdt in dat arbeid een noodzakelijke maar geen voldoende voorwaarde voor integratie uitmaakt. Het scheidt de conditie voor het 'Goede Leven' maar is op zich niet voldoende om mensen gelukkig te maken. Die tweeslachtigheid van arbeid blijkt ook uit de opvattingen van burgers over arbeid. Enerzijds scoort arbeid zeer hoog in de VRIND-enquêtes en vinden Vlamingen 'Werk hebben' één van hun belangrijkste bekommernissen. Anderzijds toont een SERV-enquête aan dat 47% van de Vlamingen geconfronteerd wordt met één of meerdere werkbaarheidsproblemen (psychische vermoeidheid, welbevinden in het werk, leer- en doorgroeimogelijkheden, balans werk-privé). Met deze dubbelzinnige betekenis van arbeid zal bij de uittekening van een aangepast institutioneel model rekening moeten worden gehouden. Meer bepaald zal aandacht moeten worden besteed aan de kwaliteit van de arbeid als noodzakelijke component van kwaliteit van het leven. Alleen zo kan het 'lust'gedeelte van de arbeid worden vergroot en arbeid integreren met de andere levenssferen.

De positieve betekenissen en ontwikkelingen van arbeid mogen ons niet verblinden. Sommige groe-

pen worden vrij systematisch uitgesloten van arbeid. Het Rapport 2004 van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid stelt in alle scherpte de bestaande zwakheden van ons arbeidsmarktbestel vast. Zo ligt in Europees vergelijkend perspectief de algemene werkgelegenheidsgraad (62,9%) beduidend onder het EU-gemiddelde (64,3%). Zo ligt de werkzaamheidsgraad van ouderen op 27% t.o.v. 42% in de EU, van allochtonen op 36% t.o.v. 52% en voor laaggeschoolden op 52% t.o.v. 57%. Vooral de achterstand bij ouderen en allochtonen is atypisch groot en verontrustend. Tevens verlaten nog te veel jongeren het onderwijs zonder degelijke startkwalificatie en blijft de participatie aan permanente vorming en opleiding veel te laag inzonderheid bij laaggeschoolden, ouderen en KMO-werknemers. Daarbij moet worden vastgesteld dat de gemiddelde duurtijd van de loopbaan (37 jaar) aanzienlijk korter is dan in de EU in het algemeen (41 jaar) en Scandinavië in het bijzonder (44 jaar). Volgens de demografische prognoses zal de bevolking op arbeidsleeftijd tegen 2030 met 200.000 eenheden dalen. Deze daling zal zich vooral in Vlaanderen doen voelen, temeer omdat er in deze regio al een kleiner arbeidsreservoir is. Met behoud van de actuele werkgelegenheidsgraad van ouderen op lange termijn zal er een werkgelegenheidsdeficit zijn van 30 000 eenheden tegen 2010 en liefst 300 000 tegen 2030... hoofdzakelijk voelbaar in Vlaanderen. Terecht stelt de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid dan ook dat het participatieniveau van de bevolking op arbeidsleeftijd merkelijk moet verhogen. Gelet op de spitsuurperiode tussen 25 en 45 jaar zal dit een langere maar ook andere loopbaanparticipatie noodzaken. Deze gegevens tonen in elk geval evenzo onbetwistbaar aan dat voor de zogenaamde 'kansengroepen' arbeid thans dus onvoldoende het centrale integratiemechanisme is met als gevolg dat ook hun burgerschap inhoud mist. Dit is vanuit democratisch oogpunt onaanvaardbaar. Bovendien gaat er zo heel wat sociaal kapitaal verloren en verliest de economie een bron van dynamiek en creativiteit.

De economische- en technologische ontwikkelingen roepen de vraag op welke competenties arbeid in de toekomst zullen schragen. In de 'nieuwe economie' speelt de informatie- en communicatietechnologie een voorname rol. Kennis wordt een dominant productie- en concurrentiemiddel. Tegelijkertijd breidt de diensteneconomie, gehuisvest in de

tertiaire en quaire sector, in een sneltempo uit. Beide economische polen, de kenniseconomie en de diensteneconomie, steunen op brede menselijke vaardigheden en competenties. Ze vereisen actieve, vaardige en competente medewerkers die oog hebben voor de productiviteit van hun arbeidsorganisatie. De technologisering en de klantbetrokkenheid maken dat metavaardigheden zoals aanpassings-, communicatie-, leer- en anticipatievermogen, aan belang winnen en vaak de technische vaardigheden overtreffen. De band met burgerschapscompetenties is in deze zeer nauw. Beide economieën mobiliseren m.a.w. de competenties van hun 'human capital', laten communicatieve en persoonlijkheidsaspecten meer op de voorgrond treden en ondersteunen het belang van een volwaardig human resources management. De tendens waarbij van de werknemers meer ondernemerschap, zelfsturing en aanpassingsvermogen wordt verwacht, overstijgt het enge maar alomheersend employability-discours. Competentiemanagement zal individuen brede ontwikkelingsmogelijkheden moeten bieden. Deze mogelijkheden sluiten naadloos aan op de versterkte band tussen arbeid en burgerschap.

Op zoek naar een beleidskader

De vraag stelt zich of het actueel beleid van volledige arbeidsparticipatie voldoende beantwoordt aan de toekomstige uitdagingen en uitgangspunten. Het pragmatisch discours van volledige arbeidsparticipatie vloeit voort uit het concept van de actieve welvaartsstaat. Dit concept werd gelanceerd door Frank Vandenbroucke naar aanleiding van de federale regeringsonderhandelingen in 1999 en gaat uit van de activering van uitkeringstrekkers, de aanmoediging van jobcreatie en het verhogen van de werkzaamheidsgraad bij ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt. De sluitende aanpak van werklozen, de uitbouw van de dienstencheques en de doelgroepgerichte lastenverminderingen vormen de speerpuntacties van deze drie pijlers. Het concept van de actieve welvaartsstaat werd van meet af aan bekritiseerd; sommigen vonden het een hyperactieve welvaartsstaat omdat de nadruk volgens hen uitsluitend op "werk, werk, werk" lag, anderen stelden de noodzaak van een pluri-actieve welvaartsstaat voorop en benadrukten het belang van zorgarbeid, combinatiescenario's

en kwaliteit van de arbeid. De grootste klappen kreeg de actieve welvaartsstaat evenwel door de economische terugval waardoor de tewerkstellingsmotor ging sputteren én de overheidsbegrotingen onder druk kwamen te staan om de arbeidscreatie aan te zwengelen. Het concept van de actieve welvaartsstaat stierf dan ook een stille dood en werd vervangen door het pragmatisch beleid van volledige arbeidsparticipatie.

Dit beleid kent een aantal belangrijke tekortkomingen. Zo ligt de klemtoon te eenzijdig op 'werk'. De kwaliteit van de arbeid komt onvoldoende aan bod. De werkzaamheidsgraad primeert op de werkbaarheidsgraad terwijl beiden een Siamese tweeling zouden moeten vormen. Verder wordt te weinig het verband gelegd tussen arbeid en burgerschap, arbeid en de andere levenssferen. Deze sferen worden teveel tegenover mekaar afgezet in een conflicterend model. Werk wordt als voldoende voorwaarde voor integratie en burgerschap gezien. Tenslotte overheersen technische kwalificaties op meta-vaardigheden. Een beleid van louter volledige arbeidsparticipatie voldoet dus niet. Daarom moet een ander scenario worden gezocht. Zo'n scenario is wel nodig en reikt een kader, een lichtbaken aan om de samenleving op een consistente wijze te structureren. Het vormt een vertrekpunt voor de invulling van thema's zoals werkgelegenheid, sociale zekerheid, zorg, onderwijs, corporate governance en minderhedenbeleid.

Een arbeidsmarkt met bruggetjes

Het concept van de 'transitionele arbeidsmarkt', ontwikkeld door de Duitse arbeidsmarktdeskundige Günther Schmid, kan als kader gelden. De 'transitionele arbeidsmarkt' vertrekt weliswaar vanuit de centraliteit van arbeid én de positieve en intrinsieke waarde ervan maar houdt eveneens rekening met de effecten van arbeid op de andere levenssferen. Het is een 'arbeidsmarkt met bruggetjes'. In tegenstelling tot het normatief model van de actieve welvaartsstaat of het pragmatisch discours van volledige arbeidsparticipatie wordt in de transitionele arbeidsmarkt de arbeidsparticipatie verbreed door de bewegingen, de transitieën buiten de arbeidsmarkt (onderwijs en vorming, werkloosheid en inactiviteit, gezin en vrije tijd) te betrekken in het arbeidsbestel en niet te beschouwen als lou-

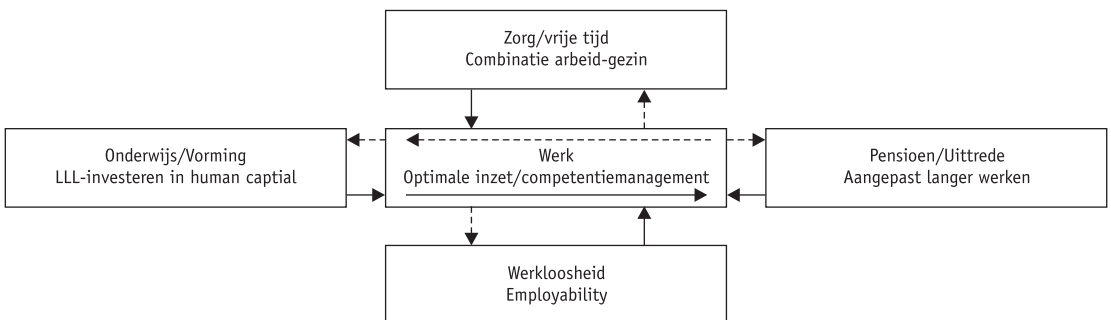
ter periodes van niet-arbeid. Loopbaanonderbrekingen zijn dus niet per definitie een verliespost maar kunnen ook arbeid positief beïnvloeden, bijvoorbeeld door het verwerven van naar arbeid overdraagbare competenties. Het arbeidsbeleid omvat dan de regeling van zowel de periodes van werk als de transities, de overgangen tussen werk en niet-werk. Alhoewel bepaalde bouwstenen van dit concept reeds vandaag voor handen zijn, toch is de transitionele arbeidsmarkt een nieuw ordeningsschema. De 'transitionele zones' worden immers op hun eigen waarde betrokken in het arbeidsproces. Zo worden onderwijs én vorming niet alleen gezien als de eerste leverancier van competenties maar ook als permanente bronnen van competentieontwikkeling ten gunste van de arbeidsmarkt. Zo ook kunnen competenties opgedaan in het huishoudelijke, vrije tijds- of vrijwilligersdomein bijdragen tot betere beroepsuitoefeningscompetenties. Evenzo wordt de essentiële inbreng van zorg en opvoeding aan het arbeidsbestel onderkend. Werkloosheid wordt in deze visie gezien als een voorziening om nieuwe competenties te verwerven via vorming, vrijwilligerswerk of gemeenschapswerk en niet als een louter inkomensvervangend systeem. In het concept van de transitionele arbeidsmarkt wordt arbeid bovendien niet beschouwd in termen van disciplineren en onvrijheid want de ontwikkelingsgerichte benadering in de andere levensdomeinen beïnvloedt het wezen van de arbeid. Het bevat alsook een ander uitgangskader om te remediëren aan de achtergestelde positie van sommige kansengroepen op de arbeidsmarkt. Ten slotte worden in dit concept de transities binnen het domein van de arbeid zelf ook

betrokken. Daardoor houdt men niet alleen rekening met evoluties op de werkvloer bijvoorbeeld n.a.v. technologische vernieuwingen of arbeidsorganisatorische aanpassingen maar ook met werk – naar-werk-transities. Dit laatste aspect is niet onbelangrijk aangezien het aansluit bij de tendens om werknemers van ondernemingen in moeilijkheden proactief te oriënteren naar nieuwe economische omgevingen.

De twee sleutelbegrippen in de transitionele arbeidsmarkt zijn participatie en variatie. Ze vormen een kruispunt waar vier wegen samenkomen. De eerste weg is de weg van 'meer participatie' en vertolkt de doelstelling om meer mensen te doen deelnemen aan het arbeidsbestel. De tweede weg van 'meer variatie' refereert naar diversiteitsmanagement, nl. het valoriseren van de competenties van de ondervertegenwoordigde groepen op de arbeidsmarkt (ouderen, personen van allochtone afkomst, personen met een arbeidshandicap, kortgeschoolden, vrouwen in leidinggevende functies, ...). 'Meer variatie in de participatie' vormt de derde weg en duidt op het feit dat het klassieke 'life time employment'-model achterhaald is. Indien men langere loopbanen verwacht, dan zullen deze loopbanen anders moeten worden ingevuld. Men kan niet zomaar de spitsuurperiode met een aantal jaren verlengen. Formules van tijdskrediet, vormingsverlof e.d. zullen ademruimte, persoonlijke 'scharrelruimte' moeten creëren. De vierde weg van 'meer participatie in de variatie' houdt in dat de burgers ook meer zullen willen participeren in de andere levensdomeinen. Ze zullen zich als actief burger willen manifesteren, zelf initiatief nemen

Schema.

Transitionele arbeidsmarkt (G. Schmid)



m.b.t. eigen vorming, ... Onderzoek bij de nieuwe generaties leert bovendien dat de jongeren hun loopbaanplanning veel meer vanuit een evenwicht tussen werken enerzijds en gezin en vrije tijd anderzijds willen invullen. Het concept van de transitionele arbeidsmarkt wil deze vier wegen zo harmonieus mogelijk laten samenkomen.

Het normatief concept van de transitionele arbeidsmarkt focust zich op de rol die de overheid en andere arbeidsmarktactoren kunnen spelen in het faciliteren van aanpassingen naar, binnen en van het domein van de arbeid. Het mag duidelijk zijn dat hier vooral een actieve, regisserende rol van de overheid wordt verwacht. Deze overheid moet banencreatie actief stimuleren en werknemers actief voorbereiden en ondersteunen in de uitbouw van hun loopbaan waarbij elders verworven competenties mee betrokken worden in de loopbaanportfolio. Daarmee wordt het ook duidelijk dat op individueel niveau de transitionele arbeidsmarkt een vertaling dient te krijgen in de transitionele loopbaan. Het individu moet immers maximaal worden aangemoedigd om zelf zijn loopbaan in handen te nemen.

Bij de uitbouw van deze transitionele benadering van de arbeidsmarkt mag het mensgericht perspectief niet uit het oog worden verloren. In die zin moet ook gezorgd worden voor een harmonieuze invulling van de transitionele loopbaan op het niveau van het individu. Dit impliceert dat er voortdurend gefocust wordt op de competenties van mensen. Het (wederzijds) versterken van de leer-, beroepsuitoefenings-, burgerschaps- en sociale

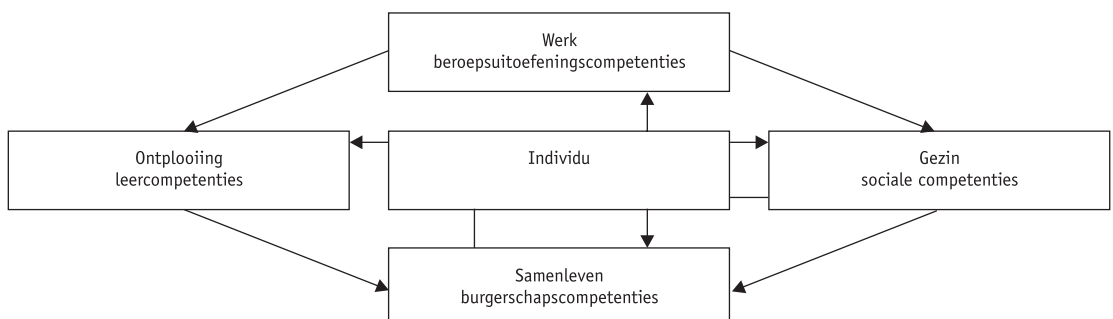
competenties langs de diverse invalshoeken van het maatschappelijk activiteitspectrum rondom het individu moet leiden naar een levensloopbenadering die mens, maatschappij en (arbeids)markt ten goede komt. In die zin moet het schema van de transitionele arbeidsmarkt dat zich op het macro-niveau van de arbeidsmarkt en zijn belendende percelen afspeelt ook aangevuld worden met een schema op microniveau gericht op de competentieontwikkeling voor individuen. Bij het faciliteren van de bruggen tussen de verschillende domeinen of de verschillende levensfasen staan steeds de competenties van participerende burgers centraal. Men kijkt vanuit de huidige en/of bereikbare competenties en niet vanuit leeftijd, geslacht, afkomst, ...

De overheid als borgsteller van beginselen van goede arbeid

In het raamwerk van de transitionele arbeidsmarkt wordt van de overheid een actieve en zeker geen terughoudende rol verwacht. De overheid speelt niet de rol van een automatische piloot die passief toekijkt op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Ze heeft de actieve taakstelling om erover te waken dat de moderne welvaartstaat voor iedereen effectieve kansen op een passende job bewerkstelligt. Dit betekent daarom niet dat de overheid alles zelf doet. Haar rol verschuift meer naar 'social engineering', naar een regiefunctie. Deze functie houdt in dat de overheid de doelstellingen zal bepalen, regieregels zal uitvaardigen die de werking van de actoren zullen omkaderen, zal zorgen voor orde-

Schema.

Transitionele loopbaan en competenties



ning en afstemming, instaat voor het bewerkstelligen van oplossingen en zal waken over de transparantie en goede werking van de arbeidsmarkt. Dit houdt ook de keuze in voor massieve sociale investeringen die bijdragen tot de creatie van gelijke kansen voor iedereen. De doe-functies zullen evenwel meer en meer vervuld worden door een breed gamma van publieke en private actoren waarbij zal geëvolueerd worden van een competitieve opstelling naar publiek-private samenwerkingsverbanden en multi-actorschapsformules. De betrokkenheid van diverse actoren op het uitvoeringsvlak vergt nochtans een passende omkering. Er is nood aan de ontwikkeling van spelregels die opgelegd worden aan de uitvoeringsorganisaties en die de uitvoering van publieke doelen omkaderen. Het zijn 'beginselen van goede arbeid' die de toetssteen van de beleidsuitvoering uitmaken. De hierna geformuleerde beginselen mogen niet los van elkaar bekeken worden, maar zijn onderling met elkaar verweven. Ze constitueren gezamenlijk een 'waarden-set' die de transitionele arbeidsmarkt van morgen qua beleidsaanpak moet schragen. Met de Nederlandse socioloog Ton Korver kan men stellen dat deze regels de voorwaarden voor een 'fatsoenlijke (arbeids)samenleving' bevatten. Een fatsoenlijke samenleving wordt gekenmerkt door een respectvolle behandeling van de burgers door de overheid. Deze moet dergelijke behandeling evenwel ook garanderen in de beleidsuitvoering, om het even wie met deze uitvoering wordt belast.

Vergroot de 'capabilities' van (werkzoekende) werknemers

Dit beginsel, dat steunt op de theorie van de politiek econoom Amartya Sen, houdt in dat de arbeid zo moet worden ingericht dat deze structureel bijdraagt tot de verhoging van de capaciteiten ('capabilities') van werknemers. De kerngedachte hierbij is dat arbeidsparticipatie een 'essentiële functionering' in onze welvaartsstaat is, de beste waarborg voor actieve betrokkenheid en actief burgerschap. Arbeid vormt de onmiskenbare verbindingsschakel tussen het individu, de samenleving en de politieke gemeenschap. Daarom moeten arbeid en arbeidsparticipatie gericht zijn op maximale ontplooiing van de competenties van werknemers. Dit betekent dat arbeid een duurzame natuur heeft voor de bur-

ger waarin groeien, leren en competentieontwikkeling geïncorporeerd is.

'Goede arbeid' in een transitionele arbeidsmarktcontext steunt op een model van 'lifetime development' in plaats van 'lifetime employment'. De deelname aan het arbeidsproces moet de burger niet alleen de zekerheid bieden op een kwalitatief verzekerde beroepsloopbaan, maar ook de ruimte geven om zich maximaal te ontplooiën in de andere levenssferen.

Arbeid moet aldus toelaten dat de participerende burger autonome keuzes kan maken inzake individuele ontplooiing, associatieve inschakeling, familiale zorgopname en politieke participatie. Dit vereist een soepel georganiseerd arbeidsbestel met 'regels op maat'.

Waarborg de gelijke toegang van voorzieningen

De arbeidsmarktvoorzieningen, inzonderheid deze die onder de noemer 'universele dienstverlening' vallen, moeten voor iedereen op gelijke wijze openstaan. Dit houdt meer in dan zomaar zorgen voor 'gelijkheid van rechten' (formeel gelijkheidsbeginsel) en 'gelijkheid van kansen' (procedureel gelijkheidsbeginsel) die gericht zijn op het bieden van een gelijke startpositie. Deze beginselen garanderen evenwel niet een reële, actieve gelijkheid en noodzaken dus de inzet en beoordeling van instrumenten vanuit het beginsel van de 'gelijkheid van uitkomsten' (hulpbrongelijkheidsbeginsel). De universele dienstverlening, maar ook de door de overheid gesubsidieerde of erkende dienstverlening dienen dus de mensen gelijke uitkomsten te bieden zodat de initiële 'handicaps' worden weggewerkt.

Verbeter steeds de positie van de minst kansrijken

Voortbouwend op de sociale rechtvaardigheidstheorie van de rechtsfilosoof Ronald Dworkin heeft dit regievoorschrift als doelstelling dat de situatie van de minst kansrijken er steeds op moet vooruitgaan. Principes inzake participatie en insluiting houden in dat bij elke maatregel de situatie van deze groepen prioritair wordt bekeken. Een ongelijke werking van een maatregel is slechts te rechtvaardigen indien deze de positie van de minst kansrijken be-

voordeelt t.a.v. andere groepen. Bij de toetsing van dit voorschrift in functie van een concrete maatregel moet niet enkel rekening worden gehouden met de sociale of maatschappelijke hinderpalen waarmee mensen in aanraking komen, maar ook met hun oorspronkelijk of zelf opgebouwd kapitaal, samengesteld uit de aangeboren aanleg en talenten, opvoeding, familiale achtergrond, gezinsituatie, materiële startpositie en sociaal-economische omgeving. Niet iedereen start immers met gelijke kansen. Rechtvaardigheid betekent dat degenen die door het lot minder goed bedeed zijn, bevoordeeld worden. Men is persoonlijk immers niet verantwoordelijk voor de manier waarop het lot kansen bij de start verdeeld heeft. Het rechtvaardigheidsbeginsel betekent dus dat enerzijds aan mensen met een ongelijke startpositie gelijke kansen worden geboden en dat anderzijds de ongelijke verdeling gecompenseerd wordt.

Bevorder de evenredige participatie

Gelet op de structurele achterstelling van sommige groepen zoals jonge allochtonen, personen met een handicap en ouderen, een achterstelling die geenszins terug te leiden is tot een louter scholingsprobleem, dient steeds het principe van de evenredige participatie als toetssteen te worden gebruikt. Dit is in wezen ook het essentiële uitgangspunt van het decreet van 8 mei 2002 houdende evenredige participatie op de arbeidsmarkt. Het streefdoel van dit decreet is dat het arbeidsbestel een afspiegeling is van de actieve bevolking. De bevordering van de evenredige participatie betekent niet enkel dat alle rechtstreekse en onrechtstreekse discriminatiemechanismen worden uitgeschakeld, maar ook dat de kracht van diversiteit tot op de werkvloer doordringt.

Een nieuwe architectuur

Het concept van de transitionele arbeidsmarkt impliceert een grondige herinrichting, een nieuwe architectuur van ons sociaal-economisch en politiek systeem. Het volstaat immers niet om onze voorzieningen verder op een incrementele wijze verder uit te bouwen. De bestaande systemen inzake arbeidsmarktbeleid en sociale zekerheid moeten herdacht worden in functie van de uitdagingen en principes

van de transitionele arbeidsmarkt. De meest verregaande hervormingen situeren zich hierbij in de institutionele vormgeving van het nieuwe sociale bestel. Dit is typisch ingevolge de configuratie van ons staatsbestel. De transitionele arbeidsmarkt laat evenwel ook het sociaal overleg, de arbeidsorganisatie en het HR-management niet ongemoeid en impliceert verder de uitbouw van nieuwe sociale grondrechten en aangepaste voorzieningen. Deze gevolgen worden verder uitgediept waarbij getracht wordt op een coherente wijze alle domeinen verbonden aan dit model in kaart te brengen. Doorgaans heeft men hierbij immers te weinig oog voor de consequenties op het niveau van grondrechten, de arbeidsorganisatie en de individuele loopbaan.

Aangepaste institutionele vormgeving

Het voeren van een transitioneel arbeidsmarktbeleid vergt een coherent en consistent arbeidsmarktbeleid én dit over de grenzen van onderwijs, werk en zorg heen. Zoals vermeld worden de domeinen van onderwijs en vorming, welzijn en zorg, werk en werkloosheid immers op een integrale wijze benaderd. Deze aanpak wil de burger vatten in één (levens)loopbaanperspectief waarbij de belangrijkste levenssferen coherent en interactief worden benaderd. Dit staat haaks op de thans eerder gefragmenteerde, niet-homogene en onvoldoende 'vaste' institutionele bevoegdheidsverdeling.

De transitionele arbeidsmarkt houdt in dat de kernbevoegdheden van dit concept worden samengebracht op één beleidsechelon. Deze functionele invalshoek leidt in ons staatsbestel evenwel tot een moeilijke politieke discussie. Daardoor worden integratie- en afstemmingsbewegingen die zich elders wel voordoen, afgeremd of bemoeilijkt. Nochtans verdient het aanbeveling de functionele invalshoek als uitgangspunt te nemen. Vanuit deze invalshoek ligt hier de keuze voor het regionaal beleidsniveau voor de hand. Vooreerst wordt 'werk' in dit concept vanuit zijn activerende dimensie bekeken. De nadruk ligt dus op het verhogen van de werkkansen (bemiddeling, plaatsing, begeleiding, ...), het bevorderen van de doorgroeimogelijkheden (opleiding, vorming, werkervaring, stage, ...), het voorkomen van werkloosheid (outplacement, herplaatsing, ontslagbegeleiding, ...) en de bevoor-

dering van de kwaliteit van de arbeid (opleiding, werkbaarheid, gezondheid, ...). Deze elementen van 'werk' zijn allemaal of hoofdzakelijk regionale bevoegdheidsitems. Verder zijn de 'transitionele zones' voornamelijk deelstatelijke aangelegenheden zoals het onderwijs- en vormingsdomein, het welzijns- en zorgbeleid, de persoonlijke ontwikkeling en competentieverwerving. De integratieve benadering van deze domeinen legt ten slotte de nadruk op een loopbaanbeleid waarin de aspecten (levens)vorming en ontwikkeling centraal staan. Ook deze aspecten vallen onder het deelstatelijk beleid. Kortom, qua institutionele vorm pleit het transitionele arbeidsmarkt-concept voor een doorgedreven regionalisering.

Dit functioneel pleidooi wordt versterkt door de actuele vaststelling dat een lineaire benadering van de verschillende politieke en socio-economische entiteiten binnen België de doelmatigheid van het werkgelegenheidsbeleid niet ten goede komt zoals ook vastgesteld in internationale rapporten van de OESO en de EU. Ook het Verslag 2004 van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid wijst op de specifieke uitdagingen waar Vlaanderen ingevolge de demografische en socio-economische ontwikkelingen voor staat. Anderzijds leidt de alom aanwezige activeringsgedachte tot een toenemende verstrengeling tussen het federaal uitkeringsbeleid, het regionaal bemiddelings- en begeleidingsbeleid en het communautaire opleidings- en vormingsbeleid. Deze verstrengeling deed zich ook in andere landen voor maar heeft daar niet de bijkomende institutionele dimensie. Wel toont ze de samenvloeiende beweging duidelijk aan.

Deze regionalisering ingegeven vanuit functionele noodzaken, verbonden aan het kader van de transitionele arbeidsmarkt, hoeft nochtans niet te betekenen dat de solidariteit tussen de regio's wordt doorbroken. Als voorbeeld kan verwezen worden naar het Duitse systeem van de Finanzausgleich dat steunt op een objectieve, stabiele en automatische financieringsregeling tussen de 'Länder'. Wellicht loont het de moeite om vanuit arbeidsmarkt perspectief het opzetten van een 'Sozialausgleich' in dit model te onderzoeken. Een duidelijke interregionale solidariteit is een noodzakelijke component van de nieuwe architectuur van ons staatsbestel. Verder mag deze hervorming ook geen aanleiding zijn om gemeenschappelijke arbeidsmarktproble-

men niet aan te pakken. Het institutioneel kader kan hiervoor de noodzaak van interregionale samenwerkingsakkoorden bevatten. De verplichting om over te gaan tot intergewestelijke samenwerking kan in het institutioneel wetgevend kader expliciet worden opgenomen. Tot slot kan een regionaal stelsel niet voorbijgaan aan de verdiensten van het huidig nationaal stelsel o.m. inzake inkomensverstrekking, armoedepreventie en solidariteit tussen de belanghebbenden. Regionalisering en interregionale solidariteitsmechanismen staan dus in se niet gelijk met minder bescherming.

Nieuwe sociale zekerheid

Naast deze ingrijpende institutionele hervorming vergt de uitbouw van de transitionele arbeidsmarkt een nieuwe vorm van 'risicoverzekering'. Deze verzekering dient de actieve transitie te faciliteren. Dit is beduidend anders dan bijvoorbeeld de actuele werkloosheidsverzekering die op zich te veel losstaat van het activerend arbeidsmarktbeleid. Ook vandaag wordt de toenemende noodzaak gevoeld om het uitkeringsbeleid te kunnen inzetten als een instrument van een activeringsbeleid. Deze vaststelling doet pleiten voor één geïntegreerde aanpak middels het opzetten van een 'loopbaanverzekering'. Dergelijke loopbaanverzekering moet een overkoepelende voorziening zijn die vanuit het individuele loopbaanperspectief gebruiks- en inkomensfaciliteiten regelt die verbonden zijn aan de nieuwe sociale risico's. Vandaag bestaan er diverse, niet-geïntegreerde stelsels op verschillende beleidsniveaus die elk op zich bouwstenen bevatten van een loopbaanverzekeringstelsel: de werkloosheidsverzekering, het tijdskrediet en de loopbaanonderbreking, de aanmoedigingspremies ter ondersteuning van opleidings- en zorgverlof, landingsbanen, het betaald educatief verlof, vrijstellingsstelsels om sociale en familiale redenen of ter bevordering van studieherhaling, opleidingscheques, vrijwilligerswerk, ouderschapsverloven, tegemoetkomingen vanwege het Herplaatsingsfonds, enzovoort. Het is logisch dat deze beperkende en niet-verbonden 'kredietstelsels' geïntegreerd worden in één solidair opgezet systeem van vernieuwde sociale zekerheid met als doel loopbanen met transitie te faciliteren. Iedereen zou via zo'n systeem loopbaanrechten kunnen opbouwen en verzilveren in het kader van autonome

loopbaankeuzes. Zo'n 'supraverzekeringssstelsel' moet vanzelfsprekend ondersteund worden door een kwalitatief aanbod inzake loopbaanbegeleiding, het opzetten van een individuele loopbaanportefeuille en maatregelen die burgers het recht geven elders verworven competenties te laten valideren bij loopbaantransities.

Individuele sociale grondrechten

Het transitionele arbeidsmarkt-model veronderstelt een nieuwe invulling van de sociale grondrechten. Hierbij dient men deze rechten te benaderen vanuit een context waarbij men nieuwe risico's wil voorkomen. Deze nieuwe risico's zijn vooral gelinkt aan het hebben en verwerven van competenties of het overdragen van opgedane competenties naar andere domeinen. Prioritair staat in dit kader het individueel recht op een startkwalificatie voorop. Iedere burger moet ten allen tijde maar bij absolute voorrang via zijn onderwijsloopbaan een gegarandeerd startniveau kunnen behalen. Vandaag dienen zich nog veel te veel jongeren 'sans papiers' aan vanuit het onderwijs op de arbeidsmarkt. Deze toestand is niet aanvaardbaar en moet dus maximaal via een herinrichting van het onderwijssysteem (modularisering, betere oriëntering, inbouw ICT-basisvaardigheden als eindterm, alternerende onderwijsvormen, introduceren van technologische componenten in het algemeen vormend onderwijs, ...) worden aangepakt. Jongeren die desondanks geen startkwalificatie halen, moeten het individueel recht krijgen, door de overheid gefinancierd, om dit toch later in hun beroepsloopbaan te verwerven. Verder dient werk te worden gemaakt van het recht op erkenning van verworven competenties (EVC). Een beleid gericht op transities, moet er immers voor zorgen dat de opgedane competenties op elk moment gevalideerd kunnen worden en meegenomen in een volgende loopbaanstap. De realisatie van dit recht houdt in dat elk individu een loopbaan- of competentieportefeuille kan bijhouden, bij voorkeur op elektronische wijze. Deze portefeuille wordt opgebouwd vanuit het onderwijs en dan aangevuld in functie van de competenties die het individu tijdens zijn verder loopbaan opdoet bv. in het kader van opleiding, werkervaring, outplacement, vrijwilligerswerk, zelfvorming, enzovoort. De onderwijs-, opleidings- en arbeidsmarktactoren verbinden zich in

dit kader om bij elke transitiefase de verworven competenties te attesteren zodat de portfolio altijd geactualiseerde informatie bevat omtrent de reële vaardigheden en bekwaamheden van het individu. Dergelijke informatie faciliteert de overgang van en naar werk op elk ogenblik van de loopbaan. Het is voor het individu een permanent navigatiemiddel in de loopbaanplanning. Om de actualisering van deze competentieportefeuille te garanderen voor alle categorieën is het wenselijk dat elke werknemer een recht op loopbaanbegeleiding krijgt. Dit moet toelaten dat men op geregelde tijdstippen (bijvoorbeeld om de 5 jaar) een zicht krijgt op zijn competenties i.f.v. interne en externe ontwikkelingen en, waar nodig, een persoonlijk ontwikkelingsplan om mogelijke zwaktes of verouderde competenties aan te pakken.

Tripartiet omkaderd sociaal overleg

De transitionele arbeidsmarkt noodzaakt niet alleen grondige institutionele en publieke systeem-aanpassingen. Ze impliceert ook een nieuwe opvatting i.v.m. het sociaal overleg. Het sociaal overleg zal in dit concept meer en meer geconfronteerd worden met verwachtingen en interacties t.a.v. de andere levenssferen. Dit is trouwens reeds vandaag gedeeltelijk het geval in bijvoorbeeld de interprofessionele en sectorale afspraken m.b.t. tijdskrediet en kinderopvang. In deze andere levensdomeinen primeert nochtans de overheidsinbreng. Om het sociaal overleg met het overheidsbeleid af te stemmen zal dit overleg dus moeten omkaderd worden door een tripartiet afsprakenkader. Zo'n tripartiet kader kan de beperkingen van een louter sectorale aanpak overstijgen. Het VESOC-model kan hierbij als uitgangsbasis dienen omdat het gericht is op consensusvorming tussen regering en sociale partners omtrent de grote beleidslijnen. Elke partij verbindt zich in geval van consensus tot de consequente uitvoering ervan via de eigen instrumenten én middelen. In dat kader zullen de sociale partners meer geroepen worden om rekening te houden met de nood aan individuele flexibiliteit met het oog op de invulling van de diverse loopbaanperspectieven. Daartoe zijn CAO's à la carte nodig, CAO's die een menu van specifieke maatregelen bevatten waarop sectoren, ondernemingen en werknemers in functie van hun eigen verwachtingen en competenties kunnen intekenen. Zo is het

bijvoorbeeld denkbaar – bepaalde actuele praktijken van sectorale vormingsfondsen bewijzen dit – dat in regressieve sectoren de wettelijke mogelijkheden inzake ‘opleidingskrediet’ verruimd worden zodat de werknemers sectoroverschrijdende competenties kunnen opdoen teneinde hun arbeidsmarktpositie te versterken. Zo is het eveneens mogelijk om nieuwe combinatieformules uit te bouwen voor oudere werknemers in de onderneming in het kader van projecten die voortvloeien uit een stakeholdersbenadering (bv. inzet als vrijwilliger in de buurtwerking financieel ondersteund door de onderneming in combinatie met een deeltijdse job).

Anderzijds betekent het hanteren van dergelijke CAO's in het kader van een loopbaanbeleid dat het HRM-beleid van ondernemingen ook voorwerp wordt van sociaal en tripartiet overleg.

Aangepaste arbeidsorganisatie

Maar ook de arbeidsorganisatie zelf vormt voorwerp van reflectie vanuit het concept van de transitionele arbeidsmarkt. Aan arbeidsorganisaties wordt in het actueel beleid weinig of geen aandacht besteed. Het overheidsbeleid concentreert zich veeleer op de instroom naar en de uitstroom uit de arbeidsorganisatie maar laat voor de rest deze organisatie quasi ongemoeid. Daarom moet de arbeidsorganisatie nadrukkelijk betrokken worden in het transitionele arbeidsmarktbeleid. Dit houdt in dat we een coöperatief model ontwikkelen waarbij de competenties van werknemers (en werkzoekenden) maximaal gematched worden met de competenties van de arbeidsorganisatie en het productiesysteem. Zo worden niet alleen de mogelijkheden en bekwaamheden van medewerkers referentiepunt van het beleid maar ook bijvoorbeeld de arbeidsorganisatie zelf, de door de onderneming gestelde kwalificatieprofielen, het HR-beleid en de kwaliteit van de arbeid. Het gaat dus om de koppeling van de competenties van werknemers aan de competenties van ondernemingen. Ondernemingen worden competentie-pools, leeromgevingen en dragen omwille van de centraliteit van arbeid ook bij tot de structurering van de samenleving. Hun maatschappelijke rol wordt alzo belangrijk. Dit impliceert evenwel dat de overheid deze rol erkent en steunt, niet door het opleggen van bijkomende lasten maar door het

ontwikkelen en faciliteren van voorzieningen die ondernemingen echt toelaten die rol op te nemen zonder verlies van ‘productiviteit’. In die strategie kunnen initiatieven geplaatst en gestimuleerd worden zoals *Investors in People*, waarbij het competentiebeleid ingebed wordt in het strategisch ondernemingsbeleid; de ombouw van de arbeidsorganisatie in een op leren gebaseerd productiesysteem zodat de arbeidsorganisatie een reële lerende omgeving wordt, gekenmerkt door maximale ontplooiingsmogelijkheden voor de werknemers; maatschappelijk verantwoord ondernemen en stakeholders-management, waarbij de onderneming zich transparant en open ten aanzien van de samenleving opstelt; werknemers-participatieformules die tot doel hebben de werknemers als prioritaire stakeholders bij het ondernemingsgebeuren te betrekken; ‘work-life’-programma's waarbij werknemers loopbaanfaciliteiten op maat krijgen; de ontwikkeling van een werkbaarheidsbarometer op ondernemingsniveau die de kwaliteit van de arbeid weergeeft; social audits die ondernemingen toelaten te reflecteren over hun waarden en hun sociale en maatschappelijke doelstellingen via interne bedrijfsvoeringsprocessen, enzovoort. Gemeenschappelijk in deze initiatieven is de balans tussen ondernemings- en werknemersbelangen gericht op wederzijdse win-winsituaties. Op macroniveau betekent dit dat een brug wordt geslagen tussen de maatschappelijk ondernemende samenleving én de maatschappelijk samenlevende onderneming. Mensen geven zin aan hun loopbaan in de wereld van de arbeid(organisatie) en de arbeid(organisatie) draagt bij tot het burgerschap in zijn volle betekenis.

Vernieuwd HRM-beleid

Een anders opgevatte arbeidsorganisatie kan niet zonder een andersoortig HRM-beleid. Dit beleid blijft thans te vaak buiten beeld. De HR-manager zal nochtans in dit concept vaak voor dilemma's worden geplaatst. Zo stuit ‘meer participatie’ op de economische tendens van downsizing en rationalisering. I.p.v. ‘meer variatie’ wordt de HR-manager geconfronteerd met de druk om witte raven aan te trekken; grijze of gekleurde raven of raven met een gedeukte vleugel komen niet zo direct in het vizier van de onderneming. Daardoor wordt niet alleen afbreuk gedaan aan een beleid van gelijke kansen

maar mist de onderneming ook aansluiting bij potentiële klantengroepen. De noodzaak om arbeid planmatig te organiseren valt niet samen met de tendens van 'meer variatie in de participatie' en bij 'meer participatie in de variatie' is het zoeken naar een evenwicht tussen 'employability' (de invalshoek van de onderneming) en 'enjoyability' (de invalshoek van de medewerker). De HR-manager staat bij deze dilemma's in de vuurlijn. Van hem kan men nochtans verwachten dat hij zorgt voor een divers personeelsbestand, leer- en loopbaanmogelijkheden van medewerkers stimuleert, de actieve maatschappelijke betrokkenheid van de onderneming bevordert en bijdraagt tot een evenwicht tussen economische en maatschappelijke winst. Dit kan enkel indien de HR-manager structureel betrokken is bij het strategische beleid van de onderneming, zijn rol gelegitimeerd wordt in een gedragscode en de onderneming overtuigd is en werk maakt van een andere arbeidsorganisatie. De overheid dient het HR-beleid in die zin te ondersteunen.

Sociale economie als katalysator

Ondernemingen zullen de druk om zo'n coöperatief-model te huldigen niet alleen voelen vanuit de interne medewerkers en de overheid. Met name de sociale economie-sector zal hier ook een katalyserende factor uitmaken. Deze sector heeft op nauwelijks tien jaar tijd een vaste plaats verworven op alle beleidsagenda's, heeft zich sterk geprofessionaliseerd en geprofileerd als een dynamisch geheel van ondernemingen én organisaties die vorm geven aan een economie met méérwaarde(n). Het gaat hier om een vrij divers palet van ondernemingen zoals beschermde en sociale werkplaatsen, invoegbedrijven, sociale coöperatieven, alternatieve financieringsfondsen, memo-bedrijven, inschakelingsinitiatieven, sociale startcentra, buurtontwikkelingsdiensten, eerlijke handelsorganisaties, arbeidszorgcentra en sociale uitzendkantoren. Waar de sociale economie in eerste instantie vooral zichzelf opstelde als alternatief voor de reguliere economie moet nu worden vastgesteld dat ze meer en meer ook de brug vormt en slaat naar de reguliere economie; er is een toenemende kruisbestuiving tussen de sociale en de reguliere economie die sterk wordt aangemoedigd door de overheid. De prominente rol die de sociale economie vervult in

maatschappelijk verantwoord ondernemen, diversiteitsmanagement en competentie management kan bijdragen tot de globale her(r)ijking van de economie. De integratiebeweging rond maatschappelijk verantwoord ondernemen zoals ondersteund door de overheid maakt dat de sociale economie met zijn waarden die naadloos passen in het concept van de transitionele loopbaan en arbeidsmarkt, als een Trojaans paard in de reguliere economie wordt binnengehaald. Het komt er op aan deze tendens blijvend door te trekken.

Maatregelenpakket

Wat verder nodig is in een beleid gesteund op het model van de transitionele arbeidsmarkt is een aangepast maatregelenpakket gericht op voortdurende competentieontwikkeling en activering in de zin van het bieden van positieve loopbaankansen.

Binnen dit kader moet het reeds genoemd voorstel van een loopbaanverzekeringsstelsel uitgebouwd worden. Vandaag kent met name de werkloosheidsverzekering te enge kaders in verband met het faciliteren van bijvoorbeeld bruggen tussen onderwijs én werk of tussen vrijwilligersarbeid en betaald werk. Werkzoekenden hebben niet automatisch een groen licht om zich bij te scholen, nieuwe studies aan te vatten, zich in te zetten als vrijwilliger, zich te integreren of nieuwe competenties op te doen via semi-agonale arbeid of arbeidszorg, etc. Deze beperkingen komen te vervallen in het nieuwe verzekeringsstelsel. Zo ook is het arbeidsrecht en sociaal recht niet aangepast om de ontwikkeling van competentie pools aan te moedigen met name als brugsysteem bij periodes van gedwongen economische inactiviteit of om de instroom op de arbeidsmarkt van kansengroepen te bevorderen noch om op een gedifferentieerde wijze competenties van mensen in te zetten voor verschillende (vormen van) arbeidsorganisaties. De bestaande kaders inzake detachering, uitzendarbeid, gedeeltelijke werkloosheid en tijdelijke arbeid voldoen niet aan de behoeften van de transitionele arbeidsmarkt. Ook het ontslagrecht moet geactualiseerd worden. Bij ontslag zou immers het recht op outplacement moeten voorgaan op een financiële afankingsregeling. Het optimaliseren van de herplaatsingsmogelijkheden via outplacement heeft in de transitionele arbeidsmarkt voorrang op de toe-

kenning van ontslagvergoedingen. De werkgever moet in die zin voor zijn verantwoordelijkheid worden gesteld.

De activerende benadering houdt evenzo in dat de overheid alle werkzoekenden stimuleert om de periode van inactiviteit maximaal in te vullen met ontwikkelingsgerichte activiteiten. Deze 'sluitende' aanpak moet geen 'uitsluitende' maar wel een talentontsluitende aanpak zijn. De publieke dienstverlening op de arbeidsmarkt heeft als opdracht systematiek te brengen in deze activerende benadering en werkzoekenden reële ontwikkelingskansen te bieden. Omwille van de diversiteit van enerzijds de werkzoekenden en anderzijds de loopbaanperspectieven zal de publieke dienstverlener – binnen het raamwerk van de vermelde beginselen van goede arbeid – publiek-private partnerships aanmoedigen om doeltreffend op deze diversiteit te kunnen inspelen. De uitvoering van dergelijke ontwikkelingstrajecten is dus zeker geen exclusieve overheidstaak maar veeleer een gemengde taakstelling. De ontsluitende aanpak moet steunen op een balans tussen rechten en plichten. De ontwikkelingskansen moeten door werkzoekenden actief aangegrepen worden, zo niet zijn er consequente gevolgen op vlak van uitkeringsrechten. Maar deze opstelling geldt ook tav de overheid en de diverse arbeidsmarktactoren. Mensen die de kansen willen grijpen maar (voorlopig) niet kunnen, moeten aangepaste ontwikkelingstrajecten krijgen via bijvoorbeeld combinatieformules van zorg én arbeid, andere vormen van 'arbeidsmatige' of ontplooiingsgerichte activiteiten. Mensen die willen én kunnen moeten effectieve werkkansen krijgen op grond van hun competenties; andere motieven (origine, handicap, leeftijd, geslacht, ...) mogen noch rechtstreeks noch onrechtstreeks hun kansen hypothekeren. Dit noodzaakt een HR-beleid in ondernemingen waarin diversiteit aanzien wordt als een troef.

Voor de brede doelgroep van werknemers is het nodig een sterk netwerk van (private, sectorale, publieke) loopbaanbegeleidingscentra te hebben. Hierin moeten burgers terecht kunnen voor eerste lijnsadvies, begeleiding bij de loopbaanplanning en het opstellen van persoonlijke ontwikkelingsplannen en het meten en valideren van competenties. Deze centra spelen een actieve rol in het kader van de concretisering van het recht op loopbaanbegeleiding.

Uitleiding

Vanuit beschouwingen en ontwikkelingen rond arbeid is gezocht naar het aanreiken van een nieuw ordeningsmodel om een aangepast beleid te ontwikkelen in verband met werk en loopbaan. De bestaande aanpak van de volledige arbeidsparticipatie beantwoordt immers onvoldoende aan de toekomstige uitdagingen. Het nieuwe model is gevonden in de transitionele arbeidsmarkt. Dit is de premisse in deze bijdrage. Het concept van de transitionele arbeidsmarkt zoals ontwikkeld door G. Schmid, is een eenvoudig beleidsschema (een arbeidsmarkt met veel bruggen) maar met ingrijpende gevolgen op vlak van vormgeving van arbeidsorganisaties, HRM, sociaal overleg, overheidsmaatregelen, verzekering en sociale grondrechten. In de configuratie van het Belgisch staatsbestel noodzaakt het ook – noodgedwongen – een diepgaande herinrichting van het institutioneel kader. De toenemende individuele zelfsturing, de tendens naar individueel loopbaanmanagement doet de behoefte ontstaan om het macro-schema van de transitionele arbeidsmarkt te vertalen naar het persoonlijk niveau. De transitionele loopbaan vult deze behoefte in. Burgers kunnen hun competenties ontwikkelen en meenemen vanuit andere levensdomeinen naar het arbeidsbestel. Dit arbeidsbestel staat in voortdurende interactie met deze domeinen zodat de participatie van de burger wordt bevorderd en niet enkel de professionele loopbaan maar ook de levensloopbaan gestalte krijgt.

Fons Leroy¹
VDAB

Noot

1. Dit artikel werd in persoonlijke naam geschreven.

Bibliografie

- Dworkin, R. (2002). *Sovereign virtue. The Theory and Practice of Equality*. Cambridge: Harvard University Press.
- Glastra, F. & Meijers, F. (2000). *Een leven lang leren? Competentieontwikkeling in de informatiesamenleving*. 's Gravenhage: Elsevier.

- Hoge Raad voor de Werkgelegenheid (2004), Verslag 2004, Brussel.
- Korver, T. (2003). *Open deuren: naar een nieuwe architectuur van de arbeid*. Brussel: Steunpunt WAV.
- Korver, T. & Oeij, P. (2003). Van baan tot loopbaan: op weg naar een werkbare transitionele arbeidsmarkt. In: van den Heuvel, N. e.a. (Reds.), *Diversiteit in levenslopen; consequenties voor de arbeidsmarkt* (pp. 61-82). 's Gravenhage: Reed Business Information.
- Leroy, F. (2003). De betekenis van arbeid in de actieve welvaartsstaat. In: Devos, R. & Vanmarcke, L. (Reds.), *Uitsluiting – Insluiting – Kanttekening bij een beleid van sociale integratie* (pp. 13-33). Leuven: Acco.
- Leroy, F. (2005) Flemish job market policy: in or out the transit zone? In: Vranken, J., Jans M. & van der Hallen P. (Reds.), *Conference book. Labour Market Research and Policy Making in Flanders* (pp. 33-52). Antwerpen: Garant.
- Margalit, A. (2002). De fatsoenlijke samenleving. Amsterdam: Van Gennep.
- Schmid, G., O'Reilly, J. & Schomann, K. (1997). *International Handbook of Labour Market Policy and Evaluation*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
- Sen, A. (1995). *Welzijn, vrijheid en maatschappelijke keuze – opstellen over de politieke economie van het pluralisme*. Amsterdam: Van Gennep.
- SISWO (2002). *Dan zullen we werken. Op weg naar een ontspannen arbeidsbestel*. In: Siswo – cahiers Sociale Wetenschappen en Beleid, nr. 3, Amsterdam.
- Soulet, M.-H. (1999). *Le travail, nouvelle question sociale*. Fribourg: Editions Universitaires Fribourg.
- Vandenbroucke, F. (2000). *Op zoek naar een redelijke utopie. De actieve welvaartsstaat in perspectief*. Leuven/Apeldoorn: Garant.
- van den Heuvel, N., Holderbeke, F. & Wielers, R. (2001). *De transitionele arbeidsmarkt. Contouren van een actief arbeidsmarktbeleid*. 's Gravenhage: Elsevier.
- van Hoof, J. (2001). *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderend arbeidsbestel*. Amsterdam: Boom.