

Themanummer Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken (maart 2027)

De rol van arbeid in maatschappelijke veerkracht

Maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht worden vaak benaderd vanuit veiligheid, crisisbeheersing, technologie of sociale cohesie. Minder zichtbaar, maar minstens zo fundamenteel, is de rol van **werk en de organisatie van arbeid**. Werk is niet alleen een economische activiteit, maar vormt een cruciale **infrastructuur van de samenleving**: via werk worden publieke voorzieningen geleverd, sociale relaties gevormd en collectieve problemen aangepakt.

In een context van toenemende geopolitieke spanningen, de klimaat- en energietransitie en structurele arbeidsmarktkrapte wordt deze rol urgenter. De vraag is niet alleen *of* we voldoende arbeid hebben, maar vooral *waarvoor* die arbeid wordt ingezet en *hoe* die wordt georganiseerd. Daarmee komt werk centraal te staan in het vermogen van samenlevingen om zich aan te passen, te herstellen en te transformeren.

Dit themanummer gaat in op de **rol van arbeid bij het versterken van maatschappelijke veerkracht**. Gedacht kan worden aan perspectieven vanuit verschillende onderzoeksgebieden die veerkracht bedreigen of juist versterken, zoals bijvoorbeeld: participatie en inclusie in relatie tot maatschappelijke veerkracht; democratische verhoudingen en medezeggenschap in werk; en de rol van bedrijven en publiek-private samenwerking in het versterken van maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht.

De vraag is hoe bedrijven en individuen met hun probleemoplossend vermogen en leervermogen maatschappelijk paraat kunnen staan in tijden van geopolitieke crises en transities, zowel in als naast hun werk. En welke structuren en praktijken maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht kunnen versterken vanuit het perspectief van de overheid, gemeenschappen én bedrijven. Daarbij speelt de interactie tussen menselijke arbeid en de inzet van AI een belangrijke rol, evenals – en niet los daarvan – onderhoud en opbouw van het menselijk kapitaal in de samenleving.

- **Inclusieve arbeidsmarkt als voorwaarde voor veerkracht**

Vanuit het perspectief van maatschappelijke veerkracht is een inclusieve arbeidsmarkt essentieel. Volgens het SCP (2025) is een samenleving is veerkrachtiger wanneer:

- Meer mensen kunnen en willen participeren in betekenisvol werk;
- talenten breed worden benut;
- en mensen zich verbonden voelen met maatschappelijke doelen.

Uitsluiting van de arbeidsmarkt betekent in dit licht niet alleen individueel verlies (op het gebied van inkomen, welzijn), maar ook een verlies aan **maatschappelijk vermogen**: minder sociale samenhang, minder diversiteit in perspectieven en innovatie; minder capaciteit om crises op te vangen.

Daarbij geldt dat inclusie meer is dan alleen toegang tot werk. Het gaat ook om: duurzame inzetbaarheid, ruimte voor verschillende vormen van participatie (betaald, onbetaald, hybride), en het erkennen van uiteenlopende bijdragen aan de samenleving¹. De relatie tot automatisering van werkprocessen is hierbij een gerelateerd en relevant perspectief: Wie behouden werk, wie verliezen werkperspectief? Wie bepalen hoe AI wordt ingezet, welke stem hebben medewerkers? Neemt de onzekerheid in werk toe? In dit licht is ook de relatie relevant tussen economische onzekerheid, de *fear of falling* en opkomend populisme (Duyvendak², 2026).

¹ <https://www.scp.nl/documenten/2025/09/23/meedoen-in-2050>

² <https://www.socialevraagstukken.nl/afscheidslezing-jan-willem-duyvendak-erotie-natie-en-sociologie/>

- **Democratische verhoudingen in werk als bron van handelingsvermogen**

Een tweede, minder vaak belichte dimensie is de rol van **democratische verhoudingen in het werk**. Onderzoek en theorie (o.a. rond workplace democracy en medezeggenschap) suggereren dat werkplekken waarin werknemers zeggenschap ervaren, ruimte is voor dialoog en tegenspraak, en besluiten gezamenlijk worden gedragen, bijdragen aan vertrouwen in instituties, bereidheid tot collectieve actie, en lerend vermogen van organisaties (zie bijvoorbeeld werk van Lisa Herzog - Rijksuniversiteit Groningen en Stan de Spiegelaere - Universiteit Gent).

In termen van maatschappelijke veerkracht betekent dit dat democratische werkrelaties het handelingsvermogen van mensen vergroten: niet alleen binnen organisaties, maar ook daarbuiten. Werk wordt daarmee een oefenplaats voor burgerschap en collectieve verantwoordelijkheid. Het omgekeerde geldt ook: sterk hiërarchische, instrumentele arbeidsrelaties kunnen juist bijdragen aan vervreemding, wantrouwen en passiviteit: factoren die veerkracht ondermijnen.

- **De rol van bedrijven en publiek-private samenwerking**

Traditioneel wordt maatschappelijke veerkracht vooral toegeschreven aan de overheid, burgers en het maatschappelijk middenveld. In toenemende mate wordt echter duidelijk dat **bedrijven een cruciale, maar nog onderbelichte rol spelen**. Bedrijven organiseren een groot deel van de arbeidscapaciteit, bepalen mede waar talent wordt ingezet, en beïnvloeden direct de kwaliteit van werk en mogelijkheden tot participatie.

Vanuit dit perspectief zijn organisaties en werkgevers medevormgevers van maatschappelijke veerkracht. Bij personeelstekorten in publieke sectoren is de vraag of bedrijven en publieke diensten met elkaar moeten concurreren om schaars personeel, of dat een samenwerkingsmodel en onderlinge uitruil van personeel een betere oplossing kan bieden. Wanneer cruciale sectoren (zorg, onderwijs, energie, infrastructuur, veiligheid) onder druk komen te staan, gaat dat ten koste van maatschappelijke veerkracht en vertrouwen in de overheid en publieke diensten. De vraag verschuift daarmee van *corporate social responsibility* naar een fundamentele vraag: hoe kunnen bedrijven structureel bijdragen aan het vermogen van de samenleving om met crises en transitie om te gaan?

Publiek-private samenwerking speelt hierin een sleutelrol. Denk aan:

- Het delen van personeel tussen sectoren (bijv. hybride loopbanen),
- Gezamenlijke investeringen in scholing en inzetbaarheid,
- Samenwerking in regionale ecosystemen waarin arbeid flexibel wordt ingezet waar deze maatschappelijk het meest nodig is.

Lessen uit Noord-Europa: Zweden en Finland

In landen als **Finland en Zweden** is maatschappelijke weerbaarheid explicieter georganiseerd als een **brede maatschappelijke opgave**, waarin ook werkenden en bedrijven een rol spelen. Hoewel zowel de culturele traditie als de wetgeving en de geografische ligging nabij de Russische grens kenmerkend zijn voor het ontstaan van het beleid in Scandinavische landen en verschillen van de Nederlandse situatie, valt er in de kern wel van deze modellen te leren. Het *total defence-model*³ richt zich op economische weerbaarheid (waaronder de bescherming van aanvoerlijnen en het aanleggen van voorraden), psychologische weerbaarheid (bijvoorbeeld de bestrijding van desinformatie) en civiele bescherming en burgerinzet (ook bij klimaatrampen, uitval van elektriciteit of communicatiemogelijkheden en andere onverwachte gebeurtenissen). Het

³ <https://militairespectator.nl/artikelen/total-defence-en-resilience-als-antwoord-op-hybride-dreigingen>

onderkent dat weerbaarheid en veerkracht meer zijn dan een overheids- of defensietaak en niet alleen een investering in militair materieel vragen.

Deze maatschappelijke weerbaarheid en veerkracht worden opgevat als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van overheid, bedrijven en burgers. Bedrijven worden actief betrokken bij crisisvoorbereiding, continuïteitsplanning en het waarborgen van essentiële diensten. Dit impliceert ook: investeringen in (brede) vaardigheden, flexibiliteit in arbeidsinzet, en samenwerking over sectorgrenzen heen.

Call for papers

Voor dit themanummer nodigen wij onderzoekers uit om bij te dragen aan een beter begrip van de relatie tussen werk, arbeidsmarkt en maatschappelijke veerkracht. We verwelkomen zowel theoretische als empirische bijdragen die ingaan op:

- De rol van arbeidsparticipatie en inclusie in veerkrachtige samenlevingen;
- Democratische verhoudingen in werk en hun maatschappelijke betekenis;
- De rol van bedrijven en publiek-private samenwerking;
- Internationale vergelijkingen en casestudies;
- Nieuwe vormen van arbeidsorganisatie en hun implicaties.

Bijdragen kunnen gebaseerd zijn op onderzoek naar arbeidsmarktvragestukken rond verschillende thema's en vraagstukken:

Gericht op participatie en inclusie:

- In hoeverre draagt een inclusieve arbeidsmarkt bij aan maatschappelijke veerkracht tijdens crises? Welke nieuwe vormen van arbeidsparticipatie (bijv. hybride, tijdelijk, vrijwillig) versterken veerkracht?
- Welke actuele ontwikkelingen ondermijnen solidariteit en maatschappelijke veerkracht, bijvoorbeeld door onzekerheid over het behoud van werk en de "fear of falling"? (Denk aan technologisering, flexibilisering en een onzekere arbeidsmarkt)

Over werkrelaties en democratie

- Welke (nieuwe) vormen van medezeggenschap dragen bij aan lerend vermogen en adaptatie van organisaties?
- Hoe beïnvloeden democratische verhoudingen op de werkvloer het onderlinge vertrouwen, het probleemoplossend vermogen en het handelingsperspectief van werkenden en de bereidheid tot collectieve actie?

Over bedrijven en publiek-private samenwerking

- Hoe kunnen bedrijven hun rol in maatschappelijke veerkracht structureel vormgeven?
- Welke institutionele arrangementen (regionaal, sectoraal, nationaal) faciliteren effectieve publiek-private samenwerking rond arbeid, weerbaarheid en veerkracht?
- Hoe zijn spanningen tussen economische logica en maatschappelijke verantwoordelijkheid in tijden van schaarste of dreigende crisis te overbruggen?

Over systeemniveau en transitie

- Hoe verandert de allocatie van arbeid onder druk van krapte, crisis en geopolitieke spanningen?
- Hoe ziet de samenwerking tussen menselijke arbeid en AI er in de toekomst uit en hoe komt de besluitvorming daarover tot stand?
- Welke governance-vormen ondersteunen een meer maatschappelijke inzet van arbeid?