

# WERKEN

bijdrage team werken aan "MEER WEL"

# IS LEVEN

samengesteld door Mickey Huibregtsen

DEPUBLIEKEZAAK



create the future

## inhoudsopgave

### Uitdagingen

1. Streven naar passend werk.....	7
2. Zoeken naar een dynamisch evenwicht.....	7
3. Bieden van kwaliteit en bestaanszekerheid.....	8
4. Streven naar gelijkheid en diversiteit.....	9
5. Waarderen van mensenwerk.....	10
6. Zorgen voor een machtsevenwicht.....	11
Samenvattend.....	12

### Ideeën

1. Mensen bij hun werk betrekken.....	13
2. Selecteren op potentie en minder op diploma's.....	14
3. Omarmen van diversiteit.....	16
4.* Creëren van werk op maat.....	16
5.* Het menselijk kapitaal op de balans zetten.....	18
6.* Arbeidscontracten minder eenzijdig maken.....	19
7.* Introduceren van werkbuddy's.....	21
8. Afschaffen belasting op de laagste inkomens.....	22
9. Niet mensen maar robots belasten.....	23
10. Een actief anticyclisch werkgelegenheidsbeleid voeren.....	24

\* Bij de ideeën is deels een andere nummering aangehouden dan in het *Meer wel*-boek: 4 en 5 zijn verwisseld, net als 6 en 7.

## Inleiding

Deze tekst is een bewerking van het hoofdstuk *Werken is Leven* uit het boek *Meer Wel*, dat op 28 juni 2021 aangeboden werd aan vijf vertegenwoordigers van de "Nieuwe Generatie". *Meer* Dit boek is het derde deel in een trilogie, waarin DE PUBLIEKE ZAAK aandacht vraagt voor centrale vraagstukken, die ons allen aangaan. Dit derde deel was in zoverre afwijkend, dat een zestiental teams van zeer verschillende, maar in ieder geval betrokken, Nederlanders werd gevraagd hun ideeën in te brengen voor een fundamentele herinrichting van onze maatschappij op evenzovele daartoe uitgekozen onderwerpen. De teams hadden verder de volledige vrijheid in het inrichten van organisatie en werkwijze, hoefden dus niet met complete integrale oplossingen te komen. Dit had twee redenen.

Allereerst waren de initiatiefnemers ervan overtuigd, dat werkelijke veranderingen in constructief overleg gerealiseerd moeten worden en niet eenzijdig opgedrongen. Daarnaast bieden individuele praktische ideeën een grotere kans op ultieme realisatie dan panklare complete oplossingen, waarin sommigen zullen zoeken om het geheel onderuit te halen. Deze tekst is dus geen definitieve blauwdruk voor een wenselijke structuur van werken. Beoogt dat ook niet. Het gaat om een kritische blik op onze huidige wijze van werken met onze instituties en om met voorbeelden te illustreren, dat een vernieuwing mogelijk is.

Onze drijfveer geldt afnemend vertrouwen te elimineren en om daarentegen besluitvaardigheid en participatie te steunen. De corona-crisis heeft meer dan ooit duidelijk gemaakt, dat we in een heel nieuwe wereld leven met geheel nieuwe uitdagingen. En dus met geheel nieuwe mogelijkheden. Door de uitdagingen helder te omschrijven en sprekende mogelijkheden voor actie te tonen hopen wij de wenselijkheid van een dergelijke herbezinning tastbaar te maken. Maar wat in twee eeuwen gevormd is, kan niet in een paar jaar fundamenteel worden verbouwd. De eerste stap is vertrouwen in elkaar.

## Uitgangspunten

Een aantal uitgangspunten spelen bij de *Meer Wel*-trilogie een centrale rol in ons streven naar vernieuwing. We noemen er enkele in het kort: De klimaatcrisis en de corona-crisis benadrukken de noodzaak om onze wijze van leven fundamenteel aan te passen. We zullen moeten leren om in vrede met elkaar te leven—en vooral ook met onze aarde. Dit kan alleen in samenhang met talloze andere uitdagingen. En hoe versterken wij dan een positieve menselijke instelling en handelen wij ernaar?

De burger wil en moet weer een veel actievere rol in het bevorderen van het maatschappelijk wel en wee innemen. De overheid moet dus haar focus verleggen naar systemen en structuren met heldere doelstellingen, en toch flexibel werken. Dat houdt wel in dat de overheid fouten moet kunnen maken. Er is pas vooruitgang als leiders in het landsbelang hun nek durven uitsteken. Laat ze af en toe maar struikelen. Een begin van actie in de gewenste richting kan primair alleen in nationaal verband worden gestimuleerd. Maar ook grote ondernemingen hebben een belangrijke maatschappelijke taak, waarop zij beoordeeld moeten kunnen worden. Ons centrale uitgangspunt is dan ook: we moeten het allemaal samen doen en, net als in een gezin, sturen op vertrouwen en samenwerking en ieder daarop afrekenen. Iedere partij in onze maatschappij heeft daar een bijdrage aan te leveren.

## Waarden

Er gingen brainstormsessies vooraf aan de keuze van de onderwerpen voor het boek. Wij gaan ervan uit dat de meeste Nederlanders allerlei basale waarden delen 1. *voor ieder dividu* en 2. *voor het menselijk milieu*. Weet je wat, vul hieronder in wat je denkt dat die zijn. Op p. 4 staan die van ons. Kun je mooi vergelijken:

.....  
.....  
.....

## Bouwstenen

Ook voor het thema "Werken" gelden een aantal bouwstenen. Ogenschijnlijk nobele drift tot perfectie leidt immers helaas maar al te vaak tot ongewenste effecten, zoals in het Covid-vaccinatieproces. Weer wat meer menselijke maat dus, die we op vele terreinen volledig uit het oog hebben verloren. En neem het rekening houden met de Planeet. Nog toelichting nodig? In al ons handelen en consumeren zullen we ons aan moeten passen aan de noodzaak om onze planeet leefbaar en duurzaam te maken. Dit betreft vrijwel alle sectoren, van energie tot milieu en van voeding tot onderwijs. De schuttingen die we in ons leven aanbrengen zin trouwens ook niet je-dat. Dan kunnen we meteen focussen op Samenwerken. Zoals de auteurs in het vorige deel van de trilogie (*Meer Wij*) uitgebreid illustreerden is er een enorme behoefte aan meer samenwerking binnen en tussen organisaties, waarbij elke partner zijn kennis, kunde en ervaring inbrengt en tegelijkertijd zich medeverantwoordelijk voelt voor het gezamenlijke eindresultaat.

Vergeet ook het aloude Nederlandse spreekwoord „Voorzomen is beter dan genezen” niet. Het heeft nog steeds niet aan kracht ingeboet, integendeel. Het investeren in preventie blijkt vrijwel overal een buitengewoon hoog rendement te hebben. Hier hangt misschien ook mee samen dat uit vrijwel alle teams naar voren kwam, dat wij elkaar onvoldoende inhoudelijk waarderen. Dit geldt voor publieke beroepen, zoals de zorg en het onderwijs, maar even zeer voor de kruidenier op de hoek, de buschauffeur of de pakketbezorger. Preventie geldt ook de informatietechnologie, die naast enorme mogelijkheden tegelijkertijd enorme bedreigingen met zich meebrengt.

Ons gebrek aan vertrouwen in elkaar en onze aarzeling om "gedane zaken te keren" wakkeren een beleid aan om alles vooraf in plaats van achteraf te controleren, met alle vertraging en ergernis van dien. Zolang we relevante voorschriften helder kunnen formuleren, kunnen we veel meer touwtjes laten vieren en burgers betrekken bij beleid en uitvoering. Burgers prak

tisch betrekken bij complexe beleidsonderwerpen zoals energie, huisvesting en milieu is natuurlijk moeilijk, maar niet onmogelijk. In de uitvoering van publieke taken rond lokaal onderhoud, veiligheid, werkgelegenheid en buurtzorg blijft nu een enorm potentieel van burgers onderbenut.

De perfectie van vandaag is de misser van morgen. Een slagvaardige organisatie, die van zijn fouten leert, ze corrigeert. Tegelijkertijd echter wordt de toekomst steeds ongrijpbaarder. De bereidheid tot experimenteren is dan ook cruciaal voor het vinden van nieuwe oplossingen. Voortdurende aanpassing van planning aan ontwikkelingen is noodzakelijk. Maar het echte probleem is vaak de structuur.

Op een aantal terreinen heeft de overheid al ervaring met een benadering van het aanmoedigen van gewenst gedrag in plaats van het bestraffen van ongewenst gedrag. Dit zou veel breder toegepast kunnen worden. Aan de ene kant hebben wij zo op vele terreinen een behoefte aan een visie en een formulering van doelstellingen. Wij realiseren ons overigens maar al te goed, dat oplossingen bedenken veel makkelijker is dan veranderingen in de praktijk doorvoeren.

Veranderingen worden overigens altijd als bedreigend ervaren. Kritiek mag geen reden zijn om het centrale onderwerp—de noodzaak en kans om onze maatschappij een fundamentele nieuwe start en statuus te geven—niet te onderschrijven. Zinnen als „Dit is geschreven door een zelfbenoemde "elite", die geen weet heeft van wat er werkelijk in de wereld gebeurt; „Dit hebben we al zo vaak geprobeerd." en „Dit doen we allang." helpen ons van de wal in de sloot.

### Oproep

Wij doen een oproep om de door ons opgeworpen vragen en ideeën serieus en met een open geest te verkennen.

Namens het team "Werken": Joan Nunnely, Jan Prins

*1. Voor het individu: Gelijkwaardigheid, Gelijke kansen Betrokkenheid Voor het fysieke milieu Duurzaamheid Diversiteit; Voor het menselijk milieu: Solidariteit Samenwerking Voor het bestuurlijk milieu Doelgerichtheid Doelmatigheid Compassie*

## WERKEN IS LEVEN

### Team Werkgelegenheid

*Werk is meer dan het verrichten van arbeid in ruil voor een financiële beloning, het zijn alle activiteiten die maatschappelijk nuttig zijn: betaald, onderbetaald of onbetaald. Door te werken neem je deel aan het leven ten gunste van jezelf, maar je levert er ook een bijdrage mee aan je omgeving en de maatschappij."*

Als we ons een beeld proberen te vormen van de uitdagingen waarvoor wij met z'n allen in de komende decennia komen te staan op het gebied van werkzekerheid en werkgelegenheid, dienen wij rekening te houden met de verschillende functies van werk:

<p><i>materieel voor het individu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Productiefactor voor de werkgever</li> <li>• Inkomen voor de werknemer</li> </ul>	<p><i>immaterieel voor het individu</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erkenning</li> <li>• Sociale contacten</li> <li>• Zinnvolle tijdsbesteding</li> <li>• Persoonlijke vorming</li> </ul>
<p><i>materieel voor de samenleving</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bron van nationale rijkdom en welvaart</li> <li>• Voorwaarde voor algemeen welzijn</li> </ul>	<p><i>immaterieel voor de samenleving</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociaal en democratisch functioneren</li> <li>• Effectieve inzet en verdeling van talenten en middelen</li> <li>• Delen en in stand houden van waarden</li> </ul>

*Er is volgens ons behoefte aan een fundamentele aanpassing van ons denken over werk en werkgelegenheid, waarbij we meer aandacht geven aan werken als een rolen taakverdeling binnen onze maatschappij en waarbij we onderkennen dat 'vrijwilligerswerk' en 'zorgen voor een gezin' soms minstens even relevant en waardevol zijn als betaald werk. Bovendien moeten we vanuit dezelfde filosofie inzien, dat het 'werk' van vele gepensioneerden voor henzelf en voor de gehele maatschappij nog zeer waardevol kan zijn en dit benutten.*

## UITDAGINGEN

Ging het in de middeleeuwen nog vooral om het pure vakmanschap, in de huidige dynamische wereld worden aan vrijwel alle medewerkers in een organisatie heel andere eisen gesteld, zoals het omgaan met diversiteit, creativiteit, communiceren, samenwerken, nieuwe kennis vergaren en blijven leren. Bovendien veranderen de vaardigheden, die gevraagd worden nu veel sneller en daarom is het cruciaal steeds weer nieuwe competenties en vaardigheden aan te leren.

Wij voorzien verder dat onder invloed van een combinatie van automatisering, robotisering, gedeeld bezit en ruilhandel het onderscheid tussen betaald en onbetaald werken steeds vager wordt.

De maatschappij – wij met z'n allen dus – heeft de taak voortdurend het evenwicht te zoeken tussen een collectief optimaal functioneren en individuele talentenontwikkeling en benutting.

Werken in de traditionele zin is feitelijk ruilen van tijd, met vaak – maar niet altijd – geld als ruilmiddel. Optimale werkgelegenheid betekent niet alleen dat vrijwel iedereen werk heeft, maar ook dat zo veel mogelijk mensen daarmee hun talenten ten volle kunnen benutten en daar plezier en voldoening aan kunnen ontleen. Binnen onze definitie werkt vrijwel iedereen. De kernvraag is: halen we er het beste uit voor individu en maatschappij? Hierop voortbouwend zien wij zes grote uitdagingen.

### 1. Streven naar passend werk

In de loop van de geschiedenis is het besef ontstaan, dat het menselijk bestaan waardevol is en mogelijkheden biedt tot verregaande emancipatie en verantwoordelijkheid. Werken – deelnemen aan een gezin, een buurt, een onderneming – is daar een essentieel en fundamenteel onderdeel van geworden, niet alleen economisch, maar ook sociaal. In een ideale wereld heeft ieder mens werk, waarbij zijn of haar talenten maximaal worden benut en dat tegelijkertijd maximale voldoening geeft.

Onze allereerste uitdaging is dus om in ons denken en handelen rond werken veel meer aandacht te geven aan het onderkennen, ontwikkelen en benutten van de talenten van mensen. Op vrijwel alle terreinen, niet alleen in onderwijs en gezondheidszorg, is er dan ook behoefte aan meer individuele differentiatie in (de begeleiding naar) werken. Concreet betekent dit, dat iedereen geschikt is om te werken, maar dat dat werk eerst en vooral uit moet gaan van de talenten van de mensen. Niet functie-eisen maar talenten moeten het centrale uitgangspunt vormen. Immers: iedereen heeft talent. De uitdaging is om er passend werk bij te vinden.

### 2. Zoeken naar een dynamisch evenwicht

Voor grote delen van onze arbeidsmarkt zijn wij overgeleverd aan een mondiale dynamiek. Technologische doorbraken en mondialisering van markten zijn daar direct en indirect de grootste veroorzakers van. Deze ontwikkelingen leiden ertoe, dat de bestaande balans voortdurend overhoop wordt gehaald en er weer een nieuw dynamisch evenwicht gezocht moet worden. In een wereld, die steeds sneller verandert, en daarmee onvoorspelbaarder wordt, is het van het grootste belang, dat alle werkenden zich actief bezighouden met de ontwikkelingen in hun werk en hun carrière om er 'het beste' uit te halen. Voor henzelf, voor hun omgeving en voor de maatschappij als geheel.

Hoe zorgen wij voor werken in de toekomst voor een dynamisch evenwicht? Met een leertraject dat oefening en opleiding vraagt, dat kansen biedt om jezelf opnieuw uit te vinden of te experimenteren in een andere rol. De uitdaging is dus om niet te stoppen met leren als je van school komt of je vak beheerst, maar jezelf te blijven ontwikkelen tot, bij wijze van spreken, de dag voor je pensioen, maar liever ook nog daarna. Waar dat bij jongeren als vanzelf gaat, is dat voor oudere mensen geen vanzelfsprekendheid, maar wel een absolute noodzaak om mee te kunnen blijven doen.

### 3. Bieden van kwaliteit en bestaanszekerheid

Bieden nieuwe banen voldoende kwaliteit en bestaanszekerheid? De opkomst van 'niet-standaard' vormen van werk verstoort het traditionele model en zet arbeidsverhoudingen in een nieuw licht. Dat leidt tot een volatiele arbeidsmarkt en onzekerheid bij de werknemer. Dit wordt verder versterkt door het afnemen van zowel de sociale bescherming als de sociale dialoog tussen werknemers en werkgevers. Het begrip 'werkgever' staat door dit alles op losse schroeven, wat van de formele werkgever een morele kracht vergt, die noch gedoed kan worden, noch op Marktplaats te verkrijgen is. 'Werknemers' moeten zich dit nog meer eigen maken dan de vanouds al met gezag beklede 'werkgevers'. De werknemer kan zich elke dag afvragen 'Ben ik wel goed genoeg?', maar dan is het nu de eigen verantwoordelijkheid om deze overtuiging af te breken. Daarbij gaat het er vooral om te beseffen, dat er geen relatie bestaat tussen formeel gezag en moreel gezag, of dat, als een dergelijke relatie al bestaat, deze zeker niet bij voorbaat positief is. De uitdaging is om hier een betere balans te vinden tussen de behoefte aan flexibiliteit bij de vraagzijde en de noodzaak tot inkomenszekerheid aan de aanbodzijde.

### 4. Streven naar gelijkheid en diversiteit

Hoe lossen we de steeds verdergaande ongelijkheid op het gebied van lonen en inkomens op? De ongelijkheid neemt toe, omdat huishoudens met lagere inkomens het moeilijk hebben. Hoe zorgen wij als samenleving ervoor dat er op de arbeidsmarkt gelijke kansen zijn voor iedereen en dat we zo een vicieuze cirkel van toenemende ongelijkheid doorbreken? Met een groeiende ongelijkheid ontstaat er immers ook een groeiend verschil in waardigheidsbeleving.

Als we daar diversiteit in betrekken is dat vaak vanuit een 'probleem'-benadering. Dan wordt er helaas gezocht naar goed en kwaad, gelijk en ongelijk. Maar door zo te kijken, blijft het echte punt buiten schot, namelijk dat de keuzes in feite opgelegd zijn. Dan telt maar één ding: wat ieder met de consequenties van deze keuzes doet, vooral wanneer je ziet dat hier vandaag de dag nog steeds heel veel mensen onder lijden. De vele gezichten en profielen van de samenleving dienen we terug te zien in alle organisaties. Dat geldt voor het MKB, de politie, de gemeente en andere overheidsinstanties.

De basis daarvoor is het streven naar diverse teams, op alle niveaus. Ons sterk maken voor het formuleren van concreet beleid en specifieke doelen die inzetten op de werving, instroom en doorstroom van vrouwen, mensen met een biculturele achtergrond, lhbt'ers en mensen met een arbeidsbeperking. Dat maakt organisaties herkenbaar voor verschillende groepen mensen en zorgt voor een inclusieve organisatie en aanmoediging dat iedereen welkom en nodig is in het werk.

Inclusiviteit op het werk realiseren is nu harder nodig dan ooit. In de werkomgeving is representatie in de top hard nodig en op de arbeidsen stagemarkt is het van belang om anders om te gaan met cv's, waarbij er meer aandacht is voor iemands potentieel.

Er gaat al veel goed, zoals het feit dat de beschikbaarheid van stageplaatsen als gevolg van corona politiek in de belang

stelling staat. Discriminatie op de stage arbeidsmarkt lijkt echter hardnekkig. Bepaalde bedrijfstakken hebben graag stagairs, omdat het verdienvermogen te beperkt is voor echte banen. Er zijn ook sectoren, die zitten te springen om medewerkers, maar die het te druk hebben om te investeren in het opleiden van stagairs.

## 5. Waarderen van mensenwerk

In toenemende mate worden grote internationale ondernemingen gedwongen nadrukkelijk aandacht te geven aan de belangen van aandeelhouders. De belangen van de medewerkers komen daarmee soms in het gedrang en soms worden ze middels perverse prikkels (bonussen) aangezet tot het maximaliseren van de aandelenkoers. Vanaf het moment dat Nobelprijswinnaar Milton Friedman zei dat het de enige verantwoordelijkheid van de onderneming is om zoveel mogelijk winst te maken (1962), is het bergafwaarts gegaan met de verhouding tussen werknemers en aandeelhouders.

Dat het maatschappelijk discours over de mismatch aan de onderkant van de arbeidsmarkt verschuift van basisinkomen naar een basisbaan is daarmee een positieve ontwikkeling, maar hoewel enige kentering in deze ontwikkeling is waar te nemen, is er nog een behoorlijke weg te gaan.

De drang naar efficiëntie zorgde voor drukkende controle-systemen, waarbij werknemers vooral als kostenpost werden gezien. Continue nieuwe regelgeving vanuit de overheid en bedrijven zelf, gevoed vanuit de gedachte van de maakbare samenleving, zorgt er bovendien voor dat de verantwoordelijkheid van het naleven van regels zwaarder weegt dan het gevoel voor solidariteit.

Tenslotte spelen institutionele beleggers een rol met hun visie op waardebeoordeling. Beursgenoteerde ondernemingen zijn in die visie niet meer dan een balans met activa en passiva, die in afzonderlijke transacties te gelde kunnen worden

gemaakt. De veronachtzaming van de belangen van de medewerkers kent echter wel een prijs. Steeds meer jonge talenten haken vroegtijdig af en beginnen voor zichzelf of gaan in een kleinere omgeving verder. Over de gehele linie zien we dat het met onze mentale gezondheid helemaal niet zo goed gesteld is. Steeds vaker zijn het jonge mensen in de kracht van hun leven die met een burn-out thuis zitten.

## 6. Zorgen voor een machtsevenwicht

Het arbeidsrecht gaat, bijzonder genoeg, uit van een fundamenteel ongelijkwaardige relatie tussen werkgever en werknemer. De werknemer is beschermd tegen onheus handelen van de werkgever, maar vice versa geldt dat niet. De meer filosofische vraag is of dat de huidige verhoudingen op de arbeidsmarkt nog wel weerspiegelt. Is de werkgever niet veel afhankelijker van de bereidwilligheid van de werknemer om kennis en capaciteiten in te zetten voor de werkgever dan andersom? Dat geldt zeker in tijden van hoogconjunctuur. Voor moeilijk vervulbare functies geldt dit eigenlijk altijd.

In Nederland zijn werknemers in vaste dienst goed beschermd tegen ontslag en is de werkgever in sterke mate risicodragend voor de financiële gevolgen van uitval. Hierdoor telt Nederland relatief veel flexwerkers, zowel onderaan als bovenaan de markt. Het systeem werkt, omdat het een vrije keuze stipuleert: zzp'ers kiezen – vaak, maar niet altijd – vrijwillig voor de beperkte bescherming en zien dat – in theorie – beloond met een hoger uurloon. Toch zijn er ook nadelen, zoals dat werkgevers steeds huiveriger zijn om mensen in vaste dienst aan te nemen. Dat ondermijnt het solidariteitsbeginsel van het premiestelsel.

Technologische vooruitgang is de afgelopen twee eeuwen een belangrijke motor geweest achter economische groei, loonsverhogingen en verbetering van de levensstandaard. Maar technologieën zijn verschillend van aard: er zijn technologieën die de menselijke productiviteit verhogen, maar

evenzo kan automatisering negatieve gevolgen hebben voor werkgelegenheid en lonen.

De arbeidsmarkt van de toekomst biedt volop kansen. Alleen de vraag is: hoe geven we daar ruim baan aan? Hoe wordt het aantrekkelijker om iemand in dienst te nemen? En hoe maken we het aantrekkelijker voor een potentiële werknemer om aan de slag te gaan? Maar ook: hoe maken we het aantrekkelijk voor een 'kleine' werkgever iemand een vaste baan aan te bieden?

Zo vragen werkgevers zich vaak af wat geschikter is om een klus te klaren: mens of machine. Factoren die dan een rol spelen, zijn onder meer snelheid, kosten, precisie en technische mogelijkheden. De coronapandemie heeft daarenboven duidelijk gemaakt dat virussen niet alleen computersystemen kunnen stilleggen, maar ook de mens als betrouwbare productiefactor kunnen 'uitschakelen'. Als voor de machine wordt gekozen, worden onder andere de creativiteit en het netwerk van de mens weggegooid.

Het belastingklimaat speelt ook een rol: investeringen in machines worden fiscaal bevoordeeld ten opzichte van die in mensen. De uitdaging is om een nieuw en beter evenwicht te vinden tussen mens en machine als productiefactor.

### Samenvattend: Samen Werken moet centraal staan

Om de hiervoor genoemde uitdagingen aan te gaan, moeten alle betrokkenen individueel én collectief hun perspectief op 'werken' fundamenteel aanpassen en oprechte samenwerking zoeken. Maar ook het individu zelf zal geïnspireerd en geholpen moeten worden om zelfstandig zijn rol in dit proces van voortdurende aanpassing te pakken.

Wanneer mensen het hebben over het waarmaken van hun dromen, wordt er vaak gezegd dat je zelf het enige obstakel bent. Dat je door hard te werken deze dromen waar kunt maken. Het is tijd om te onderkennen dat werk ons veel meer biedt dan bestaanszekerheid. Door te werken kunnen we bestaan én leven. Werken maakt ons tot betere mensen.

## IDEEËN

*Hieronder bieden wij ter discussie en ter illustratie een scala van ideeën aan om de geschetste uitdagingen tegemoet te treden. De gemeenschappelijke noemer: ze zijn praktisch en concreet te implementeren, niet politiek van aard en gericht op een structuurverbetering in de maatschappij en economie. Voor elk van de ideeën wordt u uitgedaagd om deze te vertalen naar uw eigen werkkterrein of u nu ondernemer, manager, werknemer, bestuurder of politicus bent. De uitwerking is aan ons allen. Ja, ook aan u.*

### 1. Mensen bij hun werk betrekken

De toekomst van werk laat in Nederland enorme uitdagingen zien. Er is sprake van een unieke mix van ontwikkelingen: grootschalige verplaatsing van taken aan de ene kant en grootschalige tekorten in arbeid aan de andere kant. De centrale vraag hierbij is: zal het tempo van banenverlies het tempo van banengroei overtreffen?

De coronapandemie heeft de digitalisering versneld, waar door de werknemer in het productieproces een 'kwetsbare' schakel bleek. Aangezien 'de technologische factor' economisch en belastingtechnisch grote voordelen kent boven 'de mens' en grote organisaties een disproportioneel voordeel hebben in het omarmen van technologie, is het van belang om technologie voor het individu beschikbaar te maken. Daarmee wordt het individu waardevoller voor – en meer betrokken bij – zichzelf. Dit geldt ook ten aanzien van werkgevers en de maatschappij in haar geheel.

Organisaties die bij hun medewerkers het hoogste niveau van betrokkenheid hebben, presteren aanzienlijk beter dan hun concurrenten. Dit vraagt ook zorg van de werknemer, namelijk om waardevol te blijven, om te leren en met de arbeidsmarkt mee te veranderen. Het aanleren van 'digitale' skills is daarbij een belangrijk element. We zullen daarbij moeten con



curren met economieën en bedrijven in andere delen van de wereld. De grote beschikbaarheid van breedbandinternet en het gebruik van de Engelse taal maken 'arbitrage'-mogelijkheden ten nadele van onze economie immers mogelijk. De markt zal altijd de beste prijs-kwaliteitsverhouding kiezen.

Er zijn nog volop werknemers die niet betrokken zijn bij hun werk of organisatie of die op iets anders betrokken zijn, dan waar zij geacht worden op betrokken te zijn. Jonge ondernemingen creëren vaak al een veel intensere cultuur van betrokkenheid. Sterker nog, voor veel startende ondernemers is het creëren van een betrokken en gemotiveerd team een essentiële succesfactor. Dus misschien is het goed als het 'oude' bedrijfsleven eens wat meer naar het functioneren van startups kijkt en het streven naar betrokkenheid hoger op de agenda zet. Beter voor de werknemers én de aandeelhouders.

## 2. Selecteren op potentie en minder op diploma's

Hoewel er in de afgelopen jaren veel pogingen tot verbetering geweest zijn, is er nog steeds een relatief grote afstand tussen opleiding en werk. In veel beroepen is er dan ook voor gekozen om de entreevoorwaarden steeds gelijke tred te laten houden met de trend in de opleiding, namelijk om steeds meer kennis in te bouwen, hoewel die kennis in de praktijk snel achterhaald of zelfs irrelevant kan blijken.

Talent en intelligentie zijn de productiefactoren van de 21ste eeuw. Kennis is nauwelijks meer onderscheidend, omdat alle knowhow is vastgelegd in bedrijfssystemen of als instructievideo op YouTube. Opleiding en ervaring worden daardoor minder relevant. Met de juiste talenten en voldoende intelligentie kun je vaardigheden en competenties tegenwoordig veel makkelijker en sneller ontwikkelen dan vroeger.

We moeten zorgvuldig nadenken hoe je talentvolle mensen kunt herkennen. En, als ze geen specifiek diploma hebben, wat er aan opleiding schort om hen het gewenste werk te laten

uitvoeren. Dat lijkt moeilijker dan het is: er bestaan namelijk veel tests en tools, die uitermate geschikt zijn om erachter te komen wat iemands talenten, vaardigheden en ervaring zijn, los van eventuele kwalificaties vanuit regulier onderwijs of andere opleidingen.

Sinds 2018 hebben bedrijven in de Verenigde Staten, waar onder Google, Apple en IBM, de eis laten vallen dat sollicitanten een college-diploma (HBO of universiteit) moeten hebben. Een revolutie in hun aannamebeleid. Hoewel diploma's een nuttige functie kunnen vervullen als een van de maatstaven voor iemands talent, weten we allemaal uit eigen ervaring dat dat vaak niet het meest waardevolle selectiecriteria is. Het loslaten van diploma-eisen houdt zowel verband met een poging om de diversiteit te verbeteren, als om het gemakkelijker te maken om mensen aan te nemen, die andere niet-traditionele onderwijstrajecten hebben gevolgd.

Grote bedrijven hebben vaak voldoende kennis en kunde om zelf mensen op te leiden, wellicht soms beter dan educatieve instellingen en zeker meer gericht op het werk dat moet worden verricht. Zo heeft Google veel verschillende onderwijsprogramma's voor alle leeftijden ontwikkeld. Het bedrijf zorgt tevens voor de studiefinanciering van kansarme en minderheidsstudenten, die anders geen mogelijkheid zouden hebben om computerwetenschappen te studeren.

Selecteren op potentieel in plaats van op bewezen ervaring en opleiding heeft nog een groot voordeel: het geeft meer inzicht in de 'leerbaarheid' van nieuwe vaardigheden en competenties. De tijd dat je erop kunt vertrouwen dat je met bewezen kennis en kunde rustig naar je pensioen kunt toe werken ligt immers achter ons. Iedereen – of je nu praktisch of theoretisch geschoold bent en veel of weinig verdient – zal zich continu moeten blijven ontwikkelen om van toegevoegde waarde te blijven in het werk en voor de maatschappij.

### 3. Omarmen van diversiteit

In toenemende mate onderkennen organisaties het belang van diversiteit en inclusiviteit. Allereerst om de eenvoudige reden dat de werkomgeving een afspiegeling van de maatschappij is. Maar ook omdat juist het samenspel van uiteenlopende zienswijzen, culturen, kennis en ervaringen leidt tot verrassende inzichten en innovatieve oplossingen. De essentie is dat we de verschillen en communicatieuitdagingen niet uit de weg gaan, maar erkennen en waarderen. Om die reden is diversiteit niet alleen een trend, maar zou het veel meer een strategisch speerpunt moeten zijn.

De vraag is dan ook meer: hoe bereiken we diversiteit? Een actief, door de leiding gedreven beleid, in grotere organisaties in combinatie met de ontwikkeling van rolmodellen, zal hier resultaat boeken. Het streven naar en stimuleren van een inclusieve cultuur, waarin alle collega's zich betrokken voelen, is daarbij essentieel.

Maar met een open blik de kwaliteiten in een ander waarderen, gaat lang niet altijd vanzelf. Op alle niveaus in de organisatie moeten we daarom streven naar duidelijke rolmodellen. Elk individu moet kunnen zien dat er kansen zijn en dat het veilig is om deze kansen te pakken. Alleen mee mogen praten is niet voldoende, het gaat erom dat ieders stem daadwerkelijk wordt meegenomen in de besluitvorming. Uiteindelijk is het doel representatie.

### 4. Creëren van werk op maat

Hoewel er in de afgelopen jaren veel pogingen tot verbetering gedaan zijn, is er nog steeds een relatief grote afstand tussen opleiding en werk. Een actievere relatie tussen bedrijven en organisaties enerzijds en opleidingsinstituten anderzijds kan een belangrijke bijdrage leveren aan:

- De praktische kwaliteit van de opleiding

- De relatieopbouw tussen toekomstige potentiële werkgever en werknemer
- De reductie van opleidingskosten
- Een betere match tussen talenten en interesse van de werkzoekende en het actuele aanbod.

Alhoewel wij niet terug willen naar de oude concepten, zoals als meester en gezel of bedrijfsschool, willen we wel componenten uit die systemen opnieuw introduceren. Een verdere interactie tussen opleiding en onderneming of organisatie zou kunnen worden bereikt door:

- Potentiële werkgevers nauwer te betrekken bij curriculum en aanbod van onderwijs.
- Een deel van de opleiding binnen één of meer participerende werkorganisaties uit te voeren.
- Convenanten tussen opleidingen en werkorganisaties over werkaanbod en garantie op middellange termijn af te sluiten.

Verdere integratie van opleiding en werk vereist individuele afstemming tussen de betrokken instellingen en zal onvermijdelijk verschillend zijn voor de verschillende opleidingen. Desondanks is het concept toepasbaar op elk niveau, van vmbo tot universiteit, en voor alle soorten opleiding, van horeca tot informatietechnologie.

De aangewezen partijen om deze convenanten uit te werken zijn regionale samenwerkingsverbanden van aanbieders van opleidingen en werk. Voor een beperkt aantal, veelal hogere, opleidingen is een nationaal convenant denkbaar. Een dergelijke aanpak zal niet alleen zijn vruchten afwerpen tijdens het primaire opleidingsproces op weg naar de eerste baan, maar juist ook voor het 'leven lang leren'-proces dat voor vrijwel elk beroep in de dynamische toekomst nodig zal zijn. Een praktische aanpak zou kunnen zijn om per provincie een 'arbeidsmarktcommissaris' aan te stellen, die verantwoordelijk is om deze nieuwe structuren vorm en inhoud te geven. De aanpak kan verschillen, omdat elke regio zijn eigen behoeftes qua werk en economische ontwikkelingen kent.

## 5. Het menselijk kapitaal op de balans zetten

De belangrijkste waarde van een bedrijf staat niet op de balans. Elke business school, elke CEO en elk managementboek spreekt over het menselijk kapitaal als een van de belangrijkste voorwaarden voor groei en succes van de organisatie. Gebouwen, voorraden, liquide middelen en mogelijk de kennis in patenten staan genoemd als activa, en in de passiva staan schulden en eigen vermogen. Maar waar zien we de mens terug op de balans? Kunnen we hier echt geen waarde aan geven? We zien de mens als kostenpost voorbijgaan in de winstenverliesrekening en soms zijn er nog wat latente pensioenvoorzieningen die betaald moeten worden, maar verder is de menselijke factor op de balans onzichtbaar.

Hoe vaak mensen in een bepaald jaar hun schouders hebben opgehaald staat evenmin in het jaarverslag. Toegegeven, de mens is gelukkig (nog) geen bezit van een bedrijf en de waarde is wellicht moeilijk hard te maken, maar dat er helemaal geen waarde voor het menselijk kapitaal is opgenomen, blijft vreemd.

Meer aandacht voor de waarde van menselijk kapitaal zou er toe kunnen leiden dat bedrijven meer in hun mensen gaan investeren en daardoor beter gaan presteren. Bovendien zal het er aan bijdragen dat we arbeid zo gaan organiseren, dat het de gezondheid van de medewerkers versterkt in plaats van er afbreuk aan doet.

Onze suggestie is om bedrijven te stimuleren om een 'menselijke' balans met simpele cijfers op te stellen, die als bijlage bij de jaarrekening kan komen. Aan de activazijde geeft zo'n balans inzicht in het aantal werknemers (vast en flexibel), hun gemiddelde leeftijd, hoelang ze in dienst zijn en wat hun salaris is, maar ook in bijvoorbeeld de ratio tussen de meesten de minstverdienende medewerker. Ook kwalitatieve aspecten, zoals de mate van tevredenheid, betrokkenheid, samenwerking en ontwikkelingsmogelijkheden, kunnen hierin worden opge-

nomen. Aan de passivazijde van zo'n menselijke balans kunnen dingen komen als ziekteverzuim, het aantal burn-outs, beroepsongevallen of ziekten, het percentage medewerkers dat spanningsklachten, werkdruk en pesten ervaart en het verloop. Het is onze overtuiging dat alleen al door het opstellen van een dergelijke balans het besef, dat medewerkers met al hun talenten, drijfveren en potentieel een kernwaarde van en voor het bedrijf zijn, zal groeien.

Bovendien zouden bedrijven, die investeringen in menselijk kapitaal activeren door het op de balans te zetten, daar ook fiscaal in kunnen worden gestimuleerd. Opleidingen en beheersmaatregelen die voortijdige uitval en verzuim tegen gaan, moeten verlaging van de belastingdruk tot gevolg hebben. Het kapitaliseren van investeringen in opleiding en in kosten van te voorkomen verzuim zorgt er op die manier voor dat investeringen tot lagere werkgeverslasten leiden en kosten van verzuim juist hogere tarieven geeft.

## 6. Arbeidscontracten minder eenzijdig maken

Na jaren van groei lijkt de verhouding tussen vaste en flexibele arbeidscontracten een evenwicht te hebben gevonden. Zowel het aantal zzp'ers als het aantal flexcontracten is al drie jaar min of meer stabiel.

Veel werkgevers geven geen vast contract meer, omdat ze geen risico's willen nemen. Dit zorgt voor problemen, bijvoorbeeld omdat iemand dan geen woning of hypotheek kan krijgen. De vraag naar werkzekerheid en daarmee een stabielere arbeidsrelatie is gerechtvaardigd, zolang de werkgever – en dit geldt natuurlijk vooral de kleinere werkgever – daardoor niet opgezadeld wordt met onredelijke verplichtingen.

Het rapport 'In wat voor land willen wij werken?' van de commissie Borstlap pleitte in 2020 in wat bureaucratischer termen voor 'het bevorderen van de interne wendbaarheid' en 'het afremmen van de externe flexibiliteit'. Als mogelijk alternatief wordt ook vaak verwezen naar het Deense 'flexicurity'-model, waarbij de ontslagbescherming laag is en werkgevers gemakkelijk afscheid kunnen nemen van hun werknemers, die dan op een riante werkloosheidsuitkering en (om?) scholingsplicht terugvallen. Dit model werkt uitstekend in hoogconjunctuur, maar in tijden van recessie blijkt het een oplossing die een sterk beroep op publieke middelen doet.

Onze suggestie is om het arbeidsrecht meer in lijn te brengen met het gewone contractrecht. Dus door 'vast' meer 'flex' te maken, zodat werkgevers verleid worden om weer meer vaste contracten af te sluiten. Niet alleen als de arbeidsmarkt krap is, maar structureel. Misbruik van flexcontracten wordt zo tegengegaan. Een simpele aanpassing met grote gevolgen zou zijn om de opzegtermijn, die nu alleen voor de werknemer geldt, wederzijds te maken. Werkgever en werknemer spreken dan in overleg een opzegtermijn af die voor beide partijen geldt. In plaats van de gebruikelijke maand kan dat ook een half jaar zijn.

Het effect van deze aanpassing zal zijn dat er weer meer vaste contracten worden afgesloten, omdat 'vast' aantrekkelijker wordt voor de werkgever. Ook het aantal malen dat werkgever en/of werknemer de gang naar de kantonrechter moet(en) maken, zal verminderen. De werkgever kan immers met meer gemak besluiten de arbeidsovereenkomst niet te verlengen, wanneer de werknemer niet meer nodig is. De werknemer wordt daardoor gestimuleerd om zichzelf te blijven bijscholen en ontwikkelen. Dat—en niet het vaste contract—is immers de beste basis voor een duurzame inzetbaarheid.

## 7. Introduceren van werkbuddy's

Werken is niet alleen een voorwaarde om de kost te verdienen, maar ook een essentieel onderdeel van het leven. In de ideale situatie gaat iemand met plezier naar zijn werk, doet daar ervaringen op, leert andere mensen kennen en vindt zo voldoening in zijn bijdrage aan ons aller welzijn. Dit geldt op elk niveau, zowel voor 'baas' als 'ondergeschikte'.

Leren werken aan succes en voldoening halen uit je werk en je carrière vraagt oefening. De componenten daarvan zijn niet anders, dan die van andere dingen leren en ervaringen opdoen. Of het nu voetbal of nanobiologie is, luister en kijk naar anderen, die je voor zijn gegaan.

Als banen ophouden te bestaan, zoals bijvoorbeeld in de toeristensector door de pandemie, wordt de toekomst voor sommige mensen bedreigend. Dan kan het jezelf opnieuw vinden of het experimenteren in een andere rol – net zoals met leren voetballen – het beste gestimuleerd worden door buddy's; mensen in je nabijheid, die een brede ervaring hebben en geïnteresseerd en bereid zijn jou verder te helpen.

Om een dergelijk leerproces te stimuleren moeten we een aanpak propageren en het mogelijk maken om iedere werknemer op zijn minst gedurende de eerste tien jaar van zijn werkend leven, een of meer werkbuddy's aan te bieden. Middelgrote en grote ondernemingen, waaronder natuurlijk ook de overheid, kunnen daar hun eigen systemen voor ontwikkelen, waarbij ze nadrukkelijk de mogelijkheid openhouden dat een buddy van buiten het bedrijf komt.

In kleinere ondernemingen zou de directe leidinggevende of directie de verantwoordelijkheid moeten nemen om hier voor te zorgen, hetzij door zelf die coördinerende rol te vervullen, hetzij door daar iemand anders voor aan te trekken. Ook zzp'ers zouden een buddy moeten krijgen, bijvoorbeeld omdat het door de coronacrisis nodig is dat ze een nieuwe stap in hun carrière zetten.

## 8. Afschaffen belasting op de laagste inkomens

Het afschaffen van de loonbelasting voor de laagste inkomens is goed voor de werkenden met een laag inkomen, hun werkgevers en de maatschappij. Allereerst zal dit onder andere een enorme boost aan de persoonlijke dienstverlening geven, die naar onze verwachting een belangrijke rol zal spelen in de werkgelegenheid van de toekomst. Ook buiten de persoonlijke dienstverlening valt het te verwachten dat werkgevers gemakkelijker mensen aannemen als ze daarover geen loonbelasting hoeven te betalen.

Op dit moment is er weliswaar al een vrijstelling voor de laagste inkomens, maar die zet te weinig zoden aan de dijk. Bovendien opent afschaffing van de loonbelasting op de laagste inkomens de mogelijkheid om het formele, maar ook uiterst complexe, bouwwerk van individuele toeslagen grondig te vereenvoudigen.

De maatschappelijke behoefte aan zorg, ondersteuning bij het huishouden en extra onderwijs in alle vormen stijgt. Als we talenten maximaal willen inzetten, moeten we de groeiende behoefte aan persoonlijke dienstverlening toejuichen. Voor 40% van de mensen die hier nu geen gebruik van maken, blijken de kosten de voornaamste drempel.

Het afschaffen van de belasting op de laagste inkomens heeft tal van voordelen: minder stress voor werkenden met een laag inkomen, een hogere arbeidsparticipatie van mensen die nog niet of weinig werk hebben en natuurlijk: nieuwe banen.

## 9. Niet mensen maar robots belasten

Een eenduidige definitie van een 'robotbelasting' is geen eenvoudige zaak en zal ongetwijfeld door allerlei lobbyisten overstreden worden verklaard. Twee bekende Amerikanen hebben er de afgelopen jaren interessante dingen over gezegd. Allereerst Microsoft-oprichter Bill Gates: "Er zullen stellig belastingen aankomen, die op automatisering gericht zijn. Op dit moment wordt het inkomen van een werknemer die voor \$ 50.000 per jaar in een fabriek werkt, op allerlei manieren belast. Als een robot hetzelfde werk komt doen, zou je kunnen denken dat we de robot op een vergelijkbaar niveau gaan belasten."

Bill de Blasio, burgemeester van New York en ten tijde van zijn plan presidentskandidaat, stelde voor om bedrijven die door automatisering banen schrappen, te verplichten het equivalent van vijf jaar loonbelasting vooruit te betalen voor elke werknemer wiens baan hierdoor kon worden geschrapt. De opbrengst van die belasting zou worden gebruikt voor het scheppen van nieuwe banen in groene energie, gezondheidszorg en onderwijs. Volgens hem krijgen we zonder robotbelasting een toekomst zonder werk.

Eenzijds moedigt het belastingstelsel bedrijven aan om te automatiseren, om robots en software te kopen, en anderzijds ontmoedigt het ze om werknemers in dienst te nemen en te houden. De ironie hier is dat, wanneer het beleid te succesvol is en machines en mensen massaal werkloos worden, de basis onder de belastingheffing verdwijnt. Tot op heden was dit een irreële situatie, maar met de sterke opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) is het niet uit te sluiten, dat mensen steeds meer vrije tijd zullen krijgen, waardoor de basis van het op arbeid gebaseerde belastingstelsel wordt uitgehold.

De vele nieuwe technologieën zijn zo krachtig dat het ons inziens niet meer nodig is om die fiscaal te stimuleren met gunstige aftrekcondities. Veel interessanter is het om juist de investeringen in technologie extra te belasten ten gunste van

een verlaging van de belasting op arbeid. Dat legt ook een bredere en toekomstbestendige basis onder het belastingstelsel. Op Europees niveau is het idee van een robotbelasting een aantal jaar geleden verworpen, maar dat weerhoudt ons er niet van het opnieuw op de agenda te zetten. Het is immers essentieel dat wij voor iedereen werk blijven bieden. Dat is veel belangrijker dan innovatie stimuleren. Die houden we toch niet tegen.

#### 10. Een actief anticyclisch werkgelegenheidsbeleid voeren

De coronacrisis heeft laten zien dat onze overheid succesvol werkloosheid kan bestrijden door snel te reageren met ruime hartige compensatie en subsidieregelingen. Hierdoor is na de lockdowns een grote stijging van de werkloosheid voorlopig voorkomen. Ook zijn bijvoorbeeld de SER, het MKB, VNO-NCW en de politiek al met elkaar in gesprek om te onderzoeken waar nieuwe banen kunnen ontstaan. Daarnaast zorgen ook de klimaatadaptatie en de energietransitie voor nieuwe banen, waarbij vraag is naar nieuwe vaardigheden. Het is dan ook van belang dat deze nieuwe vaardigheden worden aangeleerd.

Toch is dit niet het recept van Keynes uit de jaren dertig van de vorige eeuw. Het anticyclische beleid dat hij voorstond, ging over de rol van de overheid als vragende partij op de markt. Dus over stimulering via de vraagzijde van de economie, met de overheid als klant én opdrachtgever, zoals bijvoorbeeld bij het huidige coronatestbeleid, dat een hoop werkgelegenheid oplevert.

De verklaring voor succesvol anticyclisch overheidsbeleid zit hem in de juiste timing. Doordat de overheid met het lockdown-beleid de economische crisis zelf creëerde, kon ze er goed en tijdig op anticiperen. Dat is waar het in het verleden vaak misging met Keynes; tegen de tijd dat de politiek het eens was over extra uitgaven (altijd lastig bij afnemende belastinginkomsten) was het dieptepunt van de crisis alweer

voorbij. Onbedoeld versterkte het anticyclisch beleid zo juist de perioden van hoogen laagconjunctuur. Precies het tegenovergestelde van wat Keynes beoogde.

Met deze wetenschap in het achterhoofd is onze suggestie om de te verwachten afbouw van de compensatieregelingen te laten volgen door een stijging van de uitgaven van de overheid als vragende partij op andere terreinen dan de gezondheidszorg. Te denken valt dan aan het:

- Versneld realiseren van grote infrastructurele projecten
- Intensiveren van de uitgaven aan fundamenteel onderzoek
- Versneld investeren in de energietransitie
- Investeren in het opleiden van mensen naar duurzame banen

Het idee is niet om het aantal geplande en voorziene uitgaven te vergroten, maar vooral om de uitgaven naar voren te trekken en zo de private sector de kans te geven nieuwe werkgelegenheid te realiseren ter compensatie van de verliezen als gevolg van het lockdown-beleid.

Zodra blijkt dat de economie de crisis heeft geabsorbeerd en het weer *business as usual* is, kunnen de intensiveringen naar normale niveaus afgebouwd worden. Blijkt de economie weer in hoogconjunctuur te komen, dan is het tijd om de investeringen terug te draaien tot onder de geplande niveaus. Door de vinger goed aan de pols te houden, wordt al te grote spanning op de arbeidsmarkt vermeden. Dat is goed voor bedrijven (de kosten van arbeid lopen dan niet te hard op in tijden van hoogconjunctuur) en de overheid (de kosten voor uitkeringen blijven binnen de perken in tijden van laagconjunctuur).

Teamtrekkers:

Joan Nunnely, Jan Prins

Teamleden:

Mikkel Hofstee, Guido van Nispen, Loek Schönbeck, Frans Weerkamp

