



Universiteit Utrecht

Bright minds, better future

Op weg naar
een duurzame
arbeidsmarkt



Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt

Inhoud

5	Voorwoord
7	Samenvatting
11	Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt
11	1. Inleiding
13	2. Structurele onevenwichtigheden op de Nederlandse arbeidsmarkt
13	2.1. De kloof tussen 'insiders' en 'outsiders'
16	2.2. Onderbenutting van werkenden op de arbeidsmarkt
22	2.3 Overbenutting van werkende op de arbeidsmarkt
25	2.4 Nog geen duurzame arbeidsmarkt
27	3. Dilemma's
31	4. Scenarioanalyse
43	5. Conclusie
46	Noten
48	Geraadpleegde literatuur
54	De auteurs



Voorwoord



De missie van onze Universiteit is het academisch vormen van jonge mensen en het opleiden van een nieuwe generatie onderzoekers. Dit in combinatie met kwalitatief hoogwaardig grensverleggend onderzoek. Hierbij streven wij niet alleen naar maatschappelijke relevantie maar ook naar het leveren van een onderscheidende bijdrage aan de oplossing van maatschappelijke uitdagingen.

Door de complexiteit van vele maatschappelijke vraagstukken is het van wezenlijk belang dat wij blijven investeren in de kwaliteit van onze kennis en samenwerking binnen en buiten de universiteit intensiveren. Multidisciplinaire samenwerking, het bundelen van wetenschappelijke kennis op belangrijke thema's en het van waarde maken van kennis (kennisvalorisatie) zijn inmiddels binnen onze Universiteit goed ingebed.

Onze Universiteit staat midden in onze samenleving en is zich ook zeer bewust van de steun van diezelfde samenleving. Derhalve deelt de Universiteit graag haar kennis en beoogt zij met de inzet daarvan een positieve bijdrage te leveren aan ontwikkelingen en vragen die leven. Dit doen we op meerdere manieren, zoals via wetenschapscommunicatie, via ons Universiteitsmuseum en door middel van publicaties zoals deze.

Dit jaar heeft de Universiteit gekozen voor het thema duurzame arbeidsmarkt. Zes hoogleraren uit zes disciplines zijn gevraagd hun visie te delen op dit thema in het licht van technologisch of

anderszins gedreven veranderingen alsmede het belang van participatie en benutting van talent.

De zes hoogleraren hebben gezamenlijk, maar met als hoofdauteur Joop Schippers, geschreven aan deze publicatie, met de titel 'Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt'. Behalve Joop Schippers (Arbeidseconomie) zijn dat: Paul Boselie (Strategisch Human Resource), Tanja van der Lippe (Sociologie van huishoudens en arbeidsrelaties), Tine de Moor (Economische en Sociale Geschiedenis), Frans Pennings (Arbeidsrecht en Sociale Zekerheidsrecht) en Toon Taris (Psychologie van arbeid en gezondheid).

Met deze publicatie willen wij graag een bijdrage leveren aan de gedachtevorming en discussies over dit thema die binnen verschillende gremia plaatsvinden. Tijdens het symposium "Naar een duurzame arbeidsmarkt", dat op 14 oktober 2015 plaatsvindt, zal de toekomst van onze arbeidsmarkt centraal staan.

Wij spreken de wens uit dat het symposium, in combinatie met het verschijnen van deze publicatie, een uitstekende gelegenheid biedt voor wetenschap, overheid en bedrijfsleven om verder met elkaar in gesprek te gaan, zowel over de toekomst van onze arbeidsmarkt als over arbeidsparticipatie.

Namens het College van Bestuur,

Marjan Oudeman
Voorzitter College van Bestuur

Samenvatting

OP WEG NAAR EEN DUURZAME ARBEIDSMARKT

Een duurzame arbeidsmarkt is wenselijk voor alle partijen; werknemers, zelfstandigen, werkgevers en de overheid zijn gebaat bij een arbeidsmarkt waarin elk talent optimaal benut wordt en ieder individu een rol te vervullen heeft. Is de Nederlandse arbeidsmarkt duurzaam? Nee, nog niet. Hij kent namelijk een aantal structurele onevenwichtigheden. De kern van het probleem is dat een groot deel van de 'insiders' op de arbeidsmarkt wordt overbenut, terwijl 'outsiders' juist consequent onderbenut worden. In het essay verkennen we welke gedrags- en institutionele veranderingen nodig en mogelijk zijn om een duurzame arbeidsmarkt dichterbij te brengen.

Werken in Nederland is topsport; we werken verhoudingsgewijs weinig, maar de arbeidsproductiviteit is hoog. Steeds beter opgeleide mensen werken met steeds geavanceerdere technologie en realiseren daarmee een steeds hogere productie per persoon. Dit is echter niet de enige reden dat de arbeidsproductiviteit zo hoog is. Veel laagproductieve burgers staan gedeeltelijk of zelfs volledig buiten het arbeidsproces. Vanwege de 'werk als topsport'-cultuur komen zij moeilijk weer aan een baan. Zonder ingrijpen zal de kloof tussen de deelnemers aan de arbeidsmarkt en zij die daarbuiten staan alleen maar groter worden.

Naast deze groep 'outsiders' is er ook een grote groep werkenden die zowel kwalitatief als kwantitatief onderbenut wordt. Vrouwen belanden nog regelmatig in lagere functies dan mannen met een vergelijkbare opleiding of ervaring; hetzelfde geldt voor werknemers van allochtone herkomst en werkenden met een beperking. Ook ouderen worden relatief onderbenut: hun productiviteit vermindert doordat hun opleiding of ervaring niet langer aansluit bij de vraag van de markt. Zij zijn daarom gebaat bij een aanvulling op hun menselijk kapitaal, maar werkgevers investeren juist in de werknemers die al hoogproductief zijn, in de verwachting een beter rendement te behalen. Dit schaaft zowel de kansen van deze ouderen op de arbeidsmarkt, als ook het totale productieve vermogen van de beroepsbevolking.

Er is op dit moment ook sprake van formele overkwalificatie als gevolg van de verdringing op de arbeidsmarkt, wat een vorm van onderbenutting is. Hoewel dit gedeeltelijk te wijten is aan de economische malaise van de afgelopen jaren, is de - op zich positieve - ontwikkeling dat de Nederlandse beroepsbevolking steeds hoger is opgeleid van een meer structurele aard. Deze ontwikkeling vraagt om meer autonomie voor medewerkers op alle niveaus van de organisatie, die daar echter nog niet op aangepast is. Waar dit wel plaatsvindt, is het vaak efficiency gedreven, waardoor de werkdruk voor de medewerkers sterk is toegenomen.

Naast onderbenutting is er op de arbeidsmarkt ook sprake van zowel kwalitatieve als kwantitatieve 'overbenutting'. Bij kwalitatieve overbenutting wordt er simpelweg teveel gevraagd van



de werknemer; hij of zij heeft niet de kwalificaties om het werk goed uit te voeren. De gevolgen van dit type overbenutting zijn schade door haperende productieprocessen en ontevreden klanten of patiënten. Bij kwantitatieve overbenutting beschikt de werknemer weliswaar over de juiste competenties, maar komt hij structureel tijd tekort om zijn takenpakket goed uit te voeren. Dit leidt tot een verhoogde werkdruk, en uiteindelijk tot werk-gerelateerd verzuim.

Wat is de beste manier om in de toekomst het werk zo te organiseren dat ieders talent optimaal tot zijn recht komt en men daarmee ook een bijdrage levert aan de maatschappij? Mensen moeten zich hierbij ook prettig voelen en het tot hoge leeftijd kunnen volhouden. Dat komt dus neer op een balans tussen aandacht voor individueel welzijn, maatschappelijk belang en organisatie-effectiviteit.

Het huidige organisatie-model biedt niet voldoende mogelijkheden om aan de behoeften van zowel werkgevers als werknemers te kunnen voldoen. Aan de ene kant zien we dat het traditionele model van het productiebedrijf niet langer dominant is; de groei van ondernemingen als What's App en Marktplaats bewijst dat het niet meer noodzakelijk is om veel fysiek en financieel kapitaal te investeren om een succesvolle onderneming op te zetten. Aan de andere kant is de rol van arbeid in het leven van de burger ook veranderd. Men heeft behoefte aan nuttig en zinvol werk, wat op gespannen voet staat met de organisatiecultuur van veel grote bedrijven.

Hoe buigen we deze ontwikkelingen om zodat er daadwerkelijk een duurzame arbeidsmarkt ontstaat? Om te bepalen waar en

hoe het beste ingegrepen kan worden, hebben we vier toekomstscenario's verkend, waarbij we hebben gekeken naar een toekomst die al dan niet verandert door een technologische doorbraak, en waar in meer of juist mindere mate de nadruk op gemeenschapswaarden ligt. Geen van de scenario's biedt een kant-en-klare oplossing om een duurzame arbeidsmarkt te creëren, maar juist door elementen uit al deze visies te destilleren kan er een succesvol plan opgesteld worden.

In deze scenario's vinden we verschillende oplossingen voor de eerder geschetste problemen. De kloof tussen insiders en outsiders is dus wel degelijk te overbruggen, en hierbij leiden verschillende wegen naar Rome. Er moeten dan wel eerst prioriteiten bepaald worden en vervolgens is het noodzakelijk dat hier politieke keuzes aan worden gekoppeld. Nader onderzoek en voortgaande discussie zullen moeten uitwijzen welke institutionele veranderingen - en eventueel bepaalde coördinatiemechanismen - een duurzame arbeidsmarkt dichterbij zullen brengen.

De conclusie is daarom: in Nederland ligt een duurzame arbeidsmarkt binnen bereik. Het dichten van de kloof tussen insiders en outsiders is mogelijk, waarna ieders talent optimaal benut zal worden en er voldoende ruimte zal zijn voor persoonlijke ontwikkeling en creativiteit. Doordat iedereen op zijn of haar plaats is, zal onvrede tot een minimum beperkt worden. Dit zal in veel opzichten niet vanzelf gaan; institutionele veranderingen zijn noodzakelijk.

Op weg naar een duurzame arbeidsmarkt

1. Inleiding

De Nederlandse arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door een aantal structurele onevenwichtigheden. In de eerste plaats is er een forse groep ‘outsiders’, mensen die langdurig buiten het arbeidsproces staan, en is er daarnaast een strikte scheiding tussen ‘insiders’ en ‘outsiders’. In de tweede plaats is er sprake van de onderbenutting van het talent en de competenties van een deel van diegenen die wel op de arbeidsmarkt actief zijn, mensen die onder hun niveau werken en meer zouden kunnen presteren dan zij thans doen. Als derde structurele onevenwichtigheid noemen we het feit dat een aanzienlijke groep werkenden langdurig ‘overbenut’ wordt: zij lopen voortdurend op hun tenen en zien bijvoorbeeld hun werk-privébalans in gevaar komen. Elk van deze onevenwichtigheden schaadt niet alleen het persoonlijk welzijn van de betrokken individuen, maar ondermijnt ook het verdienvermogen van de Nederlandse economie. Bij gebrek aan andere natuurlijke hulpbronnen is een goed gedijende economie in Nederland immers vooral afhankelijk van een *duurzame arbeidsmarkt* waar enerzijds *ieders talent* optimaal tot zijn recht komt en benut wordt om *productief in maatschappelijke behoeften* te voorzien, maar waar dat anderzijds ook op zodanige wijze

gebeurt dat mensen zich daar prettig bij voelen en het tot op hoge leeftijd kunnen volhouden (WRR, 2013; CPB, 2014). Aan een duurzame arbeidsmarkt zitten dus drie dimensies: die van het individuele welbevinden, die van de economische effectiviteit en die van de maatschappelijke relevantie.

De economische crisis van de afgelopen jaren laat zien dat steeds meer groepen kwetsbaar zijn en risico’s lopen in termen van duurzame arbeidsdeelname (UWV, 2014; CBS, 2012). Tegelijkertijd verhult de aandacht voor de – als gevolg van vraagtuitval en achterblijvende bestedingen – voor Nederlandse begrippen hoog opgelopen (conjuncturele) werkloosheid mogelijk het zicht op het structurele karakter van de hierboven geschetste onevenwichtigheden en de onderliggende bewegingen. Ook als de conjunctuur weer aantrekt, zal het nodige moeten veranderen om een duurzame arbeidsmarkt dichterbij te brengen.¹

In dit essay willen we in het bijzonder verkennen welke institutionele veranderingen nodig en mogelijk zijn om een duurzame arbeidsmarkt dichterbij te brengen. Bij instituties denken we bijvoorbeeld aan (wettelijke) regels en gewoonten, de wijze waarop het sociaaleconomische bestel is georganiseerd, maar zeker ook aan ‘de’ organisatie als het verband waarbinnen verschillende soorten arbeid en kapitaal samenwerken. Vanuit het perspectief van een duurzame arbeidsmarkt is ‘de organisatie’ misschien wel een van de belangrijkste instituties.

Ook als de conjunctuur weer aantrekt, zal het nodige moeten veranderen om een duurzame arbeidsmarkt dichterbij te brengen

In het vervolg van het betoog gaan we eerst uitgebreider in op de reeds aangeduide structurele onevenwichtigheden: hoe kunnen ze worden verklaard, hoe ontwikkelen ze zich, wie worden er door geraakt en hoe botsen ze met het principe van een duurzame arbeidsmarkt? Daarbij richten we de blik zowel

op de nationale als de internationale literatuur, zonder de pretentie van volledigheid te hebben. Daarvoor is een essay niet meteen het aangewezen medium. We vervolgen met een aanduiding van de belangrijkste dilemma's voor de arbeidsmarkt. Deze vormden de aanleiding voor de ontwikkeling van een aantal scenario's, welke in het essay beknopt en in grote lijnen worden uiteengezet. Aan de hand van die scenario's onderzoeken we welke institutionele ontwikkelingen en veranderingen een duurzame arbeidsmarkt al dan niet dichterbij kunnen brengen.



2. Structurele onevenwichtigheden op de Nederlandse arbeidsmarkt

2.1 DE KLOOF TUSSEN 'INSIDERS' EN 'OUTSIDERS'

Werken in Nederland is topsport. Dat valt onder meer af te lezen aan de hoge arbeidsproductiviteit (OECD 2014a). Nederlanders werken verhoudingsgewijs weinig, maar de uren die zij werken, zijn wel bijzonder productief (Camps, 2015). Die hoge productiviteit is enerzijds het resultaat van de combinatie van een goed opgeleide beroepsbevolking (hoewel Nederland op dat terrein mondiaal geen koploper is)(OECD 2014b; Eurostat 2015), een grote en efficiënte inzet van kapitaal (idem) en een stabiel arbeidsklimaat (European Foundation, 2013; ILO, 2015). In tal van sectoren zien we al decennialang een ontwikkeling waarbij steeds beter opgeleide mensen in combinatie met steeds geavanceerder machines een steeds hogere productie per persoon weten te realiseren (Donselaar, 2011). Van doorslaggevend belang hierbij is de technologische ontwikkeling die er niet alleen voor heeft gezorgd dat machines steeds meer 'kunnen', maar dat die machines ook steeds goedkoper worden. In een verder verleden zagen we een gelijkaardige ontwikkeling al bij de opkomst van de verbrandingsmotor. Recenter vormt de ontwikkeling van chips en de wijze waarop deze in computers en andere apparaten worden gebruikt een krachtige illustratie. Slechts enkele

decennia geleden was een computer een apparaat dat zowel qua benodigde ruimte als qua kosten slechts binnen het bereik van grote, kapitaalcrachtige organisaties lag. Nu volstaat een keukentafel of een hangmat om met behulp van een laptop gebouwen of een schip te ontwerpen, geld van de ene naar de andere kant van de aardbol te transfereren of desnoods een hele autofabriek aan te sturen. Hoewel dat niet automatisch voor alle technologie geldt en soms ook krachtige pogingen worden gedaan om de kennis en toegankelijkheid van bepaalde vormen van technologie te beperken (denk aan nucleaire technologie, maar ook aan industriële technologie die door middel van patenten wordt beschermd), lijkt de toegankelijkheid en beschikbaarheid van technologie over de gehele linie steeds groter te worden. We komen daar verderop in het betoog nog op terug.

Anderzijds is de gemiddelde productiviteit van de werkenden hoog omdat veel laagproductieve burgers buiten het arbeidsproces staan (CBS, 2015). Dat laatste is in belangrijke mate een erfenis van de klassieke verzorgingsstaat zoals die gedurende het derde kwart van de twintigste eeuw in Nederland is opgebouwd met de zegen van een hechte coalitie van werkgevers en werknemers (zie o.a. WRR, 2006; Hemerijck, 2012; De Kam en Donders, 2014). Naarmate de welvaart groeide en de verzorgingsstaat kon worden uitgebouwd, werd voor steeds meer groepen die niet of moeilijker in het arbeidsproces meekonden een regeling ontworpen die hen (geheel of gedeeltelijk) van arbeid vrijstelde en hen desondanks van een adequaat inkomen voorzag (o.a. De Beer, 2007).

Enerzijds was Nederland rijk genoeg om zich dit type voorzieningen te kunnen permitteren. Anderzijds wilde een toegewijde klasse van bestuurders en ambtenaren dergelijke voorzieningen dan ook goed regelen (vandaar dat iedere groep ook zijn eigen, toegesneden regeling kent).² Bovenal bestond een groot gevoel van solidariteit: elke nieuwe uitbreiding van de verzorgingsstaat kon zeker tot in de jaren tachtig van de vorige eeuw op brede steun rekenen, zowel in de politiek als van werkgevers en werknemers. Werkgevers kwamen op een gemakkelijke manier af van hun laagproductieve werknemers en diezelfde werknemers konden zich in de meeste gevallen op een (ruim) voldoende inkomensvoorziening verheugen.

Nu volstaat een keukentafel of een hangmat om met behulp van een laptop gebouwen of een schip te ontwerpen

De wijze waarop in de Nederlandse verzorgingsstaat de financiering van de meeste van deze voorzieningen is geregeld, namelijk via aan arbeid gekoppelde sociale premies, maakte de productiefactor arbeid echter wel steeds duurder, ook in verhouding tot kapitaal. De wig (het verschil tussen de arbeidskosten voor de werkgever en het loon dat de werknemer ontving) groeide en stimuleerde in veel sectoren de vervanging van arbeid door kapitaal (SER, 1984; CSED, 1997). Dit proces heeft zich gedurende de gehele periode sinds het loslaten van de geleide loonpolitiek aan het begin van de jaren zestig voortgezet. Recente discussies over de rol van robots en andere moderne technologie wettigen de veronderstelling dat ook de komende

decennia nog veel arbeid door kapitaal zal worden vervangen. Sommige sectoren (bijvoorbeeld de kolenwinning in Zuid-Limburg, textielindustrie in Twente, schoenenindustrie in de Langstraat, scheepsbouw) konden de toenemende concurrentie met lagelonenlanden niet aan en verdwenen grotendeels uit Nederland.³

Uiteindelijk liepen aan het eind van de jaren zeventig de kosten van de verzorgingsstaat zo hoog op en de bedrijfswinsten zodanig terug dat het totale investeringsniveau (en daarmee op termijn ook de werkgelegenheid) in Nederland onder druk kwam te staan. Voor de verzorgingsstaat betekende dat het keerpunt: na een kwart eeuw opbouw werd de sanering ingezet. Aanvankelijk met tegenzin en voorzichtig,⁴ later op grond van nieuwe ideologische inzichten⁵ en met minder terughoudendheid.⁶ Sommige regelingen, zoals de VUT voor oudere werknemers, werden geheel afgeschaft, terwijl voor andere regelingen de ingangseisen werden verscherpt of uitkeringen gekort of in looptijd beperkt. Zo werden allerlei 'ontsnappingsroutes' die minder productieve leden van de beroepsbevolking in de jaren zeventig of tachtig van de vorige eeuw wellicht nog een kans boden om de arbeidsmarkt voortijdig en met een adequate uitkering te verlaten, gaandeweg dichtgeschroeid. De aantallen uitkeringsgerechtigden liepen terug (UWV, 2012), mede onder invloed van de conjuncturele rugwind rond de eeuwwisseling en de effecten van ontgroening en vergrijzing gedurende het eerste decennium van de lopende eeuw (tot aan het uitbreken van de financiële en economische crisis in 2008), ook al vond niet iedereen die geen recht (meer) had op een uitkering opnieuw de weg naar de arbeidsmarkt.⁷ Bedrijfswinsten herstelden en de werkgelegenheid trok aan.

Macro-economisch kan de herstructurering van de verzorgingsstaat daarmee in belangrijke mate als een succes worden gelabeld.

Dat neemt niet weg dat er ondanks het teruggelopen aantal uitkeringsgerechtigden ook anno 2015 nog honderdduizenden Nederlanders buiten het speelveld van de arbeidsmarkt staan. Nu de toegangspoorten van de regelingen die de (afgeslankte) verzorgingsstaat nog kent niet langer wijd open staan, impliceert het feit dat je als individu tot zo een regeling bent toegelaten dat er in arbeidsmarkttermen kennelijk echt wel iets mis moet zijn. In de sociale wetenschappen spreken we hier van een ‘scarring’-effect (Clark en Oswald, 1994; Clark et. al., 2001; Román en Schippers, 2006). Werkgevers, die behoefte hebben aan ‘topsporters’ zullen niet snel geneigd zijn iemand ‘met een vlekje’ aan te stellen. Bovendien zijn veel organisaties verleerd hoe om te gaan met laagproductieve arbeidskrachten en ervaren zij daarbij – zelfs als er sprake is van overheidssubsidie – vooral allerhande ‘gedoe’ (Román & Schippers, 2008). Verzorgingsstaten die zich nooit ontwikkeld hebben tot het niveau van de Nederlandse en die minder tot in de puntjes zijn georganiseerd dan de Nederlandse (denk bijvoorbeeld aan het Zuid-Europese type) kennen dit ‘werk als topsport’-probleem veel minder. Daar bestond niet de luxe dat zo veel laagproductieve leden van de beroepsbevolking van de noodzaak konden worden gevrijwaard in het arbeidsproces actief te blijven om – zij het op een laag niveau en in een laag tempo – toch enigermate zelf in de kost te blijven voorzien.

Terwijl de muren rond de inkomensvervangende regelingen steeds hoger werden opgetrokken en daarmee – in termen van de transitionele arbeidsmarktbenadering (zie o.a. Schmidt, 2002; Schippers, 2001, 2003; Muffels et al., 2006) – de transitie tussen arbeidsmarkt en sociale zekerheid in beide richtingen minder gemakkelijk werd, kwam binnen de sociale zekerheid de nadruk voor wat betreft de individuele begeleiding steeds meer op activering te liggen. Wie om wat voor reden dan ook buitenspel was komen te staan, moest zo snel mogelijk de weg terug vinden naar de arbeidsmarkt.

In de jaren negentig van de vorige eeuw was deze stellingname vooral het resultaat van het inzicht dat maatschappelijke participatie (‘er bij horen’) voor veel mensen in belangrijke mate gekoppeld is aan het op een op andere manier verrichten van betaalde arbeid, ook al is deze voor een deel of grotendeels gesubsidieerd. Werk structureert, biedt sociale contacten en geeft zin aan het bestaan (zie o.a. Jahoda, 1982; Mok, 1990; Peeters et al., 2015). Op dat principe is bijvoorbeeld de Sociale Werkvoorziening gestoeld en vanuit dat perspectief werden tegen de eeuwwisseling ook de zogeheten ID-(ook wel bekend als Melkert-)banen gecreëerd. Over de instroom (I) waren alle betrokkenen zeer tevreden: de school kreeg er een klassenassistent bij, op het stadsplein kwam een fietsenstalling, gerund door enkele langdurig werklozen die niet alleen steeds vaardiger werden in kleine reparaties van fietsen,⁸ maar tevens bijdroegen aan de (gepercipieerde) sociale veiligheid en de mensen die soms al jaren thuis zaten genoten van de waardering voor hun gesubsidieerde werk. Met de doorstroom (D) ging het minder goed. De gedachte dat deze banen een opstap zouden

zijn naar een zelfstandige, niet gesubsidieerde baan, bleek te optimistisch, reden waarom de ID-banen na enkele jaren ook weer zijn afgeschaft. We komen zo dadelijk op dit punt terug. Gedurende het eerste decennium van de nieuwe eeuw verschoof het perspectief op de rol van de sociale zekerheid in de richting dat mensen vooral hun lot in eigen hand moesten nemen. Blijvende afhankelijkheid van de collectiviteit was geen goede zaak en werd door die collectiviteit ook steeds minder geaccepteerd. 'Cliënten' van de sociale zekerheid moesten worden aangespoord om ook zelf actie te ondernemen om opnieuw aan het werk te komen, geholpen door positieve prikkels, maar desnoods onder dreiging van een lagere uitkering. Dit perspectief weerspiegelt de gedachte dat er in een steeds hoger opgeleide en geïndividualiseerde en geëmancipeerde samenleving steeds meer burgers zijn die over het algemeen voldoende zelfredzaam zijn en er ook de voorkeur aan geven zichzelf te redden. Alleen in specifieke gevallen hebben ze een helpende hand van het collectief nodig, maar bij voorkeur nemen ze zo snel mogelijk weer zelf het heft van hun leven in handen.

Werk structureert, biedt sociale contacten en geeft zin aan het bestaan

Hoewel beide perspectieven op de burger nogal uiteenlopen, gaan we daar nu gemakshalve aan voorbij. We concentreren ons op een belangrijk punt van overeenkomst tussen beide perspectieven. Dit punt vormt ook de basis voor de recent geïntroduceerde Participatiewet. Het betreft hier het inzicht dat

er burgers zijn die weliswaar onvoldoende productief zijn om zelfstandig op de arbeidsmarkt een inkomen te verwerven, maar dat hun productiviteit in economische zin niet nihil is. De samenleving doet zichzelf tekort als zij daar niet van profiteert, terwijl het ook vanuit individueel perspectief beter is om deze mensen de gelegenheid te bieden hun talenten zo veel mogelijk in te zetten. De dubbele constatering dat het weliswaar wenselijk is dat ook laagproductieve leden van de samenleving zoveel mogelijk deelnemen aan het arbeidsproces, maar dat zij daarin niet automatisch worden ingeschakeld, roept zowel in wetenschappelijke kringen als beleidsmatig telkens opnieuw de vraag op hoe dat proces zo goed mogelijk georganiseerd kan worden. Alvorens daar nader op in te gaan, staan we stil bij twee andere structurele onevenwichtigheden op de Nederlandse arbeidsmarkt.

2.2 ONDERBENUTTING VAN WERKENDEN OP DE ARBEIDSMARKT

De onderbenutting van de actieve beroepsbevolking worden veelal in twee dimensies beschreven: een kwalitatieve en een kwantitatieve. Reeds in 2000 benadrukten de regeringsleiders van de Europese Unie die in Lissabon bijeen waren dat er met name bij vrouwen en ouderen in Europa nog veel ongebruikt potentieel voorhanden was om tot een groter arbeidsaanbod te komen (Ivan-Ungureanu en Marcu, 2006). Vrouwen – vooral met kinderen – werken vaker in deeltijd dan mannen, zeker in een land als Nederland; bovendien werken laagopgeleide vrouwen aanmerkelijk minder uren dan hoogopgeleide vrouwen (voor mannen geldt overigens hetzelfde, zij het dat het verband tussen opleidingsniveau en gewerkte uren iets minder

prominent is) (SCP/CBS, 2014). Behalve deze kwantitatieve onderbenutting van het arbeidspotentieel van vrouwen, toont onderzoek bij herhaling ook vormen van kwalitatieve onderbenutting: in veel Europese landen bezetten vrouwen lagere posities op de arbeidsmarkt dan mannen met een vergelijkbare opleiding en/of ervaring (European Commission, 2012). Dat laatste zien we in Nederland vooral terug via de ondervertegenwoordiging van vrouwen in de top van organisaties en in de rangen net onder de top, maar ook in de politiek en het openbaar bestuur. Ook in sectoren die de afgelopen decennia in hoge mate gefeminiseerd zijn (de zorg, de rechterlijke macht, het onderwijs) blijven vrouwen last houden van wat in de literatuur wordt aangeduid als het ‘glazen plafond’: zij maken binnen organisaties weliswaar carrière, maar slagen er niet of slechts met grote moeite in door te dringen tot de echte top van de organisatie. Dat geldt zowel in de marktsector als in de (semi-)publieke sector (Pouwels en Henderikse, 2014; SCP/CBS, 2014).

Bij ouderen neemt de onderbenutting van hun arbeidspotentieel meestal een ietwat andere vorm aan. Hoewel veel Europese landen de afgelopen jaren wetgeving hebben geïmplementeerd die (op termijn) moet leiden tot een hogere pensioenleeftijd, verlaten veel Europese burgers nog altijd (ruim) voor hun vijfenzestigste jaar de arbeidsmarkt (OECD, 2014). In een aantal landen is de gemiddelde uittredeleeftijd het afgelopen decennium weliswaar gestegen, maar het Europese gemiddelde ligt nog altijd onder dat voor OECD-landen als Japan of de Verenigde Staten. Terwijl deze kwantitatieve onderbenutting

van ouderen over het algemeen empirisch goed gedocumenteerd is, is dat met de kwalitatieve onderbenutting veel minder het geval. Vanuit de theorie van het menselijk kapitaal weten we weliswaar dat gedurende de levensloop c.q. de arbeidsloopbaan het eerder opgebouwde menselijk kapitaal aan slijtage onderhevig raakt en bestaande kennis en vaardigheden verouderen (*atrophy*) (Van Dalen et al., 2012). Over de mate waarin dat in verschillende beroepen en op individueel niveau gebeurt en welke factoren daar precies voor verantwoordelijk zijn, is nog veel minder bekend. Dat geldt ook voor de mate waarin en de omstandigheden waaronder verschillende individuen gedurende de levensloop betrokken worden bij c.q. nieuwe investeringsactiviteiten ondernemen om hun bestaande voorraad menselijk kapitaal aan te vullen/op te waarderen met verse kennis en nieuwe vaardigheden. Onderzoek van o.a. Karpinska (2013) en Fleischmann (2015) suggereert dat werkgevers vooral geneigd zijn investeringsmogelijkheden (bijvoorbeeld in de vorm van trainingen) - bijna als een vorm van beloning - beschikbaar te stellen aan goed functionerende, hoog productieve oudere werknemers, terwijl verouderende werknemers die op grond van hun lage c.q. tekort schietende productiviteit juist bij uitstek aanvulling van hun menselijk kapitaal behoeven daarvoor niet in aanmerking komen. Duidelijk is wel dat het onderhoud van het menselijk kapitaal van (vooral) ouderen tekort schiet. Dat schaadt enerzijds hun eigen, individuele kansen op de arbeidsmarkt (denk aan de oplopende langdurige werkloosheid onder 55-plussers), maar het schaadt ook het totale productieve vermogen van de beroepsbevolking.

ZELFREGULERING, EIGENAARSCHAP EN TEAMWERK IN ORGANISATIES

In het Duitse Dingolfing ontwikkelde BMW een bottom-up benadering voor deneerwaartse spiraal van arbeidsproductiviteit als gevolg van de vergrijzing van het BMW-personeel in de productielijnen. Verwacht werd dat de gemiddelde leeftijd van de medewerkers in deze fabriek zou stijgen van 39 jaar in 2010 naar 47 jaar in 2014, wat zou leiden tot grotere ergonomische en uitvalrisico's. In een experimentele productielijn werd een groep oudere medewerkers geplaatst met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar. Het team werd gevraagd om zelf met oplossingen te komen voor productiviteitsverbetering met bewuste aandacht voor gezondheid en welzijn van medewerkers. De directe investeringen van de 70 ingevoerde veranderingen bedroegen ongeveer "20k. In het eerste jaar steeg de productiviteit met 7%. Een groot deel van de aanpassingen in

het werk, afkomstig van de medewerkers en het team, hadden betrekking op veranderingen in de fysieke werkomstandigheden. Bijvoorbeeld een verende houten vloer, speciale stoelen en rekstokken om lichaam te ontspannen tussen de werkzaamheden door. Niet alleen ging de productiviteit omhoog, maar het verzuim daalde eveneens: van 7% naar 2% in een jaar tijd. Loch, Sting, Bauer en Mauermann spreken in Harvard Business Review (2011) over dit project als "... an example of a remarkable case of distributed organizational problem solving". Zelfregulering, teamwerk en gevoel van eigenaarschap van het eigen werk lijken de onderliggende coördinatiemechanismen voor een oplossing met een sterke maatschappelijke component (vergrijzing en werklast) binnen BMW.

In het verlengde van deze analyse is voor toekomstige generaties werkenden de vraag relevant hoe voor de reeds actieve beroepsbevolking de investeringen in menselijk kapitaal tot stand zullen komen die nodig zijn om de technologische ontwikkeling bij te houden (conform de Human Capital Agenda's zoals die voor de topsectoren zijn gedefinieerd). In de tijd van de stabiele, langdurige vaste dienstverbanden hadden werkgevers en werknemers wederzijds de zekerheid dat als zij investeerden in nieuwe kennis en vaardigheden dit tot wederzijds voordeel zou strekken. Nu een verbintenis voor het

leven tussen werkgever en werknemer steeds meer tot het verleden behoort en flexibele c.q. tijdelijke contracten aan betekenis winnen, groeit de onzekerheid bij individuele werkgevers en werknemers over waar precies het rendement van hun investering in het menselijk kapitaal van werknemers neerslaat. Als de werknemer op korte termijn naar een andere werkgever of zelfs een andere bedrijfstak vertrekt, levert een eerder gepleegde investering mogelijk nauwelijks iets op. Die onzekerheid remt de bereidheid van zowel werkgevers als werknemers om in het onderhoud van of in nieuw menselijk

kapitaal te investeren. Dit lijkt des te meer een probleem nu enerzijds de snelle technologische ontwikkelingen tot een snellere economische veroudering en waardevermindering (depreciatie) van het bestaande menselijk kapitaal leiden en anderzijds de ontgroening er toe leidt dat nieuw menselijk kapitaal steeds vaker door de zittende beroepsbevolking in het productieproces zal moeten worden ingebracht.

Een prettige bijkomstigheid op dit terrein vormt het gegeven dat de snellere waardevermindering van menselijk kapitaal (en de daarbij behorende kortere afschrijvingstermijn) het op zich rendabeler maakt ook in oudere leden van de beroepsbevolking te investeren. Dat lijkt ook hard nodig in het licht van de verontrustende voorspellingen over hoeveel van de bestaande banen de komende decennia nog zullen verdwijnen onder invloed van de oprukkende technologie. Daarmee zien degenen die deze banen nu nog bezetten zich geconfronteerd met de noodzaak hun menselijk kapitaal aan te vullen opdat zij hun positie als ‘insider’ op de arbeidsmarkt kunnen behouden.

Terwijl internationale beleidsdocumenten vooral de aandacht vragen voor het onbenutte potentieel van werkende vrouwen en ouderen, tonen uiteenlopende studies telkens opnieuw dat ook werkenden van allochtone herkomst en werkenden met een beperking vaak onder hun niveau werken (SCP, 2012; SER, 2013). Niet alleen zijn zij oververtegenwoordigd bij de ‘outsiders’ die moeilijk toegang vinden tot de arbeidsmarkt. Binnen de arbeidsmarkt stuiten zij ook regelmatig op barrières, die gedeeltelijk hun oorsprong vinden in gebrekkige informatie

over hun productieve mogelijkheden en gedeeltelijk in discriminerend gedrag.⁹ Bovendien geldt voor verschillende leden uit de van oorsprong allochtone gemeenschap – net als voor grote groepen ouderen – dat de mate waarin zij menselijk kapitaal verwerven, achterblijft bij die van autochtonen met gelijke ‘innate abilities’.

De laatste dimensie van de onderbenutting van werkenden die we hier willen bespreken, betreft de mate waarin individuen in hun huidige functie voldoende tot hun recht komen en hun talenten in voldoende mate kunnen ontplooien. Ten eerste is er het probleem van de formele overkwalificatie als gevolg van verdringing op de arbeidsmarkt. In tijden van laagconjunctuur en overschotten in verschillende segmenten van de arbeidsmarkt hebben werkgevers de neiging om banen op Hbo-niveau te laten vervullen door academici, Hbo’ers in te zetten voor werk op Mbo-niveau etc. Het resultaat is dat veel werknemers uiteindelijk op een plek zitten waarvoor zij overgekwalificeerd zijn, terwijl individuen op het laagste opleidingsniveau hun arbeidsmarktkansen helemaal sterk gereduceerd zien (ROA, 2014). Bij een aantrekkende conjunctuur zien we deze ‘mismatch’ veelal verdwijnen en soms in zijn tegendeel verkeren: in geval van grote schaarste kiezen werkgevers regelmatig voor de inzet van ongediplomeerden om het productieproces in elk geval voortgang te doen vinden (Wolbers, 2011).

Een tweede probleem vloeit voort uit het op zich positieve gegeven dat de bevolking in Nederland als geheel steeds hoger

is opgeleid. Dit heeft mede geleid tot een grotere mondigheid en emancipatie van de medewerker, de burger en de klant. Samen met maatschappelijke ontwikkelingen van individualisering sinds de jaren zeventig betekent dit dat er hogere eisen aan organisaties gesteld worden door klanten als het gaat om het afnemen van producten en diensten, door medewerkers als het gaat om de invulling en aard van het werk, en door burgers als het gaat om maatschappelijke verantwoordelijkheid van organisaties. Dit vraagt om meer autonomie en speelruimte voor medewerkers op alle niveaus van de organisatie. En die speelruimte wordt veelal niet gegeven omdat organisatie-structuren, systemen en culturen daarop nog niet aangepast zijn. Daar waar 'controle is goed, maar vertrouwen is beter' het adagium zou kunnen zijn als aansturing met meer autonomie en speelruimte voor medewerkers zien we dat veel organisaties en vooral leidinggevenden vasthouden aan 'vertrouwen is goed, maar controle is beter'. Er zijn maar weinig organisaties zoals Semco van Ricardo Semler die deze organisatie patronen en instituties weten te doorbreken. Hoewel het voorbeeld van Semler optimistisch stemt, is het nog onduidelijk of een dergelijk systeem ook voldoende duurzaam en veerkrachtig zal zijn op de lange termijn.



DEMOCRATISCH MANAGEMENT

De Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler, CEO van het bedrijf Semco, staat al jarenlang bekend vanwege zijn democratische managementstijl. Op 24-jarige leeftijd nam hij het bedrijf over van zijn vader. Op zijn eerste werkdag ontsloeg hij twee-derde van het management. Binnen het management was er teveel sprake van autocratie en vriendjespolitiek, zo meende hij. Zijn bedrijfsvoering rust op drie pijlers (Semler, 1989; Harvard Business Review). Ten eerste: democratie, vertaald in de betrokkenheid van de werknemers. Een groot deel van deze betrokkenheid kan al gewaarborgd worden door werknemers in relatief kleine units te laten werken; een mens zou nu eenmaal niet gemaakt zijn om in groepen groter dan 150 man te functioneren. Ten tweede benadrukt Semler het belang van organisatiecirkels, in plaats van de klassieke organisatiepiramide. Het probleem van de piramide? De top staat te ver van de basis. In Semco bestaan drie cirkels: een kleine, centrale cirkel van vijf councilors (waarvan Semler er één is), een grotere cirkel van partners – de hoofden van de afdelingen – en ten slotte de grootste cirkel die bestaat uit de rest van de werknemers. Het doel is hiërarchie op te heffen, om ruimte te maken voor democratische besluitvorming. Tot slot gaat Semler er van uit dat er volwassenen aangenomen worden, en dat werknemers dus ook als volwassenen behandeld kunnen worden. In de hiërarchische organisatie worden volwassenen getransformeerd tot adolescenten zodra ze hun kantoor of fabriek binnen stappen.

Semler gaat uit van gezond verstand, waarbij vertrouwd wordt op het persoonlijke verantwoordelijkheidsgevoel van de werknemer. In de praktijk heeft dit ertoe geleid dat de werknemers van Semco zelf hun uren en hun salaris bepalen en meebeslissen over de koers van het bedrijf en het aannemen van nieuw personeel (zowel collega's als leidinggevenden). Dit heeft het bedrijf geen windeieren gelegd: met een minimale jaarlijkse omzetgroei van meer dan 25 procent, van 4 miljoen naar 400 miljoen, en met meer dan 5000 werknemers in 2010, tegen 90 in 1982, heeft Semco zonder problemen de grillen van de Braziliaanse economie doorstaan.

Hoewel Semler in de afgelopen drie decennia keer op keer genoemd is vanwege zijn gedurfde stijl van leidinggeven, wordt er ook getwijfeld aan de toepasbaarheid van zijn methode. De 'Semco-stijl' zou te specifiek zijn om zomaar op een willekeurig ander bedrijf toe te passen. Toch blijft de fascinatie bestaan, en is de interesse vanuit Nederland de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. Vanuit Nederland zijn er ook successen te melden: een consultancybureau, Arpa, en een installatiebedrijf, Van Loon. Bedrijven in twee verschillende branches, en toch zeggen zij beide baat te hebben bij de Semler-methode. Beide zijn succesvol tegen de stroom in; de crisis heeft hen niet geraakt. 'Controle is goed, maar vertrouwen is beter' wordt hierbij in praktijk gebracht.

Tegelijkertijd zien we sinds de jaren tachtig minder managementlagen, meer zelfsturende teams en meer verantwoordelijkheden op lagere organisatieniveaus (Green, 2001). Deze ontwikkelingen zijn vooral efficiency gedreven en hebben als neveneffect dat de werkdruk voor medewerkers sterk is toegenomen, mede als gevolg van druk van meer verantwoordelijkheid (als individu en als team), meer eisen van andere teamleden, meer eisen van klanten, prestatiebeoordelingen en toezicht van de direct leidinggevende. De medewerkers ontvangen meer autonomie en speelruimte, maar het onderliggende motief blijkt vooral economisch en op de korte termijn gericht (Van den Broek et al., 2014). De medewerkers kunnen dat als negatief percipiëren, zeker als dit versterkt wordt door direct toezicht van de leidinggevende. Organisaties zoeken naar de juiste balans en vorm om te kunnen inspelen op de eisen van de markt (*efficiency logic*) en de wensen van de medewerkers (*professional logic*). Percepties van medewerkers vormen een belangrijke en veelal onderschatte factor bij innovaties op dit vlak.

De mondiale crisis sinds 2008 heeft er in vele sectoren (denk bijvoorbeeld aan de financiële sector, de bouwsector en die van de woningcorporaties) toe geleid dat er meer toezichthouders, meer regels en procedures en meer intern toezicht (compliance) zijn gekomen (Farndale et al., 2010). Dit toezicht komt van buitenaf en is veelal top-down. De compliance-afdelingen in grote organisaties zijn de afgelopen jaren gegroeid, grote organisaties hebben compliance-officers die toezien op

integriteit onder medewerkers, en medewerkers moeten worden getraind omwille van wenselijke houding en gedrag (*compliant attitude and behavior*). Concrete voorbeelden van deze organisatie-instituten zijn het instellen van ‘six-eye principles’ (minimaal drie personen hebben een contract gezien en verklaren akkoord te zijn), ‘clean desk policies’ met nachtelijke controles door een speciaal compliance-team, verplichte jaarlijkse compliance-training en tentaminering via intranet, en het instellen van een eed voor integriteit bij de selectie van een nieuwe medewerker. Deze nieuwe vorm van bureaucratiesering levert de organisatie beperkingen op, legt een aanzienlijk beslag op de tijdbesteding van betrokkenen, gaat gepaard met aanzienlijke kosten en kan belemmeringen opleveren als het gaat om autonomie en speelruimte van medewerkers. Good corporate governance en compliance staan veelal op gespannen voet met zelfsturing, speelruimte, autonomie en decentralisatie van verantwoordelijkheden naar de laagste niveaus van een organisatie.

2.3 OVERBENUTTING VAN WERKENDEN OP DE ARBEIDSMARKT

Naast onderbenutting is er op de arbeidsmarkt ook sprake van ‘overbenutting’. Ook hier vallen in theorie weer een kwalitatieve en een kwantitatieve dimensie te onderscheiden. Bij kwalitatieve ‘overbenutting’ verrichten werknemers werk zonder over de benodigde competenties te beschikken. Bij schaarste op de arbeidsmarkt worden bijvoorbeeld vaker onvoldoend geschoolde medewerkers aangesteld – zie paragraaf 2.2). Het kan ook zijn

dat het werk en bijvoorbeeld de producten, machines of materialen waarmee moet worden gewerkt in de loop der tijd zijn veranderd, ingewikkelder zijn geworden, terwijl de competenties van de werknemer daarmee geen gelijke tred hebben gehouden. Dat kwam al even aan de orde toen het ging over oudere werknemers waarin onvoldoende geïnvesteerd wordt. Het lijkt ook aan de orde in bijvoorbeeld de bankwereld waar hypotheekproducten in de loop der jaren zo gecompliceerd werden dat de gemiddelde bankmedewerker, die ooit wel het verschil tussen een lineaire en een annuïteitenhypotheek kon uitleggen, klanten niet meer de finesses van de nieuwe hypotheekvormen kon duiden. Gevolgen van dit type 'overbenutting': schade door haperende productieprocessen, defecte producten, foute bestellingen of afleveringen die later hersteld moeten worden, ontevreden klanten of patiënten die tevreden gesteld moeten worden en heel veel communicatie die de zaak weer in rechte banen moet leiden.

Bij de kwantitatieve dimensie van 'overbenutting' gaat het eerder om werkenden die hun takenpakket qua niveau in principe goed aankunnen, maar daarvoor onvoldoende tijd ter beschikking hebben. Incidenteel overkomt dat vrijwel iedereen wel eens. Problematisch is de categorie werkenden voor wie deze onbalans een structureel karakter heeft.¹⁰ Werkdruk wordt zowel van werkgevers- als van werknemerszijde als het meest voorkomende arbeidsrisico gerapporteerd (SER, 2012). Al snel wordt dan ook een relatie gelegd met ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid. Zo rapporteert de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in 2013 aan de Tweede Kamer dat

een derde van het ziekteverzuim gerelateerd is aan psychosociale arbeidsbelasting, terwijl psychische klachten in de helft van de gevallen de oorzaak vormen voor arbeidsongeschiktheid (tegen 30 procent in 1998) (SZW, 2013). Op het punt van psychosociale risico's steekt Nederland ongunstig af tegen het Europese gemiddelde TNO (2012). De afgelopen jaren is het percentage werknemers dat aangeeft last te hebben van 'burn-out'-klachten of emotionele uitputting licht gestegen (CBS, 2012). Veel groter dan de variatie in de tijd is de variatie tussen bedrijfstakken. Vooral het onderwijs toont aanzienlijke percentages werknemers met 'burn out'-verschijnselen (16 à 17 procent). 'Burn-out'-klachten komen wél vaker voor bij een hoge werkdruk. Vier op de tien werknemers heeft met een hoge werkdruk te maken en van deze groep ervaart 22 procent 'burn-out'-klachten (CBS, 2012).

Werkdruk wordt zowel van werkgevers- als van werknemerszijde als het meest voorkomende arbeidsrisico gerapporteerd

In verklarende zin kan in de eerste plaats worden gewezen op het feit dat veel organisaties de afgelopen decennia steeds verder zijn gegaan met het nemen van efficiëntie-bevorderende maatregelen. In de praktijk komt dat veelal neer op: hetzelfde werk doen met minder mensen of met hetzelfde aantal mensen meer werk verzetten. Allerlei vormen van buffers en reservecapaciteit zijn afgebouwd. 'Just-in-time' is in steeds meer organisaties het motto. Hoewel dat een breed waar-

neembare ontwikkeling is, zowel in de op winst gerichte particuliere sector als in de niet op winst gerichte (semi-)publieke sector, varieert de mate waarin werkenden klagen over werkstress en (te) grote drukte. Daarom wordt als tweede gewezen op de mate waarin en de wijze waarop werkenden in staat zijn hun werkdruk te reguleren (zie bijvoorbeeld Karasek en Theorell, 1990; De Jonge, 2007). Enerzijds beschikken sommige individuen over meer c.q. beter toegesneden competenties om met hoge werkbelasting om te gaan. Anderzijds speelt ook hier de eerder genoemde handelingsruimte een rol: meer handelingsruimte (zelf je werktempo bepalen of zelf de volgorde kiezen waarin je verschillende taken verricht) kan ertoe bijdragen dat werknemers meer stress ervaren (Warr, 2007).

Efficiëntie-bevorderende maatregelen komen in de praktijk veelal neer op: hetzelfde werk doen met minder mensen of met hetzelfde aantal mensen meer werk verzetten

In de derde plaats geldt dat werk steeds minder op zich staat. Anders dan in de tijd van het kostwinnersmodel toen er nog een duidelijke taakspecialisatie tussen man en vrouw bestond - zij zorgde thuis en hij werkte buitenshuis en vond 's avonds de tafel gedekt en de kinderen gewassen -, zijn nu vrijwel alle werkenden 'taakcombineerders' (SER, 2011). Zij verrichten betaald werk én dragen de verantwoordelijkheid voor zorgtaken. Dat laatste kan variëren van uitsluitend zelfzorg (denk daarbij ook aan de

forse toename van het aantal eenpersoonshuishoudens)¹¹ en zorg voor kinderen tot langdurig mantelzorg voor zieke of verzwakkende (schoon)ouders, andere familie of vrienden. Hun aantal groeit door de combinatie van een toenemende levensduur en de medische ontwikkelingen die er toe leiden dat voorheen op korte termijn dodelijke ziektes steeds vaker tot chronische aandoeningen evolueren. Er moet dus niet alleen van alles op het werk; ook de privésfeer stelt eisen. Bovendien stellen moderne geëmancipeerde en betrokken burgers daarbij ook steeds hogere eisen aan zichzelf: je wilt op het werk je talenten maximaal benutten, je wilt een goed ouder van je kinderen zijn, betrokken bij hun opleiding en ontwikkeling, je wilt een goede partner in je relatie zijn, vanwege je gezondheid iets aan sport doen, een betrokken burger in de buurt, politiek of het vrijwilligerswerk, een zorgzame zoon of dochter voor zwakker wordende ouders én je wilt 'een beetje een leuk leven'. Dat kost allemaal tijd, zeker voor wie al deze desiderata tegelijk wil realiseren.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau constateert dan ook bij herhaling dat Nederlanders het steeds drukker krijgen (SCP, 2006). Taakcombineerders ervaren vaker een tekort aan vrije tijd dan niet-taakcombineerders. Bovendien is tussen 2006 en 2011 het aandeel mensen dat onvoldoende vrije tijd ervaart gestegen (SCP, 2013). Onderzoek laat zien dat niet alleen de governancestructuur op het werk bepaalt wat mensen op het terrein van de combinatie van werk en privé-activiteiten aan kunnen, maar dat ook de governancestructuur thuis - de regels die het functioneren van huishouden en gezin bepalen - daarbij

een rol speelt (De Ruijter, 2005). Voor een deel wordt die governancestructuur – zowel op het werk als thuis – van onderaf bepaald in samenspraak tussen werkgever en werknemer of tussen partners. Voor een deel hangt die structuur mede af van institutionele factoren als regels rond arbeidstijden, verlofregelingen of bijvoorbeeld openingstijden van winkels en voorzieningen. In het kader van de breed onderschreven noodzaak tot langer doorwerken, bestaat er in toenemende mate aandacht voor vraagstukken rond duurzame inzetbaarheid en hoe bijvoorbeeld instituties kunnen bijdragen om mensen op een goede manier door ‘het spitsuur van het leven’ te loodsen.

2.4 NOG GEEN DUURZAME ARBEIDSMARKT

Aldus zien we op een aantal fronten dat de huidige Nederlandse arbeidsmarkt nog niet of slechts in beperkte mate duurzaam is. Er staan nogal wat mensen buitenspel die weliswaar om verschillende redenen een lagere productiviteit kennen dan degenen die op de arbeidsmarkt actief zijn, maar wellicht toch een bijdrage aan de maatschappelijke voortbrenging zouden kunnen leveren. Via de Participatiewet wordt aan dit probleem gewerkt, maar over de effectiviteit van die wet bestaat nog veel twijfel.



De participatie van sommige groepen op de arbeidsmarkt blijft achter bij de potentiële mogelijkheden, zowel in kwantitatieve als in kwalitatieve zin. Weliswaar zijn vrouwen massaal gaan werken, maar gebeurt dit vaak nog in deeltijd, zodat deze participatie geen economische zelfstandigheid oplevert. De feitelijke gemiddelde uittredeleeftijd uit het arbeidsproces is weliswaar flink gestegen ten opzichte van bijvoorbeeld die rond de eeuwwisseling, maar ligt met ruim 63 nog altijd onder de 65 jaar en is daarmee ook nog ver verwijderd van de voor na 2020 beoogde 67 jaar (en hoger – als gevolg van het besluit de pensioenleeftijd te koppelen aan de levensverwachting). In het menselijk kapitaal van ouderen en allochtonen wordt onvoldoende geïnvesteerd. In ieder geval kent Nederland een weinig ontwikkelde infrastructuur voor een leven lang leren en post-initieel onderwijs.

Los van allerlei goede voorbeelden lijken veel werknemers binnen hun organisaties onvoldoende mogelijkheden te hebben om hun talent maximaal tot ontplooiing te brengen. De wijze waarop organisaties vorm krijgen (groot, bureaucratisch) en de wijze waarop leiding wordt gegeven, lijken niet altijd in overeenstemming met de wensen en mogelijkheden van een steeds hoger opgeleide beroepsbevolking. Vooral professionals voelen zich nogal eens beknot bij het uitslaan van hun vleugels. Het arbeidsbestel lijkt nog onvoldoende toegesneden op de moderne werknemer, die o.a. onder invloed van de demografische ontwikkelingen en de voortschrijdende emancipatie steeds vaker een werknemer met zorgtaken is. Terwijl een duurzame arbeidsmarkt en dus ook de duurzame inzet van mensen per definitie een zaak van de lange termijn is, zijn veel

productie- en organisatieprocessen juist sterk georiënteerd op de korte termijn. Vanuit dat perspectief bestaat er bijvoorbeeld als het gaat om investeringen in het onderhoud en de aanvulling van kennis en vaardigheden vooral aandacht voor de kosten daarvan, terwijl er weinig oog is voor de opbrengsten op lange termijn in de vorm van een hogere productiviteit. Een bijkomend probleem daarbij is het feit dat kosten en baten mogelijk niet bij dezelfde actoren neerslaan.

3. Dilemma's

De voorafgaande analyse roept de vraag op wat de beste manier is om in de toekomst het werk zo te organiseren dat iedereen en ieders talent optimaal tot zijn recht komt en benut wordt om productief in maatschappelijke behoeften te voorzien en dat ook op zodanige wijze te doen dat mensen zich daar prettig bij voelen en het tot op hoge leeftijd kunnen volhouden. Dat komt dus neer op het organiseren van een balans tussen aandacht voor individueel welzijn, maatschappelijk belang en organisatie-effectiviteit. Bij het organiseren van dat werk gaat het in feite steeds om de vraag hoe mensen samenwerken, maar vooral om de vraag hoe arbeid en kapitaal met elkaar worden verbonden.

Sinds de industriële revolutie zien we een beweging om arbeid en kapitaal in steeds grotere organisatorische eenheden te combineren en zo te profiteren van schaalvoordelen. Die beweging is niet beperkt gebleven tot de landbouw en industrie waar de inzet van steeds gecompliceerder en duurdere machines de productiviteit van werknemers sterk bepaalt. Ook bijvoorbeeld de commerciële dienstverlening (banken, verzekeraars) en de (semi-)publieke sector tonen processen van schaalvergroting.

Met die schaalvergroting en de daaruit voortvloeiende noodzaak meer (extern) kapitaal aan te trekken, gingen organisaties zich sterker dan in het verleden manifesteren als economische en juridische entiteiten die tamelijk eenzijdig

sturen op korte-termijngeoriënteerde kengetallen. Die 'verzakelijking' lag ook ten grondslag aan processen van rationalisatie en productiviteitsverhoging en de daarbij behorende uitstoot van arbeid (zoals geschetst in paragraaf 2.1). Zeker vanaf de jaren tachtig van de vorige eeuw werd binnen vele bedrijven het creëren van waarde voor de aandeelhouders sterker benadrukt en bij organisaties in de non-profitsector kwam de nadruk op het bevorderen van de efficiency en reduceren van de kosten te liggen om zo het beslag op de publieke middelen te reduceren (Sluyterman, 2015; CPB, 2013). Overigens mogen we daarbij niet uit het oog verliezen dat er tussen organisaties op dit punt aanzienlijke variatie bestaat, zowel naar grootte, sector als rechtsvorm (denk bijvoorbeeld aan de maatschappelijke rol die veel familiebedrijven nog altijd spelen).

Vooraf het laatste decennium zien we echter op twee punten een kanteling die vragen oproept bij de houdbaarheid van het oude organisatie-model. In de eerste plaats lijken de mogelijkheden toe te nemen om zonder al te veel fysiek en daarmee tevens financieel kapitaal een onderneming op te zetten die niet alleen commercieel levensvatbaar en succesvol is, maar ook de beurs- of aandeelhouderswaarde van veel 'traditionele' productiebedrijven ruimschoots overtreft. Denk daarbij aan bedrijven als Google of diensten als 'What's App' en Marktplaats. Niet toevallig kan elk van deze voorbeelden worden geschreven op het conto van de ICT-revolutie, de meest recente 'doorbraaktechnologie'.¹² Op een dergelijke technologische doorbraak volgt dan een periode van verfijning

en verspreiding, waarbij de productiviteitswinst geleidelijk aan afvlakt. Op welk punt de samenleving zich momenteel in dat proces bevindt en welke vruchten de ICT-doorbraak nog zal afwerpen, is moeilijk voorspelbaar. Sommige studies wijzen op een verdere verdringing van werk (met name in het midden-segment van de arbeidsmarkt) door technologie (robots) (Schippers, 2014), bijvoorbeeld in de zorg en de logistiek, en de daaruit voortvloeiende polarisering van de werkgelegenheid (Goos et al., 2009; Smits en De Vries, 2015).

Het tweede kantelpunt betreft de rol van werk in het leven van individuele burgers. Werk in de moderne samenleving is veel minder dan in de traditionele economische modellen van de vorige eeuw een noodzakelijk kwaad ('disutility') (Van Hoof, 2001) of - zoals de socioloog Adriaansens (1989) het aanduidde - 'labeur'. Werk is in een individualiserende samenleving waar collectiviteiten er minder toe doen in toenemende mate een middel tot ontplooiing en iets dat je identiteit bepaalt. Natuurlijk, je verdient er geld mee om in je dagelijkse levensonderhoud te voorzien, maar het moet ook nuttig zijn en inhoudelijk boeien. Dat geldt voor mannen, maar dat geldt tegenwoordig ook voor vrouwen die een carrière als moeder en huisvrouw anders dan in het verleden niet langer de belangrijkste c.q. enige route beschouwen naar levensvervulling en maatschappelijk aanzien.

Werk is in een individualiserende samenleving in toenemende mate een middel tot ontplooiing en iets dat je identiteit bepaalt

De behoefte van steeds meer burgers aan nuttig en zinvol werkt, staat tot op zekere hoogte op gespannen voet met de enkele alinea's hiervoor aangeduide organisatiecultuur die zich in toenemende mate richt op externe waarden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat we in de samenleving enerzijds een toenemende roep horen naar maatschappelijk verantwoord en (in allerlei opzichten) duurzaam ondernemen en dat anderzijds gedurende het afgelopen decennium een groot aantal werkenden zich aan de traditionele organisatie en de bestaande arbeidsrelaties heeft ontworsteld. Deze zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) bepalen zelf hun handel en wandel, maar missen tegelijk ook de voordelen die grotere organisatorische eenheden ontegenzeggelijk ook met zich meebrengen (bijvoorbeeld in termen van voorzieningen, intercollegiale uitwisseling, taakspecialisatie en de beschikbaarheid van - vaak kostbare - kapitaalgoederen). Toch zien we juist in de hoogontwikkelde economieën van West-Europa de afgelopen decennia een sterke toename van het aantal zelfstandigen (soms met, maar veelal ook zonder personeel).¹³ Dat zijn andere zelfstandigen dan de zelfstandigen van vroeger (vaak kleine agrarische zelfstandigen, zelfstandige winkeliers), zoals we die nog altijd in de Mediterrane landen en in de landen van het voormalige Oostblok aantreffen. Gedurende het afgelopen decennium vormen zzp'ers de enige categorie werkenden die groei laat zien: in 2014 kende Nederland ruim 800.000 zzp'ers; in 1996 waren dat er nog 330.000 (CBS, 2014). Bovendien kiezen opvallend veel jongeren voor het ondernemerschap (KvK, 2014)¹⁴ en geven nog meer jongeren aan later als zelfstandige aan de slag te willen (Verheul et al., 2012). Kennelijk vormt voor hen het werken los van een organisatie een wenkend perspectief.

Nadat we dus gedurende meer dan een eeuw een ontwikkeling hebben gezien waarin werk in toenemende mate in het verband van allengs grotere organisaties werd georganiseerd, de organisatie als institutie aan belang won, maar ook dat die organisaties niet automatisch voorzien in c.q. een bijdrage leveren aan een duurzame arbeidsmarkt, zien we nu signalen dat dit organisatiemodel mogelijk minder noodzakelijk wordt én dat het voor een grote groep werkenden minder vanzelfsprekend wordt als de vorm waarin zij hun arbeid willen verrichten.





4. Scenarioanalyse

Om los te komen van de analyse van de ontwikkeling in heden en verleden en om meer greep te krijgen op de veranderingen die mogelijk/noodzakelijk zijn om een duurzame arbeidsmarkt dichterbij te brengen, hebben we als onderzoeksgroep een aantal elementaire scenario's verkend ten aanzien van hoe de Nederlandse economie zich zou kunnen ontwikkelen.

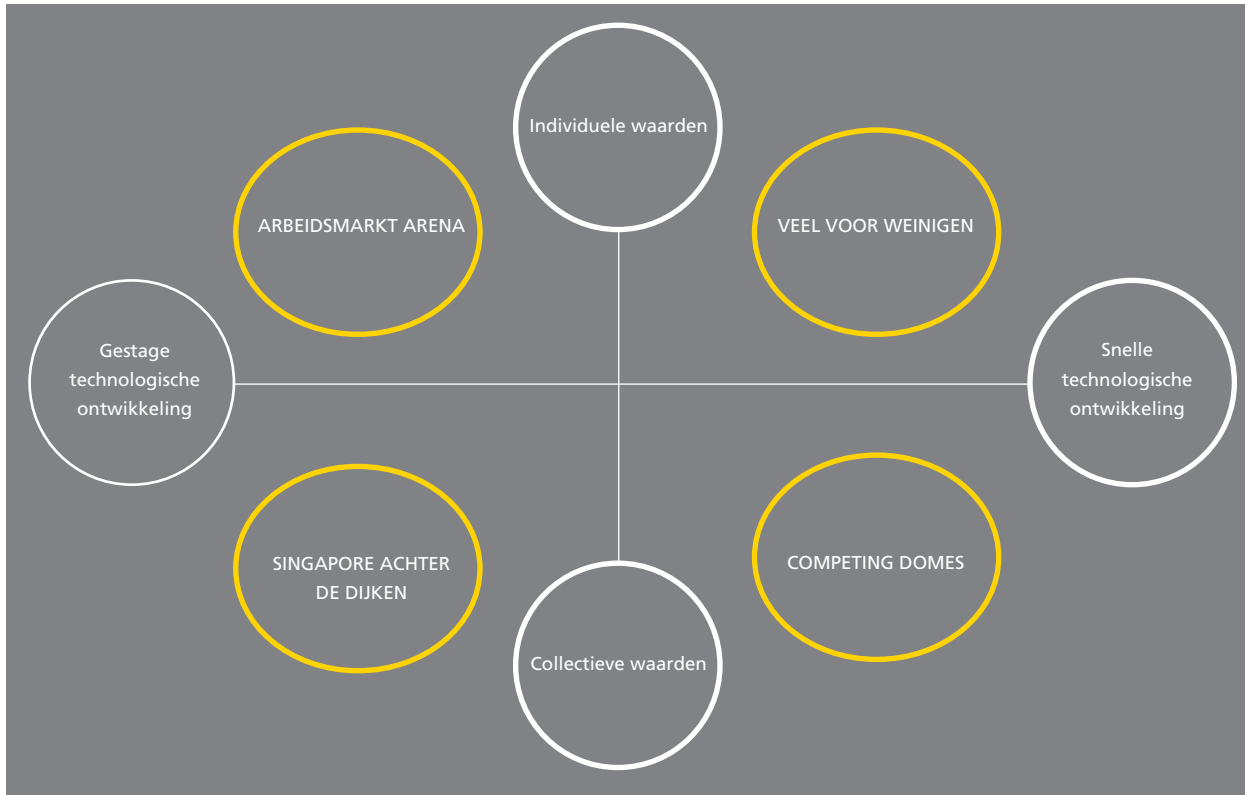
Weliswaar zijn anderen ons daar in voorgegaan – onder andere het Centraal Planbureau en Shell kennen op dit terrein een rijke traditie (CPB, 1992, 2010; Shell, 2008), maar veelal richtten die analyses zich op andere doelen en sleutelvariabelen. Ons was het vooral te doen om de gevolgen binnen verschillende scenario's voor de organisatie van het werk en de daarbij behorende kansen en bedreigingen.

Veel scenarioanalyses worden opgebouwd aan de hand van twee assen die twee dimensies representeren. Hoewel de keuze voor de te hanteren dimensies altijd een aantal arbitraire overwegingen kent,¹⁵ hebben we uiteindelijk gekozen voor één dimensie die betrekking heeft op het belang dat in de samenleving wordt toegekend aan *individuele respectievelijk gemeenschapswaarden*. De plaats op die as lijkt van belang voor de mate waarin de arbeidsmarkt een inclusief c.q. solidair karakter heeft. Als tweede dimensie hebben we – in het licht van de hierboven gepresenteerde analyse – gekozen voor de mate waarin de *technologische ontwikkeling* al dan niet een aanzienlijke versnelling laat zien. In termen van paragraaf 3 gaat het dan om de vraag of we met nieuwe 'doorbraaktechnologie' te maken

krijgen of dat de technologische vernieuwing zich in een meer geleidelijk tempo ontwikkelt. In het verlengde van wat we de afgelopen jaren hebben zien gebeuren rond chiptechnologie, zal een nieuwe doorbraak er vermoedelijk toe leiden dat technologie aanzienlijk goedkoper wordt en daarmee (nog) breder beschikbaar komt. Dit kan dan drastische gevolgen hebben voor de wijze waarop werk wordt georganiseerd en voor de wijze waarop arbeid en kapitaal worden gecombineerd.

De vier langs deze twee assen opgebouwde scenario's willen we hier kort beschrijven. Daarbij gaat het minder om de scenario's als zodanig, maar vooral om de specifieke inzichten en observaties die de ontwikkeling van de onderscheiden scenario's opleveren ten aanzien van de arbeidsmarkt en in het bijzonder de kansen en risico's voor het realiseren van een duurzame arbeidsmarkt.

DE VIER DOOR DE ONDERZOEKSGROEP ONDERSCHIEDEN SCENARIO'S



SCENARIO 1: “ARBEIDSMARKT ARENA”

Het eerste scenario heeft de titel “Arbeidsmarkt Arena” meegekregen. In termen van de arbeidsmarkt hebben we hier te maken met sterke concurrentie tussen individuen. Productieprocessen zijn georganiseerd langs de lijnen zoals we die thans kennen. Dat wil zeggen dat aan de omvang en samenstelling van de kapitaalgoederenvoorraad gekoppelde schaalvoordelen in belangrijke mate leidend zijn voor de organisatie van het werk. De kapitaalintensieve sector is ook de sector waar de (macro-economisch gezien beperkte) productiviteitsgroei wordt gerealiseerd. Daarom is werken in die sector voor velen een aantrekkelijk perspectief.

Ook de concurrentie tussen bedrijven is hevig. Een gevolg daarvan is een gestage beweging richting minder vaste banen. Dat levert voor een groot deel van de werkenden een onzekere situatie op: soms kunnen zij meedoen op de arbeidsmarkt. Soms staan zij een tijdje als ‘outsider’ aan de kant. Het individualistische karakter van deze samenleving manifesteert zich eveneens in beperkte bescherming en beperkte voorzieningen voor wie buitenspel staat. De prikkels om weer aan de slag te komen zijn sterk en omdat werkgevers betrekkelijk weinig verplichtingen hebben ten aanzien van werknemers waar zij van af willen, zijn er – bij voldoende werkgelegenheid – ook weinig hindernissen om weer aan het werk te komen. Van ‘gouden kooien’ of ‘gouden ketenen’ is op deze arbeidsmarkt geen sprake.

Als we het beeld van de arena voor ogen houden, hebben sommige groepen een veilige plek op de hoogste ring van de



tribunes en onttrekken zij zich aan het strijdgewoel op het middenterrein. Het betreft hier vooral hoogopgeleide kenniswerkers en top managers. Zij behoren tot de vaste kern van organisaties en beslissen over wie het middenterrein mag verlaten en tijdelijk ook een plaats op de tribune krijgt. Aan de rand van de arena (maar wel op de tribune) zitten de zogeheten ‘job-based workers’ (zoals professionele secretaresses en HR-medewerkers). Zij delen binnen organisaties weliswaar niet de lakens uit, maar behoren wel tot de vaste staf van organisaties: zij zijn in belangrijke mate verantwoordelijk voor de praktische voortgang van het dagelijkse werk. Op het middenterrein treffen we groepen van verschillend pluimage. Enerzijds niet al te hoog opgeleide ‘contract workers’ (bijvoorbeeld in de schoonmaak of de beveiliging), maar anderzijds ook hoog opgeleide ‘alliance partners’ (bijvoorbeeld interimmanagers,

advocaten en specialisten). Een deel van deze ‘contract workers’ en ‘alliance partners’ is in loondienst bij gespecialiseerde bedrijven en wordt tijdelijk aan de organisaties ‘op de tribune’ verhuurd. Anderen werken als zzp’er of via uitzendconstructies. Sommigen zzp’ers sluiten zich aaneen via zogeheten ‘broodfondsen’ om – weliswaar op beperkte schaal – sociale bescherming te realiseren. In de dichtbevolkte arena is zichtbaarheid en identificeerbaarheid een noodzaak: voor jong en oud is jezelf profileren het parool. Voor velen is onderwijs daartoe een geëigend middel, maar ook een levenswijze gericht op een goede gezondheid draagt er aan bij dat je voor werkgevers een aantrekkelijke (markt)partij blijft.

(Particuliere) Organisaties zijn in deze samenleving de belangrijkste instituties. Zij coördineren in belangrijke mate het werk in de samenleving. De nadruk op individuele waarden impliceert dat er slechts een beperkte taak is voor de overheid. In de eerste plaats fungeert de overheid als ‘marktmeester’ die een ordelijk verloop van transacties garandeert. Daarnaast biedt de overheid op basaal niveau een vangnet voor degenen die tijdelijk buiten de arbeidsmarkt komen te staan. Omdat de transitie van en naar de arbeidsmarkt soepel verlopen en er op allerlei niveaus werk is, is de groep permanente ‘outsiders’ beperkt van omvang.

Vanuit het perspectief van een duurzame arbeidsmarkt vallen in dit scenario de volgende elementen op:

- Beperkte sociale bescherming noopt veel mensen ertoe hun lot in eigen hand te nemen en biedt hen tegelijkertijd juist vanwege die beperkte en dus weinig kostbare bescherming mogelijkheden om op eigen niveau op de arbeidsmarkt actief te worden;

- De frequente arbeidsmarkttransities leiden tot veel onzekerheid bij de mensen die het betreft. Bovendien vindt bij elke transitie een afwaardering van het opgebouwde menselijke kapitaal plaats;
- Er bestaat een sterke prikkel voor individuen om hun menselijk kapitaal op peil te houden en te ontwikkelen; daarmee onderscheid je je van je concurrenten in de arena;
- Er bestaat – gedeeltelijk op dezelfde gronden – een prikkel om gezond te leven. Bovendien is er geen uitgebreide sociale bescherming. Dit fungeert als extra prikkel om jezelf ‘in vorm’ te houden;
- Bij gebrek aan bescherming kiezen sommige – vooral ondernemende – werkenden ervoor op kleine schaal gedeeltelijk hun eigen sociale zekerheid te organiseren (bijvoorbeeld via broodfondsen);
- De beperkte kosten van de sociale zekerheid en de bereidheid van velen om zelf voor hun onderwijs te betalen, resulteren in een lage collectieve lastendruk en relatief hoge netto inkomens. Werken loont. En omdat de wig tussen bruto en netto arbeidskosten voor werkgevers laag is, is arbeid relatief goedkoop en blijft de prikkel om arbeid door kapitaal te vervangen relatief zwak.

BROODFONDSEN

De toename van het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) heeft geleid tot nieuwe vormen van samenwerking tussen individuen. De zogenaamde broodfondsen, die voorzien in een soort basisverzekering bij arbeidsongeschiktheid en ziekte, zijn hiervan een mooi voorbeeld. Deze fondsen zijn ontstaan als antwoord op de dure arbeidsongeschiktheidsverzekeringen die worden aangeboden via de reguliere verzekeringsaanbieders. Ze functioneren als onderlinge verzekeringskassen, waarbij vaak een maximale groepsgrootte van 50 leden wordt nagestreefd. In mei 2014 telde Nederland 95 broodfondsgroepen met samen ruim 3.000 deelnemende zzp'ers. Op zich is dit maar een klein deel van het totale aantal zzp'ers van om en nabij een miljoen, maar het laat wel zien dat het mogelijk is om via een collectieve verzekering al te dure alternatieven te omzeilen.

Daarnaast kent de coöperatie als bedrijfsvorm in het algemeen een enorme opgang in Europa, alsook in Nederland. Vaak gaat het hierbij in de eerste plaats om consumentencoöperaties (bijvoorbeeld energiecoöperaties*), waarvan de betekenis voor

de arbeidsmarkt beperkt is. Maar het zou niet verwonderen mochten de huidige ontwikkelingen ook inspireren om meer werknemerscoöperaties op te zetten.

Deze voorbeelden laten zien dat coöperatie als organisatie- en coördinatiemechanisme door individuen aangegrepen kan worden om individuele problemen op arbeidsvoorwaardelijk vlak gezamenlijk op te lossen omdat andere coördinatiemechanismen, zoals de markt (die te duur is) en de overheid (die steeds vaker terugtreedt), tekortschieten. Ook hierbij rijst de vraag onder welke condities deze coöperatieve vormen kunnen ontstaan en in welke omstandigheden zij het best functioneren, al dan niet in samenwerking met markt of overheid. Hierbij is het ook belangrijk te benadrukken dat optimaal functioneren op verschillende wijzen kan worden ingevuld.

* Voorbeelden zijn te vinden de website van *Institutions for Collective Action* (http://www.collective-action.info/_ICA_Today_Examples)

SCENARIO 2: "SINGAPORE ACHTER DE DIJKEN"

'Singapore achter de dijken' is een strak georganiseerde samenleving waar solidariteit een grote rol speelt. Het belang van individuele burgers is ondergeschikt aan het collectieve belang. Met het oog op een hoog welvaartsniveau en volledige werkgelegenheid zijn burgers bereid veel autonomie en privacy op te offeren. Alles is voor iedereen en iedereen wil eerlijk delen. Om dit mogelijk te maken is er een sterk sturende en controlerende verzorgingsstaat nodig die een hoge mate van sociale zekerheid garandeert. Grote, eveneens sterk gecentraliseerde bedrijven domineren het economische landschap. De overheid verdeelt het werk en koppelt individuen aan banen op basis van beroepsprofielen en profieltesten in het onderwijs. Zo is er voor iedereen werk en is er een grote mate van gelijkwaardigheid. Vanwege dit allocatiesysteem bestaan er geen zzp'ers. Weliswaar wordt een deel van de werknemers flexibel ingezet, maar die flexibiliteit betreft eigenlijk alleen de vraag waar zij op een bepaald moment worden ingezet, maar nooit of ze al dan niet zullen worden ingezet. Dat laatste impliceert dus een grote mate van zekerheid, te meer omdat zij ook weten telkens te worden ingezet voor een taak die zo dicht mogelijk ligt bij hun competenties. Als gevolg daarvan is er weinig behoefte aan vakbondsactiviteit en voor zover vakbonden actief zijn, doen zij dat binnen de kaders van de organisaties en vooral gericht op het wegnemen van 'kleine fricties en ongemakken', die nog niet door het management zijn opgemerkt.

Op het niveau van organisaties is er sprake van vergelijkbare coördinatiemechanismen: door de centrale sturing wordt een

hoge mate van efficiëntie bereikt. Niet alleen zit 'iedere persoon op de juiste plaats'. De centrale sturing heeft ook een einde gemaakt aan genderverschillen op de arbeidsmarkt. Mannen en vrouwen verdienen even veel en ook van de traditionele beroepscheiding en het 'glazen plafond' is niets meer over. Overheid en bedrijfsleven hebben samen een uitgekiend stelsel ontwikkeld voor zowel initieel als post-initieel onderwijs. De gehele beroepsbevolking neemt deel aan post-initieel onderwijs, waardoor het algemene ontwikkelingspeil van de (beroeps) bevolking ruimschoots uittorent boven dat van de omringende landen en Nederland een aanzienlijk concurrentievoordeel oplevert.

Incidenteel zijn er oprispingen van verzet tegen het gebrek aan individuele vrijheid die lonkt vanuit de landen waarmee handel wordt gedreven. Dit verzet wordt door de overheid veelal 'afgekocht' met extra loon of voorzieningen, waardoor de verzorgingsstaat steeds duurder wordt. Via slimme vormen van 'nudging' slaagt de overheid er in de meeste vormen van onvrede te voorkomen.

Vanuit het perspectief van een duurzame arbeidsmarkt vallen in dit scenario de volgende elementen op:

- Op basis van sterke centrale sturing lijken traditionele arbeidsmarktproblemen als werkloosheid en genderverschillen betrekkelijk eenvoudig te kunnen worden opgelost;
- Door het gekozen allocatie- c.q. coördinatiemechanisme wordt een flexibele inzet van de beroepsbevolking mogelijk, echter zonder het nadeel van inkomensonzekerheid. Ook

kent de arbeidsmarkt in dit scenario niet het verschijnsel van zzp'ers en alle onzekerheid die hun bestaan met zich mee brengt;

- Het gekozen coördinatiemechanisme lost ook het 'free rider'-probleem op ten aanzien van investeringen in menselijk kapitaal, zowel initieel als post-initieel. Dat maakt het mogelijk een hoog niveau van menselijk kapitaal voor de gehele beroepsbevolking te realiseren;
- Gelet op de strakke sturing van mens en maatschappij in deze samenleving is het ook de vraag of er voldoende ruimte is voor creativiteit en innovatie;
- Arbeidsrelaties zijn in dit scenario veeleer gebaseerd op controle dan op vertrouwen;
- De allocatie verloopt alleen goed en soepel als degenen die aan de knoppen zitten (zowel bij de overheid als binnen bedrijven) voldoende kijk hebben op wat wel en niet goede matches zijn. Voor de lange termijn moeten zij bovendien zicht hebben op wie waarin zou moeten investeren om productief inzetbaar te blijven. Dat vergt niet alleen een enorm inzicht, maar bovendien vrijwel zeker een aanzienlijke (en kostbare) bureaucratie.

SCENARIO 3: "VEEL VOOR WEINIGEN"

In het scenario 'Veel voor weinigen' is er sprake van een sterke focus op individuele waarden en heeft de technologie een hoge vlucht genomen. Op basis van de technologie is het land weliswaar rijk, maar die rijkdom is tegelijk bijzonder scheef verdeeld. Sterke bescherming van eigendomsrechten, patenten, octrooien en copyrights zorgen er voor dat de opbrengsten van



nieuwe technologische doorbraken toekomen aan en cumuleren bij een kleine groep 'haves'. Zij domineren niet alleen het economisch leven, maar ook de media en de politiek. Via hun ondernemingen geven zij het volk 'brood' en via de media wordt in de behoefte aan 'spelen' voorzien. De vermaaksindustrie is dan ook een bloeiende sector.

De middenklassen leiden aldus een prettig en comfortabel leven, maar die middenklasse brokkelt wel af, omdat steeds meer (laagwaardig routine)werk door robots wordt overgenomen. De kloof tussen 'insiders' en 'outsiders' is groot. Bij gebrek aan substantiële sociale zekerheid zijn 'outsiders' al snel aangewezen op familie of liefdadigheid. Soms vullen zij tijdelijk een plek op in de in omvang groeiende flexmarkt. Ook de criminaliteit blijkt voor nogal wat 'outsiders' de laatste route om in hun levensonderhoud te voorzien. Met de groei van het aantal 'outsiders' neemt die criminaliteit hand over hand toe en daarmee ook de roep onder de kiezers om strenge straffen en meer inzet van justitie en politie. De echte rijken beschermen zich in toenemende mate tegen criminaliteit door te wonen in 'gated communities' en zich te verplaatsen in gepantserde en geblindeerde auto's of per helikopter. Ook de beveiligingssector is daarmee een groeisector.

Omdat technologie steeds goedkoper wordt, zijn er incidenteel slimme jongeren met exceptioneel talent die via een nieuwe uitvinding zichzelf ook een weg bereiden naar de toplaag van de 'nieuwe rijken'. Daarnaast is er scherpe concurrentie tussen jongeren om op basis van diploma's van prestigieuze onderwijsinstellingen een positie op de arbeidsmarkt te bemachtigen in

de slipstream van de elite die het in de samenleving voor het zeggen heeft. Ouders - vooral uit de middenklasse - moeten daar jaren krom voor liggen, omdat het onderwijs in belangrijke mate leunt op private bekostiging. Voorts lijkt een diploma vooral te dienen als 'screening device': wie je kent, is belangrijker dan wat je kent en geleerd hebt. Ontdekt worden als bijzonder talent, is de droom van elke jongere. Ondernemingen speuren de onderwijsinstellingen af naar toptalent om de technologische ontwikkeling gaande te houden. Dat toptalent wordt 'gehunt' en gekoesterd; aan de rest van de jeugd hebben recruiters weinig boodschap.

Vanwege het (van staatswege beschermde) monopolie op de media van de toplaag hebben vakbonden het moeilijk een serieuze tegenkracht te organiseren. Bovendien zijn organisaties er op gespist vakbondsactiviteiten binnen de perken te houden. Er dreigt - bij aanhoudende technologisch-geïnspireerde - reorganisaties voortdurend baanverlies voor wie zich al te activistisch opstelt.

Vanuit het perspectief van een duurzame arbeidsmarkt vallen in dit scenario de volgende elementen op:

- De kansen die individuen hebben om deelgenoot te worden in de technologische ontwikkeling en daarmee bijvoorbeeld als zelfstandige aan de slag te gaan, worden sterk bepaald door regels rond de bescherming van eigendom;
- Snelle technologische ontwikkeling kan gemakkelijk bijdragen tot het ontstaan c.q. de groei van een onderklasse;
- Zonder publieke interventie wordt slechts in het talent van een beperkt deel van de populatie geïnvesteerd en veel talent verspild;

- De beschikbaarheid van goedkope technologie biedt enkelingen de mogelijkheid baanbrekende innovaties te realiseren;
- Collectieve actie van werkenden vergt toegang tot de media.



SCENARIO 4: "COMPETING DOMES"

De wereld van 'competing domes' is er een die ligt tussen Appenzell en Silicon Valley. Kenmerkend zijn kleinschaligheid en een grote mate van zelfvoorzienendheid, bijvoorbeeld op het terrein van energie en voedsel. Die kleinschaligheid wordt gevoed door technologische doorbraken op het terrein van ict. Steeds goedkopere robots en 3D-printers hebben een eind

gemaakt aan grootschalige productie. Kapitaalgoederen zijn niet langer dominant voor het organiseren van het productieproces. Zo heeft elke woning en elke buurt zijn eigen lokale energievoorzieningen en zijn er bijvoorbeeld geen grote elektriciteitscentrales meer nodig, noch grote energiebedrijven.

Het werk is georganiseerd in kleinschalige bedrijven, waar de talenten van mensen centraal staan. De kleine schaal laat toe dat ieders stem gehoord wordt en het - ook zonder veel bureaucratie - mogelijk is rekening te houden met het feit dat werk slechts één van de domeinen van het leven is waarin mensen actief zijn. Zo worden zorgtaken van mensen op een natuurlijke wijze in het werk ingepast. Veel kleinschalige productie-eenheden zijn dan ook als coöperatie of in netwerken georganiseerd. Teamwerk en co-creatie spelen een belangrijke rol.

COÖPETITIE

Van "coöpetitie" (ook wel *cooperative competition* genoemd) is sprake als organisaties in een sterk competitieve omgeving samenwerken om uitdagingen gezamenlijk op te lossen. Het ontwikkelen van netwerken van organisaties kan de basis zijn voor het ontstaan van *cooperative competition* als alternatief coördinatiemechanisme voor het oplossen van arbeidsmarkt-vraagstukken. Enkele voorbeelden van coöpetitie zijn

1. Een aantal samenwerkende topklinische ziekenhuizen (STZ) in een specifieke regio van Nederland is gestart met een talentpool voor verpleegkundig personeel. De reden daarvoor was dat de uitdagingen die samenhangen met het aantrekken en behouden van gekwalificeerd en gemotiveerd personeel niet langer door individuele organisaties opgelost konden worden.
2. In België werden binnen het Multi Company Mobility Centre (MC!) projectafspraken gemaakt tussen een aantal werkgevers voor het inrichten van een platform voor (tijdelijke) onderlinge uitwisseling van oudere (50+) werknemers*. Doelen daarvan waren (1) deze oudere werknemers nieuwe kennis, vaardigheden en ervaringen te laten opdoen ten behoeve van duurzame inzetbaarheid en employability; en (2) pieken in het werk bij het ene bedrijf op te vangen met onderbezette werknemers uit het andere bedrijf.
3. In de Baskische coöperatie Mondragon worden werknemers tijdelijk op nonactief gesteld als de productie (tijdelijk) afneemt. Na verloop van tijd worden dergelijke werknemers door andere werknemers vervangen (die dan op hun beurt tijdelijk op non-actief worden gesteld) of deze werknemers worden in een ander bedrijf binnen de Mondragongroep tewerkgesteld. In dit geval delen de werknemers samen de last van moeilijke economische omstandigheden en gaat een baan voor de ene werknemer niet ten koste van die van de andere.

4. In Duitsland bestaan zogenaamde familie-coöperaties (*Familiengenossenschaften***). Hierbij bieden verschillende partijen - over het algemeen bedrijven - samen gezins-ondersteunende faciliteiten aan zoals gespecialiseerde kinderopvang maar ook ouderenzorg, vanuit de overtuiging dat tevreden medewerkers een belangrijke succesfactor zijn voor bedrijven en dat door flexibele arbeidstijdregelingen en diensten zoals een goede kinderopvang bedrijven aantrekkelijk worden voor gekwalificeerde werknemers. Deze voorbeelden vragen om nadere uitwerking. Een belangrijke vraag is bijvoorbeeld onder welke condities deze (nieuwe) vormen van samenwerking kunnen ontstaan. Daarnaast is het bij coöpetitie ook zaak om onder de deelnemende bedrijven de balans te vinden onder tussen de noodzaak tot onderlinge samenwerking en de onderlinge competitie. Het is vaak handig (bijvoorbeeld bij aanbieden van kinderopvang) als bedrijven bij elkaar in de buurt liggen, maar dat betekent uiteraard ook dat zij in dezelfde vijver met potentiële werknemers vissen. Deelnemende bedrijven moeten voldoende gemeen hebben qua types vereiste expertises van hun werknemers om een interessante "pool" te kunnen creëren (anders valt er niets uit te wisselen), maar mogen dan ook weer niet zo sterk op zoek zijn naar hetzelfde profiel werknemer dat dit tot "cherry picking" zou kunnen gaan leiden. Bij dergelijk *freeriding* gedrag komt het gemeenschappelijke doel en de bereidwilligheid tot coöperatief gedrag immers onder druk te staan.

* Zie website van *European Social Innovation Competition* (<http://socialinnovationcompetition.eu/404/>)

** Voor een voorbeeld, zie website van *Die Familiengenossenschaft* (<http://www.familiengenossenschaft.de/>)

De overdracht van menselijk kapitaal naar nieuwe generaties werkenden vindt plaats in een systeem dat in veel opzichten aan het gildensysteem uit vroeger eeuwen doet denken: gezellen leren van meesters etc. Ook de ‘competing domes’ zelf hebben veel weg van middeleeuwse steden met een aanzienlijke welvaart in combinatie met de nodige competitie tussen steden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het Italië in de middeleeuwen met ‘competing domes’ zoals Florence, Pisa, Genua en Napels. De kleine productie-eenheden zien kans om, op basis van het besef dat zij ook een rol te vervullen hebben ten opzichte van hun omgeving, mensen aan zich te binden en bij de productie te betrekken die op basis van beperkte competenties een lagere productiviteit hebben. Vaak nemen deze mensen, die met veel plezier en overgave hun werk doen, de hoogproductieve collega’s allerhande ‘karweitjes’ uit handen, waardoor de hoogproductieven aanzienlijk minder werkdruk ervaren. Ook hier speelt de kleinschaligheid een grote rol: iedereen is gekend en wordt erkend, onafhankelijk van leeftijd, gezondheid, capaciteiten etc. Omdat iedereen naar vermogen meedoet, is de scheiding tussen betaald en onbetaald werk veel minder strikt dan in de samenleving van rond de start van de 21e eeuw. Ouderen werken – afhankelijk van hun wensen en mogelijkheden – tot op hoge leeftijd door. Doordat iedereen betrekkelijk relaxed werkt en extreme werkuren tot het verleden behoren, houdt iedereen het tot op hoge leeftijd vol.

Omdat de rol van kapitaalverstrekkers beperkt is, vallen de rijke opbrengsten van de gemiddeld genomen technologisch-hoogwaardige productie in overwegende mate toe aan de werkenden die een welvarend bestaan leiden. Omdat behalve

ernstige zieken en gehandicapten eigenlijk iedereen meedoet en daarmee ten minste een partieel inkomen verdient, is er geen uitgebreide sociale zekerheid nodig. Wel wordt flink wat belasting afgedragen voor kwalitatief uitstekend onderwijs en hoogwaardig onderzoek dat de technologische ontwikkeling op gang houdt.

Het onderwijs voorziet expliciet in uitgebreide mogelijkheden voor volwassenen om regelmatig hun kennis op te frissen. De keuzes die daarin worden gemaakt, komen in goed overleg tot stand tussen de individuen die het betreft, mensen uit hun arbeidsomgeving en deskundigen uit het (eveneens kleinschalig georganiseerde) onderwijs. De zorg, een andere belangrijke post waaraan de belastingmiddelen worden besteed, kent een vergelijkbare kleinschalige opzet. Mede doordat de nadruk in de zorg ligt op preventie en het aanmoedigen van een gezonde leefstijl draagt ook de zorg bij aan de duurzame inzet van individuele burgers in het domein van het werk.

Sommigen ervaren de samenleving ‘onder de koepel’ wel enigszins als klef en benauwend. Zij kiezen dan ook regelmatig voor vertrek naar een ‘dome’ waar net een iets ander klimaat heerst of zelfs naar steden in het buitenland waar het nog volop mogelijk is in volstrekte anonimiteit door het leven te gaan. Hoewel de economie in de wereld van de ‘competing domes’ in belangrijke mate een circulair karakter heeft, bestaat toch nog enige afhankelijkheid van grondstoffen van buiten Europa. De valuta hiervoor worden vooral verdiend met slimme dienstverlening (bijvoorbeeld advisering over milieu, water,

energie). Omdat Nederland niet langer een logistieke draaischijf is van mensen en goederen die weliswaar een groot beroep doen op de infrastructuur en een grote aanslag betekenen op het milieu, maar verder weinig toegevoegde waarde hebben, is de naamsbekendheid minder dan in het verleden. Dit vergt wel continue aandacht.

Een andere 'bedreiging' voor de wereld van de 'competing domes' vormt het steeds verder dalende geboortecijfer (ook van oorsprong allochtone medeburgers hebben het 'autochtone' demografische gedrag overgenomen). Omdat iedereen langer werkt en vrijwel iedereen meedoet, heeft het opdrogen van de aanwas van de bevolking van onderop niet zozeer gevolgen voor de arbeidsmarkt, maar wel in sociaal-cultureel opzicht: waarden en symbolen uit de jaren zeventig en tachtig van de twintigste eeuw zijn onverminderd populair. Onderwijs en media hebben dan ook een belangrijke rol om de sociaal-culturele vernieuwing te stimuleren en te voorkomen dat de 'domes' een soort Cannes of Florida worden.

Vanuit het perspectief van een duurzame arbeidsmarkt vallen in dit scenario de volgende elementen op:

- (Grote) organisaties zijn niet meer de dominante instituties bij de organisatie van het werk;
- Goedkope technologie verlaagt de drempel om ondernemer te worden. Daardoor ontstaan ook mogelijkheden voor kleine zelfstandigen in sectoren die voorheen gedomineerd werden door het grootkapitaal;

- Kleinschalige organisatie van werk biedt goede kansen mensen met een lage productiviteit in te schakelen;
- Kleinschalige organisatie van het werk maakt een gerichte overdracht van menselijk kapitaal tussen generaties mogelijk;
- Kleinschalige organisatie van werk (bijvoorbeeld in coöperatief verband of via netwerken) biedt individuen mogelijkheden om op voet van gelijkheid en vertrouwen samen te werken, waarbij ieders talent maximaal tot ontplooiing komt;
- Kleinschalige productie biedt betere mogelijkheden voor de afstemming van werk en privé. Als de onderlinge betrokkenheid groot is, vergt die afstemming geen omvangrijk bureaucratisch systeem;
- Het sterk lokale karakter van de arbeidsmarkt in deze wereld werkt mogelijk negatief uit voor de mobiliteit van werknemers. Dit kan onder andere een optimale allocatie van arbeid in de weg staan en tot een vergrijsde samenleving leiden.

5. Conclusie

Hoewel voor iedere lezer zal gelden dat hij/zij zich bij het ene scenario beter thuis zal voelen dan bij het andere is opvallend dat ieder scenario elementen in zich draagt die een duurzame arbeidsmarkt dichterbij kunnen brengen. Sterker nog, in diverse gevallen geldt dat meer wegen naar Rome leiden. Dat geldt bijvoorbeeld voor het overbruggen van de kloof tussen ‘insiders’ en ‘outsiders’, voor het optimaal inzetten van het beschikbare talent van de beroepsbevolking, voor gendergelijkheid en voor het stimuleren van het onderhoud van menselijk kapitaal en het investeren in een leven lang leren. Tegelijkertijd laten de scenario’s ook zien dat bepaalde wegen in het geheel niet naar Rome leiden. In het scenario ‘Veel voor weinigen’ lijkt volledige werkgelegenheid en het slechten van de muur tussen ‘insiders’ en ‘outsiders’ een onmogelijke opgave. Die richting zullen dan ook slechts weinigen willen opgaan.

Wel maakt juist een dergelijk scenario duidelijk hoe groot de impact van nieuwe doorbraaktechnologie kan zijn en hoezeer het – in vergelijking met het scenario ‘Competing domes’ – uitmaakt hoe de eigendomsrechten worden geregeld. Blijven die beperkt tot een zeer selectieve groep dan ontstaat een ander soort samenleving dan wanneer ze vrij of althans ruim beschikbaar voor allen komen. Met alle consequenties van dien voor een duurzame arbeidsmarkt.

Het belang van instituties en institutionele veranderingen zien we telkens opnieuw terug. Waar het in het scenario ‘Arbeidsmarkt Arena’ vrij goed lukt om een groot aantal

‘outsiders’ naar de arbeidsmarkt te leiden, is dat vooral op basis van verdere reductie van de beschermende instituties van de verzorgingsstaat (dus instituties in het publieke domein). Waar dat ook lukt in ‘Competing domes’ is dat vooral op basis van veranderingen in de organisatie als institutie (dus in het private domein). Hetzelfde geldt voor het tegengaan van onder- en overbenutting van (het talent van) de beroepsbevolking. In het scenario ‘Singapore achter de dijken’ wordt dit resultaat bereikt door de onzichtbare hand van marktgeoriënteerde coördinatie te vervangen door een systeem van strak georganiseerde planning. ‘Competing domes’ bereikt dat resultaat op basis van kleinschaligheid en een grote mate van zelfregie en onderlinge afstemming tussen verschillende aanbieders van arbeid. Ook het stimuleren van investeringen in een leven lang leren wordt bewerkstelligd door institutionele verandering. In ‘Arbeidsmarkt Arena’ door een sterke nadruk op individuele prikkels, in ‘Singapore achter de dijken’ door strikte planning en in ‘Competing domes’ door nauwe onderlinge betrokkenheid tussen leidinggevenden en medewerkers.

De conclusie van dit essay kan dus zijn dat – mits we de juiste keuzes maken – in Nederland een duurzame arbeidsmarkt voor de toekomst binnen bereik ligt. Die keuzes betreffen vooral de waarden van waaruit we institutionele veranderingen vormgeven. Gedeeltelijk aansluitend bij en gedeeltelijk als correctie op de ontwikkeling zoals Nederland die de afgelopen decennia heeft doorgemaakt, lijkt het daarbij belangrijk een gezonde balans te vinden tussen (hernieuwde aandacht voor) gemeenschapswaarden en individuele vrijheid. Steeds beter

opgeleide en zelfredzame individuen hebben noch als burger noch als werkende behoefte aan paternalisme, niet van de zijde van de overheid en evenmin van de zijde van de organisaties en verbanden waarbinnen zij hun werk verrichten. Wel heeft de crisis van de afgelopen jaren duidelijk gemaakt dat ongebreideld individualisme onverantwoord hoge maatschappelijke kosten met zich meebrengt en niet bijdraagt aan de duurzaamheid van ‘people’ en ‘planet’.

De conclusie van dit essay kan dus zijn dat in Nederland een duurzame arbeidsmarkt voor de toekomst binnen bereik ligt

Op institutioneel niveau is dan de uitdaging de instituties zo in te richten dat de kloof tussen ‘insiders’ en ‘outsiders’ wordt gedicht en zoveel mogelijk mensen volledig en volwaardig kunnen participeren en hun talent (zelfs al is dat beperkt) maximaal kunnen inzetten voor economisch en/of maatschappelijk productieve activiteiten. Acemoglu en Robinson (2012) spreken hier van ‘inclusieve instituties’ (zie ook SER, 2015).

Een van de mogelijkheden om dat te bewerkstelligen zou kunnen zijn aan de onderkant van de arbeidsmarkt besluitvorming over allocatie en beloning te ontkoppelen. Ook de onder andere door de werkgeversorganisatie AWWN (2014) bepleite institutionele hervorming om het verschil in sociaalrechtelijke bescherming tussen vaste en flexibele arbeidskrachten te beperken kan als antwoord op deze uitdaging worden gezien. Bij deze doelstelling past eveneens het beter benutten van de talenten van vrouwen en ouderen, evenals een betere benutting van het potentieel van mensen over de levensloop. Op deze wijze kan tegelijk iets worden gedaan aan de disbalans die in de samenleving lijkt te zijn ontstaan tussen betaalde en onbetaalde werkzaamheden. Betaalde arbeid hangt sterker samen met individuele waarden, terwijl onbetaalde arbeid (denk aan mantelzorg) vooral verbonden lijkt te zijn aan gemeenschapswaarden.

Misschien moeten we meer gemeenschapswaarden verbinden aan betaalde arbeid in termen van autonomie/speelruimte en individuele waarden verbinden aan onbetaalde arbeid in termen van waardering en identiteit. Organisaties kunnen daarbij een belangrijke rol spelen; eerder in dit essay spraken we in dit verband al over het voorbeeld van Semco. Een groot aantal zorginstellingen bijvoorbeeld draait op een combinatie van betaalde arbeidskrachten en vrijwilligers. Daarbij is het een uitdaging om betaalde krachten gemotiveerd te houden voor ‘het vak’ en ‘de zorg’, en vrijwilligers te behandelen als volwaardige arbeidskrachten door hen waardering te geven en een duidelijke identiteit/functie.

Ook organisatievormen waarbij professionals meer op voet van gelijkheid samenwerken, kunnen bijdragen aan een betere balans tussen gemeenschapswaarden en individuele vrijheid en ontplooiingsmogelijkheden. Dat kan bijvoorbeeld in coöperatieveverband, maar ook binnen bestaande organisaties door daar medezeggenschap, zelfsturing van teams en transparantie te bevorderen. Op verschillende niveaus kan decentrale besluitvorming bijdragen aan een betere organisatie van het werk en optimaal gebruik van de creativiteit. Dit geldt binnen organisaties, maar bijvoorbeeld ook in de keten sociale partners - bedrijfstakken - organisaties.

Op de andere as waarlangs we de scenario's vorm gaven, valt er veel minder te kiezen. Nieuwe technologische ontwikkelingen of zelfs een doorbraak op technologisch vlak doen zich voor en overkomen de Nederlandse economie, of we dat nu willen of niet. De keuze hier betreft veeleer de mate waarin de arbeidsmarkt anticipeert op ontwikkelingen die grotendeels vanuit het buitenland op Nederland afkomen. Investerings in kennis en vaardigheden van de beroepsbevolking, inclusief het onderhoud daarvan, zijn daarbij van cruciaal belang. Daarbij gaat het om het eerder geformuleerde streven dat ten minste de helft van de Nederlandse bevolking een diploma in het hoger onderwijs zou moeten behalen.

Minstens zo belangrijk is echter het post-initieel onderwijs en allerlei activiteiten rond kennisdisseminatie en een leven lang leren (WRR, 2014). Op dat punt heeft Nederland niet alleen een adequate - thans nog ontbrekende - infrastructuur nodig,

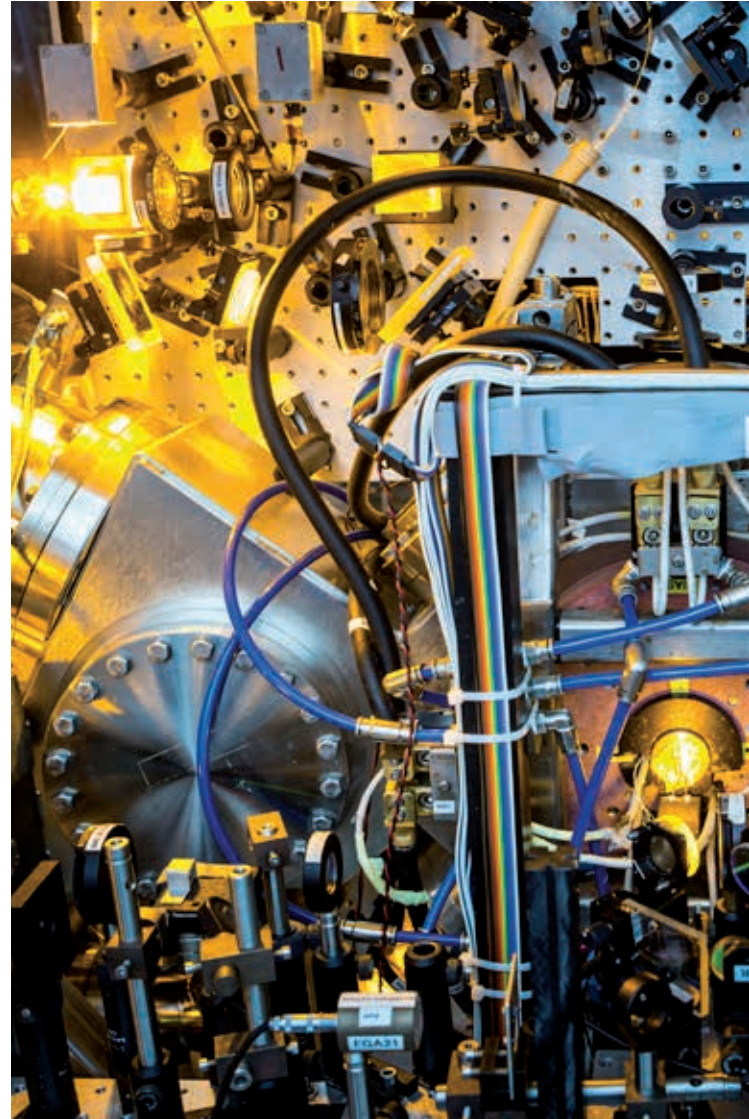
maar ook een positieve(r) houding ten aanzien van onderwijs en onderzoek. Een belangrijke bijdrage vanuit de Nederlandse kennisinfrastructuur kan zijn de innovatie op basis van de technologische ontwikkeling te verbinden met sociale innovatie: niet alleen robots maken, maar ook onderzoeken onder welke condities deze in de samenleving worden geaccepteerd en welke (aanvullende) regulering nodig is bij de introductie van nieuwe technologie.

Een duurzame arbeidsmarkt vergt niet alleen de juiste keuzes; ze moeten ook bijtijds worden gemaakt. Schade uit hoofde van langdurige over- of onderbenutting kan de productieve vermogens van mensen definitief aantasten. Wie te lang aan de kant staat, verliest de binding met de arbeidsmarkt en het optuigen van een infrastructuur voor post-initieel onderwijs of het aanpassen van belasting- en sociale zekerheidsregels is niet van de ene op de andere dag geregeld. Bovendien staat de rest van de wereld niet stil. Daarom roept dit essay niet alleen op tot nieuwe keuzes ten aanzien van de instituties op het terrein van werk en arbeidsmarkt en de waarden van waaruit deze instituties worden vormgegeven, maar ook om deze keuzes met voortvarendheid te maken.

Noten

- 1 Zie ook wat minister Asscher van Sociale Zaken en Werkgelegenheid daarover opmerkte in zijn speech voor het SZW-congres op 29-09-2014: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/toespraken/2014/09/29/robotisering-kansen-voor-morgen-toespraak-van-minister-asscher-tijdens-het-szw-congres-op-29-9-2014.html>
- 2 In dat kader is het veelzeggend dat volgens Borghouts-Van de Pas en Pennings (2008) van de acht bij hun onderzoek betrokken Europese landen alleen Nederland een afzonderlijk Wajong-regeling kende.
- 3 Om daar soms in een andere vorm en op een andere schaal weer terug te keren. Denk aan de gespecialiseerde scheepsbouw: er worden in Nederland geen mammoettankers gebouwd, maar wel gespecialiseerde schepen voor de offshore-industrie. Fokker verdween als zelfstandige producent van complete vliegtuigen, maar bij restanten van het voormalige concern worden nog wel hoogwaardige onderdelen voor onder andere de Amerikaanse defensie-industrie geproduceerd.
- 4 Zoals onder de kabinetten Den Uyl en Van Agt.
- 5 Zoals onder andere aangedragen door de zogeheten 'supply side'-economen.
- 6 Zoals onder de kabinetten Balkenende en Rutte die het terugdringen van de overheid en het inperken van de sociale zekerheid tot een hoofddoelstelling van beleid maakten.
- 7 Zo zien we bijvoorbeeld bij de WIA dat het vooral de beperking van de instroom tijdens het eerste decennium van deze eeuw is die er voor zorgt dat het totale aantal arbeidsongeschikten met een uitkering fors terugloopt (Van Sonsbeek en Gradus, 2013).
- 8 Grote mochten niet vanwege de concurrentie die daarmee aan de officiële rijwielhandel zou worden aangedaan.
- 9 In de literatuur wordt daarbij voor het eerste verschijnsel veelal de term 'statistische discriminatie' gehanteerd (onder verwijzing naar Phelps, 1972). In het tweede geval gaat het om het door Becker (1957) verschijnsel van 'taste based'-discriminatie. Deze vorm van discriminatie kan zijn oorsprong vinden in het gedrag van zowel werkgevers, collega-werknemers als consumenten.
- 10 Overigens is het percentage werknemers dat aangeeft regelmatig overwerk te verrichten de afgelopen jaren eerder gedaald dan gestegen (CBS, Statline). De cijfers voor de periode 2004-2013 suggereren in de eerste plaats een samenhang met de conjuncturele ontwikkeling.
- 11 Zie CBS (2013), waaruit blijkt dat vooral een sterke toename van het aantal oudere alleenstaanden wordt verwacht.
- 12 Doorbraaktechnologieën zijn radicale vernieuwingen die niet alleen effect hebben in hun directe productieomgeving, maar de samenleving als geheel kunnen veranderen. In de literatuur worden onder andere de introductie van de stoommachine, van elektriciteit en van de verbrandingsmotor tot de doorbraaktechnologieën gerekend.

- 13 De economische crisis van de afgelopen jaren laat overigens ook de opkomst zien van een ander soort zzp'ers: zelfstandigen tegen wil en dank. Werknemers krijgen van hun werkgever te horen dat ze worden ontslagen, maar dat de organisatie bereid is hen voor hun oude taken 'in te huren', mits zij zich vestigen als zelfstandige. De voorwaarden waaronder deze inhuur plaatsvindt, zijn veelal slechter dan de arbeidsvoorwaarden die de betrockenen als werknemer kenden, bijvoorbeeld omdat zij niet langer verzekerd zijn voor ziekte, arbeidsongeschiktheid en werkloosheid en niet langer een pensioen opbouwen. Deze vorm van flexibilisering, die we de laatste jaren vooral in de bouw, thuiszorg en de transportsector zien opbloeien, brengt het risico voor organisaties uit hoofde van leegloop en daaraan verbonden kosten nog verder terug dan de sinds de jaren tachtig geïntroduceerde vormen van flexibilisering en impliceert voor individuen nog meer onzekerheid dan de bekende flexcontracten, flexibele beloning en functionele flexibilisering (zie voor een overzicht Baaijens en Schippers, 2007).
- 14 Anders dan eerdere generaties gaan zij niet eerst als werknemer aan de slag, maar maken zij direct de stap naar een positie als zzp'er.
- 15 In theorie verzet niets zich tegen het hanteren van meer dan twee dimensies, maar de wens tot verbeelding in het platte vlak en het groepsgewijs uitwerken van verschillende scenario's maakt het hanteren van meer dan twee dimensies de facto onpraktisch.



Geraadpleegde literatuur

- Acemoglu, D. en J.A. Robinson (2012), *Why nations fail*, New York: Crown Publisher
- Andriaansens, H. P. M. (1989) *Arbeid en burgerschap*. Oratie Universiteit Utrecht
- AWVN (2014), *Toekomst van werk. Een nieuw ontwerp voor sociaal beleid*, Den Haag: AWVN
- Baaijens, C. en J. Schippers (2007), *Arbeidsverhoudingen in beweging*, Bussum: Coutinho
- Becker, G. S. (1971 [1957]), *The economics of discrimination*. Chicago: The University of Chicago Press
- Beer, P. de (2007), *Instituties rond arbeid en sociale zekerheid*, in: J.W. Duyvendak en M. Otto (Red.), *Sociale kaart van Nederland. Over maatschappelijke instituties*, Meppel: Boom, 111-132
- Borghouts- van de Pas, I.W.C.M. & F.J.L. Pennings (2008), *Arbeidsparticipatie van jonggehandicapten. Een onderzoek naar Europese systemen en praktijken*. <http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/zp5tmjbr>
- Broek, J. J. C. van den, Boselie, J. P. P. E. F. en Paauwe, J. (2014), *Multiple institutional logics in health care: Productive ward: 'Releasing time to care'*, *Public Management Review*, 16, 1: 1-20
- Camps, M. (2015), *Kiezen voor kansen*, *Economisch-Statistische Berichten*, 100 (4701), 6-10
- CBS (2012), *Werkhervattingskansen na instroom in de WW. Leeftijd is niet het enige dat telt*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek
- CBS (2013), *Huishoudensprognose 2013, Bevolkingstrends 2013*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek
- CBS (2014), *Achtergrondkenmerken en ontwikkelingen van zzp'ers in Nederland*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek
- CBS (2015), *Beroepsbevolking; kerncijfers naar geslacht en andere kenmerken 1996-2014*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek
- Clark, A.E., Y. Geogrellis en P. Sanfey (2001), *Scarring: The Psychological Impact of Past Unemployment*, *Economica*, 68, 270: 221-241

- Clark, A.E. en Oswald, A.J. (1994), Unhappiness and Unemployment, *The Economic Journal*, 104, 424: 648-659
- Commissie Sociaal-Economische deskundigen (CSDE)(1997), Economische dynamiek en sociale uitsluiting, Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- CPB (1992), Nederland in drievoud. Een scenariostudie van de Nederlandse economie 1990-2015, den Haag: Centraal Planbureau
- CPB (2010), The Netherlands of 2040, Den Haag: Centraal Planbureau
- CPB (2013), Schaalgrootte, Notitie 4 november 2013, Den Haag: Centraal Planbureau
- CPB (2014) Werken in goede gezondheid. Policy Brief maart 2014
- Dalen, H. Van, K. Henkens, W. Conen en J. Schippers (2012), Dilemma's rond langer doorwerken, NIDI-boek 85, Amsterdam: Amsterdam University Press
- Donselaar, P. (2011), Innovatie en productiviteit: het Solow-residu ontrafeld, Rotterdam: Erasmus Universiteit
- European Commission (2012), Women in economic decision-making in the EU: Progress Report. A Europe 2020 initiative. European Commission - Directorate-General for Justice, Luxembourg: Publications Office of the European Union. Zie: www.ec.europa.eu/justice/gender-equality/files/women-on-boards_en.pdf
- European Foundation (2013), Developments in industrial action 2005-2009, Dublin: http://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_files/docs/eiro/tn1004049s/tn1004049s.pdf
- Eurostat (2015), <http://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Farndale, E. Paauwe, J. en Boselie, P. (2010), An exploratory study of governance in the intra-firm human resources supply chain, *Human Resource Management*, 49, 5: 849 - 868
- Fleischmann, M., Koster, F., Schippers, J.J. (2015), Nothing ventured, nothing gained! How and under which conditions employers provide employability-enhancing practices to their older workers, *The International Journal of Human Resources Management*, DOI: 10.1080/09585192.2015.1004100
- Goos, M., A. Manning en A. Salomons (2009), Job polarization in Europe, *American Economic Review*, 99, 2: 58-63

- Green, F. (2001), *It's Been A Hard Day's Night: The Concentration and Intensification of Work in Late Twentieth-Century Britain*, *British Journal of Industrial Relations*, 39, 1; 53-80
- Hemerijck, A. (2012), *Changing welfare states*, Oxford: Oxford University Press
- Hoof, J. van (2001), *Werk, werk, werk? Over de balans tussen werken en leven in een veranderd arbeidsbestel*, Amsterdam: Boom
- ILO (2015), *Strikes and lockouts by economic activity, 2008*, www.laborsta.ilo.org
- Ivan-Ungureanu, C. en M. Marcu (2006), *The Lisbon Strategy*, *Romanian Journal of Economic Forecasting*, 2006, 1: 74-83
- Jahoda, M. (1982), *Employment and unemployment: A social-psychological analysis*. London: Cambridge University Press
- Jonge, J. de (2007), *De ideale match. Processen van zelfregulatie in beeld*, Oratie Technische Universiteit Eindhoven
- Kam, C.A. de en J.H.M. Donders (2014), *Onzekere zekerheden. De Nederlandse verzorgingsstaat op weg naar 2025*. Den Haag: Willem Drees Stichting voor Openbare Financiën
- Karasek, R. en Theorell, T. (1990), *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*, New York: Basic Books
- Karpinska, K. (2013), *Prolonged employment of older workers. Determinants of managers' decisions regarding hiring, retention and training*, Amsterdam: Amsterdam University Press
- KvK (2014), *Rapport Startersprofiel 2013*, Den Haag: Kamer van Koophandel Nederland
- Mok, A.L. (1990), *In het zweet uws aanschijns ...*, Leiden/Antwerpen: Stenfert Kroese
- Muffels, R., P. Ester en J.J. Schippers (2006), *Het transitionele arbeidsmarktmodel: theorie, empirie en beleid*, in: Ester, P., R. Muffels en J.J. Schippers (red.) (2006), *Dynamiek en levensloop. De arbeidsmarkt in transitie*, Assen: Koninklijke Van Gorcum: 9-35
- OECD (2014a), *Employment Outlook 2014*, Parijs: OECD
- OECD (2014b), *Education at a glance*, Parijs: OECD
- OECD (2014c), *Pensions at a glance*, Parijs: OECD

- Peeters, M.C.W., Taris, T.W. en De Jonge, J. (2014), Introduction: People at work. In: M.C.W. Peeters, J. de Jonge en T.W. Taris (Red.), *An introduction to contemporary work psychology*, Malden: Wiley-Blackwell: 3-30
- Phelps, E.S. (1972), The Statistical Theory of Racism and Sexism, *American Economic Review*. 64, 4: 659 - 661
- Pouwels, B. en W. Henderikse (2014), Waar een wil is, is een weg. *Bedrijvenmonitor 2013*, Zeist: Commissie Monitoring talent naar de top/VanDoorneHuisken en partners
- ROA (2014), Schoolverlaters tussen onderwijs en arbeidsmarkt 2013, ROA-R-2014/5, Maastricht: researchcentrum Onderwijs Arbeidsmarkt
- Román, A., J.J. Schippers en L. Heijlen (2006), Career breaks in Belgium: how they affect labor participation and individual careers, Rapport A217, Tilburg: OSA, Institute for Labour Studies
- Román, A. en J. Schippers (2008), Inzet van lager opgeleiden op de Nederlandse arbeidsmarkt: werkgevers aan zet, Rapport A233, Tilburg: OSA, Institute for Labour Studies
- Ruijter, E. de (2005), Household outsourcing, ICS-dissertation, Universiteit Utrecht
- Schmidt, G. (2002), Towards a theory of transitional labour markets. In: G. Schmidt en B. Glazier (Eds.), *The dynamics of full employment: social integration through transitional labour markets*, Edward Elgar, Cheltenham: 151-195
- Schippers, J.J. (2001), De vraag naar diversiteit, Oratie Universiteit Utrecht
- Schippers, J.J. (2003), Levenslopen: toenemende aandacht in wetenschap en beleid, in: H. de Feijter, D. Manting & T. Fokkema (Red.), *Keuzevrijheid in de levensloop, spanning tussen individu en maatschappij*, Bevolking & Gezin, 32 (2): 9-20
- Schippers, J.J. (2014), De robots zijn welkom, mits ..., *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 30, 4: 348-350
- SCP (2006), De tijd als spiegel, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- SCP (2012), Op achterstand: Discriminatie van niet-westerse migranten op de Arbeidsmarkt, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau
- SCP (2013), Met het oog op de tijd, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau

- SCP/CBS (2014). Emancipatiemonitor 2014. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau/Centraal Bureau voor de Statistiek
- Shell (2008), Shell Energy Scenarios to 2050, Den Haag: Shell International BV
- Semler, R. (1989), *Managing Without Managers*. Harvard Business Review, September-October: 76-84
- Sluyterman, K. (2015), *Spelers op de gecoördineerde markt*, Afscheidscollege Universiteit Utrecht
- Semler, R. (1994), *Why My Former Employees Still Work for Me*. Harvard Business Review, January-February: 64-74
- Smits, W. en J. de Vries (2015), *Toenemende polarisatie op de Nederlandse arbeidsmarkt*, Economisch-Statistische Berichten, 100 (4702), 24-25
- SER (1984), *Advies sociaal-economisch beleid op middellange termijn 1984-1987, 1984/09*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- Sonsbeek, J.M. van en R. Gradus (2013), *Estimating the effects of recent disability reforms in the Netherlands*, Oxford Economic Papers, 65, 4, 832-855
- SER (2011), *Tijden van de samenleving: slimmer organiseren van tijd en plaats van arbeid en dienstverlening, Advies 11/06*, den Haag: Sociaal-Economische Raad
- SZW (2013), *Kamerbrief Hoofddlijnen psychosociale arbeidsbelasting*, <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/kamerstukken/2013/12/20/kamerbrief-hoofddlijnen-aanpak-psychosociale-arbeidsbelasting.html>
- SER (2012), *Stelsel voor gezond en veilig werken, Advies 12/08*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- SZW (2014), *Monitor Arbeidsmarkt*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid
- SER (2013), *Maak baan voor een nieuwe generatie*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- TNO (2012), *Arbobaalans 2011: Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland, Hoofddorp*
- SER (2015), *Verhogen maatschappelijke welvaart via arbeidsinzet en arbeidsproductiviteit*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad
- UWV (2012) *Statistische tijdreeksen UWV 2012. Wetgeving en volume-ontwikkeling van werknemersverzekeringen, zelfstandigenverzekering en sociale voorzieningen in historisch perspectief*, Amsterdam: UWV

UWV (2014), Na de WW in de bijstand. De doorstroom van WW naar bijstand per gemeente tot en met 2015, Amsterdam: UWV

Verheul, I., K. Burmeister-Lamp, J. Block, H. Halbe en Roy Thurik (2012), Global university entrepreneurial spirit students' survey. National Report for the Netherlands, Rotterdam: Erasmus Centre for Entrepreneurship

Warr, P. (2007), Work, happiness, and unhappiness, Mahwah: Lawrence Erlbaum

Wolbers, M.H.J. (2011), Dynamiek in overscholing en verdringing op de arbeidsmarkt, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, 27, 4: 398-413

WRR (2006), De verzorgingsstaat herwogen. Over verzorgen, verzekeren, verheffen en verbinden. Amsterdam: Amsterdam University Press

WRR (2013), Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland. Amsterdam: Amsterdam University Press



De auteurs



Paul Boselie is hoogleraar Strategisch Human Resource Management aan de Universiteit Utrecht. Zijn onderzoek richt zich op de toegevoegde waarde van medewerkers in dienstverlenende organisaties in de zorg, het onderwijs en het Rijk. Hij is voorzitter van het Dutch HRM Network, directeur onderzoek van het departement Bestuurs- en Organisatiewetenschap USBO, editor van The International Journal of HRM, auteur van het boek *Strategic HRM - A Balanced Approach* (McGraw-Hill) en auteur van ruim tachtig artikelen, hoofdstukken en boeken.



Tanja van der Lippe is als hoogleraar Sociologie verbonden aan de vakgroep sociologie / ICS (het interuniversitair centrum voor de sociale wetenschappen) van de Universiteit Utrecht. Ze is tevens voorzitter van de vakgroep en onderzoeksdirecteur van ICS. Ze doet onderzoek op het terrein van de familiesociologie en de organisatie-sociologie en richt zich in het bijzonder op interdependencies tussen werk en privé in nationaal en internationaal vergelijkend perspectief. Voor haar onderzoek kreeg zij grote subsidies van NWO, de European Science Foundation en de Europese Commissie. Zij is lid van de Koninklijke Nederlandse Akademie van Wetenschappen en van de Koninklijke Hollandse Maatschappij der Wetenschappen. Zij heeft uitgebreid gepubliceerd over arbeid en zorg van mannen en vrouwen, tijd en tijdsdruk in een vergelijkend perspectief en arbeidsmarktongelijkheden tussen mannen en vrouwen in westerse landen.



Tine De Moor is hoogleraar Instituties voor Collectieve Actie in Historisch Perspectief bij de afdeling sociale en economische geschiedenis van de Universiteit Utrecht. Na haar studies en onderzoeksinstellingen in Gent, London en Antwerpen, zette zij vanaf 2004 in Utrecht haar onderzoek naar geïnstitutionaliseerde vormen van samenwerking, zoals gemene gronden, gilden en coöperaties in het verleden en heden verder. Zij is vooral geïnteresseerd in de oorzaken en gevolgen van economische samenwerking tussen burgers en in de manier waarop dergelijke samenwerking duurzaam en veerkrachtig gemaakt kan worden. Voor haar onderzoek ontving zij ondermeer een ERC starting Grant en een NWO-VIDI beurs. De Moor is sinds begin 2015 president van de International Association for the Study of the Commons. Zij publiceerde recent nog *The Dilemma of the Commoners: Understanding the Use of Common Pool Resources in Long-Term Perspective* (Cambridge University Press, 2015).



Frans Pennings studeerde Nederlandse taal- en letterkunde en Nederlands recht aan de Universiteit Utrecht, alwaar hij ook promoveerde op een rechtsvergelijkende studie naar werkgelegenheids- en werkloosheidsregelingen (1990). Vervolgens werkte hij aan de Universiteit van Tilburg, waar hij in 2003 werd benoemd tot bijzonder hoogleraar internationaal sociale zekerheidsrecht. Inmiddels werkt hij aan de Universiteit Utrecht als hoogleraar sociaal recht. In 2015 ontving hij een eredoctoraat aan de Universiteit van Gotenburg, waar hij ook gasthoogleraar is. Pennings is (hoofd)redacteur van het Tijdschrift recht en arbeid en het European Journal of Social security.



Joop Schippers is als hoogleraar Arbeidseconomie verbonden aan de Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO). Centrale thema's in zijn theoriegestuurde empirische onderzoek zijn de arbeidsmarktpositie van ouderen, jongeren en de rol van werkgevers, genderverschillen, menselijk kapitaal en de rol van instituties op de arbeidsmarkt. Veel van zijn onderzoek vindt plaats als onderdeel van multidisciplinaire en (internationale) samenwerkingsprojecten, waarvoor hij regelmatig financiering ontvangt van de Europese Unie, NWO en Stichting Instituut GAK. Hij is veelvuldig betrokken bij beleidsadvisering en -evaluatie. In 2013 ontving hij als eerste de PubliPrijz van de Universiteit Utrecht voor wetenschappers die met succes hun kennis onder de aandacht van een breed publiek weten te brengen. Hij is hoofdauteur van deze publicatie



Toon Taris studeerde politicologie aan de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij promoveerde in 1993 op een onderzoek naar de school- en beroepsloopbanen van jongvolwassenen. Hij heeft daarna als onderzoeker/docent gewerkt aan diverse Nederlandse universiteiten en als consultant bij het Instituut Werk & Stress. In 2009 werd hij benoemd tot hoogleraar bij de afdeling Arbeids- en Organisationspsychologie van de Universiteit Utrecht. Hij heeft enkele honderden artikelen, hoofdstukken en boeken op zijn naam staan over onderwerpen als werkstress, werkplezier, bevlogenheid en arbeidsmotivatie.

Colofon:

Universiteit Utrecht
Postbus 80125,
3508 TC Utrecht,
Website: uu.nl/blikopwetenschap

Tekst: Paul Boselie, Tanje van der Lippe, Tine de Moor, Frans Pennings, Joop Schippers (hoofdredacteur) en Toon Taris.

Concept: Directie Onderwijs & Onderzoek Universiteit Utrecht

Productie: Directie Communicatie & Marketing Universiteit Utrecht

Fotografie: Beeldbank Universiteit Utrecht: Michael Brunek, Pieter Dorp van Vliet, Ossip van Duivenbode, Christiaan Krouwels, Jan Lankveld, Ivar Pel, Ed van Rijswijk, Kees Rutten, Bert Spiertz

Vormgeving: Kooldesign - Elsbeth Kool

Druk: Drukkerij Libertas, Utrecht

Copyright: Universiteit Utrecht

Deze publicatie is mede tot stand gekomen dankzij de medewerking van:

Wieger Bakker, Universiteit Utrecht

Michiel Bodt, Stichting Move

Jeanine van Barlingen, Shell

Ronald Blonk, TNO Arbeid

Hans Boutellier, Verwey-Jonker Instituut

Anneke van Doorne-Huiskes, Universiteit Utrecht

Leonard Geluk, Universiteit Utrecht

Anneke van der Giezen, Kenniscentrum UWV

Erwin Heeneman, Achmea

Agnes Jongerius, Europees Parlement

Trude Maas-de Brouwer, bestuurder

Anne van Putten, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Sarah Simmelink, Universiteit Utrecht

Veronique Timmerhuis, Sociaal Economische Raad

Mark Veenbrink, Universiteit Utrecht