

Het betere werk

De nieuwe
maatschappelijke
opdracht

WRR



Het betere werk

De nieuwe maatschappelijke opdracht

Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht is een advies aan de regering uit naam van de voltallige Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. WRR-Rapport 102 is voorbereid en geschreven door:

Prof. dr. G.B.M. (Godfried) Engbersen (eerstverantwoordelijk raadslid),

Prof. dr. M. (Monique) Kremer (projectcoördinator),

Dr. R.C.P.M. (Robert) Went (projectcoördinator),

Prof. dr. A.W.A. (Arnoud) Boot (raadslid).

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid werd in voorlopige vorm ingesteld in 1972. Zijn positie is definitief vastgelegd bij wet van 30 juni 1976 (Stb. 413). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) is een onafhankelijk adviesorgaan. De WRR informeert en adviseert de regering en het parlement over sectoroverstijgende vraagstukken die grote impact hebben op de samenleving. De adviezen zijn gebaseerd op wetenschappelijk onderzoek en gericht op een lange termijn perspectief.

De huidige zittingsperiode loopt tot 31 december 2022.

De samenstelling van de raad is:

Prof. dr. mr. C.C.J.H. (Catrien) Bijleveld,

Prof. dr. A.W.A. (Arnoud) Boot,

Prof. dr. mr. M.A.P. (Mark) Bovens,

Prof. dr. G.B.M. (Godfried) Engbersen,

Prof. dr. S.J.M.H. (Suzanne) Hulscher,

Prof. mr. J.E.J. (Corien) Prins (voorzitter),

Prof. dr. M. (Marianne) de Visser,

Prof. dr. C.G. (Casper) de Vries,

Secretaris: Prof. dr. F.W.A. Brom.

© Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag 2020

De inhoud van deze publicatie mag (gedeeltelijk) worden gebruikt en overgenomen voor niet-commerciële doeleinden. De inhoud mag daarbij niet veranderen. Citaten moeten altijd aangegeven zijn, bij voorkeur als: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020) *Het betere werk. De nieuwe maatschappelijke opdracht*, WRR-Rapport 102, Den Haag: WRR.

Het betere werk

De nieuwe
maatschappelijke
opdracht

WRR

Redactie: Simone Langeweg, Leiderdorp
Uitgever: WRR

Vormgeving binnenwerk: Xerox OBT, Den Haag
Omslagafbeelding: Steffie Padmos, Amsterdam
Figuren en tabellen: Ontwerpwerk, Den Haag

ISBN 978-94-90186-80-7
e-ISBN 978-94-90186-81-4
NUR 740

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid

Buitenhof 34
Postbus 20004
2500 EA Den Haag
wrr.nl

WRR

WETENSCHAPPELIJKE RAAD VOOR HET REGERINGSBELEID

Aan de Minister-President
Voorzitter van de Ministerraad
De heer drs. M. Rutte
Postbus 20001
2500 EA Den Haag

ons kenmerk
2019102

telefoonnummer
070 356 4600

onderwerp
WRR-rapport nr. 102
Het betere werk

e-mail
secretariaat@wrr.nl

datum
20 december 2019

Het doet ons genoegen u hierbij het rapport *Het betere werk* aan te bieden. In dit rapport pleit de WRR ervoor om het bevorderen van goed werk de komende tijd als een belangrijke maatschappelijke opdracht te zien, zowel voor de overheid als voor de sociale partners. Mensen werken om geld te verdienen, maar werk geeft ons ook zelfrespect, een identiteit en het gevoel deel uit te maken van de samenleving. Dat is vooral zo als het werk *goed* is. Goed werk is hiermee van belang voor de brede welvaart – de kwaliteit van leven – van individuen, voor de economie en voor de samenleving als geheel.

Drie grote ontwikkelingen in de wereld van werk hebben belangrijke gevolgen voor de kwaliteit van werk: nieuwe technologische mogelijkheden door robotisering en kunstmatige intelligentie (AI); de toename van flexibele arbeidscontracten; en de intensivering van werk, oftewel meer doen in minder tijd en met een hogere emotionele belasting. Uit de wetenschappelijke literatuur en internationaal vergelijkende studies destilleren we drie condities voor goed werk, die passen bij de wensen vanuit de Nederlandse samenleving en de economie. Namelijk: 1) grip op geld, oftewel een gepast loon met zekerheden; 2) grip op het werk, dat wil zeggen autonomie en verbondenheid op het werk; en 3) grip op het leven, met een goede balans tussen werk en privé.

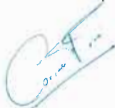
Nederland, zo blijkt ook uit studies van de OECD en Eurofound, is in Europees perspectief geen voorloper als het gaat om goed werk. Bovendien zijn er grote verschillen tussen mensen, onder andere in opleiding en beroep. De kwaliteit van het werk van publieke professionals neemt af. Daarnaast zijn er een miljoen mensen die aan de slag willen maar geen werk hebben, laat staan goed werk.

De drie ontwikkelingen die centraal staan in het rapport, kunnen de kwaliteit van het werk verder onder druk zetten. We laten zien dat de toekomst van het werk in ons land echter niet vastligt of wordt bepaald door globalisering of technologische ontwikkelingen, maar mede afhangt van onze keuzes en beslissingen op nationaal niveau.

De WRR doet negen aanbevelingen om de grip op geld, werk en leven te vergroten voor iedereen die werkt of dit wil. Bedrijven en instellingen zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van werk. Maar ook de overheid kan en moet het betere werk helpen realiseren, met wet- en regelgeving, met toezicht, subsidies, bij aanbestedingen en als werkgever.

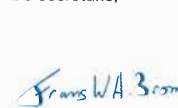
Overeenkomstig de Instellingswet ziet de raad graag de bevindingen van de ministerraad tegemoet.

De voorzitter,



Prof. mr. J.E.J. (Corien) Prins

De secretaris,



Prof. dr. F.W.A. (Frans) Brom

Inhoud

Lijst figuren en tabellen	9
Samenvatting	11
Ten geleide	19
1 Inleiding	21
1.1 Drie belangrijke ontwikkelingen: technologisering, flexibilisering en intensivering	22
1.2 Beter werk als maatschappelijke opdracht	30
1.3 Zorgen over de kwaliteit van werk	32
1.4 Beter werk en brede welvaart	35
1.5 In dit rapport	37
Een dag op het werk: de vrachtwagenchauffeur	40
2 Het belang van het betere werk	43
2.1 De betekenis van betaald werk	43
2.2 Goed werk volgens wetenschappers	48
2.3 Condities van goed werk: grip op geld, werk en leven	54
2.4 Gevolgen van goed werk voor individu, economie en samenleving	61
2.5 Conclusie: goed werk is grip hebben	72
Een dag op het werk: de leerkracht	76
Deel 1 Goed werk: ontwikkeling en stand van zaken	79
3 Grip op geld	81
3.1 Onzeker werk: de flexibilisering van werk	81
3.2 Sociale (on)zekerheid	86
3.3 Twee opties: repareren of herzien	90
3.4 Werkzekerheid en ontwikkelen	92
3.5 Loonontwikkeling	94
3.6 Conclusie: grip op geld vraagt om meer zekerheid en minder ongelijkheid	98
Een dag op het werk: de orderpicker	100
4 Grip op het werk	103
4.1 Steeds drukker? De intensivering van werk	103
4.2 Autonomie als achilleshiel	107
4.3 Verbondenheid op het werk	113
4.4 Verschillen in grip op het werk: opleiding en beroep	116
4.5 Wie is verantwoordelijk voor grip op het werk?	119
4.6 Conclusie: grip op het werk vraagt om meer autonomie en verbondenheid	124
Een dag op het werk: de ict'er	126

5	Grip op het leven	129
5.1	Deeltijdwerk, oftewel zorgen voor eigen rekening	130
5.2	Betaald verlof	136
5.3	Zeggenschap over werktijden	140
5.4	Vervagende grenzen tussen werk en thuis	141
5.5	Conclusie: grip op het leven vraagt meer dan alleen deeltijdwerk	143
	Conclusie deel 1: Het werk in Nederland kan beter	145
	Een dag op het werk: de floormanager	148
	Deel 2: Werk voor iedereen	151
6	Iedereen aan het werk	153
6.1	Technologische ontwikkelingen	154
6.2	Flexibilisering	160
6.3	Intensivering van werk	165
6.4	Beleid om mensen aan het werk te helpen	173
6.5	Conclusie: nieuwe kwetsbaarheden, nieuwe beleidsopdracht	184
	Een dag op het werk: de accountant	188
	Deel 3: De nieuwe maatschappelijke opdracht	191
7	Ruimte om te kiezen voor goed werk	193
7.1	Globalisering met beleidsruimte	194
7.2	Technologie overkomt ons niet	201
7.3	Inzetten op goed werk	207
7.4	Een belangrijke taak voor de overheid	211
7.5	Conclusie: ruimte voor eigen keuzes	216
	Een dag op het werk: de thuisverzorger	218
8	Het betere werk: conclusies en aanbevelingen	221
8.1	Goed werk onder druk	221
8.2	Meer grip op geld	227
8.3	Meer grip op het werk	233
8.4	Meer grip op het leven	238
8.5	Het betere werk als doel van overheidsbeleid	242
	Literatuur	247
	Bijlage Kerncijfers arbeidsmarkt	283

Lijst figuren en tabellen

Figuren

Figuur 1.1	Kansen en bedreigingen rond werk door robotisering en platformisering	23
Figuur 1.2	Aandeel tijdelijke contracten van totaal aantal werkenden: Nederland vergeleken met andere landen, 1998-2018	25
Figuur 1.3	Aandeel zzp'ers van totaal aantal werkenden: Nederland vergeleken met andere landen, 1998-2018	25
Figuur 1.4	Trends in intensivering, autonomie en burn-outklachten, 2007-2018	28
Figuur 2.1	Gevolgen van beter werk voor individu en economie en samenleving	62
Figuur 3.1	Aandeel werkenden naar contractvorm, 2010-2018	82
Figuur 3.2	Contractvorm werkenden naar onderwijsniveau, 2018 t.o.v. 2003 (x 1.000)	83
Figuur 4.1	Intensivering van werk, 2007-2018	104
Figuur 4.2	Samenhang kwaliteit van werk en burn-outklachten	105
Figuur 4.3	Gebrek aan autonomie naar opleidingsniveau, 2007-2018	108
Figuur 4.4	Gebrek aan autonomie naar sekse, 2007-2018	108
Figuur 4.5	Werkbelasting en hulpbronnen voor verschillende beroepen, 2014-2018, 15-74 jaar	118
Figuur 5.1	Het geheel aan verlof voor kinderen voor het gezin, EU-landen, per maand, 2017	137
Figuur 5.2	Totale arbeidsvolume in uren (x miljard)	139
Figuur 5.3	Kwaliteit van werk in Nederland, in Europa en in de tijd, twaalf indicatoren	146
Figuur 6.1	Werkloosheidspercentage naar opleidingsniveau, 2003-2018	157
Figuur 6.2	Veranderingen in werk naar vaardigheden van beroep, 1995-2015, in OECD-landen	158
Figuur 6.3	Beslag op de sociale zekerheid van mensen naar contractvorm, 2014	163
Figuur 6.4	Arbeidsdeelname mensen met en zonder arbeidsbeperking, 2003-2017	169
Figuur 6.5	Hoe arbeidsmarktontwikkelingen kwetsbaarheden zouden kunnen verminderen	173
Figuur 6.6	Uitgaven actief arbeidsmarktbeleid, percentage bbp, 2004-2017, Nederland vergeleken met Europese landen	174
Figuur 6.7	Organisatie van de arbeidsbemiddeling	180
Figuur 7.1	Het politieke trilemma van de wereldeconomie	196

Tabellen

Tabel 2.1	Arbeidsvitaminen volgens Warr	53
Tabel 2.2	Internationale indexen van de kwaliteit van werk	55
Tabel 2.3	Drie condities van goed werk	59
Tabel 2.4	Arbeidsoriëntaties in Nederland, werkzame beroepsbevolking (in %), 1990-2018	60
Tabel 6.1	Eisen vanuit werk en behoeften van mensen met een mentale beperking	170

Bijlage Kerncijfers arbeidsmarkt

B1	Werkloosheidspercentage, 2003-2018	283
B2	Arbeidsparticipatie, bruto en netto, 2003-2018	283
B3	Netto arbeidsparticipatie, naar opleidingsniveau, 2003-2018	284
B4	Gemiddeld bruto-uurloon per opleidingsniveau, 1969-2009 (in euro's, prijzen van 2009)	284
B5	Aantal uitkeringen per uitkeringssoort, 1998-2017	285
B6	Onbenut arbeidspotentieel (x 1.000), 2014-2019 (Q2)	285
B7	Uitgaven actief arbeidsmarktbeleid naar instrument, in percentages van het bbp, 2004-2017	286
B8	Aandeel flexibele werkenden naar verschillende contractvarianten, 2010-2018	286
B9	Werkenden naar contractvorm en opleidingsniveau, 2008 en 2018	287
B10	Arbeidsparticipatie mannen en vrouwen, 2007-2017	287
B11	Arbeidsparticipatie van vrouwen, Nederland in de Europese Unie, 2017	288
B12	Aandeel deeltijdwerk, vrouwen, Nederland in de Europese Unie, 2017	288
B13	Aandeel deeltijdwerk, mannen, Nederland in de Europese Unie, 2017	289

Samenvatting

Nieuwe technologie, flexibilisering en intensivering van werk kunnen aanzienlijke gevolgen hebben voor wie in de toekomst nog werk hebben, en voor de kwaliteit van dit werk. Daarom pleit de WRR ervoor om *goed werk voor iedereen* vanaf nu te zien als belangrijke maatschappelijke opdracht voor bedrijven, instellingen, sociale partners en de overheid. Goed werk is essentieel voor de brede welvaart: voor de kwaliteit van leven van individuen, voor de economie en voor de samenleving als geheel. In dit rapport doen we negen voorstellen om goed werk voor meer mensen te bevorderen en te faciliteren.

Drie ontwikkelingen bepalen de toekomst van werk

Drie ontwikkelingen staan centraal die verregaande gevolgen kunnen hebben voor de hoeveelheid werk, en vooral voor de aard van het werk. Ten eerste de *technologisering* van werk: robots, cobots en kunstmatige intelligentie (algoritmen). In ‘het tweede machinetijdperk’ is niet alleen fysieke arbeid te automatiseren, maar kunnen ook meer mentale taken door en met machines worden uitgevoerd. Nieuwe technologie maakt het bovendien mogelijk voor platforms (denk aan Uber en Airbnb) om op te treden als intermediair tussen aanbieders van werk en mensen die het werk doen. Technologie kan banen kosten, maar ook gunstig uitpakken voor werkenden die goed kunnen samenwerken met robots en algoritmen. Een inzet op complementariteit is daarom cruciaal: het bevorderen van samenwerking tussen mens en machine, zowel bij de ontwikkeling van toepassingen als bij de ‘implementatie’ ervan.

De tweede belangrijke ontwikkeling is de *flexibilisering van werk*. Nederland is een koploper in Europa op dit punt: inmiddels heeft 36 procent van de werkenden geen vast contract. De flexibilisering van werk is de afgelopen decennia meer dan verdubbeld, tot ruim 2 miljoen tijdelijk werkenden, oproepcontracten en uitzendwerkers, en 1,1 miljoen zelfstandigen zonder personeel (zzp’ers). Bijna iedereen in Nederland heeft hier direct of indirect mee te maken. De flexibilisering heeft bovendien de verantwoordelijkheidsrelatie tussen werkgevers en werknemers minder vanzelfsprekend gemaakt. Een tijdelijk contract hoeft niet altijd een probleem te zijn als de werkgever maar voldoende investeert in ‘lerend werken’ en in het begeleiden van mensen naar ander werk.

Intensivering van werk, oftewel de verandering van de snelheid en de aard van het werk, is de derde trend die we in dit rapport analyseren. Van de werkende mensen zegt 38 procent vaak of altijd snel te moeten werken om het werk af te kunnen krijgen. Vooral in de publieke sector, maar zeker niet alleen daar, is de als te hoog ervaren werkdruk de afgelopen tijd geagendeerd. Door de diensteneconomie is veel van ons werk mensenwerk. Een op de tien werkenden vindt het werk emotioneel zwaar. Intensivering kan mensen uit de arbeidsmarkt drukken die niet kunnen voldoen aan de hoogproductieve eisen die het werk stelt, bijvoorbeeld als zij een (mentale) arbeidsbeperking hebben, en kan de re-integratie van mensen met kanker of een burn-out ingewikkelder maken. Meer autonomie op het werk – meer vrijheid om het werk naar eigen inzicht in te vullen – is een buffer tegen intensivering

Deze drie ontwikkelingen zijn niet alleen medebepalend voor de hoeveelheid werk en voor *wie* werkt, maar ook voor de *kwaliteit* van werk. Voor deze kwaliteit van werk is volgens de WRR nog te weinig aandacht. Daarom staat deze centraal in dit rapport. Het hebben van werk is namelijk goed, zowel voor het inkomen en het zelfrespect van individuen als voor de samenleving. Maar dit geldt vooral als het werk ook *goed* werk is.

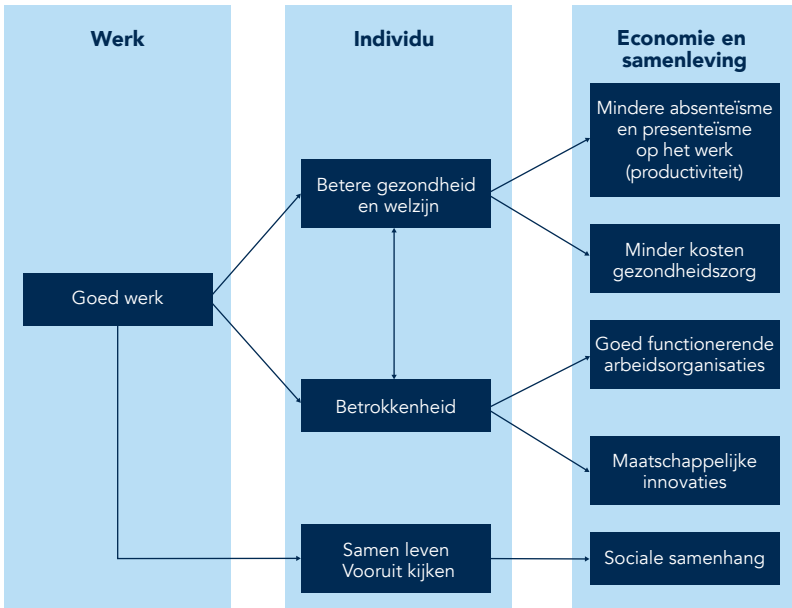
Goed werk is grip hebben

Wat is goed werk? Uit de wetenschappelijke literatuur destilleren we drie belangrijke condities voor goed werk; condities die goed passen bij de aard van de Nederlandse kennis- en diensteneconomie en bij de wensen en verwachtingen van mensen in de samenleving (hoofdstuk 2).

1. *Grip op geld*. Goed werk is werk dat voldoende (financiële) zekerheid oplevert, ook in verhouding tot anderen en op de lange termijn.
2. *Grip op het werk*. Goed werk is werk met een zekere vrijheid, waarbij een beroep wordt gedaan op onze capaciteiten en goede sociale relaties worden onderhouden.
3. *Grip op het leven*. Goed werk is werk met voldoende tijd en ruimte om het te combineren met zorgtaken en een privéleven.

Het belang van het betere werk

Grip op geld, grip op het werk en grip op het leven zijn alle drie noodzakelijk voor goed werk. Als hieraan niet wordt voldaan, is dit nadelig voor werkenden en arbeidsorganisaties, en kan dit leiden tot hoge maatschappelijke kosten.

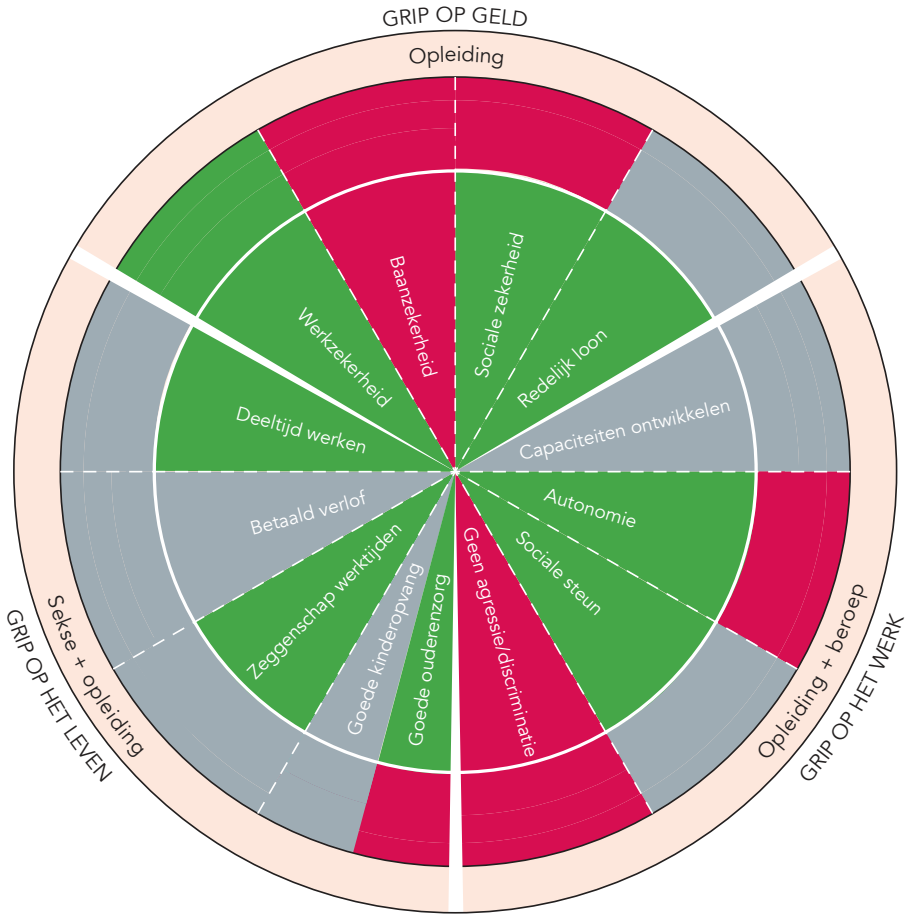
Figuur Gevolgen van beter werk voor individu en samenleving

Goed werk vergroot het welzijn en de gezondheid van mensen (bovenste lijnen in de figuur) en hun betrokkenheid (middelste lijnen), en dit draagt bij aan de productiviteit en aan goed functionerende, innovatieve arbeidsorganisaties. Goed werk draagt er ook aan bij dat mensen langer kunnen doorwerken en dat de kosten van de gezondheidszorg beperkt blijven. En goed werk voor iedereen is tot slot beter voor de sociale samenhang (onderste lijnen). Mensen zijn dan beter in staat relaties aan te gaan en zich te verbinden met de samenleving als geheel. Voor de sociale samenhang is het dus het beste als *iedereen* goed werk heeft.

De kwaliteit van werk kan beter in Nederland

Nemen we de drie condities van het goede werk samen, dan loopt Nederland niet voorop in Europa. In recent onderzoek van de OECD en Eurofound staat ons land niet bovenaan maar zijn we vaker te vinden in de middenmoot. Dit kan en moet beter.

Figuur Kwaliteit van werk in Nederland, in Europa en in de tijd, twaalf indicatoren



Taartpunten: Nederland in Europa
 Buitenste ring: Nederland in de tijd
 Lichtroze ring: Dominante scheidslijnen

■ Neutraal
 ■ Positief
 ■ Negatief

Bron: WRR, geïnspireerd door de Monitor Brede Welvaart (CBS)

Meer grip op geld

Er zijn nog nooit zoveel banen gecreëerd in ons land als in deze tijd. Het gaat hierbij echter vooral om flexibele banen, die grote nadelen kennen. Zo kunnen flexibele banen het innovatieve vermogen van arbeidsorganisaties negatief beïnvloeden: wie een tijdelijk contract heeft, zal minder snel kritiek leveren op het werk of ideeën aandragen om dit te verbeteren. Ook breder in de samenleving zijn er negatieve gevolgen: mensen met flexibele contracten stellen hun kinderwens uit. En de mogelijkheden op het werk om te leren en te ontwikkelen nemen niet toe, vooral niet voor mensen met een flexibel contract. Werkgevers investeren het minst in hen.

Sociale zekerheid, ook belangrijk voor de kwaliteit van werk, is voor veel werkenden een bron van onzekerheid geworden. Vooral voor zzp'ers, die geen recht hebben op sociale verzekeringen, maar ook geen plicht om premies te betalen. Dit betekent dat zij nauwelijks verzekerd zijn tegen 'oude risico's' zoals arbeidsongeschiktheid en ouderdom, en evenmin tegen 'nieuwe risico's' zoals zorgverantwoordelijkheden of voldoende scholing. Bovendien dragen zij financieel weinig bij aan het collectieve socialezekerheidsstelsel. Het is daarom nodig een meer op de moderne arbeidsmarkt toegesneden stelsel van sociale zekerheid te ontwikkelen, waarin iedereen ongeacht contractvorm deelneemt.

Ongeveer 1 miljoen mensen in ons land willen en kunnen werken maar doen dit nu niet, of willen meer uren werken (in 2019). Ook hebben 1,6 miljoen mensen een uitkering (in 2017). Een deel van hen is langdurig werkloos en heeft hierbij complexe problemen. En een aanzienlijk deel van de mensen met een arbeidsbeperking staat buiten de arbeidsmarkt (60 procent): een percentage dat de laatste jaren zelfs is toegenomen. Tegelijkertijd investeert Nederland nauwelijks meer in actief arbeidsmarktbeleid, ook in vergelijking met andere landen in Europa. Mensen zonder werk krijgen bovendien nauwelijks scholing of persoonlijke begeleiding. En dat terwijl het hebben van werk zo belangrijk is voor de gezondheid en het welbevinden van mensen, en voor de sociale samenhang in ons land. Als werk psychologisch en sociaal zo belangrijk is, kunnen we mensen niet 'afschepen' met een uitkering. Het sluitstuk van de sociale zekerheid zou daarom niet de bijstand maar de basisbaan moeten zijn.

Aanbevelingen – Meer grip op geld

1. *Voorkom oneerlijke concurrentie tussen werkenden met verschillende contractvormen.*
2. *Ontwikkel een stelsel van contractneutrale basisverzekeringen en voorzieningen voor alle burgers, een stelsel dat past bij de nieuwe wereld van werk.*

3. *Vernieuw het actief arbeidsmarktbeleid, onder andere door meer aandacht voor persoonlijke begeleiding.*
4. *Geef mensen met een uitkering en weinig kans op de arbeidsmarkt een basisbaan.*

Meer grip op het werk

Als we kijken naar grip op het werk, de tweede conditie van goed werk, blijkt dat bijna de helft van de werkenden in ons land een gebrek aan autonomie ervaart. Bedrijven en instellingen halen niet altijd het beste in mensen naar boven. Hoewel veel werkenden sociale steun ervaren op het werk, ook in vergelijking met andere landen, scoort Nederland tegelijkertijd hoog als het gaat om agressie op de werkvloer (hoofdstuk 4). Vooral publieke professionals, werkzaam in het onderwijs, de zorg of bij de politie, ervaren de minste grip op het werk. En dat terwijl autonomie een belangrijke buffer is tegen intensivering. Te weinig grip op het werk houdt deels verband met het toenemende aantal mensen met burn-outklachten (17,5 procent in 2018). Daarnaast houdt de helft van alle verzuimdagen in Nederland verband met het werk zelf. Het Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM) schat dat ongunstige arbeidsomstandigheden in ons land ongeveer 5 procent van de totale ziektelast veroorzaken; dit is vergelijkbaar met de lasten van overgewicht (hoofdstukken 2 en 6).

Goede arbeidsorganisaties zijn de sleutel tot meer kwaliteit op het werk. Vakbonden en werkgevers zouden daarom hun aandacht vaker mogen richten op de werkplek zelf. Sociale innovatie – dat wil zeggen: arbeidsorganisaties zo inrichten dat het beste uit mensen naar boven wordt gehaald – is cruciaal voor onze economie; een economie die het immers vooral moet hebben van de mensen, het ‘menselijk kapitaal’. Dit is een wederzijds belang. De Vlaamse Sociaal-Economische Raad (SERV) heeft hiervoor in Vlaanderen het voortouw genomen, door de kwaliteit van werk te monitoren en als doel van beleid te maken. Een voorbeeld dat navolging verdient.

Het verbeteren van de kwaliteit van arbeid staat in hoofdletters in de beleidsnotities van de Finse overheid. Ook de Nederlandse overheid kan zich inzetten voor een programmatische aanpak om goed werk voor meer mensen te bevorderen. Denk bijvoorbeeld aan allerlei vormen van ‘zachte regulering’: campagnes, algemene doelen en normen; kaders en aanbevelingen; informatie over *best practices*; managers en werknemers trainen en opleiden; advies toegankelijk maken voor werkgevers en werknemers; benchmarking; bindende – vooralsnog vrijwillige – afspraken; subsidies voor bedrijven om deskundigheid in te huren, enzovoorts. De overheid en de sociale partners zouden verder kunnen bevorderen dat bedrijven en instellingen jaarlijks rapporteren over de (ontwikkeling van de) kwaliteit van het werk dat zij bieden.

Grip op het werk

5. *Ontwikkel een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen.*
6. *Versterk de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties.*

Meer grip op het leven

Over de derde conditie van goed werk – grip op het leven – zegt een op de tien werkenden in ons land al geruime tijd een disbalans te ervaren tussen thuis en het werk. Grip op het leven wordt in ons land vooral georganiseerd door in deeltijd te gaan werken, maar de kosten hiervan komen wel voor rekening van het individu, vooral vrouwen. Ons land heeft vergeleken met andere landen zeer beperkte betaalde verlofregelingen voor de zorg voor kinderen en ouderen, en excelleert niet in kwalitatief hoogstaande kinderopvang. Bovendien heeft lang niet iedereen (slechts de helft van de werkenden) voldoende zeggenschap over de eigen werktijden om grip te kunnen hebben op het leven (hoofdstuk 5). Nieuwe technologie kan de grenzen tussen thuis en werk bovendien vertroebelen.

Grip op het leven

7. *Schep meer mogelijkheden om mensen de keuze te laten hoeveel uren ze willen werken, onder andere door goede kinderopvang en ouderenzorg te bieden en meer werken makkelijker afdwingbaar te maken.*
8. *Zorg voor langdurige, collectief betaalde verlofregelingen voor zorg en meer zeggenschap over arbeidstijden.*

De toekomst van werk maken we zelf

Door technologie, flexibilisering en intensivering kunnen bestaande scheidslijnen zich verdiepen, vooral naar opleidingsniveau, migratieachtergrond, arbeidsbeperking en sekse. Daarnaast kunnen nieuwe scheidslijnen ontstaan. Maar dit hoeft niet. De toekomst van werk is niet op voorhand voor ons bepaald. We maken deze zelf volgens de waarden en preferenties die we als samenleving vormgeven, en door het beleid dat we ontwikkelen. Vaak worden globalisering en technologisering als dwingende ontwikkelingen gezien, maar deze hoeven geen obstakels te zijn voor nationale keuzes en prioriteiten over arbeidsvoorwaarden voor en arbeidsomstandigheden van werkende mensen in Nederland (hoofdstuk 7). De verschillen tussen de arbeidsmarkten van Europese landen zijn en blijven groot. Zo is het aantal flexbanen en zzp'ers in de landen om ons

heen – die te maken hebben met dezelfde globalisering en technologische ontwikkelingen als wij – veel geringer dan hier. We maken grotendeels zelf uit hoe onze arbeidsmarkt eruit ziet.

Het betere werk is een zaak voor iedereen

Goed werk is in de eerste plaats een verantwoordelijkheid van bedrijven en instellingen, maar zij kunnen hierbij worden gesteund en gestimuleerd door brancheorganisaties, sociale partners, andere stakeholders en de lokale en nationale overheid. En naast het ontwikkelen van een programmatische aanpak om goed werk te bevorderen kan de overheid meer doen. De overheid geeft veel publiek geld uit en kan hierbij eisen stellen aan de kwaliteit van het werk bij bedrijven en instellingen die meedingen of -tenderen naar overheidsbestedingen en -projecten, en die werk doen voor de overheid. De overheid is ook cruciaal voor de handhaving van wet- en regelgeving van goed werk, en zou als grote werkgever in haar personeelsbeleid en bij publiek gefinancierd werk het goede voorbeeld moeten geven. Dit wijst op de noodzaak om publiek gefinancierd werk structureel anders te gaan waarderen, organiseren en financieren.

Om de ontwikkeling van het betere werk op de agenda te houden, zouden de drie condities van goed werk – grip op geld, grip op het werk, en grip op het leven – en de verdeling hiervan over de bevolking, een plaats moeten krijgen in de Monitor Brede Welvaart, die sinds 2018 elk jaar op Verantwoordingsdag wordt gepubliceerd. Hiermee kan het betere werk van beleidsmakers en betrokkenen de aandacht krijgen die het verdient.

Goed werk

9. *Maak de drie condities van goed werk en de verdeling hiervan over de bevolking tot basis van overheidsbeleid en volg deze in de Monitor Brede Welvaart.*

Technologisering, flexibilisering en intensivering van werk zullen de kwaliteit van werk onder druk zetten. Door de inzet en de keuzes van sociale partners, de overheid en – op bescheiden schaal – collega's, burgers en consumenten kunnen deze ontwikkelingen echter ook de kwaliteit van werk helpen verbeteren. Dat is goed voor de mensen, de samenleving en de economie. Het betere werk, kortom, moet worden bevorderd voor iedereen en door iedereen.

Ten geleide

Dit rapport is opgesteld door een projectgroep bestaande uit Monique Kremer (projectcoördinator), Robert Went, Godfried Engbersen (raadslid) en Arnoud Boot (raadslid). Daarnaast waren Djurre Das, Patricia van Echtelt en André Knottnerus gedurende een deel van het onderzoek lid van de projectgroep. Verder werkte een aantal stagiairs gedurende enkele maanden mee aan het project: Sam van Dijck, Willem van den Hoogen, Youssra Ouahabi, Anne van der Put, Janneke Rooijackers en Robin Simonse.

Het rapport is gebaseerd op wetenschappelijke studies en onderzoeken (internationaal en multidisciplinair), op werkbezoeken, op beleidsrapporten, studies en evaluaties uit eigen land, op veel gesprekken met wetenschappers, beleidsmakers en stakeholders, waaronder werknemers, werkgevers en zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel). Ook is gebruik gemaakt van de presentaties, expertmeetings en discussies over en naar aanleiding van de verkenningen *De robot de baas* en *Voor de zekerheid*, die eerder zijn gepubliceerd in het kader van het WRR-project 'De toekomst van werk'. Tegelijk met dit rapport verschijnen op de website van de WRR vijf working papers die onderzoekers van TNO, Tilburg University, de Universiteit van Amsterdam, het Sociaal en Cultureel Planbureau en de Erasmusuniversiteit voor dit project hebben geschreven.

De beroepsportretten in dit rapport zijn anoniem maar wel gebaseerd op bestaande mensen en hun werkdag. Ze zijn gemaakt door Jelle van der Meer, Djurre Das, Patricia van Echtelt, Monique Kremer en Robin Simonse.

Tijdens de afronding van het rapport hebben we teksten voorgelegd aan Paul de Beer, Bernard ter Haar, Peter van Lieshout, Janneke Plantenga, Frank Pot en Rob Witjes. We zijn hen veel dank verschuldigd voor hun nuttige commentaar en suggesties.

1 Inleiding

Max is vrachtwagenchauffeur. Elke ochtend stapt hij tussen vijf en zes uur in zijn vrachtwagen. Als Max rond elf uur aankomt bij een glasfabriek in Limburg, staat een andere wagen te lossen. Dus moet hij wachten. Max gebruikt die tijd om een half uurtje van zijn rustpauze ‘weg te werken’, zoals hij dat zelf noemt. Hij zet de meter boven zijn hoofd stil. Chauffeurs zijn verplicht op elke 4,5 uur rijden drie kwartier pauze te nemen, op straffe van een boete bij controle. Maar van rusten is geen sprake. Max benut de tijd om de banden van de vrachtwagen schoon te maken, het dekzeil alvast los te maken en formulieren in te vullen. Voor de veiligheid zou het misschien beter zijn het vrachtverkeer te automatiseren: de zelfrijdende vrachtwagen. Max hoort vaak over dergelijke toekomstscenariò's, maar vreest zeker op de korte termijn niet voor zijn baan. De vele individuele vrachten en routes, gecombineerd met het laden, lossen en de andere taken die erbij komen kijken, maken het moeilijk om alles te automatiseren. En “mocht het zover komen, dan heb je toch ook weer iemand nodig die de machine controleert”.

Bouchra is verzorgende. Om half acht 's ochtends begint ze met haar route. Op haar telefoon kan ze zien wie de volgende cliënt is en hoeveel tijd ze hiervoor heeft: 15 minuten, steunkousen bij mevrouw A, 35 minuten, douchen van meneer C. De cliënten moet je nooit laten merken dat je op de klok let, zegt ze. Haast, dat vindt niemand fijn. Als ze om twaalf uur voor de deur staat van haar laatste cliënt, doet deze niet open. Ze belt zijn vaste telefoon, checkt op haar telefoon of er al iemand is geweest, zoekt naar het nummer van zijn contactpersoon. Als hij uiteindelijk toch opendoet, blijkt meneer niet te weten hoe laat het is, waar zijn pillen zijn, en of hij heeft gegeten. Ze heeft steeds vaker te maken met mensen waar van alles mee is. Bouchra is per toeval in de zorg terecht gekomen, omdat ze voor haar moeder zorgde. “Voor het geld hoef je het niet te doen”, zegt ze. “Het is voor het hart.” Gelukkig heeft ze sinds kort een vast contract. Dat maakt haar superblij want nu heeft ze eindelijk ‘vastigheid en zekerheid’. “Dan kan ik misschien een huis kopen.”

Het werk van Max en Bouchra geeft niet alleen een beeld van twee veel in Nederland voorkomende beroepen (zie ook de beroepsportretten elders in dit rapport), maar verwijst ook naar drie grote ontwikkelingen in de wereld van werk. Ontwikkelingen die nu en in de toekomst grote gevolgen hebben voor werkenden, bedrijven en instellingen:

- technologisering: nieuwe technologische mogelijkheden van robots en kunstmatige intelligentie (AI) hebben gevolgen voor de hoeveelheid werk en de aard van het werk;

- flexibilisering: de toename van flexibele contracten op de arbeidsmarkt gaat samen met meer werkgelegenheid, maar leidt ook tot onzekerheid over werk en inkomen voor werkenden en hun naasten; en
- intensivering: de intensivering van werk, sneller moeten werken of met een hogere emotionele belasting, vraagt veel van werkenden, op het werk én thuis.

In dit rapport staat de vraag centraal wat technologisering, flexibilisering en intensivering betekenen voor het betere werk: *goed werk voor iedereen die wil en kan werken*. De WRR pleit ervoor om goed werk voor iedereen die wil en kan werken, de komende tijd te zien als belangrijke maatschappelijke opdracht voor bedrijven en instellingen, de overheid, en voor organisaties van werkenden en werkgevers. Dit is van belang voor het individu, en voor onze brede welvaart. Het is van belang voor de economie, om optimaal gebruik te kunnen maken van de mogelijkheden van nieuwe technologie. En het is van belang voor de samenleving als geheel, om iedereen mee te kunnen laten doen.

1.1 Drie belangrijke ontwikkelingen: technologisering, flexibilisering en intensivering

De toekomst van werk krijgt veel aandacht van wetenschappers, overheden, burgers en maatschappelijke organisaties, ook in de ons omringende landen.¹ In dergelijke studies staan meestal twee grote ontwikkelingen centraal: de opkomst en toepassing van nieuwe technologie en de flexibilisering van arbeid. Ook in dit rapport kijken we naar deze ontwikkelingen, maar we betrekken nog een derde ontwikkeling in de analyse: de intensivering van werk. En we onderzoeken niet alleen de impact van deze trends op de hoeveelheid werk, maar we richten ons vooral op hun gevolgen voor de kwaliteit van werk. Hieronder introduceren we de drie ontwikkelingen kort. In het vervolg van dit rapport komt uitgebreid aan de orde wat voor impact deze drie trends kunnen hebben.

Robots, cobots en algoritmen

De eerste ontwikkeling is de opkomst van technologieën met potentieel verregaande gevolgen voor de omvang en aard van het werk: de digitalisering en robotisering van arbeid. Volgens auteurs als Erik Brynjolfsson en Andrew McAfee² is 'het tweede machinetijdperk' aangebroken. Een tijdperk waarin niet langer alleen fysieke arbeid te automatiseren is, maar ook mentale taken.³ Dit is mogelijk door de inzet van snellere rekenkracht, verbeterde sensoren, big data,

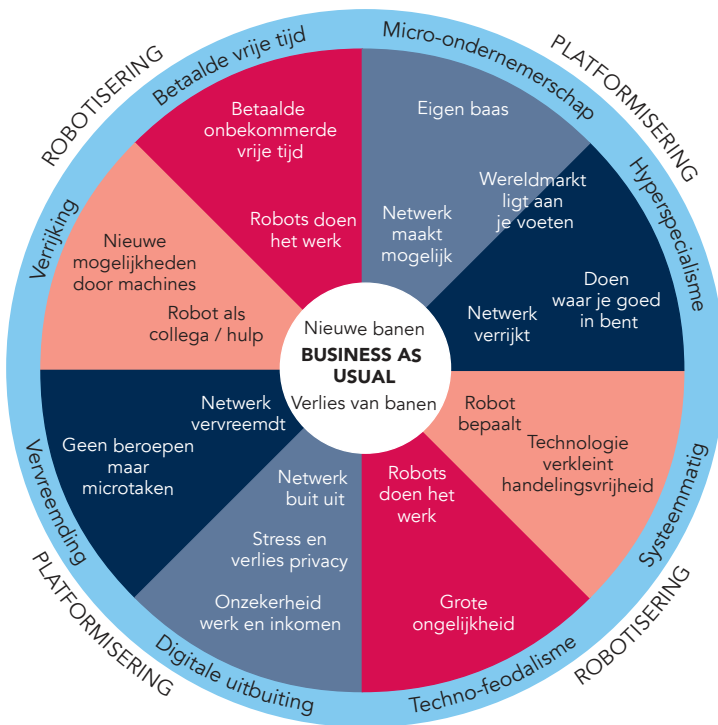
1 De Duitse overheid heeft in 2017 een *white paper* uitgebracht met als titel *Future of work 4.0: reimagining work* (Federal Ministry of Labour and Social Affairs 2017). De Britse regering publiceerde een rapport onder de titel *The Future of Work: Jobs and Skills in 2030* (UKCES 2014). En de Nordic Council of Ministers bracht onlangs een rapport uit over *the Nordic future of work* (Nordic Council of Ministers 2018).

2 Brynjolfsson en McAfee 2014.

3 Zie ook Baldwin 2019.

het gebruik van algoritmen (AI), ‘uitvoer’-technologie zoals 3D-printers, en robots en cobots – deze ‘collaboratieve robots’ werken samen met of in directe interactie met mensen in dezelfde ruimte. Nieuwe technologie maakt het ook mogelijk voor zogenoemde platforms om op te treden als intermediair tussen vragers naar werk en mensen die dit werk willen doen – denk aan Uber en Airbnb. Deze kluseconomie (de Nederlandse vertaling van *gig economy*)⁴ is weliswaar in omvang klein in ons land – 0,4 procent van de beroepsbevolking, ofwel 34.000 mensen⁵ – maar leidt wel tot fundamentele vragen en discussies over de positie van werkenden en de kwaliteit van werk. Wat betekent het bijvoorbeeld als een algoritme je baas is? En wie is verantwoordelijk voor de Uber-taxichauffeurs of Deliveroo-bezorgers die arbeidsongeschikt raken?

Figuur 1.1 Kansen en bedreigingen rond werk door robotisering en platformisering



Bron: Kool en Van Est 2015

4 “In de kluseconomie worden mensen per klus (taxirit, maaltijdbezorging, schoonmaakbeurt, reparatieklus) ingehuurd en uitbetaald. Het platform rekent vervolgens een commissie per afgesproken klus” (Frenken en Van Slageren 2018).
 5 SEO 2018.

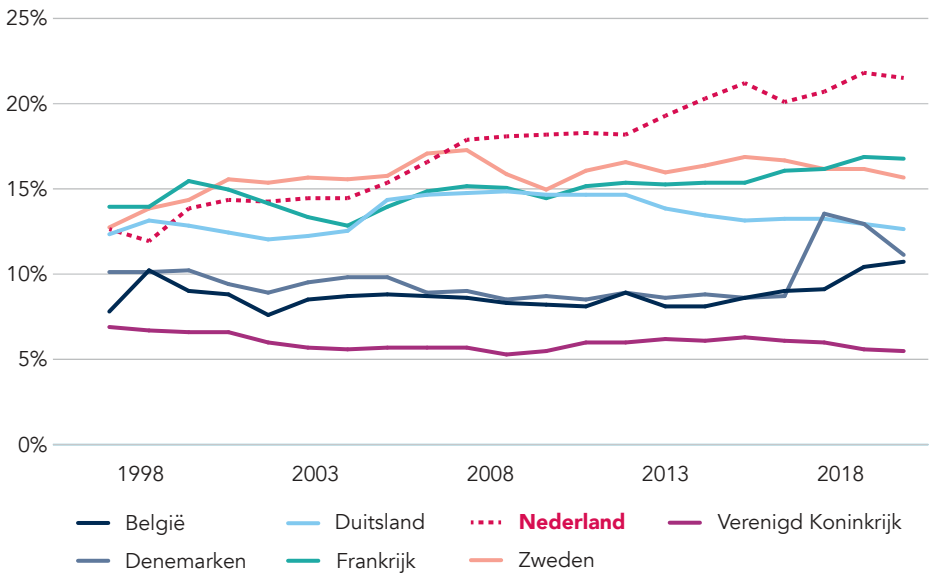
De discussie over de gevolgen van deze nieuwe technologie is de afgelopen jaren veranderd. Waren er veel, soms nogal wilde, speculaties over grote aantallen banen die op korte termijn door robots zouden worden overgenomen, in nieuwe studies en door mensen uit de praktijk, zoals vrachtwagenchauffeur Max, worden deze speculaties sterk gerelativeerd. Er zijn nu zelfs rapporten waarin een tekort aan mensen wordt verwacht voor het nieuwe werk dat ontstaat door robots en door algoritmen en kunstmatige intelligentie (AI). De angst voor een ‘robotapocalyps’ op afzienbare termijn is ongegrond. Mensen gaan vooral meer samenwerken met robots (*cobots*) en slimme algoritmen. Veel werk zal hierdoor deels veranderen, evenals de eisen die aan werkenden worden gesteld.

Het klinkt als een cliché, maar nieuwe technologische mogelijkheden bieden zowel kansen als bedreigingen (zie figuur 1.1). Welk scenario zal het worden? Wordt de robot de baas en neemt de handelingsvrijheid van werkenden af, of leidt technologie tot meer interessant werk en meer samenwerking omdat mensen de niet-routineuze taken uitvoeren? Hoe nieuwe technologie wordt toegepast is geen natuurverschijnsel, technologie overkomt ons niet. Er is ruimte voor eigen keuzes.

Flexibilisering van werk

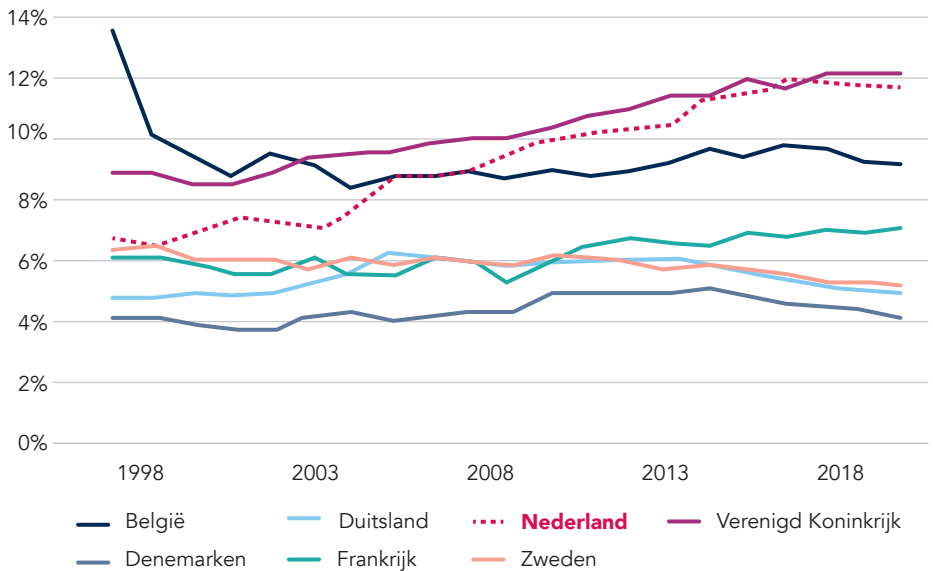
De tweede ontwikkeling die de wereld van werk verandert, is de afname van het aantal vaste contracten en de toename van flexwerk. In Nederland is de werkgelegenheid de afgelopen jaren sterk gegroeid. Tegelijkertijd staat Nederland in de Europese top wat betreft de hoeveelheid tijdelijk werk, en ook het aandeel zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) in ons land is hoog (zie figuren 1.2 en 1.3). In een rapport voor de Commissie regulering van werk (‘commissie-Borstlap’) spreekt de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD) hierover haar bezorgdheid uit. Gemiddeld, zo stelt de OECD, “is de kwaliteit van de banen vaak lager bij niet-standaard werknemers, en leidt niet-standaard werk tot aanzienlijke ongelijkheden tussen werknemers”.⁶

Figuur 1.2 Aandeel tijdelijke contracten van totaal aantal werkenden: Nederland vergeleken met andere landen, 1998-2018



Bron: Eurostat (Labour Force Survey)

Figuur 1.3 Aandeel zzp'ers van totaal aantal werkenden: Nederland vergeleken met andere landen, 1998-2018



Bron: Eurostat (Labour Force Survey)

Waren er in Nederland vijftien jaar geleden 1 miljoen flexibele werknemers, in 2018 ging het aantal flexibele contracten door de historische grens van 2 miljoen heen. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) telde toen 985.000 tijdelijke arbeidscontracten, 556.000 oproep- en invalkrachten, 308.000 uitzendkrachten en 149.000 onzekere-urencontracten. En ruim 1,1 miljoen mensen ondernemen inmiddels werkzaamheden als zzp'er. Worden flexibel werkenden en zzp'ers bij elkaar opgeteld, dan heeft volgens het CBS 36 procent van de werkenden geen vast contract meer (zie hoofdstuk 3, figuur 3.1). Hierdoor heeft inmiddels bijna iedereen in Nederland te maken met de onzekerheid van flexibele arbeid: hetzij zelf, hetzij via een collega, een partner, een buurvrouw of een kind.

Deze onzekerheid zorgt er soms zelfs voor dat mensen (nog) geen gezin kunnen of durven stichten, of geen huis kunnen vinden – zoals Bouchra op de eerste bladzijde van dit hoofdstuk aangaf. Vrijwel niemand solliciteert vrijwillig naar een tijdelijk contract als je ook een vast contract kan krijgen. Hiertegenover staat dat veel zzp'ers – dat is de positieve kant van flexibilisering – blij zijn met hun werk, en bijvoorbeeld minder burn-outklachten hebben.⁷ En het is makkelijker geworden voor mensen om gedurende hun levensloop te veranderen van type contract. Je kunt bijvoorbeeld van tijdelijk werk naar een fulltime vaste baan gaan, en nog weer later een deeltijdbaan nemen om hiernaast te werken als zzp'er of in de kluseconomie. Er is dus sprake van 'hybridisering van werk', waarbij mensen tegelijkertijd verschillende 'arbeidsmarktposities' kunnen hebben en gedurende hun levensloop van positie kunnen wisselen. Zij worden bijvoorbeeld zzp'er als er kinderen komen, of juist als deze het huis uit gaan.

Hoe tegen flexibilisering wordt aangekeken is de laatste jaren veranderd, net als bij technologie maar dan in de omgekeerde richting. Als het over zzp'ers gaat, wordt vaak gesproken in vogelmetaforen.⁸ Werd een zzp'er enkele jaren geleden nog gezien als 'vrije vogel' of, vanwege de verwachte innovatie, 'kip met de gouden eieren', steeds vaker heet hij nu een 'koekoeksjong' vanwege de oneerlijke concurrentie. Maar geen enkele vogel is echt representatief; de groep zzp'ers is van diverse pluimage. De meeste zzp'ers zijn heel tevreden met hun werk,⁹ maar terwijl sommigen hun vleugels financieel kunnen uitslaan, hebben anderen een verhoogd risico op armoede.

7 TNO 2019

8 Zie bijvoorbeeld de inleiding van het IBO-onderzoek 'zelfstandigen zonder personeel'. Rijksoverheid 2015.

9 81 procent van de zzp'ers is tevreden over het werk, tegen 79 procent van de mensen met een vaste aanstelling (CBS 2017b).

Er wordt ook kritischer gekeken naar tijdelijk werk. Het Centraal Planbureau (CPB) wijst op oneerlijke concurrentie en een toenemende ongelijkheid door flexibilisering.¹⁰ Ook de OECD heeft ons land hiervoor gewaarschuwd en opgeroepen de fiscale prikkels voor flexwerk te beperken.¹¹ Het gaat er dus om te bevorderen dat flexibele arbeid niet meer wordt gezien als een structureel onderdeel van de bedrijfsvoering, maar dat deze alleen wordt ingezet bij ‘piek en ziek’ en wanneer deze past bij de aard van het werk en het soort bedrijvigheid.¹²

De flexibilisering van de arbeidsmarkt in combinatie met het alsmat dalend lidmaatschap van vakbonden vermindert bovendien de onderhandelingsmacht van werkkenden aanzienlijk, zo concludeert de OECD.¹³ Veranderende wensen en behoeften op het werk worden begrensd door individualisering en verschillen in machtsposities. Werkkenden die allemaal geïndividualiseerde werkcontracten hebben, kunnen zorgen voor ‘collectieve verlegenheid’. In de platformeconomie ontstaan nieuwe vormen van solidariteit en actie, en ook zzp’ers slaan soms de handen in elkaar om betere afspraken af te dwingen of om samen sterker te staan.¹⁴ Maar het is in een geïndividualiseerde wereld van werk een stuk lastiger om collectieve actie te voeren voor beter werk.

Door de opkomst van platformbedrijven, de toename van flexbanen en de groei van het aantal zzp’ers is de wederzijdse verantwoordelijkheidsrelatie tussen werkgever en werknemer niet meer vanzelfsprekend. Dit vraagt om een herbezinning op de vraag wie verantwoordelijk is voor risico’s, investeringen en onzekerheden rond het werk – en dus voor de kwaliteit van het werk.

Intensivering van werk

De laatste trend die we in dit rapport onder de loep nemen, is de intensivering van werk, oftewel de verandering van de snelheid en de aard van het werk. Denk bijvoorbeeld aan de thuiszorgmedewerker, zoals Bouchra, die minder tijd heeft per cliënt, terwijl de mensen waar zij – thuiszorgmedewerkeren zijn vooral vrouwen – over de vloer komt veel vaker complexe problemen hebben. Of de ict-systeembeheerder die alle meldingen op tijd moet hebben afgehandeld, of de leerkracht in het basisonderwijs die nog steeds hetzelfde aantal uren voor de klas staat maar er veel taken bij heeft gekregen, zoals administratie, het omgaan met heel veel verschillende kinderen en, niet te vergeten, de steeds mondiger wordende ouders.¹⁵ Nederlanders zijn de laatste decennia met zijn allen (m/v) meer uren gaan werken (hoofdstuk 5), en werken ook intensiever.

10 CPB 2015.

11 OECD 2018a.

12 Zie ook Kremer et al. 2017b.

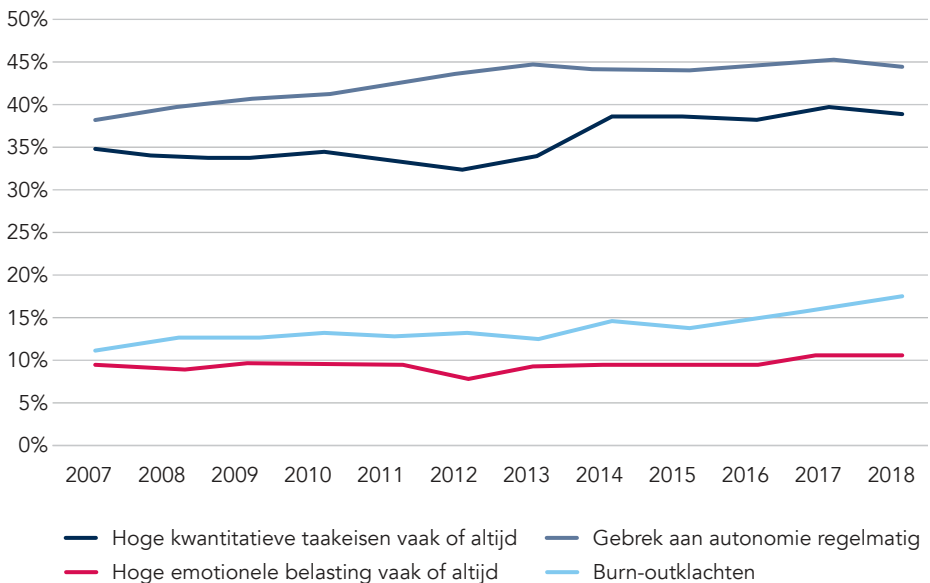
13 OECD 2018a; zie ook AAVN 2018.

14 Zie Van der Meer 2017; Vandaele 2018.

15 Van den Groenendaal et al. 2020.

Hoe ziet deze intensivering van het werk eruit? Hierbij maken we een onderscheid tussen kwantitatieve intensivering – de ‘smalle definitie’ – en kwalitatieve intensivering. In de smalle definitie houdt intensivering in dat mensen meer werk in dezelfde tijd moeten verrichten.¹⁶ Dergelijke intensivering vindt langzaam en sluipenderwijs plaats – zo blijkt uit een working paper over de ervaringen van mensen dat TNO voor de WRR heeft geschreven – en betreft een aanzienlijk deel van de werkenden: 38 procent zegt in 2018 vaak of altijd snel te moeten werken om het werk af te krijgen, tegenover 34 procent tien jaar geleden (figuur 1.4, hoge kwantitatieve taakeisen).¹⁷ Vooral in de publieke sector in ons land is de als te hoog ervaren werkdruk de afgelopen tijd geagendeerd. Maar niet alleen daar. Ook in de nieuwe cao voor beveiligers is arbeidstijdverkorting afgesproken om de werkdruk te verlagen. En veel werkgevers zien het bestrijden van werkdruk als prioriteit nummer één.¹⁸ Mensen nemen ook steeds vaker werk mee naar huis, of zij werken over omdat ze het werk niet afkrijgen in de tijd die hiervoor staat.¹⁹

Figuur 1.4 Trends in intensivering, autonomie en burn-outklachten, 2007-2018



Bron: NEA 2007 t/m 2018 (TNO/CBS), Houtman et al. 2020

16 Korunka en Kubicek 2017.

17 Houtman et al. 2020.

18 Van Echtelt et al. 2019.

19 Niet in tabel. Van Echtelt et al. 2016, zie hoofdstuk 5.

Maar intensivering is breder dan tijd alleen. De *aard* van het werk is veranderd, waardoor mensen vaker moeten omgaan met cliënten, klanten en collega's en het werk iets vaker als emotioneel zwaar ervaren (10,7 procent in 2018 versus 9,4 procent in 2007; figuur 1.4). Professionals in het onderwijs en de zorg hebben van dit laatste de meeste last, al speelt de grotere emotionele belasting ook breder. Zo krijgt de ict-systeembeheerder vaker te maken met conflicterende belangen, en de veiligheidsbeambte met agressievere mensen, zoals blijkt uit het working paper dat Tilburg University voor de WRR schreef.²⁰

Op zichzelf hoeft intensief werken geen probleem te zijn, dit kan het werk ook gevarieerder en uitdagender maken.²¹ Maar als de intensivering te ver gaat of te lang aanhoudt, kan het werk negatieve gevolgen hebben voor het welzijn van werkenden en hun families.²² Of iemand kan omgaan met de eisen op het werk, hangt mede af van de steun die hij of zij krijgt op het werk zelf, van collega's en leidinggevende. Ook de mate waarin iemand zijn werk zelf kan inrichten en indelen, is een belangrijke buffer tegen intensivering. Maar hoewel steeds meer mensen hoger zijn opgeleid, neemt in Nederland de autonomie op het werk sluipenderwijs af (figuur 1.4). Dit kan eraan bijdragen dat het aantal mensen met burn-outklachten in ons land toeneemt. Hoewel de intensiteit van werk al veel langer een aandachtspunt is op de Nederlandse arbeidsmarkt, lijkt ze inmiddels meer haar tol te eisen.

De intensivering van werk kan een gevolg zijn van de inzet van technologie op de werkplek ('just-in-time' productie bijvoorbeeld),²³ maar komt ook doordat de economie steeds meer een diensteneconomie is geworden. Op de arbeidsmarkt zijn vaardigheden zoals goed luisteren, samenwerken met collega's, omgaan met mensen steeds belangrijker.²⁴ In de woorden van Amy Edmondson in haar boek over psychologische veiligheid op het werk: "Weinig mensen doen eenvoudigweg hun werk en geven de output vervolgens door aan anderen, in een lineair opeenvolgend proces. Het meeste werk vereist dat mensen met elkaar praten. Bijna alles wat we waarderen in de moderne economie is het resultaat van beslissingen en acties die onderling afhankelijk zijn en daarom het resultaat zijn van effectief teamwerk."²⁵

20 Van den Groenendaal et al. 2020.

21 Zie bijvoorbeeld Johnson et al. 2018.

22 Zie ook Fried en Heinemeier Hansson 2018.

23 Een voorbeeld: bij DHL Bergen op Zoom wordt een experiment gedaan met *smart glasses* waarop wordt geprojecteerd wat iemand moet doen. De productiviteit steeg met 10 procent, wat betekent dat werknemers meer artikelen in dezelfde tijd moeten verplaatsen. De ondernemingsraad heeft bedongen dat dit werk niet meer dan zes uur per dag mag worden gedaan (Heuts 2017).

24 Van den Berg et al. 2018.

25 Edmondson 2019.

Samenwerken met andere mensen is vaker nodig, en functies krijgen meer en andere taken. Dit kan het werk interessanter en aantrekkelijker maken²⁶, maar vraagt ook veel van de werkende, als collega en als klant. Bovendien leiden technologische ontwikkelingen tot een vervaging van de grenzen tussen werk en privé. Ieder moment van elke dag, ook in het weekend en op vakantie, kun je aan het werk, moet je aan het werk, of voel je je geroepen nog even je mail te controleren. In dit rapport kijken we naar de oorzaken en gevolgen van de intensivering van werk, en – voor zover dat nodig is – of hiertegen iets te doen is.

1.2 Beter werk als maatschappelijke opdracht

De drie ontwikkelingen die we in dit rapport centraal stellen, hebben gevolgen voor de hoeveelheid werk en voor *wie* mee kan doen op de arbeidsmarkt. Betaald werk voor iedereen staat al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw centraal in het beleid.²⁷ Ook de Europese Commissie zette fors in op het verhogen van de arbeidsparticipatie. In de Lissabonstrategie, die in maart 2000 is aangenomen, is afgesproken te streven naar een werkgelegenheidspercentage van 75 procent in 2020. Een percentage dat in Nederland al lang is gehaald. Ons land heeft nu een van de hoogste percentages werkzame bevolking in de Europese Unie (EU). Een kanttekening hierbij is dat Nederlanders vaak in deeltijd werken, vooral vrouwen. De werkloosheid van de beroepsbevolking is in Nederland relatief laag, onder de 4 procent in 2018. De afgelopen decennia zijn er veel banen bijgekomen.

Maar alle beleidsinspanningen ten spijt is er geen werk voor iedereen. Er staan nog steeds veel mensen langs de kant: 1,6 miljoen mensen hebben een uitkering en niet iedereen van hen kan werken. Tegelijkertijd kunnen in Nederland 1 miljoen mensen worden gerekend tot wat wel het onbenut arbeidspotentieel wordt genoemd. Dit zijn mensen die graag (meer) willen werken (zie hoofdstuk 6, en B6 in de bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’). Een belangrijke groep binnen dit onbenut arbeidspotentieel bestaat uit mensen met een arbeidsbeperking. De arbeidsdeelname van deze groep is tussen 2003 en 2017 verder gedaald, van 45,6 procent naar 38,2 procent (hoofdstuk 6). Dit is waarschijnlijk mede een neveneffect van onze intense, hoogproductieve economie: minder productieve werkenden komen hierdoor vaker thuis te zitten.

Dat nog steeds veel mensen gedwongen langs de kant staan, heeft grote gevolgen voor de betrokkenen zelf. Een baan is niet alleen een bundel van taken die steeds verandert, een baan geeft mensen ook inkomen, zelfrespect en het gevoel

26 Zie bijvoorbeeld het onderzoek naar *dirty work* van Deery et al. 2019.

27 Het WRR-rapport *Een werkend perspectief* heeft daar in belangrijke mate aan bijgedragen (WRR 1990).

onderdeel uit te maken van de samenleving. Bij een eerste kennismaking vertel je meestal wat voor werk je doet, niet welke hobby's of huisdieren je hebt. Tegelijkertijd heeft het gedwongen langs de kant staan ook negatieve gevolgen voor de economie en samenleving als geheel. De economie groeit als de productiviteit stijgt, zodat we per uur meer toegevoegde waarde produceren, en wanneer we meer uren werken. Staan mensen die willen werken onnodig langs de kant, dan kost dit ons ook allemaal iets in strikt economische zin. Om deze reden benadrukte de WRR in het rapport *Naar een lerende economie*²⁸ dat voor de verdere ontwikkeling van onze economie *iedereen* nodig is. Dit eens te meer, omdat demografische veranderingen tot een structureel tekort aan arbeidskrachten kunnen leiden. Als de economie goed draait en de werkgelegenheid stijgt (dit is het geval op het moment dat we dit rapport schrijven), neemt de vraag naar mensen toe en zeggen werkgevers niet aan voldoende mensen te kunnen komen.

De focus op 'werk, werk, werk' is daarom nodig aan verbreding toe, maar ook aan verdieping. Nu we uit de crises van 2008 zijn, is het hoog tijd om te gaan kijken naar de *kwaliteit* van werk. Maar wat is kwalitatief goed werk? Opvattingen hierover veranderen door de tijd, zeker met het stijgen van het opleidingsniveau en de deelname van vrouwen aan de arbeidsmarkt. Uit de rijke sociologische, economische en psychologische literatuur en uit internationaal vergelijkende studies²⁹ destilleren we drie condities voor goed werk, die passen bij de aard van de Nederlandse samenleving en economie (hoofdstuk 2). Namelijk: 1) grip op geld, oftewel een gepast loon met zekerheden; 2) grip op het werk, dat wil zeggen autonomie en verbondenheid op het werk;³⁰ en 3) grip op het leven, met een goede balans tussen werk en privé. Als werk gepaard gaat met continue onzekerheid, het angstbeeld van Bouchra, kunnen we niet spreken van goed werk. En evenmin als mensen helemaal geen ruimte hebben om hun werk zelf in te richten of als het evenwicht tussen werk en privé uit het lood is geslagen.

Technologie, flexibilisering en intensivering van werk hebben in potentie grote gevolgen voor de kwaliteit van werk. Technologie kan van mensen machines maken, maar dit hoeft niet. Flexwerk met oproepuren kan het heel ingewikkeld maken om werk te combineren met jonge kinderen, maar het hoeft niet. De centrale vraag in dit rapport is dus hoe we nu, en in de toekomst, kunnen zorgen voor goed werk voor zoveel mogelijk mensen. Want zoals David Coates van het

28 WRR 2013a.

29 Zoals OECD 2016a en Eurofound 2017.

30 Daarbij gaat het bijvoorbeeld om mogelijkheden om te participeren en te kunnen leren (Pot 2017b). Ook bij Europese beleidsmakers is hiervoor geleidelijk meer aandacht gekomen (Pot et al. 2017), maar dat is allemaal nog vrij beperkt.

Britse Smith Institute schrijft in een rapport over de toekomst van werk: “Werk is goed voor ons, maar werk is alleen echt goed voor ons als het ‘goed werk’ is.”³¹

1.3 Zorgen over de kwaliteit van werk

De meeste mensen in Nederland zijn blij met hun baan. Driekwart zegt zelfs dat ze “veel plezier heeft in het werk.”³² Ook op de beroemde loterijvraag “wat zou u doen als een flinke som geld op uw bankrekening zou worden gestort?”, zeggen de meeste mensen dat ze graag blijven werken.³³ De bullshitbanen waarvoor de Amerikaanse antropoloog David Graeber³⁴ veel aandacht heeft, bleken in Nederland een kwestie van niks: nagenoeg niemand (5 procent) betwijfelt of zijn of haar werk belangrijk is.³⁵

Toch zijn Nederlanders de laatste tijd ontevredener over het werk³⁶: er is sinds twintig jaar niet meer zoveel gestaakt, meldt het CBS.³⁷ Buschauffeurs, piloten, leerkrachten, thuiszorgmedewerkers, hoogleraren enzovoorts, allemaal legden ze hun werk neer. De protesten gingen soms – heel klassiek – over de hoogte van het loon, maar ook over de werkdruk. “Een eerlijk salaris, minder werkdruk”, eisen de leerkrachten in het basisonderwijs; vooral het overwerk en de administratieve lasten breken hen op. Zij hebben geen ‘bullshitbaan’, zeggen ze, maar wel te veel ‘bullshittaken’ binnen hun baan. Ze willen hun werk goed kunnen doen.

De laatste jaren verschenen er ook veel verontrustende journalistieke reportages die een weinig rooskleurig beeld geven van het werkende bestaan. De Britse onderzoeksjournalist James Bloodworth laat in zijn boek *Hired* zien hoe het is om *orderpicker* te zijn bij Amazon, waar hij undercover aan de slag ging.³⁸ Met een digitale polsband worden bij dit bedrijf alle activiteiten gemonitord, inclusief toiletbezoek. Pauzes zijn beperkt, voor ziekmelden zijn er strafpunten. Nulurencontracten zijn de norm, en voor bijna niemand zit er een vast contract in. Ook in ons land verschenen reportages over hoe het is om te werken bij Uber en Bol.com, en in de vleesverwerkende industrie en de logistiek.³⁹ Het idee dat

31 Coates 2009.

32 Wennekers et al. 2019.

33 Van Luijk 2011.

34 Graeber 2018.

35 Dekker 2018.

36 De Beer en Conen 2019.

37 In 2017 is 32 keer gestaakt, het hoogste aantal sinds 1989. Er waren 150.000 mensen bij betrokken, het hoogste aantal sinds 1901, toen de waarnemingen begonnen. Het vaakst werd gestaakt in de logistiek en de industrie, de meeste dagen in het onderwijs (CBS 2018e; 2019a).

38 Bloodworth 2018. Of zie bijvoorbeeld Adler-Bell 2019.

39 Zie Van Bergeijk 2018. Het platform Investico publiceerde *Uitgebuit. Het verhaal van de Nederlandse werkvloer* (Woutersen 2019).

meer werk tot minder armoede leidt, geldt bovendien niet voor iedereen. Het aandeel werkende armen stijgt in ons land sinds 1990, rapporteerde het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP)⁴⁰, en overtreft inmiddels dat van Denemarken en België. In 2014 waren er ongeveer 320.000 werkende armen (4,6 procent van alle werkenden), van wie er 175.000 in loondienst werkten en 145.000 als zzp'er.

Kwaliteit als verdelingsvraagstuk

Het is niet zo dat hogeropgeleiden altijd goed werk hebben en lageropgeleiden altijd slecht werk. Wel zijn er structurele verschillen. Achter de samenvattende cijfers gaan grote verschillen schuil: het goede werk is ongelijk verdeeld. Paul de Beer onderzocht de verschillen op de Nederlandse arbeidsmarkt tussen hoog- en laagopgeleiden. Hij komt tot de conclusie dat een laagopgeleide persoon “in 2016, zowel in absolute als in relatieve zin, een grotere kans (had) op werk en een kleinere kans op werkloosheid dan een persoon met gelijke kenmerken (leeftijd, geslacht, huishoudenspositie, herkomst) in 1990”. Dat is goed nieuws. Maar er is een keerzijde: “de kans op een flexibel dienstverband en op een laag loon was voor deze persoon in 2016 (...) wel groter dan in 1990”.⁴¹ De OECD stelt in haar rapport over ons land vast dat “niet-standaard werk leidt tot aanzienlijke ongelijkheden tussen werknemers. Werknemers met niet-standaard-contracten verdienen minder, hebben meer onzekerheid en nemen minder vaak deel aan collectieve onderhandelingen en trainingen.”⁴²

Zorgen over de kwaliteit van werk bestaan er breder. Zoals hierboven beschreven, hebben werkenden minder te zeggen over hun werk; de autonomie neemt af (figuur 1.4). De gezondheid van werknemers is over het algemeen goed, maar burn-outklachten nemen toe van 11,3 procent in 2017 naar 17,5 in 2018.⁴³ En deze klachten zijn wijdverspreid, maar het hoogst onder hogeropgeleiden. Werk is een goed medicijn tegen armoede, depressie en gezondheidsklachten, maar kan dus ook ziekmakend zijn.

Voor professionals in de publieke sector trekken al langer aan de bel over hun werk. Ze vinden niet alleen hun loon te laag, maar ook de werkdruk te hoog. Zo willen leraren en zorgpersoneel meer ruimte om hun werk goed te kunnen doen, en wijst de Stichting Beroepseer op het wantrouwen en de overmatige controle en registratiedrift waarmee politieagenten, leraren en verpleegkundigen te maken hebben gekregen. Volgens Herman Tjeenk Willink, die in zijn boek

40 SCP 2018.
41 De Beer 2018a.
42 OECD 2019a.
43 Houtman et al. 2020

Groter denken, kleiner doen een lans breekt voor de uitvoering van beleid, gaat het vooral “om de erkenning van de eigen professionaliteit”.⁴⁴

Hoewel mensen over het algemeen dus van hun werk houden, voegen ze in het antwoord op de loterijvraag vaak toe “maar wel onder andere voorwaarden”. Mensen willen de ruimte om hun werk goed te kunnen doen; goed werk is werk dat je goed kunt doen. Nu, door de toegenomen arbeidsdeelname van vrouwen, steeds meer mensen een baan hebben en het opleidingsniveau is gestegen, zijn de verwachtingen over het werk hoog. Naast fijne collega’s om mee samen te werken willen mensen werk dat inhoudelijk interessant is, en, vaker dan twee decennia geleden, waarin je je capaciteiten kunt benutten en merkt dat je wat kunt bereiken (tabel 2.3).

Niet iedereen hoeft de hele dag gelukkig te zijn op het werk⁴⁵, maar er zijn wel veel goede redenen om meer aandacht te besteden aan het welzijn op de werkplek. Goed werk gaat over de wederzijdse betrokkenheid tussen werknemers en werkgevers, over het beste uit mensen naar boven halen, ook op langere termijn. Dat is niet alleen goed voor het welzijn van de werkenden, maar ook voor bedrijven⁴⁶ en instellingen, de economie en de samenleving als geheel. Een hogere kwaliteit van werk leidt over het algemeen tot een betere gezondheid, minder uitval en meer innovatief werkgedrag. Werkenden dragen goede ideeën aan om de producten of dienstverlening van een bedrijf of instelling te verbeteren, en er wordt naar hen geluisterd. Dat is nodig voor een florierende economie.

Nederland in Europa

Hoewel Nederland het gemiddeld zeker niet slecht doet op indicatoren waarmee de kwaliteit van werk wordt gemeten, kan het beter: we lopen in Europa zeker niet op alle fronten voorop. In recent onderzoek van de OECD⁴⁷ en Eurofound⁴⁸, de onderzoeksorganisatie van de Europese Unie, staat Nederland niet bovenaan de kwaliteitsladder, we zijn vaker te vinden in de middenmoot. De OECD betitelt Nederland als een ‘gemiddelde presteerder’, net als Mexico, Korea, Japan, Frankrijk, België en Zweden. Landen die beter scoren, zijn Denemarken, Finland, Australië en Oostenrijk. Eurofound komt tot een soortgelijke conclusie. Een aanzienlijk deel van de Nederlandse werkenden – 40 procent – valt volgens haar definities onder ‘*poor quality*’ en ‘*under pressure*’. Dit is meer dan in het Verenigd

44 Tjeenk Willink 2018; De Lange en Jonker 2018.

45 Davies 2015. Of in de woorden van het Britse weekblad *The Economist* (2019): “Work can be irritating but, as any unemployed person will tell you, it is better than the alternative. It gives purpose to people’s days and, on occasion, can even be fun. But not every day.”

46 Zie bijvoorbeeld Krekel et al. 2019.

47 OECD 2016a.

48 Eurofound 2017.

Koninkrijk of België. Als goed werk cruciaal is voor het individu, de samenleving en de economie, dan moeten we het minstens zo goed (of beter) willen en kunnen doen dan onze Europese burens. Wat precies veroorzaakt deze middenpositie? Deze vraag analyseren we uitgebreid in deel 1 van dit rapport.

1.4 Beter werk en brede welvaart

Met het centraal stellen van goed werk sluiten we niet alleen aan bij de drie ontwikkelingen die in dit rapport centraal staan – technologisering, flexibilisering en intensivering –, maar ook bij internationale en nationale prioriteiten. Goed werk sluit direct aan op de initiatieven en voorstellen om verder en breder te kijken dan naar de groei van het bruto binnenlands product (bbp) en het aantal mensen dat aan het werk is. Stond in de Millenniumdoelen van de Verenigde Naties die in 2000 werden afgesproken, nog niets over werk,⁴⁹ in de duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals of SDG's) van 2015 is dit anders. Hierin heeft de Verenigde Naties fatsoenlijk werk (*decent work*) wel als doel geformuleerd. De International Labour Organization (ILO) heeft zich hier geruime tijd voor ingezet. Het achtste doel van de SDG's luidt: "Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen." Het is een van de langste SDG's, en de formule 'waardig werk voor iedereen' komt er verschillende malen in voor.⁵⁰ Wat dit concreet betekent, moeten landen zelf uitwerken; dat kan en zal van land tot land verschillen. Ook de Nederlandse regering heeft de SDG's onderschreven, en departementen⁵¹ en bedrijven⁵² zijn er actief mee aan de slag gegaan.⁵³

Focus op brede welvaart

De media en beleidsmakers hebben altijd grote aandacht voor economische groei en het bbp: indicatoren die echter onvoldoende zijn voor een antwoord op de vraag hoe het gaat met de welvaart van een land en met het welzijn van zijn inwoners. De omvang en groei van het bbp is hiervoor niet alleen een te beperkte indicator, hij is hiervoor ook nooit bedoeld geweest.⁵⁴ Sinds het verschijnen van

49 In 2005 werd nog wel verlaten een nieuw doel 1B toegevoegd: "Achieve full and productive employment and decent work for all, including women and young people." Zie www.un.org/millenniumgoals/poverty.shtml

50 Luebker 2017.

51 Op www.sdg-nederland.nl lezen we: "Vanaf januari 2016 is de Rijksoverheid hard aan de slag gegaan met het vertalen van de SDGs naar nationaal beleid. In het rapport *Nederland Ontwikkelt Duurzaam: plan van aanpak inzake implementatie van de Duurzame Ontwikkelingsdoelen* staat dat acht ministeries een SDG-inventarisatie van het rijksbeleid hebben gemaakt. Sluit het rijksbeleid aan op de 17 doelen en 169 subdoelen?"

52 Zie bijvoorbeeld VNO-NCW 2018.

53 Streven naar beter werk past ook bij de European Pillar of Social Rights, ondertekend in 2017, waar burgers het recht hebben op o.a. een leven lang leren om te kunnen blijven deelnemen aan de arbeidsmarkt, begeleiding naar werk, een goede balans tussen werken en leven.

54 Coyle 2014; Hoekstra 2019; Hueck en Went 2015; Stiglitz 2018; Went 2015.

het rapport van de *Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress*, die door de Franse regering in 2008 was ingesteld⁵⁵, pleiten internationale organisaties daarom steeds vaker voor een brede kijk op welvaart en welzijn. Er verschijnen veel rapporten en boeken over de beperkingen van het bbp en over het meten van geluk, welzijn en welvaart.⁵⁶ En om méér te kunnen meten en monitoren dan de omvang en ontwikkeling van het bbp, ontwikkelen en testen nationale en internationale organisaties en instanties op veel plaatsen indicatoren en samengestelde indexen.⁵⁷

Ook in ons land is de aandacht voor brede welvaart toegenomen. Na de discussies in de Tweede Kamer over het WRR-rapport *Naar een lerende economie*⁵⁸ werd de tijdelijke parlementaire commissie ‘Breed welvaartsbegrip’ ingesteld. Deze commissie kwam in 2016 met haar eindrapport, dat vervolgens is besproken in het parlement.⁵⁹ De Tweede Kamer besloot het CBS te vragen om in lijn met het rapport van de commissie een *Monitor Brede Welvaart* te ontwikkelen.⁶⁰ Deze wordt sinds 2018 op elke Verantwoordingsdag (de derde dinsdag in mei) gepresenteerd.⁶¹ Ook lokaal komt er meer aandacht voor brede welvaart.⁶² Zo presenteerde de afdeling Onderzoek, Informatie en Statistiek (OIS) van de gemeente Amsterdam in juni 2018 de eerste Monitor Brede Welvaart Metropoolregio Amsterdam (MRA).⁶³

Werk is van belang voor ons welzijn

Werk is belangrijk voor het welzijn van mensen, zo stelt het CBS in de eerste Monitor Brede Welvaart, en dus een belangrijk onderdeel van het brede welvaartsbegrip.⁶⁴ In het deel waarin de verdeling van de brede welvaart centraal

55 Stiglitz et al. 2009.

56 Clark et al. 2018a; Coyle 2014; Davies 2015; Pilling 2018.

57 Stiglitz et al. 2018; Went 2019.

58 WRR 2013a.

59 Tweede Kamer 2016.

60 CBS 2018c; 2018d

61 “Brede welvaart betreft de kwaliteit van leven in het hier en nu en de mate waarin die ten koste gaat van latere generaties of van die van mensen elders in de wereld” (CBS 2018d).

62 Er worden veel indicatoren en dashboards ontwikkeld om welzijn, geluk en brede welvaart te meten. Zo timmert de OECD internationaal aan de weg met de Better Life Index (www.oecdbetterlifeindex.org) en maken de Universiteit Utrecht en Rabobank in ons land de Brede Welvaartsindicator (BWI). Zie ook Went 2015.

63 Zie www.amsterdam.nl/onderzoek-informatie-statistiek/projecten-data/brede-welvaart/

64 In de eerste *Monitor Brede Welvaart* wordt het als volgt geformuleerd: “Zowel arbeid als vrije tijd dragen in belangrijke mate bij aan de brede welvaart van individuen in het hier en nu. Werk is belangrijk voor mensen voor het genereren van inkomen, deelname aan de samenleving, en hun eigenwaarde. Als mensen niet (meer) kunnen werken terwijl ze dat wel willen, heeft dit vaak negatieve effecten op hun brede welvaart later. Voor veel mensen is het van belang of ze aan werk kunnen komen, niet te lang werkloos blijven, wat voor werkrelatie ze hebben (vast, flexibel of zzp), en kunnen werken zonder te veel stress of onzekerheid” (CBS 2018c).

staat, presenteert de monitor data over de verdeling van werkloosheid over verschillende groepen. Daarnaast geeft de monitor in het hoofdstuk over beleidsthema's en de Sustainable Development Goals een aantal indicatoren over arbeid, arbeidsparticipatie en vrije tijd.

Niet alleen levert werk een belangrijke bijdrage aan het welzijn van mensen, het is voor het welzijn ook van belang om wat voor werk het gaat. Of zoals wordt gesteld in de Britse *Taylor Review*, die bij de Britse overheid op de agenda staat: "Hoewel het hebben van werk zelf van vitaal belang is voor de gezondheid en het welzijn van mensen, is de kwaliteit van het werk van mensen ook een belangrijke factor om mensen te helpen gezond en gelukkig te blijven, iets dat hen ten goede komt en het bredere publieke belang dient."⁶⁵ Dit pleit ervoor om in de toekomst meer aandacht te besteden aan de kwaliteit van werk.⁶⁶

1.5 In dit rapport

Zie de kwaliteit van werk voor iedereen die wil en kan werken, als een belangrijke maatschappelijke uitdaging voor bedrijven en instellingen, overheden en sociale partners en hun organisaties. Dat is het voorstel van de WRR in dit rapport. Een voorstel dat goed aansluit bij de nieuwe strategie voor werk van de OECD: "De nieuwe banenstrategie van de OESO gaat verder dan de hoeveelheid banen en beschouwt de kwaliteit en inclusiviteit van werk als een centrale politieke prioriteit."⁶⁷ Deze strategie is gebaseerd op nieuw bewijs waaruit blijkt dat landen die hun beleid en instituties richten op het verbeteren van de kwaliteit en de kwantiteit van werk en inclusie, het beter doen dan landen die zich vooral toeleggen op het verbeteren of behouden van de flexibiliteit van markten.⁶⁸ Inzetten op 'goed werk voor iedereen' past ook bij het recente advies van de tripartite (werkgevers, vakbonden en overheden) ILO over de toekomst van werk:⁶⁹ zet in op een "*mensgecentreerde agenda voor een fatsoenlijke toekomst van werk*", en op langetermijninvesteringen in menselijke ontwikkeling en welzijn op het werk.

De OECD benadrukt dat er geen standaardbeleidsrecepten zijn om inclusief en goed werk te realiseren. Ieder land moet zijn eigen analyse maken van de kansen en bedreigingen op de arbeidsmarkt, en vervolgens de geschikte landenspecifieke beleidsmaatregelen formuleren. En in haar rapport voor de commissie-Borstlap stelt de OECD dat "de toekomst van werk grotendeels af zal hangen van

65 Taylor et al. 2017.

66 Zie ook Pot en Smulders 2019.

67 OECD 2018a.

68 OECD 2018a.

69 ILO 2019.

de beleidsbeslissingen die landen nemen”. Ons land staat volgens dit rapport “op een belangrijk moment en er moeten dringende beslissingen worden genomen over het soort arbeidsmarkt dat in de toekomst gewenst is.”⁷⁰

Dit WRR-rapport kan in deze context worden gelezen. Het analyseert de belangrijkste ontwikkelingen op de arbeidsmarkt in ons land, kijkt naar de potentiële gevolgen hiervan, en formuleert passende beleidsaanbevelingen. Het rapport is gebaseerd op een rijke hoeveelheid wetenschappelijke studies en onderzoeken, internationaal en multidisciplinair, op working papers die we hebben laten maken door onderzoekers van TNO, het SCP, de Erasmus Universiteit Rotterdam, de Universiteit van Amsterdam en Tilburg University.⁷¹ En op beleidsrapporten, studies en evaluaties uit eigen land, op veel gesprekken met beleidsmakers en stakeholders, en op presentaties, expertmeetings en discussies over onze verkenningen *De robot de baas*⁷² en *Voor de zekerheid*.⁷³

In de volgende hoofdstukken...

We beschrijven hierna allereerst waarom werk van belang is en wat goed werk is, aan de hand van wetenschappelijk onderzoek en literatuur (hoofdstuk 2). Vervolgens bespreken we in deel 1 de stand van zaken wat betreft de kwaliteit van werk in ons land en de gevolgen hiervoor van nieuwe technologie, flexibilisering van werk en intensivering van werk (hoofdstuk 3 tot en met 5). Daarna gaan we in deel 2 in op de gevolgen van deze ontwikkelingen voor het behouden en vinden van werk, en voor wie (hoofdstuk 6). In deel 3 stellen we aan de orde wat globalisering en nieuwe technologie betekenen voor de ruimte die nationale overheden en arbeidsorganisaties hebben om in te zetten op goed werk voor iedereen die moet, kan en wil werken (hoofdstuk 7). In het afsluitende hoofdstuk 8 doen we, tot slot, voorstellen voor hoe de overheid, en andere partijen en stakeholders, actief kan bijdragen aan het betere werk.

Tussen de hoofdstukken in staan beroepsportretten van veel voorkomende beroepen. Want wie meekijkt tijdens de werkdag van bijvoorbeeld een vrachtwagenchauffeur of thuisverzorgende, ziet niet alleen de drie ontwikkelingen terug maar ook hoe belangrijk goed werk is.

70 OECD 2019a: 9, 4.

71 Deze working papers zijn tegelijk met dit rapport verschenen en zijn gratis te downloaden op www.wrr.nl.

72 Went et al. 2015.

73 Kremer et al. 2017c.

Een dag op het werk: de vrachtwagenchauffeur

Elke ochtend stapt Max tussen vijf en zes uur in zijn vrachtwagen. Hij werkt voor een klein familiebedrijf, de vrachten variëren van suikerbiet en kalk tot glas voor recycling. De route van vandaag gaat eerst naar Zeeland, om daarna via Brabant en Limburg naar België te rijden. Het is precies zeven uur als Max op zijn eerste bestemming arriveert: een glasverwerkingsbedrijf waar hij 'grof bont glas' aflevert en een lading 'wit gespoeld fijnglas' meekrijgt voor een bedrijf in Limburg.

Max is twee jaar geleden bij dit bedrijf komen werken omdat hij hier meer 'normale' uren kon maken. Maar ook nu is het lastig om een normaal leven te leiden. Hij rijdt wekelijks tussen de vijftig en zestig uur en dat valt zwaar. "Met de pauzes erbij ga je richting de 65 uur dat je van huis bent." De planner op het bedrijf bepaalt de route en de roosters, hem kan je dus maar beter te vriend houden, zegt Max glimlachend. Met de gps-tracker kan de planner de chauffeurs volgen. "Als hij ziet dat jij de kantjes er vanaf loopt, gaat hij geen rekening met jou houden." Vanavond bijvoorbeeld wil Max uiterlijk om zeven uur thuis zijn, omdat zijn broer jarig is. Om die reden heeft hij voor zaterdag een nachtdienst geaccepteerd. De onregelmatigheidstoeslag is meegenomen, maar zijn weekend valt in het water. Zijn voetbal heeft hij afgezegd.

Als Max rond elf uur aankomt bij de glasfabriek in Limburg, staat een andere wagen te lossen. Dus moet hij wachten. Max gebruikt deze tijd om een half uurtje van zijn rustpauze 'weg te werken', zoals hij dat zelf noemt. Hij zet de meter boven zijn hoofd stil. Chauffeurs zijn verplicht op elke 4,5 uur rijden drie kwartier pauze te nemen, op straffe van een boete bij controle. Van rusten is echter geen sprake, Max benut de tijd om de banden van zijn vrachtwagen schoon te maken, het dekzeil alvast los te maken en formulieren in te vullen. Een uur na aankomst kan hij weer vertrekken, op weg naar België.

Zijn cabine houdt hij brandschoon – "ik zit hier hele dagen, dit is mijn huis". Achter de stoelen is een opgemaakt bed, hij slaapt gemiddelde tweemaal per week onderweg. Voor de ramen hangen gordijntjes, onder het bed is een koelkast met daarin zijn lunch. Binnenkort komt er een tv.

Bij het Belgische bedrijf arriveert hij tot zijn opluchting net voor de ploegenwisseling, want dan gooien ze de boel dicht. "Het is hier altijd gedoe. Lang wachten en altijd zeiken dat de laadbak niet *proper* is." De glashopen bereiken indrukwekkende hoogtes. Het glas is zo fijn dat het wel zand lijkt en het waait in het rond. Het kriebelt en prikt overal. Max: "Je moet thuis mijn sokken zien, die zijn allemaal kapot."

Eenmaal geladen, gewogen en met de formulieren ingevuld kan hij weer op weg. Op zijn walkietalkie, een 27-mc bakkie, spreekt Max een paar Nederlandse collega's die nu komen aanrijden. Ze balen want zij treffen de ploegenwisseling. Max zit weliswaar de hele dag alleen in zijn cabine, "maar met dit ding voel ik me nooit eenzaam". De hele dag babbelt hij met collega's die in de buurt rijden.

Het is half drie; hij zit nu negen uur in de wagen en hij moet nog wel even, zegt Max met een grote glimlach. Plots moet hij vol in de remmen. Een auto steekt scherp voorlangs om de afslag te nemen. Veertig ton fijn glas protesteert, de lading drukt de wagen vooruit terwijl Max probeert de controle over de vrachtwagen te houden. Het loopt goed af. Lange dagen of niet, Max moet scherp blijven. Een recent ongeluk waarbij een chauffeur overleed, heeft indruk gemaakt. Met zijn collega's heeft hij het er over gehad. "Het zet je aan het denken. Als het ooit zo moet zijn, hoop ik niet dat ik een tijd klem kom te zitten, dat lijkt me heel erg. Dan liever op slag dood."

Voor de veiligheid zou het misschien beter zijn het vrachtverkeer te automatiseren. Max hoort vaak over dergelijke toekomstscenario's, maar vreest zeker op de korte termijn niet voor zijn baan. De vele individuele vrachten en routes, gecombineerd met het laden, lossen en de andere taken die erbij komen kijken, maken het moeilijk om alles te automatiseren. "Mocht het zover komen, dan heb je toch ook weer iemand nodig die de machine controleert."

Rond half vijf levert hij het fijn glas af en haalt hij zijn laatste vracht op: een lading 'grof bruin' die naar Drenthe moet. Maar die hoeft hij vandaag niet meer te rijden; dat is morgen de eerste rit. Max rijdt de wagen naar de zaak, gooit de tank vol – 540 liter, dus dat duurt even – vult nog wat formulieren in en om kwart over zes, een kleine dertien uur nadat hij aan zijn werkdag begon, stapt hij in zijn auto en rijdt naar huis. Op tijd thuis voor de verjaardag van zijn broer.

Begin 2019 werkten er 109.000 personen als vrachtwagenchauffeur, bijna uitsluitend mannen die voor de helft laag en voor de andere helft middelbaar zijn opgeleid. Het overgrote deel werkt in loondienst (negen op de tien), en in toenemende mate op flexcontracten, inmiddels bijna een kwart. Tien jaar lang daalde het aantal banen door concurrentie uit Oost-Europa; sinds twee jaar is er door de economisch groei en vergrijzing een tekort aan chauffeurs. Het inkomen zit tussen de 1.800 en 2.400 euro bruto per maand, exclusief onregelmatigheidstoelagen; vrachtwagenchauffeurs maken relatief veel uren en veel onregelmatige uren. Vergeleken met andere beroepen ervaren chauffeurs relatief weinig werkdruk, maar die druk neemt wel toe, onder andere door de digitale volgsystemen.



2 Het belang van het betere werk

Voor de meeste mensen is werk een belangrijke bron van economische zelfstandigheid, sociale contacten en identiteit. Wie je bent, wordt ook bepaald door wat je doet. Banen bestaan uit verschillende taken, al zal niemand zeggen “ik ben een bundel van taken” als je vraagt wat hij of zij doet. Op het werk ga je vaak verbindingen aan met anderen. Soms brengen we meer tijd door met collega’s dan met vrienden of geliefden. Hoe belangrijk betaald werk is, wordt vooral zichtbaar en voelbaar voor wie het niet heeft. Het niet hebben van werk heeft grote gevolgen voor het individu, zijn of haar sociale omgeving en de samenleving als geheel.

Liever een baan dan geen baan, maar liever nog een goede baan. Niet al het werk is immers goed werk. Werk kan mensen soms ook ziek maken. Kwam dit in het verleden vaak door fysieke werkomstandigheden (*‘broken bones’*), tegenwoordig zijn het vooral problemen met werkstress of conflicten op het werk die tot ziekte leiden. Bovendien hebben zieke mensen vaak psychische gezondheidsklachten (*‘broken brains’* en *‘broken hearts’*). Werk is goed voor ons, maar vooral als het goed werk is. En als het werk beter is, heeft dit voordelen voor ons allemaal.

In dit hoofdstuk kijken we op basis van de wetenschappelijke literatuur naar het belang van het hebben van werk, en met name naar het belang van het hebben van goed werk. En vooral: wat is goed werk? In paragraaf 2.1 bespreken we de functies van betaalde arbeid, en de gevolgen voor het individu en de samenleving wanneer iemand geen werk heeft. Hierover is al relatief veel bekend. Minder uitgewerkt zijn de definitie en de gevolgen van goed werk. In paragraaf 2.2 kijken we daarom naar wat in de wetenschappelijke literatuur wordt verstaan onder goed werk. Hieruit destilleren wij vervolgens drie kenmerken van goed werk, die ook goed passen bij de in Nederland geldende waarden van werk (paragraaf 2.3). Vervolgens bespreken we waarom goed werk zo belangrijk is voor individu, bedrijven, economie en samenleving (paragraaf 2.4) en trekken we enkele conclusies (paragraaf 2.5).

2.1 De betekenis van betaald werk

Wat het belang is van betaald werk, komt het beste naar boven bij degenen die het niet hebben: werklozen. Sociaalpsycholoog Marie Jahoda trok samen met socioloog Paul Lazarsfeld in de jaren dertig van de vorige eeuw naar Marienthal, waar een fabriekssluiting ertoe leidde dat iedereen op straat kwam te staan (zie box 2.1). Uit hun onderzoek en een uitgebreide literatuurstudie destilleerden zij zes functies van werk, die nog altijd staan als een huis.⁷⁴ Dat werk inkomen

verleent (1) is een eerste belangrijke functie. Daarnaast zorgt werk voor 2) een gestructureerde dagindeling, 3) ontwikkeling en ontplooiing, 4) sociale contacten en sociale ervaringen, 5) de mogelijkheid om een maatschappelijke bijdrage te leveren en 6) status en identiteit; werk bepaalt mede iemands positie in de samenleving.

Vooraf de sociale functie van werk werd door Jahoda benadrukt. Doordat mensen door betaald werk ingebed raken in de samenleving, kan werk deels de functie overnemen van veel verloren gegane gemeenschappelijke en religieuze rituelen. Naast het gezin, schrijft Jahoda, biedt werk een sociale context die mensen dagelijks laat ervaren dat ze geen eiland zijn (“*no man is an island, entire of itself*”). Zonder werk lijden mensen eraan dat ze geen doel hebben in het leven en niet kunnen bijdragen aan het collectief. Ze voelen zich uitgesloten van de grotere samenleving.

Box 2.1 Van Marienthal naar Janesville: onderzoek onder werklozen

Tijdens de recessie van de jaren dertig van de vorige eeuw trokken psychologe Jahoda en een groot onderzoeksteam naar Marienthal, een Oostenrijks dorp waar de enige fabriek zijn deuren moest sluiten. Dit werd de eerste grootschalige studie naar de gevolgen van werkloosheid. In *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit*⁷⁵ beschreven de onderzoekers niet alleen de kasboekjes maar ook de “trage tred waarmee werklozen door het dorp liepen”, en de “ineenschrompeling van de levenshorizon”. De financiële gevolgen van werkloosheid waren groot, maar nog opvallender was dat mensen gebukt gingen onder het verlies van status, identiteit en eigenwaarde. De onderzoekers constateerden dat mensen verschillend reageerden op werkloosheid. Een deel van hen belandde in een vicieuze cirkel en kreeg last van apathie, waardoor ze zelfs de beperkte mogelijkheden die er wel waren, niet gebruikten.

In Nederland kreeg het onderzoek naar langdurige werkloosheid vooral in de jaren tachtig een impuls met de studie *Een tijd zonder werk*.⁷⁶ Deze studie, gebaseerd op kwalitatief en etnografisch onderzoek in Rotterdam, Amsterdam en Enschede, liet deels een vergelijkbaar beeld zien als dat in Marienthal. Langdurige werkloosheid leidde bij veel werklozen tot verlies aan status en identiteit, een veranderend

75 Jahoda et al. 1975.

76 Kroft et al. 1989.

tijdsbesef en een inkrimping van de leefwereld. Anderzijds beschreven de onderzoekers het bestaan van een autonome en individualistische werkloosheidscultuur waarbij langdurige werkloosheid niet leidde tot status- en identiteitsverlies. Jonge werklozen maakten strategisch gebruik van de bijstand om hun bestaan naar eigen inzichten in te richten. Voor hen functioneerde de bijstand de facto als een basisinkomen.⁷⁷

In de sliptstream van de recente crisis van 2008 zijn er weinig wetenschappelijke studies verschenen naar werkloosheidservaringen. Journalist Amy Goldstein⁷⁸ maakte een onderzoeksjournalistiek project van het Amerikaanse stadje Janesville (vs), waar een fabriek van General Motors haar deuren sloot. Haar boek, dat in 2017 door *The Financial Times* en McKinsey werd verkozen tot *Business Book of the Year*, leest als een verslag van de weerbaarheid van een lokale gemeenschap. Een van haar bevindingen was dat opleidingen geen kant-en-klare oplossing (*quick fix*) zijn. Mensen kwamen moeilijker aan de slag als ze, voordat ze weer tot de arbeidsmarkt toetraden, eerst een opleiding gingen doen.

De zes functies van Jahoda gelden nog steeds, maar door de meritocratisering van de samenleving – het verdelen van status aan de hand van talent – kan hieraan nog een zevende worden toegevoegd: werk verleent zelfrespect.⁷⁹ In *Respect in a World of Inequality* schrijft Richard Sennett⁸⁰ dat wie geen betaalde arbeid heeft, zichzelf maar moeilijk kan waarderen. Dit wordt versterkt als mensen vooral worden beoordeeld op hun verdiensten.⁸¹ Heb je geen werk, dan heb je dat dus niet verdiend. Dan had je maar langer naar school moeten gaan of dan had je je maar beter moeten presenteren tijdens het sollicitatiegesprek. Deze ‘eigen schuld’-houding hebben werklozen zelf soms ook, blijkt uit Nederlands onderzoek van Judith Elshout.⁸² Zo zegt één van de geïnterviewde bijstandsontvangers in haar boek over werklozen: “Het zijn ‘losers’.”

77 Zie ook Engbersen et al. 1993.

78 Goldstein 2017.

79 Zie ook de *homo honoris* in Engbersen et al. 1993. De filosoof Honneth (2001; 2007) benadrukt het belang van erkenning, waarbij hij drie dimensies ontrafelt: liefde, respect en waardering. Voor de toepassing van Honneth in praktijken van werk, zie Sebrechts 2018.

80 Sennett 2003.

81 Swierstra en Tonkens 2008.

82 Elshout 2016.

Daar komt bij dat er volgens de Amerikaanse socioloog Michelle Lamont⁸³ voor zelfrespect weinig andere bronnen zijn dan betaalde arbeid. Betaalde arbeid is voor mensen zo centraal komen te staan dat andere bronnen worden weggedrukt. Hoewel Nederlanders vrije tijd en familie vaak belangrijker vinden dan betaalde arbeid⁸⁴, blijkt uit recent onderzoek ook dat een baan de allerbelangrijkste bron van respect is. Het ontvangen van een uitkering kan dat niet geheel compenseren. Werklozen, arbeidsongeschikten, gepensioneerden en huisvrouwen en -mannen worstelen meer met hun zelfrespect dan werkenden. Met werk voelen mensen zich nuttiger en waardevoller, en zijn zij trotser op zichzelf.⁸⁵

En vrijwilligerswerk dan? Kan dat de functies van betaald werk niet overnemen? Hoewel vrijwilligerswerk over het algemeen goed is voor de gezondheid en het welbevinden, geldt dit juist minder voor werklozen die vrijwilligerswerk doen, vooral als ze jong zijn en een heel leven voor zich hebben.⁸⁶ In de Nederlandse verzorgingsstaat hebben we een sterke traditie om vrijwilligerswerk symbolisch te waarderen. In de bijstand wordt geëxperimenteerd met het toeleiden naar vrijwilligerswerk (zie ook box 2.2). Maar hoe waardevol het kan zijn en hoe zeer het kan leiden tot meer zelfrespect⁸⁷, vrijwilligerswerk kan niet alle functies van betaald werk volledig overnemen. Een echte baan met een echte salarisstrook voelt blijkbaar het allerbest.⁸⁸

Box 2.2 Experimenten met vrijwilligerswerk

Om mensen zonder werk toch een zinvolle dag en een zinvol leven te geven, wordt al sinds de vorige eeuw geëxperimenteerd met vrijwilligerswerk. Het eerste bekende experiment vond plaats in Engeland in 1935. In *The Subsistence Production Society* van de Quakers is met 400 voormalige mijnwerkers op vrijwillige basis een co-operatieve onderneming opgezet. Deze arbeiders ontvingen wel een uitkering, maar geen loon. Met het project konden veel van de functies van werk worden opgevangen. Toch werkte het beter voor ouderen dan voor jongeren, die vaak niet kwamen opdagen. Voor ouderen bood de coöperatie vooral een structurering van de dag, voor jonge mensen gold dit minder. Zij hadden het gevoel dat het vrijwilligerswerk hun status juist

83 Lamont 2000.

84 Conen 2018; 2020.

85 Wielers et al. 2018.

86 Jahoda 1982; Van Willigen 2000; Van der Aa et al. 2014; Casiday 2015; Detollenaere et al. 2017; Wielers et al. 2018.

87 Wielers et al. 2018.

88 Kampen 2014; Elshout 2016.

ondermijnde. Ze hadden niet de ervaring bij te dragen aan een groter doel, een ervaring die mensen wel hebben bij betaalde arbeid.⁸⁹

In Nederland is sinds de jaren tachtig ook veel geëxperimenteerd met vrijwilligerswerk voor werklozen, vooral in de bijstand.⁹⁰ Recentelijk zijn hieraan inspanningen onder de noemer van de 'tegenprestatie' toegevoegd. Bijstandsontvangers dienen iets terug te doen voor de stad of actief te worden voor hun eigen bestwil. Een studie van de gemeente Rotterdam laat zien dat uitkeringsgerechtigden over het algemeen positief tegenover deze tegenprestatie staan, al vindt een kleine groep haar te verplichtend of belastend. Doordat ze aandacht ervaren, voelen mensen zich zelfverzekerder en meer gewaardeerd, en ze hebben meer sociale contacten. Hun arbeidskansen en gezondheid daarentegen zijn niet verbeterd, zo geven zij zelf aan.⁹¹ In Amsterdam heeft het vergelijkbare programma 'Meedoen werkt' veel positieve gevolgen. Zo zijn mensen 'zelfredzamer' geworden. Maar tot betaalde arbeid leidt deze activering meestal niet.⁹²

Als mensen geen werk hebben: gevolgen voor individu en samenleving

Doordat werk zoveel functies heeft, is het niet wonderlijk dat de gevolgen van werkloosheid groot zijn. In de eerste plaats voor de mensen zelf. Uit talrijke studies blijkt dat werkloosheid leidt tot een slechtere gezondheid, vooral psychisch. Ook als andere factoren worden meegenomen, zoals socio-economische status, arbeidsverleden en opleiding, draagt werkloosheid bij aan het ontstaan van psychische aandoeningen, zoals depressie.⁹³ Omgekeerd krijgen werklozen die een baan krijgen, te maken met een enorme gezondheidswinst, vergelijkbaar met het effect van programma's die gezond gedrag bevorderen.⁹⁴ Ging tot het eind van de vorige eeuw de meeste aandacht uit naar het ziekmakende karakter van werk, inmiddels wordt een baan daarom vaak gezien als medicijn.

Mensen zonder werk zijn bovendien minder sociaal ingebed: ze hebben kleinere sociale netwerken en minder vaak een liefdesrelatie. Soms worden ze uitgesloten, soms sluiten zij zichzelf uit, bijvoorbeeld omdat ze hun zelfrespect en zelfvertrouwen zijn verloren. Vooral bij mannen betekent het verlies van werk ook een

89 Jahoda et al. 1982.

90 Kampen 2014.

91 Bus et al 2017.

92 GGD Amsterdam en OIS 2017. Zie ook het dossier www.socialevraagstukken.nl/meedoenindebijstand.

93 Harbers en Hoeymans 2013; OECD 2014; 2015a.

94 Schuring et al. 2011; Kenniscentrum UWV 2011.

grotere kans om hun vrouw te verliezen.⁹⁵ Bijvoorbeeld doordat ze meer psychische problemen hebben, niet als goede partij worden gezien of de sociale vaardigheden missen die nodig zijn om relaties te behouden, op het werk én thuis.

Daarbij zijn mensen zonder werk minder ingebed in de bredere samenleving, zoals Jahoda al beschreef. Ook op het werk wordt de samenleving gemaakt. In *Een weekend perspectief*, een rapport uit 1990, wees de WRR daar al op.⁹⁶ Sociale binding door werk was ook toen al urgent in het licht van de erosie van allerlei ‘traditionele integratieve verbanden’. “Arbeidsparticipatie, waarbij overigens nadrukkelijk ruimte wordt gelaten voor nieuwe invullingen van wat onder arbeid moet worden verstaan, wordt een steeds belangrijker waarde en uitingsvorm voor maatschappelijke participatie, integratie en individueel burgerschap.”

Het WRR-rapport uit 1990 wees er ook op dat de geringe arbeidsdeelname het voortbestaan van de verzorgingsstaat op de proef stelde. Het aantal ‘inactieven’ overtrof het aantal actieven terwijl een evenwichtige ratio tussen werkenden en niet-werkenden cruciaal is voor het behoud van solidariteit en voor een gezonde financiering van het sociale stelsel. Werkloosheid en arbeidsongeschiktheid brengen bovendien kosten voor de verzorgingsstaat met zich mee die verder gaan dan het beslag van de uitkeringen, zoals kosten voor de gezondheidszorg en maatschappelijke ondersteuning (WMO). Wie geen werk heeft, kampt met veel meer dan armoede en verlies van inkomen, hoe belangrijk deze ook zijn. Zo laten berekeningen zien dat mensen met een uitkering voor een aanzienlijk deel verantwoordelijk zijn voor de kosten van de geestelijke gezondheidszorg (GGZ).⁹⁷ De gezondheidsproblemen die ontstaan door werkloosheid, komen dus deels voor rekening van de samenleving.

Zoveel mogelijk mensen aan het werk helpen is derhalve van belang, zowel voor de mensen zelf als voor de samenleving als geheel. Hierbij is het cruciaal dat dit werk goed werk is. Maar wat is eigenlijk goed werk? Hierover gaat de volgende paragraaf.

2.2 Goed werk volgens wetenschappers

Over wat goed werk is wordt veel gedacht, onderzocht en geschreven, en bestaan veel ideeën en opvattingen. Het is niet eenvoudig om een simpele, eenduidige definitie te vinden, maar in de wetenschappelijke literatuur en in de grootschalige internationale studies van de Europese Unie (EU) en de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Organisation

95 Goñalons-Pons en Gangl 2018; zie ook De Hek et al. 2018.

96 WRR 1990: 43.

97 Einerhand en Ravesteijn 2017.

for Economic Co-operation and Development, OECD) komen enkele elementen steeds terug. In deze paragraaf beschrijven we de condities van goed werk die in verschillende wetenschappelijke disciplines naar voren komen, en vervolgens halen we hier drie samenvattende cruciale kenmerken uit.

Goed werk volgens economen

In de economische wetenschap, schrijft Arne Kalleberg⁹⁸, auteur van *Good Jobs, Bad jobs*, wordt goed werk vaak gelijkgesteld aan de hoogte van het loon. Een hoog loon betekent goed werk, een laag loon slecht werk. Dat in de economie de blik is verengd tot inkomen, schrijft ook Paul de Beer⁹⁹: “Hoewel de meeste economen het belang van werk voor het individu onderstrepen, geeft de toonaangevende economische benadering, de neoklassieke theorie, daar weinig aanleiding toe. In de meeste economische beschouwingen over de arbeidsmarkt is werk in de eerste plaats een manier om geld te verdienen.” Volgens Kalleberg is dit niet onredelijk, want loon is vaak een betrouwbare indicator voor de kwaliteit van werk. Toch kan een zingevende baan best samengaan met een laag loon – denk aan een muzikant of een kunstenaar – terwijl goed betaald werk ook tot een burn-out kan leiden. Hoe belangrijk loon ook is voor inkomen en erkenning, sociologen en psychologen laten zien dat er meer condities zijn voor goed werk, schrijft Kalleberg.

In de economische wetenschap is onder andere onder invloed van ‘gelukseconomie’ Richard Layard meer aandacht gekomen voor welzijn. In *The Origins of Happiness*¹⁰⁰ gaan Layard en collega’s in op het belang van de kwaliteit van werk voor ons welzijn. Uit de beschikbare studies hierover destilleren de auteurs drie condities voor goed werk: (1) een goede organisatie van werk, zoals voldoende variëteit aan taken, autonomie, steun en waardering; (2) een goede werk-privé-balans (flexibele uren, ‘beschaafde’ uren); en (3) een goede betaling, met promotiekansen en zekerheid. Zij stellen dat werk ‘goed’ is als het mensen tevreden maakt over hun leven.

Kalleberg¹⁰¹ houdt het op vijf condities. Goed werk betekent, ten eerste, een loon waar je goed van kunt leven en de kans om na verloop van tijd meer te verdienen. In zijn omschrijving staat dus niet alleen de hoogte van het loon centraal, maar ook de sociale mobiliteit. Daarnaast heeft hij aandacht voor loonongelijkheid. Op de tweede plaats gaat goed werk samen met goede verzekeringen, zoals een ziektekostenverzekering. Deze formulering heeft Kalleberg

98 Kalleberg 2011.

99 De Beer 2001: 119.

100 Clark et al. 2018b.

101 Kalleberg 2011: 9.

zo gekozen omdat verzekeringen in de Verenigde Staten vaak zijn verbonden met het arbeidscontract, en niet, zoals bij ons, collectief of via cao's zijn geregeld. Op de derde plaats biedt goed werk de werkenden "mogelijkheden voor autonomie en controle over de werkactiviteiten". Zelf zeggenschap hebben over de taken op het werk is een belangrijke conditie voor goed werk. Als vierde factor onderscheidt hij "flexibiliteit en controle over roosters en de voorwaarden voor werk". Zeggenschap over werktijden wordt steeds belangrijker in een 24/7-economie waarin oproepwerk meer en meer aan de orde is. En als vijfde moet de werkende enige controle hebben wanneer de baan wordt beëindigd. Hier verwijst Kalleberg naar de flexibele arbeidsmarkt, waarop werkenden steeds vaker worden geconfronteerd met korte aanstellingen.

Voor goed werk zijn volgens Kalleberg niet altijd alle vijf componenten noodzakelijk. Ontbreekt er één, dan is het werk niet meteen slecht. Hij volgt hier de neoklassieke economische theorie, die benadrukt dat werkgevers een positief aspect kunnen uitruilen tegen een negatief aspect. Denk bijvoorbeeld aan de prijs die mensen in de creatieve sector betalen voor hun zelfstandigheid. Toch constateert ook Kalleberg dat deze uitruil inmiddels vaak hapert. Werkgevers die onzekere contracten aanbieden, zouden immers meer moeten betalen, en dat is nu meestal niet het geval. De genoemde condities van goed werk staan tegenwoordig bovendien steeds vaker los van elkaar. Het is niet altijd meer zo dat wie een hoog inkomen heeft, ook goed zit op de andere indicatoren van goed werk. Over de hele linie, schrijft Kalleberg, is er bijvoorbeeld minder baanzekerheid.

Goed werk volgens sociologen

In de sociologie bestaan twee benaderingen van de kwaliteit van werk, aldus Duncan Gallie, die veel boeken over dit thema op zijn naam heeft staan.¹⁰² De eerste probeert objectief vast te stellen welke arbeidscondities de competenties en mogelijkheden van werkenden vergroten. Deze benadering bouwt voort op de sociologische grondleggers zoals Karl Marx, Max Weber en Emile Durkheim (zie box 2.3), en legt veel nadruk op de complexiteit van werktaken, autonomie en handelingsvrijheid van werkenden. Marx stelde dat werkenden eigenaarschap over hun werk nodig hebben, omdat zij anders 'vervreemden' van zichzelf of van anderen. De tweede benadering gaat meer uit van wat mensen zelf als goed werk ervaren. Goede banen zijn banen waarin mensen zich gelukkig voelen. Het is volgens deze benadering beter om iemand zelf te laten oordelen over wat goed werk is, omdat de verlangens en wensen rond werk niet voor iedereen gelijk zijn.

Volgens Gallie zijn er opvallend veel overeenkomsten tussen hoe mensen hun werk beoordelen. Hoewel er natuurlijk verschillen zijn, is het patroon opvallend vergelijkbaar in bijna alle Europese landen, zowel voor mannen als voor vrouwen. Mensen met een baan met een lager scholingsniveau, minder discretionaire ruimte, minder opleidingskansen, minder zekerheid en meer problemen om werk en zorgtaken te combineren, zijn minder tevreden over hun werk. De kwaliteit van arbeid, schrijft Gallie, is zowel objectief als subjectief terug te brengen tot drie centrale elementen: 1) discretionaire ruimte op het werk; 2) baan zekerheid; en 3) de ‘werk-leven’-balans.¹⁰³

Box 2.3 Vervreemding in de ijzeren kooi: de kwaliteit van werk volgens klassieke sociologen

De grondleggers van de sociologie, Karl Marx, Emiel Durkheim en Max Weber, hielden zich volop bezig met de bestaande arbeidsverhoudingen, en hoe je ‘goed werk’ zou moeten afdwingen.¹⁰⁴ Marx (1818-1883) werd vooral geraakt door de industriële arbeid die hij zag in Engelse fabrieken. Voor hem ligt het gevaar van werk vooral in allerlei vormen van vervreemding: vervreemding van het product dat wordt gemaakt, vervreemding van het werkproces, vervreemding van de ander – van collega’s –, en vervreemding van het – individuele – creatieve proces. Voor Marx is het van essentieel belang dat mensen sociaal en creatief kunnen zijn, en het werk zou hierbij moeten helpen. Het antwoord op vervreemding ligt dus niet in de bevrijding van werk maar *via* werk. Dit lukt volgens hem uiteindelijk alleen als werkenden zelf de productiemiddelen in handen hebben, als ze geen ‘loonslaaf’ meer zijn.

De Franse socioloog Durkheim (1858-1917) is beroemd geworden door zijn idee dat specialisatie en arbeidsverdeling mensen meer afhankelijk van elkaar maken, waardoor een organische vorm van solidariteit is ontstaan. Maar hij waarschuwde ook voor een te ver doorgevoerde arbeidsdeling, waardoor arbeiders machines worden en er weinig contact is tussen de ene en de andere functie. Hij bepleitte bovendien dat mensen in vrijheid hun werk moeten kunnen kiezen, omdat dit beter aansluit bij hun capaciteiten. Durkheim zag weinig heil in het opzoeken van het conflict. Beter is het volgens hem om te zorgen voor een hoger moreel bewustzijn, wat zich zou kunnen ontwikkelen via beroepsorganisaties, zoals de gilden in de middeleeuwen.

103

Gallie 2007a.

104

Zie Hodson 2001; De Beer 2001.

Max Weber (1864-1920), tot slot, beschreef hoe in bureaucratieën – of andere varianten van ver doorgevoerde rationalisering – de handelingsvrijheid wordt beperkt. Hierdoor kunnen mensen in een ‘ijzeren kooi’ terecht komen, met als gevolg ‘depersonalisering’ en – alweer – het verlies van creativiteit. De oplossing hiervoor zoekt Weber in charismatische leiders die nieuwe morele waarden moeten introduceren.

Hoewel de voorstellen van deze negentiende-eeuwse sociologen om tot beter werk te komen van elkaar verschillen – van morele oproepen tot het toe-eigenen van kapitaal –, komen in hun analyses wel een aantal vergelijkbare elementen naar voren: ruimte voor persoonlijkheid en creativiteit, aansluiten bij de capaciteiten van de werkenden, voldoende discretionaire ruimte en sociale relaties op het werk. Dat klinkt allemaal verrassend modern en *to the point*.

Goed werk volgens psychologen

Waar sociologen zich vooral richten op de kwaliteit van werk met het oog op sociale gelijkheid, kansen en werkprestaties, kijken psychologen vaker naar het welzijn en de gezondheid van werknemers. Psycholoog Peter Warr¹⁰⁵ is bekend geworden door zijn ‘vitaminemodel’, waarin hij de invloed van werkcondities vergelijkt met de werking van vitamines op de lichamelijke gezondheid.

Mensen hebben in deze benadering een natuurlijke behoefte aan negen ‘arbeidsvitaminen’; goed werk kan niet zonder deze ingrediënten. Sommige van deze vitamines zijn goed voor de gezondheid, maar kunnen bij een overdosis schadelijk worden (zie tabel 2.1). Zo leidt een teveel aan prestatie-eisen tot werkstress en een teveel aan afwisseling tot verminderde concentratie en prestatie. Ook gedijt niet iedereen bij veel autonomie; zelfsturende teams zijn niet altijd succesvol. Andere werkcondities kunnen niet leiden tot een overdosis, maar hebben minder effect naarmate iemand er meer van krijgt. Dit geldt voor beloning, veiligheid, en sociale waardering of betekenisvolheid.¹⁰⁶

105

Warr 1987; 2007.

106

De Jonge et al. 2013.

Tabel 2.1 Arbeidsvitaminen volgens Warr

Werkcomponenten met constant effect op welzijn en gezondheid	Werkcomponenten met soms verminderd effect op welzijn en gezondheid
<ul style="list-style-type: none"> • Salaris • Veiligheid • Betekenisvolheid, sociale waardering 	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie, regelmogelijkheden • Hoge werkdruk • Sociale ondersteuning, interpersoonlijk contact • Gebruik van vaardigheden • Afwisseling in het werk • Feedback

Bron: De Jonge et al. 2013

Een tweede psychologische bron voor goed werk is de motivatietheorie. Denk bijvoorbeeld aan de piramide van Maslow (*A Theory of Human Motivation*, uit 1943), die soms wordt gebruikt om een hiërarchie aan te brengen in goed werk. Dan gaat het achtereenvolgens om lichamelijke behoeften, veiligheid en zekerheid, behoefte aan sociaal contact, erkenning en waardering, en – als hoogste goed – zelfrealisatie. Meer nog dan Abraham Maslow heeft vooral de *Self-Determination Theory* van Edward Deci en Richard Ryan veel weerklank gevonden in de theorievorming en het onderzoek op de werkvloer.¹⁰⁷ Volgens deze benadering wordt ieder mens gedreven door drie basale condities: 1) autonomie: de vrijheid om een activiteit naar eigen inzicht in te vullen, een zekere mate van zelfstandigheid; 2) gevoel van competentie: vertrouwen in het eigen kunnen, het ervaren van beheersing; en 3) sociale verbondenheid: met de omgeving en vertrouwen in anderen.¹⁰⁸ Als deze drie condities zijn gewaarborgd op de werkplek, zouden ze moeten leiden tot betere werkprestaties (kwaliteit en kwantiteit) en een betere gezondheid en welzijn.¹⁰⁹

Goed werk volgens internationale organisaties

Internationale organisaties als de OECD en Eurofound doen ook onderzoek naar de kwaliteit van arbeid, waarbij ze landen op dit punt met elkaar vergelijken. Beide organisaties proberen bovenstaande wetenschappelijke tradities te integreren in hun definitie en operationalisering van goed werk. In rapporten zoals *Divided We Stand*¹¹⁰ en *In It Together*¹¹¹ heeft de OECD de afgelopen jaren veel

107 Deci en Ryan 1985; 2008; Deci et al. 2017.

108 Deze kenmerken gelden voor iedereen, ook bijvoorbeeld voor mensen met een beperking (Frielink 2017).

109 Deci et al. 2017. Zie ook www.selfdetermination.org

110 OECD 2011.

111 OECD 2015d.

aandacht gevraagd voor de toenemende loon- en inkomensongelijkheid. Ook de onzekerheid van werkenden op de flexibele arbeidsmarkt is voor de OECD een punt van zorg. Deze aspecten komen verder terug in hoe zij de kwaliteit van werk invult, met relatief veel aandacht voor de sociaaleconomische kant ervan (zie tabel 2.2). Eurofound kent een langere traditie van analyse van de kwaliteit van arbeid, en onderscheidt zeven kenmerken met hieronder verdere uitsplitsingen (zie tabel 2.2). In vergelijking met de OECD vraagt Eurofound meer aandacht voor fysieke omstandigheden en de organisatie van werk, en ze doet veel onderzoek naar sociale innovatie op de werkplek.

2.3 **Conditie van goed werk: grip op geld, werk en leven**

In het voorgaande komen drie condities voor goed werk steeds terug. Deze passen goed bij de waarden van werk die ook in Nederland vaak worden genoemd. Tussen deze condities is geen uitruil mogelijk, ze tellen allemaal evenveel mee. Bij de start van de carrière is de grip op het loon meestal minder van belang dan in de levensfase waarin mensen zich willen settelen. Toch, zo blijkt uit onderzoek, heeft iedereen een minimum van iedere voorwaarde nodig. Omgekeerd geldt hetzelfde. Mensen hoeven voor alle drie condities afzonderlijk niet altijd het maximum te hebben. ‘Goed werk’ kan ook ‘goed genoeg’ werk zijn.

Grip op geld

Het eerste kenmerk van goed werk is materieel van aard. Het gaat om grip op geld en om zekerheid. Het loon moet, vanzelfsprekend, hoog genoeg zijn om van te kunnen leven: werk dat leidt tot armoede, is geen goed werk. En het loon moet in verhouding staan tot de geleverde inspanningen: is er een evenwicht tussen wat mensen doen en wat ze ervoor betaald krijgen? *Fairness* noemt Warr dit.¹¹² Tot op zekere hoogte is dit een subjectief gegeven, mensen vergelijken zich daarbij vooral met anderen. Wat iemand verdient ten opzichte van anderen, is daarom een prominente indicator. Is het loon veel lager dan dat van naaste collega's of mensen met hetzelfde opleidingsniveau, dan is het moeilijk te spreken over goed werk.

Zekerheid – werkzekerheid én baanzekerheid – maakt ook deel uit van de materiële definitie van de kwaliteit van werk. Hoewel mensen met een vaste baan ook onzekerheid kunnen ervaren – ‘bij een reorganisatie vlieg je er zo uit’ –, wordt een tijdelijk contract vaak gezien als een belangrijke indicator van slecht werk; financiële stabiliteit en een toekomstperspectief ontbreken hierbij.

Tabel 2.2 Internationale indexen van de kwaliteit van werk

Eurofound	
1. Fysieke omgeving	2. Sociale omgeving
<ul style="list-style-type: none"> • Houding-gerelateerd (ergonomisch) • Fysisch (geluid, temperatuur, trilling) • Biologisch en chemisch 	<ul style="list-style-type: none"> • Ongunstig sociaal gedrag • Sociale steun • Kwaliteit van management
3. Werkintensiteit	4. Vaardigheden en mogelijkheden om die te benutten
<ul style="list-style-type: none"> • Kwantitatieve eisen • Tempo bepaling en onderlinge afhankelijkheid • Emotionele eisen 	<ul style="list-style-type: none"> • Cognitieve dimensie • Beslissingsvrijheid • Deelname aan werkoverleg • Training
5. Werktijden kwaliteit	6. Vooruitzichten
<ul style="list-style-type: none"> • Duur • Afwijkende werktijden • Regelingen werktijden • Flexibiliteit 	<ul style="list-style-type: none"> • Soort arbeidscontract • Carrièrevooruitzichten • Baanzekerheid • Inkrimping
7. Loon	
OECD	
1. Kwaliteit van inkomen	
<ul style="list-style-type: none"> • Het gemiddelde loon • De verdeling van lonen 	
2. Arbeidsmarktzekerheid	
<ul style="list-style-type: none"> • Risico op werkloosheid gekoppeld aan de mate van sociale zekerheid • Risico op extreem laagbetaald werk 	
3. Kwaliteit van de werkomgeving	
<ul style="list-style-type: none"> • De mate van werkdruk: de eisen aan het werk (tijdsdruk en fysiek) in verhouding tot beschikbare hulpbronnen op het werk (autonomie en leermogelijkheden) 	

Bron: Eurofound¹¹³ OECD¹¹⁴

De zekerheid neemt weer toe als iemand voldoende mogelijkheden heeft om ander of beter betaald werk te vinden – denk aan omscholing en lerend werken – en als het verlies van werk financieel wordt gecompenseerd, bijvoorbeeld met een goede uitkering. Compensatie van inkomensderving door werkloosheid of arbeidsongeschiktheid, en begeleiding naar ander werk wanneer dit aan de orde is, zijn daarom ook condities van goed werk.

Grip op het werk: vrijheid én verbondenheid

Het tweede kenmerk van goed werk is de werkplek zelf. Een baan kan nog zo vast en goed betaald zijn, als je geen enkele ruimte hebt om zelf te bepalen wanneer en hoe je welke taken uitvoert, als de sfeer op het werk slecht is, als de werkeisen zo laag zijn dat de verveling toeslaat, of als je geen mogelijkheden hebt tot ontplooiing, dan kan niet worden gesproken van goed werk. Je hoeft niet per se gelukkig te worden van je werk, maar mensen willen wel het gevoel hebben iets bij te dragen.¹¹⁵ Werk, zegt Kalleberg¹¹⁶, betekent immers waarde toevoegen aan de samenleving. Werkgevers, collega's en burgers mogen daarom prestaties verwachten van werkenden. Gezamenlijk geven zij vorm aan het goede werk.

Aan goed werk zijn dus ook werkeisen verbonden. Goed werk betekent dat er een beroep wordt gedaan op wat mensen kunnen. Of je nu laag- of hoogopgeleid bent, superbriljant of cognitief beperkt, je capaciteiten kunnen gebruiken is een van de menselijke basisbehoeften.¹¹⁷ Ondervraagd worden is niet alleen een verspilling van menselijk talent, maar kan ook als vernederend worden ervaren. Mensen kunnen ook worden overvraagd: als er te weinig mensen zijn voor het werk dat er ligt, als de complexiteit van het werk je boven je hoofd groeit of als het werk een constant beroep doet op het managen van je eigen en andermans emoties, zoals soms het geval is bij verpleegkundigen of callcentermedewerkers, dan is het werk niet meer 'goed'. Kalleberg en Eurofound benadrukken het belang van sociale mobiliteit en sociale stijging door werk. Wij volgen liever het vitaminemodel van Warr, waarin wordt verdisconteerd dat er ook te véél nadruk kan liggen op 'vooruitkomen'. Mobiliteit is geen doel op zich, je kunt ook tevreden zijn met het werk dat je hebt. Goed werk betekent dat er een evenwicht is tussen spanning en verveling.¹¹⁸ Het gaat om gepaste werkeisen: dus geen 'burn-out', maar ook geen 'bore-out'.

115 Jahoda et al. 1982.

116 Kalleberg 2018.

117 Deci en Ryan 1985.

118 Warr en Clapperton 2010.

Een werkende heeft daarnaast een zekere mate van controle of eigenaarschap nodig over haar of zijn werk, anders ontstaat ‘vervreemding’: van jezelf en/of van anderen. Je creativiteit kunnen gebruiken, schreef Marx al, maakt je tot mens.¹¹⁹ Goed werk betekent dat mensen hun werk ook naar eigen inzicht kunnen doen, en niet onder continue controle staan van managers of machines. Dit laatste speelt nu heel extreem in bedrijven en instellingen. Het speelt ook voor mensen die werken voor platforms in de *klusjeseconomie* en die met behulp van nieuwe technologie strak worden gecontroleerd en gemonitord, en soms een algoritme als baas hebben.¹²⁰ Niet alle werkenden hebben altijd (even) veel ruimte nodig. Sommige mensen hebben hieraan een sterkere behoefte dan anderen, en deze behoefte kan verschuiven gedurende de levensloop. Te veel autonomie kan mensen onzeker maken, waardoor ze zichzelf juist gaan uitputten op het werk.¹²¹ Dit is vooral het geval als autonomie wordt ingevuld met meer verantwoordelijkheden zonder de bevoegdheden om deze verantwoordelijkheden te kunnen waarmaken. Een gepaste mate van vrijheid beschermt bovendien tegen een te hoge werkdruk en werkstress. Bij gepaste autonomie kunnen mensen meer werk aan, zo blijkt uit het in de psychologie befaamde *demand-control-model*¹²² (zie ook paragraaf 2.4). Daarom is inspraak op de werkvloer, zoals werkoverleg en inspraak over de besluitvorming, cruciaal. Dan kunnen werkenden er zelf aan bijdragen dat het werk zo wordt georganiseerd en vormgegeven dat hun capaciteiten het meest tot hun recht komen.¹²³

Mensen willen zich op het werk graag verbonden voelen met anderen; dit is een andere menselijke basisbehoefte.¹²⁴ Veiligheid en sociale waardering zijn daarom eveneens noodzakelijke componenten van goed werk.¹²⁵ In de samenleving als geheel en op het werk heeft iedereen de behoefte om te worden erkend als mens en als werkende. Respectvolle omgangsvormen en sociale steun zijn daarom onderdeel van goed werk. Een andere reden waarom mensen graag werken, is om samen te komen met anderen, om de sociale relaties. Maar dan moeten deze relaties wel goed zijn, dus zonder discriminatie, agressie en pesten op de werkplek. Als de verhouding met de baas of collega’s slecht is, dan is het werk dat ook.

119 Hodson 2001.

120 Bloodworth 2018; O’Connor 2016.

121 Kubicek et al. 2017.

122 Karasek 1979.

123 Felstead et al. 2016; Gallie en Zhou 2013; ETUI 2019. Participatie of democratie op het werk is ook een belangrijk punt bij de ILO: je kunt wel recht hebben op *decent work*, maar het is nog beter als je ook de mogelijkheid hebt deze rechten zelf vorm te geven.

124 Deci en Ryan 1985.

125 Warr 1987; 2007.

Grip op het leven: een goede balans tussen werk en privé

Het derde en laatste kenmerk van goed werk is een goede balans tussen werk en privé. Door de opmars van vrouwen op de arbeidsmarkt en van technologische ontwikkelingen die ‘*boundary blurring*’ mogelijk maken, heeft deze conditie meer gewicht gekregen in het wetenschappelijk onderzoek en in internationale studies. Als mensen de uren kunnen werken die passen bij hun levensloop, hebben zij goed werk. Sommige mensen willen minder uren werken als zij bijvoorbeeld jonge kinderen moeten opvoeden, of als hulpbehoevende ouders aan de deur kloppen. Anderen willen juist meer werken, en kunnen hiertoe in staat worden gesteld door een goede kinderopvang en ouderenzorg. Of mensen willen graag blijven doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. Niet iedereen wil of kan het standaardparcours ‘studeren, werken, rusten’ volgen. Goed werk betekent meer fluiditeit, meer blijven bewegen, waarbij het familieleven en de persoonlijke ontwikkeling kunnen worden ingepast in het arbeidzame bestaan.¹²⁶

Hierbij gaat het ook om gepaste flexibiliteit voor wat betreft de plaats en het tijdstip van het werk. De afbakening tussen werk en privé heeft nieuwe dimensies gekregen in de flexibele arbeidsmarkt, waar werktijden en de plaats van werk vaak niet meer vastliggen. Werkenden zijn erbij gebaat de mate van flexibiliteit zelf te kunnen bepalen, zeker als zij zorgtaken of gezondheidsproblemen hebben. Flexibilisering wordt vaak eenzijdig door de werkgever geëist, terwijl goed werk juist flexibilisering *voor* de werknemer en niet *van* de werknemer inhoudt. Zo gaat het er bijvoorbeeld om dat mensen niet voortdurend oproepbaar en bereikbaar hoeven te zijn voor hun werk; het werk zelf is vaak al veel-eisend genoeg.¹²⁷ Omgekeerd is het van belang dat tijdens het werk niet voortdurend allerlei privéproblemen opspelen. Dat mensen niet voortdurend worden opgeroepen om voor hun dementerende vader te zorgen, of zich zorgen maken of hun kind het wel goed maakt in het kinderdagverblijf. Werknemers moeten voldoende rust en tijd hebben om goed te kunnen werken.

Tabel 2.3 vat bovenstaande samen, in een overzicht van de twaalf indicatoren van goed werk. Deze indicatoren komen terug in de analyse van de kwaliteit van werk in Nederland in deel 1 van dit rapport.

126

Epstein en Kalleberg 2004; Schmid 2017.

127

Timewise, een recruiter voor flexibele banen in Engeland, heeft een innovatie-eenheid opgezet om in het ontwerp van ploegendiensten, tijdschema's en banen meer ruimte te maken voor flexibiliteit voor mensen waar nu geen flexibiliteit voor is: "Shift workers in retail and manufacturing, for example, and frontline staff such as nurses are often left out of the debate" (*Financial Times* 11 oktober 2018).

Tabel 2.3 Drie condities van goed werk

Conditie	Indicatoren
1. Grip op geld: <i>Materiële dimensie van het werk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Redelijk loon • Baanzekerheid • Werkzekerheid • Sociale zekerheid
2. Grip op het werk: <i>Immateriële dimensie van het werk</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Capaciteiten gebruiken • Sociale steun • Geen agressie en discriminatie
3. Grip op het leven: <i>Werk-en-privébalans</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Deeltijd werken • Betaald verlof • Zeggenschap werktijden • Goede kinderopvang en ouderenzorg

Hoe de drie condities voor goed werk passen bij Nederland

De vraag is of bovenstaande condities voor goed werk, die we hebben gedestilleerd uit de wetenschappelijke literatuur en hebben samengevat in tabel 2.2, goed aansluiten bij de wensen vanuit de Nederlandse samenleving. Hiervoor maken we een uitstapje naar onderzoek over de waarden van werk. Uit internationaal vergelijkend onderzoek dat Wieteke Conen onder andere voor dit rapport heeft verricht, komt naar voren dat mensen in Nederland, meer dan in alle andere Europese landen, betaald werk niet op de allereerste plaats zetten.¹²⁸ We willen graag werken, maar hechten meer belang aan familie, vriendschappen en vrije tijd – een voorrecht en kenmerk van landen met een hoge welvaart, waar de bestaanszekerheid minder in het geding is.¹²⁹ De sterke wens leeft om betaalde arbeid te kunnen combineren met vrije tijd en zorgtaken, zowel onder vrouwen als onder mannen.¹³⁰

Mensen in Nederland vinden het niet alleen belangrijk dat werk loont, (de extrinsieke arbeidsoriëntatie), ze vinden het nog belangrijker dat werk inhoudelijk interessant is en ertoe leidt dat ze hun capaciteiten benutten (de intrinsieke arbeidsoriëntatie), zoals tabel 2.4 laat zien. Een goed salaris vindt ruim driekwart van de bevolking van groot belang, maar interessant werk en ‘je capaciteiten kunnen benutten’ vinden mensen evenzeer van waarde. Alles tegen elkaar afgewogen hechten Nederlanders meer dan veel andere Europeanen aan

128

Conen 2020: figuur 1.

129

Wielers en Koster 2011.

130

Portegijs en Van den Brakel 2016.

die laatste componenten, zo blijkt uit het WRR-working paper van Conen.¹³¹ De waarde van werk schuilt vooral in het werk zelf. Daarbij vinden Nederlanders het meer dan andere Europeanen cruciaal dat het werk ‘sociaal’ is; zij wensen ‘prettige mensen om mee te werken’. Ook dit verlangen naar verbondenheid op het werk is een belangrijke conditie van goed werk.¹³²

Tabel 2.4 Arbeidsoriëntaties in Nederland, werkzame beroepsbevolking (in %), 1990-2018

Extrinsiek				
	1990	1999	2008	2018
Goed loon / hoog inkomen	75	76	77	78
Goede werktijden	45	35▼	57▲	68▲
Zekerheid	38	24▼	42	
Goede vakantieregeling / veel vakantie	36	26▼	47▲	45▲
Intrinsiek				
Een functie waarin je je capaciteiten kunt benutten	74	75	85▲	
Een interessante functie / baan	67	63	77▲	
Een werkring waar je merkt dat je iets kunt bereiken	44	41	67▲	63▲
Sociaal en maatschappelijk				
Prettige mensen om mee te werken	94	92	96	
Een baan die nuttig is voor de samenleving	44	37	56▲	

Noot: ▲/▼ $p < 0.01$; ten opzichte van 1990.

Bron: EVS, eigen berekeningen, gewogen data, Conen 2020

131

Conen 2020.

132

Hierin bestaan wel verschillen tussen sociale groepen. Zo hechten mannen over het algemeen meer aan extrinsieke waarden en vrouwen meer aan intrinsieke en sociaal-maatschappelijke waarden. Hogeropgeleiden scoren ook hoger op intrinsieke waarden dan lageropgeleiden, die meer hechten aan extrinsieke waarden; zie Conen 2020.

De verwachtingen die hedendaagse werknemers hebben van werk, verschillen niet erg sterk van die van mensen in de jaren zeventig van de vorige eeuw. Alleen de vrouwenparticipatie is meetbaar toegenomen, wat heeft geleid tot nieuwe verwachtingen met betrekking tot de balans tussen werk en privé.¹³³ Daarom hechten mensen steeds vaker aan goede arbeidstijden en vakantie-regelingen, zodat ze beter hun privéleven kunnen vervlechten met een werkend bestaan (zie tabel 2.4). Vergeleken met drie decennia geleden valt verder op dat het hebben van een interessante functie en iets kunnen bereiken in het werk steeds belangrijker zijn geworden.

Soms wordt gezegd dat nieuwe generaties, zoals de ‘millennials’, heel anders denken over werk en veel minder hechten aan zekerheid. Maar dit blijkt een ‘millennialmythe’ te zijn: ook nieuwe generaties willen graag goed werk, een zekere basis onder hun bestaan.¹³⁴ We willen nog steeds een vaste baan, goed werkgeverschap en een redelijk salaris, schrijft Charissa Freese.¹³⁵ Iedereen, ongeacht zijn of haar leeftijd, hecht aan de waarde van zekerheid.

Kortom, ook voor Nederlanders heeft de kwaliteit van werk te maken met loon en zekerheid, met vrijheid en verbondenheid op het werk, en met de mogelijkheid om werk te combineren met een privéleven.

2.4 Gevolgen van goed werk voor individu, economie en samenleving

Goed werk pakt niet alleen goed uit voor de werkenden zelf, maar arbeidsorganisaties en de samenleving als geheel winnen eveneens als de kwaliteit van werk toeneemt. Hoe dit werkt, staat in figuur 2.1.

Gezondheid en welzijn

We beginnen met de bovenste lijn: goed werk is beter voor gezondheid en welzijn en zorgt zo voor meer minder uitval en meer productiviteit op het werk en minder kosten voor de verzorgingsstaat. In *Werk als eigenaardig medicijn* schreef Hans Achterhuis¹³⁶ al dat werk goed kan zijn voor mensen, maar dat ze er ook ziek van kunnen worden. Talloze epidemiologische studies laten een causale relatie zien tussen de kwaliteit van werk en de gezondheid en het welzijn van werkenden.¹³⁷ Dit geldt voor de lichamelijke gezondheid, maar vooral – en steeds meer – voor de geestelijke gezondheid, schrijft Patricia van Echtelt in haar WRR-working paper *Werk, zaligmakend of ziekmakend?*¹³⁸

133 Freese 2008; Freese et al. 2008.

134 Conen 2020; zie ook Van der Klein 2017.

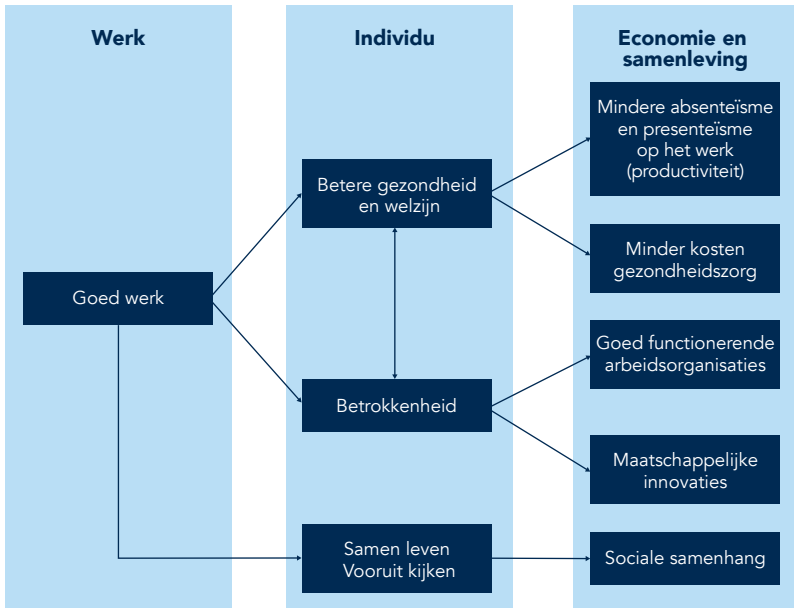
135 Freese 2008; Freese et al. 2008.

136 Achterhuis 1984.

137 Eurofound 2017: 36.

138 Van Echtelt 2020.

Figuur 2.1 Gevolgen van beter werk voor individu en economie en samenleving



Vooraf de condities op het werk zelf – grip op het werk, het tweede kenmerk van goed werk – kunnen iemand ziek maken. Er is een direct verband tussen hoge, en vooral continue, werkdruk en welbevinden en gezondheidsklachten.¹³⁹ Mentale klachten ontstaan ook als er te weinig beroep wordt gedaan op de werknemer (*‘bore-out’*), wanneer deze het gevoel krijgt dat zijn of haar vaardigheden niet goed aansluiten bij het werk dat hij of zij verricht, of als er een gebrek is aan ont-plooiingsmogelijkheden.¹⁴⁰ Slechte relaties tussen collega’s en met de baas ver-groten de kans op ziekte eveneens. Verhoudingen op het werk hebben grote gevolgen voor de geestelijke gezondheid van mensen en hun subjectief welzijn.¹⁴¹

139

Bierings 2017; Gallie en Zhou 2013; Smulders en Van den Bossche 2006; Béjean en Sultan-Taïeb 2005; Shvartsman en Beckman 2015.

140

Hupkens 2005; Smulders et al. 2013.

141

Schaufeli et al. 2009.

Box 2.4 Burn-out: door veranderingen in werk en samenleving

Het bekendste negatieve gevolg dat mede kan ontstaan door 'slecht werk', is 'burn-out': de psychische en emotionele uitputting die vaak samengaat met vermoeidheidsklachten, cynisme over het werk, slapeloosheid, en gebrek aan zelfvertrouwen. Burn-out kent vele oorzaken en elke samenleving produceert haar eigen ziektes. Ontwikkelingen in de samenleving zelf spelen zeker een rol. We leven in een 'prestatie maatschappij', waar werk een belangrijke graadmeter is van het eigen succes en druk zijn is veranderd in een statussymbool.¹⁴² Vrije tijd wordt vooral gebruikt om nog meer te doen, zoals sporten of sociale media onderhouden, waardoor er weinig ruimte is om te herstellen van het werk.¹⁴³ Het is druk op het werk, maar het is soms net zo druk thuis.

De oorzaken van burn-outs liggen eveneens bij veranderingen en versnellingen van het werk. Zo heeft het groeiende aantal werknemers met een burn-out ook te maken met de verschuiving van een industriële naar een diensteneconomie: mensen werken minder met hun handen en meer met hun hoofd en hart. Hierdoor is het werk tegenwoordig vaker mentaal dan fysiek belastend¹⁴⁴, en ontstaan er andere ziektebeelden. Mensen hebben minder ruimte om even af te dwalen, en werken vaker met anderen samen. Daarbij moeten ze aardig blijven, ook als het contact lastig is.¹⁴⁵ Veel werkende mensen verrichten steeds meer emotie-arbeid, werk waarbij ze zich moeten inspannen om niet te voelen wat ze voelen, of omgekeerd. En hoe mooi dat werk ook kan zijn, het kan ook leiden tot allerlei vormen van uitputting, van burn-out tot *empathy exhaustion* – het niet meer in staat zijn tot meelevendheid.

Er is veel onderzoek gedaan naar de factoren binnen het werk die de kans op gezondheidsproblemen vergroten. Van de modellen die voorspellen welke werknemers een vergroot risico hebben op gezondheidsproblemen, zijn het demand-control-model¹⁴⁶, het effort-reward imbalance-model¹⁴⁷ en het job demands-resources-model het bekendst.¹⁴⁸ Al deze modellen onderkennen dat er negatieve factoren (werkeisen) zijn die het risico op gezondheidsklachten

142 Pfauth et al. 2016.
143 Van Echtelt 2014.
144 Houtman en Van den Bossche 2010.
145 Van Bergen 2016.
146 Karasek 1979.
147 Siegrist 1996.
148 Demerouti et al. 2001; Schaufeli en Taris 2013.

(waaronder burn-out) vergroten, en positieve factoren (hulpbronnen) die het risico hierop verkleinen.¹⁴⁹

Werkdruk is onmiskenbaar een negatieve factor: werknemers met een hoge werkdruk hebben vaker te maken met burn-outklachten.¹⁵⁰ Gedurende een korte periode is werkdruk geen probleem. Bij langdurige blootstelling aan stress daarentegen is het lichaam constant in opperste staat van paraatheid, waardoor ontspannen steeds moeilijker wordt.¹⁵¹ Werken met deadlines is geen probleem, behalve als mensen tussendoor onvoldoende rust krijgen. Werken met onderbrekingen, even op de smartphone kijken, is ook geen probleem, behalve als dit continu gebeurt en mensen hierdoor heel vaak hun concentratie kwijtraken. Dat vergroot de kans op burn-outklachten.¹⁵²

Om met (oorzaken van) werkdruk te kunnen omgaan beschikken werknemers in principe over hulpbronnen en regelmogelijkheden op het werk. Als zij steun hebben van leidinggevenden en collega's, lopen ze minder kans op gezondheidsproblemen en burn-out.¹⁵³ Kunnen zij makkelijk praten over de problemen op het werk, dan wordt gedeelde smart halve smart. Ook kunnen taken dan makkelijker door collega's worden overgenomen.¹⁵⁴ Hier staat tegenover dat de aanwezigheid van collega's negatief kan uitpakken, bijvoorbeeld wanneer er onderling geen goede sfeer is, of wanneer iemand wordt gepest.¹⁵⁵ Bescherming tegen gezondheidsklachten of een burn-out wordt ook geboden door autonomie, het hebben van controle over wat je wanneer moet doen en op welke manier. Het is minder erg om het heel druk te hebben wanneer je zelf kunt bepalen wanneer en op welke wijze je je taken uitvoert. Bovendien voelen mensen die een eigen verantwoordelijkheid hebben, zich vaker gewaardeerd.¹⁵⁶ Misschien dat daarom zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers), die eigen baas zijn, minder vaak last hebben van een burn-out.¹⁵⁷

149 Van Echtelt 2014.

150 Bierings en Mol 2012; Schaufeli en Bakker 2013b; Smulders et al. 2013.

151 Van den Broeck et al. 2010.

152 Newport 2016; TNO 2017; Van Bergen 2016.

153 Bierings en Mol 2012; Crawford et al. 2010; Demerouti et al. 2001.

154 Halbesleben 2006.

155 Houtman et al. 2008.

156 Muller et al. 2015; Bierings en Mol 2012; Smulders en Van den Bossche 2006.

157 TNO 2016.

Box 2.5 Emotie-arbeid in de diensteneconomie

Emotie-arbeid wordt steeds belangrijker in de dienstverlenende economie: werkende mensen moeten hun eigen gevoelens managen, zodat zij de uitstraling behouden die bij hun werk wordt verwacht. In *The Managed Heart* laat sociologe Arlie Hochschild¹⁵⁸ zien hoe stewardessen worden getraind en gecontroleerd om altijd aardig te blijven (smile!), en hoe deurwaarders om moeten gaan met moeilijke klanten. Emotie-arbeid, waarschuwt zij, kan leiden tot vervreemding van jezelf, zeker als je gevoelens niet meer passen bij hoe je je hoort te gedragen. Dit effect wordt sterker als er op je wordt gelet, door je baas of je collega's. Sindsdien is emotie-arbeid onderzocht op tal van werkplekken: bij callcenters, scholen en in de zorg. Ook minder voor de hand liggende beroepen kennen inmiddels componenten van emotie-arbeid. Dit komt doordat de diensteneconomie steeds wijder is verspreid – denk bijvoorbeeld aan verhuizers of loodgieters die leren om te gaan met allerlei verschillende klanten.

Hoewel emotie-arbeid werk waardevol en zinvol maakt – het geeft een extra of diepere dimensie aan het werk –, kan het ook leiden tot stress en burn-out, vooral in het geval van 'emotionele dissonantie'. De werkende moet dan emoties veinzen, zoals een acteur. Mensen die met mensen werken, hebben een grotere kans op ziekteverzuim en burn-out. Daarom is emotioneel kapitaal – de capaciteit om emoties te voelen en te managen – op het werk steeds belangrijker geworden, naast andere vormen van menselijk kapitaal.¹⁵⁹

Verder zijn er aanwijzingen dat ook de materiële omstandigheden van het werk – dus grip op geld, het eerste kenmerk van goed werk – invloed hebben op het psychisch welbevinden van de werkende. Weinig inkomen kan leiden tot armoede en wie arm is, heeft vaker een slechtere gezondheid.¹⁶⁰ Baanonzekerheid en – vooral – flexibele contracten kunnen eveneens slecht uitpakken voor de mentale gezondheid van mensen.¹⁶¹ In veel internationaal onderzoek komt een verband naar voren tussen voortdurend tijdelijk werk en een verhoogde kans op gezondheidsproblemen. Nederlands onderzoek is hierover minder eenduidig, wellicht omdat mensen met gezondheidsproblemen minder werk hebben en er in Nederland een uitgebreid socialezekerheidsstelsel is.

158 Hochschild 1983.

159 Zie verder Heuven 2013, Cottingham 2016.

160 De Hek et al. 2018; Broeders et al. 2018.

161 Gallie 2013; Kalleberg 2018; zie ook Kremer et al. 2017a.

Wel lijkt uitzendwerk negatief uit te pakken voor de gezondheid, terwijl zzp'ers juist aangeven een betere gezondheid te hebben.¹⁶²

Is de werk-privébalans uit het lood geslagen, dan kan dit eveneens leiden tot psychische problemen – dit raakt aan de ‘grip op het leven’, de derde conditie van goed werk. Als de balans tussen zorg en arbeid verstoord raakt, is dit nadelig voor het welzijn en de gezondheid van werkenden en hun functioneren op het werk.¹⁶³ Mensen die lange werkdagen maken, hebben meer kans op een burn-out.¹⁶⁴ Ook voortdurende bereikbaarheid kan ‘taakcombineerders’ veel stress geven. En wie vindt dat werk en zorg niet in evenwicht zijn, heeft vaker burn-outklachten.¹⁶⁵ Toch hoeft het combineren van werk met zorgtaken niet per se te leiden tot ‘combinatiestress’ en psychische gezondheidsproblemen.

Deze hangen ook samen met de vraag of iemand thuis beschikt over sociale steun over het werk én op het werk over steun voor thuis. Burn-out komt bijvoorbeeld minder vaak voor bij taakcombineerders, waarschijnlijk omdat een (goed) gezinsleven een bron kan zijn van sociale steun.¹⁶⁶ Maar zijn er thuis zorgen, bijvoorbeeld over de kinderen of de financiën, dan neemt de kans op een burn-out juist toe.¹⁶⁷ De kans op ziekteverzuim is ook groter bij werkende mantelzorgers, die langer verzuimen naarmate ze zorg en arbeid langdurig combineren.¹⁶⁸ Andersom kan goed werk beschermend werken, bijvoorbeeld tegen overbelasting in de zorg. Een goede combinatie van privé en werk, kortom, geeft energie en kan de productiviteit, de motivatie en de betrokkenheid van werknemers bevorderen.

Maar wat zijn de gevolgen voor de samenleving als het werk niet goed is? De gezondheidsproblemen en het gebrek aan welzijn die dan ontstaan, kunnen bijdragen aan verzuim en uitval. Samen met de sociale conflicten op het werk zijn gezondheidsproblemen, vooral psychische, de belangrijkste reden voor uitval op het werk, zo blijkt uit onderzoek.¹⁶⁹ Sterker nog, een aanzienlijk deel van het ziekteverzuim ontstaat door problemen met het werk zelf.¹⁷⁰ Werkdruk en werkstress worden steeds vaker genoemd als de reden van verzuim.¹⁷¹

162 Chkalova en Van Gaalen 2019.

163 Henkens en Van Sollinge 2017.

164 Eurofound 2018.

165 Pot en Smulders 2019; zie hoofdstuk 3.

166 Bierings en Mol 2012.

167 Chandola 2010; Meijman en Zijlstra 2006.

168 De Klerk et al. 2015.

169 Gallie 2007a; Eurofound 2017.

170 Johnson et al. 2018; zie ook hoofdstuk 6.

171 In 42,5 procent van de gevallen worden werkdruk en werkstress genoemd als reden van verzuim in 2017; in 2015 was dit 37 procent (TNO 2019).

Het RIVM schat de totale ziektelast door ongunstige arbeidsomstandigheden in Nederland op een kleine 5 procent (4,6 procent). Dit ligt in dezelfde orde van grootte als de ziektelast door milieufactoren (5,7 procent), weinig lichamelijke activiteit (3,5 procent) en overgewicht (5,2 procent).¹⁷²

Ziekteverzuim door werkdruk is niet alleen nadelig voor het individu maar ook voor werkgevers en de samenleving als geheel. Een medewerker met een burn-out kost in Nederland naar schatting minimaal 60.000 euro per jaar, berekende TNO.¹⁷³ TNO schat dat werkgerelateerd verzuim 5 miljard euro kost, waarvan 2,7 miljard voor rekening komt van de psychosociale arbeidsbelasting (werkstress). De zorgkosten voor personen met een werkgerelateerde aandoening zijn 1,6 miljard euro, die van arbeidsongeschiktheid door werk 2,1 miljard. Opgeteld is dit 8,7 miljard euro.¹⁷⁴

Goed werk kan er juist aan bijdragen dat mensen aan het werk blijven en langer kunnen doorwerken, en dat mensen met gezondheidsproblemen kunnen terugkeren op de arbeidsmarkt.¹⁷⁵ Naast ‘absenteïsme’ kunnen psychische klachten door het werk ook leiden tot wat wel ‘presenteïsme’ wordt genoemd: de werknemer zit wel achter het bureau of staat in de winkel, maar krijgt, bijvoorbeeld door chronische vermoeidheid, slechts weinig uit zijn handen.

Het verbeteren van de kwaliteit van werk gaat daarom samen met minder ziekteverzuim en minder verlies van productiviteit, concludeert de OECD.¹⁷⁶ Goed werk kan resulteren in een hogere productiviteit omdat mensen fysiek en mentaal meer aanwezig zijn bij het werk. Inzetten op goed werk zal, kortom, ten goede komen aan werknemers, werkgevers én de samenleving. Goed werk is goed voor iedereen.

Betrokkenheid

Kijken we naar de middelste lijn in figuur 2.1, dan blijkt dat goed werk bovendien kan leiden tot meer betrokkenheid bij het werk; in de internationale wetenschappelijke literatuur wordt dit ook wel *engagement* genoemd.¹⁷⁷

Betrokkenheid bij het werk kan voor de werknemer een belangrijke waarde zijn van werk. De socioloog Richard Sennett¹⁷⁸ beschrijft dit in *The Craftsman*, waarin hij kijkt naar het werk van de ambachtsman in het verleden en in het

172

RIVM 2019.

173

Zie Wester 2018.

174

TNO 2019.

175

OECD 2018a.

176

Zie ook EU-OSHA 2014.

177

Bakker en Schaufeli 2015; zie ook www.arnoldbakker.com.

178

Sennett 2008.

heden en de werkplaats van een pottenbakker of het werkatelier van een architect binnentreedt.

Betrokkenheid van werknemers is verder van belang voor goed functionerende arbeidsorganisaties.¹⁷⁹ Dit is, figuur 2.1 indachtig, een belangrijk gevolg van goed werk. Betrokken mensen werken harder en leveren betere prestaties.¹⁸⁰ Effectory – dat bij zo’n 1.000 bedrijven en instellingen in ons land (waaronder de hele rijksoverheid) meet hoe tevreden medewerkers zijn over hun werk – kijkt niet langer naar de werktevredenheid; dat is te passief. Zij meten tegenwoordig de bevoegenheid voor het werk en de betrokkenheid bij de organisatie.¹⁸¹ Naast het formele arbeidscontract kunnen we een psychologisch ‘wederkerig’ contract onderscheiden tussen werkgevers en werknemers: “Een perceptie van beloftes tussen werkgevers en werknemer, uitgesproken of impliciet, over hun ruilrelatie.”¹⁸²

Als werkgevers in staat zijn medewerkers te betrekken bij de werkorganisatie, door minder hiërarchische relaties, meer werkoverleg en meer zeggenschap, ontstaat *organizational citizenship behaviour* (OCB): mensen pakken eerder werk op van zieke collega’s, zorgen dat ze anderen niet in de problemen brengen en zetten zich in voor de voortgang van het hele bedrijf.¹⁸³ Als mensen het gevoel hebben dat ze zeker en veilig zijn en voldoende ruimte hebben op het werk – kortom, de zorg-werkbalans is goed – en dat zij waardering krijgen voor wat zij doen – kortom, het werk is goed –, doen ze vaak meer voor het bedrijf of de organisatie dan is afgesproken in het formele arbeidscontract.¹⁸⁴ Deze betrokkenheid is niet alleen goed voor het functioneren van de arbeidsorganisatie, maar kan uiteindelijk ook leiden tot een betere dienstverlening. En dit komt ons allemaal ten goede, als klant of cliënt.¹⁸⁵

Goed werk kan verder bijdragen aan innovatie, en hiermee aan economische groei. Onderzoek laat zien dat goed werk zorgt voor ‘innovatief werkgedrag’: mensen denken mee over hoe producten, diensten en werkprocessen kunnen worden verbeterd.¹⁸⁶ Eurofound wijst op het belang van goed werk voor innovatie: “een hoge kwaliteit van werk draagt bij aan het ontwikkelen van

179 Bakker en Schaufeli 2015.

180 Kalleberg 2018.

181 www.effectory.nl.

182 Rousseau 1990.

183 Zie ook Felstead et al. 2016.

184 Freese et al. 2008; zie ook onderzoek van economen zoals Stiglitz en anderen over ‘doelmatigheidsloon’ (*efficiency wage*), https://en.wikipedia.org/wiki/Efficiency_wage

Zie ook Schaufeli en Bakker 2013b en www.arnoldbakker.com.

186 Pot et al. 2009.

organisatiebetrokkenheid en motivatie van werkenden, en een klimaat dat creativiteit en innovatie ondersteunt”.¹⁸⁷ Sociale innovatie – dat wil zeggen: arbeidsorganisaties zo inrichten dat het beste uit mensen naar boven wordt gehaald (zie box 2.6) – is cruciaal voor onze economie; een economie die het immers vooral moet hebben van de mensen, het ‘menselijk kapitaal’.¹⁸⁸ Veel innovaties in werkprocessen ontstaan doordat medewerkers ideeën hebben over hoe deze processen beter kunnen. Dit gebeurt alleen als zij over autonomie beschikken. Zonder, of met weinig, autonomie kunnen medewerkers onvoldoende meedenken over vernieuwingen op en van het werk. Uit onderzoek blijkt dat het kantoor sneller en beter wordt schoongemaakt als de schoonmakers zelf kunnen aangeven hoe het beter kan.¹⁸⁹ De Frappuccino, een succesnummer van de Starbucks, is een bedenkensel van een medewerker die, na een vakantie in Griekenland, de ruimte kreeg om te experimenteren.

Een belangrijke negatieve factor voor innovatief gedrag is onzekerheid op het werk. Bedrijven met veel flexibel werk zijn juist geneigd in te zetten op bureaucratie en controle van medewerkers, en dit komt de innovatie niet ten goede.¹⁹⁰ Een tijdelijk contract, laat Stan De Spiegelaere¹⁹¹ zien, vermindert het innovatief werkgedrag. Werknemers die niet weten of ze over enkele maanden nog in dienst zijn, zijn niet geneigd mee te denken of zich uit te spreken over hoe het werk anders en beter kan. Hier komen de twee kenmerken van goed werk samen: minder autonomie en meer contractonzekerheid werken op elkaar in en pakken nadelig uit voor innovatie, en dus voor economische groei.

187 Eurofound 2017: 36.

188 Van Hoorn 2015; WRR 2013a.

189 Gallie en Zhou te verschijnen.

190 Kleinknecht 2014.

191 De Spiegelaere 2017.

Box 2.6 Sociale innovatie in Nederland: verleden, heden en toekomst¹⁹²

Aan het begin van deze eeuw wisten de sociale partners elkaar te vinden op slimmer werken, het slimmer verbinden van technologie, organisatie en mensen, later 'sociale innovatie' genoemd.¹⁹³ Zij gingen meer nadenken over hoe arbeid en technologie beter kunnen worden benut. Werkgevers- en werknemersorganisaties werden het hierover eens in het Platform Slimmer Werken, en later in het Nederlands Centrum voor Sociale Innovatie (NCSI, 2006-2012), waaraan ook kennisinstellingen deelnamen. De door de ministeries van Economische Zaken (EZ), Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (ocw) en Sociale Zaken en Werkgelegenheid (szw) ingestelde Taskforce Sociale Innovatie omschrijft in een rapport uit 2005 sociale innovatie als: "het vernieuwen van de arbeidsorganisatie en het maximaal benutten van competenties, gericht op het verbeteren van de bedrijfsprestaties en ontplooiing van talent".¹⁹⁴ Het NCSI kreeg deels projectmatige steun van de overheid. Werkgeversvereniging AWWN speelde in deze ontwikkeling een hoofdrol en zet nadrukkelijk in op cocreatie.

Sociale innovatie is een aanvulling op de eenzijdige aandacht voor technologische innovatie. Het begrip sociale innovatie heeft betrekking "op het participatief en in onderlinge samenhang vernieuwen van arbeid, organisatie en personeelsbeleid om het functioneren van mensen te verbeteren teneinde zowel de organisatieprestaties, de kwaliteit van de arbeid als de arbeidsrelaties op een hoger niveau te brengen. Dit zal uiteraard bijna altijd ook in samenhang met technologische innovatie gebeuren."¹⁹⁵ Deze organisatieprestaties zijn vooral de arbeidsproductiviteit en het innovatief vermogen van de organisatie. De kwaliteit van de arbeid is vooral taakverrijking, competentieontwikkeling en vermindering van stressrisico's. Uit een evaluatie van tien jaar sociale innovatie in Nederland blijkt dat sociaal-innovatieve organisaties deze doelen inderdaad realiseren.¹⁹⁶

192 Met dank aan Frank Pot.

193 "Zeggenschap over arbeid en technologie komt voor onder verschillende noemers: anders organiseren, slimmer organiseren, anders werken, slimmer werken, sociale innovatie, innovatieve arbeidsorganisatie, 'empowering people', 'high involvement organisations', etc." (Pot 2019b). Taskforce Sociale Innovatie 2005.

194 Pot 2012.

195 Xavier en Pot 2012.

196

Desalniettemin blijft het aantal sociaal-innovatieve bedrijven nog betrekkelijk beperkt. In het voorjaar van 2019 kondigde de minister van SZW aan de Sociaal-Economische Raad (SER) om advies te gaan vragen over “een bredere en betere toepassing van sociale innovatie”. Het gaat hierbij om slimmer werken, flexibel organiseren, cocreatie en dynamisch managen.¹⁹⁷

Samen leven

Goed werk is, tot slot, beter voor de sociale samenhang. Voor deze samenhang is het belangrijk dat mensen sowieso werk hebben, zagen we in de eerste paragraaf van dit hoofdstuk, maar het hebben van goed werk is nog beter. Mensen zonder goed werk hebben moeite om – letterlijk – met elkaar te kunnen samenleven. Onvoldoende inkomen en onzeker werk zorgen vaak voor minder kansen op de huwelijksmarkt (vooral voor mannen) en op de woningmarkt. Uitstel van kinderen is bij flexibel werkenden geen uitzondering. Wie een vast contract heeft, krijgt eerder kinderen.¹⁹⁸ Daarom noemde de Duitse minister van gezinszaken tijdelijke contracten ‘de beste anticonceptiepil’.¹⁹⁹ Hetzelfde is van toepassing voor de mogelijkheden om arbeid en zorg te combineren, oftewel voor de ‘grip op het leven’ die mensen hebben. In landen met goede regelingen om werk en zorg te combineren, zoals betaald ouderschapsverlof, is het geboortecijfer hoger.²⁰⁰ Mensen die niet weten wanneer ze werken (‘dubbele flex’) en elk moment kunnen worden opgeroepen, hebben moeite om werk en zorg te combineren.²⁰¹ De gevolgen van goed werk strekken zich dus ook uit over het sociale leven en het familieleven.

Als het werk niet goed is, kan dat, naast andere oorzaken, een bron zijn van maatschappelijke onvrede; de materiële en economische wereld van werk heeft ook een sociaal-culturele dimensie. Mensen die een baan hebben met een laag loon, weinig zekerheid, weinig autonomie en weinig of geen regelmogelijkheden – dit zijn vooral lageropgeleiden, en steeds vaker ook middelbaaropgeleiden – lijken zich meer af te keren van de samenleving: ze zijn pessimistischer over de toekomst.²⁰² Hoe werkt dat? Allereerst kan slecht werk als vernederend worden ervaren. In slechte banen voelen mensen weinig respect en waardering, ze hebben het gevoel dat ze niet worden gezien en inwisselbaar zijn: ‘voor jou tien

197 Zie www.ser.nl/-/media/ser/downloads/werkprogramma/ser-adviesaanvragen-2019.pdf?la=nl&hash=6B5619DD5614B3E30413DAE37B8E746B.

198 Verweij en Stulp 2019; SER 2019b.

199 Van der Klein 2017.

200 Rovny 2011; Olivetti en Petrongolo 2017.

201 Kremer 2017; Ballafkih et al. 2017.

202 Zie Engbersen et al. 2017.

anderen'.²⁰³ En deze slechte ervaringen op het werk – denk aan het onder je niveau moeten werken, discriminatie of 'flexisme' (als er op de werkvloer onderscheid wordt gemaakt tussen mensen met tijdelijk en vast werk) – kunnen mensen gaan projecteren op de hele samenleving. Ten tweede kan het maatschappelijk onbehagen groter worden als mensen geen grip ervaren op hun leven, hun eigen toekomst en die van hun kinderen.²⁰⁴ Ze worden hierdoor *prisoners of the present*, zoals de socioloog Jennifer Silva dit noemt: ze kunnen niet vooruitkijken of bouwen aan de toekomst.²⁰⁵ Werk is een belangrijke pijler in het bestaan van iedereen, en baanonzekerheid geeft weinig bestaanszekerheid.²⁰⁶ Het hebben van slecht werk kan ten slotte leiden tot gevoelens van marginalisering, zeker als anderen wel goed werk hebben. Mensen hebben niet het gevoel ten volle mee te doen als hun werk zich in de periferie lijkt af te spelen. Beter werk kan mensen meer naar het hart van de samenleving brengen.

Sterke tegenstellingen tussen goede en slechte banen kunnen de sociale samenhang onder druk zetten. Dergelijke 'kwalitatieve baanpolarisatie' kan op zichzelf weer tot allerlei nieuwe sociale problemen leiden, van meer wantrouwen in de instituties tot meer psychische ongezondheid.²⁰⁷ Maar grote verschillen in de kwaliteit van werk kunnen ook nieuwe scheidingslijnen in de samenleving creëren of bestaande scheidingslijnen verdiepen, bijvoorbeeld naar opleiding, gender of migratieachtergrond. Goed werk voor *iedereen* is daarom cruciaal.

2.5 Conclusie: goed werk is grip hebben

Mensen in Nederland zeggen dat werken in hun leven niet centraal zou moeten staan: familie en vrije tijd zijn net zo belangrijk. Maar dit betekent niet dat het werk onbelangrijk is, integendeel. Betaalde arbeid heeft belangrijke sociale functies – het biedt sociale status en geeft het gevoel dat je een bijdrage levert aan 'iets groters dan jezelf' –, betaalde arbeid is ook een belangrijke bron van zelfrespect. Mensen halen er voldoening en verbondenheid uit. Maar dan moet dat werk geen slecht werk zijn maar werk dat aan bepaalde eisen voldoet.

203 Hodson 2001.

204 Zie ook Vrooman 2016.

205 Silva 2013.

206 Van Dijk et al. 2018.

207 Wilkinson en Pickett 2009; Pickett en Wilkinson 2018; Therborn 2013; zie ook Kremer et al. 2014.

Uit de wetenschappelijke literatuur komen drie belangrijke condities van goed werk naar voren, die goed passen bij de Nederlandse economie en de wensen die leven in de samenleving:

1. *Grip op geld.* Goed werk is werk dat voldoende (financiële) zekerheid oplevert, ook in verhouding tot anderen en op de lange termijn.
2. *Grip op het werk.* Goed werk is werk met een zekere vrijheid, waarbij een beroep wordt gedaan op ieders capaciteiten en goede sociale relaties worden onderhouden.
3. *Grip op het leven.* Goed werk is werk met voldoende tijd en ruimte om het werk te combineren met zorgtaken en een privéleven.

Deze voorwaarden zijn alle drie noodzakelijk voor goed werk: een uitruil is – anders dan de economische theorie wel veronderstelt – niet mogelijk, die pakt op de lange termijn nadelig uit voor individuen en de samenleving. In individuele gevallen kan dit natuurlijk (al dan niet tijdelijk) anders liggen. Bovendien is maatvoering van belang. Autonomie is een kenmerk van goed werk, maar mensen kunnen ook te veel regelmogelijkheden hebben. Goed werk betekent dat mensen mogelijkheden hebben om naast het werk een privéleven te hebben, maar het betekent evenzeer dat er aan de werkenden eisen kunnen worden gesteld.

Wie geen werk heeft, of geen goed werk, ervaart hiervan vaak negatieve psychische en sociale gevolgen. Goed werk vergroot het welzijn van werkenden. Mensen voelen zich gezien en erkend, zijn onderdeel van de samenleving. Is het werk niet goed, dan is dit niet alleen een probleem voor henzelf maar ook voor de samenleving als geheel. De economie is gebaat bij productieve werkenden, en niet bij mensen die ziek worden van werk of vermoeid doorwerken, wat bovendien nadelig kan uitpakken voor de financiën van de verzorgingsstaat. De economie is verder gebaat bij betrokken werkenden, omdat zij bijdragen aan goed functionerende arbeidsorganisaties en aan innovatie op het werk. Goed werk is, tot slot, ook beter voor de sociale samenhang. Het zorgt ervoor dat mensen in staat zijn (liefdes)relaties aan te gaan en zich te verbinden met de samenleving als geheel omdat ze zich erkend voelen en vooruit kunnen kijken, in plaats van in de marges van de maatschappij te leven. Voor de sociale samenhang is het bovendien het beste als *iedereen* goed werk heeft.

In de volgende hoofdstukken...

In het volgende deel van dit rapport proberen we in drie hoofdstukken meer zicht te krijgen op de kwaliteit van werk in Nederland. Waar schiet ons land in vergelijking met andere Europese landen tekort op de drie condities voor goed werk? Welke gevolgen kunnen de structurele ontwikkelingen die in dit rapport centraal staan – technologisering, flexibilisering en intensivering –, hebben voor de kwaliteit van werk? En welke ontwikkelingen hebben we de afgelopen decennia al gezien? We besteden hierbij ook aandacht aan de verschillen tussen werkenden in de kwaliteit van hun werk.

We kijken achtereenvolgens naar grip op geld (hoofdstuk 3), grip op het werk (hoofdstuk 4), en grip op het leven (hoofdstuk 5), en behandelen in deze hoofdstukken ook de relevante aanknopingspunten voor beleid. Vervolgens trekken we een tussenconclusie.

Een dag op het werk: de leerkracht

Meer dan 25 jaar staat Marijke* voor de klas, ze noemt zichzelf een *juf* in hart en nieren. Om half acht is ze aanwezig in het lokaal van 'haar' groep 3, vandaag samen met de onderwijsassistent in opleiding, die één dag per week stage loopt. Marijke bereidt de lessen voor, de onderwijsassistent is het lokaal aan het organiseren. De 29 tafeltjes staan opgesteld in zes groepen, waarmee de ruimte overvol is.

Vanaf tien voor half negen druppelen de kinderen binnen, met hun ouders. In een paar minuten is het een drukte van jewelste. Sommige ouders lezen met hun kind een boekje of doen een spelletje, anderen moeten de juf per se wat vertellen of hebben "nog snel even een 'vraagje'". Tot Marijke in haar handen klapt en "we gaan beginnen!" roept.

Het eerste onderdeel is lezen. De onderwijsassistent neemt een handjevol kinderen met leesachterstand buiten de klas apart. De kinderen die achterblijven, zitten in groepjes zelfstandig te lezen. Marijke roept een paar kinderen, bij wie ze dyslexie vermoedt, één voor één bij zich aan haar tafel.

Een half uur later wordt de klas herenigd, gaan de leesboeken weg en komt het taalwerkboek op tafel. Na enige drukte en een korte instructie moeten de kinderen weer voor zichzelf werken. Dit geeft Marijke en de onderwijsassistent de ruimte kinderen om die vastlopen, een-op-een verder te helpen. Er zijn voortdurend vingers in de lucht.

De rekenles na de pauze verloopt vergelijkbaar: eerst een korte instructie, dan zelfstandig werken. Marijke loopt door de klas en geeft hier en daar een kind individuele aandacht, maar "altijd minder dan je zou willen". De kinderen mogen elkaar om hulp vragen, "maar kinderen zijn geneigd het goede antwoord te geven, in plaats van uit te leggen hoe het werkt."

Kinderen verschillen niet alleen in niveau, maar ook in leervaardigheden, werktempo en gedrag. Al deze verschillen zien en er recht aan doen, dat is de grote klus voor leerkrachten, aldus Marijke. Differentiëren en maatwerk zijn de toverwoorden. Met 29 koppies die haar aankijken, is dat topsport. Marijke: "Op de dagen zonder assistent kan ik de kinderen niet de begeleiding geven die ze nodig hebben."

Om de ontwikkeling van de kinderen te volgen worden ze regelmatig getoetst. De scores geven inzicht in afwijkingen van de gemiddelden. Ze houden, volgens Marijke, geen rekening met de omstandigheden van het individuele kind. Daarom neemt zij ze met een korrel zout: de toets is een hulpmiddel, geen doel. Ze beseft dat zij zich dit kan permitteren op basis van haar ervaring, voor jongere collega's is dat een stuk moeilijker.

De toetsen nemen een flinke hap uit de onderwijstijd – drie tot vier keer per jaar voor de vakken taal, lezen en rekenen voor 29 kinderen – en zorgen voor veel administratie: de prestaties van de kinderen en de consequenties voor de aanpak ervan moeten worden genoteerd in digitale volgsystemen. Deels doet Marijke dit thuis.

Recent is het passend onderwijs erbij gekomen. Het doel is kinderen met specifieke problemen, van downsyndroom tot autisme, zoveel mogelijk in het reguliere onderwijs te houden. Dit vraagt nieuwe deskundigheid. Het vak is flink aan het veranderen, stelt Marijke vast. Om leerlingen met al hun verschillen de hele schoolperiode door te laten presteren, is coördinatie en afstemming nodig. Lesgeven wordt steeds meer teamwerk en dat betekent verlies van autonomie van de leerkracht.

De relatie met ouders is intensiever dan toen Marijke begon. Ouderbetrokkenheid wordt onderkend als belangrijk voor het kind, en dan zijn er twee soorten probleemouders: diegenen die te weinig betrokken zijn en degenen die te veel betrokken zijn. Marijke is niet op haar mond gevallen en weet het in goede banen te leiden. “Ouders vragen aandacht en dat is terecht zolang dat om het kind gaat, en niet om henzelf, en ze zich realiseren dat er twintig tot dertig andere kinderen zijn die ook aandacht verdienen.”

Vanmiddag komt een ouder veel te laat als de school om half drie uit gaat, waardoor Marijke oppas mag spelen. Vervolgens heeft ze een afspraak met een andere ouder over een onderzoek bij haar kind vanwege vermoedens van autisme. Ze weet het beperkt te houden tot de afgesproken twintig minuten; dat lukt niet alle collega’s. Vervolgens gaat ze aan tafel zitten met de stagiair om haar voortgang te bespreken. Daarna ruimen ze samen de klas op en zetten de spullen klaar voor de volgende dag. Tussendoor komt een collega binnenvallen die haar hart moet luchten. Als ze is vertrokken, uit Marijke haar zorgen: “Leerkrachten willen het beste voor de kinderen, dan is het moeilijk om grenzen te trekken, zeker voor jonge collega’s. Ze ervaren emotionele last.”

Om kwart over vijf doet Marijke haar computer uit en checkt haar to-do-lijstje van vandaag: aan meer dan de helft is ze niet toegekomen. Vanavond gaat ze thuis haar e-mails doen, waaronder een paar van ouders. Het is half zes als ze de school uitstapt, tien uur nadat ze er binnen ging.

In Nederland werken 155.000 leerkrachten in het basisonderwijs, waarvan ruim 80 procent vrouw. Ze zijn grotendeels hbo-opgeleid. Twee derde werkt in deeltijd. Leerkrachten scoren het hoogst van alle beroepsgroepen op ervaren werkdruk en ze beoordelen hun werk als emotioneel zwaar. Het ziekteverzuim is 50 procent hoger dan het gemiddelde over alle beroepen. Het loon ligt tussen de 2.600 en 4.200 euro bruto per maand (voltijdsaanstelling). Sinds 2017 voeren de basisschoolleerkrachten actie voor vermindering van de werkdruk en voor verhoging van de beloning, naar het niveau van de tweedegraads docenten in het voortgezet onderwijs (ook hbo-ers).



Deel 1 Goed werk: ontwikkeling en stand van zaken

3 Grip op geld

In internationaal vergelijkende studies staat ons land niet vooraan als het gaat om de kwaliteit van werk.²⁰⁸ Deze middenpositie hebben we vooral te wijten aan de materiële dimensie van goed werk: de grip op geld. In dit hoofdstuk kijken we hoe Nederland het doet op deze dimensie van goed werk, in de hoofdstukken 4 en 5 gaan we dit na voor de twee andere condities: grip op het werk en grip op het leven. Vergeleken met andere landen is de werkloosheid in Nederland relatief laag, en dit was ook zo tijdens de recente crisis van 2008. De kans op werk, de werkzekerheid, is hier groot. Er zijn de afgelopen decennia veel banen bijgekomen; we hebben nog nooit zoveel werk gehad, meldt het Centraal Bureau voor de Statistiek.²⁰⁹ De *kwantiteit* van werk lijkt, kortom, geen probleem te zijn.

Dat ons land niet zo hoog scoort op de dimensie 'grip op geld', heeft vooral te maken met de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Er is hier wel werk, maar dit werk is steeds vaker onzeker werk. In dit hoofdstuk gaan we daar dieper op in, evenals op andere aspecten die de grip op geld bepalen, zoals 'werkzekerheid en leren' 'sociale zekerheid' en de 'loonontwikkeling'. Hoe is het daarmee gesteld, wat zijn de ontwikkelingen van de afgelopen decennia en zijn er grote verschillen tussen werkenden? En wat kunnen flexibilisering en technologie voor gevolgen hebben voor de grip op geld van werkenden?

3.1 Onzeker werk: de flexibilisering van werk

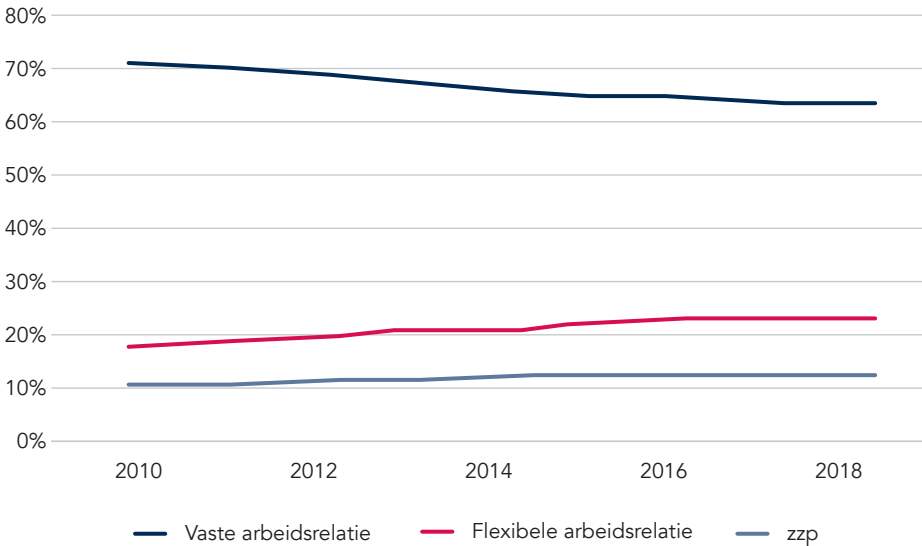
Van alle werkenden heeft ruim twee derde (64 procent) een vast en ruim een derde (36 procent) een flexibel contract. Door de aantrekkende economie neemt het aantal vaste banen inmiddels toe, maar het tijdelijk werk evenzeer; vooral oproep- en invalwerk heeft een hoge vlucht genomen (bijlage 'Kerncijfers arbeidsmarkt', B8). Ook het aantal zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) blijft stijgen, hoewel minder snel. In 2018 zijn er 1,1 miljoen zzp'ers²¹⁰, al zitten hier veel 'hybride werkers' tussen: ongeveer de helft van alle zzp'ers heeft ook inkomsten uit pensioen, een uitkering of een baan bij een werkgever.²¹¹

208 OECD 2016a; Eurofound 2017.

209 CBS 2019a.

210 Dit zijn mensen met een hoofdbaan als zzp'er. Als ook mensen met zzp als bijverdienste worden meegerekend, zijn het er 1,5 miljoen.

211 CBS StatLine; Kremer et al. 2017c.

Figuur 3.1 Aandeel werkenden naar contractvorm, 2010-2018

Bron: cbs StatLine

Hoewel steeds meer mensen te maken krijgen met de flexibele arbeidsmarkt, concentreren de tijdelijke contracten zich in specifieke groepen: jonge mensen, lager- en – steeds vaker – middelbaargeschoolden, vrouwen en mensen met een migratieachtergrond.^{212 213} Dit geldt nog sterker voor het uitzend- en oproepwerk. Onzeker werk, en hiermee de kwaliteit van werk, is in Nederland ongelijk verdeeld. Mensen met een hoge opleiding hebben veel vaker een vast contract dan mensen met een middelbare of lage opleiding (figuur 3.2). Ruim een derde (35 procent) van de mensen met een lage opleiding heeft in 2018 een flexibel contract, tegenover een kwart tien jaar geleden. Van de hogeropgeleiden is dit 15 procent respectievelijk 11 procent (zie B9 in de bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’). De recente toename van vaste contracten doet zich vooral voor bij hogeropgeleiden.²¹⁴

Mensen met een lage opleiding hebben in Nederland, in vergelijking met andere landen, meer kans op werk maar zitten wel op de klapstoel van de economie. Op het moment dat het economisch minder goed gaat, staan zij als eerste buitenspel.

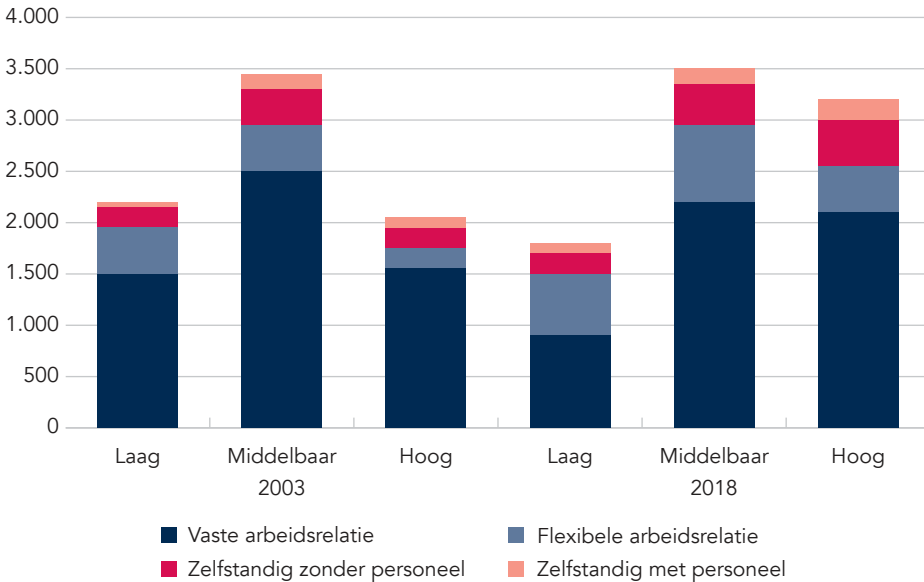
212 Kremer et al. 2017c; Van Echtelt et al. 2016; Euwals et al. 2016; Wennekers et al. 2019.

213 Mannen, mensen met een migratieachtergrond en lageropgeleiden hebben ook meer kans om langdurig op tijdelijke contracten te werken (Bolhaar et al. 2016).

214 CBS 2019c.

Tijdelijk werkenden, vooral diegenen die werken voor een uitzendbureau, zijn minder blij met hun werk, en met hun leven. Liever hebben zij een vast contract, zodat zij zelf de keuze kunnen maken om te vertrekken.²¹⁵

Figuur 3.2 Contractvorm werkenden naar onderwijsniveau, 2018 t.o.v. 2003 (x 1.000)



Bron: Commissie regulering van werk 2019

In tegenstelling tot mensen met een flexibel contract zijn zzp'ers zeer tevreden met het werk dat ze doen. Het was niet altijd hun eigen keuze om voor zichzelf te beginnen, maar na verloop van tijd zijn verreweg de meesten blij eigen baas te zijn.²¹⁶ Zzp'ers koesteren vooral hun vrijheid en autonomie: ze kunnen zelf invulling geven aan hun werk, op een zelfgekozen plaats en tijdstip (zie paragraaf 3.2). Inmiddels doet zich een 'democratisering van de zzp'er' voor: in alle geledingen van de samenleving zijn mensen zelfstandige geworden, iedereen kent er wel één. Toch zijn zzp'ers nog altijd vaker hogeropgeleid, man en boven de 45 jaar.²¹⁷ De verschillen in kansen en zekerheden van zzp'ers zijn bovendien groot. De ict-consultant die op zijn vijfenvijftigste voor zichzelf is begonnen,

215 Van Echtelt et al. 2016; CBS 2017b.

216 Als mensen de vrije keuze hadden, zou een op de tien liever in loondienst werken, blijkt uit de Zelfstandigen Enquête Arbeid (Van der Torre et al. 2019).

217 CBS 2018g.

met een goed opgebouwd pensioen, overwaarde op zijn huis, zijn vorige werkgever als goede klant en een werkende partner, is niet te vergelijken met een bouwvakker of met het aanstormende zzp-talent in de muziek of journalistiek. Ook de inkomensverschillen tussen zzp'ers zijn groot, groter dan onder werkenden.²¹⁸ Geen categorie zo divers als zelfstandigen zonder personeel. Zzp'ers delen wel één ding: ze hebben minder grip op geld. De markt waarin ze zijn gespecialiseerd kan instorten, ze kunnen worden geveld door ziekte en hun partner kan bij hen weggaan.

Onzekerheid

Onzekerheid is de prijs die zzp'ers zeggen te betalen voor hun zelfstandigheid en vrijheid. Uit het onderzoek dat we hebben gedaan onder zzp'ers en mensen met een tijdelijk contract, blijkt dat deze onzekerheid voor flexibel werkenden verschillende gezichten heeft. Onzekerheid heeft soms een positieve klank, bijvoorbeeld voor een deel van de goed verdienende zzp'ers na een mooie carrière bij een baas, of voor mensen op een tijdelijk contract die net een mooi diploma op zak hebben. Zij ervaren onzekerheid eerder als 'verwachtingsvolle spanning'. Niet weten wat precies op je pad komt, is voor hen te verkiezen boven precies weten wat je volgend jaar doet – dat is *my worst nightmare*, zei een jonge vrouw. Onzekerheid betekent voor hen verandering, en verandering geeft het gevoel dat ze zich ontplooien en ontwikkelen.²¹⁹

Box 3.1 Onzeker werken voor een platform

Platforms zoals Uber of Werkspot stellen dat werkenden vrij zijn om al dan niet gebruik te maken van het platform. Het achterliggende idee is dat werknemers zo kunnen werken op hun eigen voorwaarden en tijdstippen. In de praktijk blijkt dit echter lang niet altijd zo te zijn. Mensen worden vaak beoordeeld op hun beschikbaarheid, de mogelijkheid om klussen te weigeren kan beperkt zijn, de beoordelingen van soms wispelturige klanten kunnen ertoe leiden dat er geen werk meer wordt aangeboden, en de angst om werk kwijt te raken kan druk en stress opleveren en tot erg lange werkdagen leiden. Of er werk is, en hoeveel, is bovendien onzeker. Voor mensen die 'kluswerk' erbij doen, is dat minder een probleem dan voor de mensen die ervan moeten leven.²²⁰

218 Rijksoverheid 2015; Kremer et al. 2017c; CBS n.d.
 219 Kremer 2017.
 220 Gray en Suri 2019.

Voor mensen die moeilijk aan de slag komen, kunnen platforms een laagdrempelige manier zijn om te werken. Maar er is veel strijd over de kwaliteit van veel van dit werk. In allerlei landen lopen juridische procedures over de rechten voor platformwerkers, en lokale en nationale overheden treden soms regulerend op. Platformwerkers richten eigen organisaties op²²¹ en organiseren zich om meer rechten en zekerheden te bevechten. Daarbij leggen ze contact met elkaar om ervaringen uit te wisselen en elkaar te steunen, als zij een algoritme als baas hebben en geen collega's ontmoeten bij de koffieautomaat of de waterkoeler.

Maar er zitten ook minder mooie kanten aan onzekerheid. Onzekerheid staat soms gelijk aan financiële stress. Is er morgen of over een half jaar nog brood op de plank? Deze onzekerheid kan slecht zijn voor de nachtrust en de mentale gezondheid, en leiden tot een breder effect op de economie, bijvoorbeeld door het uitstellen van consumptie.²²² Immers, wie niet weet of hij of zij over een half jaar nog werk heeft, schaft geen nieuwe tv of vakantiereis aan. Daarnaast leidt onzekerheid over werk tot 'levensloponzekerheid'. Mensen willen vooruitkijken en een plan maken voor de toekomst, maar als zzp'er of tijdelijke kracht kan dit lastig zijn. Vanaf hun vijfentwintigste willen veel mensen een gezin stichten, maar voor de zzp'er of tijdelijke kracht ligt dit meestal niet binnen hun bereik.²²³ Flexibel werk als de beste vorm van anticonceptie, zoals een Duitse minister dit noemde, bestaat ook in Nederland. Vrouwen met tijdelijk werk stellen het krijgen van kinderen uit.²²⁴

Onzekerheid kan, ten slotte, een synoniem zijn voor een gebrek aan erkenning en waardering. Flexibel werkenden worden soms door collega's, maar vaker door werkgevers, anders behandeld dan vaste medewerkers; er is dan sprake van 'flexisme'. Ze krijgen bijvoorbeeld geen training of mogen niet aanschuiven bij belangrijke vergaderingen. Lang ging het debat over het belang van werkzekerheid boven baanzekerheid, ook bij de WRR.²²⁵ Maar een vast contract heeft voor veel mensen een belangrijke praktische waarde – je kan dan een huis huren of kopen – en een symbolische waarde. Een vast contract geeft erkenning voor het werk dat je doet. Een flexcontract daarentegen kan, zeker wanneer iemand van de ene tijdelijke baan naar de andere gaat, het gevoel geven van inwisselbaarheid: "voor mij tien anderen". In de woorden van iemand die op tijdelijke

221 Zie bijvoorbeeld Arets en Frenken 2019.

222 Uit onderzoek van Dekker en Vergeer (2007) bleek dat een hogere baanonzekerheid leidt tot een lagere consumptie, uitstel van consumptie en een langzamer herstel van de economie na een recessie. Van der Klein 2017.

223 Chkalova en Van Gaalen 2017.

224 WRR 2007.

contracten in de zorg werkt: “Ik ben een poppetje, en als ik ziek ben of ik kan er niet zijn, dan is er wel iemand anders. Dat heeft mijn ogen wel geopend.”²²⁶

Zoals we gezien hebben in hoofdstuk 2, hechten de meeste mensen aan zekerheid: een baan met zekerheden is een cruciaal kenmerk van goed werk. Op dit punt, zo laat Wieteke Conen²²⁷ in haar WRR-working paper zien, is er echter een aanzienlijk gat tussen de wensen van mensen en de werkelijkheid. De flexibele arbeidsmarkt kan meer mensen aan het werk helpen. Tegelijkertijd zijn er, vooral bij tijdelijk en oproepwerk, nadelige maatschappelijke en economische gevolgen (zie hoofdstuk 2), variërend van minder innovatie op de werkplek doordat mensen minder initiatieven tonen, tot uitstel van kinderen en maatschappelijke onvrede.

3.2 Sociale (on)zekerheid

Individuele onzekerheid – grip op geld – wordt steeds minder gedekt door het stelsel van sociale zekerheid. Zzp’ers vallen buiten de collectieve arbeidsongeschiktheidsverzekering en de arbeidsgerelateerde pensioenopbouw (tweede pijler).²²⁸ In veel Europese landen zijn zelfstandigen hiervan (gedeeltelijk) uitgesloten. Maar Nederland is één van de landen waar sociale zekerheid voor zzp’ers het minst geregeld is. Zo moeten zelfstandigen in België zich aansluiten bij een sociaal verzekeringsfonds naar keuze en in Duitsland kunnen zij zich aansluiten bij sectorspecifieke arbeidsongeschiktheidsverzekeringen.²²⁹

In Nederland krijgen zzp’ers een ruime belastingvrijstelling. Een vrijstelling die niet alleen was bedoeld om het ondernemerschap te stimuleren, maar ook om individuele regelingen te kunnen treffen tegen sociale risico’s.²³⁰ In de praktijk sluiten zzp’ers echter weinig private arbeidsongeschiktheidsverzekeringen af. Niet omdat zij arbeidsongeschiktheid niet als risico zien, integendeel.²³¹ Zzp’ers maken zich hierover wel degelijk zorgen, maar ze worden afgeschrikt door de hoge kosten (als gevolg van negatieve selectie), de strenge criteria en ‘de kleine lettertjes’ van de verzekeringen die op de markt verkrijgbaar zijn: “wordt er wel uitgekeerd als ik arbeidsongeschikt raak?”²³² Er zijn weinig alternatieven. Een heel klein deel van de zzp’ers heeft zich aangesloten bij een broodfonds (zie

226 Kremer 2017: 107.

227 Conen 2020.

228 Goudswaard en Caminada 2017.

229 Zie ook European Commission 2017.

230 Rijksoverheid 2015.

231 Conen en Debets 2019; zie ook Kremer 2017.

232 Vier op de tien hebben geen enkele risicodekking: zij zijn niet verzekerd, leggen geen geld in bij een broodfonds en hebben geen beleggingen of spaargelden, zo blijkt uit de Zelfstandigen Enquête Arbeid van TNO (Van der Torre et al. 2019). De hoge kosten worden door het merendeel van de zzp’ers als reden genoemd, voldoende vermogen of een partner worden zelden genoemd (Rijksoverheid 2015).

box 3.2) en een klein deel spaart voor zijn of haar pensioen. Van de mogelijkheden om zich aan te sluiten bij bestaande pensioeninitiatieven maken zij weinig gebruik.²³³

De zzp'ers die zich niet verzekeren en die niet sparen voor hun pensioen, zijn afhankelijk van de algemene middelen. Als zij de pensioengerechtigde leeftijd bereiken, kunnen ze alleen een beroep doen op de AOW, al is deze natuurlijk een belangrijk bestanddeel van het inkomen van gepensioneerden. En bij werkloosheid of arbeidsongeschiktheid kunnen zij zich alleen wenden tot de bijstand, mits ze geen verdienende partner hebben.²³⁴ Op termijn zou dit, gegeven de grote omvang van het aantal zzp'ers, kunnen leiden tot een opwaartse druk op de AOW.

Box 3.2 Broodfondsen: een onderlinge verzekering voor zzp'ers

Broodfondsen zijn moderne burgerinitiatieven, opgericht door zelfstandige ondernemers als vorm van een onderlinge verzekering. Aan een fonds zijn maximaal vijftig mensen verbonden, die maandelijks een klein bedrag inleggen (van 34 tot 112 euro). Het idee is dat dit overzichtelijk is en dat de mensen elkaar kennen. Bij ziekte keert het fonds meestal maximaal twee jaar een (klein) bedrag per maand uit (tussen de 750 en 2.500 euro). Het eerste broodfonds dateert uit 2006, inmiddels zijn er zo'n 500 lokale broodfondsen met in totaal meer dan 22.000 leden.²³⁵

Het Interdepartementale Beleidsonderzoek (IBO) *Zelfstandigen zonder personeel* concludeert in 2015 dat fiscale regelingen en uitsluiting van sociale premies leiden tot aanzienlijke financiële verschillen tussen zzp'ers en werknemers. Dit geldt voor alle inkomensniveaus. Een zzp'er met inkomsten op het minimumniveau houdt hiervan 87 procent over, een werknemer 72 procent. Een zzp'er met inkomsten van twee keer modaal houdt hiervan 55 procent over, een werknemer 46 procent. Dit zonder rekening te houden met reserveringen voor pensioen, ziekte, en arbeidsongeschiktheid. Worden dergelijke reserveringen wel meegerekend, dan houdt een zzp'er bij een modaal inkomen circa 11.000 euro per jaar meer over dan een werknemer, oftewel 900 euro per maand. Daar komt wel bij dat een zzp'er zich moet indekken tegen

233 Berkhout en Euwals 2016; Goudswaard en Caminada 2017.

234 Zzp'ers die vermogen hebben opgebouwd, kunnen sneller een beroep doen op de bijstand dan werknemers. Er zijn speciale regelingen voor deze groep (Besluit bijstandverlening zelfstandigen).

235 Ten Houte de Lange 2018; Van der Meer 2017; www.broodfondsen.nl.

inkomensverlies wanneer hij geen opdrachten heeft. Opdrachtgevers kunnen een aanzienlijk kostenvoordeel hebben als zij zzp'ers inhuren. Recente berekeningen van de OECD²³⁶ laten zien dat deze voordelen kunnen oplopen tot 37 procent minder loonkosten. De werkelijke bedragen hangen af van de onderhandelingspositie van de zzp'ers, en verschillen aanzienlijk. Bij zzp'ers werkzaam 'aan de onderkant van de markt' zal dit voordeel vaker in handen komen van de werkgever, en bij die aan 'de bovenkant van de markt' in handen van de zzp'er zelf.²³⁷

Dat de snelle groei van het aantal zzp'ers in Nederland is ontstaan door verschillen in fiscale behandeling en door uitsluiting van sociale premies, is volgens het IBO-onderzoek aannemelijk. Voor zowel opdrachtgevers als werkenden is het zzp-schap immers financieel aantrekkelijk, afhankelijk van wie het voordeel binnenhaalt. Gegeven de fiscale kosten van zzp'ers, de geringe impact die ze hebben op de economie en het beslag dat ze leggen op toeslagen, dragen zzp'ers niet meer bij aan de schatkist dan werknemers, integendeel: "per saldo is het effect van de groei van het aantal zzp'ers op de overheidsfinanciën zeer waarschijnlijk negatief".²³⁸ Hoewel zzp'ers op dit moment weinig gebruik maken van uitkeringen, kan dit in de toekomst veranderen. Omdat het maatschappelijk draagvlak voor de sociale zekerheid hiermee onder druk kan komen te staan, is een verschil in behandeling niet gerechtvaardigd: "Vanuit het oogpunt van bescherming is in veel gevallen weinig aanleiding om zzp'ers en werknemers verschillend te behandelen. Zzp'ers lopen net als werknemers gezondheidsrisico's bij hun werk en ondervinden vergelijkbare problemen bij het inschatten van hun ziekte-, arbeidsongeschiktheids- en langlevensrisico."²³⁹ Dat zelfstandigen buiten het stelsel van de sociale zekerheid vallen, heeft dus niet alleen gevolgen voor individuen, maar kan ook nadelig uitpakken voor de solidariteit en de financiële houdbaarheid op de lange termijn van ons socialezekerheidsstelsel.

Werkenden met een tijdelijk contract

En hoe zit het met werkenden met een tijdelijk contract? Zijn zij wel ingesloten in de sociale zekerheid? Werkenden met een tijdelijk contract hebben in

236 OECD 2019a.

237 In haar rapport voor de commissie-Borstlap maakt de OECD de volgende rekensom: "Considering an unmarried individual without children and earning the gross average wage for employees, the firm could pay a total employment cost of EUR 40 911 (with a payment wedge of 22%) for an unincorporated self-employed contractor instead of EUR 64 960 for a standard employee (with a payment wedge of 51%). This represents a total labour cost saving for the firm of 37%" (OECD 2019a: 22).

238 "De opkomst van zzp'ers gaat in beperkte mate gepaard met positieve externe effecten. Daar tegenover staan lagere belasting- en premieopbrengsten en hogere uitgaven aan toeslagen. Per saldo is het effect van de groei van het aantal zzp'ers op de overheidsfinanciën zeer waarschijnlijk negatief" (Rijksoverheid 2015: xiii).

239 Rijksoverheid 2015: xiii.

Nederland evenredige toegang tot de sociale zekerheid, maar de regels en uitvoering van de bijstand en de arbeidsongeschiktheidsverzekering zijn onvoldoende afgesteld op de fluïde en hybride arbeidsmarkt van nu.²⁴⁰ Tijdelijk werk of uitzendwerk, ook als voorzichtig opstapje naar meer werk, is niet aan te raden als je ingewikkelde contacten met de uitkeringsinstantie wil vermijden. Als mensen met oproepwerk maandelijks wisselende inkomsten hebben en hierdoor soms ver onder en soms boven het bestaansminimum uitkomen, lopen zij bij het aanvragen van bijstand aan tegen veel gemeentelijke bureaucratie. En wie van tijdelijk werk naar tijdelijk werk gaat en tussen de twee contracten in soms een uitkering nodig heeft, krijgt te maken met zeer complexe regels, met veel onzekerheid. Het socialezekerheidsstelsel is niet goed in staat tot zodanige flexibiliteit dat het de onzekerheid van tijdelijk werkenden kan opvangen.

Daar komt bij dat tijdelijk werkenden op papier weliswaar alle rechten hebben, maar hiermee in praktijk niet altijd veel opschieten. Neem aanstaande ouders met een tijdelijk contract: zij hebben een wettelijk recht op ouderschapsverlof, maar hun contract wordt niet standaard verlengd met de duur van dat verlof.²⁴¹ En een zieke werknemer heeft wel recht op hulp bij re-integratie, maar alleen gedurende de duur van het contract. Hoe groot is de kans dat de werkgever hem of haar daarna nog in dienst houdt? De praktijk is vaak weerbarstiger dan de formele juridische gelijkheid.

De regels van de sociale zekerheid worden vaak gezien als belangrijke verklaring voor het ontstaan van de flexibele arbeidsmarkt in Nederland.²⁴² Als oorzaak voor het hoge aandeel tijdelijk werk worden bijvoorbeeld de regels rond ziekte en arbeidsongeschiktheid genoemd. Bij ziekte moeten werkgevers twee jaar doorbetalen (al zijn ze hiervan bij tijdelijk werk het eerste half jaar vrijgesteld) en helpen met re-integratie. Deze regeling heeft het ziekteverzuim sterk teruggebracht, maar zou werkgevers, vooral in het midden- en kleinbedrijf, doen aarzelen mensen vast in dienst te nemen. Hoewel uit onderzoek in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken blijkt dat een groot deel van de werkgevers (75 procent) hiervoor een verzekering heeft afgesloten, aarzelt een aanzienlijk deel van hen toch om mensen vast aan te nemen (45 procent).²⁴³ Niet zozeer vanwege de financiële verplichtingen als wel vanwege de – soms ook gepercipiëerde – rompslomp rond regelingen (ontslagrecht, premies) en de re-integratieverplichting. De vraag is dan wel waarom vooral grotere bedrijven gebruik

240 Zie bijvoorbeeld Bannink 2018.

241 Plantenga 2017.

242 Het bestaan van AOW of bijstand kan het zzp-schap juist aantrekkelijk maken. Zie Kremer 2017; Conen en Debets 2019.

243 Brummelkamp et al. 2014.

maken van flexcontracten.²⁴⁴ Paul de Beer onderzocht alle mogelijke verklaringen voor de Nederlandse koppositie op het terrein van flexwerk (zoals globalisering), met als conclusie dat bedrijven elkaar vooral kopiëren²⁴⁵ (zie verder hoofdstuk 7).

Tot slot. Voor alle werkenden in ons land, ongeacht hun arbeidspositie, geldt dat de sociale zekerheid zelf steeds vaker een bron is van onzekerheid.²⁴⁶ Vergeleken met andere landen bestaan er in Nederland goede werkloosheidsverzekeringen, zij het vooral in het eerste jaar van de werkloosheid. Wie langer werkloos blijft, kan dit beter in België, Duitsland of Zweden zijn.²⁴⁷ De afgelopen decennia richtten alle wijzigingen in het stelsel zich op minder in plaats van meer sociale zekerheid.²⁴⁸ Bovendien leiden de voortdurende stelselwijzigingen – hoe gerechtvaardigd ze ook mogen zijn, alleen al in de WAO vonden tussen 1995 en 2010 zestien ingrijpende wijzigingen plaats²⁴⁹ – tot minder continuïteit en voorspelbaarheid van de sociale rechten voor burgers. Elke nieuwe regering kondigt een nieuwe versoering aan van de sociale zekerheid, en strengere regels.

3.3 Twee opties: repareren of herzien

De flexibele arbeidsmarkt, en in het bijzonder de categorie zzp'ers, heeft de al langlopende discussie over een robuust en meer op de moderne arbeidsmarkt toegesneden stelsel van sociale zekerheid weer doen oplaaien, en urgenter gemaakt. Er zijn twee opties: het stelsel repareren of geheel herzien. Welke optie voor de hand ligt, hangt af van de visie op de groei van het aantal zzp'ers. Zijn de 1,1 miljoen, grotendeels onverzekerde, zzp'ers deels een onbedoeld gevolg van de wet- en regelgeving, en is het daarom mogelijk – met een betere juridische afbakening, strengere handhaving en afschaffing van fiscale voordelen – hen in vorm en aantal terug te brengen? Dan kan de optie zijn om de sociale zekerheid te 'repareren' voor alleen deze groep, bijvoorbeeld door zzp'ers zich apart te laten verzekeren tegen arbeidsongeschiktheid. Het voorbeeld van België kan dan worden gevolgd, of de in het verleden opgetuigde en weer afgeschafte verplichte Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen (WAZ)²⁵⁰ zou in ere kunnen worden hersteld.

244 Zie Koster 2020.

245 De Beer 2018b; zie ook Dekker 2017 en hoofdstuk 7.

246 Van Lieshout 2016.

247 OECD 2015c.

248 Zie ook Ter Haar 2017.

249 Vrooman 2010.

250 De Wet arbeidsongeschiktheidsverzekering zelfstandigen uit 1997 die gold voor alle zelfstandigen (ook met personeel) is in 2004 beëindigd.

Het is dan wel zaak dat alle zzp'ers deelnemen aan zo'n specifieke verzekering, met bijbehorende verplichtingen. Allereerst omdat dergelijke verzekeringen alleen werken als zij een voldoende grote schaal hebben – er moeten veel mensen meedoen – en als er een goede spreiding is van 'goede' en 'slechte' risico's. Dit betekent dat ook de zzp'ers met weinig risico's mee moeten doen, al zijn zij vaak degenen die daar weinig heil in zien. Een vrijwillige keuze (opt-out) is wegens financiële redenen echter niet mogelijk. Een vrijwillige keuze is, ten tweede, onverstandig om psychologische redenen. In het rapport *Weten is nog geen doen*²⁵¹ maakt de WRR de menselijke beperkingen inzichtelijk (zoals vooruitkijken, risico's inschatten, kennis omzetten in handelingen). Beperkingen die, ook volgens het IBO-rapport, eveneens gelden voor zzp'ers. Ten derde spelen sociale redenen een rol: de onderlinge solidariteit tussen zzp'ers kan bij een vrijwillige keuze onder druk komen te staan.

Deze drie redenen kunnen een goede motivatie zijn om te streven naar de tweede optie: een herziening van het socialezekerheidsstelsel naar een universeel, contractneutraal stelsel, gebaseerd op alle werkenden of burgers, waaraan zzp'ers als vanzelfsprekend meedoen.²⁵² De ontwikkeling naar 1,1 miljoen zzp'ers wordt dan meer gezien als een (onomkeerbaar) teken van een eigentijdse arbeidsmarkt, die minder scherp is afgebakend en waar mensen een fluïde loopbaan wensen. Dit betekent dat mensen in hun leven periodes van tijdelijke contracten afwisselen met periodes als zzp'er, of met het hebben van verschillende werkzaamheden en contractvormen tegelijkertijd. Ze werken bijvoorbeeld deeltijds met een vast contract en zijn daarnaast zzp'er. Als mensen ook zorg en arbeid afwisselen of combineren, dan is een sociale zekerheid die alleen is afgestemd op een arbeidscontract, niet langer gepast; dan moet deze ruimte bieden voor het leven van alle werkenden (zie hoofdstuk 5). Veranderingen van de plaats, de organisatie en de betekenis van arbeid vragen om een vorm van sociale zekerheid die niet langer wordt bepaald door de bron van inkomen of het bestaan van een arbeidscontract. De veelvormigheid van werk vraagt om een universele basis van zekerheden.

Dit kan bijvoorbeeld door in te zetten op een stelsel waarbij iedereen meedoet aan de meest basale vormen van sociale zekerheid: een zogenoemde contractneutrale sociale zekerheid. Voor iedereen, dus voor alle burgers, geldt dan een

251
252

WRR 2017.

Dit heeft de voorkeur van bijvoorbeeld de achterban van de belangenvereniging van een segment van de zzp'ers, ZZP Nederland. Meer dan 82 procent van hen is tegen een verplicht gestelde arbeidsongeschiktheidsverzekering; 90 procent wil een basisvoorziening voor alle werkenden, zodat zzp'ers zich vrijwillig kunnen bijverzekeren als zij dat wensen. Zie www.zzp-nederland.nl/nieuws/achterban-zzp-nederland-geen-aov-plicht-maar-positief-over-basisvoorziening-arbidsongeschiktheid-voor-werkenden.

minimum van door de overheid georganiseerde ‘verzekeringen’ en ‘investeringen’. Deze beschermen hen financieel tegen ziekte, arbeidsongeschiktheid, pensioen en werkloosheid én stellen hen in staat hun zorgverantwoordelijkheden vorm te geven en zich bij te scholen om hun arbeidsmarktpositie te versterken (het belang hiervan komt aan de orde in de volgende paragraaf en in hoofdstuk 6). Boven op deze standaardarrangementen kunnen mensen zich dan naar gelang hun wensen en mogelijkheden zelf bijverzekeren. Zzp’ers die hun autonomie koesteren, hebben voor dit deel de vrijheid om zelf keuzes te maken, net als alle andere werkenden. Deze variant van sociale zekerheid wordt ook wel het ‘cappuccinomodel’ genoemd.²⁵³

Een ‘reset’ van het socialezekerheidsstelsel vraagt nadere uitwerking van de financiering en van de rollen die de sociale partners in de toekomst te vervullen hebben. Denk bij dit laatste bijvoorbeeld aan het verbeteren van goed werk op de werkplek zelf (ontwikkeling, leren, verbeteren van re-integratie). Het voordeel is dat bij een ‘reset’ ook andere dringende vraagstukken van de arbeidsmarkt mee kunnen wegen, zoals de intergenerationele solidariteit, de migratie en de premiedruk.

3.4 Werkzekerheid en ontwikkelen

Leren op het werk is van groot belang om grip te houden op het geld en om de zekerheid te vergroten. Nederland steekt in Europees perspectief redelijk goed af bij andere landen als het gaat om de ontwikkeling op het werk.²⁵⁴ Werkenden volgen redelijk vaak trainingen en cursussen, vaak betaald door werkgevers: vier op de tien werkenden volgden recentelijk een training of cursus.²⁵⁵ Informeel leren is vaak belangrijker dan formeel leren. Het gaat dus niet (alleen) om ‘terug de schoolbank in’ of ‘verplicht op cursus’, maar ook om het aanspreken en ontwikkelen van iemands capaciteiten op de werkvloer: *learning by doing* (of *learn while you earn*) en leren van informatie, collegiaal advies en feedback van leidinggevend en collega’s.²⁵⁶ Het informeel leren lijkt tussen 2004 en 2017 echter iets te zijn afgenomen.²⁵⁷ Of mensen in Nederland zich

253 De discussie over het ‘cappuccinomodel’ en andere varianten is al geruime tijd aan de orde. Voor de voor- en nadelen en specifieke varianten, zie onder andere Geleijnse et al. 1993; CPB 2005. Voor een recente bespreking van uitgangspunten: Van der Veen 2016. Het CPB beschrijft in het licht van de flexibele arbeidsmarkt eveneens meerdere varianten (Euwals et al. 2016). In het IBO-rapport (Rijksoverheid 2015) worden ook verschillende varianten beschreven, waaronder een stelsel dat de mate van zelfredzaamheid van de werkende als uitgangspunt neemt.

254 Eurofound 2017.

255 Van Echtelt et al. 2016.

256 De Grip 2015.

257 De Grip et al. 2018.

voor een hoogontwikkelde kenniseconomie voldoende ontwikkelen, is maar de vraag, zo stelt de OECD in haar 'skills-report' voor Nederland.²⁵⁸

In Nederland gaat het al vijftig jaar over een leven lang leren of, zoals dat nu heet, een leven lang ontwikkelen. Sinds het begin van deze eeuw is de deelname aan cursussen en trainingen echter niet toegenomen. Er zijn in ons land zo'n 140 opleidings- en ontwikkelingsfondsen in meer dan 100 sectoren. Volgens Andries de Grip, hoogleraar arbeidsmarkt aan de Universiteit van Maastricht, wordt van de 'goede regelingen' ongeveer 45 procent gebruikt en van de 'slechte fondsen' vrijwel niets. Van de slechte fondsen weet niemand dat ze bestaan.²⁵⁹ In het kader van een leven lang ontwikkelen is het cruciaal dat scholing ook kan worden ingezet om over te stappen naar een andere sector (zie hoofdstuk 6). Dit is onder andere nodig door technologische ontwikkelingen en de veranderende arbeidsmarkt. Het kabinet heeft in 2019 ruim 200 miljoen euro uitgetrokken voor een persoonlijk ontwikkelbudget voor iedereen.

Een probleem is dat zich een 'ontwikkelparadox' voordoet: mensen die de meeste formele en informele 'training' nodig hebben met het oog op werkzekerheid, krijgen deze juist niet. Hogeropgeleiden hebben de meeste formele én informele leermogelijkheden, lageropgeleiden de minste. Ook mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie – met de laagste opleiding, tijdelijke contracten, gezondheidsproblemen en een migratieachtergrond – hebben minder mogelijkheden om zich op het werk te ontwikkelen.²⁶⁰ Vooral uitzendkrachten en oproepkrachten krijgen weinig kansen om te leren. Flexibilisering pakt negatief uit voor wat werkgevers in hun werknemers investeren, vooral als het gaat om formeel leren.²⁶¹ Of is het zo dat werkgevers mensen in tijdelijke dienst nemen om niet in hen te hoeven investeren?²⁶² Hierop gaan we in hoofdstuk 6 verder in.

Toekomstgericht leren gaat niet over hardtech-vaardigheden voor iedereen, het gaat over vermogens waarmee je problemen op een creatieve manier kunt oplossen, waarmee je kunt omgaan met andere mensen, waarmee je kunt omgaan met de emoties van jezelf en van anderen (emotioneel kapitaal), waarmee je kunt overtuigen en kunt onderhandelen. Sociale vaardigheden zullen robots niet snel krijgen, als dit al ooit zal gebeuren, en menselijke vaardigheden zijn juist belangrijker geworden in het arbeidsproces. Hoewel we niet allemaal hoeven leren coderen, is het wel van belang iets te begrijpen over robots en kunstmatige

258

OECD 2017.

259

Door 'goede fondsen' worden mensen volgens de Grip "ook geattendeerd op de beschikbaarheid van dat geld en de mogelijkheden". Zie Bouter 2019.

260

Van Echtelt et al. 2016.

261

Boermans et al. 2017.

262

Zie ook Dekker 2017.

intelligentie (AI): wat kunnen ze wel en niet, en hoe kunnen we ermee samenwerken? Bovendien moet iedereen kunnen leren – leren om te leren – op het werk, omdat (deel)taken zullen veranderen (zie verder hoofdstuk 6).

Het is niet zo dat lageropgeleiden zich per definitie niet ontwikkelen op het werk. Leren gaat vaak vanzelf, omdat (deel)taken van banen nu eenmaal veranderen, ook door technologische ontwikkelingen. Wel heeft hun werk vaak minder ‘leerpotentieel’ dan dat van hogeropgeleiden. Ervaren lageropgeleiden hun werk echter als leerrijk, dan zijn ze vaak net zo tevreden over dat werk als hogeropgeleiden en verbeteren ook hun werkprestaties. Ze willen best leren als ze een leidinggevende hebben die gelooft dat zij beter en meer kunnen, en die hen hierin steunt.²⁶³ Uit onderzoek komt steevast naar voren dat mensen, ook met minder opleiding, meer leren en zich meer ontwikkelen als het ontwerp van de arbeidsorganisatie zich hierop richt.²⁶⁴

Leren en ontwikkelen valt of staat dus met goede collega’s én een goede baas, evenals bij het gevoel dat er iets te leren valt. Leren op het werk zou minder moeten worden gezien als verplicht onderdeel van de werkzekerheid en meer – positief – als manier om grip op het werk te hebben en te houden. Leren zou dus meer moeten gaan over het beste naar boven halen in mensen, en over hoe dit kan binnen het werk, dus binnen de arbeidsorganisatie (zie hoofdstuk 4).

3.5 Loonontwikkeling

Door de krappere arbeidsmarkt beginnen de lonen, na jarenlange stagnatie, weer wat te stijgen. Loonvorming vindt niet in het luchtledige plaats, maar is onder andere afhankelijk van de krachtsverhoudingen tussen werkenden en werkgevers en hun organisaties. Internationale vergelijkingen laten zien dat sterke vakbonden hogere lonen en meer gelijkheid afdwingen.²⁶⁵ In veel landen is de organisatiegraad van werkenden echter teruggelopen en vakbonden hebben moeite om jongeren aan te trekken. In ons land daalde de organisatiegraad sterk, van 37 procent in de tweede helft van de jaren zeventig naar 18 procent momenteel.²⁶⁶ “Om meer leden aan te trekken, moeten ze laten zien dat ze meer voor elkaar krijgen voor hun leden”, zegt hoogleraar arbeidsverhoudingen Paul de Beer, “maar om dat te kunnen, hebben ze weer meer leden nodig. Het is lastig voor bonden om uit die situatie te komen. (...) Werving vindt meestal indirect plaats. Leden van vakbonden zijn vaak gevraagd door collega’s die ook lid zijn.

263 Boermans et al. 2017.

264 Gallie en Zhou 2013; Felstead et al. 2016.

265 Kalleberg 2018.

266 De Beer en Berntsen 2019.

Als de vakbonden kleiner worden, zijn ze minder aanwezig op de werkvloer, waardoor ze minder goed kunnen werven.”²⁶⁷

De zwakkere positie van de vakbonden baart ook de werkgeversorganisaties zorgen, omdat zij draagvlak en betrokkenheid van werknemers onmisbaar vinden. De Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) wil de vakbonden daarom helpen meer leden te winnen. Een door de AWWN georganiseerde denktank, bestaande uit zo'n zestig mensen uit wetenschap, politiek, vakbeweging en bedrijfsleven, kwam in september 2018 met tien interessante ideeën voor de wereld van werk van morgen. Waaronder dit: “Het is denkbaar dat werknemers bij het ondertekenen van hun arbeidscontract een proeflidmaatschap krijgen aangeboden voor de periode van een jaar, van een vakbond naar keuze. Werkgevers stimuleren dit door uitgebreid informatie te verstrekken bij het aantrekken van mensen. Vakbonden rekenen geen of een sterk gereduceerde contributie voor dit proeflidmaatschap.”²⁶⁸

De lonen stijgen met mate, en niet iedereen gaat er in gelijke mate op vooruit. Volgens het CBS herstelde het gemiddeld gestandaardiseerde besteedbaar inkomen na 2013 bij huishoudens met een laagopgeleide hoofdkostwinner minder dan bij andere huishoudens: “Bij hen lag in 2016 het gemiddelde inkomen 4,6 procent hoger dan in 2013. Bij huishoudens met een middelbaar- of hoogopgeleide hoofdkostwinner was dat respectievelijk 5,3 procent en 5,7 procent hoger. Steeds meer mensen vonden na de crisis (weer) een baan. Bij middelbaar- en hoogopgeleiden betekent dat meestal een grotere vooruitgang in inkomen dan bij lager opgeleiden.”²⁶⁹ (zie ook bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’, B4). Loonongelijkheid is niet alleen een kwestie van opleiding maar ook van beroep. Leerkrachten verdienen bijvoorbeeld minder dan financiële adviseurs. De loonverschillen tussen beroepen worden bovendien groter²⁷⁰, zoals naar voren kwam bij de stakende leerkrachten in het basisonderwijs. Zij eisen meer loon omdat hun salaris sterk achterblijft bij dat van hun – eveneens hbo-opgeleide – evenknieën op middelbare scholen. De lonen blijven vooral achter voor werk met veel herhaling of onderhoud.

267 Van Agteren 2017.

268 AWWN 2018.

269 CBS 2018b.

270 Bol 2017.

Een inkomen om van te kunnen leven

Volgens een peiling van de beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland (v&vn)²⁷¹ vindt ruim twee derde van de verpleegkundigen en verzorgenden dat zij te weinig verdienen. Velen van hen kunnen alleen rondkomen door de toeslag die ze krijgen voor het draaien van zware avond-, nacht- of weekenddiensten.²⁷² Dat wringt. Het werk dat deze mensen doen, vraagt inzet en toewijding, is essentieel voor de samenleving en is niet of nauwelijks te automatiseren (als we dat al zouden willen). Maar de mensen die dit belangrijke werk doen, hebben vaak moeite om de eindjes aan elkaar te knopen.²⁷³ Dat geeft zorgen en kan leiden tot stress. Een ander gevolg kan zijn dat zij ander werk gaan zoeken omdat ze zich onvoldoende gewaardeerd en beloond voelen en meer inkomenszekerheid willen. Belangrijke diensten en voorzieningen kunnen hierdoor onvoldoende personeel vinden.

In ons land blijft het minimumloon al decennia achter bij de modale inkomens, maar het is nog steeds vergelijkbaar met dat in landen als België of Frankrijk.²⁷⁴ Anders dan in veel andere Europese landen hebben werkende mensen hier maar in beperkte mate te maken met armoede. Dit betreft zo'n 5,3 procent van de werkenden²⁷⁵, al groeit het aandeel sinds 1990 gestaag. Het aantal werkende armen is met 320.000 weliswaar lager dan in Duitsland (9,4 procent) of het Verenigd Koninkrijk (12,4 procent), maar hoger dan in Denemarken (3,5 procent) en België (4,3 procent).²⁷⁶ Werkende armen zijn vaak laaggeschoold en/of hebben een migratieachtergrond. Ze zijn werkzaam in de catering, in winkels en in het transport, en soms in de publieke sector.²⁷⁷ Voor een deel kan de toename van werkende armen worden toegeschreven aan de achterblijvende loonontwikkeling. Door de flexibilisering en de kluseconomie ontstaan

271 v&vn 2017.

272 Steeds meer mensen moeten ook 's nachts werken, wat slecht kan zijn voor hun gezondheid en sociaal leven. "In Nederland werken bijna 1,3 miljoen mensen soms of regelmatig 's nachts. Werk in de nachtelijke uren verstoort het dag-nachtritme van het lichaam wat kan leiden tot nadelige gezondheidseffecten," schreef de Gezondheidsraad in een advies (Gezondheidsraad 2017).

273 Graeber (2018) spreekt, naar analogie met de *working classes*, over de *caring classes*.

274 OECD 2015b en gegevens Eurostat (https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Minimum_wage_statistics/nl#Algemeen_overzicht).

275 'Armoede is afgebakend op grond van het 'niet-veel-maar-toereikend-criterium' van het SCP. Dit criterium is gebaseerd op de minimale kosten van wonen, voeding, kleding en verzekeringen, plus nog een klein bedrag voor ontspanning en sociale activiteiten. In 2014 was de norm voor een alleenstaande 1.063 euro per maand. Werkende armen zijn mensen uit een arm huishouden die betaald werk hebben. Scholieren en studenten met een bijbaan zijn buiten beschouwing gelaten.' Zie SCP (3 oktober 2018): www.scp.nl/Nieuws/Aandeel_werkende_armen_in_Nederland_groeid_en_overtreft_dat_van_Denemarken_en_Belgi.

276 Vrooman et al. 2018.

277 Snel 2017.

echter ook nieuwe groepen werkende armen: zzp'ers hebben vaak of een hoog of een laag inkomen. Meer dan een op de negen heeft een armoederisico.²⁷⁸

Inkomensgevolgen van technologisering en flexibilisering

Technologische ontwikkelingen hebben uiteenlopende gevolgen voor de positie en het inkomen van verschillende groepen op de arbeidsmarkt. Zo zijn de lonen voor banen met veel routinematige taken en rekenkundig werk de afgelopen tijd achtergebleven, en is het loon hoger als voor een functie probleemoplossend vermogen is vereist.²⁷⁹ Het is waarschijnlijk, stellen Wiljan van den Berge en Bas ter Weel²⁸⁰ (CPB) en anderen, dat in de toekomst ook een deel van de taken van hogeropgeleiden kan worden overgenomen door nieuwe technologie. Baanpolarisatie kan ook toenemen door de inzet van meer robots en AI.²⁸¹ Een deel van de middelbaaropgeleiden zal dan minder kansrijk worden op de arbeidsmarkt, waardoor de druk op de (lonen van) lageropgeleiden toeneemt. Tegelijkertijd neemt door de opkomst van nieuwe diensten en producten de vraag naar laagopgeleiden weer toe.²⁸² Veel hangt ook af van de keuzes die bedrijven, instellingen en de overheid maken over de wijze waarop technologie wordt ingezet: complementair aan of als substituut voor arbeid (zie hoofdstukken 6 en 7).²⁸³

Flexibilisering zet de lonen op verschillende manieren onder druk. In theoretische exercities gaan economen er vaak vanuit dat werkgevers hogere lonen betalen naarmate er meer onzekerheid in het spel is. In de praktijk is dit echter niet het geval.²⁸⁴ Niet iedere zzp'er heeft voldoende onderhandelingsmacht om een goed loon af te dwingen, zeker niet in tijden van werkloosheid. Zzp'ers hebben bovendien weinig manieren om collectief een betere betaling af te dwingen. Tijdelijk werkenden hebben deze positie vaak evenmin. Wat hierbij ook een rol speelt, is dat een aaneenschakeling van tijdelijk werk niet hoeft te leiden tot opschaling van het cao-loon. Flexibilisering drukt de lonen, concludeerde dan ook onder andere De Nederlandsche Bank.²⁸⁵

-
- 278 CBS 2019e.
 279 Fouarge 2017.
 280 Van den Berge en Ter Weel 2015a.
 281 Van den Berge en Ter Weel 2015b.
 282 Van den Berge en Ter Weel 2015a: 107.
 283 “Unlike replacing technologies, which take over the tasks previously done by labor, augmenting technologies increase the units of a worker’s output without any displacement occurring, unless demand for a given product or service becomes saturated” (Frey 2019: 13).
 284 Kalleberg 2011.
 285 “Uit een analyse van gegevens van acht Nederlandse bedrijfstakken over de periode 1996-2015 blijkt dat de daling van de arbeidsinkomensquote (AIQ) samenhangt met de toegenomen flexibilisering van de arbeidsmarkt. Een mogelijke verklaring hiervan is de zwakkere onderhandelingspositie van werkenden in de flexibele schil ten opzichte van werknemers met een vast dienstverband”, schreef DNB (2018) op haar website.

3.6 Conclusie: grip op geld vraagt om meer zekerheid en minder ongelijkheid

Grip op geld is een cruciale conditie van goed werk. Terwijl werk in ons land over het algemeen behoorlijk wordt beloond, bestaan er tussen taken en beroepen grote verschillen in de financiële waardering. Technologisering en flexibilisering kunnen deze loonongelijkheid in de toekomst doen toenemen. Lerens en ontwikkelen om werkzekerheid te behouden zijn voor alle werkenden van groot belang, maar komen onvoldoende van de grond, vooral bij lageropgeleiden. Ondanks de relatief lage werkloosheidscijfers (bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’, B1) zijn er bovendien zorgen over de grip op geld; deze zorgen hebben te maken met de toename van onzeker werk. De werkzekerheid in ons land is hoog vergeleken met andere landen, terwijl de baanzekerheid juist laag is – denk aan het aantal zzp’ers, de toename van tijdelijk werk en de opkomst van de kluseconomie.

De onzekerheid die de flexibele arbeidsmarkt met zich meebrengt, is ongelijk verdeeld: er zijn scherpe scheidingslijnen in opleiding, leeftijd en sekse. Hoewel een baan met zekerheden onveranderlijk belangrijk is voor mensen, hebben vooral lageropgeleiden hier veel minder toegang toe. Het huidige stelsel van sociale zekerheid is bovendien onvoldoende toegerust voor deze onzekerheden. Nodig is een eigentijds stelsel met risicodeling en bescherming van *alle* categorieën werkenden. Dit betekent ook dat de verantwoordelijkheden voor werkgevers, werkenden en het collectief moeten worden herzien (zie de aanbevelingen in hoofdstuk 8).

In dit hoofdstuk bespreken we belangrijke uitdagingen voor de materiële kenmerken van het goede werk. In het volgende kijken we hoe het in ons land is gesteld met de tweede conditie van het goede werk: hebben werkenden grip op hun werk?

Grip op geld	Nederland in Europa	Nederland in de tijd
Redelijk loon	Positief	Neutraal
Werkzekerheid	Positief	Positief
Baanzekerheid	Negatief	Negatief
Sociale zekerheid	Positief	Negatief

■ Neutraal ■ Positief ■ Negatief

Een dag op het werk: de orderpicker

Consumenten hoeven voor hun aankopen de bank niet meer af, en supermarkten en warenhuizen krijgen hun lege schappen automatisch aangevuld. De knooppunten in deze enorme logistieke operatie zijn de distributiecentra: de grote, platte dozen die overal in het landschap liggen. Binnen is het een drukte van belang, vrachtwagenchauffeurs leveren de goederen aan, lossers halen de spullen binnen, ompakkers leggen de producten op de juiste plek, en ten slotte zijn er de orderpickers die de artikelen voor de bestellingen bijeen zoeken.

Anke en Jos zijn orderpickers in een distributiecentrum van een warenhuisketen. Hier werken 350 mensen, verdeeld over twee enorme hallen: een voor de grote artikelen, waar elektrische pallettrucks rondsjezen, en een voor de kleine artikelen.

In de twintig jaar dat Anke en Jos hier orderpicker zijn, is er veel veranderd. Eerst liepen ze rond met pen en papier, toen kwamen de handscanners en nu is veel geautomatiseerd. Iedere orderpicker werkt op een afgebakend stuk van het gangpad tussen de stellages. Kratten komen via een geautomatiseerd systeem naar de orderpicker toe. Op hun computerscherm zien ze met welke artikelen, en met hoeveel ervan, ze zo'n krat moeten vullen. Knipperende rode en groene lampen geven aan waar deze producten in de stellages liggen. Met een druk op de knop schuift het krat door en verschijnt het volgende krat.

"We hoeven minder te lopen en het is minder foutgevoelig, maar ook minder gezellig", zegt Jos. "Even een praatje of een geintje maken met je collega is nauwelijks nog mogelijk." Terwijl hij zijn plezier in het werk juist ontleent aan het sociale contact. Nu beperkt dat contact zich tot de (drie) pauzes, voor zover ze elkaar begrijpen want de collega's hebben steeds meer nationaliteiten. Nederlands spreken is geen vereiste meer om te worden aangenomen, de producten hebben nummers en de *headsets* zijn in te stellen op drie talen: Nederlands, Engels en Pools.

Met alle veranderingen is de werkdruk toegenomen, vertellen de orderpickers. Er is een individuele productienorm, 650 kratten per dag, en de automatisering maakt het mogelijk ieders productie van minuut tot minuut te volgen. "Als er een fout is gemaakt, kan er teruggekeken worden wie die fout maakte", zegt Anke. Op het centrale computerscherm in de hal is te zien dat een medewerker al acht minuten niets gedaan heeft. Anke: "Misschien is hij naar het toilet."

Zogenaemde 'aanstuurders' komen een paar keer per dag vertellen wat je productie is. Jos voelt de ogen van deze aanstuurders in zijn rug prikken, maar beweert ook dat hij er niet harder door gaat lopen. "Al hoor ik natuurlijk liever dat ik het goed doe dan dat ik te weinig heb gedaan." Sommige bedrijven werken met een prestatiebonus; dat is hier niet geval. Ze krijgen het minimumloon of net erboven.

Jos zou het werk niet aan anderen aanbevelen, want “je loopt je uit de naad voor een scheet en drie knickers. Met dit loon is het lastig een gezin te onderhouden.”

Anke en Jos hebben een vast contract, maar de vaste medewerkers worden schaarser. Nieuwe mensen komen binnen als uitzendkracht, en als blijkt dat ze de norm niet kunnen halen, dan liggen ze eruit. Als ze een tijd goed functioneren, kunnen ze solliciteren naar een vaste aanstelling.

De orderpickers werken in ochtend- en avonddiensten en alleen op werkdagen, maar er liggen plannen voor een nachtdienst en zaterdagdiensten. Opleidings-eisen zijn er niet. Het is geen moeilijk werk, vindt Anke, “je moet er een beetje feeling voor krijgen.” Het is vooral lichamelijk zwaar. Ze lopen nog altijd vele kilometers per dag, moeten veel tillen – “het maakt uit of je panty’s moet oppakken of borden” – en het tempo met de oplichtende rode en groene lampen vergen een dag lang concentratie. Ze komen ‘s avonds “total loss” thuis. Veel collega’s lopen bij een fysiotherapeut wegens klachten aan rug, schouder of pols. Of ze met dit werk hun pensioen gaan halen, vragen ze zich af. Anke is na al die jaren nog steeds enthousiast, maar zegt ze erbij: “Als ik morgen iets vind dat minder lichamelijk is, zou ik dat doen.” Dit is geen werk waar je steeds beter in wordt naarmate je het langer doet, legt ze uit. Je leert het in je inwerktijd, daarna blijft het stabiel, en op een gegeven moment ‘zak je in’ als je ouder wordt. Het systeem registreert dat je een tandje langzamer gaat draaien. Als je er lang werkt en je hebt een keer een goede reden om het even wat rustiger aan te doen, houden ze daar rekening mee; die medewerkers doen dan alleen ‘karton’ (lege dozen opruimen) of worden op de karretjes gezet. Maar als de productie structureel afneemt, moeten ze vertrekken.

In de zomer kan het in de hal tropisch heet worden en vallen er wel eens mensen flauw. Met al haar ervaring houdt Anke op zulke dagen de nieuwe krachten in de gaten: “Ze vergeten te drinken, ze zijn vooral bezig hun norm te halen.”

Orderpickers werken tegen een loon van tussen de 1.600 en 2.000 euro bruto per maand. De meesten hebben een lage opleiding. Het tekort aan orderpickers valt niet los te zien van de fysieke zwaarte en eentonigheid van het werk. De introductie van digitale monitorsystemen zorgt voor een verhoging van de ervaren werkdruk. Automatisering is een langlopende trend, maar het aantal banen neemt niet evenredig af. Een grote supermarktketen heropende eind 2018 een vrijwel volledig geautomatiseerd distributiecentrum: waar eerst 450 mensen werkten, zijn dat er nu een handjevol. Vlak daarop maakte hetzelfde bedrijf bekend een geheel nieuw distributiecentrum te gaan bouwen waar vanaf 2020 1.000 orderpickers nodig zullen zijn om aan de groeiende vraag naar boodschappenbezorging aan huis te voldoen.



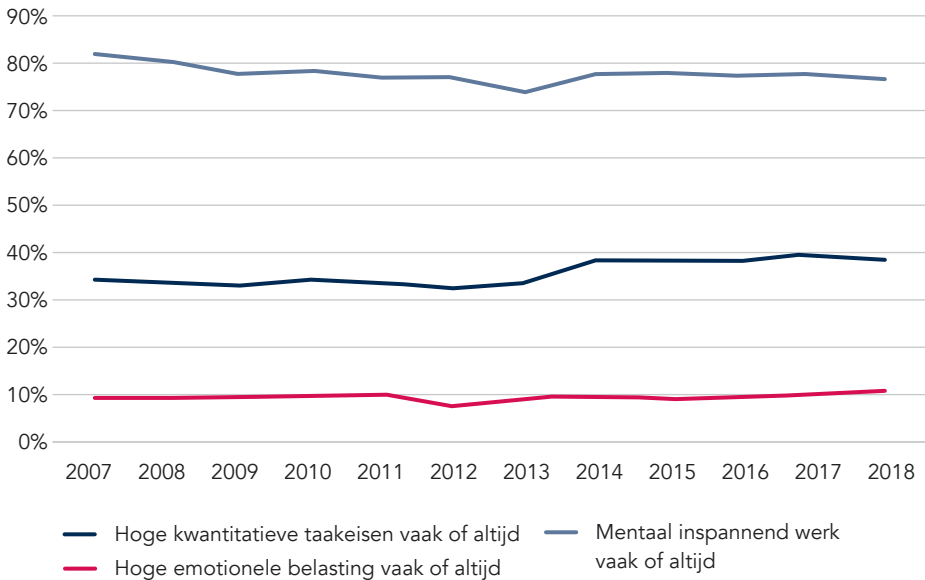
4 Grip op het werk

‘Drukdrukdruk’. Deze drie woorden, snel achter elkaar uitgesproken, zijn op een verjaardagsfeestje vaak de korte samenvatting van het werkende bestaan. De afgelopen jaren zijn talrijke zelfhulpboeken verschenen die ons leven minder stressvol moeten maken, met titels als *Busy: How To Thrive in a World Too Much*, *Voorsprong door focus*, *Mindfulness op het werk* en *Crazy Busy*. Ook worden op steeds meer werkplekken cursussen yoga en mindfulness aangeboden of een werkstresstest om mensen te helpen zelf de drukte de baas te blijven.

Toch hebben mensen in ons land het, in vergelijking met de meeste andere Europese landen, best goed op het werk. De werkdruk is gemiddeld, de autonomie op het werk is relatief hoog, de taken zijn gevarieerd en werkenden ervaren veel sociale steun van collega’s en leidinggevenden. Alleen Scandinavische landen, en dan vooral Finland, scoren soms hoger.²⁸⁶ Maar toch: het aantal mensen met burn-outklachten neemt toe. En als in ons land bijna de helft van de werkenden een gebrek aan autonomie ervaart, is het werk dan wel goed genoeg? En welke richting gaat het op? Verliezen meer werkenden de grip op het werk, of geldt dit wellicht voor specifieke groepen die alleen zichtbaar worden onder de oppervlakte van de gemiddelden? In dit hoofdstuk kijken we naar deze vragen, en naar de potentiële gevolgen van technologie, flexibilisering en intensivering voor de grip op het werk.

4.1 Steeds drukker? De intensivering van werk

Veel mensen ervaren dat het druk is op het werk, blijkt uit het working paper dat TNO schreef voor de WRR.²⁸⁷ Er is sprake van een continue hoge ‘werkbelasting’, zoals dit wordt genoemd (figuur 4.1). Bijna vier op de tien werkenden zegt vaak snel en hard te moeten werken, bijvoorbeeld door een groot aantal deadlines. Het werktempo ligt hoog, er zijn ‘hoge kwantitatieve taakeisen’. Dit is de ‘enge definitie’ van werkintensivering, die we in dit rapport ‘kwantitatieve intensivering’ noemen. Bijna acht op de tien werkenden ervaren verder dat het werk veel denkwerk kost; zij hebben ‘moeilijk werk’ (een hoge mentale inspanning). Voorts vindt een op de tien werkenden het werk emotioneel zwaar. Ze komen in lastige situaties terecht en voelen een grote betrokkenheid bij het werk. De laatste twee dimensies – een hoge mentale inspanning en emotionele belasting – noemen we in dit rapport ‘kwalitatieve intensivering’.

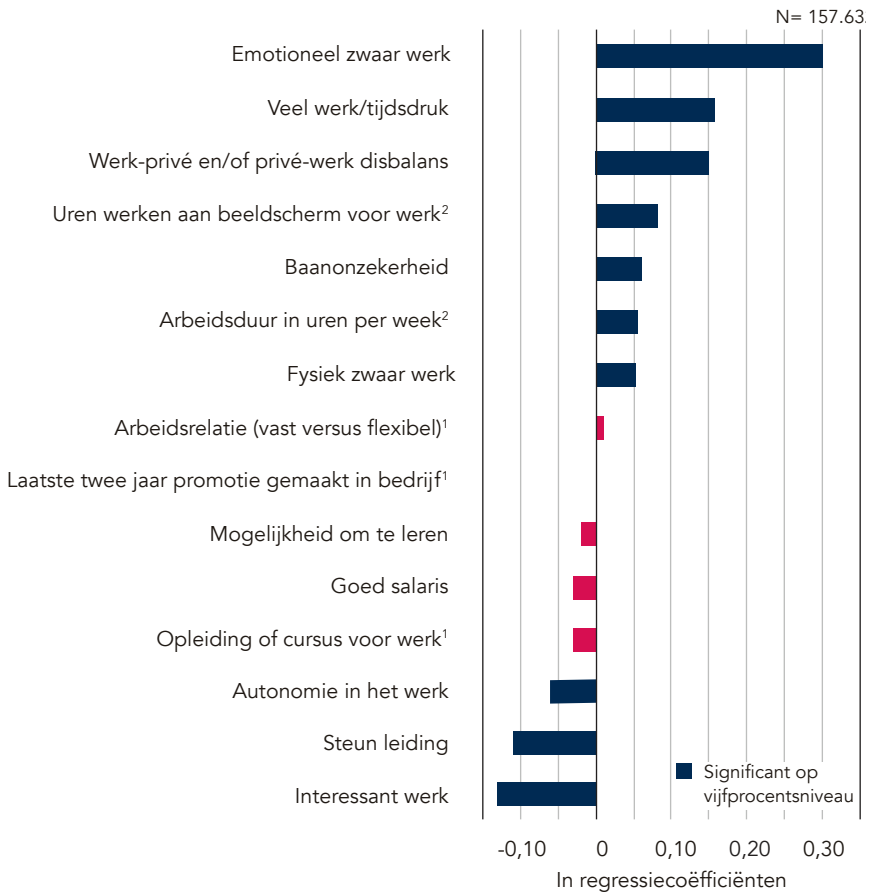
Figuur 4.1 Intensivering van werk, 2007-2018

Bron: Houtman et al. 2020

Het is niet zo dat werkenden het ineens steeds drukker hebben gekregen op het werk. Eerder tekent zich een beeld af van een hoog niveau dat langzaam stijgt: het werk vraagt sowieso veel en heel langzaam iets meer. Meer mensen moesten de afgelopen tien jaar sneller werken. Rapporteerde in 2008 34,5 procent van de werkenden een hoog werktempo, in 2018 was dit 38,6 procent. Het mentaal inspannende werk is daarentegen licht afgenomen in deze tien jaar, van 81,8 procent van de werkenden dat dit noemt naar 76,6 procent. Het emotioneel inspannende werk neemt wel toe: van 9,4 naar 10,7 procent, vooral bij werkenden in de dienstverlenende en zorgberoepen.

Wie tijdens het werk veel emoties ervaart, vindt zijn of haar werk vaak heel mooi en waardevol, zoals de thuisverzorgende uit de beroepsportretten vertelt. Tegelijkertijd loopt hij of zij veel meer kans op burn-outklachten.²⁸⁸ Figuur 4.2 laat zien welke elementen van de kwaliteit van arbeid in welke mate samenhangen met burn-outklachten. Hoewel de term 'zwaar werk' nog steeds vaak verwijst naar fysiek belastend werk, is het zware werk in de huidige diensteneconomie vooral mensenwerk.

Figuur 4.2 Samenhang kwaliteit van werk en burn-outklachten



Noot: Alle variabelen zijn gemeten op een drie- of vierpuntsschaal, tenzij anders aangegeven met Binair en Ratioschaal.

Bron: Pot en Smulders 2019

Deze statistische tijdsreeksen gelden voor de hele beroepsbevolking en zijn gebaseerd op wat mensen rapporteren. Maar veel werk verandert vanzelf en vaak onopgemerkt. Dergelijke cijfers kunnen dus ook een aanwijzing zijn van het menselijk vermogen tot aanpassing: het werk went. In opdracht van de WRR heeft Tilburg University daarom met behulp van arbeidsdeskundige kennis²⁸⁹ in kaart gebracht wat de laatste decennia feitelijk is veranderd bij zes veel voorkomende beroepen: de thuiszorgmedewerker, de leerkracht in het basisonderwijs,

de ict-systeembeheerder, de mobiele objectbeveiligers, de binnenlandse vrachtwagenchauffeur en de orderpicker.²⁹⁰ Wat blijkt uit dit onderzoek? Al deze zes beroepsbeoefenaars hebben steeds vaker te maken met hogere kwalitatieve eisen, met tijdsdruk (*just in time*) en met emotioneel zwaar werk. Iedereen, zo concluderen de onderzoekers, moet over meer communicatievaardigheden beschikken, meer stressbestendig zijn en meer mensenkennis bezitten. Alleen de fysieke belasting van het werk is afgenomen. Deze algemene veranderingen van het werk zien er voor elk beroep anders uit (zie box 4.1 en de beroepsportretten tussen de hoofdstukken in dit rapport).

Box 4.1 Veranderende eisen in vier beroepen

De beveiligers moeten een groter oppervlak en meer 'objecten' bewaken dan voorheen. Hij doet dit inmiddels in zijn eentje, maar wel met een handcomputer die in verbinding staat met de meldkamer. Ook moet hij of zij kunnen de-escaleren bij een confrontatie met steeds agressievere personen.

De huishulp krijgt door ouder wordende cliënten meer te maken met ziekte en dood, wat het werk emotioneel zwaarder maakt. Tegelijkertijd is de tijdsplanning steeds strakker geworden, waardoor medewerkers, die vaak in deeltijd werken, geneigd zijn om cliënten in hun eigen tijd te helpen.

Leerkrachten staan nog net zoveel uren voor de klas als in het verleden, maar in de klas zitten veel verschillende kinderen, vaak uit verschillende landen en met verschillende behoeften. Bovendien hebben zij er veel werk bijgekregen, zoals buitenschoolse activiteiten en het bijhouden van het digitale leerlingvolgsysteem.

De ict-systeembeheerder heeft het drukker gekregen doordat technologie binnen organisaties steeds centraler staat. Hij of zij wordt meer onder druk gezet, niet alleen door werk- en opdrachtgevers maar ook door collega's. Meldingen moet hij op tijd afhandelen en hij heeft meer overleg met veel verschillende collega's.²⁹¹

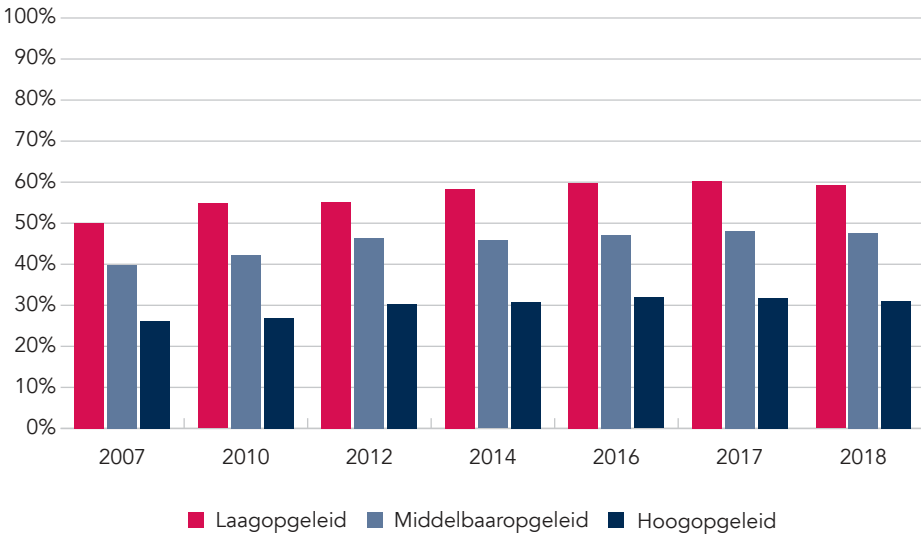
4.2 Autonomie als achilleshiel

Of werkenden kunnen omgaan met de – soms sluipende – toename van kwantitatieve en kwalitatieve intensivering, hangt er onder andere van af of daar voor hun gevoel voldoende tegenover staat. Anders dan in het dagelijks taalgebruik wordt werkdruk in de wetenschap meestal niet alleen gezien als werkbelasting maar als een ongunstige balans tussen taakeisen – veel werk en moeilijk werk – en mogelijkheden: de mate waarin iemand invloed heeft op de uitvoering van het werk.²⁹² Mensen kunnen best ‘drukdrukdruk’ zijn, maar zolang ze het gevoel hebben de baas te zijn over hun taken dus, een zekere vrijheid te hebben, is dit niet altijd een probleem. Of zoals Ulbo de Sitter in 1981 al schreef in zijn boek *Op weg naar nieuwe fabrieken en kantoren*, een voorstudie voor het WRR-rapport *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*: “Eenvoudig uitgedrukt: het zijn niet de problemen die de stress veroorzaken, maar de belemmeringen om ze op te lossen.”²⁹³ Het gaat hierbij om gepaste vrijheid; niet iedereen bloeit op van functioneren in een zelfsturend team. En te veel autonomie kan zelf ook weer tot stress leiden.²⁹⁴

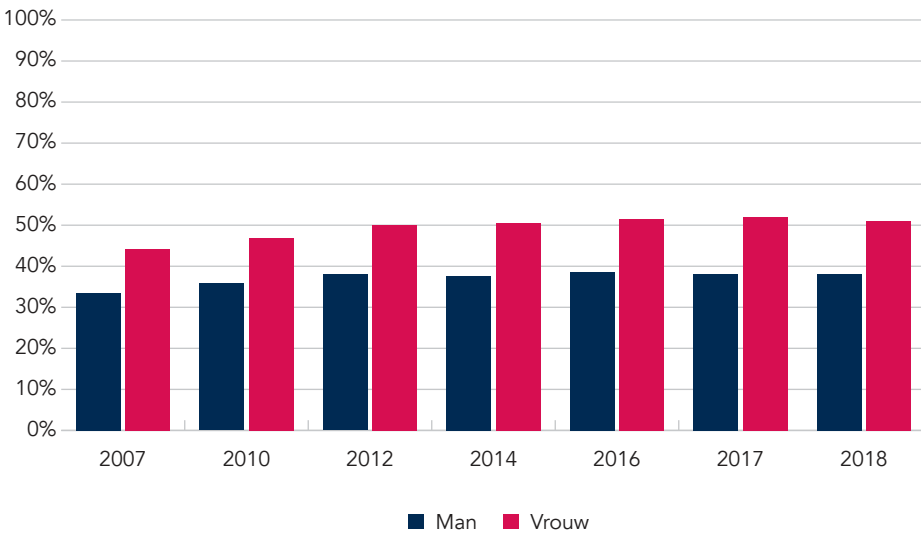
In Europees perspectief is de autonomie op de Nederlandse werkplek hoog, alleen Finland scoort hoger.²⁹⁵ Toch zegt nog steeds bijna de helft van alle werkenden weinig autonomie te hebben, en deze autonomie is de afgelopen jaren bovendien afgenomen. Gaf in 2007 38,3 procent van de werkenden aan een gebrek aan autonomie te ervaren, in 2018 was dit 44,3 procent²⁹⁶.

De afname van autonomie is het sterkst onder lageropgeleiden, die sowieso minder autonomie op het werk ervaren. Bijna zestig procent (59,2 procent) ervaart een gebrek aan autonomie (figuur 4.3). Hun werk is dus strakker gereguleerd en geeft minder vrijheid en ruimte. Maar ook middelbaaropgeleiden ervaren minder autonomie (47,7 procent). Opvallend is verder dat in onze kenniseconomie de autonomie onder hogeropgeleiden niet is toegenomen, maar is afgenomen (31,1 procent). Vrouwen hebben in hun werk minder autonomie dan mannen (figuur 4.4). Dit laatste heeft onder andere te maken met grote verschillen tussen beroepen en sectoren. Naast de horeca en het vervoer kennen ook de aan de overheid gelieerde banen in de zorg en in het onderwijs de geringste mate van vrijheid.²⁹⁷ In deze (semi)publieke sectoren heeft een relatief hoog percentage werknemers – bijna een kwart – bovendien te maken met geringe autonomie én hoge werkeisen: een giftige combinatie voor hoge werkstress en uitval.²⁹⁸

292 Wiezer et al. 2012
 293 Geciteerd in Pot 2019a.
 294 Kubicek et al. 2017.
 295 Houtman et al. 2017; Eurofound 2017.
 296 Houtman et al. 2020.
 297 TNO 2018.
 298 TNO 2016.

Figuur 4.3 Gebrek aan autonomie naar opleidingsniveau, 2007-2018

Bron: Houtman et al. 2020

Figuur 4.4 Gebrek aan autonomie naar sekse, 2007-2018

Bron: Houtman et al. 2020

De afnemende autonomie kan ertoe bijdragen dat werkenden de intensivering van het werk niet in goede banen kunnen leiden, en ze wringt met het streven naar een kenniseconomie en met het stijgende opleidingsniveau van de bevolking. Seth van den Bossche et al. waarschuwen voor de economische gevolgen van de afnemende autonomie in Nederland: “Aangezien autonome werknemers vaak innovatiever en productiever zijn, is het zaak om te waarborgen dat werknemers, vooral in tijden van crisis, voldoende autonomie behouden.”²⁹⁹ Alleen als mensen zelf hun werk mee kunnen bepalen, kan het beste in hen naar boven komen (zie hoofdstuk 2).

Verklaringen voor afnemende autonomie

Hoe is het mogelijk dat de autonomie binnen arbeidsorganisaties in ons land over de hele linie daalt? Een eerste mogelijke verklaring is de flexibilisering, en dan vooral de toename van tijdelijk werk en uitzendwerk.³⁰⁰ Tijdelijke werknemers hebben vaak minder regie over het uitvoeren van hun werk. Als mensen onzeker zijn, kunnen werkgevers meer druk uitoefenen en controle opleggen.³⁰¹ De opmars van de zelfstandige zonder personeel (zzp'er) kan dan ook worden gezien als een strategie van werkenden om hun autonomie te behouden. ‘Behoefte aan autonomie’ is in heel Europa de meest genoemde reden voor het zzp-schap.³⁰² Zzp'ers houden vaak wel van hun werk, maar niet van de arbeidsorganisatie: die vinden ze beknellend, bureaucratisch of hiërarchisch. Liever willen ze vrijheid op het werk en ‘eigen baas zijn’.³⁰³ De grotere arbeidstevredenheid van zelfstandigen én het feit dat ze minder gezondheidsproblemen en burn-outklachten hebben, is dan ook vooral te danken aan hun zeggenschap over het werk.

Zo gezien zijn zzp'ers, om nog een vogelmetafoor aan te halen (zie hoofdstuk 1), de kanarie in de kolenmijn van arbeidsorganisaties: door voor zichzelf te beginnen ('exit') waarschuwen ze dat er een tekort is aan vrijheid op het werk. Als zzp'er ervaren zij deze grip op het werk wel. Als bedrijven en instellingen hun werknemers net zoveel autonomie geven als zzp'ers hebben, zouden die net zo tevreden zijn over hun werk, zo blijkt uit onderzoek.³⁰⁴ Niet alleen zullen werknemers zich misschien minder geroepen voelen om voor zichzelf te beginnen, arbeidsorganisaties hebben er ook baat bij als hun werknemers meer zeggenschap hebben en als eigen initiatieven meer worden gewaardeerd. Werner Liebrechts en

299 Van den Bossche et al. 2015: 350.
 300 Van den Bossche et al. 2015.
 301 Zie ook Gallie 2017.
 302 Josten en Vlasblom 2017; Benz en Frey 2008.
 303 Kremer et al. 2017c.
 304 Gallie en Zhou te verschijnen.

Erik Stam spreken in dit kader over het belang van ‘intrapreneurs’, ondernemende werknemers binnen organisaties.³⁰⁵

Een andere verklaring voor de afname van de autonomie op het werk is het *New Public Management* dat in de (semi)publieke sector zijn intrede heeft gedaan. Allerlei managementtechnieken en -benaderingen ontleend aan de private sector worden al geruime tijd toegepast in de publieke sector.³⁰⁶ Hoewel ze zijn bedoeld om de kwaliteit van de dienstverlening te verbeteren, kosten te beheersen en belastingbetalers meer inzicht te geven, drukken afrekeningsystemen, protocollen en prestatiemetingen ook op de kwaliteit van het werk.³⁰⁷ Het ‘georganiseerd wantrouwen’ dat is ontstaan, leidt voor publieke professionals tot hoge administratieve lasten en een inperking van hun discretionaire ruimte. De grip die de overheid wil houden op de publieke professional, gaat dus ten koste van de grip die publieke professionals willen hebben op hun werk.

De Stichting Beroepseer signaleert dat er hierdoor sprake is van ‘beroepszeer’: professionals in de geestelijke gezondheidszorg, het onderwijs, de jeugdzorg en de wetenschap lijden onder de ‘ontzieling’ van hun vak.³⁰⁸ Dit heeft niet alleen gevolgen voor henzelf maar ook voor de burgers. Als de kwaliteit van het werk van professionals wordt aangetast heeft dit, volgens de Raad voor Gezondheid en Samenleving, uiteindelijk kwalijke gevolgen voor de kwaliteit van de zorg- en dienstverlening van de overheid.³⁰⁹

Ook in de private sector is de autonomie van veel werkenden verminderd, vooral in de logistiek, de zakelijke dienstverlening en de detailhandel. Door (mondiale) concurrentie kunnen verdienmodellen en arbeidsprocessen ontstaan die vooral zijn gericht op financiële verantwoording en kortetermijndenken van wat wel ‘ongeduldig kapitaal’ (*impatient capital*) wordt genoemd.³¹⁰ Dit leidt ertoe dat werkgevers niet alleen tijdelijk werk omarmen, zoals hierboven beschreven, maar ook meer controle organiseren op de werkprocessen. Veel bedrijven hebben tijdens de crisis bovendien geprobeerd om grip te krijgen op deze processen door meer te protocolleren en de teugels aan te trekken.³¹¹

305 Liebregts en Stam 2017.

306 Osborne 2010; Pollitt en Bouckaert 2004.

307 WRR 2004; Tummers et al. 2009; Noordegraaf en Steijn 2013; Bredewold et al. 2018; Tjeenk Willink 2018.

308 De eerste publicatie *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt* (Van den Brink et al. 2005) is het begin van een lange reeks belangrijke studies; zie ook hun boekenreeks op www.beroepseer.nl

309 rvs 2019.

310 Kalleberg 2011.

311 Van den Bossche et al. 2015.

Ook de protocollen voor de beveiliging en de vrachtwagenchauffeur zijn uitgebreid, blijkt uit het onderzoek van Tilburg University.³¹²

De afnemende autonomie zou, tot slot, met name aan de ‘onderkant’ van de arbeidsmarkt het gevolg kunnen zijn van de grotere inzet van technologie. Bedrijven kunnen technologie inzetten om hun medewerkers te monitoren en hun controle en autonomie in te perken.³¹³ Vrachtwagenchauffeurs hebben een wettelijk verplichte tachograaf in hun auto, waardoor de werkgever precies hun rijgedrag, locatie en efficiëntie kan bijhouden, zo blijkt ook uit het beroepsportret in dit rapport. Orderpickers in distributiecentra worden zo gemonitord dat anderen en zichzelf precies kunnen zien hoeveel orders zij per uur hebben afgehandeld. Wie de hoge productie-eisen niet haalt, krijgt vaak geen contractverlenging.³¹⁴ Dit zijn voorbeelden van de Taylorisering van werk, waarbij mensen functioneren als ‘vlesrobots’. Technologie kan het tempo van werkenden opvoeren en hun minder bewegingsruimte geven, en het organisaties makkelijker maken om hen te sanctioneren als zij onder de gestelde normen presteren.³¹⁵

Technologie kan echter ook de autonomie en regelruimte voor werkenden helpen vergroten. In de chemie bijvoorbeeld heeft digitalisering, volgens case-study-onderzoek van Eurofound³¹⁶ in vijf landen, ertoe geleid dat werkenden meer vrijheidsgraden hebben om processen te kunnen afhandelen, documenteren en monitoren. En in bedrijven die cobots inzetten – dit zijn robots die samenwerken met mensen – kan het werk fysiek minder zwaar en minder routinematig worden, en hierdoor uitdagender en interessanter. Dit vraagt vaak meer samenwerking, analytische vaardigheden, creativiteit en probleemoplossend vermogen. Zo kan digitalisering twee kanten uitgaan: meer of juist minder interessant werk en een afname of juist een toename van de autonomie.³¹⁷

312 Van den Groenendaal et al. 2020.

313 Van den Bossche et al. 2015.

314 Van den Groenendaal et al. 2020.

315 Gallie 2017.

316 Eurofound 2018.

317 Went et al. 2015; zie verder hoofdstuk 7.

Box 4.2 Het beste uit mensen naar boven halen? Niet voor iedereen

Goed werk betekent dat mensen hun capaciteiten zoveel mogelijk kunnen benutten (hoofdstuk 2). De mate van autonomie in het werk is een aanwijzing voor goed werk. Een tweede aanwijzing is de mate waarin mensen onder hun niveau werken. Een derde van de werkenden in ons land geeft aan hun talenten en vaardigheden onvoldoende op het werk te kunnen gebruiken.³¹⁸ Verder werkt een deel van de mensen onder hun opleidingsniveau, al is dit percentage vergelijkenderwijs laag.³¹⁹

Een categorie wiens capaciteiten op het werk onvoldoende wordt benut, zijn vrouwen. Vanaf de leeftijd van 35 jaar werken vrouwen vaker dan mannen op een lager niveau dan past bij hun opleiding.³²⁰ Dit heeft soms te maken met hun eigen keuze, omdat ze graag meer tijd willen besteden aan hun kinderen en daardoor een baan onder hun opleidingsniveau 'verkiezen'. En soms hebben vrouwen te maken met 'het glazen plafond', waardoor ze niet doorgroeien naar de top van organisaties, en met 'plakkende vloeren', waardoor ze blijven steken in de lagere regionen van arbeidsorganisaties.³²¹

Mensen met een migratieachtergrond werken eveneens vaak onder hun opleidingsniveau. De arbeidsmarkt kent een 'etnische sanctie', concludeert het CBS: zelfs als wordt gecorrigeerd voor gekozen opleidingsrichting en behaalde cijfers, hebben mensen met een migratieachtergrond een hogere opleiding nodig om eenzelfde baan te krijgen als iemand met een Nederlandse achtergrond.³²²

Mensen met een arbeidsbeperking ten slotte ervaren minder vaak dan mensen zonder arbeidsbeperking dat zij onder hun opleidingsniveau moeten werken. Dit komt waarschijnlijk doordat zij veelal een lagere opleiding hebben genoten, bijvoorbeeld door hun gezondheidsproblemen of handicap. Ook geven zij vaker dan mensen zonder beperking aan dat er op het werk onvoldoende gebruik wordt gemaakt van hun vaardigheden en kennis. Dit komt deels door een gebrek aan aanpassingen op het werk, deels door vooroordelen en discriminatie.³²³

318 Poulissen et al. 2017.

319 OECD 2017.

320 CBS 2016.

321 Portegijs en Van den Brakel 2016.

322 Falcke et al. 2017.

323 Poulissen et al. 2017.

4.3 Verbondenheid op het werk

Nederlandse werknemers ervaren in vergelijking met andere landen relatief veel sociale steun op het werk, zowel verticaal – van leidinggevendenden – als horizontaal – van collega’s.³²⁴ Sociale steun is niet alleen een buffer tegen werkintensivering, het kan ook burn-outklachten verminderen (zie figuur 4.2) en het welbevinden op het werk verhogen. Sociale steun is bovendien nodig voor een goede samenwerking in de arbeidsorganisatie. Mensen die goed met mensen kunnen samenwerken, vormen één van de bouwstenen van sociale innovatie. Nederlanders hechten bovendien als geen ander aan goede relaties op het werk.³²⁵ Aan deze wens van verbondenheid wordt vaak voldaan, al kent ons land ook één van de hoogste scores in Europa als het gaat om agressie op het werk.³²⁶ We gaan hieronder daarom verder in op de vraag hoe het zit met de verbondenheid op het werk, ook met het oog op de flexibilisering en technologisering.

Agressie op het werk is in Nederland hoog

In Nederland worden werkenden meer geconfronteerd met – vooral verbaal – agressief gedrag dan in de ons omringende landen zoals Duitsland, België of Frankrijk.³²⁷ Voor een deel zijn het andere collega’s of leidinggevendenden die de werkplek tot een strijdtoneel maken. Wie wel eens naar een van de vele series over werkplekken kijkt – zoals *The Wire* (politie), *Mad Men* (reclamebureau) of *ER* (ziekenhuis) –, weet dat veel werkrelaties ook machtsrelaties zijn. Van alle werknemers ervaart 16 procent ongewenst gedrag op het werk van collega’s en leidinggevendenden, zoals intimidatie, pesten, ongewenst seksuele aandacht en fysiek geweld.³²⁸ Mensen met een migratieachtergrond, vooral de eerste generatie, hebben daar het meest last van (één vijfde). Zij rapporteren ook meer discriminatie door collega’s en leidinggevendenden.³²⁹

Vaker dan collega’s of leidinggevendenden zijn het cliënten, klanten, passagiers die agressie tonen: een kwart van de werknemers ervaart van hen intimidatie, pesterijen of ongewenste seksuele aandacht.³³⁰ Dit is het sterkst in de sector zorg en welzijn, zoals we ook zien in het nieuws. Alleen al het *Algemeen Dagblad* meldde de afgelopen drie jaar agressie tegen onder anderen werknemers in de gehandicaptenzorg (5 september 2017), cipiers in de gevangenis (29 juni 2018),

324 Eurofound 2017. In 2018 ervaarde 96,6 procent van de werkenden veel sociale steun van collega’s, en 85,6 procent van leidinggevendenden (Houtman et al. 2020).

325 Conen 2018; zie ook Conen 2020.

326 Houtman et al. 2020.

327 Eurofound 2017. Hiervoor bestaat geen sluitende verklaring. Nederland heeft wel een uitgebreide dienstensector, waar meer agressie plaatsvindt. Binnen deze sector echter vindt in Nederland meer geweld plaats dan in andere landen. Wellicht speelt naast ontwikkelingen in de dienstensector zelf de Nederlandse ‘directe cultuur’ een rol. Zie Houtman et al. 2017.

328 Houtman et al. 2017; zie ook Houtman et al. 2020.

329 Houtman en Houtman 2017.

330 Houtman et al. 2017.

medewerkers in de psychiatrie (18 november 2017), ambulancepersoneel (26 september 2017), apothekers (7 september 2016) en doktersassistenten (12 maart 2019). Werken met mensen is in de dienstverleningseconomie steeds belangrijker geworden, maar dit vraagt veel van het incasseringsvermogen en de weerbaarheid van de werkenden in deze sector.

In de publieke sector is agressie deels te verklaren doordat cliënten zelf steeds mondiger worden, evenals bijvoorbeeld de ouders van kinderen. Het beleid moedigt deze mondigheid vaak aan. In combinatie met de verschraving van de dienstverlening – er is minder tijd en ruimte om het werk goed te doen – kan deze toegenomen mondigheid sneller en vaker tot problemen leiden.³³¹ Een andere bron van agressie is de flexibilisering op de arbeidsmarkt, die leidt tot steeds wisselende medewerkers. Deels hierdoor hebben bijvoorbeeld negen op de tien medewerkers in de gehandicaptensector last van agressie, agressie die mede wordt veroorzaakt door familieleden of bekenden van de cliënten.³³² Onderzoek van de Algemene Onderwijsbond wijst erop dat “ouders een niet te onderschatten factor in de werkdruk zijn”, en dat conflicten met assertieve ouders een van de belangrijkste oorzaken zijn van burn-out bij onderwijzers.³³³

Werkenden in de private sector hebben, ook doordat veel beroepen een dienstverlenende dimensie hebben gekregen, eveneens te maken met meer druk en agressie van klanten, blijkt uit het WRR-working paper door Van den Groenendaal et al.³³⁴ Beveiligers kunnen worden geconfronteerd met agressieve criminële bendes en geïrriteerde chauffeurs aan de balie van bedrijventerreinen. Vrachtwagenchauffeurs kunnen worden geconfronteerd met agressie in het verkeer en, wanneer ze te laat aankomen op een bestemming, met boze klanten of opdrachtgevers. Allerlei maatschappelijke veranderingen, schrijven de onderzoekers, dringen de werkplek binnen. Als burgers zich, soms aangemoedigd door overheidsbeleid, als consument assertief opstellen, kan dit leiden tot een gebrek aan inlevingsvermogen in de werkende die voor zijn of haar neus staat. We worden benaderd en aangesproken als koper van diensten en producten, als consument die veeleisend mag zijn en de klant is overal koning(in). Maar dit kan alleen omdat er mensen zijn die voor deze diensten en goederen zorgen, en als deze hun werk goed kunnen doen. In onze huidige consumptiemaatschappij vergeten we nog wel eens dat we niet alleen consument maar ook werkende zijn.

331 Zie ook Tummers et al. 2016.

332 Zie CNV 2018.

333 Algemene Onderwijsbond 2017.

334 Van den Groenendaal et al. 2020.

De druk die mondige burgers en consumenten leggen op werkenden in de zorg en de diensteneconomie, kan verder toenemen door de digitalisering en de sociale media. Mensen die werken via platforms, moeten gebruik maken van wat het ‘reputatiemechanisme’ wordt genoemd: ‘klantbeoordelingen’ die vertrouwen moeten geven. Maar ook andere organisaties en overheden voeren dit mechanisme in. Consumenten en patiënten nemen vaak meer tijd voor een negatieve beoordeling dan voor een positieve. Uiteindelijk kan deze digitale beoordelingscultuur bij werkenden het gevoel versterken dat ze voortdurend op hun tenen moeten lopen en hun collega als concurrent moeten zien. Om zulke redenen kwam het personeel bij warenhuisketen de Bijenkorf onder leiding van de vakbond in verzet tegen zo’n beoordelingssysteem voor verkopers; inmiddels is dat systeem teruggedraaid.³³⁵

Verbondenheid in tijden van flexibel werken

Platforms kunnen ook negatief zijn voor de verbondenheid met andere collega’s. Als je baas een algoritme is en je collega je grootste concurrent, is het lastig een vorm van gemeenschap te ervaren en te organiseren. Soms leidt de introductie van technologie tot solistisch werk. Zo loopt de beveiliging zijn routes met een handcomputer, niet meer met een collega. En de orderpicker krijgt zijn instructies via de handscanner, en door de efficiëntere looproutes heeft hij nauwelijks de kans om een kletspraatje met collega’s te maken.³³⁶

Ook tijdelijk werk kan de verbintenissen op het werk bemoeilijken. In *De flexibele mens* schrijft socioloog Richard Sennett³³⁷ over een ‘kortetermijnsamenleving’ waarin contacten op het werk altijd tijdelijk en vluchtig zijn. Dat is echter overdreven. Tijdelijke werkers, vooral uitzendwerkers en oproepkrachten³³⁸, hebben weliswaar (iets) minder sociale steun van collega’s en leidinggevendenden maar zeker als iedereen in hetzelfde schuitje zit, zoals in de horeca of de schoonmaak, kan de onderlinge sfeer best goed zijn.³³⁹ Contact met leidinggevendenden is dus wel vaak ingewikkeld, en de echte werkgever staat bij precair werk vaak op zeer grote afstand.³⁴⁰ Bij flexwerk is dus vooral de verticale verbondenheid een probleem (meer hierover in hoofdstuk 6).

335 RTL Nieuws 2018.

336 Zie de beroepsportretten in Van den Groendendaal et al. 2020.

337 Sennett 1986.

338 Houtman et al. 2020.

339 Soms ontstaat ook onderlinge verbondenheid als reactie op de onheuse bejegening door de werkgever (Kremer 2017).

340 Van der Gaag 2018.

In deze tijd van flexibilisering is er ook een tegenbeweging zichtbaar. In de WRR-verkenning *Voor de zekerheid* kwam naar voren dat zzp'ers allerhande vormen van 'lichte werkgemeenschap' aangaan.³⁴¹ Je eigen baas willen zijn is iets anders dan alleen op de werkwereld willen zijn. Eenpitters zoeken elkaar op in koffietenten en kantoren, of sluiten zich aan bij 'lossere organisaties', zoals een broodfonds of een organisatie die leden helpt met werk en voorzieningen.³⁴² Jelle van der Meer spreekt van de 'arbeidsorganisatie 3.0' die de door de zzp'ers zo gewenste zelfstandigheid mogelijk maakt, en waarbij de onderliggende verbindingen helpen om risico's af te dekken.

4.4 Verschillen in grip op het werk: opleiding en beroep

Als mensen weinig grip hebben op hun werk, spreken we van 'slecht werk'. Neemt in Nederland het aantal 'bad jobs' toe, zoals Arne Kalleberg constateerde voor de Verenigde Staten?³⁴³ Uit de figuren hierboven blijkt dat de intensivering van werk over de hele linie licht toeneemt, vooral het onder tijdsdruk moeten werken en het met emoties moeten omgaan, terwijl tegelijkertijd de autonomie afneemt. *Iedereen* lijkt dus iets minder grip op het werk te krijgen. Desondanks zijn er belangrijke verschillen, tussen opleidingen en tussen beroep.

Aan de onderkant van de arbeidsmarkt gaat het werk dikwijls gepaard met weinig uitdaging en weinig vrijheid. Vooral jonge mensen, mensen met een niet-westerse migratieachtergrond en mensen met een laag opleidingsniveau hebben vaker dan in het verleden routinematig en 'saai werk' met weinig autonomie.³⁴⁴ Dit is terug te zien in de daling van mentaal inspannend werk in figuur 4.1 en in figuur 4.3. De autonomie op het werk is het laagst onder de lageropgeleiden en is voor deze groep bovendien het sterkst afgenomen, al is ze ook onder de groep middelbaaropgeleiden aanzienlijk minder geworden. Aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn er weliswaar banen bijgekomen, maar dit zijn vooral 'bad jobs', banen met weinig uitdaging, constateren TNO-onderzoekers Smulders en Van den Bossche.³⁴⁵

Verder zijn er specifieke beroepen waar de grip op het werk is afgenomen. In figuur 4.5 staat op de x-as de werkbelasting (kwantitatieve en kwalitatieve intensivering) en op de y-as de hulpbronnen die mensen hebben om met die werkbelasting om te kunnen gaan (sociale steun, autonomie). De beroepen die het meest onder druk staan, zijn te vinden in de rechterbenedenhoek: docenten

341 Van der Meer 2017.

342 Zorg&Co is daarvan een voorbeeld. Zie Van der Meer 2017.

343 Kalleberg 2011

344 Smulders en Van den Bossche 2017.

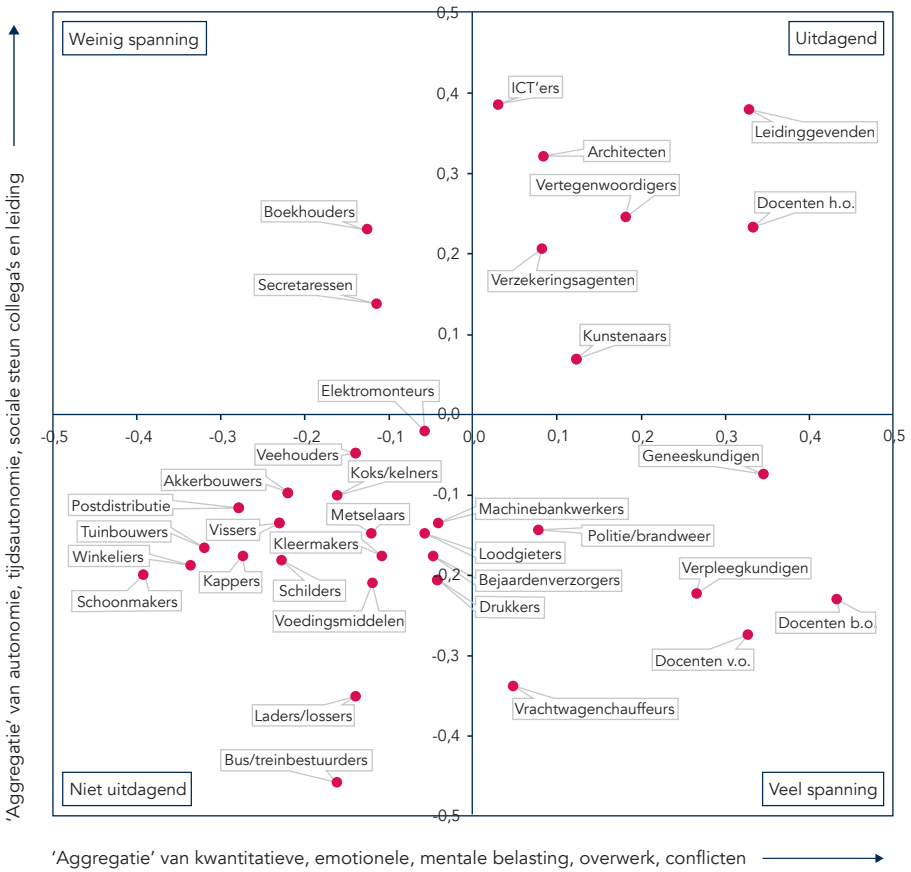
345 Smulders en Van den Bossche 2017.

in het basis- en voortgezet onderwijs, verpleegkundigen en vrachtwagenchauffeurs. Bejaardenverzorgers, drukkers, laders/lossers en bus- en treinbestuurders zitten bij deze beroepen in de buurt, maar beschikken over meer sociale steun of autonomie. Het zijn precies deze beroepsgroepen die zich de afgelopen jaren hebben laten horen, onder andere door te staken.

In de rechterbovenhoek staan de beroepen met een hoge werkbelasting, zoals architecten of leidinggevenden. Ook zij hebben te maken met intensief werk, met strakke deadlines en complexe situaties. Maar over het algemeen beschikken zij over veel hulpbronnen, waardoor ze beter met de toenemende eisen kunnen omgaan. Denk bijvoorbeeld aan het beroepsportret van de accountant in dit rapport, die ondanks een overvolle agenda zelf de controle kan blijven houden op het werk.

Opvallend is dus dat het vooral beroepen in de (semi)publieke sector zijn waar mensen de minste grip op het werk hebben. Uit de TNO Arbobalans 2018 blijkt dat het, naast de horeca, de gezondheidszorg en het onderwijs zijn waar de meeste mensen worden geconfronteerd met hoge eisen (intensivering) én weinig autonomie, en dat beide de laatste tien jaar zijn toegenomen.³⁴⁶

Figuur 4.5 Werkbelasting en hulpbronnen voor verschillende beroepen, 2014-2018, 15-74 jaar



Bron: Houtman et al. 2020

4.5 **Wie is verantwoordelijk voor grip op het werk?**

Hoe behulpzaam trainingen, werkstresstests en zelfhulpboeken kunnen zijn, en hoezeer we misschien vooral tegen onszelf aan het racen zijn: grip op het werk is geen individueel probleem maar een probleem van de moderne arbeidsorganisatie, en van de samenleving. De inzet zou niet alleen moeten zijn hoe werkenden omgaan met werkstress, maar vooral hoe de stressrisico's in het werk zo klein mogelijk kunnen worden. Het zijn vooral bedrijven en instellingen die verbondenheid en vrijheid op het werk moeten verbeteren; dit zorgt voor een gezonde, productieve arbeidsorganisatie met werknemers die kunnen bijdragen aan innovatie. Maar die verbetering is de afgelopen jaren onvoldoende tot stand gekomen. Wie zet de bedrijven onder druk of helpt hen daarbij? Er bestaan goede voorbeelden. En er is een rol weggelegd voor de overheid (wetgeving, campagnes), sociale partners, beroepsverenigingen (SER, cao's, arbocatalogi) en voor de werkenden zelf (autonomie, werkoverleg, medezeggenschap, bestuurszetels, werknemersaandelen, zelforganisaties), we lopen de belangrijkste aanknopingspunten langs.

De overheid

Een eerste aanknopingspunt is de Arbowetgeving. In Nederland is er sinds de wet uit 1989 aandacht voor de kwaliteit van de arbeidsinhoud (artikel 3 Welzijn bij de Arbeid), om leermogelijkheden te verruimen en stressrisico's te verkleinen. In 1999 werd hieraan het voorkomen van pesten en discriminatie toegevoegd. Dit zijn slechts enkele van de 44 wetsartikelen; de meeste aandacht gaat uit naar fysieke componenten van het werk (gevaarlijke stoffen, tillen).³⁴⁷ De Arbowet maakt werkgevers verantwoordelijk voor de kwaliteit van werk en verplicht hen onder andere tot een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Gezien de veranderingen in de aard van het werk kan het geen kwaad deze wet opnieuw tegen het licht te houden.³⁴⁸

De inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid is de controleerde instantie op het gebied van de werkomstandigheden, maar heeft niet voldoende menskracht en middelen om het hele terrein van arbeid te beslaan. Uit de controles die zij uitvoert, blijkt dat veel bedrijven niet over de verplichte risico-inventarisaties beschikken, laat staan dat ze plannen hebben om de kwaliteit op het werk te

347 Artikel 3.2 van de Arbeidsomstandighedenwet 1999 spreekt over psychosociale belasting (of een andere vorm van mentale, of emotionele belasting): "De werkgever voert, binnen het algemeen arbeidsomstandighedenbeleid, een beleid gericht op voorkoming en indien dat niet mogelijk is beperking van psychosociale arbeidsbelasting."

348 Frank Pot stelt bijvoorbeeld dat artikel 3 van de Arbowet meer onder de aandacht mag worden gebracht: "Daarin wordt opgeroepen het werk aan te passen aan de persoonlijke eigenschappen van werknemers en om monotone en tempo-gebonden arbeid te vermijden dan wel te beperken" (Pot 2019b).

verbeteren. In bedrijven is het slecht gesteld met het naleven van de arbozorg, concludeert de inspectie.³⁴⁹ En hoewel de inspectie werkdruk, agressie op het werk en discriminatie wel op haar netvlies heeft, controleert zij zelden op deze lastige terreinen, zeker niet op de werkplek. De controles betreffen vooral de fysieke elementen van het werk, terwijl het werk van vandaag vooral mensenwerk is dat ook risico's kent.³⁵⁰ Bovendien zijn de wet en de uitvoering ervan vooral gericht op het *detecteren* van psychosociale risico's in plaats van – meer positief – georiënteerd op kansen en de vraag hoe de hele arbeidsorganisatie kan worden ondersteund om het beste uit mensen naar boven te halen en een werkgemeenschap te worden.³⁵¹

Een tweede aanknopingspunt is de ziekte- en re-integratiewetgeving. In Nederland zijn werkgevers verplicht, met risico op boetes, om zorg te dragen voor zieke werknemers. Een deel van de werknemers is ziek doordat ze continu te weinig grip hebben op het werk. Hoewel uniek in vergelijkend perspectief en met goede resultaten (het verzuim is verminderd), is de begeleiding door met name bedrijfsartsen vooral gericht op het individu en niet op de hele arbeidsorganisatie. Het is bovendien de vraag of de overwegend op ziekte gerichte medische dimensie wel de juiste is om de autonomie en verbondenheid op het werk te vergroten. Het verbeteren van het ontwerp van bedrijven en instellingen kan niet alleen aan medici worden overgelaten. Dit vergt soms structurelere veranderingen, en bijvoorbeeld de inzet van arbeids- of organisatiedeskundigen.

Een derde aanknopingspunt is de Wet op de Ondernemingsraden. Deze stelt werknemers in staat om via advies- en instemmingsrechten invloed uit te oefenen op de kwaliteit van het werk. Medezeggenschap is echter niet wettelijk verplicht voor alle organisaties – denk aan de vele kleine bedrijven die Nederland telt – en biedt nog weinig antwoord op de platformeconomie, zzp'ers en tijdelijk, flexibel werk.³⁵² Mensen met onzeker, flexibel werk kunnen niet altijd meebeslissen, zijn met deze vorm van inspraak minder bekend of staan niet sterk genoeg om veranderingen af te dwingen.³⁵³ Hoe groter het aandeel tijdelijke werknemers in een bedrijf, hoe minder vaak deze een ondernemingsraad heeft.³⁵⁴

349 Inspectie szw 2019.

350 Een uitzondering is dat tussen 1 november 2015 en 1 maart 2016 bij 81 organisaties is gekeken of werkgevers beleid hebben ontwikkeld om de werkdruk te beheersen. 80 procent heeft de werkdruk onvoldoende systematisch aangepakt (Inspectie szw 2016).

351 De OECD geeft als goede voorbeelden de Working Environment Act in Denemarken, waar de autoriteit ook is getraind om werkgevers daadwerkelijk te ondersteunen, en werkgevers de geboden tools waarderen (OECD 2018a: 182).

352 Heidsma en Zaal 2019.

353 Van der Gaag 2018.

354 Tros et al. 2019.

Sociale partners en beroepsverenigingen

De werknemers van bedrijven en instellingen kunnen ook zelf invloed uitoefenen om de grip op het werk te verbeteren.³⁵⁵ Wie anders kunnen in hun fabriek of kantoor dit het beste doen? De vraag is echter of hun positie voldoende sterk is, en of de bestaande vormen van zeggenschap zich voldoende richten op de kwaliteit van werk. Nederland kent, zoals gezegd, een lage organisatiegraad van vakbonden, die bovendien niet sterk aanwezig zijn binnen de bedrijven zelf. Op centraal niveau hebben de vakbonden invloed op de veiligheid, de gezondheid en het welzijn op het werk, via adviezen van de SER, en op de regelgeving in Nederland en van de EU. In het rapport *Mens en technologie* pleit de Sociaal-Economische Raad (SER) er bijvoorbeeld voor om technologische innovatie te laten samengaan met sociale innovatie.³⁵⁶ Ook de collectieve arbeidsovereenkomsten bieden mogelijkheden om afspraken te maken over de kwaliteit van werk. De recent afgesloten cao's MetalektrO (grootmetaal) en Metaal en Techniek (kleinmetaal) bevatten een artikel over het bevorderen van sociale innovatie. Over hoe deze innovatie in te vullen moet het gesprek nog beginnen. Ook kennen veel bedrijfstakken zogenoemde arbocatalogi (aanbevelingen en voorbeelden op sectorniveau over optimale arbeidsomstandigheden), waarin specifieke aandachtspunten en maatregelen zijn vastgelegd op de gebieden veiligheid, gezondheid en welzijn op het werk.³⁵⁷

Colin Crouch pleit ervoor dat vakbonden zichzelf, net als vroeger, weer gaan zien als geïnteresseerd in, en expert op het gebied van, de professionele capaciteiten van hun leden.³⁵⁸ Dit kan hen tot een belangrijke factor maken die zich binnen organisaties richt op hoe technologie bijvoorbeeld de kwaliteit van het werk kan verbeteren, of hoe burn-outs zijn te voorkomen.

Beroepsverenigingen, zoals de beroepsvereniging van zorgprofessionals v&vN, benadrukken vaak het belang van ontwikkeling en autonomie en 'professionele ruimte', maar zijn niet altijd groot, voldoende toegerust of in staat een rol te spelen binnen de bedrijven en instellingen zelf.³⁵⁹

355 "Workers' participation is all the more necessary as the advent of artificial intelligence is expected to bring new challenges to workplaces", stelt Ponce Del Castillo (2017).

356 SER 2016b.

357 Arbocatalogi, waarin goede voorbeelden zijn opgenomen, zijn er bijvoorbeeld in de vleessector, de pluimveesector, de visverwerking, de agrarische en groene sectoren, de schoonmaakbranche en glazenwassersbranche, de bouw en de infrasector. Gepleit wordt voor afwisseling van taken of taakroulatie, ergonomische verbeteringen en betere houdingen en bewegingen. De arbeidsinhoud wordt in de catalogi niet ter discussie gesteld, ook al wordt hier en daar verwezen naar de Arboret (artikel 3 sub d), die aanspoort kortcyclisch werk te beperken (Pot 2018a).

358 Crouch 2018.

359 De v&vN, de beroepsvereniging van zorgprofessionals, is heel actief en heeft relatief veel leden: 100.000. Thema's rond werkdruk, scholing, autonomie en beroepstrots staan op hun agenda.

De werkenden zelf

Meer zeggenschap binnen de arbeidsorganisatie pakt over het algemeen goed uit voor de kwaliteit van werk en is een belangrijke bron van bescherming tegen stress op het werk.^{360 361} Het systeem van ondernemingsraden, dat in Nederland vergeleken bij andere landen sterk is ontwikkeld, kan meer worden ingezet om de kwaliteit van werk te bevorderen. Bedrijven met een ondernemingsraad kennen vaak een klimaat waarin mensen initiatieven durven tonen en meer autonomie hebben.³⁶² Op de werkvloer zelf zijn overleg en teamwerk van groot belang. Een ondernemingsraad kan bevorderen dat deze tot stand komen maar het werkt ook andersom: de ondernemingsraad werkt beter naarmate mensen meer invloed hebben op de inrichting van hun werk.³⁶³ De vraag is echter in hoeverre ondernemingsraden daadwerkelijk hun positie kunnen gebruiken om invloed uit te oefenen op de besluitvorming. Zij hebben een breed takenpakket en het is de vraag of ze altijd voldoende capaciteiten en faciliteiten tot hun beschikking hebben om een te hoge emotionele belasting op het werk tegen te kunnen gaan, of om de manier waarop technologie wordt ingezet op het werk te beïnvloeden. Makkelijk is dit kennelijk niet, want ondernemingsraden zijn op dit punt in het verleden niet erg succesvol geweest.³⁶⁴

Verder bestaan binnen organisaties, naast of binnen de ondernemingsraden, nog weinig andere, meer proactieve vormen van medezeggenschap.³⁶⁵

Werkenden voelen zich niet altijd vertegenwoordigd door de bestaande structuren. Daarom wordt soms geëxperimenteerd met andere vormen van medezeggenschap, bijvoorbeeld door te werken met een ‘participantenpool’ (ABN AMRO) of met verschillende themagroepen (Gemeente Haarlem), waardoor veel meer werkenden meepraten dan de leden van de ondernemingsraad.

In hoeverre hebben werkenden invloed op het ondernemingsbestuur en kunnen ze effectief zijn? Uit onderzoek naar de effecten van medezeggenschap van werknemers op de bedrijfswaarde van 700 Europese bedrijven in de jaren 2006-2008 concludeert Robert Kleinknecht³⁶⁶ dat medezeggenschap managers bewust maakt van doelen op de langere termijn. Het debat in Nederland heeft vooralsnog vooral in het teken gestaan van een evenredige man-vrouwverhouding; zie het recente SER-advies *Diversiteit in de top: tijd voor versnelling*.³⁶⁷

360 ETUI 2019.

361 Eurofound 2013.

362 Smulders en Pot 2016.

363 Tros et al. 2019; Smulders en Pot 2016.

364 Pot 2019b.

365 Tros et al. 2019.

366 Kleinknecht 2018

367 SER 2019a.

In Frankrijk (president Emanuel Macron), in de Verenigde Staten (de Democratische presidentskandidaat Elisabeth Warren) en het Verenigd Koninkrijk (Theresa May en de *Financial Reporting Council*) zijn voorstellen gedaan om meer plaatsen in de bestuursstructuur te reserveren voor medewerkers of vakbonden.³⁶⁸ En onlangs is ook in Nederland voorgesteld om verpleegkundigen zitting te laten nemen aan de bestuurstaafel van iedere zorginstelling³⁶⁹, wat in bijvoorbeeld de Verenigde Staten al veel langer op de agenda staat.³⁷⁰

Ten slotte is het ook mogelijk om organisaties op te richten waarin werkenden meer de dienst uitmaken. Hoewel coöperaties van werkenden in Nederland, anders dan in Italië of Spanje, niet zo gebruikelijk zijn, neemt de aandacht hiervoor toe. Zo willen zzp'ers de handen ineen slaan, zoals we eerder beschreven, en ook in de platformeconomie ontstaan nieuwe initiatieven (zie box 4.3). Verder werkt een klein aantal bedrijven op basis van interessante combinaties van winstdeling en zeggenschap.³⁷¹ Recent zijn er sociale ondernemingen bijgekomen, die op een andere leest willen zijn geschoeid dan klassieke ondernemingen.³⁷² Dergelijke 'werkendenondernemingen' kunnen in de praktijk aanlopen tegen wet- en regelgeving, van de verplichte ondernemingsraad³⁷³ tot het niet mee kunnen laten delen in de winst van mensen die in dienst zijn genomen en een (gedeeltelijke) uitkering hebben. Om de grip op het werk te versterken hebben initiatieven rond de democratisering van werk vooral steun nodig.

De drie structurele ontwikkelingen op het werk die in dit rapport centraal staan – technologisering, flexibilisering en intensivering –, kunnen de grip op het werk verder verslechteren. Het zijn veel verschillende partijen die de nodige veranderingen kunnen afdwingen.

368 Kowalsky 2019.

369 Ellemeet (GL) en Hermans (VVD) hebben hiervoor een motie ingediend en pleiten voor verpleegkundigen in hun raad van bestuur en raad van toezicht, een *chief nursing officer*. Zij vinden dat er beter moet worden geluisterd naar verpleegkundigen, die een schat en kennis en ervaring hebben.

370 Graystone 2019

371 Zie bijvoorbeeld Kremer 2015.

372 Zie ook de WRR-verkenning over filantropie (De Goede et al. 2019). Hierin wordt voorgesteld om onderzoek te doen naar de wenselijkheid voor een nieuw statuut voor sociale ondernemingen.

373 De SER kan daarvoor ontheffing geven, maar doet dat zelden (Tros et al. 2019).

Box 4.3 Coöperaties van werkenden

Werkerscoöperaties zijn een interessante mogelijkheid om zzp'ers en platformwerkers te helpen collectieve afspraken te maken, ook over tarieven. Bij 'platformcoöperaties' zijn de gebruikers van de platforms eigenaar én bestuurder. Voorbeelden zijn Stocksy, een site waarvan een groep fotografen eigenaar is, en 800 taxichauffeurs in Denver, die Green Taxi hebben opgericht. Dichter bij huis is er het van oorsprong Belgische platform Smart, waarbij naar eigen zeggen 85.000 freelancers zijn aangesloten, veelal kunstenaars en artiesten. De coöperatie biedt niet alleen dienstverlening maar ontpopte zich ook als een vakbond en dwong collectieve afspraken af voor de nieuwe platforms die op de markt kwamen: Deliveroo en Take Eat Easy.³⁷⁴

Ook in andere sectoren bestaan er bedrijven waar de werkenden zelf de dienst uit maken, zoals de ict en de dienstverlening. In de schoonmaaksector is er bijvoorbeeld de werknemerscoöperatie Schoongewoon, opgericht in 2012, met tien werkcoöperaties op verschillende plekken in Nederland. Alle werkenden beslissen mee en delen in de winst, en de medewerkers zeggen een hogere kwaliteit van werk te ervaren dan bij hun vorige baan. Niet omdat het loon nu hoger is, dat is namelijk niet zo, maar ze voelen zich 'eigen baas', er is vertrouwen en ze helpen elkaar.³⁷⁵ Inmiddels is volgens hetzelfde concept ook de coöperatie Helpgewoon ontstaan, van werkenden in de thuiszorg.

4.6 Conclusie: grip op het werk vraagt om meer autonomie en verbondenheid

Mensen proberen zich voortdurend aan te passen aan de veranderende eisen van het werk. Deze eisen nemen beetje bij beetje toe, meer mensen moeten meer doen in minder tijd en vaker omgaan met emoties op en over het werk.

Nederland scoort internationaal misschien goed op 'grip op het werk', maar dit geldt niet voor alles; denk bijvoorbeeld aan de toenemende agressie op het werk. Bovendien ervaart een aanzienlijk deel van de werkenden (bijna de helft) weinig vrijheid op het werk en neemt deze autonomie zelfs af. Technologie en flexibilisering van het werk kunnen hieraan debet zijn; denk aan de orderpicker en de vrachtwagenchauffeur uit de beroepsportretten. Ook de overheid zelf speelt een negatieve rol: het zijn vooral publieke professionals die minder grip hebben op hun werk. Alles tezamen is dat een recept voor meer burn-outklachten en uitval op het werk. Met weinig autonomie op het werk kunnen mensen namelijk minder goed het hoofd bieden tegen de intensivering van werk.

374

Arets 2019.

375

Stavenuiter en Oostrik 2017.

Meer grip op het werk is geen individueel probleem dat kan worden opgelost met een werkstresstest of zelfhulpboek. Meer grip op het werk is een probleem van arbeidsorganisaties en zelfs breder, van de samenleving. Hoe ervoor te zorgen dat bedrijven en instellingen hun verantwoordelijkheid nemen? Dit is een belangrijk aandachtspunt omdat de structurele ontwikkelingen – technologisering, flexibilisering en intensivering – negatief kunnen uitpakken op het werk. Maar dit hoeft niet. Het management van bedrijven en instellingen is immers eerst verantwoordelijke voor een goede kwaliteit van werk en, als onderdeel daarvan, voor de mate van grip die werkenden op hun eigen werk hebben. Er is werk aan de winkel voor veel verschillende partijen, waaronder de overheid, sociale partners en vakbonden. En de invloed die werkenden hebben op hun organisaties, is tot nu toe gering en zou best groter mogen en kunnen zijn (zie de aanbevelingen in hoofdstuk 8).

Het is cruciaal dat mensen grip hebben op het werk zelf. Dit is goed voor hun eigen welzijn en gezondheid, én het is goed voor het functioneren van de arbeidsorganisatie. Verder is het – om diezelfde redenen – van belang dat mensen het werk ook kunnen afbakenen en hierdoor grip hebben op het leven. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.

Grip op het werk	Nederland in Europa	Nederland in de tijd
Autonomie	Positief	Negatief
Capaciteiten ontwikkelen	Neutraal	Neutraal
Sociale steun	Positief	Neutraal
Geen agressie/discriminatie	Negatief	Negatief

■ Neutraal ■ Positief ■ Negatief

Een dag op het werk: de ict'er

"Data zijn het nieuwe goud", zegt ict'er Gerco, "en ik help dat goud delven." Hij is ingehuurd door het Duitse energiebedrijf Innogy, moedermaatschappij van onder andere Essent. Innogy wil voordeel halen uit de kennis die het bedrijf heeft over zijn 2,5 miljoen klanten, zoals hun energieverbruik en hun reacties op aanbiedingen. Gerco maakt deel uit van een *big data*-team van twintig specialisten dat de data ordent, analyseert en omzet in gedragsvoorspellingen.

Gerco (48 jaar) is zzp'er en heeft meerdere opdrachtgevers op meestal langlopende projecten. Voor Innogy werkt hij ongeveer drie dagen in de week, deels thuis, deels op het Innogy-kantoor in Den Bosch. Vandaag is er om half tien een korte afstemming met een deel van het team; problemen worden gesignaleerd en nieuwe taken gedefinieerd. De voertaal is Engels vanwege de internationale samenstelling van het team.

Na de vergadering kruipt Gerco achter een beschikbaar beeldscherm in de flexruimte waar het *big data*-team bijeen zit. Hij werkt aan een programma voor een verbeterde *library*. "Programmeren is maar beperkt creatief", zegt Gerco. "Het is vooral gebruikmaken van oplossingen die anderen al bedacht hebben. Programmeurs zijn voortdurend aan het googlen." Hij tikt een vraag in, loopt de zoekresultaten door en vindt een mogelijk antwoord. Hij knipt en plakt, schaaft bij, doet een test en het werkt. Een grote lach: "Wij zijn heel blij met Google."

Het team is zelfsturend en werkt in zogenaamde 'sprints' van drie weken, met steeds nieuwe doelen en hiervan afgeleide taken, die in samenspraak worden vastgesteld en verdeeld. Om elf uur is er een vergadering waarin de huidige sprint wordt afgesloten. Het is een staande bijeenkomst in een krap, glazen hok met tegen de achterwand een manshoog prikbord van drie meter lang met een tijdschema van het project, vol stickers en post-its. De teamleden doen kort verslag van hun vorderingen, vertellen over successen, problemen en oplossingen en nieuwe inschattingen. Post-its worden verplaatst en er komen nieuwe bij. Ze liggen op koers, is de vaststelling. Iedereen trekt zich weer terug achter de eigen computer.

Even na twaalf uur roept iemand iets over lunchtijd. Gerco trekt zich los van z'n werk. Het gebeurt zelden dat iemand met een boterham achter zijn computer door blijft werken, verzekert hij. Met z'n zessen zitten ze aan een tafel in het bedrijfsrestaurant. Drie kwartier later zit iedereen weer achter zijn scherm. Gerco werkt verder aan z'n programma. Hij heeft de juiste route gevonden, het gaat er nu om deze te vervolmaken en netjes af te hechten.

De ict-technologie ontwikkelt zich razendsnel, hij blijft op de hoogte door te lezen, te praten met collega's, maar vooral door te doen. Zo heeft hij ook het vak

geleerd, want zijn studieachtergrond is niet ict maar werktuigbouwkunde. Zijn kritiek op veel opleidingen en bedrijven is dat deze werknemers opsluiten in een specialistisch domein, bijvoorbeeld Java, terwijl brede kennis essentieel is om bij te blijven. "Als zzp'er zit ik op uiteenlopende projecten, daar leer je van."

Zelfstandig worden was een bewuste keuze. Gerco heeft zich aangesloten bij 4Synergy, een groep van 45 ict-zzp'ers die gezamenlijk acquireren en kennis uitwisselen. Hij spaart voor magere tijden, tegen ziekte is hij verzekerd via een broodfonds. Zijn tarief varieert van 700 tot 1.200 euro per dag, afhankelijk van de soort opdracht.

Rond twee uur heeft hij een afspraak met een collega van Innogy. Het *big data*-team moet toestemming krijgen om hun cloudplatform te verbinden met de databestanden van Innogy. De veiligheid van de data is hier in het geding. Ze gaan samen in een vergaderhok zitten, elk achter de eigen laptop. Termen vallen: gateway, aws management console, user landing. De perfecte oplossing is op dit moment niet mogelijk, wel eentje die volgens Gerco meer dan voldoende is: deze slaat alarm als iemand probeert in te breken. De collega twijfelt of de mensen hogerop in het bedrijf dit genoeg zullen vinden. Gerco is niet blij. De afstemming met het bedrijf leidt vaak tot vertraging, verzucht hij.

Hij kruipt weer achter zijn computer. Van stress heeft hij geen last. Hij heeft niet het idee dat bedrijven steeds hogere eisen stellen en dat opdrachten sneller af moeten. Het is zeldzaam dat hij 's avonds of in het weekend aan het werk is.

Technologie neemt het werk over van steeds meer mensen, inclusief dat van ict'ers, constateert Gerco. "De hardware-ict'ers, met name in de mbo-functies, verliezen hun baan, bijvoorbeeld omdat servers worden vervangen door de cloud." Dat betekent niet dat hij als cloudspecialist gebeiteld zit. "Die kan over tien jaar vervangen zijn door artificiële intelligentie." Dus? "Dus moet ik zorgen dat ik actueel en gevraagd blijf. Hoe? Door te blijven werken. Verder is het niet te plannen."

Het is inmiddels vijf uur. Hij gaat zijn programma afmaken en dan naar huis.

Het aantal ict'ers in Nederland stijgt nog altijd, begin 2019 waren er 395.000, grotendeels mannen (85 procent). Ze zijn relatief hoogopgeleid, 62 procent heeft hbo of wo, 22 procent is mbo. Een dalend aantal heeft een vast contract: 73 procent, tegen 15 procent een flexcontract en 16 procent is zelfstandige (cijfers 2017). Volgens een enquête onder ict'ers van technologiewebsite Tweakers uit 2014 heeft bijna 60 procent een brutoloon van tussen de 2.000 en 4.000 euro per maand. Zelfstandige ict'ers verdienen vaker onder de 2.000 euro, maar ook vaker boven de 4.000 euro.



5 Grip op het leven

Meer dan mensen in andere landen hechten Nederlanders aan de begrenzing van werk. Hoe belangrijk zij werk ook vinden, ze willen hiernaast nog een leven, bijvoorbeeld om te kunnen zorgen voor kinderen of kwetsbare ouders. Het is daarom niet gek dat zeggenschap over de werktijden de laatste decennia steeds belangrijker is geworden.³⁷⁶ Deels komt dit door de grotere arbeidsdeelname van vrouwen, al willen werkende mannen eveneens meer grip op het leven (hoofdstuk 2). Een goede balans tussen werk en privé ontbreekt, zegt één op de tien werkenden.³⁷⁷ Op het werk stapelen de deadlines zich op, thuis de afwas. Op beide fronten voelen zij zich soms tekortschieten, al verwaarlozen ze thuis vaker voor het werk dan andersom.³⁷⁸ Een deel van de mensen – vooral hogeropgeleiden, vrouwen en werkenden met kinderen – voelt zich ‘opgejaagd’.³⁷⁹

Tegelijkertijd constateren internationale organisaties als Eurofound³⁸⁰ dat het in Nederland verhoudingsgewijs goed mogelijk is om grenzen aan werk te stellen en om werk te combineren met een privéleven. Dit komt door onze deeltijdcultuur, die het ook voor meer groepen, zoals mensen met een arbeidsbeperking, mogelijk maakt om te werken. Maar de vraag is wel of er geen sprake is van een ‘deeltijdklem’, zoals econoom Janneke Plantenga dat noemt.³⁸¹ De Nederlandse regelingen – van schooltijden tot kinderopvang – zijn afgesteld op deeltijdwerk. Deeltijdwerk is de norm, en dit wordt ook zo uitgedragen in het beleid. Hierdoor hebben veel werkenden niet echt een reële keuze om zelf de duur van hun werk te bepalen.

In dit hoofdstuk gaan we niet alleen in op het deeltijdwerk, maar ook op andere zaken die de grip op het leven kunnen verbeteren, zoals betaald verlof, goede kinderopvang en ouderenzorg en zeggenschap over de werktijden. Met als terugkerende vraag: in hoeverre zetten technologisering, flexibilisering en intensivering de grip op het leven onder druk? Of kunnen deze ontwikkelingen de grip op het leven juist vergroten?

-
- 376 In de loop van de tijd hebben de duidelijkste veranderingen zich voorgedaan op het gebied van het belang van goede werktijden (van 45 procent in 1990 naar 60 procent in 2018) en goede vakantie-regelingen voor werkenden (van 36 procent in 1990 naar 45 procent in 2018), schrijft Conen (2020).
- 377 Houtman et al. 2020.
- 378 Houtman et al. 2017.
- 379 In totaal voelt 36 procent zich weleens ‘gejaagd’, 54 procent voelt weleens dat het te druk is en 39 procent dat ze tekortschieten. Onder de genoemde groepen is dit sterker (Roeters 2018).
- 380 Eurofound 2017.
- 381 Dohmen 2017.

5.1 Deeltijdwerk, oftewel zorgen voor eigen rekening

Dat mensen in Nederland relatief veel grip hebben op het leven, kan geheel op het conto worden geschreven van onze deeltijdeconomie, althans onze deeltijdeconomie voor vrouwen. Driekwart van de werkende vrouwen werkt in deeltijd (bijlage 'Kerncijfers arbeidsmarkt', B12). Inmiddels is de gemiddelde werkweek van vrouwen gestegen naar 28 uur per week, wat in Europees vergelijkend perspectief zeker niet meer laag is. Ook 22 procent van de werkende mannen werkt in deeltijd, een unicum in Europa, maar zij werken gemiddeld 39 uur per week (bijlage 'Kerncijfers arbeidsmarkt', B13).³⁸² De in 2006 ingevoerde Wet zorg en arbeid regelt dat mensen hun werkuren mogen aanpassen – ook wel het recht op deeltijdwerk genoemd. En in 2016 zijn de mogelijkheden voor zeggenschap over het werk verder verruimd, door de Wet flexibel werken. Hiermee heeft Nederland, samen met het Verenigd Koninkrijk, de meest uitgebreide wetgeving op dit gebied.³⁸³ Werkenden hebben zo meer wettelijke autonomie over de plaats en de tijden waarop ze werken. Onze parttime-economie en deze juridische bescherming zorgen ervoor dat mensen meer tijd hebben voor hun gezin, vrijwilligerswerk of andere activiteiten.

Maar is er in Nederland geen verplichte deeltijd, vooral voor vrouwen? Nee, is vaak het antwoord: deeltijdwerk heeft de voorkeur van de meeste vrouwen. Het is hun eigen wens, het geeft hen de mogelijkheid meer tijd met hun kinderen door te brengen. Hoe lager de opleiding, hoe sterker dit geldt. Toch zou de gemiddelde arbeidsduur van vrouwen met 2,3 uur stijgen, becijferende het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP), als zij allen het aantal uren (kunnen) gaan werken dat ze gezien hun situatie en financiële consequenties het liefst willen.³⁸⁴ Ook zegt 13 procent van de vrouwen en 7 procent van de mannen meer uren te willen maken.^{385 386} Stond het beleid de afgelopen decennia in het teken van de mogelijkheid om minder te werken, nu is het de vraag of er niet evenveel aandacht moet zijn voor de mogelijkheid om méér uren te werken. Deeltijdarbeid als keuze is een kenmerk van goed werk, maar deze keuze wordt beïnvloed door de condities en instituties die er zijn. De belangrijkste lopen we langs.

382 Portegijs en Van den Brakel 2018.

383 OECD 2019b.

384 Portegijs et al. 2016.

385 Portegijs en Van den Brakel 2018.

386 Volgens het CBS willen in totaal 662.000 mensen minder uren, vooral zelfstandigen. 766.000 mensen willen meer uren werken (ongeacht of ze meteen beschikbaar zijn), eerste kwartaal 2019 (www.opendata.cbs.nl). De groep die meteen beschikbaar is, is kleiner. Zie bijlage 'Kerncijfers arbeidsmarkt', B6.

Kinderopvang

Gaan mensen niet meer uren werken als de kinderopvang minder kostbaar en van betere kwaliteit zou zijn? In Nederland wordt kinderopvang voornamelijk gezien als een surrogaat voor de zorg van ouders – het is, zoals het woord al zegt, ‘opvang’. De primaire doelstelling van kinderopvang in Nederland is altijd geweest het bevorderen van de arbeidsdeelname van vrouwen. De sociaal-emotionele maar vooral de cognitieve ontwikkeling van kinderen stond, anders dan in bijvoorbeeld Scandinavische landen, veel minder centraal.³⁸⁷ Voor pedagogische wetenschappers is de kwaliteit van de Nederlandse kinderopvang altijd een punt van zorg geweest.³⁸⁸ Het opleidingsniveau van de professionals is relatief laag.³⁸⁹ Sinds kort wordt de kinderopvang beoordeeld als ‘voldoende’ tot ‘goed’, al is de “gemiddelde educatieve kwaliteit duidelijk lager”.³⁹⁰ In vergelijking tot andere landen is de kwaliteit van de Nederlandse kinderopvang ‘gemiddeld’.³⁹¹

Nederlandse ouders, met name laagopgeleiden, vinden vooral de kosten van kinderopvang hoog. En dat klopt: alleen in de Verenigd Koninkrijk betalen ouders hiervoor een hoger aandeel van hun inkomen. Anderhalfverdieners besteden al snel een vijfde van het gezinskomen aan (deeltijdse) kinderopvang.³⁹² De kwaliteit van de opvang vinden ouders goed, al hekelen zij de, mede als gevolg van de flexibilisering, voortdurende personeelwisselingen.³⁹³ Ouders in Nederland stellen misschien niet zulke hoge eisen aan kinderopvang, zegt Plantenga.³⁹⁴ De kinderen gaan immers maar voor een paar dagen naar de crèche en dan is ‘veilig’ en ‘gezellig’ goed genoeg. Opvallend is dat de meerderheid van de mensen vindt dat de kinderopvang niet goed is voor jonge kinderen (baby’s en 1-jarigen) en schoolgaande kinderen.³⁹⁵ Als in Nederland de kinderopvang meer zou zijn gericht op de educatieve ontwikkeling van kinderen, en als deze kinderopvang net zo goed, gewoon en goedkoop zou zijn als de basisschool, dan brengen ouders hun kinderen misschien vaker. Om zelf meer uren te gaan werken.

387 Zie ook WRR 2013a.

388 Vermeer en Groeneveld 2017.

389 In de Nederlandse kinderopvang is er een professionaliseringstekort. Zo concludeert het rapport van de Landelijke Kwaliteitsmonitor kinderopvang: “Het aanbod van professionaliseringsactiviteiten is gemiddeld matig, met weinig frequent pedagogisch-inhoudelijk overleg met collega’s of collegagastouders en leidinggevenden” (Slot et al. 2017: 12).

390 Slot et al. 2017.

391 Fukkink 2017.

392 OECD 2016b; zie ook OECD 2019b. De Nederlandse overheidsuitgaven zijn ook relatief laag; zie ook McKinsey Global Institute 2018.

393 Roeters en Bucx 2018.

394 Dohmen 2017.

395 Portegijs en Van den Brakel 2018.

Box 5.1 Kinderopvang bij onze noorderburen

In Scandinavië ligt de nadruk historisch meer op de sociale en cognitieve ontwikkeling van kinderen: Finland, Zweden, IJsland en Denemarken scoren in internationale vergelijkingen altijd het hoogst als het gaat om de kwaliteit van de kinderopvang. Het achterliggende idee is dat het juist beter is dat de kinderen, zeker vanaf de leeftijd van twee jaar, naar de kinderopvang gaan dan dat ze thuis blijven. Daarom heeft in Denemarken ieder kind dat ouder is dan een half jaar, recht op minimaal twintig uur kinderopvang, ook als de ouders thuis zitten.³⁹⁶ In het verlengde hiervan worden hogere eisen gesteld aan de professionaliteit van de beroepskrachten. Ze zijn meestal hbo-opgeleid, in tegenstelling tot medewerkers van onze kinderopvang, waar veel tijdelijke en mbo-banen bestaan.

Ouderenzorg

Gaan mensen niet meer werken als de zorg voor hulpbehoevende ouderen beter zou zijn geregeld? Omdat in Nederland vrouwen pas sinds de jaren negentig van de vorige eeuw de arbeidsmarkt zijn gaan betreden, is er altijd weinig aandacht geweest voor het combineren van werk en mantelzorgtaken. De oudere generatie vrouwen, die veel zorg op zich nam, was immers beschikbaar. Maar nu de meeste vrouwen en mannen werken, zal het aantal mensen dat werk en mantelzorgtaken combineert – nu één op de drie vrouwen en één op de vijf mannen (in totaal 2 miljoen werkenden) – alleen maar toenemen, ook omdat we langer doorwerken en de zorgvraag de komende jaren stijgt.³⁹⁷ Als het gaat om beperkte hand- en spandiensten voor een korte tijd, redden de meeste werkende mantelzorgers zich wel. Maar is de mantelzorg intensief (dat wil zeggen acht uur per week bovenop het werk), dan stopt een klein deel met werken, en anderen werken minder uren of melden zich ziek.³⁹⁸ En werkenden met intensieve zorgtaken ervaren een grote tijdsdruk en zijn minder tevreden met het leven.³⁹⁹

Hoewel in Europees perspectief verhoudingsgewijs sterk ontwikkeld, is de thuiszorg vooral gericht op de zorgbehoevende ('de cliënt centraal'), en niet georganiseerd rond mantelzorgers die aan het werk willen blijven. De mantelzorgondersteuning die er is betreft vooral informatie, voorlichting, emotionele steun en soms kortdurende respijtzorg, bijvoorbeeld in een logeershuis.

396 Kremer 2006; Rostgaard 2014.

397 De Boer et al. 2019.

398 Van de werkenden met intensieve zorgtaken (meer dan 4 uur) ging 17 procent minder werken en 7 procent stopt (Josten en De Boer 2015).

399 De Boer et al. 2019.

Voorzieningen die werkende mantelzorgers op een structurelere basis kunnen helpen, zoals dagopvang of intramurale zorg, zijn bovendien afgebouwd. Onder verwijzing naar de ‘participatiesamenleving’ wordt eerder meer beroep op familie gedaan dan minder.⁴⁰⁰ En dat terwijl steeds meer mensen die met zorg-taken te maken krijgen, aan het werk zijn.

Eerlijk delen

En gaan mensen niet meer werken als de partner thuis meer zou doen? Het beleidsideaal in Nederland is altijd gericht geweest op ‘eerlijk delen’ van betaalde én onbetaalde arbeid. Nederland liep in Europa voorop bij het aanspreken van mannen op hun zorgverantwoordelijkheden.⁴⁰¹ Gedeelde zorg is ook het ideaal van het leeuwendeel van de Nederlandse bevolking.⁴⁰² Maar hoe anders is de praktijk. Meestal gaan vrouwen minder uren werken als er kinderen komen, en mannen juist meer. In slechts 18 procent van de huishoudens met kinderen werken mannen en vrouwen evenveel. Tegelijkertijd zijn Nederlandse mannen meer voor de kinderen gaan zorgen, ook vergeleken met andere Europese mannen, al zijn de man-vrouwverschillen in de zorg in Scandinavische landen kleiner. Vrouwen nemen nog altijd vaker huishoudelijke en vooral organisatorische taken binnen het gezin voor hun rekening. Dit geldt nog sterker voor de mantelzorg: 17 procent van de werkende vrouwen verricht mantelzorg voor zieke of hulpbehoevende ouderen, een partner of kinderen, tegenover 10 procent van de werkende mannen.⁴⁰³

Goed werk

Gaan mensen die in deeltijd werken, tot slot, niet meer uren werken als hun banen beter zouden zijn? In de vorige paragraaf kwam naar voren dat vrouwen vergeleken met mannen minder autonomie ervaren op het werk. Ze werken bovendien vaker op tijdelijke of oproepbasis en vaker in sectoren met een hoge werkdruk, zoals het basisonderwijs en de zorg. Deeltijdwerk, indien zelfgekozen, kan bescherming bieden tegen de intensivering van werk.⁴⁰⁴

In sommige beroepen is het werk zo emotioneel belastend dat mensen het niet graag fulltime doen; zij werken in deeltijd omdat ze het werk te zwaar vinden. In het basisonderwijs is, naast tijd voor het gezin, één van de redenen voor deeltijdwerk dat het leraarschap “te veeleisend [is] voor een voltijdsbaan”.⁴⁰⁵

400 Bredewold et al. 2018.
 401 Zie bijvoorbeeld Commissie Toekomstscenario’s Herverdeling Onbetaalde Arbeid 1995.
 402 Portegijs en Van den Brakel 2016.
 403 Portegijs en Van den Brakel 2016.
 404 Piasna 2018.
 405 Arbeidsmarktplatform PO 2019.

Soms wordt werk alleen in deeltijd aangeboden, bijvoorbeeld in de thuiszorg, de buitenschoolse kinderopvang en de schoonmaak. In de laatste sector werken ook veel mannen en mensen met een niet-westerse migratieachtergrond, die niet zelden meerdere deeltijdbanen aan elkaar moeten knopen om rond te komen. Vooral startersbanen zijn voor jonge vrouwen vaak onvrijwillige deeltijdbanen.⁴⁰⁶ Daarbij komt dat in sommige banen en sectoren deeltijdwerk de norm is geworden. Niet omdat dit werkenden helpt om grip op het leven te krijgen, maar omwille van kortetermijnkostenbesparingen voor werkgevers.

De Wet flexibel werken, en diens voorlopers, is van groot belang geweest, vooral indirect, om deeltijdwerk te bevorderen: de wet legt de norm vast en ondersteunt zo de praktijk.⁴⁰⁷ Minder bekend is dat de wet niet alleen mogelijkheden biedt om de werkduur te verminderen, maar ook om de werkduur te vermeerderen. Ook door bijvoorbeeld thuis te gaan werken. Dergelijke verzoeken tot urenuitbreiding komen in de rechtbank minder vaak voor, en worden bovendien vaker afgewezen, dan verzoeken om minder te mogen werken. Werkgevers kunnen veel redenen opgeven om dit verzoek te weigeren.⁴⁰⁸ Dat meer uren eisen, bijvoorbeeld bij structureel overwerk, een optie is, is bij werknemers bovendien minder bekend. Goed werk houdt echter in dat *meer* uren kunnen maken net zo vanzelfsprekend is als *minder* uren kunnen werken.

De kwaliteit van het werk kan zo een belangrijke, vaak verwaarloosde, factor zijn waarom mensen minder uren willen werken. Het is opvallend dat 70 procent van alle lageropgeleiden, dus vrouwen én mannen, in Nederland een deeltijdbaan heeft – in Europees perspectief is dit ongekend.⁴⁰⁹ De lageropgeleide vrouwen werken verreweg het minst van alle vrouwen, en ook de minste uren: namelijk 22 uur per week tegenover 25 uur voor middelbaaropgeleide vrouwen en 28 uur voor hogeropgeleide vrouwen.⁴¹⁰ Lageropgeleide vrouwen hebben andere idealen over de zorg voor kinderen: ze willen graag veel tijd besteden aan hun kinderen en hun mannen doen minder in huis. Maar met betere banen willen mensen misschien wél meer uren werken.

Deeltijdwerk helpt, kortom, om grip op het leven te hebben. Maar dan moet het wel een echte keuze zijn, en niet omdat bijvoorbeeld de kinderopvang een te groot beslag legt op het inkomen, omdat deze niet goed genoeg is, of omdat het

406 Merens en Bucx 2018.

407 Kamerstukken II 2010/11, 32 889, nr. 3.

408 Burri te verschijnen.

409 OECD 2019b.

410 Portegijs et al. 2016.

werk niet voltijds wordt aangeboden of zo zwaar is dat het alleen in deeltijd kan worden gedaan.⁴¹¹

Box 5.2 Deeltijdarbeid als kans om te werken

Deeltijdwerk kan een kans bieden aan mensen die moeite hebben met de eisen en het ritme van betaalde arbeid, of die een opstapje nodig hebben naar voltijdwerk. Denk aan mensen die na gezondheidsproblemen willen re-integreren, die lange tijd werkloos zijn geweest of die een arbeidsbeperking hebben. Volgens de OECDE komt het door de Nederlandse deeltijdeconomie dat mensen met ernstige psychische problemen in vergelijking tot andere landen vaker aan het werk zijn, zij het parttime.⁴¹² Tegelijkertijd willen zij graag meer uren maken, ook om fatsoenlijk rond te kunnen komen.⁴¹³

Deeltijdwerk kan ervoor zorgen dat mensen hun betaalde werk kunnen begrenzen. Ze hebben hierdoor meer grip op het leven. Maar er is wel een prijs die zij daarvoor betalen, en die uiteindelijk ook de samenleving betaalt. Deeltijdarbeid draagt bij aan het feit dat met name vrouwen minder goede banen hebben, minder aan de top werken, minder loon ontvangen, minder pensioen krijgen, minder compensatie ontvangen als ze arbeidsongeschikt of werkloos raken en minder vaak economisch zelfstandig zijn.⁴¹⁴ 60 procent van de vrouwen (tegen 79 procent van de mannen) ontvangt minstens 70 procent van het nettominimumloon.⁴¹⁵ Dit betekent dat zij minder onderhandelingsmacht hebben en een groter financieel risico lopen als ze scheiden. De ‘Nederlandse oplossing’ om werkenden grip op het leven te bieden heeft dus zowel een individuele als een maatschappelijke prijs.

411 Uit de Emancipatiemonitor van het SCP (Portegijs en Van den Brakel 2018) komt het volgende naar voren: bijna acht op de tien in deeltijd werkende vrouwen zouden onder bepaalde voorwaarden meer willen werken dan ze nu doen. Een ontoereikend huishoudensinkomen zou voor een op de drie een reden zijn om meer uren te gaan werken. Evenzoveel vrouwen zouden dit willen als ze hun werk beter zouden kunnen inpassen in hun privéleven, bijvoorbeeld door beter passende werktijden, thuiswerken en/of een kortere reistijd. Goede en betaalbare kinderopvang zou voor een op de zes moeders uitmaken, en een op de vijf mantelzorgsters zegt meer te gaan werken als hun hulp niet langer nodig is.

412 OECDE 2015a.

413 Schaafsma et al. 2015.

414 Burri te verschijnen

415 Portegijs en Van den Brakel 2018.

5.2 Betaald verlof

Een werkende in Nederland krijgt geen financiële compensatie voor zijn of haar zorgtaken. Deeltijdwerken is voor eigen rekening. In landen als Zweden, Denemarken, maar ook in Duitsland, is dat anders. Daar wordt het combineren van zorg en arbeid vooral opgelost via een andere strategie: het nemen van – soms ook deeltijd – *betaald* zorgverlof. Dit zorgverlof is er voor moeders en vaders. Soms kent het zorgverlof een *use it or lose it*-clausule, om ervoor te zorgen dat ook vaders verlof opnemen om hun band met de kinderen te versterken, en dat vrouwen niet verder op achterstand komen op de arbeidsmarkt.⁴¹⁶ In Nederland kennen we slechts het kraamverlof, het recente vijfdaagse vaderschapsverlof en 26 weken onbetaald ouderschapsverlof.

Figuur 5.1 laat zien dat Nederland in Europa wat betreft verlof voor kinderen een hekkensluiter is. In andere landen zijn er betere regelingen. Zo kent Duitsland een door de overheid betaald ouderschapsverlof⁴¹⁷ van veertien maanden, dat ouders zelf mogen verdelen. In Zweden is het betaalde verlof voor beide ouders samen zestien maanden. De overheid betaalt daar een basisbedrag, de werkgevers vullen dat aan. Door EU-beleid zal Nederland haar regelingen in de toekomst verbeteren, onder andere door twee maanden betaald verlof te garanderen voor beide ouders en vijf weken geboorteverlof, tegen 70 procent van het loon. Maar vergeleken met veel andere Europese landen is deze regeling nog steeds zeer beperkt.⁴¹⁸

Het idee achter betaalde verlofregelingen is dat doordat zij tijd en geld hebben om te zorgen, werkenden (m/v) zorg gelijk delen en beide ouders behouden blijven voor de arbeidsmarkt. Daarom is het cruciaal hoe de verlofregelingen zijn opgezet, met clausules zodat beide partners verlof opnemen, en met voldoende financiering. En wat betreft de duur: niet te kort en ook niet te lang, om te voorkomen dat de binding met de arbeidsmarkt verdwijnt. Acht tot twaalf maanden per persoon is vanuit dit oogpunt waarschijnlijk een verstandige periode.⁴¹⁹

Mantelzorgverlof staat – net als elders in Europa – nog meer in de kinderschoenen dan verlof voor kinderen. Er bestaan in Nederland verschillende vormen van mantelzorgverlof, zoals calamiteitenverlof, kortdurend zorgverlof (tegen 70 procent van het loon) en langdurig, onbetaald verlof (ongeveer zes weken per jaar). Maar slechts een klein deel van de mantelzorgers maakt hiervan gebruik: 10 procent nam bijvoorbeeld betaald verlof op.

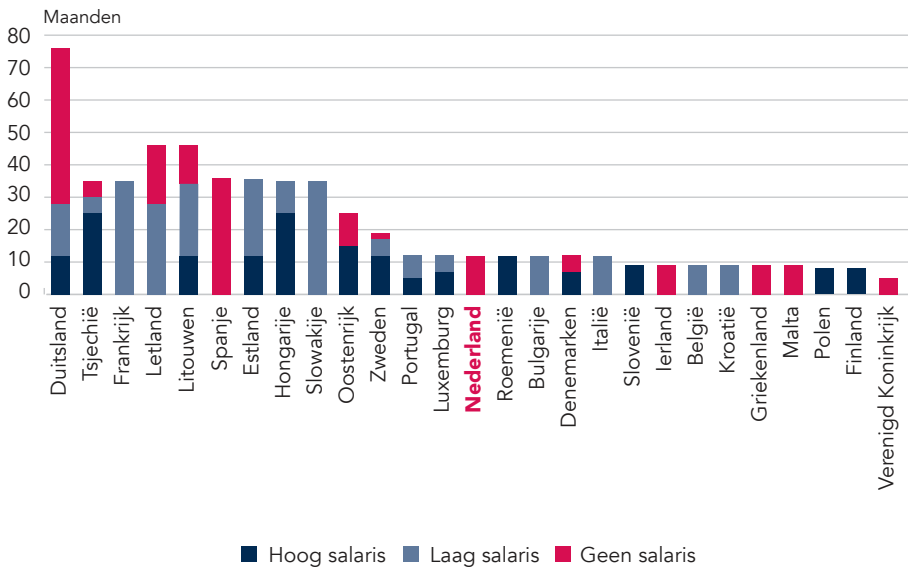
416 OECD 2019b.

417 Het gaat om ongeveer 1.800 euro per maand.

418 Zie ook OECD 2019b.

419 Akgunduz en Plantenga 2013.

Figuur 5.1 Het geheel aan verlof voor kinderen voor het gezin, EU-landen, per maand, 2017



Bron: Blum et al. 2018⁴²⁰

Vaker nemen mantelzorgers vakantiedagen op of ze melden zich ziek.⁴²¹ Blijkbaar bieden de vrijwel onbetaalde verlofregelingen voor werkenden onvoldoende soelaas. Ook worden binnen de cao's nog relatief weinig afspraken gemaakt in het kader van de mantelzorg, al is er de laatste jaren iets meer erkenning voor de 'combinatiedruk'.⁴²²

Een bijkomend probleem is dat de groter wordende groep flexibel werkende mensen zelden aanspraak kan maken op betaald verlof. Een zelfstandige zonder personeel (zzp'er) heeft geen werkgever en valt niet onder een cao. Een tijdelijke medewerker heeft maar beperkte rechten, en het vervullen van intensieve zorgtaken draagt mogelijk niet bij aan contractverlening.⁴²³ Plantenga concludeert daarom in de WRR-verkenning *Voor de zekerheid*: "Een zzp'er met een zieke partner, of een alleenstaande ouder met een tijdelijk contract en een ziek

420 Blum et al. 2018.

421 De Boer et al. 2019.

422 Heeger en Koopmans 2018.

423 Voor zzp'ers in Nederland bestaat wel (opnieuw) zestien weken zwangerschaps- en bevallingsverlof (de ZEZ-uitkering; Zelfstandige en Zwanger).

kind wordt met de harde kanten van de huidige zorginfrastructuur geconfronteerd.⁴²⁴ In de Nederlandse flexibele parttime-economie wordt de verhouding tussen zorg en arbeid geregeld doordat ouders en mantelzorgers zelf zorgdragen voor de gedeelde inkomsten uit arbeid.

Doordat mensen in Nederland zelf de financiële rekening betalen voor hun zorgtaken door deeltijd te gaan werken, is het toekomstscenario denkbaar dat zelfzorgen voor kinderen, voor ouders of voor een partner een voorrecht wordt van de *happy few*. Minder gaan werken als alleenstaande lageropgeleide ouder, of met een weinig verdienende of zieke partner, is financieel niet altijd mogelijk. Wie een dag minder gaat werken om voor een zieke vader te zorgen elders in het land, verliest al snel 245 euro per maand bij een modaal inkomen. Zeker als mensen minder kunnen werken door een zieke partner die zelf afhankelijk is van een uitkering, ontstaat een risico op armoede.⁴²⁵ Hogeropgeleide mannen en vrouwen met een goede baan hebben vaak wel de financiële ruimte voor deeltijdwerk bij zorgtaken, zeker als dit tijdelijk is. Maar kan de winkelmedewerker bij de Blokker ook minder gaan werken om voor haar of zijn zieke vader of partner te zorgen? Zij missen bovendien vaak de regelruimte en zeggenschap over hun uren.⁴²⁶ Meer dan één derde van de mantelzorgers kan niet zelf de werkuren bepalen, en meer dan één op de vijf kan zelden of nooit vrij nemen.⁴²⁷ Tijd en geld om überhaupt te kunnen zorgen, zou wel eens een nieuw verdeelvraagstuk kunnen worden.

De onbetaalde zorg is ook nu al ongelijk verdeeld. Steeds meer vrouwen verrichten in hun vrije tijd zorgtaken naast het werk. Het aantal werkende, vooral vrouwelijke mantelzorgers neemt toe. Een groot deel van de mantelzorg en van het vrijwilligerswerk in de zorg wordt gedaan door mensen die ook nu al werkzaam zijn in de zorg, vooral in de thuiszorg en in ziekenhuizen. Een op de vier werknemers die daar werkt, verleent onbetaalde zorg bovenop de betaalde zorg.⁴²⁸ De zorg, betaald en onbetaald, drukt zo onevenredig op de schouders van een specifieke groep. Betaald werk kan leiden tot een dubbele belasting voor mensen met zorgtaken thuis, maar dit hoeft niet per se. Als er ruimte is op het werk en steun van collega's en leidinggevenden, biedt betaald werk ook bescherming tegen de lasten van structurele mantelzorg. Wie op het werk een goede dag heeft, waardeert het zorgen voor een zieke partner of gehandicapt kind

424 Plantenga 2017: 271.

425 Heeger en Koopmans 2018. Het Nibud berekende dat mantelzorgers een val van 1.100 euro per maand kunnen maken (Nibud 2014).

426 Zie ook De Klerk et al. 2017.

427 De Boer et al. 2019.

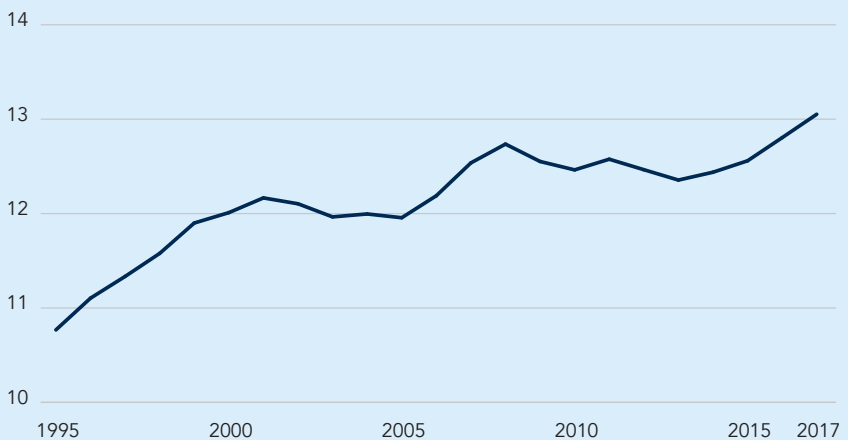
428 De Klerk et al. 2017.

meer. Goed werk, met ruimte voor zorg en grip op het werk, maakt onbetaald werk juist mogelijk en waardevol.

Box 5.3 Werken we in Nederland weinig?

Vaak wordt gesteld dat Nederlanders het minste werken in heel Europa. Dat is waar. Maar de verschillen zijn kleiner dan vaak wordt gedacht. We werken 29 uur per week, net zoals in België en maar één uur minder dan in Denemarken.⁴²⁹ Het aantal uren per werkende per jaar is sinds de jaren zestig afgenomen, van 1.800 naar 1.400 rond 1990, en is sindsdien gestagneerd. Toch zijn we met ons allen meer gaan werken (figuur 5.2). Dit komt doordat de arbeidsdeelname van vooral vrouwen sinds de jaren negentig is toegenomen, en wel tot een niveau dat vergelijkbaar is met dat in de Scandinavische landen⁴³⁰ (zie bijlage 'Kerncijfers arbeidsmarkt', B11). Veel werkenden zullen daarom tegelijkertijd een huishouden moeten runnen, voor kinderen moeten zorgen of moeten bijspringen bij ziekte van een naaste.

Figuur 5.2 Totale arbeidsvolume in uren (x miljard)



Bron: cbs StatLine

429 <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/4187653/9699107/weekly+paid+hours+2016>. Het gemiddelde is 33 in Europa. In landen als Denemarken is het 30. De verschillen tussen Nederland en andere Europese landen worden kleiner.

430 In 2017 werkte 72,9 procent van de niet-onderwijsvolgende vrouwen van 15-64 jaar, van de mannen was dit 84,8 procent (Portegijs en Van den Brakel 2018).

5.3 Zeggenschap over werktijden

Deeltijdarbeid, betaald verlof, kinderopvang en thuiszorg zijn voorzieningen die werkenden meer grip op het leven kunnen geven. Daarbij is een zekere zeggenschap over de werktijden cruciaal, zodat werkenden zelf het tijdstip en de locatie van het werk kunnen bepalen.⁴³¹ Belangrijk is dat het hierbij gaat om flexibilisering *voor* de werknemer, en niet om flexibilisering *van* de werknemer. In Nederland zegt ongeveer de helft van de werkenden dergelijke zeggenschap te hebben; alleen in Denemarken, Zweden en Noorwegen is dit percentage hoger.⁴³² Maar de helft van de werkenden heeft deze zeggenschap dus niet. Vrij vragen om te zorgen voor een ziek kind of 's avonds werken om overdag mee te kunnen met je vader naar het ziekenhuis, is voor deze groep een groot probleem. De zeggenschap over de werktijden is bovendien ongelijk verdeeld.⁴³³ Hoe lager de opleiding, hoe lastiger het is om het werk af te stemmen met thuis. Thuiswerken is bijvoorbeeld veel gebruikelijker onder hogeropgeleiden.

Vooraf tijdelijke 'onzekere' werkenden hebben minder grip op hun werktijden. Dit is een probleem bij de groeiende groep inval- en oproepkrachten in Nederland (zie hoofdstuk 1 en 3) die werken in de horeca, schoonmaak, supermarkten en zorg: in totaal zo'n 550.000 in 2019.⁴³⁴ Hoewel deze werkenden in theorie diensten kunnen weigeren, zit hieraan vaak al snel een grens. Mensen zijn bang niet meer te worden gevraagd: "voor mij tien anderen", wordt dan gezegd.⁴³⁵ In bovenstaande branches roosteren werkgevers zo efficiënt mogelijk om alle 'inactieve tijd' uit de uren te persen. Dergelijk werk is vaak zeer intensief – en wordt alsmaar intensiever: mensen moeten snel werken en onder tijdsdruk, wat het praktisch bijna onmogelijk maakt om er een privéleven op na te houden.⁴³⁶

'Dubbele flex', waarbij een onzeker contract wordt gecombineerd met flexibele uren, is nog ingewikkelder. Zo vertelt een voor de WRR-verkenning *Voor de zekerheid* geïnterviewde flexkracht in de thuiszorg met een schoolgaande dochter: "Je weet niet hoe je week eruit ziet. Je kan geen afspraken maken voor je dochter. Alles onder voorbehoud."⁴³⁷ Hoe belangrijk vooraf aangekondigde en reguliere werktijden voor mensen zijn, blijkt uit onderzoek in de Verenigde

431 In 1990 vond 45 procent van de ondervraagden goede werktijden van belang, in 2018 is dat 68 procent (Conen 2020).

432 Eurofound 2017.

433 Houtman et al. 2020.

434 Onder oproepkrachten vallen ook veel scholieren en studenten – 70 procent is jong, onder de 25 jaar. Vanzelfsprekend hebben we het hier niet over hen maar over volwassenen die werken om een zelfstandig bestaan op te bouwen.

435 Kremer 2017; Van der Gaag 2018.

436 Piasna 2018.

437 Kremer et al. 2017c: 104.

Staten. Volgens dit onderzoek willen werkenden 20 procent van hun salaris inleveren als ze meer zeggenschap krijgen over hun werktijden.⁴³⁸

Een andere vorm van flexibilisering, het zzp-schap, is eerder te zien als flexibilisering *voor* de werkende. Zzp'ers geven in enquêtes vaak aan eigen baas te zijn geworden omdat het zo makkelijker is om zorg en arbeid te combineren. Over het algemeen zijn ze dan ook beter in staat om werk en privé te combineren, ze zijn daar ook tevredener over, zeker als ze zelf voor het zzp-schap hebben gekozen en niet door werkloosheid zijn gedwongen om voor zichzelf te beginnen.⁴³⁹ Zzp-werkzaamheden zijn niet alleen beter te combineren met zorg voor kinderen, maar ook met zorg voor hulpbehoevende partners of ouders. Er zijn dan ook meer mantelzorgende zzp'ers dan mantelzorgende werknemers.⁴⁴⁰ Dit wijst erop dat bestaande arbeidsorganisaties werkenden te weinig ruimte geven voor hun privéleven. En dat terwijl bedrijven en instellingen die hun werknemers wel mogelijkheden bieden om de tijd en plaats van het werk af te stemmen met thuis, minder personeelsverloop, meer bevlogen medewerkers en minder ziekteverzuim hebben.⁴⁴¹

5.4 Vervagende grenzen tussen werk en thuis

Door de vage grenzen tussen werk en privé hebben zzp'ers soms moeite om het werk te begrenzen. Dit kwam ook naar voren in de interviews die zijn afgenomen voor de WRR-verkenning *Voor de zekerheid*.⁴⁴² In hun vrije tijd hebben zzp'ers het idee dat ze altijd meer omzet kunnen genereren: "Het werk loopt steeds door". Thuiswerken, wat in Nederland steeds meer toeneemt, speelt hierbij een rol, want thuiswerken geeft mogelijkheden om het werk zelf in te delen. Van de werknemers die thuis werkt, zegt de helft dit te doen omdat zij hun werk anders niet afkrijgen.⁴⁴³ Bijna een derde van de mensen werkt regelmatig over, managers en docenten doen dit vaker. Net als de hogeropgeleiden tussen de 25-35 jaar, die zich in het spitsuur van het leven bevinden.⁴⁴⁴

438 Mas en Pallais 2017. Zie ook Datta (2019), die uit onderzoek in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk concludeert dat atypische werknemers misschien van flexibiliteit houden, maar liever een vaste baan hebben. En dat werknemers bereid zijn met een lager inkomen genoegen te nemen als dit hun werkzekerheid vergroot.

439 Annink 2017.

440 Josten en Vlasblom 2017.

441 Kamerstukken II 2010/11, 32 889, nr. 3.

442 Kremer 2017: 116.

443 Van Echtelt et al. 2016.

444 CBS 2018h

Niet altijd is meer duidelijk wat precies werk is, en dus ook niet wat overwerk is. In de studie van Melissa Gregg⁴⁴⁵ zien de hogeropgeleide professionals het lezen en beantwoorden van e-mail niet als werk. Ze doen dat op zondag en 's avonds voor de buis om de volgende dag klaar te zijn om aan de slag te kunnen. Hier is sprake van 'vervagende grenzen' tussen werk en thuis. Mensen nemen werk mee naar huis, en soms ook thuis mee naar het werk. Veel mensen hebben het gevoel dat ze altijd 'aan staan' en in de avonduren en weekenden bereikbaar moeten zijn.⁴⁴⁶ Werkenden, zo zagen we in hoofdstuk 2, hebben ook hersteltijd nodig, en zijn vaak gebaat bij sterke scheidslijnen tussen privé en werk. Bovendien is het thuis drukker geworden doordat bedrijven, dankzij nieuwe technologie, meer taken naar de consument verschuiven. We regelen nu in onze vrije tijd de belastingaangifte, bankzaken en verzekeringszaken – allemaal werk waarvoor in het verleden andere mensen betaald kregen. Het is dus niet alleen drukker op het werk ('werkdruk') en thuis ('combinatiedruk'), schrijft Joop Schippers, ook de 'leefdruk' neemt toe.⁴⁴⁷

Internet en mobiele apparatuur (*portable devices*) zorgen ervoor dat de grenzen van het werk steeds vager worden. Het is de vraag of het werk hierbij is gebaat. Is hier geen sprake van een tweesnijdend zwaard? In een gezamenlijk onderzoeksrapport stellen Eurofound en de ILO⁴⁴⁸ dat digitale technologie – denk aan smartphones, tablets en laptops – zowel positief als negatief kan uitwerken op de kwaliteit van het werk. Enerzijds kan de technologie de werk-privébalans verbeteren, het woon-werkverkeer verminderen en de productiviteit stimuleren.⁴⁴⁹ Door telewerken kunnen ouders van jonge kinderen makkelijker blijven werken en minder overstappen op deeltijdwerk.⁴⁵⁰ Anderzijds kan ze ook leiden tot langere werkdagen, meer werkdruk en werk-privéconflicten.⁴⁵¹ In verschillende landen worden daarom grenzen gesteld aan de mate waarin mensen buiten hun werktijden beschikbaar moeten zijn. In Frankrijk hebben werknemers sinds 1 januari 2017 het wettelijk recht om hun smartphone buiten werktijd uit te zetten. En in Duitsland geven verschillende bedrijven (onder andere BMW en Volkswagen) hun werknemers het recht om onbereikbaar te zijn. In ons land is in februari 2019 een wetsvoorstel ingediend om het recht op onbereikbaarheid te regelen, een recht dat ook al in enkele cao's is opgenomen.

445 Gregg 2011.

446 Duxbury en Smart 2011.

447 Schippers 2015.

448 Eurofound en ILO 2017.

449 Of het inderdaad voor het werk alleen maar goed uitpakt, is de vraag. Cal Newport (2016), professor Computer Science, stelt dat we door de ontwikkeling van internet en *portable devices* niet meer in de fase komen van 'diep werk': ons werk is gefragmenteerd. Ons brein moet constant informatie verwerken en dat kost tijd en energie.

450 Chung en Van der Horst 2017.

451 Houtman et al 2017.

5.5 Conclusie: grip op het leven vraagt meer dan alleen deeltijdwerk

In Nederland is het meer dan in veel andere landen mogelijk om werk en privé te combineren. Dit is dankzij de mogelijkheid tot deeltijdwerk, die sterk is veranderd in beleid. Deeltijdwerk biedt de kans om in het spitsuur van het leven niet alle kaarten op het werk te hoeven zetten, maar je ook te richten op zorg. Het is echter de vraag of mensen, vooral lager- en middelbaaropgeleide vrouwen, niet meer uren gaan werken als hiervoor de condities rond en op het werk beter zouden zijn, namelijk: betere zorg voor ouderen en kinderen, die mensen in staat stelt meer te werken én beter werk te hebben. Want wie geen goed werk heeft, zal minder willen werken.

Zorgtaken zijn in ons land veelal onbetaald; ondanks de toegenomen arbeidsdeelname kent Nederland nog steeds weinig betaald verlof. Hierdoor betalen vooral de deeltijdwerkende vrouwen een individuele én maatschappelijke prijs. In de toekomst zou dit bovendien kunnen leiden tot meer ongelijkheid tussen mensen: bijvoorbeeld tussen degenen die mantelzorg wel kunnen regelen op het werk - en die zich dat financieel kunnen veroorloven - en degenen die dat niet kunnen. Zeggenschap over werktijden is cruciaal om grip te hebben op het leven, maar voor lageropgeleiden, tijdelijk werkenden en oproepkrachten is deze zeggenschap allerminst vanzelfsprekend. Grip op het leven in deze tijd is een sterke wens van veel werkenden maar is zeker niet voor iedereen weggelegd. De overheid zou hierop meer moeten inzetten, onder andere met collectieve regelingen voor verlof. En bedrijven kunnen in afspraken rond de arbeidstijden werkenden hierover meer zeggenschap geven (zie de aanbevelingen in hoofdstuk 8).

Grip op het leven	Nederland in Europa	Nederland in de tijd
Deeltijd werken	Positief	Neutraal
Betaald verlof	Neutraal	Neutraal
Zeggenschap werktijden	Positief	Neutraal
Goede kinderopvang	Neutraal	Neutraal
Goede ouderenzorg	Positief	Negatief

■ Neutraal ■ Positief ■ Negatief



Conclusie deel 1: Het werk in Nederland kan beter

In Nederland zijn mensen over het algemeen best tevreden met hun werk. Toch kan het werk veel beter, als we kijken naar de drie dimensies van goed werk – grip op geld, werk en leven. In het wiel dat we hebben gemaakt naar het voorbeeld van de Monitor Brede Welvaart (figuur 1.1), zien we de kwaliteit van het werk in Nederland in Europees perspectief (taartpunten) en de ontwikkeling van de laatste jaren (binnenste ring). Nederland scoort niet positief (groen) op alle twaalf indicatoren van goed werk (figuur 5.3). Soms doen we het slechter in Europees vergelijkend perspectief of neemt de kwaliteit van werk af (rood). Soms is ons land een Europese middenmoter of is er weinig positieve ontwikkeling (grijs).

Goed werk in Nederland?

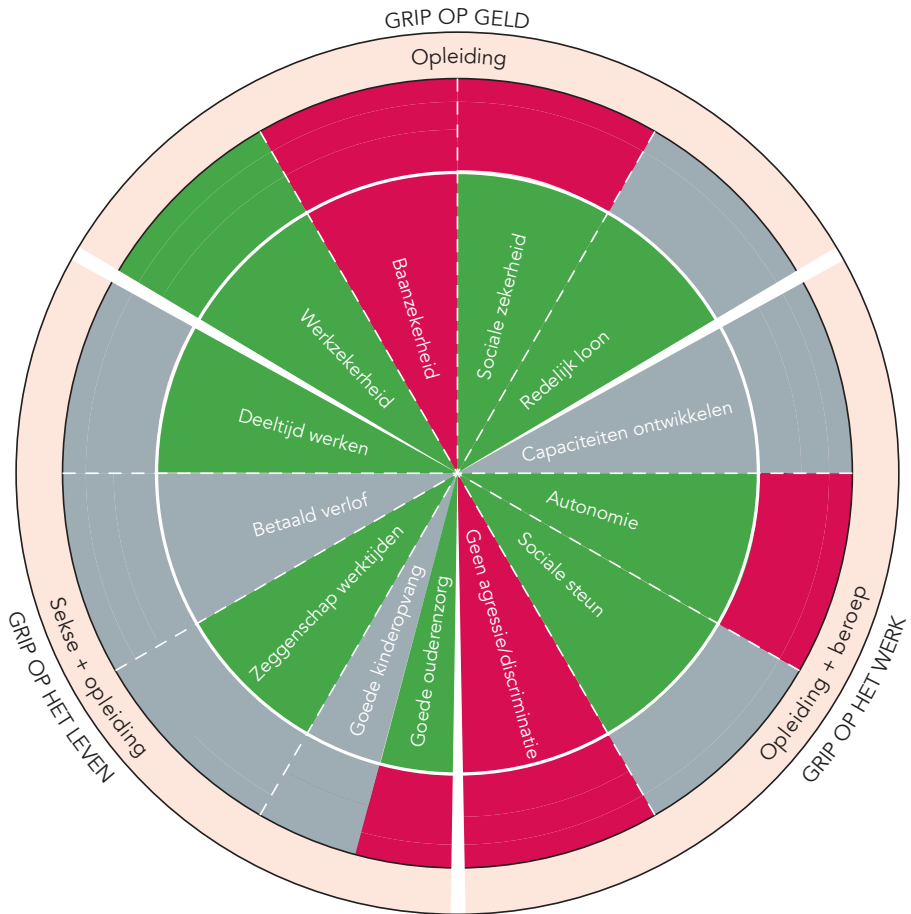
Door de flexibilisering op de arbeidsmarkt ervaren steeds meer werkenden dat ze *minder grip hebben op geld*. En als zij deze onzekerheid niet zelf ervaren, dan doet hun partner, kind of buurvrouw dat wel. Ons land kent een combinatie van een hoge werkzekerheid – er is veel werk – en lage baanzekerheid. En deze neemt steeds verder af. Voor veel werkenden is sociale zekerheid hierbij een bron van onzekerheid geworden, maar vooral voor zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers). Zij hebben immers geen recht op sociale verzekeringen (maar ook geen plicht tot het betalen van premies).

Als we kijken naar de *grip op het werk*, de tweede conditie van goed werk, dan blijkt de individuele vrijheid (autonomie) op het werk in ons land af te nemen, hoewel Nederland in Europees perspectief goed scoort. Autonomie is belangrijk voor het functioneren van arbeidsorganisaties, voor innovatie en voor de mensen zelf; ze beschermt tegen té hoge eisen op het werk. De werkplek is niet alleen een bron van sociale steun maar ook van agressie, waardoor de verbondenheid op het werk op het spel staat. Bedrijven en instellingen halen ook niet altijd het beste in mensen naar boven, zeker niet als het gaat om mensen met een migratieachtergrond of een arbeidsbeperking. En het leren en ontwikkelen op het werk, wat ook bijdraagt aan werkzekerheid, neemt nog niet zo'n vaart.

Nederland staat, ten slotte, weliswaar te boek als een land waar, vanwege de mogelijkheid om in deeltijd te werken, werk en privé goed te combineren zijn, maar de kosten hiervan komen voor rekening van het individu, vooral vrouwen. Mede hierdoor heeft ons land in vergelijking tot andere landen zeer beperkte betaalde verlofregelingen voor de zorg voor kinderen en ouderen. En dit terwijl werkenden steeds vaker verantwoordelijk zullen zijn voor deze laatste groep. Kinderopvang, vooral als deze van uitstekende kwaliteit is, stelt ouders in staat om (meer) te kunnen en te willen werken, maar ons land excelleert daar niet in. Ouderenzorg is in Europees perspectief beter ontwikkeld, maar is nauwelijks

gericht op het ondersteunen van werkenden. Deze elementen maken werken mogelijk. Net zo belangrijk is de mogelijkheid om het werk te begrenzen, bijvoorbeeld om zelf zorgtaken te verrichten, maar lang niet iedereen heeft voldoende zeggenschap over de eigen werktijden. *Grip op het leven* is, kortom, nog niet vanzelfsprekend.

Figuur 5.3 Kwaliteit van werk in Nederland, in Europa en in de tijd, twaalf indicatoren



Taartpunten: Nederland in Europa
 Buitenste ring: Nederland in de tijd
 Lichtroze ring: Dominante scheidslijnen

■ Neutraal
 ■ Positief
 ■ Negatief

Bron: WRR, geïnspireerd door de Monitor Brede Welvaart (CBS)

Scheidslijnen

De kwaliteit van arbeid staat over de hele linie – dus voor alle werkenden – onder druk. De onzekerheid neemt voor iedereen toe en burn-outklachten zijn wijdverspreid. In deze zin is er geen sprake van een eenduidige polarisatie tussen ‘good jobs’ en ‘bad jobs’, of tussen ‘MacJobs’ en ‘McJobs’. Toch is de kwaliteit van werk ook een verdelingsvraagstuk. Sommige mensen hebben beter werk dan anderen. Hoe lager de opleiding, hoe minder grip mensen hebben op de drie dimensies van goed werk; zij zijn op alle werkfronten het slechtst af. Ook vrouwen hebben minder geld en zekerheid én minder grip op het werk, evenals mensen met een migratieachtergrond.

Daarnaast tekenen zich nieuwe scheidslijnen af. Als het gaat om grip op het werk, zijn er niet alleen belangrijke verschillen tussen mensen met een hoge en een lage opleiding, maar ook tussen beroepen. Publieke professionals in de zorg, in het onderwijs en bij de politie hebben de minste grip op het werk. En er zijn nieuwe scheidslijnen, naast het klassieke onderscheid in sekse, als het gaat om grip hebben op het leven. Bijvoorbeeld tussen werkenden die zorg en arbeid met elkaar kunnen combineren en werkenden die dit niet kunnen, omdat zij minder financiële middelen en regelruimte op het werk hebben.

Drie centrale ontwikkelingen

De drie ontwikkelingen die in dit rapport centraal staan – technologisering, flexibilisering en intensivering –, kunnen de komende jaren slecht uitpakken voor de kwaliteit van werk. Het gevaar dreigt dat met de inzet van meer robots en kunstmatige intelligentie (AI) de autonomie van meer werkenden wordt ingeperkt, lonen worden gedrukt en meer flexibilisering *van* werkenden wordt verwacht. Maar dit hoéft niet: technologie kan ook bijdragen aan goed werk. Intensivering van werk kán leiden tot burn-outklachten en uitval van het werk, maar dit hoeft niet als werkenden voldoende grip hebben op het werk, met vrijheid in verbondenheid. En flexibilisering van werk kan mensen minder grip geven op hun inkomen, maar de kans hierop wordt kleiner als er voldoende sociale zekerheid is en als mensen zich, ook met flexwerk, meer kunnen ontwikkelen op hun werk.

Keuzes in beleid

Of het werk ten goede verandert of niet, is afhankelijk van de keuzes die bedrijven en instellingen maken. Zij kunnen het belang onderkennen van leren en ontwikkelen op het werk en werkgevers en werkenden kunnen zich hiervoor inzetten. Bedrijven en instellingen kunnen er verder voor zorgen dat mensen grip hebben op het werk en ruimte om het werk af te stemmen met thuis. Dit is echter ook een kwestie van overheidsbeleid. De kwaliteit van werk wordt mede bepaald door beleid op het terrein van de sociale zekerheid en scholing (hoofdstuk 3), door de arbowetgeving en -handhaving en door rechten van werkenden

Een dag op het werk: de floormanager

Hoewel de winkel pas om tien uur opengaat, is Cathelijan al om negen uur aanwezig. Er is genoeg te doen, zoals schoonmaken en het natellen van de kassa. Maar eerst een kop koffie. De Prael is een kleine bierbrouwerij op de Amsterdamse wallen met een café en een winkel. De winkel verkoopt naast de 17 soorten bieren van de Prael ook lokale of duurzame lekkernijen zoals wijn, likeuren, kaas, nootjes, chocolade en koffie *to go*. Cathelijan (49) werkt hier vier dagen per week van negen tot twee uur als *floor manager*.

Inmiddels is ook Atone – spreek uit: Aton – binnen komen lopen, een vrolijke man van 65 jaar. Hij is van Senegalese afkomst en heeft een verslavingsverleden. Atone is hier vrijwilliger voor een à twee dagen per week. De Prael is een sociale onderneming waar tientallen mensen met grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk zijn, onbetaald met behoud van uitkering of betaald met loonkostensubsidie. Sommigen maken een ontwikkeling door, zoals Cathelijan, die hier vijf jaar geleden als vrijwilliger begon en sinds twee jaar een salaris heeft via de beschut-werkregeling. Voor anderen, zoals Atone, is het genoeg dat ze ergens worden verwacht.

Cathelijan stofzuigt de winkel, Atone gaat er achteraan met de mop. Gisteren hebben ze een goede omzet gedraaid, dat betekent lege plekken in de schappen die moeten worden aangevuld. Om tien uur maakt Cathelijan de deur open en plaatst Atone bedrijfsvlaggen buiten in de houders. Hij was een Jelinekklant, vertelt hij, en niet de makkelijkste. “Ik luisterde niet.” Hij lacht hard. “Maar nu wel.” Hij steekt de loftrampet over Cathelijan: “Zij heeft mij gemotiveerd.”

Cathelijan is academisch opgeleid, werkte als onderzoeker maar zakte tien jaar geleden volledig door de bodem. “Ik bracht jarenlang mijn dagen liggend door.” Totdat ze besepte dat ze iets moest gaan doen. Via de GGZ kwam ze terecht bij de Prael, eerst op de administratie, later in de winkel. “De depressie werd langzaam minder en daar heeft het werk veel aan bijgedragen. Structuur, ‘s ochtends op je fiets naar je werk, tussen al die andere mensen die naar hun werk gaan. Bezigt zijn, maar in je eigen tempo. Dat kan hier.” Cathelijan heeft inmiddels niet veel begeleiding meer nodig, in het begin wel. “Dat is geen structurele begeleiding, je krijgt hier wat je vraagt.”

Twee Aziatische toeristen lopen de winkel binnen, kijken rond en gaan weer weg. Een jonge vrouw komt voor een cappuccino. Een verliefd stel kiest een flink aantal biertjes uit. Cathelijan rekent af, Atone schiet te hulp en wikkelt elke fles in een krantenpagina die op een stapel klaar ligt. Anders gaan ze rammelen in de tas, legt hij uit.

Twee jaar geleden vroeg haar klantmanager aan Cathelijn of ze haar vrijwilligerswerk betaald wilde gaan doen via de regeling Beschut werk. Graag! Hiervoor moest het UWV beoordelen voor hoeveel procent ze geschikt was voor werk. "Heel confronterend." Voor dat deel betaalt de Prael het loon, de gemeente vult aan tot een minimumloon. Ze vindt het heerlijk dat ze uit de uitkering is. "Een uitkering is gedoe en ook stress. Misschien dat ik ergens aan het werk móet en dat ik dat dan niet aan zou kunnen."

De prestatiedruk in de Prael is minder dan elders, maar de economische wetten gelden ook hier. De omzet van de winkel is te laag. Vanwege die onzekere toekomst is Cathelijn om zich heen gaan kijken. Ze heeft drie sollicitaties gedaan, zowel regulier als beschut werk, en bij twee is ze welkom. Ze twijfelt wat ze zal doen: "Veranderen is moeilijk, ik weet wat ik hier heb en niet wat ik krijg."

Om half een gaat ze lunchen. Wat 'de kantine' heet, is eigenlijk een flinke keuken met eettafels vol met pakken hagelslag, familiepoten pindakaas, brood en zuivel. Twee zwijgzame, oudere dames vullen aan, ruimen op en wassen af. Een stuk of tien mannen van de brouwerij zitten te eten. Cathelijn kent niet iedereen, ze weet ook niet op welke basis ze hier werken. "Dat is niet van belang." Ze gunt iedereen een betaalde baan. "Niet iedereen is productief genoeg, maar het is belangrijk dat je kansen krijgt om te groeien. De hoop op vooruitgang moet er zijn."

Atone vertrekt vlak voor tweeën. Cathelijn krijgt een omhelzing. Even later trekt ook zij haar jas aan. Vijf jaar geleden kwam ze na een halve dag werken doodmoe thuis. Nu heeft ze energie over.

Beschut werk is bedoeld voor mensen die door een arbeidsbeperking extra begeleiding en een aangepaste werkplek nodig hebben. Er is een dienstverband en een salaris van ten minste het minimumloon. Medio 2019 zijn er ongeveer 3.000 plekken, dat moeten er volgens afspraken tussen het rijk en de gemeenten 30.000 worden; gemeenten zijn hiervoor verantwoordelijk. Beschut werk is een van de vele participatiebevorderende interventies waarvan onderzoek steeds weer laat zien dat ze de zelfredzaamheid van mensen versterken en hun sociale deelname vergroten; de doorstroming naar regulier werk is minimaal.



Deel 2: Werk voor iedereen

6 Iedereen aan het werk

Goed werk is cruciaal voor mens en maatschappij. Toch zijn er nog steeds mensen die helemaal geen werk hebben, laat staan goed werk. Want, hoewel sinds de jaren negentig van de vorige eeuw het beleidsmotto van opeenvolgende regeringen ‘werk, werk, werk’ was, er zijn in Nederland nog steeds ruim 1,6 miljoen mensen met een uitkering. In 2017 hadden 810.000 mensen een arbeidsongeschiktheidsuitkering – dit is nog steeds de grootste groep –, 378.000 mensen een ww-uitkering en 442.000 mensen een bijstandsuitkering (bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’, B5). Daarnaast wordt het aantal van 1 miljoen mensen vaak genoemd. Van dit zogenoemde ‘onbenut arbeidspotentieel’ zijn er ongeveer 600.000 mensen die graag willen werken en 400.000 mensen die al een baan hebben maar graag meer uren willen werken (in 2018; zie bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’, B6).

Wat zijn de – potentiële – gevolgen van de drie ontwikkelingen die in dit rapport centraal staan voor het hebben en behouden van werk? Dat is de vraag in dit hoofdstuk. Leiden technologie, flexibilisering en intensivering ertoe dat meer of juist minder mensen aan het werk raken of blijven? De cruciale vraag hierbij is *wie* nu of in de toekomst te maken heeft of krijgt met de gevolgen van deze drie trends. Volgens de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)⁴⁵² is de achilleshiel van de Nederlandse arbeidsmarkt vooral haar ‘inclusietekort’. Terwijl het overgrote deel van de bevolking in ons land werkt, staan specifieke groepen langs de kant. De verschillen op de arbeidsmarkt in bijvoorbeeld opleiding, migratieachtergrond en arbeidsbeperking zijn groot.⁴⁵³ De vraag is dus of technologisering, flexibilisering en intensivering het voor kwetsbare groepen lastiger maken om aan het (goede) werk te blijven. Of ontstaan er nieuwe kwetsbare groepen? Of biedt een veranderende arbeidsmarkt ook kansen?

In dit hoofdstuk zoeken we naar aanknopingspunten waarmee iedereen goed werk kan behouden en vinden. Hierbij is de vraag relevant wat nu al in de praktijk gebeurt om mensen aan het werk te helpen. Past deze inzet bij de drie geschetste ontwikkelingen? We bespreken achtereenvolgens technologisering (paragraaf 6.1), flexibilisering (paragraaf 6.2) en intensivering (paragraaf 6.3). Vervolgens komt de inzet van actief arbeidsmarktbeleid aan de orde (paragraaf 6.4). We sluiten af met de conclusies (paragraaf 6.5).

452
453

OECD 2018a.

Er zijn ook andere belangrijke verschillen, zoals regionale, die hier niet aan bod komen. Deze vergen een nadere analyse. Zie bijvoorbeeld het onderzoeksprogramma van het Planbureau voor de Leefomgeving samen met de Rijksuniversiteit Groningen: ‘Regionale verschillen in werkzekerheid’.

6.1 Technologische ontwikkelingen

Door de geschiedenis heen is al vele malen het einde van het betaalde werk en de arbeidsklasse in de westerse wereld voorspeld.⁴⁵⁴ Door de toepassing van nieuwe technologie – deze zou in latere varianten van deze prognoses ook grote delen van de productie doen verplaatsen naar opkomende landen – zou de westerse mens in de toekomst niet meer, of toch in elk geval veel minder uren, hoeven te werken. Maar ondanks de introductie van de lopende band in fabrieken in de negentiende eeuw, van de personal computer en het wereldwijde internet in de twintigste eeuw, en van de mobiele telefoon in de eenentwintigste eeuw is van deze verwachtingen weinig terecht gekomen. De opkomst van robots en kunstmatige intelligentie (AI) lijkt hieraan vooralsnog weinig te veranderen.

Nadat een inmiddels wereldberoemde studie van Frey en Osborne⁴⁵⁵ werd samengevat met de frase dat robots de komende twee decennia 47 procent van de banen in de Verenigde Staten zouden doen verdwijnen, regende het doemscenario's en -studies met negatieve en sombere prognoses. Inmiddels is van deze sombere verhalen niet zo veel over. Er zijn nu zelfs studies waarin wordt verwacht dat er te *weinig* mensen zijn voor alle nieuwe banen die zullen ontstaan door de toepassing van AI en het gebruik van robots en cobots.⁴⁵⁶ Ook dit zijn overigens speculaties, vaak (deels) gebaseerd op de subjectieve verwachtingen van CEO's en technische experts, waaraan we niet al te veel waarde mogen hechten.

Box 6.1 Ontslagen robots

Er waren de afgelopen jaren veel voorspellingen over een naderende robotapocalyps. Deze zou, volgens sommige profetieën, de komende tijd misschien wel de helft van de werkenden de baan kunnen kosten. Dit is overdreven.⁴⁵⁷ Dat het met de vermeende robotrevolutie niet zo snel gaat, laat onder andere het hotel in Japan zien dat in 2015 honderden robots in gebruik nam. De helft van deze robots is begin 2019 'ontslagen' wegens disfunctioneren.⁴⁵⁸

Over het vervangen van mensen door machines wordt inmiddels genuanceerder en realistischer geschreven. Banen worden dan benaderd als bundels van taken, zoals we ook in dit rapport doen. Er wordt dan in kaart gebracht welke deeltaken technisch mogelijk te

454 Keynes 1932; Gorz 1994; Rifkin 1995.

455 Frey en Osborne 2013.

456 Zie bijvoorbeeld Nakamura en Zeira 2018.

457 Zie ook Smulders en Oeij 2019.

458 Tates 2019.

automatiseren zijn. Dat wil niet zeggen dat dit ook werkelijk gebeurt, want hierbij spelen allerlei afwegingen, krachtsverhoudingen en preferenties een rol.⁴⁵⁹

De technologie kan weliswaar specifieke taken overnemen, maar met een hele baan is dit veel minder het geval. Veel hangt af van de implementatie en specifieke toepassingen, en van de keuzes die hierbij worden gemaakt. Bovendien kan een professie niet worden gereduceerd tot een stel taken die in meer of mindere mate door machines zijn uit de voeren. En we werken niet alleen om geld te verdienen, maar werk structureert ook de dag, geeft ons zelfrespect, identiteit en het gevoel deel uit te maken van de samenleving (hoofdstuk 2).⁴⁶⁰

Het relevantst zijn studies van onder andere de OECD⁴⁶¹, waarin banen worden benaderd als bundels van taken: vrijwel niemand doet maar één ding op zijn of haar werk. Deeltaken zijn in de toekomst mogelijk deels te automatiseren. Maar of dit ook echt gebeurt, hangt niet alleen af van de mogelijkheden van de nieuwe technologie (deze worden bovendien nog wel eens overschat), maar ook van de aard van de bedrijven, instellingen en sectoren, van economische, sociale en politieke afwegingen, en van instituties. Uit microstudies die bij de drie grootste uitvoeringsdiensten van de rijksoverheid zijn verricht voor de *Arbeidsmarktanalyse Rijk 2018-2025*⁴⁶², blijkt bijvoorbeeld dat de tijd die vrijvalt als deeltaken worden geautomatiseerd, wordt gebruikt voor (combinaties van) meer productie, minder werkdruk, een betere kwaliteit van de productie, andere activiteiten, of dezelfde productie met minder mensen.

Niet alle werk is te automatiseren, hebben veel bedrijven inmiddels ontdekt. Hal Varian, de chieft econoom van Google, merkte op dat veel banen gecompliceerder zijn en heel wat moeilijker te automatiseren dan vaak gedacht.⁴⁶³ Dit geldt ook voor ogenschijnlijk 'simpel' werk. Achter een bureau kan het besturen van een bus of vrachtwagen makkelijk lijken en eenvoudig te automatiseren, maar wie regelmatig in een bus zit of wel eens met een vrachtwagenchauffeur praat, die weet wel beter.⁴⁶⁴ Bovendien is het nog maar de vraag of we alle werk wel moeten *willen* automatiseren: buschauffeurs en tram- en treinconducteurs zorgen bijvoorbeeld ook voor sociale veiligheid.

459 Hueck 2018.
 460 Zie ook Valenduc en Vendramin 2019.
 461 Nedelkosta en Quintini 2018.
 462 Brennanraedts et al. 2019.
 463 Snyder 2019.
 464 Broussard 2019.

Werkgevers, werknemers, ingenieurs en overheden hebben grote invloed op het al dan niet toepassen van nieuwe technologie, en de wijze waarop dit gebeurt.⁴⁶⁵ Daarom is het een goed idee om al te stellige uitspraken over de gevolgen van nieuwe technologie voor de hoeveelheid werk met een korrel zout te nemen. En steeds concreet te blijven kijken wat de mogelijkheden zijn, en hoe beleidsmakers hierop kunnen inspelen om de arbeidsmarkt inclusief te houden. Een baan omvat verschillende taken. Veel werkenden hebben delen van hun taken zien veranderen of geautomatiseerd zien worden, en dit zal in de toekomst blijven gebeuren. We werken steeds vaker samen met machines. Overheden, werkgevers, werknemers, sociale partners en ingenieurs kunnen inzetten op meer complementariteit van mens en machine om de productiviteit te verhogen en de kwaliteit van werk te verbeteren.

Box 6.2 Robots in de schoonmaak?

In de schoonmaak-cao is in 2017 een pilot afgesproken waarin werkgevers en vakbonden samen onderzoeken of het mogelijk is robottechnologie te ontwikkelen die goed is voor zowel de schoonmakers als de bedrijven, met complementariteit, cocreatie en co-eigenaarschap als uitgangspunten. We weten nog niet wat hier uit komt, maar het is een initiatief dat in andere sectoren navolging verdient als we optimaal willen profiteren van de mogelijkheden die robots, cobots en AI kunnen bieden.

Baanpolarisatie

Welk werk is vooral kwetsbaar voor robotisering? Er zijn zorgen over wat wel ‘baanpolarisatie’ wordt genoemd: het verdwijnen van vooral routinematige banen in het middensegment.⁴⁶⁶ Hoewel de kansen voor lageropgeleiden om aan werk te komen in Nederland veel lager liggen dan voor hogeropgeleiden, zijn die kansen voor deze groep de laatste decennia niet scherp afgenomen. Figuur 6.1 laat zien dat onder mensen met een laag onderwijsniveau de werkloosheid het hoogst is: 6,6 procent in 2018, maar dit is lager dan de 7,3 procent in 2003.⁴⁶⁷

465

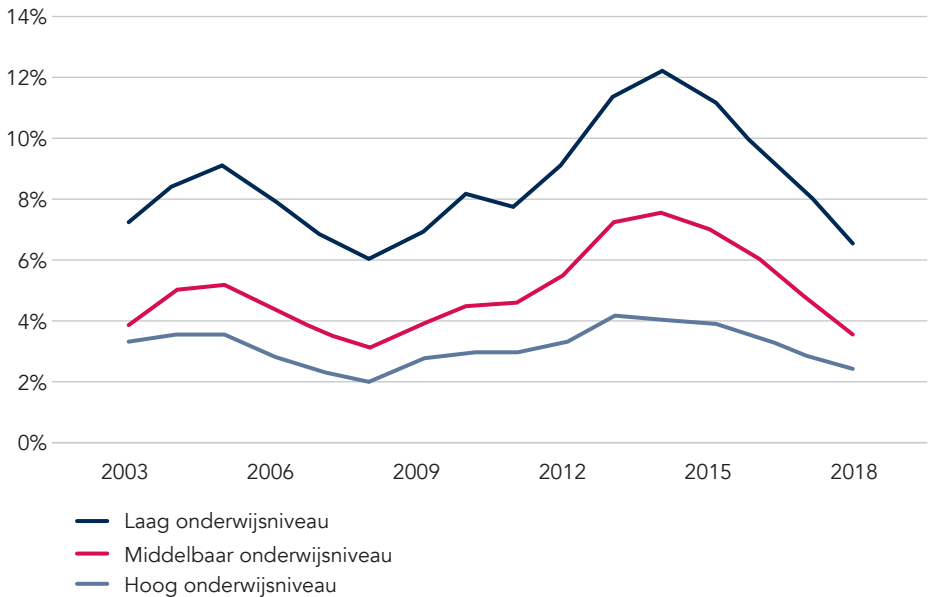
Ter Weel 2018; Went et al. 2015.

466

Goos et al. 2009; Graetz en Michaels 2015.

467

Zie ook De Beer 2018a.

Figuur 6.1 Werkloosheidspercentage naar opleidingsniveau, 2003-2018Bron: cbs StatLine⁴⁶⁸

De bezorgdheid over de komst van robots ligt eerder bij het middensegment. Ook in Nederland is deze bezorgdheid de afgelopen vijftien jaar waar te nemen, hoewel in beperktere mate dan in veel andere landen.⁴⁶⁹ In ons land is sprake van ‘milde baanpolarisatie’, zoals figuur 6.2 laat zien: op de arbeidsmarkt is het aandeel van de vaardigheden van zowel lager- als hogeropgeleiden de laatste twee decennia licht toegenomen – namelijk met ongeveer 5 procent voor iedere categorie –, terwijl het aandeel van de vaardigheden van middelbaargeschoolden afnam met ongeveer 10 procent. Het Centraal Planbureau (CPB) wijst erop dat een nieuwe scheidslijn ontstaat tussen mbo-opgeleiden.⁴⁷⁰ Sommigen van hen vinden werk aan de onderkant van de arbeidsmarkt, anderen stromen door naar de bovenkant. De grootste veranderingen vinden echter plaats *binnen* sectoren en *binnen* banen. Secretarissen die voorheen vooral bezig waren met typen, het aannemen van het werk en het verdelen van faxberichten, voeren nu andere taken uit, zoals planning en projectmanagement.

468

<https://opendata.cbs.nl/statline/#/CBS/nl/dataset/82922NED/table?fromstatweb>

469

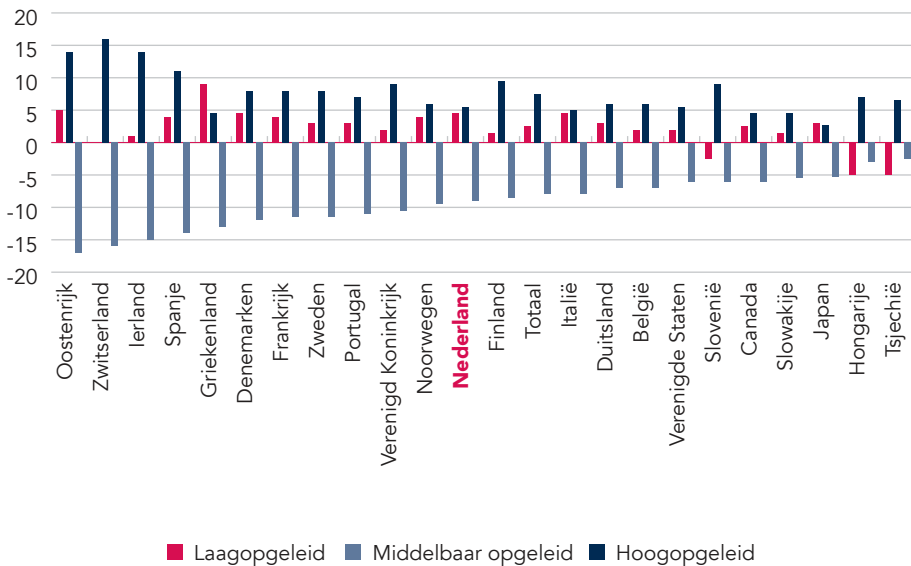
Smits en De Vries 2015.

470

Van den Berge en Ter Weel 2015b.

Het is geen uitgemaakte zaak dat technologische veranderingen ook de komende tijd vooral de banen in het middensegment zullen treffen. De studies waarin data worden geanalyseerd, kijken logischerwijs achterom. Inmiddels zijn al veel routiniseerbare taken in het middensegment van de banen vervangen. Bovendien is denkbaar – en soms al zichtbaar – dat deeltaken van hoger opgeleiden beter door of samen met slimme machines kunnen worden gedaan; denk aan radiologen, accountants en advocaten die gebruik maken van algoritmen.⁴⁷¹ Wat dit betekent voor het werk en het aantal banen, en welke nieuwe taken en banen er hierdoor eventueel bijkomen (bijvoorbeeld voor het maken en het onderhoud van nieuwe machines), is niet op voorhand te voorspellen (zie ook paragraaf 6.2).

Figuur 6.2 Veranderingen in werk naar vaardigheden van beroep, 1995-2015, in OECD-landen



Bron: OECD⁴⁷²

Van werk naar werk

Goed werk, waarbij werkenden leren omgaan met nieuwe technologische ontwikkelingen en samenwerken met machines, beschermt mensen tegen werkloosheid. Het is cruciaal dat mensen, ongeacht hun leeftijd of opleiding, kunnen leren op het werk. Door technologische toepassingen veranderen of verdwijnen deeltaken van functies, en kunnen er nieuwe deeltaken bijkomen.

De ruimte en aanmoediging krijgen om hiermee om te gaan – *learn while you earn*, noemde *The Economist* dit – is cruciaal om werk te kunnen behouden en, indien nodig, ander werk te kunnen vinden. Denkwerk, een onafhankelijke denktank, schat dat de werkgevers in ons land 4 tot 7 miljard euro per jaar moeten gaan besteden aan herscholing en bijscholing op het werk, als we optimaal gebruik willen maken van de mogelijkheden van nieuwe technologie en van de mensen die we hebben.⁴⁷³

Technologische veranderingen in een bedrijf ontstaan niet van de ene op de andere dag. Daarom is het van belang niet te wachten tot mensen in een baan ‘overtollig’ worden verklaard, maar vroegtijdig in te zetten op de overgang ‘van werk naar werk’ en hierbij, ver voordat de ontslagen plaatsvinden, verschillende partijen, zoals het UWV en regionale samenwerkingspartners, te betrekken.⁴⁷⁴ Tijdens transitie is bescherming en ondersteuning van werknemers van groot belang, ook vanuit de sociale zekerheid, schrijven onderzoekers van Tilburg University in hun rapport *Overstappen op de arbeidsmarkt*.⁴⁷⁵ Dergelijke transitie zijn niet alleen van belang met het oog op technologische veranderingen, maar ook als een werkende het werk te intensief vindt en dreigt ‘uit te vallen’.

Technologie voor inclusiviteit

Nieuwe technologie kan worden aangewend om mensen met een beperking aan werk te helpen, of mensen nieuwe taken te laten doen. De OECD⁴⁷⁶ schreef een rapport met mogelijkheden en voorbeelden van nieuwe technologie die de arbeidsmarkt inclusiever maken. En in ons land bejveren coalities van onder andere het UWV en Cedris zich (samen met onder andere TNO) voor de inzet van nieuwe technologie om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen en te houden. Nieuwe technologie kan het ook mogelijk maken mensen met een lagere opleiding meer en andere taken te laten doen: in productiebedrijven, bij onderhoud (monteurs) en in de zorg (wondverzorging), bijvoorbeeld met behulp van *virtual reality*. De centrale bank van Chicago rapporteerde dat hogere lonen voor laagbetaalden in die staat er in de Verenigde Staten toe leidden dat sommige bedrijven dit werk probeerden weg te automatiseren, terwijl andere bedrijven juist keken of ze nieuwe technologie kunnen inzetten om deze werkenden productiever te maken, zodat de hogere lonen gerechtvaardigd zijn.⁴⁷⁷

-
- 473 Denkwerk (2019) rekest op 3 miljoen mensen van wie de digitale vaardigheden moeten worden verhoogd (geschatte kosten: 4-4,5 miljard euro) en op 400.000 specialisten in de frontlinie van digitale innovatie die hun vaardigheden zien verouderen door technologische vernieuwingen en hun kennis up-to-date moeten houden (geschatte kosten: 2-2,5 miljard euro).
- 474 Een voorbeeld is het Mobiliteitscentrum dat FNV en UWV in november 2019 hebben opgericht om werklozen te begeleiden naar ander werk door de aankomende sluiting in januari 2020 van de kolengestookte Hemweg-energiecentrale in Amsterdam. Maar eerder is natuurlijk nog beter.
- 475 Borghouts-van de Pas et al. 2019.
- 476 OECD 2018b.
- 477 Kopf 2019.

Samenvattend kunnen nieuwe technologische mogelijkheden en toepassingen, zoals robots en AI, de komende jaren leiden tot veranderingen in de vraag naar arbeid, en in de aard en de taken van het werk. De kwaliteit van werk kan hierdoor onder druk komen te staan, of juist verbeteren. Hoe dit uitpakt is geen uitgemaakte zaak, dat kunnen we niet alleen overlaten aan het toeval en ‘de markt’. Bedrijven, instellingen en de overheid maken keuzes die niet vanzelf positief zijn voor de kwaliteit van werk, en zeker niet voor iedereen. Het is daarom zaak deze keuzes actief te volgen en te beïnvloeden.

Machines kunnen worden ingezet om werkende mensen te vervangen, maar ook om hen beter te laten (samen)werken en productiever te maken. En nieuwe technologie kán worden gebruikt om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen te bieden om aan het werk te komen, en mensen met minder opleiding meer taken en mogelijkheden te geven.

6.2 Flexibilisering

Onze flexibele arbeidsmarkt maakt het beter mogelijk meer mensen aan het werk te houden, zo wordt wel gesteld. De redenering is dan dat flexibilisering leidt tot meer banen: werkgevers blijven wendbaarder, kunnen makkelijker van mensen af als dit economisch nodig is, en zullen dus makkelijker mensen aannemen als het hen economisch voor de wind gaat. Omgekeerd kan worden betoogd dat flexibele arbeid leidt tot minder werkgelegenheid: flexibel werkenden tonen minder innovatief werkgedrag⁴⁷⁸, flexwerk drukt de lonen en daarmee de consumptie en groei, en flexbanen veroorzaken hogere kosten doordat steeds nieuwe mensen moeten worden aangenomen.⁴⁷⁹ De vraag of flexibele arbeid leidt tot meer werkgelegenheid of de vaste baan vervangt, is volgens het CPB niet met wetenschappelijke zekerheid te beantwoorden: “Op economische gronden is niet te zeggen welk type arbeidsrelatie te prefereren valt boven de ander, of welk aandeel flexibele arbeidsrelaties in de beroepsbevolking optimaal is.”⁴⁸⁰ Het is dus een keuze die we als samenleving moeten maken. Hoeveel is het ons waard dat iedereen mee kan doen in het werk? Want de flexibele arbeidsmarkt pakt wel verschillend uit voor diverse groepen op de arbeidsmarkt, aldus het CPB. Onder lageropgeleiden is het aandeel flexibel werkenden gegroeid naar 45 procent in 2018 (zie tabel B9 in de ‘Bijlage kerncijfers arbeidsmarkt’).

478 De Spiegelaere 2017.

479 OECD 2018a.

480 Euwals et al. 2016: 13.

Permanente tijdelijkheid

In een flexibele arbeidsmarkt kunnen mensen met een gezondheidsbeperking of ‘vreemdelingen’, zoals migranten, op het eerste gezicht makkelijker worden aangenomen. Werkgevers willen weinig risico lopen – ook zij verlangen naar zekerheid – en een tijdelijk contract kent, vooral in Nederland, weinig verplichtingen. De OECD⁴⁸¹ wijst erop dat onze flexibele arbeidsmarkt ertoe bijdraagt dat mensen met ernstige geestelijke aandoeningen, die in Nederland inderdaad vaak een tijdelijk contract hebben, misschien niet vaak werken maar wel meer dan in andere landen. Ook bij migranten, zoals vluchtelingen, is de redenatie vaak dat werkgevers hen vaker zullen aannemen als ze eerst vrijblijvend hebben kennisgemaakt met deze groepen.

Maar werk krijgen is nog iets anders dan dit werk ook behouden. Steeds vaker blijven mensen hangen in de uitdijende flexibele schil. Lageropgeleiden, mensen met een migratieachtergrond, ook uit Oost-Europa, en mensen met gezondheidsproblemen werken vaker op een tijdelijke basis dan anderen. Het tijdelijk werk breidt zich bovendien steeds verder uit, onder andere naar middelbaargeschoolden en volwassenen boven de 25.⁴⁸² Inmiddels heeft bijna de helft van de middelbaargeschoolden geen vast contract meer, zoals we eerder zagen (figuur 3.2 en B9 in de ‘Bijlage kerncijfers arbeidsmarkt’). Niet zelden worden tijdelijke contracten aan elkaar geregen tot ‘permanente tijdelijkheid’.

Vergeleken met het begin van deze eeuw is een tijdelijk contract minder vaak een opstapje naar een vast contract.⁴⁸³ De doorstroom van tijdelijk naar vast werk is gering, vooral onder oproep- en invalwerkers. In de periode 2010-2019 kreeg slechts een zeer beperkt percentage mensen met een tijdelijk contract na een jaar een vaste baan, namelijk 14 procent in 2019. En dit percentage is sinds 2010 zelfs afgenomen, ondanks de groei van de economie.⁴⁸⁴

Draaideur in de sociale zekerheid

Door flexibilisering dreigt een draaideur in de sociale zekerheid te ontstaan: periodes van tijdelijk werk worden afgewisseld met periodes van werkloosheid. Bij flexwerkers is het aandeel werkenden dat twee jaar later nog werk heeft, 10 procent lager dan bij werknemers met een vast contract.⁴⁸⁵ Flexwerkers gaan veel vaker de bijstand of de werkloosheidwet in, zoals figuur 6.3 laat zien. Door de hoge (kans op) inactiviteit doen flexwerkers een groot beslag op de sociale

481 OECD 2015a.
 482 Van Echtelt et al. 2016.
 483 Euwals et al. 2016.
 484 CBS 2019f en CBS 2019g.
 485 Van Echtelt et al. 2016.

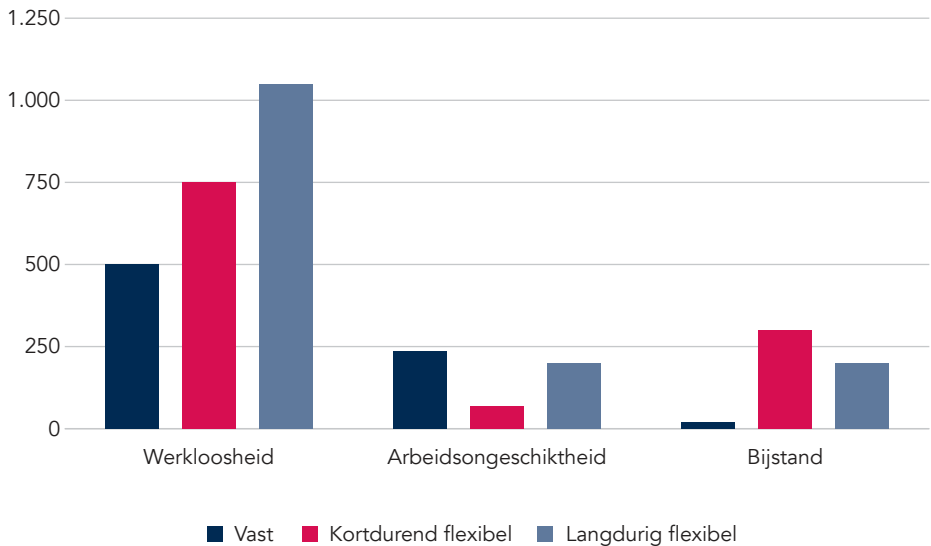
zekerheid, vooral op de ww. Bovendien zijn de meeste banen die werklozen met een ww-uitkering of bijstand vinden, tijdelijk van aard.⁴⁸⁶ Dit betekent dat de re-integratie van mensen zonder werk steeds vaker tijdelijk van aard is⁴⁸⁷, ook van mensen met een arbeidsbeperking. Als mensen aan een baan worden geholpen, is dit veelal voor zeer korte duur.⁴⁸⁸ Het vinden van werk betekent steeds minder vaak dat mensen dit werk ook kunnen behouden.

Werk, ook als dit tijdelijk is, is voor mensen veelal beter dan geen werk. Maar het is nog beter als dit werk goed werk is. Krijgen mensen herhaaldelijk een kortdurende baan, en moeten ze tussendoor steeds aankloppen bij de uitkeringsinstantie, dan levert dit naast demotiverende teleurstellingen en een aanslag op het zelfrespect veel stress en financiële onzekerheid op (“als mijn contract deze maand afloopt, krijg ik dan volgende maand wel geld op mijn rekening van het UWV?”). Uit Engels onderzoek blijkt zelfs dat werklozen die een baan vinden van slechte kwaliteit (onzeker met weinig autonomie), er in hun gezondheid op achteruit gaan⁴⁸⁹. De flexibele arbeidsmarkt stelt dus ook de re-integratie op de proef.

Minder scholing

Een belangrijk individueel en maatschappelijk probleem is dat werkgevers minder investeren in mensen met een tijdelijk contract.⁴⁹⁰ Leren, zowel formeel als informeel, is een cruciaal element van goed werk, en dit schiet er bij flexwerkers vaak bij in; dit geldt overigens vooral voor formele trainingen: wie tijdelijk is, mag niet op cursus. Dit verschil geldt het meest voor middelbaar- en hogerschoolden; onder lageropgeleiden is er ironisch genoeg meer gelijkheid: zij hebben minder vaak formele noch informele leermogelijkheden.⁴⁹¹ Dat werkgevers veel minder bereid zijn te investeren in de scholing van tijdelijke medewerkers met én zonder uitzicht op een vaste aanstelling dan in medewerkers met een vast contract, blijkt ook uit een vignetstudie.⁴⁹² Toch zijn zulke investeringen cruciaal voor mensen om werk te kunnen behouden en om over te kunnen stappen naar ander werk. De lossere verantwoordelijkheidsrelatie tussen werkgever en werknemer door flexibilisering maakt dergelijke investeringen minder vanzelfsprekend.

486 uwv 2015.
 487 Bannink 2018.
 488 Ruitenbeek et al. 2019.
 489 Chandola en Zhang 2017.
 490 Dekker 2017.
 491 Boermans et al. 2017.
 492 Poullissen en Kühn-Nelen 2019.

Figuur 6.3 Beslag op de sociale zekerheid van mensen naar contractvorm, 2014

Bron: Van der Werff et al. 2016

De flexibele arbeidsmarkt en de geringere investeringen in opleidingen en cursussen door werkgevers maken het verder minder gemakkelijk om over te stappen ‘van werk naar werk’. Juist in deze tijd, waarin er sprake is van werkintensivering en de introductie van nieuwe technologische toepassingen, is het van belang dat iedereen, ongeacht zijn of haar contractvorm, toegang heeft tot bij- en herscholing om aan het werk te kunnen blijven. Ook flexibele krachten moeten daarom gebruik kunnen maken van opleidings- en ontwikkelingsfondsen, die moeten worden ontschot, en van individuele leerbudgetten. Deze fondsen zouden onderdeel moeten zijn van een contractneutraal socialezekerheidsstelsel (zie paragraaf 3.1 en hoofdstuk 8).

Bescherming

De flexibele arbeidsmarkt lijkt minder coulant te zijn voor mensen met langdurige gezondheidsproblemen. Uit een vergelijkende studie⁴⁹³ komt naar voren dat het Deense maar ook het Nederlandse ‘flexicurity-model’, dat flexibilisering combineert met goede sociale zekerheid, vooral voor lageropgeleiden met gezondheidsproblemen weinig kansen op werk biedt. Sinds het midden van de jaren tachtig van de vorige eeuw is de kloof tussen lageropgeleiden met en zonder gezondheidsproblemen in beide landen enorm gegroeid. Zweden doet het op dit

gebied beter, zeker toen de ontslagbescherming daar nog sterker was dan nu. Een andere Europees vergelijkende studie naar mensen met een arbeidsbeperking komt tot dezelfde conclusie: hoe meer contractbescherming, des te meer mensen met een arbeidsbeperking aan het werk zijn.⁴⁹⁴ Vaste contracten beschermen mensen beter als ze kwetsbaar zijn (geworden). Voor hen nemen werkgevers wel verantwoordelijkheid. De verdergaande flexibilisering van arbeidsrelaties kan er dus toe bijdragen dat de ‘minst productieve’ werkenden langdurig buitenspel komen te staan. Wie voelt zich verantwoordelijk voor hen?

Door in te zetten op *interne* flexibilisering kunnen flexibiliteit voor de werkgever en flexibiliteit voor de werknemer beter samengaan. Interne flexibilisering houdt in dat mensen met een vast arbeidscontract meer mogelijkheden hebben om andere werkzaamheden te gaan verrichten, binnen bedrijven of in een pool van samenwerkende bedrijven. Zowel de vakbeweging als de werkgeversorganisatie AUVN hebben ervoor gepleit interne flexibilisering meer te benutten. Interne flexibilisering vermindert bovendien de noodzaak en de neiging bij bedrijven en instellingen om in te zetten op externe flexibilisering.

Kansen door ‘hybridisering’ van werk

Andere vormen van flexibiliteit, zoals werk als zelfstandige zonder personeel (zzp’er) of werk via platforms, kunnen kwetsbare mensen een uitweg of opstap bieden. Het hebben van verschillende werkzaamheden en contractvormen tegelijkertijd – hybridisering – kan de kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Dit geldt bijvoorbeeld voor de meer dan een half miljoen *multi-jobbers* in ons land, die verschillende (deeltijd)banen combineren. Dit zijn zeker niet allemaal mensen die anders de touwtjes niet aan elkaar kunnen knopen. Een deel van hen doet dit om eventueel over te kunnen stappen op ander werk, als zij dat wensen of als het nodig is.⁴⁹⁵

Voor sommige specifieke groepen kan het zzp-schap uitkomst bieden. Mensen met een lichamelijke arbeidsbeperking kunnen bijvoorbeeld makkelijker vanuit huis werken en hun dagindeling beter afstemmen op hun behoeften. Zij hebben, in termen van dit rapport, baat bij de grip op het leven die het zzp-schap kan geven. Mensen met een migratieachtergrond kiezen er soms (noodgedwongen) voor om zzp’er te worden, omdat ze niet worden aangenomen of omdat ze liever ‘eigen baas’ zijn dan te werken in een weinig welkome arbeidsorganisatie. Zij hebben bijvoorbeeld te maken met discriminatie op het werk en met agressie, ook van collega’s en leidinggevenden.⁴⁹⁶ Vaak gaat het hierbij om subtiele

494 Van der Zwan en De Beer 2019.

495 Dorenbosch 2017.

496 Hooftman en Houtman 2017.

vormen van discriminatie, zoals ‘grapjes’ over terreur, geloof of criminaliteit, waardoor ze zich niet thuis voelen op het werk.⁴⁹⁷ Om meer grip te hebben op het werk kiezen sommigen voor het ondernemerschap.

Toch is het zzp-schap geen panacee voor een inclusieve arbeidsmarkt. Niet alleen treden vaak complicaties op als mensen met een uitkering proberen geld te verdienen met allerlei werkzaamheden. Ook is het veel ingewikkelder om zzp’er te zijn dan om in loondienst te werken. De kans van slagen is niet altijd groot. Zelfstandigen zonder personeel zijn soms ook ‘zelfstandigen zonder projecten’. Zeker mensen die werken voor een platform of die in de kunstsector werkzaam zijn, kampen structureel met weinig werk, en hierdoor ook met armoede, mede door de lage tarieven (zie hoofdstuk 3). De ‘omloopsnelheid’ van zzp’ers is bovendien hoog. Bij de Kamer van Koophandel schrijven grote aantallen zzp’ers zich in, maar het aantal uitschrijvingen is eveneens aanzienlijk.⁴⁹⁸ De mensen die vanuit een uitkeringssituatie, de bijstand of de ww slagen als zzp’er, vormen een select gezelschap, en zijn vaker jong en middelbaar- of hogeropgeleid, of hebben al de nodige zzp-ervaring.⁴⁹⁹

Samenvattend: de flexibilisering op de arbeidsmarkt heeft ertoe geleid dat weliswaar meer mensen werk hebben, maar ook dat dit werk niet altijd goed is. Dit treft vooral mensen met gezondheidsproblemen, met een migratieachtergrond of met een lage opleiding. Dat is niet alleen nadelig voor hen, maar stelt ook ons socialezekerheidsstelsel op de proef (zie paragraaf 3.1). Flexibel werkenden hebben minder kansen om zich te ontwikkelen en te scholen, en worden minder beschermd. Om deze nadelige gevolgen te verminderen kunnen werkgevers en de overheid meer investeren in flexibel werkenden, en meer inzetten op interne flexibiliteit. De hybridisering van werk kan mensen kansen bieden om risico’s te spreiden en eventueel over te stappen naar ander werk, al is dit voor de meest kwetsbare groepen veelal wensdenken.

6.3 Intensivering van werk

In hoeverre leidt intensiever werken tot nieuwe kwetsbaarheden op de arbeidsmarkt? Hogere mentale eisen en meer emoties (de kwalitatieve dimensie van intensivering) en een hoger tempo (de kwantitatieve dimensie van intensivering) kunnen het werk uitdagender en interessanter maken. Maar de intensivering van werk hangt ook samen met meer stress, emotionele uitputting en burn-out.⁵⁰⁰ Intensivering kan mensen dus ‘uit de arbeidsmarkt drukken’.

497 Waldring 2018.

498 kvk 2019. In 2018 hebben zich 128.021 zzp’ers ingeschreven en 70.300 uitgeschreven.

499 Mevissen et al. 2013; Kok et al. 2018.

500 Korunka en Kubicek 2017.

Daarnaast kan een intensievere arbeidsmarkt het voor specifieke groepen lastig maken om mee te blijven doen, of om opnieuw aan het werk te komen.⁵⁰¹

Nieuwe kwetsbaarheden

Wie te maken heeft met een continue emotionele belasting op het werk – denk bijvoorbeeld aan het werken met mensen – heeft een hoger risico op burn-out. Hetzelfde geldt voor een hoge werkdruk of werken onder tijdsdruk (zie figuur 4.2). Voor veel mensen is een korte periode intensief werken geen probleem, maar bij langdurige blootstelling aan stress blijft het lichaam constant in opperste staat van paraatheid.⁵⁰²

Recentelijk is het aantal mensen met burn-outklachten gestegen. Tussen 2007 en 2018 is het percentage werknemers dat zegt minstens één keer per maand emotioneel uitgeput te zijn, toegenomen van 11,3 naar 17,5 procent.⁵⁰³ Het zijn vooral hogeropgeleiden, vrouwen en jonge mensen tussen de 25-35 jaar die de meeste klachten hebben. Voor zzp'ers ligt dit percentage overigens veel lager. Burn-outklachten betekenen niet meteen dat iemand daadwerkelijk een burn-out heeft. Maar de meldingen bij het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten gaan tegenwoordig wel vaker over overspannenheid en burn-out dan in het verleden, en het aantal is inmiddels groter dan het aantal meldingen over lichamelijke ziekten.⁵⁰⁴

Intensivering van werk gaat dus samen met nieuwe, of op zijn minst andere, vormen van 'uitval'; vormen die veel met het werk zelf te maken hebben. Bijna de helft (46 procent) van alle verzuimdagen in Nederland houdt verband met het werk zelf, het hoogste percentage sinds 2007. En het merendeel van de werknemers (60 procent) schrijft dit toe aan psychosociale arbeidsbelasting, oftewel werkstress, emotioneel te zwaar werk, problemen met leidinggevenden of met klanten enzovoorts.⁵⁰⁵ Werkenden zijn ook steeds vaker psychisch ziek. En juist die problemen leiden tot een langdurige uitstroom uit de arbeidsmarkt – inmiddels is meer dan de helft van de mensen met een arbeidsongeschiktheidsuitkering psychisch ziek.⁵⁰⁶ Werken is goed voor de gezondheid, maar we worden er ook ziek van. Nu niet zozeer lichamenlijk maar geestelijk.

501 De Duitse socioloog Hartmut Rosa (2016) schrijft dat maatschappelijke versnelling onbedoeld leidt tot verlangzaming, zoals het ontstaan van verschillende vormen van depressie en burn-out. Hij wijst ook op de structurele uitsluiting van werknemers uit de productiesfeer, die niet in staat zijn de flexibiliteit en snelheid te bieden waar de moderne westerse economische systemen om vragen.

502 Van den Broeck et al. 2010; Bierings en Mol 2012; Schaufeli en Bakker 2013a; Smulders et al. 2013.

503 Houtman et al. 2020; TNO 2019.

504 NCVB 2018.

505 TNO 2019.

506 Van Echtelt 2020.

Toch hoeft intensief werk niet per definitie te leiden tot emotionele uitputting en uitval. Ten minste twee belangrijke hulpbronnen of condities kunnen de intensivering van werk in goede banen leiden (zie ook hoofdstuk 2).⁵⁰⁷ In de eerste plaats hulpbronnen op het werk zelf, zoals voldoende steun van leidinggevenden en collega's, en vooral voldoende regelruimte, autonomie en werkoverleg. Als medewerkers in de thuiszorg zich bijvoorbeeld zelf kunnen inroosteren, en hun werk kunnen doen naar hun eigen maatstaven, kunnen zij een hoger werktempo, een grotere werkbelasting en ingewikkelde cliënten makkelijker aan. Of intensivering leidt tot nieuwe kwetsbaarheid, is dus afhankelijk van of het werk goed is. Saillant is dat vooral jongeren en vrouwen minder autonomie ervaren dan ouderen en mannen, en tegelijkertijd sneller en emotioneel zwaarder werk verrichten – geen wonder dat zij meer kans hebben op een burn-out.⁵⁰⁸

In de tweede plaats is cruciaal wat er thuis speelt. Familieomstandigheden, zoals kinderen met problemen, financiële zorgen of het ontbreken van een schouder thuis, maken dat veeleisend werk te zwaar kan worden. Alleenstaanden rapporteren vaker burn-outklachten.⁵⁰⁹ Zij kunnen thuis onvoldoende ontspannen en herstellen van de inspanningen op het werk.⁵¹⁰ Er zijn ook aanwijzingen dat werkenden baat hebben bij een strikte scheiding tussen werk en privé om de intensivering van het werk het hoofd te kunnen bieden.⁵¹¹ De Sociaal-Economische Raad (SER)⁵¹² schrijft dat intensieve zorg thuis, zeker voor jonge kinderen, ervoor kan zorgen dat werknemers lastiger met hogere werkeisen kunnen omgaan.

Intensivering van werk kan dus meer mensen kwetsbaar maken, ook hogeropgeleiden of alleenstaanden, mensen die dit in het verleden misschien niet waren. Continue werkdruk of continue emotionele belasting zijn voor veel mensen lastig vol te houden, maar het helpt als zij regelruimte op de werkplek en steun thuis hebben. Goed werk, en dan vooral 'grip op het werk' en 'grip op het leven', maken de intensivering van werk beter hanteerbaar.

Verdieping van bestaande kwetsbaarheden

Tegelijkertijd tekent zich een beeld af van een veeleisende, intensieve arbeidsmarkt waarop het lastig is mee te kunnen doen als je beperkt bent door bijvoorbeeld gezondheidsproblemen of een handicap. De kloof in arbeidsdeelname

507 Houtman et al. 2020.
 508 TNO 2018; zie hoofdstuk 3.
 509 TNO 2018.
 510 Chandola 2010; Meijman en Zijlstra 2006; Van Echtelt 2014.
 511 Korunka en Kubicek 2017.
 512 SER 2016a.

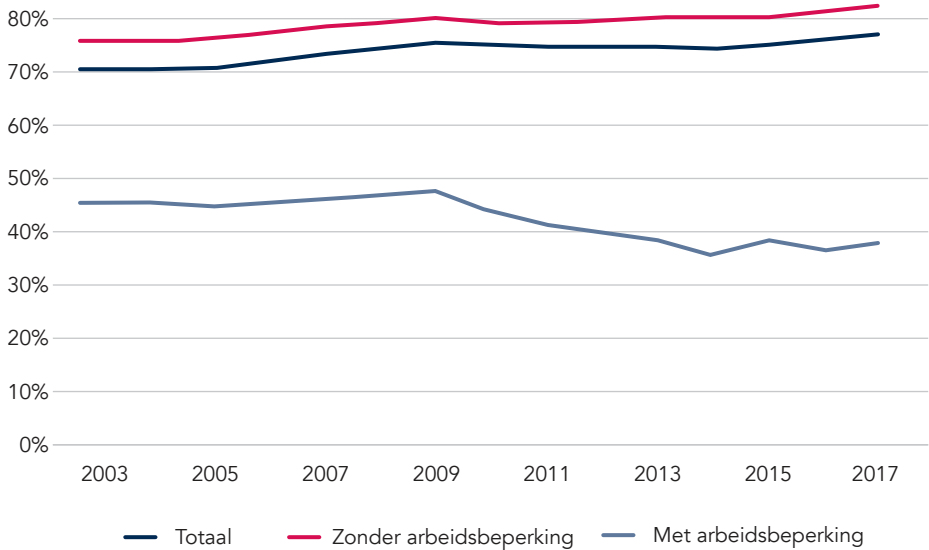
tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking in ons land is groot. Het gaat om mensen met lichamelijke, visuele, mentale en psychische beperkingen die *zelf* ervaren dat hun beperking een hindernis is op het werk. Wie aan een arbeidsbeperking denkt, ziet al snel iemand in een rolstoel of met een blinden-stok – de zichtbare beperkingen. Maar hieronder vallen ook degenen die worstelen met depressies of de naweeën van kanker – veel voorheen dodelijke ziekten zijn immers chronisch geworden. Beperkingen zijn dus niet per se aangeboren, we kunnen er allemaal mee te maken krijgen, en soms kunnen ze verdwijnen. Iedereen, jong of oud en laag- of hoogopgeleid, kan zo een tijdje in haar of zijn leven een arbeidsbeperking ervaren.

Nederland scoort in Europese vergelijkingen niet bijzonder goed als het gaat om het aan het werk houden van mensen met een arbeidsbeperking.⁵¹³ En ondanks alle beleidsaandacht is de arbeidsdeelname van mensen met een beperking in Nederland afgenomen (figuur 6.4). Blijkbaar hebben veel mensen met gezondheidsproblemen of andere beperkingen tijdens de crisis hun baan verloren of kwamen ze lastig aan het werk. Sinds kort is het aantal mensen met een beperking dat werk heeft, licht gestegen. Deze stijging kan te maken hebben met het aantrekken van de economie en met de banenafpraak die sociale partners en overheid in 2013 hebben gemaakt.⁵¹⁴ De arbeidsdeelname is echter nog niet op het niveau van voor de crisis, en de verschillen in arbeidsdeelname tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking zijn nog steeds bijzonder groot.

Mensen met een lichamelijke beperking hebben een iets betere toegang tot de arbeidsmarkt dan mensen met een psychische beperking.⁵¹⁵ Voor deze categorie is de arbeidsmarkt het minst insluitend. Slechts een op de vijf mensen met een ernstige psychische beperking werkt.⁵¹⁶ Intensivering kan het lastig maken om een plek te veroveren op de arbeidsmarkt voor mensen die ook nu al moeite hebben met werk. Want voor wie kampt met een chronische ziekte of een arbeidsbeperking, pakt een hoog werktempo of ingewikkeld emotioneel werk met veel menselijk contact niet altijd goed uit.

513 Versantvoort en Van Echtelt 2016; Van der Zwan en De Beer 2019; OECD 2018a.
 514 Begin 2026 moeten er in totaal 125.000 banen zijn bijgekomen voor mensen met een arbeidsbeperking, waarvan 25.000 banen in de overheidssector.
 515 Nivel 2018, 2019.
 516 Schaafsma et al. 2015.

Figuur 6.4 Arbeidsdeelname mensen met en zonder arbeidsbeperking, 2003-2017



Bron: cbs⁵¹⁷

Sommige mensen met een specifieke arbeidsbeperking hebben meer moeite met de intensivering van werk. Neem bijvoorbeeld mensen met een licht verstandelijke beperking: naar schatting 1,4 miljoen mensen, van wie een aanzienlijk deel een uitkering ontvangt.⁵¹⁸ Dit zijn mensen die een laag IQ – tussen de 50 en 85 – hebben én problemen met zelfredzaamheid. In Nederland is er wel laaggeschoold werk (zie tabel 6.1), maar doordat de condities en eisen hiervoor zijn veranderd is veel van dit werk buiten het bereik van degenen met een arbeidsbeperking gekomen. Het werktempo is opgevoerd, werknemers moeten zelfstandig kunnen werken of ze moeten juist veel samenwerken, terwijl mensen met een licht verstandelijke beperking gebaat zijn bij een rustiger tempo van de werkzaamheden, bij weinig complexiteit en bij veel zekerheid en continue begeleiding.⁵¹⁹ De eisen die het werk aan hen stelt, staan steeds verder af van de behoeften en mogelijkheden van deze groep.

517

Met dank aan Paul de Beer.

518

Van den Berg et al. 2013.

519

Woittiez en Putnam 2016; Woittiez et al. 2014; Sebrechts 2018.

Er gaapt dus een groeiend gat tussen de vraag naar werk en het aanbod van mensen met een mentale, psychische of gezondheidsbeperking (zie tabel 6.1). Dit gat is alleen te dichten, concluderen veel onderzoekers, als banen meer op maat van het individu worden gemaakt. Veel kwetsbare mensen passen simpelweg niet in de openstaande vacatures. Het werkt beter als minder wordt uitgegaan van de eisen van de arbeidsorganisatie en meer vanuit de vaardigheden, het werktempo en de kwaliteiten van de persoon zelf.⁵²⁰

Tabel 6.1 Eisen vanuit werk en behoeften van mensen met een mentale beperking

Eisen vanuit werk		Behoeften van mensen met mentale beperking	
Vraag		Aanbod	
Versnelling		Vertraging	
Emotionele belasting		Prikkelarm	
Zelfstandigheid		Begeleiding	
Multi-taken		Eenvoudig werk	
Intensieve sociale interactie		Beperkte sociale interactie	
Leren		Routine	

Bronnen: Van den Berg et al. 2018; Woittiez et al. 2014; Beukema en Kuijpers 2018

Re-integratie wordt moeilijker

Intensivering van werk kan, ten slotte, de re-integratie bemoeilijken van mensen die tijdelijk zijn uitgeschakeld, bijvoorbeeld door gezondheidsproblemen zoals burn-out of kanker. Omdat mensen langer werken en ziekten zoals kanker vaak chronisch zijn, speelt de vraag hoe mensen met gezondheidsproblemen kunnen terugkeren op de werkplek. Blijven werken of terugkeren naar 'de zaak' pakt vaak goed uit, maar meestal gaat re-integratie niet vanzelf en gepaard met vermoeidheidsklachten of concentratieproblemen.⁵²¹ Als het tempo is opgeschroefd, de eisen complexer zijn en kennis sneller verouderd raakt, is het lastig om weer aan het werk te gaan.

⁵²⁰ Zie bijvoorbeeld Adelman et al. 2015; 2017.

⁵²¹ Zie ook Polder 2017.

Box 6.3 Aan het werk met een arbeidsbeperking

Mevrouw O, met reuma, artrose en doofheid aan haar rechteroor, vertelt dat ze bij bedrijf I naar tevredenheid werkt. “Het fijne is onder meer dat er geen tijdsdruk is. Het werk dat ik doe is spiegelen, zorgen dat de winkel er een beetje netjes bijligt door de verschillende producten op de juiste plek te leggen. Ik kan af en toe mijn rustmomenten pakken en mijn eigen werktempo bepalen. Dat is belangrijk voor mij want daarmee houd ik dat vol.⁵²² (Zie ook beroepsportret: de floormanager.)

Een aanzienlijk deel van degenen die lang buiten het arbeidsproces staan, heeft complexe problemen, óf krijgt die. De helft van de bijstandsccliënten rapporteert bijvoorbeeld ‘ziek’ te zijn⁵²³: ziek is dan vaak een containerbegrip voor allerlei soorten ongemak en problemen. Van alle uitkeringsgerechtigden (ww én bijstand) heeft naar schatting 40 procent te maken met een kluwen van problemen in zijn of haar leven.⁵²⁴ Werkloosheid komt bij deze groep zelden alleen, maar gaat hand in hand met schulden, gezondheidsproblemen, gezinsperikelen, geringe taalbeheersing en weinig steun van een netwerk; alles bij elkaar een hele lijst. En deze problemen zorgen er ook weer voor dat mensen niet makkelijk aan het werk kunnen komen, vooral als dit intensiever is geworden.

Werkgevers nemen niet makkelijk mensen aan die een ‘afstand tot de arbeidsmarkt’ hebben. De langdurige werkloosheid in Nederland is in vergelijking tot andere landen hoog; mensen die aan de kant staan, vooral ouderen en lageropgeleiden, blijven vaak langdurig werkloos.⁵²⁵ Voor veel werkgevers is langdurige werkloosheid een alarmsignaal: hem of haar kun je beter niet aannemen.⁵²⁶ Ook mensen met een arbeidsbeperking staan vaak voor een gesloten (kantoor- of fabrieks-) deur. Slechts één op de vijf werkgevers *zegt* mensen met een arbeidsbeperking te willen aannemen, en dan liever mensen met een lichamelijke beperking dan met een psychische of verstandelijke beperking. Een nog kleiner deel doet dit daadwerkelijk.⁵²⁷ Steun op de werkplek van collega’s en leidinggevenden is voor de re-integratie van groot belang, maar als deze zelf productiviteitstargets moeten halen hebben zij daar weinig ruimte voor. Niet iedereen

522 Beukema en Kuijpers 2018: 7.

523 CBS 2017a.

524 Bosselaar et al. 2010.

525 De Graaf-Zijl et al. 2015.

526 De Hek et al. 2018.

527 Adelman et al. 2015; 2017. Het SCP constateert dat mensen met een arbeidsbeperking in dienst nemen geen hoge prioriteit heeft bij veel werkgevers. Het aandeel werkgevers dat denkt de komende twee jaar (meer) mensen uit deze doelgroep aan te nemen, is 11 procent, hetzelfde als in 2015/2016 (Van Echtelt et al. 2019).

heeft dan tijd om nog een keer uit te leggen hoe het computersysteem werkt, of om in te springen als de herintredende collega het werk niet af krijgt.

Grenzen aan de intensivering

Samenvattend: volgens Francis Green⁵²⁸ is er een menselijke grens aan de intensivering van werk: “Net zoals de verlenging van de werkdag uiteindelijk wordt begrensd door het aantal uren op een dag, laten de menselijke fysieke en mentale capaciteiten geen eindeloze uitbreiding van de inspanning toe.” De vraag is of en wanneer we ons in Nederland aan de grens van de werkintensivering bevinden; de uitval op het werk door psychosociale klachten neemt steeds meer toe. Door intensivering worden mensen die dit niet waren, kwetsbaar. Denk bijvoorbeeld aan jonge, hogeropgeleide vrouwen die vaak burn-outklachten rapporteren. En voor mensen die al kwetsbaar zijn, bijvoorbeeld mensen met een arbeidsbeperking, kan het nog moeilijker worden om mee te doen op de arbeidsmarkt. Door intensivering wordt de afstand tot de arbeidsmarkt voor sommige mensen langer. Wel is duidelijk dat mensen intensief werk beter kunnen volhouden als ze maar voldoende grip hebben op hun werk én op hun privéleven. De kwaliteit van het werk is – wederom – cruciaal.

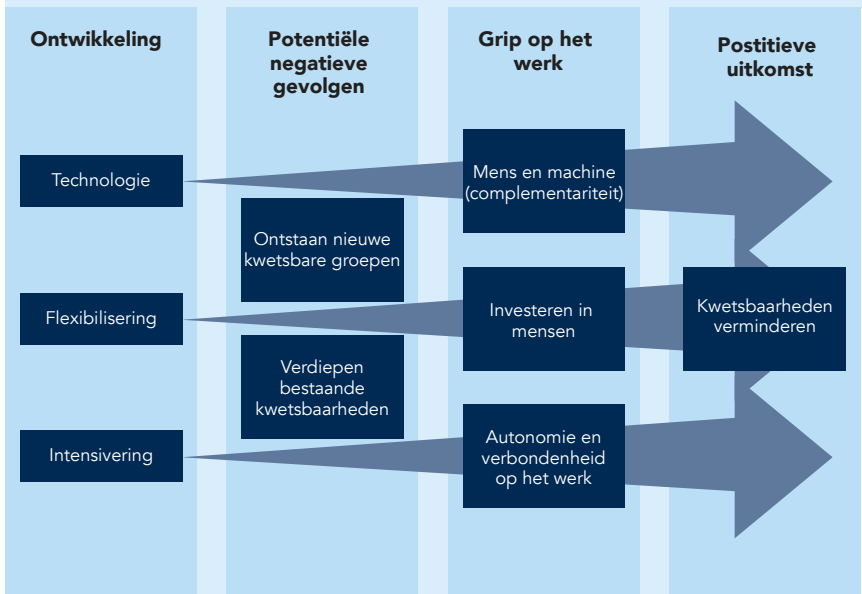
Box 6.4 Aanknopingspunten voor preventief arbeidsmarktbeleid

Figuur 6.5 vat samen hoe kan worden voorkomen dat de drie ontwikkelingen die centraal staan in dit rapport, de bestaande kwetsbaarheden verdiepen en nieuwe kwetsbaarheden doen ontstaan. Er is een aantal aanknopingspunten voor positieve verandering.

Technologie kan goed uitpakken voor werkenden, ook als ze kwetsbaar zijn, wanneer wordt ingezet op complementariteit: het bevorderen van samenwerking tussen mens en machine, zowel bij de ontwikkeling van toepassingen als bij de ‘implementatie’ hiervan.

Bij de *flexibilisering* van de arbeidsmarkt horen investerende, verantwoordelijke arbeidsorganisaties. Zolang er geen sprake is van ‘permanente tijdelijkheid’, hoeft een tijdelijk contract niet altijd een probleem te zijn als de arbeidsorganisatie maar voldoende investeert in degenen met zo’n contract, ook in degenen met een beperking.

Figuur 6.5 Hoe arbeidsmarktontwikkelingen kwetsbaarheden zouden kunnen verminderen



Om de potentiële negatieve gevolgen van *intensivering* te verzachten zou de autonomie op het werk moeten toenemen, de ‘grip op het werk’. Als mensen voldoende zeggenschap hebben over hun werk, kunnen zij sneller werken met meer emoties beter aan. Het werk meer af kunnen stemmen met thuis, ‘grip op het leven’, helpt hierbij eveneens.

Deze aspecten van goed werk bieden bovendien meer bescherming tegen verlies van werk, en zijn een belangrijk onderdeel van een preventief actief arbeidsmarktbeleid.

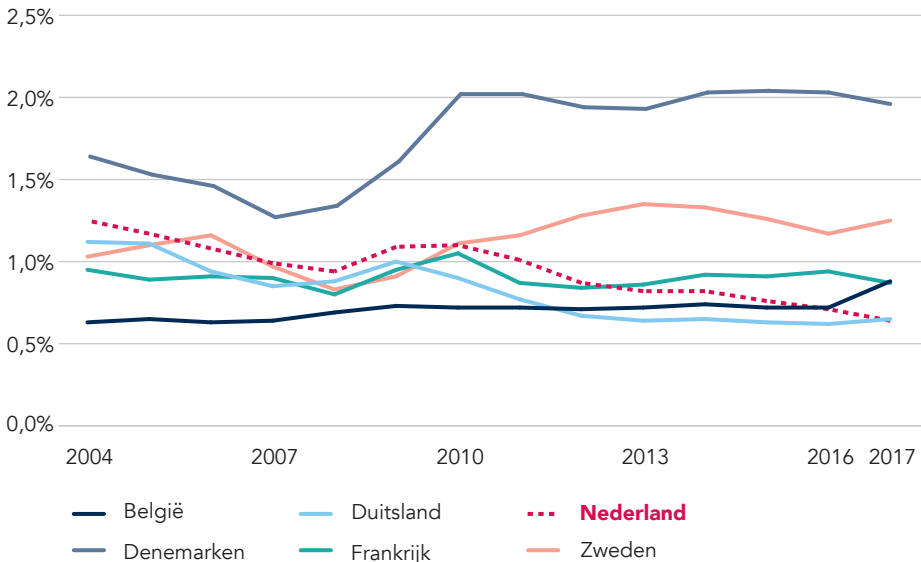
6.4 **Beleid om mensen aan het werk te helpen**

‘Werk, werk, werk’ is in Nederland al decennialang beleidsdoelstelling nummer één. Maar wordt er in ons land wel voldoende voor gezorgd dat iedereen goed werk krijgt en houdt? We bespraken hierboven enkele aanknopingspunten voor een preventief actief arbeidsmarktbeleid. Voorkomen van uitval is veel effectiever dan genezen. In deze paragraaf zoomen we in op de vraag in hoeverre in ons land voldoende aandacht uitgaat naar een actief arbeidsmarktbeleid dat helpt om mensen aan het werk te krijgen en te houden in tijden van technologisering, flexibilisering en intensivering.

Beperkte investeringen

De laatste decennia is er in ons land veel aandacht geweest voor de versoering en het verplichtend karakter van het socialezekerheidsstelsel.⁵²⁹ Er is opvallend weinig geïnvesteerd in mensen die buiten de arbeidsmarkt zijn komen te staan. Als het gaat om de financiële investering in een actief arbeidsmarktbeleid (figuur 6.6), dan nam Nederland in het begin van deze eeuw na Denemarken de tweede plaats in. De afgelopen tien jaar is dit percentage voor Nederland echter bijna gehalveerd, tot 0,6 procent van het bruto binnenlands product (bbp) in 2017.⁵³⁰ Dit is evenveel als in Duitsland, minder dan in Frankrijk (0,9 procent) en België (0,9 procent), en veel minder dan in Zweden (1,3 procent) en Denemarken (2,0 procent). Terwijl in het noorden van Europa in tijden van crisis evenveel (Denemarken) of meer (Zweden) geld en aandacht werden besteed aan het toerusten en begeleiden van mensen zonder werk, werd hierop in ons land bezuinigd. Toch blijkt uit onderzoek dat zulk actief beleid tijdens de crisis juist het hardst nodig is, en dan ook het meeste effect sorteert.⁵³¹

Figuur 6.6 Uitgaven actief arbeidsmarktbeleid, percentage bbp, 2004-2017, Nederland vergeleken met Europese landen



Bron: OECD-database⁵³²

529

Vrooman et al. 2017.

530

Eurostatcijfers laten eenzelfde patroon zien. Zie ook Koning et al. 2017; CPB 2015.

531

Kluge 2010; Card et al. 2017.

532

<https://stats.oecd.org/index.aspx?DataSetCode=LMPEXP#>

De OECD-statistieken geven een beeld van de verschillende onderdelen van het actief arbeidsmarktbeleid. Vooral de investeringen in scholing en training in ons land zijn in Europees perspectief heel laag. In 2017 ging slechts 0,07 procent van het bbp naar scholing en training: veel minder dan in Denemarken (0,46 procent) en in Frankrijk (0,28 procent).⁵³³ Zeker met het oog op de technologische ontwikkelingen en de intensivering van werk – en de omgang met mensen op de werkplek – is de beperkte aandacht voor training in ons land opvallend. Eens temeer als we ons realiseren dat de meerderheid van de mensen die in de bijstand zitten, geen startkwalificatie heeft. Ook aan begeleiding en bemiddeling besteedt Nederland veel minder middelen dan de Scandinavische landen, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Hierdoor krijgen bij ons minder werklozen dan in andere landen een vorm van ondersteuning.⁵³⁴ Een aanzienlijk deel van de mensen zonder werk ziet zelden een klantmanager of UWV-medewerker.⁵³⁵ En aan het direct creëren van werk (zoals in het verleden de ‘Melkertbanen’) wordt in Nederland nagenoeg niets uitgegeven (zie bijlage ‘Kerncijfers arbeidsmarkt’, B7).

Drie factoren

Waarom heeft Nederland het eind vorige eeuw ingezette actief arbeidsmarktbeleid niet volgehouden? Dit heeft te maken met een samenloop van drie factoren. Ten eerste is de aandacht in al het overheidsbeleid, en zeker in het arbeidsmarktbeleid, sterk verschoven van de overheid naar het individu, de burger.⁵³⁶ In de jaren negentig was dit vooral de ‘calculerende burger’, waardoor de focus van het arbeidsmarktbeleid lag op handhaving van socialezekerheidsregels en sanctionering. Meer recent is daar de ‘zelfredzame burger’ bijgekomen: werklozen moeten vooral zelf zorgen dat ze de ‘kortste weg’ naar werk vinden. Deze *work-first approach* is, anders dan een *human-capital approach* (ook wel *train-first approach*) of *life-first approach*, vooral behulpzaam voor mensen die zelf makkelijk aan de slag kunnen. Het beleid richt zich dus eigenlijk vooral op degenen die het niet zo nodig hebben.⁵³⁷

Een tweede factor is de decentralisatie en de invoering van de Participatiewet in 2015. Hierdoor zijn gemeenten verantwoordelijk geworden voor de participatie van bijstandsontvangers en een deel van de Wajongers, terwijl de budgetten hiervoor fors zijn gedaald.⁵³⁸ Bovendien bleken de gemeenten (nog) weinig expertise in huis te hebben op het terrein van begeleiding, waardoor ze de

533 OECD-database.

534 OECD 2017.

535 Inspectie SZW 2014.

536 Zie Veldheer et al. 2012.

537 Martin 2014.

538 Berenschot 2018.

nieuwe taken maar langzaam konden oppakken. Uit de evaluatie van de Participatiewet komt naar voren dat de arbeidsdeelname daardoor zelfs is afgenomen, of niet of nauwelijks is toegenomen. Dat geldt het sterkst voor mensen die voorheen in de Wet sociale werkvoorziening (Wsw) onderdak vonden. Zij zitten nu veel vaker thuis dan voorheen.⁵³⁹ Voor de ‘klassieke bijstandsgerechtigden’ is de baankans slechts met 1 procentpunt verhoogd. Jongvolwassen met een handicap hebben wel meer kans gekregen op werk. Maar dit is vaker minder goed werk, het is veelal deeltijdwerk en tijdelijk. De jongvolwassenen zeggen er nauwelijks van rond te kunnen komen, laat staan er een leven mee te kunnen opbouwen.⁵⁴⁰ De doelstellingen van de Participatiewet, concludeert het Sociaal en Cultureel Planbureau, blijken de afgelopen jaren niet te zijn behaald.⁵⁴¹

Tot slot heeft ook het onderzoek, althans de ultrakorte samenvatting en interpretatie hiervan, bijgedragen aan de verzwakking van het actief arbeidsmarktbeleid.⁵⁴² Er werden, vooral door economen, vraagtekens gezet bij de effectiviteit van activerende interventies, omdat uitkomsten vaak tegenstrijdig waren.^{543 544} Deels is deze tegenstrijdigheid terug te voeren op de beperkingen van veel onderzoek zelf. Het is bijzonder lastig om de kwaliteit van een interventie vast te stellen, omdat de omstandigheden in de ‘echte wereld van werk’ lastig gelijk te houden zijn: er vindt vaak een zekere (zelf)selectie van deelnemers plaats en de interventie zelf – een training of gesprek met een klantmanager – kan in de uitvoering nog wel eens verschillen.⁵⁴⁵ Kijken we fijnmaziger naar het wetenschappelijk bewijs, dan blijkt het ene arbeidsmarktinstrument beter te werken dan het andere, al doet het er ook toe voor wie het wordt ingezet. Actief arbeidsmarktbeleid is bijvoorbeeld effectiever voor mensen die de minste kansen op de arbeidsmarkt hebben, zoals mensen met een lage opleiding, langdurig werklozen en mensen met een arbeidsbeperking.⁵⁴⁶ Bovendien is weinig bekend over of mensen zich als gevolg van de interventie misschien gezonder of meer gewaardeerd zijn gaan voelen, ook wanneer deze niet direct heeft geleid tot een baan.

539 De baankansen van mensen die voorheen een indicatie beschut werk hadden, is gedaald van 50 procent voor de invoering van die wet tot 30 procent na de invoering (Sadiraj et al. 2018).

540 Kok et al. 2019

541 Van Echtelt et al. 2019a

542 Kluge 2010; Koning et al. 2017.

543 Het onderzoek van Martin en Grubb (2001) laat zien dat het geven van een bonus beter werkt dan een sanctie, maar dat blijkt niet uit het onderzoek van Van der Klaauw en Van Ours (2013).

544 Zie Card et al. 2010.

545 Zie CPB 2016. Om de effectiviteit van interventies te meten wordt daarom steeds vaker een ‘beleidsexperiment’ opgezet en onderzocht, ook in Nederland. Zie bijvoorbeeld Knoef en Van Ours 2016. Recent worden de ‘vertrouwensexperimenten in de bijstand’ onderzocht (Groot et al. 2019). Desondanks blijft het lastig alle factoren die bepalend zijn voor de effectiviteit, te meten en constant te houden, schrijft Koning (2011).

546 Card et al. 2017.

Wat we weten

Wat weten we wel? Uit meta-analyses van onderzoek naar honderden programma's komt het volgende beeld naar voren.⁵⁴⁷ Het verplichten en sanctioneren van uitkeringsgerechtigden heeft een (bescheiden) effect, dat geldt vooral voor mensen met een 'korte afstand tot de arbeidsmarkt'. Scholing en training hebben minder onmiddellijk succes – je krijgt erna niet meteen een baan – maar boekt wel op de lange termijn, na twee of drie jaar, een bescheiden succes.⁵⁴⁸ Het meest effectief is de training van vaardigheden die op de arbeidsmarkt echt nodig zijn, vooral in de private sector; het liefst dus 'lerend werken'.⁵⁴⁹ Ook tijdelijke op het individu toegesneden loonkostensubsidies sorteren effect.⁵⁵⁰ En hoewel de digitalisering is doorgedrongen tot de arbeidsbemiddeling, zeker in Nederland⁵⁵¹, blijkt juist persoonlijk contact met 'adviseurs' of 'begeleiders' bevorderlijk voor het vinden van betaald werk: mensen die face-to-facecontact hebben gehad met een professional, hebben hierna sneller een baan. Eén gesprek kan zelfs al veel uitmaken.⁵⁵²

Het is ook van belang te kijken welk soort instrument past bij welk type werkzoekende, dus: wat helpt voor wie?⁵⁵³ Het sanctioneren en verplichten van mensen zonder werk, helpt vooral diegenen die al dicht bij de arbeidsmarkt staan. Anderen zijn weer gebaat bij op maat gemaakte scholingstrajecten, bijvoorbeeld door werkend te leren. En degenen met weinig arbeidsmarktchansen en degenen die kampen met hun gezondheid – zoals de floormanager uit de beroepsportretten – of met een andere arbeidsbeperking, hebben weer een andere, vaak persoonlijke, intensieve en langdurige benadering nodig.⁵⁵⁴ Dit wordt inmiddels breder erkend, gezien de middelen die het UWV na eerdere bezuinigingen hiervoor van de overheid heeft gekregen, en de hernieuwde aandacht van gemeenten voor persoonlijk contact in de bijstand.⁵⁵⁵ Zo zette de gemeente Amsterdam in 2016 in op een persoonlijke, intensieve 'parallele' aanpak van statushouders. Dat houdt in dat een gespecialiseerde klantmanager, die niet te veel klanten onder zijn hoede heeft, de vluchteling goed leert kennen (inclusief zijn of haar problemen) en gelijktijdig start met een inburgerings- en arbeidsmarkttoeleidingstraject.

547 Card et al. 2010, 2017; Martin 2014; Kluve 2010; zie ook CPB 2016.

548 Lammers en Kok 2017. Dit geldt, logischerwijs, vaak sterker voor lageropgeleiden.

549 Zie ook Martin en Grubb 2001.

550 Card et al. 2010.

551 Martin 2014.

552 Koning 2006; Koning et al. 2017; Heyma en Van der Werff 2014; Lammers et al. 2015. Zie voor onderzoek in Denemarken Van den Berg et al. 2012; onderzoek in Zwitserland Schiprowskita verschijnen. Van der Valk en Fenger (2019) doen recent onderzoek naar contact in de bijstand.

553 CPB 2016; Kok en Houkes 2011.

554 Zie ook CPB 2016; Lub 2017.

555 Kremer et al. 2017b.

Het resultaat is een hogere arbeidsdeelname van statushouders dan in het verleden en in vergelijking tot de rest van het land – al heeft de Amsterdamse bloeiende economie hierbij meegeholpen.⁵⁵⁶

Een intensieve benadering betekent niet alleen veel meer persoonlijk contact met gekwalificeerde professionals. Ze betekent ook dat niet de uitkering van de persoon leidend moet zijn maar de problemen en mogelijkheden van de werkzoekende. Goed werk betekent dat het werk zo op iemand is afgestemd dat mensen meer grip op hun leven krijgen. Mensen met weinig uitzicht op werk hebben immers vaak te maken met een kluwen aan problemen, ze worstelen met de situatie thuis of met hun gezondheid. Dan gaat het er ook om over de grenzen van arbeidsmarktoeleiding heen te kijken, en samen te werken met bijvoorbeeld de schuldhulpverlening en de gezondheidszorg. Vooral dit laatste is anders dan nu het geval is. “Zorg kan niet ingezet worden voor re-integratie en re-integratie niet voor zorg,” schrijven Einerhand en Ravesteijn.⁵⁵⁷ En dat terwijl al zo lang bekend is dat mensen die geen werk hebben, vaker ziek zijn en andersom (hoofdstuk 2). De wetenschappelijke studies geven er, kortom, geen aanleiding toe om al het actief arbeidsmarktbeleid overboord te zetten, maar wel om betere, meer op (menselijke) maat gemaakte interventies te ontwikkelen.

En werkgevers dan?

Een cruciale vraag is hoe werkgevers hierbij meer zijn te betrekken. Hoewel naar hun rol steeds vaker onderzoek wordt gedaan, is hierover nog relatief weinig bekend. We weten dat de meeste werkgevers in ons land, net als in Scandinavische landen, weinig bereid zijn om mensen daadwerkelijk aan te nemen, en hen vervolgens in dienst te houden, als deze niet direct bij een vacature passen.⁵⁵⁸ Werkgevers in Nederland hebben angst voor hoge kosten door werkaanpassingen, en zijn vooral bang dat ze deze mensen meer aandacht moeten geven en met hogere ziektekosten te maken krijgen.⁵⁵⁹ Uit onderzoek komt naar voren dat gezondheidsproblemen een cruciale rol spelen bij het aannemen én behouden van mensen bij arbeidsorganisaties, meer nog dan bijvoorbeeld leeftijd.⁵⁶⁰

556 Oostveen et al. 2019

557 Einerhand en Ravesteijn 2017; zie ook OECD 2014.

558 Zie o.a. Van Berkel et al. 2017.

559 Adelmeijer et al. 2015; 2017; Van Echtelt et al. 2019b.

560 Houtman et al. 2013.

Voor werkgevers zijn voorspelbare, continue financiële middelen een noodzakelijke voorwaarde; ook zij hebben zekerheid nodig. Vooral gerichte, persoonlijke loonkostensubsidies lijken effect te hebben; algemene loonkostensubsidies ondersteunen ook mensen die sowieso wel werk hadden gevonden, met kans op verdringing.⁵⁶¹ Van dergelijke financiële instrumenten wordt, in Nederland, maar ook elders in Europa, weinig gebruik gemaakt.⁵⁶² Wel is er in ons land een woud aan regelingen ontstaan om mensen aan het werk te helpen, van loondispensatie tot het aanstellen van een jobcoach. Maar voor iedere categorie uitkeringsgerechtigden zijn er weer andere regelingen⁵⁶³, waarvan een aanzienlijk deel van de werkgevers zegt het bestaan niet te kennen.⁵⁶⁴

Het landschap van arbeidsbemiddeling in ons land is versnipperd en onhelder, mede door de (gedeeltelijke) decentralisatie. Figuur 6.7 laat zien hoe ingewikkeld de organisatie van de arbeidsbemiddeling er inmiddels uitziet. Er zijn veel partijen betrokken bij de arbeidsbemiddeling, van gemeente tot UWV en sociale partners, op elke schaal weer andere. Waar iemand zonder werk moet aankloppen, hangt af van zijn of haar uitkering. Hierdoor weten veel mensen zonder werk niet waar ze terecht moeten, en werkgevers evenmin. Vaak hebben zij te maken met verschillende gemeenten, en dus met andere regelingen. Is er wel contact met werkgevers, dan stopt dit vaak als de plaatsing is gelukt. Dit terwijl mensen aan het werk helpen vaak makkelijker is dan ze aan het werk houden, zeker als het gaat om mensen met een arbeidsbeperking.⁵⁶⁵ Goed werk betekent immers ook dat mensen aan het werk blijven.

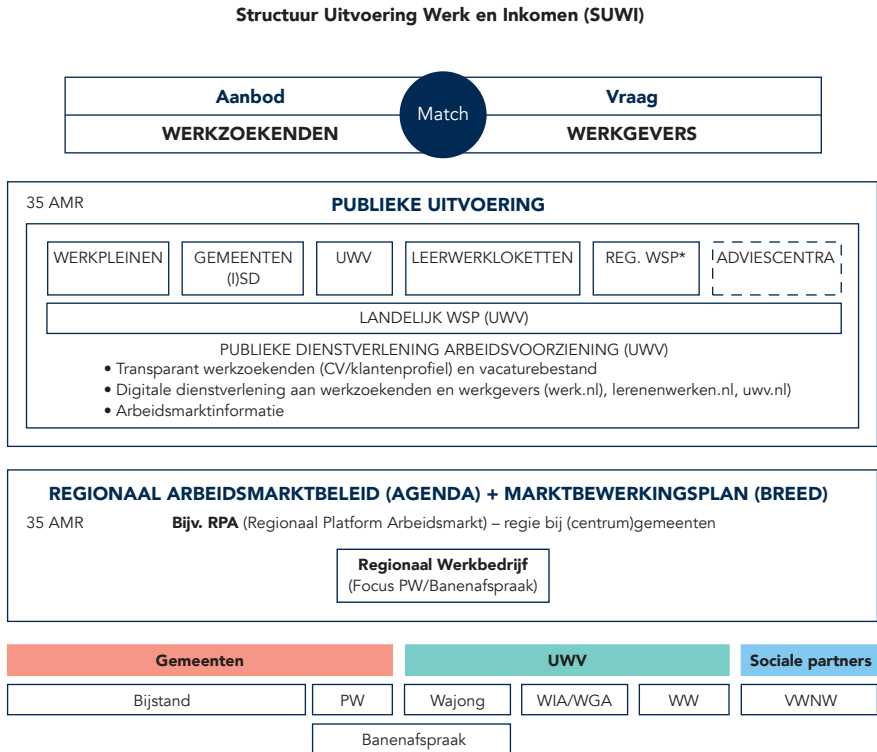
561 Card et al. 2017.

562 Zie ook CPB 2017.

563 Enkele voorbeelden: binnen de Wajong krijgen oude Wajongers loondispensatie van het UWV, ze krijgen zelf hun loon aangevuld. Nieuwe Wajongers kunnen terecht bij de gemeente, waarvan de werkgever loonkostensubsidie krijgt. Bij het Banenplan kunnen alleen mensen in het doelgroepenregister meedoen, dat zijn meerdere categorieën, maar mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt die een bijstandsuitkering hebben (en niet door het UWV zijn gekeurd of zij nooit zelfstandig het minimumloon kunnen verdienen) horen daar niet bij. Als iemand geheel is afgekeurd als arbeidsongeschikte maar een werkgever ziet toch mogelijkheden, kan deze geen beroep doen op regelingen.

564 CPB 2015.

565 Inspectie SZW 2018.

Figuur 6.7 Organisatie van de arbeidsbemiddeling

Bron: uuv

Voor werkgevers zijn financiële prikkels echter onvoldoende om mensen aan te nemen. Vaak is het van belang dat de arbeidsorganisatie hier en daar verandert om verschillende soorten werkenden te kunnen insluiten. Organisaties die in hun missie ‘diversiteit’ hebben vastgelegd, nemen meer mensen uit kwetsbare groepen aan, net als grote bedrijven (100-plus), bedrijven met veel laaggeschoolden en de overheid.^{566 567} Voor het midden- en kleinbedrijf kan dit best lastig zijn: hierover ontbreekt soms de kennis en kunde. Mensen aannemen die minder vanzelfsprekend aan het werken komen, en hen in dienst houden, vergt bovendien een langetermijnverandering van de organisatie. Rik van Berkel en

566

Opvallend is dat in het 100.000 banenplan, gericht op mensen met een beperking, mede ondersteund door VNO-NCW en MKB-Nederland, werkgevers uit de marktsector juist voor op schema lopen vergeleken met publieke werkgevers.

567

TNO 2015.

collega's⁵⁶⁸ spreken van de noodzaak om actief arbeidsmarktbeleid en het HR-beleid van organisaties te combineren. Dit betekent dat het noodzakelijk is om individuen te begeleiden en te ondersteunen (vraagkant), terwijl het aanbod wordt aangepast door binnen een bedrijf ruimte te maken voor deze personen. Goed op maat gemaakt werk betekent vaak dat de hele organisatie hierbij wordt betrokken.⁵⁶⁹ Effectieve activering vraagt een – vooral langdurige – inzet, maar ook steun, aan twee kanten.⁵⁷⁰ De opdracht is, aldus hoogleraar inclusieve arbeidsorganisaties Ronald Blonk⁵⁷¹ in zijn oratie, om zo te innoveren dat meer mensen die een afstand ervaren tot de arbeidsmarkt, op deze arbeidsmarkt kunnen participeren.⁵⁷²

Box 6.5 Goed voorbeeld van een gecombineerde aanpak: IPS

Een voorbeeld is de evidence-based benadering IPS (*Individual Placement and Support*), veelal gebruikt voor mensen met ernstige psychische beperkingen. Met hen zelf wordt uitgezocht welk soort werk en welk takenpakket zij aankunnen, waarna in reguliere arbeidsorganisaties zo'n baan wordt gecreëerd. *Jobcrafting* wordt dit genoemd. De werknemer krijgt dan werk én zorg, en begeleiding voor langere tijd, soms zelfs voor altijd. Omdat de aanpak werkt, wordt geëxperimenteerd met een bredere inzet van IPS, bijvoorbeeld onder bijstandsccliënten. Kern is dat er persoonlijk aandacht is voor zowel het individu ('de hele mens') als de werkplek, waar begeleiding van collega's en managers vaak nodig is. Niet alleen de werkende heeft dus een coach nodig, maar ook de werkgever, en de leidinggevenden en collega's op de werkvloer.

Goede basisbanen

Om actief arbeidsmarktbeleid te laten werken, is het nodig in te zetten op gecombineerde aanpakken die (langdurig) aandacht schenken aan zowel de potentiële werkgever als de werknemer. Maar zo'n gecombineerde aanpak zal niet voldoende zijn voor mensen die nauwelijks zicht hebben op betaalde arbeid. Daarom zijn de basisbanen weer op de agenda gekomen. Diverse wetenschappers – van sociologen tot juristen en economen – en verschillende politieke

568 Van Berkel et al. 2017.

569 Een aardig voorbeeld is dat het in Denemarken bijvoorbeeld mogelijk is om vanuit de *public employment service* collega's te betalen als jobcoach.

570 Zie ook OECD 2018a; Froyland et al. 2019.

571 Blonk 2018.

572 Nijhuis en Zijlstra 2015.

partijen hebben hiervoor gepleit.⁵⁷³ De basisbaan is deels een antwoord op de veranderende arbeidsmarkt. Ton Wilthagen en Jos Verhoeven wijzen op de ‘veeleisende en onzekere arbeidsmarkt’ die onvoldoende mogelijkheden biedt voor de 1 miljoen mensen die nu niet deelnemen.⁵⁷⁴ “De re-integratie van werklozen biedt geen enkele garantie meer op een duurzame, volwaardige arbeidsplaats,” schrijven Saskia Klosse en Joan Muyskens.⁵⁷⁵ De basisbaan is ook deels een antwoord op het idee van een basisinkomen. Als werk psychologisch en sociaal zo belangrijk is voor mensen, waarom zouden we degenen die willen en kunnen werken dan ‘afschepen’ met een inkomen in plaats van te zorgen voor goed werk?⁵⁷⁶

In steden als Amsterdam (‘de werkbrigade’) en Den Haag (‘STIP-banen’) wordt al langer geëxperimenteerd met varianten van basisbanen voor mensen in de bijstand, en er zijn vergevorderde plannen in Rotterdam en Groningen.⁵⁷⁷ Het achterliggende idee is dat er veel maatschappelijk nuttig werk te doen valt en dat de financiering van een uitkering evengoed kan worden omgezet in loon zodat betaald werk ontstaat.⁵⁷⁸ Hoewel er ook kosten mee gemoeid zijn voor de organisatie, de sociale premies en de begeleiding van de werkenden, vermoeden deze gemeenten dat mensen meer welzijn ervaren als zij een baan hebben, dat er minder kosten zullen zijn voor de gezondheidszorg en dat het goed is voor de sociale samenhang als iedereen mee kan doen (zie ook hoofdstuk 2).

Al eerder kende Nederland gesubsidieerde banen. Het is belangrijk hiervan te leren. De bekendste zijn de 40.000 ‘Melkertbanen’, die in 1994 zijn gecreëerd door de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Om verdringing te voorkomen moesten deze banen, tegen 120 procent van het

573 Klosse en Muyskens 2011; Schippers et al. 2016. Paul de Beer (2015) ziet mogelijke voordelen, maar is sceptischer. Voor basisbanen wordt ook gepleit in een rapport van het Wetenschappelijk Bureau van het CDA (Siegmann 2018), door PvdA-leider Lodewijk Asscher (Asscher 2019), en door de economen Dankbaar en Muysken (2019). Verhoeven en Wilthagen (in Wilthagen 2019) hebben gepleit voor een ‘parallele arbeidsmarkt’, waarbij eveneens uitkeringsgeld wordt ingezet voor werk. De verschillen hebben vooral betrekking op de inrichting van de basisbaan. Een basisbaan kan betekenen dat de gemeente de uitkeringsgerechtigden in dienst neemt en eventueel detachert. Verhoeven en Wilthagen vertrekken vooral vanuit publiek-private mixes.

574 Wilthagen 2019.

575 Klosse en Muyskens 2011.

576 Dit laat onverlet dat maatwerk nodig is, en dat het welzijn van sommige bijstandsgerechtigden juist gebaat is bij de rust en zekerheid van een uitkering. De ‘vertrouwensexperimenten’ in de bijstand die in verschillende gemeenten plaatsvinden, geven deze ruimte (Groot et al. 2019). Sommige mensen zijn meer gebaat bij vrijwilligerswerk met behoud van een uitkering, zoals beschreven in hoofdstuk 2. Tegelijkertijd kan soms vrijwilligerswerk in het kader van ‘de tegenprestatie’ best worden omgezet in een basisbaan.

577 Van Dodeweerd 2016.

578 Schippers et al. (2016) berekenen dat het om 8,000 euro extra gaat om het gat tussen bijstand en loon te dichten. Dit is een conservatieve schatting omdat bijvoorbeeld begeleiding niet is meegerekend.

minimumloon, ‘additioneel’ zijn. Het doel was dat mensen na verloop van tijd zouden doorstromen naar echte banen, met echte cao-lonen. De helft van deze banen werd gecreëerd in de particuliere sector, de andere helft in de collectieve sector – dit zou ook ‘de kwaliteit van de samenleving’ vergroten.⁵⁷⁹ ‘Melketers’, zoals ze werden genoemd, werkten bijvoorbeeld als stadswacht of als conciërge op een school. In 1999 werden de Melkertbanen omgeruild voor ID-banen (instroom- en doorstroombanen), en uiteindelijk schafte de rijksoverheid ze met de decentralisatie van de bijstand in 2003 af. Veel gemeenten wilden en konden de investeringen niet meer opbrengen. De toenmalige minister vond dit een goede ontwikkeling “omdat het einddoel van re-integratie is het verkrijgen van regulier, niet gesubsidieerd werk”.⁵⁸⁰

Basisbanen zijn niet helemaal hetzelfde als Melkertbanen: ze zijn niet per se bedoeld voor de doorstroom naar regulier werk, al mag en kan dit soms gebeuren.⁵⁸¹ Basisbanen zijn er vooral voor mensen die geen perspectief meer hebben op de reguliere arbeidsmarkt en die anders langdurig uitkeringsafhankelijk blijven. Volgens de Haagse wethouder die de banen introduceerde, zijn ze vooral bedoeld om te voorkomen “dat mensen in een neerwaartse spiraal komen, met hoge kosten voor het individu maar ook voor de samenleving”.⁵⁸² Basisbanen zouden goed werk moeten bieden en daarom niet tijdelijk moeten zijn. Ze dienen juist bescherming te bieden (‘grip’) tegen de onzekerheid van de arbeidsmarkt.

Samenvattend bestaat er in Nederland vooral een kwalitatieve mismatch tussen werkgevers en werkzoekenden. Mensen die langere tijd geen werk hebben gehad, passen niet zomaar in de openstaande vacatures. Dit vraagt om verandering, inzet en steun aan beide kanten. Maar in ons land wordt nauwelijks meer geïnvesteerd in een actief arbeidsmarktbeleid, terwijl de technologisering, flexibilisering en intensivering van werk dit juist urgenter maken. Hernieuwd actief arbeidsmarktbeleid zou zich moeten richten op goed werk voor iedereen. Dit vereist aandacht voor wat werkt voor wie. Bijvoorbeeld scholing, of een gecombineerde aanpak met intensief, persoonlijk, professioneel en langdurig contact voor mensen zonder werk, en voor werkgevers. Goede basisbanen zijn dan het sluitstuk.

579 Dit was vastgelegd in de Regeling extra werkgelegenheid voor langdurig werklozen 1995. Aanhangsel Handelingen II 2009/10, nr. 664.

581 In meta-analyses (bijvoorbeeld Card et al. 2017) komt altijd naar voren dat baancreatie niet effectief is. Dit wordt het ‘lock-in-effect’ genoemd. Het is logisch dat gesubsidieerd werk dat echt ‘additioneel’ is, niet leidt tot regulier betaald werk, omdat het werk wat betreft het leren van vaardigheden niet aansluit bij de rest van de arbeidsmarkt. Het loont de moeite om, net als met de huidige vertrouwensexperimenten in de bijstand, ook experimenten rond varianten van basisbanen te onderzoeken en hierbij vooral te kijken naar de (langetermijn)effecten op welzijn en gezondheid.

582 Baldewensing 2016.

6.5 **Conclusie: nieuwe kwetsbaarheden, nieuwe beleidsopdracht**

In het beleidsjargon en de uitkeringspraktijk wordt vaak gesproken over ‘mensen met een lange afstand tot de arbeidsmarkt’. Maar de arbeidsmarkt heeft soms ook een lange afstand tot hen gekregen. Wat gaan de drie trends die in dit rapport centraal staan – nieuwe technologische toepassingen, de intensivering van werk en de flexibilisering van werk – verder betekenen voor het vinden en behouden van betaald werk?

Gevolgen van technologie, flexibilisering en intensivering

Allereerst kunnen de drie besproken ontwikkelingen werkenden die dat voorheen niet waren, kwetsbaarder maken. Niet alleen mensen in de marge van de arbeidsmarkt maar iedereen kan tijdelijk of langdurig aan de kant komen te staan: de scheidslijnen tussen sociale groepen worden diffuser. Automatisering, robots en AI hebben sommige middengroepen onzekerder gemaakt van werk, en hogeropgeleiden kunnen hier in de toekomst eveneens mee te maken krijgen. Ook de impact van intensivering van werk is zichtbaar in de hele samenleving. Een burn-out kan iedereen treffen, al gebeurt dit nu vooral bij hogeropgeleiden en vrouwen. En het tijdelijke arbeidscontract is niet langer voorbehouden aan mensen in de marge, want de ‘flexibele schil’ is doorgedrongen tot de kern van de arbeidsmarkt. Het zijn dus niet alleen mensen uit de ‘klassieke groepen’ die moeite kunnen hebben met veranderingen op het werk.

Daarnaast is het mogelijk dat bestaande kwetsbare groepen, zoals lageropgeleiden en mensen met een arbeidsbeperking, door de drie besproken ontwikkelingen nog meer hindernissen gaan ervaren om mee te doen op de arbeidsmarkt. Wie eenmaal iets langer buitenspel staat, kan moeilijker de draad oppakken: de afstand van de arbeidsmarkt tot de mensen wordt langer. Alle drie de ontwikkelingen lijken bij te dragen aan een verdere uitsortering van (op papier) hoogproductieve werkenden – hogeropgeleid, steun thuis, nooit ziek – en minder productieve en minder zekere mensen. Voor specifieke kwetsbare groepen lijkt het gat tussen de eisen op de arbeidsmarkt (versnelling, complexe sociale vaardigheden) en de eigen behoeften (vertraging, begeleiding) te groeien. En wie een tijd zonder werk zit, kan lastiger bij blijven in de veranderende wereld van werk. Rustig instappen als er veel beweging is, is lastig. Re-integratie wordt hiermee op de proef gesteld. Omdat de band tussen werkgever en werknemer lossen is geworden, zien we bovendien dat werkgevers minder investeren in flexibel werkenden. In een flexibele arbeidsmarkt worden mensen met gezondheidsproblemen of met een arbeidsbeperking minder beschermd.

Goed werk houden en krijgen

Voorkomen is beter dan genezen, maar het is de vraag of het Nederlandse arbeidsmarktbeleid preventief genoeg is.⁵⁸³ Iedereen aan het werk houden is een belangrijk aspect van de kwaliteit van werk. Inzetten op goed werk is het beste preventieve arbeidsmarktbeleid.

Technologie kán ten dienste staan van kwetsbare groepen, en het beter mogelijk maken om kwetsbare werkenden aan het werk te helpen en te houden. In zijn boek *Inequality. What Can Be Done?* zet econoom Tony Atkinson⁵⁸⁴ technologie bovenaan zijn lijst met maatregelen en mogelijkheden om de ongelijkheid te verminderen: “De richting van technologische verandering moet een expliciete zorg van beleidsmakers zijn, en innovatie aanmoedigen die de inzetbaarheid van werknemers verhoogt.” Dit gaat niet vanzelf. De inzet op complementariteit – mensen die met machines samenwerken – is cruciaal. En werkenden moeten, in het kader van preventie, bij transities worden betrokken en zich hierop kunnen voorbereiden. Ook om, indien nodig, ‘van werk naar werk’ te kunnen gaan.

Elementen van de *flexibele* arbeidsmarkt, zoals het zzp-schap, kúnnen sommige mensen kansen bieden om aan het werk te komen en te blijven. Een tijdelijk contract kán kwetsbare groepen in theorie een opstapje geven naar meer vastigheid, al zien we dat de sociale zekerheid en het re-integratiebeleid op de proef worden gesteld doordat flexwerkers vaker te maken hebben met ‘draaideurwerkloosheid’. In de flexibele arbeidsmarkt is het van belang dat werkgevers en overheid investeren in scholing en ontwikkeling. Dit vergt bijvoorbeeld meer inzet op het terrein van individuele leerrechten. Flexibel werk biedt, tot slot, weinig bescherming aan mensen met gezondheidsproblemen of met een arbeidsbeperking. Inzetten op meer interne flexibiliteit, de mogelijkheid om mensen ander werk te laten doen binnen bedrijven of bedrijvenspools, kan een antwoord zijn op de geërodeerde verantwoordelijkheid van bedrijven.

En *intensivering*, de derde ontwikkeling die in dit rapport centraal staat, is beter hanteerbaar als mensen voldoende autonomie hebben, en steun op het werk. Het hoge werkgerelateerde verzuim en de toenemende burn-outklachten zijn deels te voorkomen als mensen meer grip hebben op het werk. Ook een schouder thuis kan helpen tegen de intensivering van werk. Grip op het leven is daarom evenzeer van belang.

Intensivering, technologie en flexibilisering zouden, tot slot, moeten leiden tot meer middelen en menskracht voor een actief arbeidsmarktbeleid. Nederland heeft de laatste decennia het budget hiervoor gehalveerd, ook voor scholing en begeleiding, waardoor we in Europa achterlopen op dit gebied. Dit actief arbeidsmarktbeleid moet zich niet alleen richten op persoonlijker, intensievere en op maat gemaakte begeleiding van individuen, maar ook op de hele arbeidsorganisatie. Voor mensen die ondanks deze hernieuwde inzet toch niet aan de slag komen, kunnen basisbanen een uitkomst bieden.

De drie ontwikkelingen die we in dit rapport analyseren, leiden niet tot een vaststaande uitkomst voor werkenden: van technologisch of economisch determinisme is geen sprake. Technologisering, flexibilisering en intensivering kunnen worden beïnvloed, bijgebogen, gestimuleerd, geremd en gecompenseerd. In het volgende hoofdstuk staat centraal hoeveel ruimte de overheid, bedrijven en instellingen hebben om in te zetten op het betere werk: kwalitatief goed werk voor de mensen die al aan het werk zijn en voor mensen zonder werk die aan de slag willen.

Een dag op het werk: de accountant

David is accountant bij een van de vier grote accountancybedrijven. Het kantoorgebouw is hoog met veel glas, de entree is chique, de toegang beperkt. Zonder pasje kom je niet door de poortjes die door het hele gebouw staan.

Op de zesde verdieping deelt David een ruimte met een collega. Met koffie werkt hij zijn e-mails af. De kern van het accountswerk, zo vat hij samen, is zekerheid geven over de financiële situatie van klanten. Bedrijven en organisaties zijn wettelijk verplicht hun jaarrekening en andere rapportages door accountants te laten beoordelen op een correct beeld van de werkelijkheid, zodat andere partijen, zoals beleggers, leveranciers of belastingdienst, hierop kunnen vertrouwen. "Accountants hebben dus een maatschappelijke functie, want zonder vertrouwen stopt elke transactie."

David is partner en daarmee mede-eigenaar van het bedrijf. Partners krijgen een aandeel in de winst in plaats van een salaris. Ze zijn persoonlijk verantwoordelijk voor de kwaliteit van hun werk en dat van de (junior) accountants die ze onder zich hebben. Gaat hierbij iets mis, dan kan hij of zij voor de tuchtrechter worden geroepen.

David gaat als eerste bij een collega langs voor advies over een klant met dochterondernemingen in het buitenland in een ingewikkelde constructie. Ze schetsen de situatie op een whiteboard, bespreken de varianten en besluiten welke de meest realistische is.

Daarna snelt hij naar zijn volgende afspraak. Vijf minuten te laat stuift David een vergaderruimte binnen waar twaalf mensen om een grote tafel zitten, met in het midden een luidspreker voor telefoonmeetings en aan de muur een beeldscherm. Het zijn allemaal partners, merendeels man, wit en tussen de veertig en vijftig jaar, met een laptop en een stapel papier voor de neus. De sfeer is ontspannen, het tempo straf, de taal ondoordringend met veel afkortingen en Engels jargon. Voor elk agendapunt ligt er een notitie en geeft iemand een toelichting. Veel gaat over kwaliteitsverbetering. Een van onderwerpen is het te verschijnen verslag van de toezichthouder Autoriteit Financiële Markten (AFM), en de vraag is hoe te reageren op hun kritiek. Zo gaat het drie uur lang door, met halverwege een zeer korte wc- en telefoonpauze. De lunch wordt neergezet en al pratend verorberd.

Om half twee is de vergadering nog niet afgelopen, maar David moet weg. Op zijn eigen kamer heeft hij een skype-gesprek met een klant over een offerte voor een jaarrekeningcontrole. Als de klant de tarieven naar beneden probeert te krijgen, is David bereid mee te denken, al zijn ze eerder ook al bijgesteld.

Na een half uur moet hij onderbreken voor een volgende afspraak, in weer een andere vergaderzaal. Met vier partners spart hij over een kwaliteitsprobleem. Een van de grote concurrenten is een stuk verder, zo stellen ze jaloers vast, en zij moeten minstens naar dat niveau.

Tegen drieën is David terug achter zijn bureau. De belafspreek van drie uur is uitgesteld, zo krijgt hij nu door. De vrijgekomen tijd gebruikt hij om zijn e-mails te checken – vijftien stuks sinds vanmorgen, dat valt mee –, zijn voicemail af te luisteren en uren te schrijven. Op zijn mobiel doorloopt hij snel het nieuws van Het Financieele Dagblad.

Om half vier belt David met een vertrekkende partner over de overdracht van klanten en projecten. Hierna volgt weer een belafspreek, nu met iemand uit zijn eigen team. David kan zich vinden in de voorgestelde oplossing, maar waarschuwt dat de ander niet teveel hooi op zijn vork moet nemen.

Tegen vijven zakt David onderuit. Een hectische dag, maar geen stress. Er zijn ook dagen dat hij rapporten van zijn junior accountants moet checken, waardoor hij uren achter zijn computer zit te lezen. De dynamiek maakt waarom hij zijn werk leuk vindt. Evenals de maatschappelijke betekenis van de accountancy. Al maakt deze het ook tot een lastig beroep. Het toezicht door de AFM wordt steeds strenger, begrijpelijk na de recente affaires. De kwaliteitslat voor de controles gaat omhoog. Voor de klanten zijn dit kosten en de concurrentie tussen de accountantsbedrijven is groot. “We proberen te compenseren door slimmer te werken.” Uiteindelijk komt de druk op de uitvoerende accountants: die moeten een hoge kwaliteit leveren in zo weinig mogelijk declareerbare uren. Software die standaard financiële gegevens kan nakijken ruikt op, maar alles wat afwijkt moet nog steeds door mensen worden gedaan, waaronder het communiceren met de klant.

Om kwart over vijf biedt een collega David een lift naar huis aan. Thuis gaat hij nog een half uurtje mails beantwoorden.

Het beroep van accountant is, net als dat van notaris en advocaat, beschermd, met een vereiste registratie bij de beroepsorganisatie NBA. Er zijn ruim 21.000 accountants; 80 procent van hen is man. De meesten zijn universitair opgeleid (ra-accountant), een kleiner deel heeft hbo (aa-accountant), in beide gevallen gevolgd door een praktijkopleiding. De beloning varieert naar opleiding, werkplek en ervaring van 3.000 tot 9.000 euro bruto per maand; partners zijn een buitencategorie, met soms vele tonnen per jaar. De vraag naar accountants is groot, er is veel verloop bij de grote kantoren. Recent onderzoek van Nyenrode wijst op grote werkdruk bij vooral de jonge accountants, zowel in aantal uren (gemiddeld acht uur per week overwerk) als in kwaliteitseisen. Nieuwe technologie (robotisering, data-analyse) gaat het vak sterk beïnvloeden en taken overbodig maken, zo is de verwachting.



Deel 3: De nieuwe maatschappelijke opdracht

7 Ruimte om te kiezen voor goed werk

Economische globalisering en technologische ontwikkelingen zijn regelmatig gepresenteerd als dwingende trends en processen waaraan mensen zich alleen maar kunnen aanpassen. Nationale overheden hebben in deze redenering geen ruimte meer om keuzes te maken, en bedrijven kunnen door de internationale concurrentie geen goed werk meer bieden. Maar is dat ook zo? Is het realistisch om te streven naar goed werk voor iedereen die kan en wil werken? Daarover gaat dit hoofdstuk.

De Utrechtse hoogleraar Anna Salomons schreef in de WRR-verkenning *De robot de baas* dat de digitale revolutie de bestaande arbeidsorganisaties en instituties niet overbodig zal maken: “Integendeel, als werknemers als robots worden behandeld belemmert dit de productiviteitswinsten van de introductie van *echte* robots.”⁵⁸⁵ Zij riep op na te denken over de vraag hoe we onszelf, onze instituties en onze machines zo kunnen ontwikkelen dat mensenwerk menselijk blijft.

In dezelfde geest eindigt David Weil⁵⁸⁶ zijn veel geciteerde boek over *The fissured workplace*. Hierin analyseert hij wat het opknippen en outsourcen van werk heeft betekend voor de werknemers: meer onzekerheid, slechtere arbeidsvoorwaarden, minder mogelijkheden voor training op het werk en geringe kansen om hoger op te komen. Hij is echter ook hoopvol. We komen uit een lange periode waarin de lonen, de arbeidsomstandigheden en de normen voor *eerlijkheid* op de werkplek er niet op vooruit gingen, schrijft hij. Maar onder andere door gebruik te maken van de voordelen van nieuwe manieren om de productie te organiseren kan het werk voor werkenden op alle niveaus en met elke opleiding beter worden.

Dat klinkt mooi – het is om met Gramsci te spreken het optimisme van de wil. Ook andere deskundigen benadrukken dit. Maar hoe realistisch is het? Kunnen bedrijven en nationale overheden nog wel inzetten op kwalitatief goed werk voor iedereen? We kijken in dit hoofdstuk eerst naar globalisering (paragraaf 7.1) en daarna naar technologische ontwikkelingen (paragraaf 7.2). Hierna volgen twee paragrafen over keuzes die bedrijven (paragraaf 7.3) respectievelijk de overheid (paragraaf 7.4) kunnen maken. We sluiten af met de conclusies (paragraaf 7.5).

585

Salomons 2015.

586

Weil 2014.

7.1 Globalisering met beleidsruimte

Economische globalisering heeft sinds het einde van de jaren zeventig de wereld flink veranderd en geleid tot meer verwevenheid van economische processen over de nationale grenzen heen. De internationale handel van goederen en diensten is toegenomen. De financiële stromen zijn geïnternationaliseerd en veel sneller en omvangrijker geworden. En bedrijven ondernemen vaak internationaal, en produceren en assembleren goederen en diensten in waarde- en productieketens die grenzen overschrijden. Veel bedrijven hebben dochters, zusters en productie-eenheden in het buitenland, en zo'n 15.000 ondernemingen in ons land hebben een buitenlandse moeder.⁵⁸⁷ Nederland verdient nu ongeveer 34 procent van het bruto binnenlands product (bbp) in het buitenland⁵⁸⁸, een percentage dat al lange tijd ongeveer gelijk blijft. Bijna twee keer zo veel wordt dus nog steeds verdiend in eigen land.⁵⁸⁹

Winnaars en verliezers

Globalisering is in het verleden vaak gepresenteerd als een ontwikkeling waarop we geen invloed hebben. Toch hebben we de afgelopen jaren gezien dat de spelregels van globalisering kunnen veranderen, en ook zijn veranderd.⁵⁹⁰ Zo is het Internationaal Monetair Fonds (IMF) veel genuanceerder gaan denken over de controles op het kapitaalverkeer, en schrijven internationale organisaties dikke rapporten over de noodzaak om globalisering inclusiever te maken. De wereld is ook lang niet zo ver geglobaliseerd als theoretisch wellicht zou kunnen⁵⁹¹, en de kans dat economische globalisering de komende tijd een nieuwe impuls krijgt, is niet groot. Nieuwe technologie kan het aantrekkelijker maken om delen van de productie dichterbij elkaar in regio's te organiseren. En sommige experts en beleidsmakers hebben hoge verwachtingen van *reshoring*: het weer terughalen naar de Verenigde Staten, de Europese Unie of Nederland van productie die eerder was verplaatst naar de economisch opkomende landen.

Na de verkiezing van Trump in de Verenigde Staten en het Britse Brexit-referendum waarschuwen veel analisten en deskundigen voor een 'terugslag' van globalisering, en het einde van de globalisering zoals we deze kennen.⁵⁹² Niemand ontkent nog dat globalisering niet alleen winnaars kent maar ook verliezers, ook al is het niet altijd makkelijk deze te identificeren.⁵⁹³ Het zijn de mensen die hun werk verliezen wanneer de productie naar het buitenland wordt

587 Boorsma 2018.

588 CBS 2019d.

589 Hueck en Went 2016; WRR 2013a.

590 Rodrik 2017.

591 Ghemawat en Altman 2016.

592 Van Bergeijk 2019; Bremmer 2018; King 2017; Rodrik 2017.

593 Nolan 2018; Rodrik 1997; 2011; Stiglitz 2002; Went 2017.

verplaatst, en werkenden die merken dat hun arbeidsvoorwaarden onder druk staan door de toegenomen buitenlandse concurrentie. Maar het gaat, veel breder, ook om gemeenschappen die een belangrijke bron van inkomen en welzijn kwijtraken wanneer een bedrijf de deuren sluit om elders goedkoper te gaan produceren.⁵⁹⁴

Werk is voor mensen veel meer dan alleen een bron van inkomsten, en ook een genereuze uitkering compenseert dus niet alle verlies. En hoe meet en compenseer je de gevolgen van een bedrijfssluiting of -verplaatsing of massaontslag voor gezinnen en gemeenschappen?⁵⁹⁵ De verliezers in ons land komen er vergeleken bij veel andere landen relatief goed af, stellen de onderzoekers van het Centraal Planbureau (CPB) in een policy brief over inclusieve globalisering: “We zien verschuivingen in de werkgelegenheid over de sectoren, maar de werkloosheid blijft laag, en de nivellerende werking van het belastingstelsel en het vangnet van de sociale zekerheid verzachten de soms pijnlijke transitie-effecten van globalisering.”⁵⁹⁶ Zo gaat het er lang niet overal aan toe, de verschillen in hoe landen omgaan met globalisering zijn groot. Dit is een van de redenen waarom in sombere analyses over de gevolgen van robots voor de toekomst van werk in de Verenigde Staten nogal eens voor een basisinkomen is gepleit.⁵⁹⁷

Het politieke trilemma van de wereldeconomie

Door zorgen over de gevolgen van het functioneren en de toekomst van globalisering, de verkiezing van de Amerikaanse president Trump, de Britse keuze voor een Brexit en het oplevende nationalisme in de wereld, wordt op veel plaatsen en in veel organisaties en verbanden nagedacht en gediscussieerd over andere en meer inclusieve manieren om de (internationale) economie en de functies van de verzorgingsstaat te organiseren.⁵⁹⁸ “De vraag is vandaag wat voor soort globalisering er zal zijn,” schreef bijvoorbeeld Angel Gurría, de secretaris-generaal van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD). “Het hoeft niet de globalisering te zijn die we hebben gehad. We moeten het welzijn van mensen opnieuw centraal stellen en ervoor zorgen dat de voordelen die voortkomen uit de verdere verwevenheid van onze economieën, samenlevingen, instellingen en culturen meer gelijk worden verdeeld.”⁵⁹⁹ Hierbij gaat het onder andere over de vraag of en hoe de beleidsruimte van nationale overheden om eigen keuzes te kunnen maken

594 Collier 2018; Rajan 2019.

595 Cass 2018; Goldstein 2017; Rodrik 2018.

596 Euwals en Meijerink 2018.

597 Ford 2015.

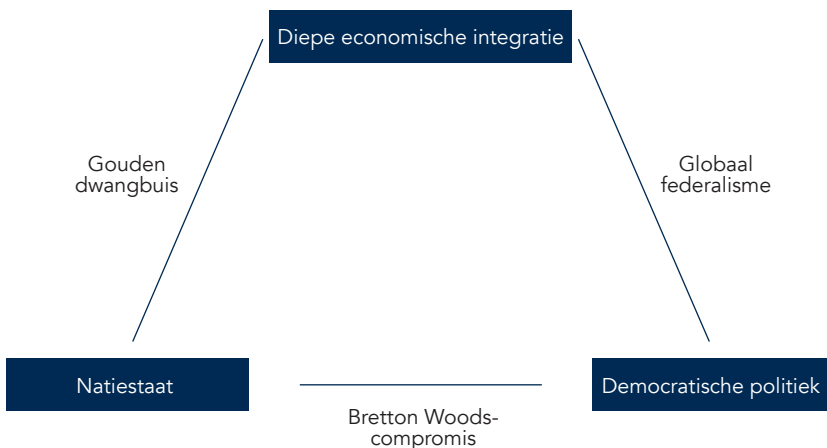
598 Zie o.a. Block 2018; Collier 2018; Corneo 2017; IPPR Commission on Economic Justice 2018; Mazzucato 2018; Rajan 2019; Raworth 2017; Rodrik 2017; Went 2018.

599 Gurría 2017.

moet worden vergroot. Want tussen economische globalisering en nationale staten bestaat een spanning. Daar hebben kleine opkomende landen veel meer last van dan een groot rijk land als de Verenigde Staten, of een middelgroot ontwikkeld land als Nederland.

Harvard-econoom Dani Rodrik is inmiddels wereldberoemd met het door hem geformuleerde politieke trilemma van de wereldeconomie. Kort samengevat komt dit trilemma erop neer dat het niet mogelijk is om tegelijkertijd verregaande globalisering én democratie én nationale staten te hebben (zie figuur 7.1). We moeten kiezen welke twee van de drie we het belangrijkste vinden. In de naoorlogse Bretton Woods-periode, ook wel de ‘gouden jaren van het kapitalisme’ genoemd, werd de handel bevorderd maar de globalisering van het kapitaalverkeer afgeremd (zie de onderste as in de figuur). Het idee was dat nationale prioriteiten en keuzes, bijvoorbeeld een lagere rente van de centrale bank om de werkgelegenheid te bevorderen, niet onder druk moesten kunnen worden gezet door (te dreigen met) kapitaalvlucht. Vanaf de jaren tachtig is ingezet op verregaande globalisering (de as links in de figuur). De Noord-Amerikaanse auteur Thomas Friedman noemt dit ‘de gouden dwangbuis’, omdat deze globalisering de keuzemogelijkheden en beleidsruimte voor landen inperkt.⁶⁰⁰ De derde keuze die in theorie mogelijk is (de rechteras in de figuur), zou zoiets als een wereldregering en mondiale democratie impliceren. Deze keuze gaat dus veel verder dan de vele vormen van *global governance* die we nu kennen. In de praktijk gaat het veelal om gradaties.⁶⁰¹

Figuur 7.1 Het politieke trilemma van de wereldeconomie



Bron: Rodrik 2007

De ruimte voor nationale staten om eigen beleidskeuzes te maken is nog steeds groot.⁶⁰² In een recent boek over hoe het kapitalisme in geavanceerde landen werkt, stellen Torben Iversen en David Soskice, die bekend zijn van hun onderzoek naar variëteiten van het kapitalisme (*varieties of capitalism*), zelfs dat “de autonomie van de ontwikkelde natiestaat is toegenomen ook al is meer sprake van globalisering en wederzijdse afhankelijkheid”.⁶⁰³ Deze ruimte moeten staten vooral goed inzetten om aantrekkelijk te blijven voor bedrijven en mensen, en om de verliezers van globalisering te helpen, schreef de Sociaal-Economische Raad (SER) in 2008.⁶⁰⁴ Landen kunnen er zelf voor kiezen om de economische groei inclusiever en minder ongelijk te maken, concluderen onderzoekers van het IMF uit een uitgebreid researchprogramma dat zij een aantal jaren geleden zijn gestart.⁶⁰⁵

Blijvende verschillen tussen landen

Onderzoekers op het gebied van ‘variëteiten van het kapitalisme’⁶⁰⁶ analyseerden de verschillen tussen zogenoemde ‘liberale’ markeconomieën zoals de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk en Australië, en ‘gecoördineerde’ markeconomieën zoals Duitsland, de Scandinavische landen en Nederland. Wat vooral opvalt, is dat al deze landen zich verder hebben ontwikkeld zonder te convergeren naar een gemiddelde of kleinste gemene deler. Ondanks de voortgeschreden globalisering zijn de institutionele verschillen tussen landen en de verschillen in bijvoorbeeld sociale bescherming en belastingdruk op arbeid nog steeds groot. Een blik op de statistieken van OECD-lidstaten of Europese landen maakt snel duidelijk dat de verschillen tussen landen op veel indicatoren onverminderd groot zijn, ondanks (of deels misschien dankzij) de globalisering.⁶⁰⁷

Zweden en Japan behoren in economisch opzicht tot de landen met de meest open grenzen, schrijven de Groningse hoogleraren Janka Stoker en Harry Garretsen, “maar het valt lastig vol te houden dat deze landen identieke politieke keuzes hebben gemaakt als het om zaken als belastingen, inkomensverdeling, onderwijs of sociale zekerheid gaat”.⁶⁰⁸ En als we kijken naar werk en de

602 Zie o.a. Rodrik 1997; 2011; 2017; SER 2008; Went 2018.

603 Iversen en Soskice 2019: xii.

604 SER 2008.

605 Ostry et al. 2019.

606 Hall en Soskice 2001.

607 “[A]lthough corporations are now organized with greater flexibility and are more decentralized, each advanced capitalist democracy has remained different from each other; some advanced capitalist democracies are closer to each in broad variety of advanced capitalism terms, but there are many institutional differences between even Denmark and Sweden. (...) [R]edistribution and welfare states, while they have changed over time, remain different across advanced capitalist democracies” (Iversen en Soskice 2019: 39).

608 Stoker en Garretsen 2018.

arbeidsmarkt, dan valt direct op dat het aantal flexbanen en zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) in de landen om ons heen veel lager is dan in Nederland. Deze verschillen tussen landen die op zich met dezelfde globalisering te maken hebben, zijn het gevolg van de geschiedenis, tradities, voorkeuren en keuzes van landen. Oftewel: van padafhankelijkheden, beleidskeuzes en instituties.⁶⁰⁹

Hetzelfde beeld bij de globalisering van productie...

Een belangrijk verschil tussen de huidige globalisering en de eerdere globaliseringsgolf, van pakweg 1870 tot de Eerste Wereldoorlog, is dat nu ook de productie van goederen en diensten deels is geglobaliseerd. Bedrijven en instellingen hebben de productie en organisatie van goederen en diensten opgeknipt in stukjes en deeltaken, die in productie- of waardeketens worden georganiseerd. Bedrijven kunnen hier keuzes in maken. Volgens Stoker en Garretsen heeft de globalisering ertoe geleid dat de beslissingsruimte voor CEO's niet is afgenomen maar is *toegenomen*: "In een wereld van open grenzen waarin markten ten opzichte van de eerste decennia na de Tweede Wereldoorlog vergaand zijn geliberaliseerd, is de strategische discretie van CEO's en raden van bestuur zeer groot." Het idee dat "de nationale beleidsruimte nog steeds zeer groot is, en dat de internationale economie géén nulsomspel is, impliceert dat het niet alleen mogelijk maar zelfs gewenst is dat leiders actief op zoek gaan naar mogelijkheden om de economie en de samenleving in te richten", stellen zij.⁶¹⁰

Het grootste deel van de banen in ons land bevindt zich nog steeds bij bedrijven en instellingen die voor de binnenlandse markt werken. De hoogte van de lonen en de kwaliteit van het werk in Nederland wordt over het algemeen dan ook niet bepaald over de grens, maar in eigen land. Financiers, buitenlandse eigenaren en aandeelhouders die een bepaald rendement eisen of kiezen voor een internationale strategie of arbeidsdeling, of die bedrijven in verschillende landen hebben en deze intern met elkaar benchmarken, kunnen de ruimte daarvoor beperken.⁶¹¹ Maar er is sprake van diversiteit, en er zijn structurele verschillen tussen de bedrijfsvoeringsmodellen in verschillende landen. Het maakt voor de 15.000 bedrijven in ons land met een buitenlandse moeder nogal verschil uit welk land de moedermultinational afkomstig is, stellen adviseurs van werkgeversorganisatie AWWN die hier veel mee te maken hebben: "Een Japans bedrijf is heel anders dan een Amerikaans of Frans bedrijf. (...) Franse bedrijven [geven] vaak wel redelijk veel lokale vrijheid: houd vooral je eigen broek op, regel het maar, als er maar geld uit komt. Japanse bedrijven kenmerken zich veelal door goede omgangsvormen en een methodische manier van werken met veel

609 Admiraal 2018; De Beer en Verhulp 2017; Kremer et al. 2017.

610 Stoker en Garretsen 2018.

611 Zie ook Koster 2020.

protocollen.”⁶¹² En CBS en TNO rapporteerden bijvoorbeeld dat werknemers van Amerikaanse multinationals in ons land meer overuren maken en een hogere werkdruk en meer psychische vermoeidheid ervaren dan werknemers bij niet-multinationals.⁶¹³

... en bij de globalisering van arbeid

Termen als ‘tsunami’ die vaak vallen bij arbeidsmigratie, geven het gevoel dat een niet aflatend natuurverschijnsel ons overvalt. Maar ook de globalisering van arbeid kent haar grenzen. De meeste migratie naar Nederland in het laatste decennium is het gevolg van afspraken die zijn gemaakt binnen de Europese Unie. Hier is besloten dat, naast de vrijheid van handel en diensten, ook werkenden vrij over de Europese binnengrenzen mogen bewegen. Slechts een klein percentage van alle Europeanen maakt hiervan gebruik (2,5 procent in 2010), zij het Oost-Europeanen veel meer dan anderen. De meeste recente immigranten in Nederland komen uit Polen, naar schatting inmiddels zo’n 370.000.⁶¹⁴

Toch zien we ook hier verschillen tussen Europese landen. Niet elk land heeft evenveel arbeidsmigranten. Veel Polen vertrokken naar het Verenigd Koninkrijk, Duitsland, Ierland of Nederland. De vraag of daar werk is, is hierbij de belangrijkste graadmeter. Arbeidsmigratie is boven alles sterk afhankelijk van economische ontwikkeling⁶¹⁵, en van de keuzes die bedrijven maken, hierbij geholpen, vooral in Nederland, door een actieve uitzendbranche.⁶¹⁶ Een remmende werking op de arbeidsmigratie hebben cao-afspraken, hoge (minimum)lonen, en weinig tijdelijke contracten en mogelijkheden tot zzp-schap, oftewel beperkte flexibilisering. En vooral de handhaving van dergelijke arbeidsmarktregelingen.⁶¹⁷ De nationale instituties van de arbeidsmarkt zijn in Europa tegenwoordig de douaneposten van weleer.

Uit onderzoek komt steevast naar voren dat arbeidsmigranten zelden de ‘zittende bevolking’ verdringen omdat ze vooral komen als de economie groeit en er sprake is van een duale arbeidsmarkt: migranten doen werk dat anderen niet willen of kunnen doen.⁶¹⁸ Maar in economisch zwakke sectoren of arbeidsorganisaties kan dit betekenen dat minder wordt geïnvesteerd in opleidingen, dat druk ontstaat op de lonen, en dat er minder mogelijkheden zijn tot

612 Boorsma 2018.
 613 CBS 2019b.
 614 Heyma et al. 2018.
 615 De Haas 2010.
 616 McCollum en Findlay 2015.
 617 Ruhs 2012; Holtslag et al. 2012.
 618 Van den Berge et al. 2018; Berkhout et al. 2014; Portes 2018.

collectieve actie.⁶¹⁹ Arbeidsorganisaties en nationale staten hebben binnen de Europese afspraken ruimte om te bepalen welk werk wordt geboden en voor wie. De sleutel hiervoor vormen dus afspraken over arbeidsomstandigheden, lonen en opleiding, en de handhaving hiervan.

Box 7.1 En flexibilisering dan?

Zoals we in de WRR-verkenning *Voor de zekerheid* schreven⁶²⁰ en zoals ook CPB-directeur Laura van Geest in september 2016 stelde⁶²¹, kunnen globalisering of technologische ontwikkelingen de flexibilisering van werk en de sterke groei van het aantal zzp'ers in ons land niet verklaren. Dan zou ditzelfde moeten plaatsvinden in andere landen om ons heen, die te maken hebben met dezelfde globalisering en technologische ontwikkelingen. Dat is echter niet het geval (zie ook hoofdstuk 1). Dat er in Nederland veel flexbanen en zzp'ers zijn, is een gevolg van politieke besluiten in eigen land, en van het functioneren van onze nationale instituties. Dit schrijft de OECD ook in haar rapport voor de commissie-Borstlap.⁶²²

Economische globalisering is, samenvattend, geen ontwikkeling waar we nationaal geen grip op hebben of waardoor de ruimte voor nationale keuzes en voorkeuren verdwijnt. Economische integratie kan grenzen stellen, bijvoorbeeld als een land dat in crisis raakt kapitaalvlucht wil voorkomen, maar de verschillen tussen landen zijn nog steeds groot. Politici in veel landen zijn zich hiervan meer bewust geworden. En door de toegenomen kritiek op de keerzijde van economische globalisering is er internationaal veel aandacht en onderzoek naar de vraag of en hoe de beleidsruimte voor nationale staten verder kan worden vergroot en gevuld.

619 Ruhs en Anderson 2010; Ruhs 2012.

620 Kremer et al 2017.

621 Zie bijvoorbeeld NOS 2016.

622 OECD 2019a.

7.2 Technologie overkomt ons niet

Net als globalisering wordt technologie vaak voorgesteld als een determinerende kracht, waar we ons alleen maar aan kunnen aanpassen en op kunnen voorbereiden. Maar dit beeld klopt niet. Individueel is dit vaak wel het geval, daarover kunnen werknemers bij banken meepraten die de afgelopen jaren hun baan verloren door automatisering. Maar het geldt niet voor de samenleving als geheel. Technologie beïnvloedt ons, maar wij beïnvloeden ook de technologie. En de politiek, overheden, bedrijven, ingenieurs, techwerkers, organisaties van belanghebbenden, sociale bewegingen en anderen oefenen invloed uit op de wijze waarop technologie wordt ontwikkeld en toegepast. “De toekomst is niet iets waar we ons op voor moeten bereiden of waar we in aankomen, maar maken we samen door onze acties in het heden,” schrijft Douglas Rushkoff daarom: “De toekomst is minder een zelfstandig naamwoord dan een werkwoord, iets wat we doen.”⁶²³

Box 7.2 Technologische revoluties

Van eerdere technologische revoluties weten we dat de uitrol en toepassing van nieuwe breed bruikbare technologieën (*general purpose technologies*, of GPT's), die gevolgen hebben voor allerlei processen en groepen in de samenleving, een langdurig proces is met veel proberen, reageren, bijstellingen, en aanpassingen.⁶²⁴ Dergelijke technologieën hebben een groot potentieel, maar om dit potentieel te realiseren zijn veel investeringen nodig, en moeten organisaties opnieuw worden doordacht en georganiseerd. Er moeten processen ontwikkeld worden, daar moet managementervaring mee worden opgedaan, werknemers moeten worden getraind, software moet worden aangepast, enzovoorts. Dit is nu ook aan de orde met digitalisering, robots en kunstmatige intelligentie (AI). Niemand weet wat precies de uitkomst zal zijn, of heeft deze volledig in de hand.

Het is niet zo dat de toepassing van nieuwe technologische mogelijkheden ons als samenleving overkomt. Zo zien we sinds enige tijd een kentering in de – aanvankelijk nogal eenzijdig positieve – bejegening van ‘disruptieve’ platforms zoals Uber en Airbnb. Over de hele wereld ontstaan nieuwe belangenorganisaties, netwerken en coöperaties van werkenden voor de platforms zelf. Er zijn ook steden (zoals New York en Barcelona) en staten (zoals de staat Californië in de Verenigde Staten)

623

Rushkoff 2019.

624

Freeman en Louça 2001.

die hier strenge eisen aan stellen. Zij beperken bijvoorbeeld het aantal auto's dat mag rijden voor Uber, Lyft en vergelijkbare bedrijven, of stellen eisen aan het (minimum)loon en de zekerheden en arbeidsomstandigheden van de chauffeurs. Reacties zijn er ook op veel plaatsen op de gevolgen voor hoteliers en inwoners van de groei van Airbnb.

Zo werkt het gemeentebestuur van Amsterdam samen met andere grote steden, zoals Parijs en Barcelona, om het aantal dagen te beperken dat huizen mogen worden verhuurd, en om meer gegevens te krijgen van Airbnb over huurders en verhuurders. Overheden zijn niet machteloos tegenover platforms: het is mogelijk ze te reguleren en met beleid en handhaving te reageren op ongewenste (neven)effecten.

Werk vermenselijken

Adam Smith schreef al in 1776 dat de overheid moet optreden om te voorkomen dat het werk voor werkende armen wordt gereduceerd tot simpele, monotone operaties, die mensen “zo dom en onwetend als mogelijk is voor een menselijk wezen” maken.⁶²⁵ De kwaliteit van werk is daarom een belangrijke kwestie bij de toepassing van technologie op de werkvloer. De inzet van technologie op de werkplek kan werkenden meer ruimte en controle geven over de organisatie van hun werkzaamheden, maar vaak is ook het tegendeel aan de orde.⁶²⁶ En hierop wordt steeds vaker de aandacht gevestigd.

Digitale technologie kan op verschillende manieren worden ingezet, en hoeft er op zich niet toe te leiden dat werkenden intensief worden gemonitord met door machines gegenereerde feedback.⁶²⁷ Dat is een keuze. Er zijn voorbeelden van robots en cobots (in de bouw en bij DAF bijvoorbeeld) die het werk gevarieerder en minder zwaar en veiliger maken. En er zijn inspirerende initiatieven waarbij technologie wordt gebruikt om mensen met een fysieke of mentale beperking aan het werk te helpen, of beter in een baan te laten functioneren. Veel deskundigen verwachten dat de mogelijkheden hiertoe verder toenemen. Economisch socioloog Fred Block⁶²⁸ schrijft dat de mogelijkheid om repetitief werk te automatiseren in principe meer ruimte geeft voor werk dat een menselijk oordeel vereist, voor creativiteit en voor het oplossen van problemen, voor de omgang met andere mensen, en voor meer menselijke contacten in de gezondheidszorg en ouderenzorg.⁶²⁹

625 Best 2018.

626 De Stefano 2018.

627 Head 2018.

628 Block 2018.

629 Zie ook Colvin 2015; Davenport en Kirby 2016; Dekker en Freese 2018.

In dezelfde lijn stellen de economen Ajay Agrawal, Joshua Gans en Avi Goldfarb dat algoritmen het maken van prognoses goedkoper gaan maken, waardoor menselijke oordelen aan belang en waarde zullen winnen.⁶³⁰ En Paul Daugherty en James Wilson, experts op het gebied van AI bij de consultant Accenture, schrijven op basis van hun ervaringen bij honderden bedrijven dat de mens zich lange tijd aan het ritme van machines heeft moeten aanpassen, in de industrie en later in veel dienstensectoren, maar dat AI kansen biedt om het werk te ‘vermenselijken’.⁶³¹ AI verandert de aard van de interactie tussen mens en machine, en dit geeft de mogelijkheid om de effectiviteit en het welzijn van werkenden te verbeteren terwijl de productiviteit toeneemt, schrijven zij. Zij voorzien dat er in het AI-tijdperk veel vraag komt naar mensen die de vaardigheden hebben om in nieuw doordachte werkprocessen de tijd te vergroten voor menselijke taken zoals interpersoonlijke interacties, creativiteit en het nemen van besluiten. Dit zal niet overal zo gaan en zal ook moeten worden bevochten, maar het zijn wel nieuwe kansen die de nieuwe technologie biedt.

De economie van robots en AI

Of en hoe robots en algoritmen op de werkplek worden ingezet, en wat hiervan de gevolgen zijn voor de hoeveelheid werk en de kwaliteit van werk, is dus afhankelijk van veel factoren en beslissingen. Bij robots gaat het om het automatiseren van routiniseerbare deeltaken. Bedrijven moeten hiervoor de financiële middelen hebben én werknemers met de juiste kennis en vaardigheden. Ze moeten bovendien weten en beoordelen wat er aan technologie op de markt is, en hierin keuzes maken. Wanneer een bedrijf daadwerkelijk overgaat tot de inzet van robots of cobots, is niet op voorhand duidelijk wat dit betekent voor het aantal banen:

- Kapitaal (robots en cobots) kan menselijke arbeid vervangen;
- De productiviteit (en daarmee de lonen) kan door de inzet van technologie stijgen;
- De inzet van robots kan leiden tot nieuwe taken en functies.

Het saldo van deze mechanismen bepaalt in concrete gevallen of de vraag naar arbeid toeneemt, afneemt of verandert.⁶³²

630

Agrawal et al. 2018.

631

Daugherty en Wilson 2018.

632

Ter Weel 2018.

Bij kunstmatige intelligentie (AI) is het verhaal vergelijkbaar. Het gaat hier om complementaire voorspellingen in deeltaken en functies, en ook hier zijn er weer veel factoren en beslissingen over wat technisch mogelijk is of lijkt, en wat in de praktijk ook echt werkt en wordt toegepast. Over de gevolgen van AI voor de kwantiteit en de kwaliteit van werk wordt veel nagedacht⁶³³ en gespeculeerd, maar hard bewijs is er nog niet zo veel. In het algemeen geldt dat als algoritmen op de werkvloer worden ingezet, dit verschillende gevolgen kan hebben voor werk⁶³⁴:

- Algoritmen kunnen kapitaal substitueren voor menselijke arbeid;
- Algoritmen kunnen de relatieve opbrengst van kapitaal vergroten ten opzichte van de opbrengst van arbeid (bijvoorbeeld bij complete automatisering);
- Algoritmen kunnen de productiviteit van arbeid (en daarmee de lonen) vergroten;
- Algoritmen kunnen onzekerheid verkleinen en tot nieuwe taken leiden voor menselijke arbeid en/of kapitaal;
- Algoritmen kunnen tot gevolg hebben dat up- of downstream nieuw werk voor mensen ontstaat.

Het saldo van deze mechanismen bepaalt in concrete gevallen wat de gevolgen zijn voor de hoeveelheid werk. Voor wat betreft de kwaliteit van werk kunnen algoritmen de autonomie op taak- en functieniveau verkleinen en het werkoverleg uithollen, maar ze kunnen ook zo worden ingezet dat ze hiervoor meer ruimte geven en de kwaliteit van het werk juist verbeteren.⁶³⁵

Net zoals de introductie van robots veel minder snel gaat dan verkopers en tech-enthousiastelingen vaak claimen of hopen, verloopt ook de toepassing van AI niet op stel en sprong. Deze gaat bovendien gepaard met veel praktische problemen en aanpassingen die tijd kosten.⁶³⁶ In een reportage over procesautomatisering met robots beschreef *The New York Times* hoe bedrijven en instellingen stukje bij beetje beginnen om deeltaken met behulp van AI te verbeteren: “Automatiseringsbedrijven willen de robots graag promoten als behulpzame assistenten in plaats van als vernietigers van banen. De technologie, zeggen zij, zal slimmer en bruikbaar worden, en zal werkende mensen eerder bevrijden dan vervangen.”⁶³⁷ Anderen waarschuwen ervoor hiervan geen hoge verwachtingen te hebben. AI is geen duizenddingendoekje: “Voor een bepaald type technocraat bieden innovaties een onweerstaanbare

633 Zie Agrawal et al. 2019b; Mateos-Garcia 2019.

634 Agrawal et al. 2018.

635 Zie Daugherty en Wilson 2018; Bughin en Manyika 2019.

636 Cass 2018.

637 Lohr 2018.

mogelijkheid om veel meer te praten dan te doen.” Als de cultuur, mensen en werkpraktijken van een instelling die AI wil gaan inzetten, hiervoor nog niet geschikt zijn, is de kans op succes gering.⁶³⁸ Dit vraagt om ruimte voor *trial and error*. En het vereist aandacht en initiatieven van de sociale partners en de overheid voor concrete toepassingen van nieuwe technologie op de werkvloer, voor ‘dag-tot-dag-AI’ en ‘cobots’.

Cocreatie

Veel deskundigen stellen dat bedrijven en instellingen de grootste verbeteringen van hun prestaties realiseren als mens en machine samenwerken als bondgenoten, dus als wordt ingezet op de complementariteit tussen mens en machine. Een goed voorbeeld is robot Moxi. Moxi is ontwikkeld om het leven van verpleegkundigen makkelijker te maken en is gemaakt door eerst goed te bestuderen wat verpleegkundigen allemaal doen.⁶³⁹ Door in te zetten op samenwerking wordt het mogelijk te profiteren van de ‘complementaire sterke kanten’⁶⁴⁰ van mens en machine. Voor de aanpak van grote maatschappelijke uitdagingen en problemen is ook meer technologie nodig: volgens een Japans mantra geven mensen wijsheid aan machines.⁶⁴¹ Het gaat er om te stimuleren dat mensen meer en beter *samenwerken* met machines. Dat is goed voor mensen, voor de samenleving en voor de economie.

Technologische toepassingen zouden erop gericht moeten zijn mensen beter te laten functioneren. Hierbij is het van belang deze waar mogelijk met ‘cocreatie’ te ontwikkelen. Het belang van betrokkenheid van werknemers en hun leidinggevenden heeft ook de SER onderkend⁶⁴²; deze pleitte hiervoor al in eerdere adviezen.⁶⁴³ Zonder betrokkenheid van degenen die technologische toepassingen gebruiken – de mensen die ermee moeten werken en de cliënten, gebruikers en consumenten –, kan de plank snel worden misgeslagen. Dan worden bijvoorbeeld toepassingen ontwikkeld die niemand wil hebben, of die ertoe leiden dat mensen minder controle hebben over hun leven en werk.⁶⁴⁴ Jacques Bughin en James Manyika van consultant McKinsey stellen dat inspanningen met kunstmatige intelligentie “niet zullen slagen tenzij de werknemers er beter van worden”.⁶⁴⁵

638 Greenway et al. 2018.
 639 Schwab 2019.
 640 Daugherty en Wilson 2018.
 641 Kochan en Dyer 2017.
 642 SER 2016b.
 643 Zie Pot 2017a.
 644 Melis 2019.
 645 Bughin en Manyika 2019.

Box 7.3 De menselijke factor

In WRR-verkenning *De robot de baas* schreef Anna Salomons dat we moeten beseffen “dat nieuwe technologieën niet in een vacuüm worden ingevoerd. Een bedrijf dat een computer of robot op een werkplek installeert ziet geen automatische productiviteitsstijgingen: daarvoor moet ook de manier van werken worden aangepast. Zo kan de taakverdeling tussen (teams van) werkenden veranderen, moet wellicht de fysieke indeling van het werkterrein worden aangepast, of is het met nieuwe technologie mogelijk nieuwe goederen of diensten aan te bieden die eerst moeten worden verzonnen. Dit soort veranderingen in het productieproces vereist aanpassingsvermogen en het nemen van risico, want het vinden van de beste nieuwe werkwijze en het ontwikkelen van verbeterde of nieuwe diensten gebeurt niet vanzelf.”

Zij wijst op een omvangrijke wetenschappelijke literatuur over hoe nieuwe technologie leidt tot de noodzakelijke aanpassingen op de werkvloer. “Hieruit blijkt dat de menselijke factor wel degelijk van groot belang is. Betrokkenheid van werknemers (*employee involvement*) en de manier waarop het menselijk werk in een bedrijf is georganiseerd zijn allesbepalend voor de mate waarin nieuwe technologie productiviteitsverbeteringen teweegbrengt.”⁶⁴⁶

De manier waarop technologie wordt gebruikt en de maatregelen die worden genomen om de maatschappelijke kosten hiervan te beperken, hangen uiteindelijk af van politieke besluiten, schrijft de Britse hoogleraar sociologie Duncan Gallie. Net als in het verleden is het zeer aannemelijk dat het effect van nieuwe technologie niet deterministisch is, maar afhankelijk van de keuzes die werkgevers en beleidsmakers maken.⁶⁴⁷ De economen Daron Acemoglu en Pascual Restrepo stellen dat het aan beleidsmakers is ervoor te zorgen dat nieuwe technologie gaat leiden tot meer welvaart voor iedereen. Door marktfalen zal dit niet vanzelf gebeuren: “Economen vertrouwen veelal op het vermogen van de markt om middelen op de meest efficiënte manier toe te wijzen. Maar de meeste experts erkennen dat de ster van de markt niet zo fel schijnt als het gaat om innovatie. Er zijn verschillende redenen voor marktfalen in innovatie in het algemeen, evenals enkele specifieke redenen die belangrijk zijn in de context van AI.”⁶⁴⁸ Zij wijzen er onder andere op dat de markt de maatschappelijke baten van

646 Salomons 2015.

647 Gallie 2017

648 Acemoglu en Restrepo 2019a; 2019b.

werk negeert die verder gaan dan het vergroten van het bbp – “bijvoorbeeld dat werkende mensen gelukkiger zijn en betere burgers worden”.

Samenvattend is het van belang te onderkennen dat technologie ons niet overkomt. Robots en AI bepalen niet hoe werk in de toekomst wordt georganiseerd, of en hoe werkende mensen met machines of algoritmen samenwerken, en of werkenden meer of minder ruimte en controle krijgen over hun werk. In reactie op de WRR-verkenning *De robot de baas* schreef werkgeversorganisatie VNO-NCW: “Als mens en machine complementair zijn (...) zal dat een boost voor onze economie opleveren. Daar zijn we natuurlijk zelf verantwoordelijk voor. Zaak is om niet in te zetten op robots die alleen maar werk overnemen, maar juist op robotisering die het werk gemakkelijker, beter en productiever maakt. Of dat nou in de zorg is of in fabrieken.”⁶⁴⁹

Hoe technologie wordt ingezet en wat dit betekent voor de kwaliteit van werk beslissen mensen zelf, en zij zorgen ook voor de implementatie van deze technologie.⁶⁵⁰ Als we willen dat iedereen beter wordt van nieuwe technologie⁶⁵⁰, kunnen ondernemers, overheden, sociale partners, ingenieurs en maatschappelijke organisaties hieraan bijdragen.⁶⁵¹

7.3 Inzetten op goed werk

De eerstverantwoordelijken voor de kwaliteit van het werk zijn natuurlijk de directies van bedrijven en instellingen. Zij zijn geen passieve maar actieve spelers, en zij maken keuzes. Zij moeten aandacht besteden aan de kwaliteit van het werk dat zij bieden, en kunnen meer of minder investeren in goed werk.⁶⁵² Bedrijven binnen sectoren maken strategische keuzes⁶⁵³ en beslissen over wel of niet te automatiseren, over hoe dit doen (om arbeid te vervangen of om de

649 VNO-NCW 2015.

650 ‘Robotisering zonder achterblijvers’ noemde het voormalige VVD-kamerlid Anne-Wil Lucas (2016) dat in een eigen nota voor de Tweede Kamer, waarvoor zij ook het nodige ontleende aan de WRR-verkenning *De robot de baas*.

651 Markoff 2015; Ter Weel 2018; Went et al. 2015.

652 Eichhorst et al. (2019) eindigen hiermee een overzichtsartikel over het ontwerpen van goede instituties voor de arbeidsmarkt: “Going beyond formal rules governing the labour market, the future of work and the actual quality of jobs depends on the working environment at the firm level. Hence creating ‘good’ and healthy jobs depends on employers’ initiatives to organize work in a sustainable and productive way. While standards can be set by legislation and collective agreements, and while this can be supported by incentives given to firms, the ultimate responsibility lies with individual employers and management in day-to-day activities. Using different forms of effective employee representation and participation can help develop good working environments.”

653 Een voorbeeld is de Mediamarkt, die jarenlang alleen op prijs heeft geconcurrereerd maar eind 2018 van koers veranderde en kwaliteit wil gaan bieden. De bekende kreet “Ik ben toch niet gek?!” wordt vervangen door “Altijd op zoek naar de wow van jou”, en de directie spreekt van een ‘totale cultuurverandering’ (Van der Velden en Polman 2018).

productiviteit van arbeid te verhogen?), over de kwaliteit en de aard van het werk en over contracten voor werknemers. Een investering in werknemers door hen beter te betalen en meer ruimte te geven om het werk zelf in te delen, kan leiden tot een grotere betrokkenheid en inzet⁶⁵⁴, tot een hogere productiviteit en tot minder frictiekosten en zoekkosten om nieuwe werknemers te vinden, op te leiden en in te werken⁶⁵⁵ (zie ook hoofdstuk 2).

Goede banen én winst

Zeynep Ton van de MIT Sloan School of Management bestudeerde in de Verenigde Staten hoe winkelketens in sectoren met veel concurrentie omgaan met de werknemers. Zij kwam tot de conclusie dat “de veronderstelde uitruil tussen investeringen in medewerkers en lage prijzen kan worden verbroken”.⁶⁵⁶ Succesvolle winkelketens als QuikTrip, Mercadona en Trader Joe’s investeren veel in winkelmedewerkers, hebben de laagste prijzen, behalen goede financiële resultaten en bieden een betere dienstverlening aan hun klanten dan de concurrenten. Dit soort bedrijven laat volgens Ton zien dat, zelfs in segmenten waar de laagste prijs geldt, “slechte banen geen door kosten gedreven noodzakelijkheid zijn maar een keus”. Zij concentreerde haar onderzoek op deze bedrijven omdat hier miljoenen mensen werken, omdat ze berucht zijn vanwege het lage loon dat zij betalen en symbool staan voor ‘slecht werk’, en omdat veel mensen die goed werk belangrijk vinden denken dat dit in zulke bedrijven niet kan.

In een boek voor managers, bestuurders van bedrijven en ondernemers die goed werk willen bieden maar denken dat dit niet kan vanwege de kosten, stelt Ton “dat het bieden van goede banen kosten kan reduceren en goed kan zijn voor winsten, zolang dat gecombineerd wordt met operationale excellentie”.⁶⁵⁷ Economisch socioloog Fred Block sluit zich hierbij aan. Hij betoogt dat het kapitalisme samenlevingen en bedrijven meer ruimte biedt voor eigen keuzes en eigen invullingen dan vaak wordt gedacht of geclaimd: “Soms gebruiken firma’s in dezelfde industrie dramatisch andere mixen van dwang en samenwerking ten aanzien van hun gemiddelde werknemers.”⁶⁵⁸ Er is veel literatuur over de *low road*- versus *high road*-keuzes die bedrijven hebben bij het inrichten van hun arbeidsrelaties. Bedrijven die kiezen voor de *high road* bieden hun

654 Economen noemen dit ook wel een ‘doelmatigheidsloon’; zie bijvoorbeeld de korte uitleg op Wikipedia, <https://nl.wikipedia.org/wiki/Doelmatigheidsloon>

655 In onderzoek van ABN AMRO naar het grote verloop van personeel in de horeca komt naar voren dat het vervangen van een fulltime kok bijna 30.000 euro kost en van een fulltime medewerker in de bediening ruim 15.000 euro. Volgens dit onderzoek bedragen de kosten als gevolg van personeelsverloop 6 procent van de horecaomzet (Driessen 2019).

656 Ton 2012.

657 Ton 2014.

658 Ton 2012.

werknemers betere arbeidsvoorwaarden (een hoger loon bijvoorbeeld) dan strikt noodzakelijk.⁶⁵⁹

Ruimte om te kiezen...

In ons land voerden Brigitte Kroon en Jaap Paauwe een interessante casestudie uit bij negentien bedrijven met laaggeschoold werk in de arbeidsintensieve landbouw. Zij maken onderscheid tussen ‘precaire’ bedrijven, die werknemers – kort samengevat – als een soort wegwerpproduct beschouwen, en ‘sociaal verantwoordelijke’ bedrijven, die investeren in werknemers en proberen hen langer te behouden. Er zijn grote verschillen tussen deze bedrijven in het personeelsbeleid, het beloningsbeleid en de relaties tussen de werkgever en de werknemers. Deze verschillen kunnen alleen maar het gevolg zijn van de keuzes die bedrijven maken, stellen zij. De omgeving waarin en de voorwaarden waaronder landbouwbedrijven werken, is voor bedrijven ongeveer gelijk. De verklaring voor de variëteit in hoe deze vergelijkbare bedrijven met medewerkers omgaan, is het gevolg van keuzes die werkgevers maken.⁶⁶⁰

In een ander voorbeeld uit eigen land onderzocht Frank Pot, emeritus hoogle-
 raar sociale innovatie, de positie van mensen die kortcyclische arbeid (KCA)
 verrichten. Voorbeelden van zulk werk zijn te vinden in slagerijen en slachte-
 rijen, “maar het komt in veel sectoren voor. Denk aan schoonmaakwerk, de
 land- en tuinbouw, productiewerk (auto’s, fietsen, voedsel, enz.), distributie-
 centra, visverwerking, inpakwerk in alle sectoren. KCA impliceert repeterende
 bewegingen en het werktempo is vaak machinegebonden, met alle RSI- en
 stressrisico’s van dien.” De Arboret van 1989 spoort werkgevers aan het kort-
 cyclisch werk terug te dringen, maar hiervan is volgens Pot nog maar weinig
 terecht gekomen. Hij stelt dat er kennis is van alternatieve organisatieontwer-
 pen en dat hier goede voorbeelden van bestaan. Maar de meeste bedrijven met
 veel KCA maken van deze kennis geen gebruik. Sommige werkgevers “lijken te
 kiezen voor klassenstrijd in plaats van cocreatie, waarvoor werkgeversvereni-
 ging AWWN zich inzet”, schrijft Pot. Bij onze zuiderburen in Vlaanderen ziet hij
 wel een goed begin om met cocreatie KCA terug te dringen. Omdat het met het
 automatiseren van KCA nog niet zo’n vaart loopt, pleit hij voor een koppeling
 aan digitaliserings- en robotiseringsagenda’s.⁶⁶¹

659 Zie Koster 2020.
 660 Kroon en Paauwe 2014.
 661 Pot 2018a.

...voor goed werk

Ondanks economische globalisering en technologische ontwikkelingen kunnen directies van bedrijven verschillende keuzes maken, zo blijkt uit enkele van de besproken voorbeelden. Dat dit het geval is, benadrukken ook het Europese onderzoeksinstituut van de vakbonden ETUI⁶⁶², de eerdergenoemde socioloog Duncan Gallie⁶⁶³ en Jeffrey Pfeffer.⁶⁶⁴ Pfeffer trekt uit een groot aantal wetenschappelijke studies de conclusie dat werkgevers die praktijken implementeren die goed zijn voor het welzijn van medewerkers, kosten “reduceren voor medische uitgaven, absentieïsme, werknemersverzekeringen, en productiviteitsverlies van werknemers die wel fysiek aanwezig zijn ‘maar niet echt’ op het werk (...)”. Deze werkgevers verminderen ook “de kosten voor de samenleving als geheel van de slechte fysieke en mentale gezondheid van mensen, en de schade voor individuen”.

De high road...

Werkgevers kunnen strategische keuzes maken. Dat is de conclusie op basis van de literatuur over de inzet van arbeid die Ferry Koster trekt in het working paper dat hij schreef voor dit rapport.⁶⁶⁵ “De literatuur over de ‘low road’ en de ‘high road’ neemt dat zelfs als uitgangspunt. In deze literatuur komen de complexiteit en de verwevenheid van de verschillende verklaringen samen. Het is goed mogelijk dat financialisering en concurrentie de factor arbeid onder druk zetten. Tegelijkertijd is het echter zo dat die concurrentie juist het hoofd te bieden is door de ‘high road’ te kiezen, in plaats van arbeid te reduceren tot een kostenpost die zover mogelijk moet worden teruggeschroefd.”

Over de *high road*- versus *low road*-benaderingen van arbeidsverhoudingen schreef Paul Osterman⁶⁶⁶ een uitgebreid overzichtsartikel. Hij concludeert dat “bedrijven het goed kunnen doen als zij goed doen”. Dit is goed nieuws, hoewel Osterman de evidentie voor de winstgevendheid van de *high road* aanmerkelijk dunner noemt “dan men zou hopen”. Er is bewijs dat laat zien dat het mogelijk is voor de *high road* te kiezen en dat *high road*-werkgelegenheidsbeleid in typische lagelonenindustrieën “geen grote droom is”, maar dit bewijs is onvoldoende om te claimen “dat de *high road* generaliseerbaar is, of dat het een haalbaar alternatief is voor een willekeurig gekozen bedrijf”. De conclusie die hij hieruit trekt, is dat het nodig en mogelijk is om werkgevers te stimuleren de kwaliteit van de banen die zij bieden op te schalen. Concreet pleit Osterman

662 Kornelakis et al. 2018.

663 Gallie 2017.

664 Pfeffer 2018.

665 Koster 2020.

666 Osterman 2018.

voor publieke druk met overheidsregulering, en door bij overheidsuitgaven bedrijven te selecteren die voor de *high road* kiezen. De voormalige Amerikaanse president Obama bezocht doelbewust *high road*-bedrijven met betere arbeidsomstandigheden, om deze onder de aandacht te brengen en een duwtje in de rug te geven.

Hij bepaalde ook dat federale contractanten zich moesten houden aan ‘*high road*-praktijken’.⁶⁶⁷ Verder pleitte hij voor het bevorderen en afdwingen van een stakeholderperspectief en voor *countervailing powers* (zoals het versterken van vakbonden), om het minder makkelijk te maken dat financiële markten de maximaal mogelijke winst eisen.

7.4 Een belangrijke taak voor de overheid

Als het scheppen van goed werk ook in het belang is van werkgevers, waarom doen zij dit dan niet allang massaal? Met deze vraag worstelen veel onderzoekers.⁶⁶⁸ Dani Rodrik en Charles Sabel stellen dat het tekort aan goede banen het gevolg is van marktfalen. De maatschappelijke baten van goed werk zijn groter dan de private baten voor een individuele werkgever, die hier bij zijn keuzes niet of onvoldoende rekening mee houdt.⁶⁶⁹ Goed werk heeft, om het in economen-terminen te zeggen, positieve externaliteiten, en dan ligt een rol van de overheid voor de hand om het marktfalen tegen te gaan.⁶⁷⁰ Steven Dhondt vond in de literatuur verschillende redenen waarom niet alle organisaties werkplaats-innovaties implementeren: het management weet niet dat het achterloopt; het management weet dat het achterloopt, maar weet niet wat hieraan te doen; en het management weet dat het achterloopt en wat het moet doen, maar krijgt dit niet voor elkaar in de organisatie.⁶⁷¹

Specifieke wet- en regelgeving om het betere werk te bevorderen kan nodig zijn in het belang van werkenden en de samenleving als geheel. Zo’n duwtje in de rug wordt bijvoorbeeld bepleit in een rapport van het Wetenschappelijk

667 Osterman 2018.

668 Zie bijvoorbeeld Pfeffer 2018.

669 Rodrik en Sabel 2019.

670 “If the labor market settles on an efficient outcome in which large segments of the population lack meaningful work, our response can’t be to say ‘thanks, understood’ and then to wait for those displaced people suddenly to transform themselves into something else, or simply to give them government aid. Our response must be ‘that needs to change.’” (Cass 2018: 53).

671 Sheet van Steven Dhondt (2018) op basis van Gibbons en Henderson (2013).

Instituut voor het CDA over meer zekerheden op de arbeidsmarkt.⁶⁷² Flexwerk duurder maken – wat het kabinet-Rutte III al enigszins doet – zou volgens het rapport wellicht op brede steun van werkgevers kunnen rekenen.⁶⁷³ Hij verwijst hiervoor naar het mechanisme van de ‘hockeyhelm’, waarover Thomas Schelling in 1973 schreef. De meeste ijshockeyspelers hadden geen helm op tijdens de wedstrijden, maar waren wel vóór verplichte invoering. “Vrijwillig wilden ze er niet mee spelen, omdat het perifere zicht belemmerd werd. Maar met een verplichting kreeg iedereen hetzelfde nadeel en het risico op hoofdletsel werd beperkt.” Op de arbeidsmarkt kan dit ook het geval zijn: “Werkgevers willen zelf ook dat er een betere, eerlijke regelgeving komt voor vast en flexibel personeel. Zodat de werkgevers die nu al sociaal bewust ondernemen daar geen nadeel meer van ondervinden.” De overheid kan er zo voor zorgen dat bedrijven die het goede doen, niet worden ondermijnd door bedrijven die dat niet doen. Acemoglu betoogde eerder dat door hem gemodelleerde vormen van regulering op de arbeidsmarkt (minimumloon en werkloosheidsuitkeringen) kunnen leiden tot meer goede banen, een hogere gemiddelde arbeidsproductiviteit en meer welvaart.⁶⁷⁴

Maar er is veel meer mogelijk en nodig dan wet- en regelgeving om innovaties op de werkplek en de kwaliteit van werk te bevorderen. Met ‘zachte regulering’ kan ook worden bevorderd dat meer bedrijven en instellingen inzetten op het betere werk. “Managementstijlen die economisch niet optimaal zijn leiden vaak een taai bestaan,” constateert Frank Pot in een artikel over hoe de overheid en sociale partners in het verleden hebben geprobeerd technologische en organisatorische veranderingen te beïnvloeden. Hij stelt dat de overheid als taak heeft “de productiviteit, innovatie en de kwaliteit van leven – dus ook van arbeid – te bevorderen”, en dat dit “vraagt om het stimuleren van anders organiseren of sociale innovatie”⁶⁷⁵ (zie box 2.6).

672 Lodewijk Asscher schrijft in zijn boek *Opstaan in het Lloyd Hotel* (2019) ook over het belang van nieuwe zekerheden: “Al decennia horen we dat het juist goed is dat burgers niet meer op een beschermende overheid kunnen rekenen. Natuurlijk, iedereen weet dat niet alle oude zekerheden nog kunnen bestaan. Maar wordt het dan niet tijd voor nieuwe zekerheden, in plaats van dat je het zelf maar moet zien te roeien?” (Asscher 2019: 140).

673 Siegmann 2018.

674 Acemoglu 2001.

675 Pot 2019b.

Innovatie op het werk

De Groningse hoogleraar Harry Garretsen wijst er in een essay over het Nederlandse innovatiebeleid op dat “gezien allerlei externe effecten” het aanneemelijk is dat “markten aan zichzelf overgelaten een sub-optimaal (= te laag) innovatieniveau genereren”.⁶⁷⁶ Daarom ziet hij een rol voor overheidsbemoediging. Hij benadrukt het belang van “complementariteit tussen harde en zachte technologie, of zo men wil, tussen technologische en sociale innovatie”.⁶⁷⁷ Om nieuwe sleuteltechnologieën zoals life sciences, nanotechnologie, AI, robotica enzovoorts succesvol toe te kunnen passen moet het beleid ook aandacht hebben voor ‘zachte technologie’. Als beleidsimplicatie noemt hij “dat ingezet zou kunnen worden op (pilots die) bedrijven ondersteunen tot (meer) innovatie gericht op beter en slimmer management en werken”.

De Finse onderzoeker Tuomo Alasoini onderzocht met empirische data uit tien Europese en Oost-Aziatische landen en uit zestien projecten die tussen 2004 en 2010 in Finland zijn uitgevoerd, onder welke condities programma’s voor innovaties op de werkplek tot beter werk leiden.⁶⁷⁸ Hij concludeert dat zulke werkplaatsinnovaties zelden tot stand komen dankzij ‘harde regulering’, en dat het moeilijk is empirisch bewijs te vinden voor de stelling dat deregulering bijdraagt aan innovaties op de werkplek, en niet het tegengestelde effect heeft. De wenselijke veranderingen op de werkplek en de obstakels hiervoor verschillen en lopen uiteen voor bedrijven. Deze “obstakels zijn in principe vergelijkbaar met degene die worden gebruikt om publieke interventies in het *algemene* innovatiebeleid te rechtvaardigen, namelijk marktfalen en systeemfalen”. Innovaties op de werkplek worden in verschillende landen het meest bevorderd met verschillende vormen van ‘zachte regulering’, stelt hij. Dan gaat het om algemene kaders en aanbevelingen, informatie over *best practices*, het trainen en opleiden van managers en werknemers, advies en consult, instrumenten voor benchmarking, en subsidies voor bedrijven.⁶⁷⁹ De Finse regering heeft prioriteit gegeven aan het anders organiseren en de kwaliteit van werk, en hiervoor programma’s opgesteld. Ook in Duitsland is er in hightechprogramma’s aandacht voor de kwaliteit van werk.⁶⁸⁰

676 Garretsen 2019.

677 Zie ook WRR 2013a.

678 Alasoini 2016.

679 Innovatievouchers van 7.500 euro die in 2004 en 2005 zijn verloot onder mkb-bedrijven in ons land, hebben blijkens een evaluatie “een structurele bijdrage aan de hogere innovatie-activiteiten van middelgrote en kleine bedrijven” geleverd (Lemmers et al. 2019).

680 Pot 2019b.

Het betere werk komt – door marktfalen, managementstijlen, gebrek aan informatie, onvoldoende kennis, een tekort aan middelen – niet altijd en overall vanzelf tot stand. Omdat het gaat om maatschappelijke belangen – brede welvaart, productiviteit – heeft de overheid een rol om hier met harde en zachte regulering bij te helpen. Dit betekent om te beginnen dat ze het belang van goed werk uitdraagt en – samen met en bij de sociale partners – de waarde van het betere werk onder de aandacht brengt en houdt.⁶⁸¹ De overheid kan ook partijen die een rol spelen bij het betere werk, bij elkaar brengen om afspraken te maken en initiatieven te nemen (zie box 7.4).⁶⁸² Daarnaast is de overheid een grote werkgever: zij kan dus zelf verschil maken door het goede voorbeeld te geven en het betere werk voor haar eigen personeel tot prioriteit te maken. Verder kan de overheid verschil maken door bij aanbestedingen niet alleen op prijs te laten concurreren, maar duurzaam in te kopen en bij aanbestedingen eisen te stellen over de kwaliteit van werk. Duurzaam inkopen wordt ook wel maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) genoemd; er is een Expertisecentrum Aanbesteden van de overheid om dit te bevorderen en te faciliteren.⁶⁸³ Maatschappelijk verantwoord inkopen betekent dat niet alleen wordt gelet op de prijs van de producten, diensten of werken, maar ook op de effecten van de inkoop op het milieu en sociale aspecten.⁶⁸⁴

681 In de verkenning *Voor de zekerheid* (Kremer et al. 2017) wezen we op de suggestie van Koen Caminada om een moreel appel te doen op mensen en bedrijven die anderen inhuren. Hij stelt “dat het gewoon voor de hand ligt dat de minister van SZW aan Nederland laat weten wat een sociaal en moreel aanvaardbaar minimumtarief is. Wanneer je een afspraak maakt met een plaatselijke aannemer, als je dan communiceert dat als je onder X gaat, dat je dan een contract aangaat, dat niet oké is, dat je dan niet moreel handelt” (Houweling en Sprengers 2016: 404-405). Ook onderzoek van econoom Samuel Bowles (2016) laat zien dat normen en maatschappelijke en morele voorkeuren ertoe doen in de economie.

682 Zie Mazzucato 2018 over de waarde van de overheid en missiegedreven overheidsbeleid.

683 Zie voor thema’s (circulair inkopen, internationale sociale voorwaarden, social return, informatie, advies, tips enz.) de website van PIANO, het Expertisecentrum Aanbesteden van het ministerie van Economische Zaken en Klimaat: www.piano.nl.

684 “Als een organisatie social return toepast, worden er bij de inkoop afspraken gemaakt met opdrachtnemers over het creëren van extra arbeidsplekken, werkervaringsplekken of stageplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Voorbeelden hiervan zijn langdurig werklozen, mensen die gedeeltelijke arbeidsongeschikt zijn of jongeren met een beperking. Door het op deze wijze creëren van extra arbeidsplaatsen, kan de doelgroep participeren naar vermogen waardoor er sprake is van extra productiviteit die anders onbenut zou blijven. Social return beoogt nadrukkelijk om bestaande banen niet te verdringen,” lezen we op www.piano.nl. Hier zijn ook adviezen, voorbeelden en handreikingen te vinden.

Box 7.4 Het belang van normen, wetten en regels

Wat 'normale', 'acceptabele', of 'rechtvaardige' arbeidsomstandigheden zijn, is veel minder grijpbaar of maakbaar dan wettelijke regels of handhavingsprotocollen, maar wel van belang voor het functioneren van werkenden. Dit is een belangrijk argument waarom werknemers en hun vertegenwoordigers actief worden betrokken bij discussies en beslissingen over automatisering⁶⁸⁵, de organisatie van het werk en de eisen waaraan het werk moet voldoen.⁶⁸⁶ Voor de samenleving als geheel zijn het ook vragen waarbij de sociale partners en de politiek een belangrijke stem en rol hebben, en waarmee steeds meer organisaties van professionals (onder andere in het onderwijs en de zorg) zich actief bemoeien. In wet- en regelgeving, cao's en sociale akkoorden worden randvoorwaarden en functioneringseisen vastgelegd, en deze worden – als het goed is – waar nodig gehandhaafd door toezichthouders en inspecties. De vraag wat we als samenleving op welke wijze willen reguleren en eventueel inperken om de beoogde kwaliteit van het werk te borgen, ligt vrijwel permanent op tafel. De organisatie van de arbeid is aan veranderingen onderhevig en de reacties op deze veranderingen ontwikkelen zich, veranderen en kunnen leiden tot nieuwe of aangepaste wetten, regels en normen.⁶⁸⁷ Een sociale dialoog op ondernemings-, sector- en samenlevingsniveau is daarom van groot belang.

Samenvattend hebben we gezien dat bedrijven en instellingen op diverse manieren omgaan met personeel en hierbij keuzes maken. Globalisering, technologie en de bestaande arbeidsmarktinstuties leggen geen dwingende keuzes op: directies van bedrijven kunnen (voorlopig nog) niet worden vervangen door robots. Goed werk is beter voor de werkenden én voor de economie en samenleving als geheel. Goed werk voor meer werkenden komt niet altijd vanzelf tot stand, maar de overheid kan op verschillende manieren proberen dit te bevorderen (zie aanbevelingen hoofdstuk 8).

685 In 1968 sprak de SER zich al uit voor het betrekken van werknemers bij automatisering: "Uit de hearings is gebleken dat in de meeste gevallen de voorlichting op het moment van de beslissing of later geschiedde en dat slechts enkele bedrijven reeds overleg hebben gepleegd over de automatisering, voordat een bepaalde beslissing daarover was gevallen. Het personeel werd op deze wijze ingeschakeld, waardoor meedenken over de technische vernieuwingen en de wijze van realisatie daarvan wordt bevorderd. De Raad ziet in principe deze wijze van overleg als de meest juiste" (geciteerd in Pot 2019b).

686 De Stefano 2018; Federal Ministry of Labour and Social Affairs 2017; Oeij et al. 2017.

687 AWWN 2018; Kremer et al. 2017.

7.5 **Conclusie: ruimte voor eigen keuzes**

“De toekomst van werk is in onze eigen handen en zal grotendeels afhangen van de beleidsbeslissingen van landen”, schrijft de OECD in een rapport over de toekomst van werk. Zij stelt vast dat “de toekomst van werk niet in steen is gebeiteld. Met goed beleid en goede instituties kan de toekomst van werk er een zijn met meer en betere banen voor iedereen.”⁶⁸⁸ Wat we in dit hoofdstuk hebben gezien, sluit hierop aan. Globalisering en technologische ontwikkelingen belemmeren niet de ruimte voor nationale keuzes over arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden van werkende mensen in Nederland. Bedrijven en instellingen kunnen inzetten op goed werk voor meer mensen; dit is beter voor de economie en voor de werkenden.

De overheid kan met zowel ‘harde regulering’ (en de handhaving ervan) als ‘zachte regulering’ de kwaliteit van werk proberen te bevorderen. Zij moet samen met en bij de sociale partners het belang van het betere werk onder de aandacht brengen en houden, en waar nodig partijen bij elkaar te brengen die hierbij een rol spelen. Verder kan de overheid als werkgever en aanbesteder zelf een verschil maken en het goede voorbeeld geven. Door het betere werk centraal te stellen voor haar eigen personeel, en door duurzaam in te kopen en in aanbestedings-specificaties eisen te stellen aan de kwaliteit van werk van opdrachtnemers.

Een dag op het werk: de thuisverzorgster

“Voor het geld hoef je het niet te doen”, zegt Bouchra, 22 jaar, sneakers, makkelijke broek en hoofddoek. “Het gaat om het hart. Als je mensen tevreden achterlaat, is mijn dag helemaal goed.” Ze werkt sinds twee jaar in de thuiszorg. Ze is erin gerold omdat ze veel voor haar zieke moeder zorgde, en haar opleiding als administratief medewerker niet kon afmaken. Eerst werkte ze als huishoudelijke hulp, nu als verzorgende.

Om half acht ‘s ochtends staat ze voor de deur van haar eerste cliënt. “Thuiszorg”, zegt ze door de intercom. De deur zwaait open, een man in badjas met rollator doet de deur open. Ze komt hem wassen, steunkousen aantrekken, aankleden. Hij is 93 en nog helder, tot zijn grote blijdschap. Bijna een eeuw, zegt hij, “maar die hoop ik niet meer vol te maken.” Bouchra sputtert tegen: “Maar ik zal u missen!” Meneer is tevreden met Bouchra. “Sommige mensen hebben moeite met een hoofddoek. Die zeggen ‘trek dat ding van je kop’. Onbegrijpelijk. Ze is heel goed.” In 35 minuten zit meneer schoon en aangekleed in zijn luie stoel in de huiskamer. “Kan ik nog iets voor u doen”, vraagt Bouchra met een kopje thee in haar hand. “Dat vraagt ze nu altijd”, zegt hij. “En dan zeg ik altijd: ‘Nee, Bouchra, het is helemaal goed zo.’” Bouchra vertelt dat zij er morgen niet is, dan komt Marja. Dinsdag is ze er zelf weer. Het lijkt niet erg tot meneer door te dringen.

Bouchra spoedt zich naar de volgende cliënt. “Haast vinden cliënten altijd zo erg. Je moet ook nooit op de klok kijken als de cliënt het kan zien.” Op haar telefoon leest ze wie de volgende cliënt is en welke handelingen ze daar moet verrichten: steunkousen 15 minuten, wassen 20 minuten. Dat staat in het zorgplan, gemaakt door de wijkverpleegkundige – de zorgverzekeraar kijkt mee. Ondanks vele pogingen van diverse ministers om de minutenregistratie af te schaffen, draait het in de thuiszorg nog steeds om de tijd.

Later die ochtend eet ze voor de deur van haar vierde cliënt een paar crackers bij wijze van lunch, een waterflesje binnen handbereik. Het is inmiddels twaalf uur. “Het is een rustige dag”, zegt ze. Dit is haar laatste cliënt van deze ochtend. Als ze aanbelt, wordt de deur van de portiekflat niet opengedaan. Ze belt naar de vaste telefoon van meneer. Geen respons. Ze belt naar kantoor. Geen respons. Ze kijkt op haar telefoon of er eerder vandaag al een collega is geweest. Nee. Ze kijkt op haar telefoon of ze een contactpersoon van meneer kan bellen. Die staat niet in het systeem. “Daar moet ik op kantoor even melding van maken, dat is niet handig.” Bij dit werk sta je er vaak alleen voor, zo stelt ze vast. Uiteindelijk doet een buurman de deur van het portiek open.

Na veel kloppen en aanbellen bij de huisdeur zijn er dan toch wat geluiden te horen. Meneer doet eindelijk open, verward en in enkel een incontinentieluier. "Dag meneer", zegt Bouchra vriendelijk. Ze geeft hem een hand. "Was u aan het douchen?" Ze blijft net zo lang totdat meneer rustig aan tafel zit, zijn pillen heeft gevonden en geslikt, en een bakje cruesli eet. "Iemand anders zou misschien weg zijn gegaan, maar ik wil eerst zeker weten wat er aan de hand is. Anders ben ik niet gerust."

Deze meneer hoort eigenlijk in een verpleeghuis, vertelt Bouchra, maar daar is geen plek. "Je moet wel heel erg dement zijn om opgenomen te worden." Haar cliënten hebben daardoor veel ingewikkelde problemen. "En soms zijn ze boos. Vooral als ik te laat ben. Dan is half tien afgesproken, maar dan ben ik er om half elf. Dan missen ze bijna een afspraak in het ziekenhuis, of zijn hun benen al helemaal opgezwollen omdat de steunkousen er te laat af gaan." Als mensen tegen haar schreeuwen, probeert ze rustig te blijven. Ze begrijpt het ook wel. Een cursus omgaan met boze cliënten heeft ze nooit gehad, wel hoe ze op haar telefoon de registratie moet doen.

Na deze verwarde meneer heeft Bouchra pas weer cliënten vanaf kwart voor vijf. Aan zulke gebroken diensten heeft ze een hekel. Maar dat geldt ook voor haar collega's. De roosters zijn aangepast op de wensen van cliënten. Voor haar zou het fijn zijn als haar route beter aansloot en er niet zo'n grote pauze was. Wel is ze blij dat ze eindelijk een vast contract heeft. In het eerste jaar hadden ze haar dat beloofd, maar niet gegeven. Dit jaar heeft ze er weer naar gevraagd en toen kreeg ze het wel. Ze is er superblij mee, want het geeft vastigheid en zekerheid. Dan kan ze eindelijk dromen over een eigen huis.

In de thuiszorg werken ongeveer 400.000 mensen, vooral vrouwen. Een klein deel is verpleegkundige, met hbo- of mbo-4-opleiding, het grootste deel is verzorgende, helpende of huishoudelijke hulp en vooral mbo-opgeleid. De brutolonen variëren van minimaal 1.400 tot maximaal 2.750 euro per maand, voor hbo-opgeleiden iets meer tot ongeveer 3.300 euro. De meeste mensen hebben een vast contract (80 procent) en werken in deeltijd, al draait de helft van de mensen extra diensten doordat de sector na een aanvankelijke krimp (tussen 2012 en 2016) nu weer groeit. In de thuiszorg zijn het ziekteverzuim en de ervaren werkdruk verhoudingsgewijs zeer hoog.



8 Het betere werk: conclusies en aanbevelingen

De kwaliteit van werk is van cruciaal belang voor onze welvaart, maar staat onder druk door technologisering, de toename van flexibele arbeidscontracten en de intensivering van werk. In dit rapport pleit de WRR er daarom voor het betere werk – oftewel: goed werk voor iedereen die wil en kan werken – te zien als belangrijke maatschappelijke opdracht voor het beleid, sociale partners en arbeidsorganisaties.

In dit afsluitende hoofdstuk doen we aanbevelingen hoe de overheid en andere stakeholders goed werk voor meer mensen kunnen bevorderen. En hoe we ook goed werk kunnen bieden voor de 1 miljoen mensen die te boek staan als ‘onbenut potentieel’. We vatten eerst kort de analyse van dit rapport samen (paragraaf 8.1), waarna de aanbevelingen volgen (paragraaf 8.2 tot en met 8.5).

8.1 Goed werk onder druk

In een rapport over vernieuwingen in het arbeidsbestel schreef de WRR veertig jaar geleden: “De keuze om aan arbeid een centrale plaats te blijven geven in onze maatschappij, houdt de keuze voor verbetering van de kwaliteit van de arbeid in. De enorme welvaartsstijging van de jaren zestig heeft immers geleerd dat welzijn niet alleen samengaat met een verhoogde consumptie.”⁶⁸⁹ Bijna een halve eeuw later zijn deze uitgangspunten nog steeds relevant. Menselijke arbeid is en blijft van doorslaggevend belang voor de uitvoering, organisatie en invulling van taken en banen, en voor onze welvaart. De tripartite International Labour Organization (ILO)⁶⁹⁰ pleit in een rapport over de toekomst van werk daarom voor een “mensgerichte agenda voor een fatsoenlijke toekomst van werk”, en voor langetermijninvesteringen in menselijke ontwikkeling en welzijn op het werk. En “waardig werk voor iedereen” is een van de duurzame ontwikkelingsdoelen (SDG’s) waarvoor overheden en bedrijven zich inzetten (hoofdstuk 1).

Burgers, overheden, wetenschappers, beroepsorganisaties en sociale partners hebben al veel aandacht voor de veranderende wereld van werk, in Nederland en internationaal. De veronderstelde of verwachte gevolgen van de introductie van robots en andere technologische ontwikkelingen en van de flexibilisering van werk voor de *hoeveelheid* werk staan hierbij vaak centraal. In dit rapport *verbreden en verdiepen* we deze invalshoek door ons te richten op de kwaliteit van werk.

Meer aandacht voor de kwaliteit van werk is cruciaal, omdat goed werk van belang is voor de brede welvaart: het is goed voor individuen, goed voor de economie (innovatie, productiviteit) en goed voor de samenleving als geheel. Werk levert mensen een inkomen op om van te leven, maar werk biedt ook sociale status, geeft het gevoel dat we een bijdrage leveren aan iets groters dan onszelf, en is een belangrijke bron van zelfrespect. Mensen halen voldoening en verbondenheid uit betaald werk. Werk is goed voor mensen en voor de maatschappij, maar dan moet het wel goed werk zijn, dat aan bepaalde eisen voldoet (hoofdstuk 2).

*Werk is goed voor mensen en voor de maatschappij,
maar dan moet het wel goed werk zijn*

Uit de wetenschappelijke literatuur komen drie belangrijke condities naar voren voor goed werk. Voorwaarden die passen bij de aard van de Nederlandse economie en de wensen in de samenleving:

1. Goed werk betekent *grip op geld*, dus werk dat voldoende (financiële) zekerheid oplevert, ook in verhouding tot anderen en op de lange termijn.
2. Goed werk betekent *grip op het werk*, dus werk met een zekere vrijheid, waarbij een beroep wordt gedaan op onze capaciteiten en goede sociale relaties worden onderhouden.
3. Goed werk betekent *grip op het leven*, dus werk met voldoende tijd en ruimte om het te combineren met zorgtaken en een privéleven.

Deze kenmerken zijn alle drie noodzakelijk voor goed werk. Wordt hier niet aan voldaan, dan is dit nadelig voor de betrokken werkenden en kan het leiden tot hogere maatschappelijke kosten (hoofdstuk 2). Als het werk niet goed is, willen mensen niet langer doorwerken en kunnen zij ziek worden van dat werk. Wie nu ziek wordt, is steeds vaker psychisch ziek. Het aandeel mensen met burn-outklachten neemt toe: in 2018 is dat 17,5 procent van de werknemers. Bijna de helft van alle verzuimdagen in Nederland houdt verband met het werk zelf, vooral door werkstress, emotioneel te zwaar werk, of problemen met leidinggevenden of klanten (hoofdstuk 6). Het RIVM schat dat ongunstige arbeidsomstandigheden in ons land bijna 5 procent van de totale ziektelast veroorzaken; dit is vergelijkbaar met de lasten van overgewicht (hoofdstuk 2). Hogere gezondheidskosten en een geringere productiviteit op het werk zijn hiervan de gevolgen.

Goed werk is niet alleen belangrijk voor de brede welvaart van werkenden en voor de sociale samenhang, maar ook voor het functioneren van bedrijven en instellingen, en hiermee voor de economie als geheel. Welzijn en een goede

gezondheid verhogen de productiviteit van werkkenden, en dus van bedrijven en instellingen. En naarmate de betrokkenheid van werkkenden toeneemt, functioneren organisaties beter. Werkgevers zijn gebaat bij werkkenden die initiatief tonen en zich inzetten voor de zaak, en hebben er ook belang bij niet steeds op zoek te hoeven naar nieuw personeel. Beter werk is bovendien goed voor de productiviteit en het innovatievermogen van bedrijven en instellingen, en dus voor de economische groei van ons land.

Het kan beter in Nederland

Nemen we de drie condities van het goede werk samen, dan loopt Nederland in Europa niet voorop. In recent onderzoek van de Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD)⁶⁹¹ en Eurofound⁶⁹² staat Nederland niet bovenaan de kwaliteitsladder, maar vaak in de middenmoot (hoofdstuk 1). Dit komt deels doordat de eerste conditie, grip op geld, is afgenomen: 36 procent van de werkkenden heeft geen vast contract. En de mogelijkheden voor werkkenden om te leren en te ontwikkelen op het werk nemen niet toe, wat de werkzekerheid zou kunnen vergroten (hoofdstuk 3). Kijken we naar grip op het werk, de tweede conditie van goed werk, dan zien we dat bijna de helft van de werkkenden een gebrek aan autonomie ervaart. En ondanks het stijgende opleidingsniveau neemt deze autonomie zelfs verder af. Ook werken veel mensen in hoog tempo en is het werk emotioneel zwaar. Bedrijven en instellingen halen niet altijd het beste in mensen naar boven (hoofdstuk 4). En al geruime tijd zegt een op de tien werkkenden een disbalans te ervaren tussen thuis en werk, de derde conditie van goed werk (hoofdstuk 5).

*Publieke professionals, zoals docenten, verpleegkundigen en politie,
hebben de minste grip op hun werk*

De condities van het goede werk zijn niet voor alle werkkenden gelijk. Verschillen lopen langs de lijnen van opleiding, beroep, sekse, gezondheid en het al dan niet hebben van een migratieachtergrond. En hoe lager de opleiding, hoe lager de kwaliteit van het werk op alle drie de dimensies. Publieke professionals, zoals docenten, verpleegkundigen en politie, hebben de minste grip op hun werk. De kwaliteit van werk is hiermee een belangrijk verdelingsvraagstuk, dat druk kan zetten op de sociale samenhang (hoofdstuk 2).

Hoewel de meeste mensen best blij zijn met hun werk, kan het dus beter. Dit is ook nodig omdat mensen veel verwachten van werk: niet alleen zekerheid en inkomen, maar ook goede sociale relaties, interessant werk en mogelijkheden om je capaciteiten te ontwikkelen en iets te bereiken. Tegelijkertijd willen mensen dat werk niet op de eerste plaats staat in hun leven en dat er ruimte is voor een privéleven (hoofdstuk 2).

Goed werk onder druk

De drie grote trends – technologische ontwikkelingen, flexibilisering en intensivering van werk – die centraal staan in dit rapport, kunnen de drie condities van goed werk verder onder druk zetten. Deze ontwikkelingen hebben geen uniforme gevolgen: het werk van een deel van de mensen kan goed zijn of beter worden, en dat voor anderen juist niet. Bestaande scheidslijnen kunnen zich verdiepen, bijvoorbeeld tussen mensen met en zonder arbeidsbeperking, en er kunnen nieuwe scheidslijnen ontstaan, bijvoorbeeld tussen beroepen.

Technologie kan worden ingezet om werkenden constant te monitoren en van mensen ‘machines te maken’, maar kan ook mogelijkheden bieden om zelfstandiger te werken

Technologisering, zoals de introductie van robots en kunstmatige intelligentie (AI) op het werk, kan banen kosten. Nieuwe technologische toepassingen kunnen bovendien, samen met de flexibilisering van werk, de lonen van werkenden drukken. Maar technologie kan ook positieve gevolgen hebben voor mensen die werken met cobots (robots die samen met mensen werken in een ruimte), robots en algoritmen. Hoe dit uitpakt voor het werk, hangt af van de vraag of wordt ingezet op *complementariteit tussen mens en machine*, en of mensen die te maken krijgen met veranderende taken de ruimte krijgen om te leren samenwerken met de technologie (*learning on the job*). Technologie kan worden ingezet om werkenden constant te monitoren en van mensen ‘machines te maken’, maar kan ook mogelijkheden bieden om zelfstandiger te werken. Of een hulpmiddel zijn om mensen met beperkingen aan het werk te helpen. Technologie kan, ten slotte, de harmonie tussen de werk- en privéfeer zowel makkelijker als moeilijker maken, omdat internet en sociale media de grenzen tussen werk en thuis vertroebelen.

Flexibilisering is in Nederland inmiddels wijdverspreid: meer dan een derde van de werkenden heeft geen vast contract. De gevolgen hiervan tekenen zich steeds scherper af: nieuwe scheidslijnen zijn ontstaan. Zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) zijn vaker hogeropgeleid, man en ouder, en flexwerkers met tijdelijke

contracten zijn vaker lageropgeleid, vrouw en jong. De gevolgen voor de grip op geld hangen ervan af of werkgevers *investeren* in alle werkenden en verantwoordelijkheid nemen voor alle personeel. De gevolgen voor de grip op geld hangen bovendien af van het functioneren van de verzorgingsstaat (sociale zekerheid en fiscaliteit). Er zijn belangrijke verschillen tussen zzp'ers en mensen met een tijdelijk contract. Voor zzp'ers geldt dat sociale zekerheid – van arbeidsongeschiktheid en re-integratie tot aan scholing en verlof – grotendeels ontbreekt. Hier staat tegenover dat zzp'ers wel meer grip op het werk ervaren – daarom worden ze vaak eigen baas. Bij mensen met een tijdelijk contract staat de autonomie juist onder druk, evenals de scholing en ontwikkeling. Een medewerker die niet weet of hij of zij volgend halfjaar nog een baan heeft en die weinig autonomie krijgt in het werk, zal bovendien niet snel met kritische ideeën bij de baas komen of met suggesties over hoe het werk beter kan. Dit terwijl de inbreng van werkenden juist een grondstof is van onze economie (hoofdstuk 2). Als flexwerkers ook nog eens weinig zeggenschap hebben over hun werktijden, kan dit het privéleven behoorlijk verstoren. Wie een tijdelijk contract heeft, kampt sowieso vaker met moeilijkheden om een leven op te bouwen, met een huis en kinderen, dan werkenden met een vast contract.

Een medewerker die niet weet of hij of zij volgend halfjaar nog een baan heeft en die weinig autonomie krijgt in het werk, zal niet snel met kritische ideeën bij de baas komen of met suggesties over hoe het werk beter kan.

Ook *intensivering* zet het goede werk onder druk. In een hoog tempo werken of met een hoge emotionele belasting is in Nederland al geruime tijd aan de orde: bijna 40 procent van de werkenden zegt vaak of altijd hard en snel te moeten werken, en meer dan 10 procent rapporteert dat het werk emotioneel zwaar is (hoofdstukken 1 en 4). Professionals in de zorg, het onderwijs en de politie hebben hier het meest mee te maken. Werken met mensen is vaak zwaar en kan leiden tot burn-outklachten. Dergelijke klachten komen vaker voor onder vrouwen en hogeropgeleiden dan onder lageropgeleiden en mannen. Intensivering van werk is bovendien ingewikkeld voor mensen die nu al moeilijk meekomen op de arbeidsmarkt, zoals mensen met een licht verstandelijke beperking, en intensivering maakt re-integratie ingewikkelder (hoofdstuk 6). Intensief werk is beter hanteerbaar naarmate mensen meer in staat zijn een privéleven te hebben waaruit ze sociale steun kunnen putten. En wanneer ze meer grip hebben op het werk zelf. Of intensivering nadelig uitpakt, hangt dus mede af van de vraag of werkenden voldoende *autonomie* hebben, dus voldoende vrijheid om hun werk vorm te geven.

Ruimte voor het betere werk

Het goede nieuws van de analyse in dit rapport is dat een negatief scenario geen vaststaand feit is. Dit benadrukken ook andere onderzoeken en instellingen. “De toekomst van werk is niet op voorhand voor ons bepaald. Het is een toekomst die we moeten maken volgens de waarden en preferenties die we als samenleving kiezen en door het beleid dat we ontwikkelen en implementeren,” stelde de directeur-generaal van de ILO bijvoorbeeld tijdens de bijeenkomst waar de Global Commission on the Future of Work werd gelanceerd.⁶⁹³ En de OECD schrijft in haar rapport voor de commissie-Borstlap, die zich buigt over de regulering van werk, “dat de toekomst van werk in hoge mate afhangt van beleidsbeslissingen van landen”.⁶⁹⁴

*We maken grotendeels zelf uit hoe onze arbeidsmarkt eruit ziet,
nu en in de toekomst.*

In ons land gaat de commissie-Borstlap er vanuit dat nationale actoren richting kunnen geven aan de arbeidsmarkt – dit spreekt al uit de titel van de discussienota die zij publiceerde: *In wat voor land willen wij werken?*⁶⁹⁵ In hoofdstuk 7 hebben we laten zien dat globalisering en technologische ontwikkelingen geen obstakels hoeven zijn voor keuzes over en prioriteiten voor de arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden van werkende mensen in Nederland. Ondanks de globalisering zijn en blijven de verschillen tussen de arbeidsmarkten van Europese landen groot; nationale instituties, geschiedenissen en keuzes en preferenties blijven hiervoor bepalend. Denk aan de verschillen tussen landen in bijvoorbeeld de sociale bescherming van arbeid en de belastingdruk op arbeid. En als we kijken naar het werk en naar de arbeidsmarkt, dan valt direct op dat het aantal flexbanen en zzp'ers in landen om ons heen – die te maken hebben met dezelfde globalisering en technologische ontwikkelingen als wij – veel lager is dan hier. We maken dus grotendeels zelf uit hoe onze arbeidsmarkt eruit ziet, nu en in de toekomst.

Goed werk voor iedereen

Als we willen investeren in het verdienvermogen van ons land dan moeten we al het menselijk kapitaal dat we hebben koesteren, ontwikkelen en mobiliseren, schreef de WRR in 2013 in haar rapport *Naar een lerende economie*. Een kennis- en diensteneconomie als Nederland moet het hebben van haar mensen, en daar

693 Ryder 2017.

694 OECD 2019a.

695 Commissie regulering van werk 2019.

is – ook door de demografische veranderingen – *iedereen* bij nodig: jong en oud, laag- en hooggeleerd, man en vrouw, gezond en ongezond.

De gevolgen die technologische ontwikkelingen, intensivering van werk en flexibilisering op de arbeidsmarkt hebben voor de kwaliteit van werk, kunnen we in betere banen leiden en gebruiken om de kwaliteit van werk voor meer mensen beter te maken. Robots en algoritmen kunnen taken overnemen van mensen en de kwaliteit van hun werk verbeteren. En goede vormen van flexibilisering – meer flexibiliteit *voor* werknemers en *van* werkgevers – kunnen het makkelijker maken om werk en privé te combineren, of om beter om te gaan met de intensivering van werk.

Zowel in de publieke als in de private sector moet de werkende meer centraal komen te staan. De beloning voor het werk en voldoende zekerheden zijn hierbij belangrijk; dit zijn al bekende (beleids)thema's in de wereld van werk. Hiernaast zijn gepaste autonomie en verbondenheid op de werkplek van belang, en ruimte voor het privéleven. Voor de toekomst van werk zijn alle drie deze dimensies essentieel; daar hebben werkenden, werkgevers en de samenleving als geheel belang bij. De aanbevelingen in de rest van dit hoofdstuk zijn daarom gericht op het bevorderen van het betere werk: goed werk voor iedereen die wil en kan werken.

8.2 Meer grip op geld

1. *Voorkom oneerlijke concurrentie tussen werkenden met verschillende contractvormen.*
2. *Ontwikkel een stelsel van contractneutrale basisverzekeringen en voorzieningen voor alle burgers, een stelsel dat past bij de nieuwe wereld van werk.*
3. *Vernieuw het actief arbeidsmarktbeleid, onder andere door meer aandacht voor persoonlijke begeleiding.*
4. *Geef mensen met een uitkering en weinig kans op de arbeidsmarkt een basisbaan.*

In Nederland werkten nog nooit zoveel mensen als nu, en de werkloosheid in ons land is in Europees perspectief laag. Toch staan er nog steeds te veel mensen langs de kant (zie aanbevelingen 3 en 4). Gezien de lossere relaties tussen werkenden en werkgevers en vanwege de noodzaak om te investeren in mensen is het cruciaal de sociale zekerheid te herschikken, te herzien en te verbreden, evenals een vernieuwend actief arbeidsmarktbeleid te voeren.

1. *Voorkom oneerlijke concurrentie tussen werkenden*

De flexibele arbeidsmarkt is een synoniem geworden van onzekerheid. Een zekere mate van flexibilisering is nodig in een moderne economie. Bij 'piek', 'ziek' en 'uniek' is flexibilisering nodig en nuttig; de aard van het werk of van de arbeidsorganisatie kan hierom vragen. Als bijvoorbeeld een film wordt gemaakt, is het logisch de productieassistent tijdelijk in te huren, de scenarioschrijver een zzp-opdracht te geven en de catering te laten verzorgen door een uitzendbureau. Maar op een basisschool en in een kinderdagverblijf hebben ouders en kinderen juist bekende gezichten nodig. Het gaat er dus om dat bedrijven en instellingen elkaar niet 'kopiëren' maar weloverwogen beslissingen nemen over flexibilisering en contracten aanbieden die passen bij de aard van het werk.

De maatschappelijke lasten van flexibilisering komen voor rekening van de flexwerkers en de samenleving als geheel

Het is de vraag of de economische en bredere maatschappelijke kosten van tijdelijk werk inmiddels niet groter zijn dan de baten (zie hoofdstuk 3). De maatschappelijke lasten van flexibilisering komen voor rekening van de flexwerkers en de samenleving als geheel, en zijn niet voor de werkgevers en de opdrachtgevers van flexwerkers. Deze maatschappelijke prijs nemen individuele werkgevers niet mee in hun kosten-batenafwegingen over het al dan niet creëren van vast werk.

Op de arbeidsmarkt zou geen concurrentie mogen bestaan tussen werkende mensen met verschillende contractvormen. Om een dergelijke concurrentie te voorkomen is regulering nodig; de overheid is aan zet. In 2019 is in dit kader de Wet Werk in Balans aangenomen. Om de maatschappelijke kosten van tijdelijke contracten niet af te wentelen op werkenden en de samenleving, wordt flexwerk duurder en zijn de sociale premies van tijdelijke krachten verhoogd. Bovendien moet de werkgever nu vanaf de eerste dag een transitievergoeding betalen. Hogere kosten voor flexwerk zouden arbeidsorganisaties ook moeten stimuleren om allianties aan te gaan (bijvoorbeeld in werkgeverspools of coöperaties), om medewerkers meer vastigheid te bieden, en om meer gebruik te maken van interne flexibiliteit, bijvoorbeeld om vast personeel breder inzetbaar te maken (zie ook hoofdstuk 6).

Het uitgangspunt van een eerlijker speelveld moet ook gelden voor zzp'ers. Het kabinet heeft al voorgesteld dat er minimumtarieven komen, en zzp'ers zouden de mogelijkheid moeten krijgen om collectief te onderhandelen. Mededingingswetgeving zit dit laatste momenteel nog in de weg, maar de Autoriteit Consument en Markt (ACM) heeft inmiddels aangekondigd het

zzp'ers te gaan toestaan om minimumtarieven met elkaar af te spreken en samen een cao af te sluiten.⁶⁹⁶ Het is afwachten wat dit in de praktijk gaat betekenen. In Ierland is het al zo dat *self-employed* contracten mogen afsluiten.⁶⁹⁷

Sommige zzp'ers concurreren met werknemers dankzij de fiscale voordelen die zij krijgen. Fiscale voordelen die zijn bedoeld om verzekeringen af te sluiten die bij werknemers tot de arbeidsvoorwaarden (en loonkosten) behoren, maar onbedoeld hebben geleid tot een sterke toename van het aantal zzp'ers (hoofdstuk 3). Het is daarom nodig een model van sociale zekerheid te ontwikkelen dat zulke oneigenlijke concurrentie niet in de hand werkt, en dat zekerheden biedt voor alle werkenden.

2. *Ontwikkel een stelsel van contractneutrale basisverzekeringen en voorzieningen*

Na de Tweede Wereldoorlog ontstond een socialezekerheidssysteem waarin werkende mensen (vooral mannen) ofwel een vaste baan hadden ofwel werkloos waren en aanspraak konden maken op aan het systeem gekoppelde rechten. In de huidige samenleving volstaat dit model niet meer. De flexibilisering van de arbeidsmarkt houdt in dat werkenden vaker wisselende werkgevers of opdrachtgevers hebben, soms tegelijkertijd of gedurende hun levensloop, en werken, zorgen en leren afwisselen. Dit vraagt om collectieve basiszekerheden voor alle werkenden, ongeacht de contractvorm die zij hebben. Sociale verzekeringen en voorzieningen moeten dus meer worden gekoppeld aan individuele burgers en minder aan het al dan niet hebben van een contract en de afspraken tussen werknemers en werkgevers.

Met een stelsel van basisverzekeringen en -voorzieningen zullen mensen meer in zichzelf investeren, meer risico's durven nemen, eerder kunnen besluiten over kinderen krijgen en gezonder zijn

Dit houdt in dat iedereen zich tot een bepaalde hoogte verzekert voor alle sociale risico's – van ouderdom tot arbeidsongeschiktheid. Bovenop deze standaardarrangementen kunnen zij zich vervolgens naar gelang hun wensen en mogelijkheden zelf bijverzekeren. Dit systeem kan een serieus antwoord bieden op de veranderingen op de arbeidsmarkt, al blijft alertheid geboden op de nieuwe ongelijkheden die kunnen ontstaan tussen mensen die zich wel en niet kunnen bijverzekeren.

Met een stelsel van basisverzekeringen en -voorzieningen zullen mensen meer in zichzelf investeren, meer risico's durven nemen, eerder kunnen besluiten over kinderen krijgen en gezonder zijn (hoofdstuk 2 en 3). Het gaat niet alleen om de klassieke sociale zekerheid – pensioen, arbeidsongeschiktheid – maar ook om de mogelijkheid voor zorg, voor scholing, en voor lerend werken en werkend leren. Investeren in ontwikkeling is een essentiële component van een universeel modern stelsel van sociale zekerheid. Werkenden hebben de plicht zich aan te blijven passen aan de veranderingen op de arbeidsmarkt, en moeten hiervoor de faciliteiten krijgen, met budget en op het werk.

Iedereen ervaart sociale risico's. Het is daarom in het belang van ons allemaal, én in het belang van de solidariteit en de financiële houdbaarheid van ons socialezekerheidsstelsel, dat iedereen deelneemt aan dit nieuwe contract-neutrale stelsel. Dus ook zzp'ers en andere flexwerkers. Net als iedere werkende hebben zij dan recht op basiszekerheid en basisvoorzieningen, en de keuze om zich hier bovenop te verzekeren. Dat iedereen meedoet, is nodig om verschillende redenen. Zo is niet voorspelbaar of zzp'ers die nu een goede positie hebben op de arbeidsmarkt, deze positie over tien jaar nog steeds hebben, en of zij dan voldoende financieel vermogen hebben opgebouwd om bij tegenslag ook in hun levensonderhoud te kunnen voorzien. Een levensloop ligt zelden vast, en een scheiding of arbeidsongeschiktheid kunnen vermogen snel doen verdampen. Als zzp'ers mogen kiezen of zij al dan niet meedoen in het stelsel, kan zich nog steeds oneerlijke concurrentie op de arbeidsmarkt voordoen, omdat degenen die geen verzekering hebben afgesloten goedkoper kunnen zijn. Bovendien bestaat dan de kans dat juist zzp'ers met goede inkomens en weinig risico's niet mee doen, wat nadelig is voor de financiering (premiedruk) en het maatschappelijk draagvlak van een collectief stelsel. Als laatste zal een vrijwillige keuze (opt-out) de vraag oproepen waarom alleen zzp'ers hiervan gebruik mogen maken en werknemers niet. Zzp'ers hebben zorgen over de potentiële gevolgen van bijvoorbeeld arbeidsongeschiktheid, maar ook over de kosten van een verplichte verzekering. Van belang is daarom dat dit moderne stelsel van sociale zekerheid ook voor hen interessant is. Als iedereen deelneemt, zullen de grote aantallen ervoor zorgen dat de kosten van dat stelsel omlaag gaan (hoofdstuk 3).

Werkgevers zouden minder verantwoordelijk moeten zijn voor zaken die beter en logischer collectief kunnen worden geregeld, en meer voor zaken op het werk.

Duidelijk is dat de verzorgingsstaat van na de Tweede Wereldoorlog, die is gebaseerd op het standaardmodel van werk, niet meer voldoet voor de wereld van het werk van nu. Wat nodig is, is een eigentijds stelsel met risicodeling en bescherming van alle categorieën werkenden. Dit betekent dat ook de

verantwoordelijkheden van werkgevers, werkenden en het collectief moeten worden herzien. Sommige verantwoordelijkheden, bijvoorbeeld de betaling van ouderschapsverlof en mantelzorgverlof, passen eerder bij het collectief dan bij de werkgever. En voor andere sociale risico's heeft juist de werkgever een belangrijker rol. Wie kan er anders voor zorgen dat werkenden na en tijdens ziekte re-integreren, en dat mensen op het werk de ruimte en faciliteiten krijgen om formeel en informeel te leren? Werkgevers zouden minder verantwoordelijk moeten zijn voor zaken die beter en logischer collectief kunnen worden geregeld, en meer voor zaken op het werk. Voor dit laatste zijn zij essentieel.

3. *Vernieuw het actief arbeidsmarktbeleid*

Voor meer grip op geld is het van belang meer in te zetten op de begeleiding van mensen naar werk, en van werk naar werk. Ondanks alle inspanningen om te voorkomen dat mensen aan de kant komen te staan, zullen de veranderingen op de arbeidsmarkt – het intensiever worden van werk en nieuwe technologie – ertoe leiden dat er mensen zijn die, soms herhaaldelijk, buiten de boot vallen. Omdat het hebben van werk van groot belang is, moet dit zoveel mogelijk worden voorkomen. Bovendien is het, gegeven de demografische veranderingen en de structurele tekorten op de arbeidsmarkt, nodig meer mensen in te zetten op de arbeidsmarkt. Dit vergt een renaissance van het actief arbeidsmarktbeleid, op een vernieuwde leest geschoeid (hoofdstuk 6).

Begeleiding naar werk vindt nog te vaak plaats in een vacuüm, waarbij onvoldoende wordt gekeken naar andere ondersteuning, zoals serieus taalonderwijs of gezondheidszorg.

Voor het vernieuwde actief arbeidsmarktbeleid zijn drie componenten cruciaal. De eerste is dat begeleiding persoonsspecifieker en persoonlijker wordt: wat werkt en voor wie? Verschillende professionele aanpakken worden dan mogelijk. Zo zouden er meer mogelijkheden moeten zijn voor serieuze scholing van mensen zonder werk, ongeacht de uitkering die zij hebben, al zal dit vooral 'lerend werken' moeten zijn. Voor mensen die langer langs de kant staan, is het nodig meer werk te maken van een persoonlijke intensieve begeleiding. Zo'n meer persoonlijke begeleiding naar werk lijkt beter te werken dan de inzet in de afgelopen decennia op de vraagkant, op financiële prikkels en op het sanctioneren van uitkeringsgerechtigden. Deze laatste strategie is relevant voor mensen met een korte afstand tot de arbeidsmarkt, maar niet voor mensen die moeilijk aan het werk komen. Begeleiding naar werk vindt bovendien nog te vaak plaats in een vacuüm, waarbij onvoldoende wordt gekeken naar andere ondersteuning, zoals serieus taalonderwijs of gezondheidszorg. Bovendien is het zaak de begeleiding niet meteen te stoppen als de uitkering eindigt.

Wie wil dat zoveel mogelijk mensen mee kunnen doen aan het arbeidsproces, moet ook het *aanbod* van werk veranderen. Dit is de tweede component van een actiever arbeidsmarktbeleid. Er zijn de afgelopen decennia veel banen bijgekomen. Het probleem is echter dat veel mensen die nu zonder werk zitten, niet naadloos in de openstaande vacatures passen. Dit is niet altijd simpelweg te verhelpen met de juiste training of met een betere matching. Intensivering van werk maakt het bovendien lastiger voor sommige mensen om op de werkplek mee te gaan doen (hoofdstuk 6).

Dit vergt investeringen in nieuwe gecombineerde aanpakken die voorbijgaan aan het vraag- of aanboddenken. In een dergelijke aanpak wordt in de arbeidsorganisatie een baan op maat gecreëerd. Bijvoorbeeld met behulp van technologie, waarbij robots of andere digitale hulpmiddelen kunnen worden ingezet om iemand op de werkplek in te passen (hoofdstuk 6). Een ander navolgingswaardig voorbeeld is de IPS-methode (*Individual Placement and Support*, box 6.5). Hierbij is er persoonlijke aandacht voor zowel het individu als de werkplek, waar vaak begeleiding nodig is door werkgevers, collega's en managers. Werkgevers die mensen aannemen hebben echter zekerheden nodig, zoals degelijke begeleiding en simpeler, langdurige, financiële compensaties. Voor werkgevers is het cruciaal dat ze hierbij ondersteuning krijgen. Om 'draaideurwerkloosheid' tegen te gaan mag dan wel als voorwaarde worden gesteld dat bedrijven verplichtingen aangaan voor de lange termijn in plaats van een flexcontract aan te bieden.

Ten derde betekent een vernieuwd actief arbeidsmarktbeleid ook werken aan preventie. Werkgevers en de overheid moeten mensen die hun baan (dreigen te) verliezen, zo goed mogelijk helpen om bij te blijven op het werk, of om over te kunnen stappen naar nieuw goed werk. Dit betekent dat werkenden tijdens het werk anticiperen op veranderingen op de werkplek, bijvoorbeeld als gevolg van nieuwe technologie, en dat bedrijven en instellingen deze anticipatie mogelijk maken met (leer)opleidingen en door cursussen en opleidingen te faciliteren. Het betekent ook dat UWV en gemeenten er eerder bij betrokken worden als mensen dreigen uit te vallen door werkloosheid of burn-out, en niet pas op het moment dat zij de uitkeringen moeten betalen.

Actiever arbeidsmarktbeleid vraagt, tot slot, om adequate middelen. De afgelopen decennia zijn de beschikbare middelen gestaag teruggelopen, terwijl de arbeidsmarkt mensen nodig heeft en onze hoogproductieve arbeidsmarkt als keerzijde heeft dat mensen langdurig buiten de arbeidsmarkt kunnen komen te staan. In plaats van de 0,7 procent van het bruto binnenlands product (bbp) die hieraan wordt besteed (2016), moeten hiervoor meer middelen worden bestemd. Denemarken springt er internationaal uit; dit land besteedt 2 procent van het bruto nationaal product aan actief arbeidsmarktbeleid (hoofdstuk 6).

4. *Goede basisbanen voor mensen met een uitkering en weinig arbeidsmarkt-kansen*

Vanwege de grote betekenis van werk voor het welzijn van mensen zou niet de bijstand het vangnet van de verzorgingsstaat moeten zijn, maar het recht op een basisbaan. Om iedereen die weinig kansen heeft op de arbeidsmarkt aan de slag te kunnen krijgen, zullen, als sluitstuk van de aanpak, basisbanen nodig zijn. Meer dan een uitkering geeft een salaris zelfrespect en het gevoel onderdeel uit te maken van de samenleving, zoals we in hoofdstuk 2 zagen. Werk is psychologisch en sociaal zo belangrijk dat mensen niet meer kunnen worden 'afgescheept' met een uitkering.

Enkele gemeenten, zoals Den Haag en Amsterdam, zetten al langer in op het scheppen van basisbanen. Omdat het van belang is dat zulke banen ook goed werk bieden aangepast aan het leven van mensen, is continuïteit nodig. Basisbanen moeten mensen de zekerheid bieden die op de reguliere arbeidsmarkt ontbreekt. Dat betekent dat ingezet dient te worden op vaste contracten voor de meest kwetsbare burgers en langjarige commitment. Juist mensen die vanuit een uitkeringssituatie komen, hebben op meerdere levenssterreinen ondersteuning nodig. Basisbanen bieden dan bescherming tegen de ingewikkeldheid en 'permanente tijdelijkheid' van de reguliere arbeidsmarkt. Dit betekent dat basisbanen niet per se zijn gericht op de uitstroom naar regulier werk. Het beoordelingskader voor het succes van basisbanen moet ook zijn gericht op andere doelen, zoals welbevinden, sociale contacten, erbij horen, gezondheidswinst en zelfrespect.

Werk is psychologisch en sociaal zo belangrijk dat mensen niet meer kunnen worden 'afgescheept' met een uitkering

De uiteindelijke vraag is hoeveel het de samenleving waard is dat iedereen mee kan doen en goed werk heeft. We zullen waarschijnlijk moeten betalen om sommige mensen aan het werk te houden. Natuurlijk is het denkbaar dat basisbanen zich uiteindelijk terugbetalen in de vorm van minder gezondheidsklachten of in een geringer beroep op sociale voorzieningen (hoofdstuk 2), maar basisbanen dragen vooral bij aan onze welvaart in brede zin.

8.3 Meer grip op het werk

5. *Ontwikkel een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen.*
6. *Versterk de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties.*

Zorgen dat mensen meer grip krijgen op hun werk is in Nederland een beetje een ondergeschoven kindje. In de politiek en het beleid stond de afgelopen tijd vooral het aan het werk helpen van meer mensen centraal ('werk, werk, werk'). Om deze maatschappelijke opdracht aan te gaan is meer inzet nodig, van alle partijen. Anders zullen we bovendien minder kunnen profiteren van de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt voor innovatie en de productiviteit (zie paragraaf 7.3).

Nu wordt de verantwoordelijkheid voor meer grip op het werk vaak gelegd bij het individu die met veranderingen op het werk moet leren omgaan. Bijvoorbeeld door op de werkplek een cursus mindfulness te volgen, of zijn of haar werkstress te 'monitoren'. Bij het verbeteren van de grip op het werk gaat het echter niet alleen om het beter toerusten van individuele werknemers, maar ook om het aanpassen van bedrijven en instellingen. Het betere werk betekent een andere, betere organisatie van het werk en een betere verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

5. *Ontwikkel een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen*

Een systematische, brede en veelvormige aanpak is nodig om het beste in en tussen werkenden in bedrijven en instellingen naar boven te halen met behulp van nieuwe technologie zoals cobots, robots en AI. Zo'n aanpak is ook nodig om het potentieel van de nieuwe technologie in de economie optimaal te benutten: technologische en sociale innovatie zijn in onze economie complementair aan elkaar. Door mensen vaker en beter met machines en met elkaar te laten samenwerken, kunnen zowel de kwaliteit van werk als de productiviteit verbeteren. Voor dit laatste is ook alle reden, want de stijging van de productiviteit in ons land stagneert al jaren.

Bedrijven en instellingen zijn natuurlijk als eerste aan zet als het erom gaat te zorgen voor goed werk. Wel zal de overheid hierbij een handje moeten helpen en hierin het voortouw moeten nemen. Dit is geen taak voor één enkele departement. Immers, mensen (SZW), technologie (EZK), opleidingen (OCW) en zorg (VWS) moeten goed met elkaar worden gecombineerd. Bij een 'programmatische aanpak' – bij gebrek aan een betere term – voor goed werk valt te denken aan allerlei vormen van wat 'zachte regulering' wordt genoemd: campagnes, algemene doelen en normen; kaders en aanbevelingen; informatie over *best practices*; managers en werknemers trainen en opleiden; advies toegankelijk maken voor werkgevers en werknemers; benchmarking; bindende – vooralsnog vrijwillige – afspraken ('goed werk'-convenanten of 'werkcodes'), subsidies voor bedrijven om deskundigheid in te huren (bijvoorbeeld innovatievouchers), enzovoorts. De overheid en de sociale partners kunnen bevorderen dat bedrijven

en instellingen jaarlijks rapporteren over de (ontwikkeling van de) kwaliteit van het werk dat zij bieden⁶⁹⁸ (zie paragraaf 7.3).

Bedrijven en instellingen die de capaciteit en kennis niet zelf in huis hebben om geschikte toepassingen te kiezen of te ontwikkelen, zullen voor hulp een beroep moeten kunnen doen op deskundigen

Bedrijven en instellingen verschillen op alle mogelijke dimensies. Daarom zal een programmatische aanpak van goed werk veelvormig moeten zijn en veel spelers in de wereld van werk moeten mobiliseren: beroepsorganisaties, sociale partners, kennisinstellingen, brancheorganisaties, de nationale overheid, lokale overheden, enzovoorts. Bedrijven en instellingen die de capaciteit en kennis niet zelf in huis hebben om geschikte toepassingen te kiezen of te ontwikkelen, zoals het midden- en kleinbedrijf, zullen voor hulp een beroep moeten kunnen doen op deskundigen. Denk aan technisch deskundigen op het gebied van de mogelijkheden en voor- en nadelen van cobots, robots en AI; arbeidsdeskundigen; organisatiedeskundigen, en dergelijke.

Een programmatische aanpak voor het betere werk zet ook in op het scheppen van ‘werkgemeenschappen’, dus op meer betrokkenheid van werkenden bij hun arbeidsorganisatie. Technologisering en de intensivering van werk maken onderlinge samenwerking tussen mensen, en een zekere vrijheid voor werkenden om initiatieven te nemen, cruciaal. Deze condities kunnen bovendien leiden tot minder burn-outklachten en minder uitval van werk, en uiteindelijk tot minder zorgkosten. Door de introductie op de werkplek van robots, cobots en AI worden samenwerken, problemen oplossen, vragen stellen en andere menselijke vaardigheden en kwaliteiten alleen maar belangrijker. Hierdoor kan het werk niet alleen interessanter worden, maar ook kwetsbaarder, want het zijn precies die aspecten van het werk die ziekmakend kunnen zijn. En als bijvoorbeeld in een functie routinetaken worden geautomatiseerd, is het van belang te waken voor ‘cognitieve of mentale uitputting’ omdat de functie vervolgens alleen nog maar intensieve taken omvat.⁶⁹⁹ Hiervoor is het van belang toegang te hebben tot arbeidsdeskundigen of andere experts die kunnen helpen bij

698 Dit was een concrete suggestie van prof. Duncan Gallie tijdens een expertmeeting bij de WRR. Het is dan wel van belang om standaards te ontwikkelen waaraan zulke rapportages moeten voldoen. Een voorbeeld zijn de twaalf indicatoren die in dit rapport centraal staan en die zijn samengevat in het ‘goed werk-wiel’ in de tussenconclusie van deel 1 (figuur 5.3).

699 Hierop wijzen Giorgio Metta et al. (2018) o.a. op in een discussiepaper over *The Future of Work*.

jobcrafting – het creëren van nieuwe banen – en het ‘werkbaar’ houden van functies en ‘bundels van taken’.

Omdat binnen functies veel veranderingen plaatsvinden, is het belangrijk om met leren niet te wachten tot een baan verdwijnt, maar werkenden ruimte te bieden om zich verder te ontwikkelen tijdens (*learn while you earn*) en naast het werk, en om hen hierbij aan te moedigen en te faciliteren. In een programmatische aanpak voor goed werk zal lerend werken een belangrijke plaats moeten hebben. Met het toekennen van individuele leerrechten worden op dit punt inmiddels stappen gezet, maar dit zal niet voldoende zijn. Bovendien doet zich een ‘ontwikkelparadox’ voor: juist mensen die het nodig hebben (vaak de lageropgeleiden en flexwerkers), leren tijdens het leven minder (hoofdstuk 3). Maar lageropgeleiden ontwikkelen zich ook als de arbeidsorganisatie dit als aandachtspunt heeft. Daarom is het nodig dat leren, formeel én informeel, meer plaatsvindt binnen het kader van het werk, en meer door arbeidsorganisaties wordt gefaciliteerd en gestimuleerd dan nu het geval is.

Finland heeft al eerder een visie geformuleerd op goed werk en hiervoor programma’s ontwikkeld. Dit land streeft ernaar om “het beste werkzame leven te hebben in Europa in 2020, met de hoogste arbeidsproductiviteit en het meeste werkplezier.”⁷⁰⁰ Het ondersteunen van bedrijven bij sociaal innoveren is in Finland in 1983 in handen gelegd van Tekes (Center for Advancement of Technology), dat inmiddels is opgegaan in Business Finland. Dit voorbeeld kan dienen als inspiratiebron voor een Nederlandse aanpak.

Ook kunnen we een voorbeeld nemen aan onze zuiderburen. Zo heeft de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) het voortouw genomen met de aandacht voor goed werk.⁷⁰¹ De sociale partners in Vlaanderen wilden streven naar een betere kwaliteit van het werk, inclusief een ‘werkbare’ intensivering van werk. De SERV heeft laten onderzoeken of het mogelijk is beleidsindicatoren af te leiden voor die kwaliteit van werk. De uitkomsten van het ontwikkelde instrument gebruiken de sociale partners nu als basis om sociale akkoorden af te sluiten over ‘de werkbaarheid van werk’. Elke vier jaar wordt de ‘werkbaarheidsindex’ berekend, die richtinggevend is voor nieuwe beleidsafspraken. Uit onderzoek van 2016 bleek dat de werkbaarheid was verslechterd in plaats van verbeterd, zoals afgesproken. ‘Psychische vermoeidheid’, ‘welbevinden in het werk’ en ‘werk-privébalans’ scoorden lager dan in 2013; alleen de indicator ‘leermogelijkheden’ lag op koers. Op basis van discussies hierover hebben de sociale partners en de overheid in december 2018 overeenstemming

700

Tekes 2014.

701

Houtman et al. 2020; Pot 2018b.

bereikt over een actieplan om het tijt te keren. Kern van dit plan is het begrip ‘innovatieve arbeidsorganisatie’, wat we in Nederland ‘sociale innovatie’ zouden noemen (zie box 2.7 in hoofdstuk 2).

Het is nodig dat leren, formeel én informeel, meer plaatsvindt binnen het kader van het werk, en meer door arbeidsorganisaties wordt gefaciliteerd en gestimuleerd dan nu het geval is

6. *Versterk de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties*

Ook werkenden zelf kunnen het betere werk vormen en afdwingen. Daar waar werkenden meer te zeggen hebben op het niveau van de onderneming, neemt de zeggenschap over het werk vaak toe. Het is daarom van belang de positie van werkenden te versterken, en meer tegenkracht en werknemersvertegenwoordiging te organiseren op het niveau van de collectieve onderhandelingen, in het bestuur en op de werkvloer zelf (hoofdstuk 4). Een manier om collectieve onderhandelingen waardevoller te maken is de vakbonden te versterken. Hoewel ze dit op de eerste plaats zelf moeten doen, is een goede vertegenwoordiging en organisatie van werkenden ook in het belang van de werkgevers. De werkgeversvereniging AWWN wil de rol van de vakbonden daarom helpen versterken.

Werkenden kunnen verder meer macht krijgen in de bestuursstructuren. In Frankrijk (president Emanuel Macron), in de Verenigde Staten (de Democratische presidentskandidaat Elisabeth Warren) en het Verenigd Koninkrijk (Theresa May en de Financial Reporting Council) zijn bijvoorbeeld voorstellen gedaan om meer plaatsen in de bestuursstructuur te reserveren voor medewerkers of vakbonden. In Nederland bestaan hiervoor al mogelijkheden. Zo hebben ondernemingsraden van bedrijven met een zekere omvang een versterkt aanbevelingsrecht voor een derde van de leden van de Raad van Commissarissen. Hieraan kan meer invulling worden gegeven. De afgelopen jaren is onder invloed van de ‘aandeelhouderswaardefilosofie’ binnen ondernemingen veel invloed verschoven naar de aandeelhouders. Het evenwicht tussen de verschillende belangen moet echter worden hersteld, zo is de gedachte achter de hierboven genoemde voorstellen. Het gezichtspunt en de positie van werkenden moeten meer gewicht in de schaal gaan leggen.

Bestaande wettelijke kaders, zoals de WOR (Wet op de ondernemingsraden), zouden ook meer in dienst kunnen staan van het betere werk voor alle werkenden, dus ook voor mensen met een tijdelijk contract en zzp'ers. Ondernemingsraden hebben een breed takenpakket met adviesrecht over reorganisaties, fusies en overnames, en instemmingsrecht op het gebied van de kwaliteit van arbeid. Een breed takenpakket vereist voldoende faciliteiten en capaciteiten om een optimale

tol te kunnen vervullen, en een belangrijkere en pro-actievere rol te kunnen spelen bij het verbeteren van de grip op het werk van werkenden.

Het is van belang te experimenteren met vernieuwde varianten van medezeggenschap om iedereen binnen de organisatie daarbij te betrekken.

Tot slot zou meer steun geboden moeten worden aan bestaande en nieuwe bedrijfs- en organisatievormen waarin werkenden zelf de dienst uitmaken. Denk bijvoorbeeld aan platforms waarin kluswerkers (*gig workers*) zichzelf organiseren en aan werkgemeenschappen van zelfstandigen; aan bedrijven waarin de werkenden meedelen in de winst en meebeslissen, zoals een aantal grote bedrijven in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten maar ook in Nederland; aan sociale ondernemingen; en aan coöperaties. Door zulke initiatieven te steunen en te helpen als ze tegen (wettelijke of fiscale) grenzen aanlopen, kunnen werkenden meer mogelijkheden krijgen om zelf vorm te geven aan het betere werk.

8.4 Meer grip op het leven

7. *Schep meer mogelijkheden om mensen de keuze te geven hoeveel uren ze willen werken, onder andere door goede kinderopvang en ouderenzorg te bieden, en meer werken makkelijker afdwingbaar te maken.*
8. *Zorg voor langdurige, collectief betaalde verlofregelingen voor zorg en zeggenschap over arbeidstijden.*

Mensen die betaald werk hebben, willen ook kunnen zorgen voor hun kinderen, en door de vergrijzing ook steeds vaker voor hulpbehoevende ouders en partners. De wereld van werk zal meer rekening moeten houden met de wereld thuis, en andersom. In Nederland wordt hiervoor vooral ingezet op het recht op deeltijdwerk, dat een belangrijke voorwaarde is voor goed werk. Veel ouders willen tijd doorbrengen met hun kind, of zorgen voor een zieke vader of partner. Maar deeltijdwerk moet wel een echte keuze zijn en niet omdat een voltijdsbaan niet lukt of te zwaar is, of omdat de kinderopvang of de thuiszorg niet voldoende aanwezig is of van onvoldoende kwaliteit. In Nederland is de grip op het leven nu vooral een privékwestie, die mensen zelf moeten oplossen. Niet alleen om de grip op het leven te bevorderen maar ook met het oog op de structurele tekorten op de arbeidsmarkt is het cruciaal te investeren in het makkelijker kunnen combineren van arbeid en zorgtaken.

7. *Zet in op goede zorgvoorzieningen voor kinderen en hulpbehoevende ouderen*

In Nederland kunnen we spreken van een deeltijdklem. De organisatie van de kinderopvang en de ouderenzorg, en allerlei wet- en regelgeving, is vooral gericht op het faciliteren van deeltijdwerk. Hoe belangrijk ook, willen mensen kunnen kiezen hoeveel uur zij willen werken, dan is het van belang in te zetten op een voor iedereen betaalbare en kwalitatief goede kinderopvang, zeker voor kinderen vanaf twee jaar. Kinderopvang zou minstens zo belangrijk moeten zijn als school. Hoewel het belang hiervan al sinds de jaren negentig bekend is, zijn de betaalbaarheid en kwaliteit van de kinderopvang echter niet toereikend. De kosten zijn hoog, zeker voor de middengroepen, de beroepskrachten zijn zelden hogeropgeleid en het personeelsverloop is groot. Kwalitatief goede, op ontwikkeling gerichte, kinderopvang is niet alleen cruciaal voor de kinderen⁷⁰², maar kan er ook toe bijdragen dat ouders meer uren willen werken. Dan moet de kinderopvang wel net zo goed, zo niet beter, zijn dan de zorg thuis.

*In Nederland is de grip op het leven nu vooral een privékwestie,
die mensen zelf moeten oplossen*

Inmiddels is hierbij de noodzaak gekomen voor een goede, toegankelijke zorg voor hulpbehoevende ouderen en chronisch zieken. Zeker met het oog op de vergrijzing is het essentieel dat de nadruk op de zogenoemde ‘participatiesamenleving’ niet ten koste gaat van de professionele zorg thuis voor hulpbehoevenden. Steeds meer werkenden hebben te maken met partners of ouders die zorgbehoevend zijn. Wie wil dat mensen aan het werk blijven, ook voltijds, zal moeten investeren in een kwalitatief goede zorginfrastructuur voor hulpbehoevenden, met steun voor werkende mantelzorgers, zodat het werk niet lijdt onder de zorgen over thuis.

En maak meer uren makkelijker afdwingbaar

Mensen werken soms in deeltijd doordat de kwaliteit van hun werk laag is. Bijvoorbeeld omdat het werk mentaal of fysiek zo uitputtend is dat een voltijdsbaan een te grote wissel zou trekken op het privéleven. Sommige organisaties bieden zelfs helemaal geen voltijdswerk meer aan, zoals veel thuiszorginstellingen, schoonmaakbedrijven en distributiecentra. Mensen met een arbeidsbeperking ‘krijgen’ soms weinig uren, terwijl een deel van hen graag meer uren maakt (hoofdstukken 5 en 6). De Wet flexibel werken (2016) stipuleert dat mensen niet alleen minder uren maar ook méér uren van hun werkgever mogen

vragen. Het recht om minder te werken krijgt in het beleid en in de rechtbank echter meer aandacht dan het recht om *meer* te werken. Het recht op meer uren werk zou, als belangrijk signaal, makkelijker afdwingbaar moeten zijn, bijvoorbeeld als iemand structureel overwerkt of wanneer in een bedrijf of instelling meer deeltijdbanen worden gecreëerd terwijl er ook deeltijdwerkers zijn die meer uren zouden willen werken. Zo is in de nieuwe cao Gehandicaptenzorg afgesproken dat werkgevers verplicht zijn om medewerkers een groter contract aan te bieden als zij gedurende één jaar gemiddeld meer dan 10 procent boven de afgesproken arbeidstijd hebben gewerkt.⁷⁰³ Werk zou zo moeten worden georganiseerd, ingericht en ondersteund dat het voltijds vol te houden is.

Zorg voor langdurig en betaald verlof om te kunnen zorgen

Steeds meer mensen hebben financiële ruimte en zeggenschap over het werk nodig om te kunnen zorgen voor zieke ouders, kinderen of een partner. Dit zal in de toekomst alleen maar vaker het geval zijn. Werkenden hebben niet alleen kinderen, maar ook andere verantwoordelijkheden: het aantal werkenden met soms structurele, en vaak onvoorspelbare, mantelzorgtaken neemt toe (hoofdstuk 6). Bovendien dreigt een zorgtweedeling; het is veel lastiger om te zorgen voor je demente vader als je verkoper bent bij de Hema dan wanneer je werkt als manager bij een bank. De Nederlandse oplossing – deeltijdwerk – betekent dat mensen vrijwilligerswerk en zorgtaken onbetaald en dus voor eigen rekening doen. Wie in deeltijd werkt en hiernaast zorgt voor een chronisch zieke partner, loopt een grote kans op armoede. Langdurig betaald verlof is een cruciaal element van de goede zorginfrastructuur die noodzakelijk is voor de toekomst van werk.

Om iedereen mogelijkheden te bieden voor zorgtaken zijn collectief betaalde langdurige verlofregelingen nodig, voor de zorg voor kinderen en zeker voor de mantelzorg. Op het terrein van betaalde verlofregelingen is Nederland geen Europese voorloper, de aanpassingen aan de veranderende arbeidsmarkt verlopen bij ons bijzonder traag (hoofdstuk 5). Dergelijke zorgverloven moeten ook weer niet te lang zijn, anders verdampt het contact met de arbeidsmarkt. In Duitsland bestaat een door de overheid betaald ouderschapsverlof van veertien maanden, dat ouders zelf mogen verdelen. In Zweden is het betaalde verlof voor beide ouders samen zestien maanden. De overheid betaalt hierbij een basisbedrag, de werkgevers plussen dit op. In beide landen is de arbeidsdeelname hoger of net zo hoog als in Nederland. Goede regelingen voor betaalde mantelzorg zijn in Europa nog spaarzaam.

Ook voor zzp'ers zouden dergelijke collectieve regelingen beschikbaar moeten zijn, zoals in Zweden. Nu kunnen ze hiervoor nauwelijks regelingen treffen. Goed werk betekent naast 'grip op het privéleven' immers ook 'grip op inkomen'. Ook de sociale partners hebben hier een rol, bijvoorbeeld door in cao's vaker en betere afspraken te maken die ruimte bieden voor zorgtaken, waaronder mantelzorg. Flexibiliteit op het werk, ook in werktijden, is cruciaal om de zorg voor zieke ouders of partners te faciliteren.⁷⁰⁴ Om in de toekomst met minder mensen meer werk te kunnen verzetten en meer voor naasten te kunnen zorgen, gaat het erom het werk beter af te stemmen op de werkenden, in plaats van dat zij hun leven geheel moeten voegen naar de eisen van het werk.

De vervagende grenzen tussen werk en privé kunnen er voor zorgen dat werkenden niet meer goed herstellen van het werk

En meer zeggenschap over werktijden

Werkgevers vragen hun werknemers steeds vaker om flexibel te zijn op het werk, en technologie maakt deze flexibiliteit makkelijker en vanzelfsprekender. We werken – al dan niet vrijwillig – vaak over, ook omdat we het werk niet afkrijgen in de tijd die hiervoor staat (hoofdstuk 6). En we beantwoorden 's avonds thuis, als de kinderen slapen, nog even de werkmail. Maar ook het onbetaalde werk thuis gaat door. Daarom zullen werkgevers, omgekeerd, meer ruimte moeten maken voor het privéleven van hun medewerkers. Voor grip op het leven is zeggenschap over de werktijden cruciaal. De vervagende grenzen tussen werk en privé kunnen er voor zorgen dat werkenden niet meer goed herstellen van het werk. Voor de werkorganisatie en voor de gezondheid van werkenden is het daarom nodig overwerk te begrenzen en werk en privé af te bakenen, ook in arbeidscontracten en cao's.⁷⁰⁵ Dit is vooral van belang voor werkenden die in hun eentje niet voldoende onderhandelingsmacht hebben. In de nieuwe cao voor de gehandicaptenzorg is voor de eerste keer in ons land vastgelegd dat werkenden op hun vrije dag onbereikbaar mogen zijn.⁷⁰⁶

704 In de onlangs afgesloten cao van ING is op maat gemaakte flexibiliteit opgenomen "om het werkgeluk te vergroten". Nieuw is dat mensen niet alleen makkelijker vrij kunnen nemen, maar ook dat hun werk dan niet op hen blijft liggen wachten. De bedoeling is dat een pool van 'werkgelukkigbrengers' het werk overneemt van collega's die tijdelijk of opeens thuis moeten zijn om bijvoorbeeld mantelzorg te verrichten.

705 Zie het white paper van het Duitse Federal Ministry of Labour and Social Affairs (2017).

706 Zie Bosschart 2019.

8.5 Het betere werk als doel van overheidsbeleid

Het verbeteren van de kwaliteit van arbeid staat in hoofdletters in beleidsnotities van de Finse overheid. Ook bij ons heeft de overheid, in haar verschillende rollen, een belangrijke taak om goed werk te bevorderen. De Nederlandse overheid heeft de afgelopen honderd jaar in elke periode van grote technologische veranderingen een stimulerende rol gespeeld, met wetgeving over sociale zekerheid, medezeggenschap en arbeidsomstandigheden, subsidies voor het midden- en kleinbedrijf en onderzoek.⁷⁰⁷ Ook nu weer speelt dit.

In de vorige paragrafen kwam aan de orde welke partijen aan zet zijn als het gaat om de drie afzonderlijke componenten van goed werk: grip op geld (en zekerheid), grip op het werk en grip op het leven. Op verschillende onderdelen zijn werkgevers, uitvoeringsorganisaties, belangenbehartigers, brancheorganisaties, kennisinstellingen en anderen aan zet. Ook de overheid heeft hierbij belangrijke taken, als wetgever, subsidieverlener, handhaver en werkgever (zie ook paragraaf 7.3) Nationale en lokale overheden hebben niet alleen een belangrijke rol voor de drie afzonderlijke condities van goed werk. Hiernaast hebben zij als taak de samenhang tussen deze condities te bevorderen, en goed werk mogelijk te maken voor iedereen, dus ook voor degenen die nu aan de kant staan.

Het is cruciaal dat de overheid het belang van goed werk voor iedereen steeds opnieuw agendeert en uitdraagt, en hiermee normen stelt in de samenleving. Om de ontwikkeling van het betere werk op de agenda te houden, zouden de drie condities van goed werk – grip op geld, grip op het werk, en grip op het leven – en de verdeling hiervan over de bevolking een plaats moeten krijgen in de Monitor Brede Welvaart, die sinds 2018 elk jaar op Verantwoordingsdag wordt gepubliceerd. Een aanzet hiervoor biedt figuur 5.3, waarin de ontwikkeling van de kwaliteit van werk in Nederland inzichtelijk is gemaakt. Premier Rutte heeft in het verantwoordingsdebat in de Tweede Kamer in 2019 toegezegd dat het kabinet gaat “verkennen of het mogelijk is om de monitor meer in de beleidscyclus zelf te gebruiken, waarbij gedacht zou kunnen worden aan het rapporteren over resultaten in de monitor met de vraag of en hoe beleid eraan heeft bijgedragen”.⁷⁰⁸ Aandacht in de Monitor Brede Welvaart kan eraan bijdragen dat het betere werk – goed werk voor iedereen – de aandacht krijgt die het verdient, van beleidsmakers en van betrokkenen.

707
708

Pot 2019b.

Voor het verder ontwikkelen van de Monitor Brede Welvaart zie ook de brief die de directeurs van de drie planbureaus op 15 mei 2019 schreven aan de Eerste en Tweede Kamer: www.scp.nl/Nieuws/Brief_planbureaus_over_Brede_welvaart

9. *Maak de drie condities van goed werk en de verdeling hiervan over de bevolking tot basis van overheidsbeleid en volg deze in de Monitor Brede Welvaart.*

De overheid is ook cruciaal voor de *handhaving* van de wet- en regelgeving op de arbeidsmarkt. Voor de kwaliteit van werk heeft de Inspectie SZW een belangrijke taak, samen met de vakbonden en de medezeggenschapsorganen op het werk (hoofdstuk 4). Voor loonbetaling en de regelgeving rond flexwerk heeft deze inspectie steeds meer aandacht gekregen. Maar het streven naar goed werk in bredere zin vraagt een intensievere en bredere rol van het toezicht. De Inspectie SZW is nu veelal gericht op de handhaving van fysieke arbeidsomstandigheden en regulering.⁷⁰⁹ Er is minder aandacht voor de bredere condities van goed werk, zoals meer grip op het werk om onder andere psychosociale problemen te voorkomen. De Arbowetgeving biedt aanknopingspunten om die bredere condities wel mee te nemen, maar zou in dit kader nog eens tegen het licht kunnen worden gehouden met het oog op de drie condities van goed werk. Net als bij de vernieuwing van de sociale zekerheid en het actief arbeidsmarktbeleid moet worden nagedacht over manieren waarop de inspectie meer kan bijdragen aan de kwaliteit van werk.

De overheid besteedt publiek geld en is werkgever

De overheid geeft veel publiek geld uit, waarmee zij indirect kan sturen op het faciliteren en ondersteunen van het betere werk. In de WRR-verkenning *Voor de zekerheid* wezen we er al op dat overheidsdiensten hiermee een voorbeeldfunctie kunnen vervullen. Want waarom zouden voor de beveiliging, het schoonmaken en de catering van overheidsgebouwen en voor medewerkers flexibele tijdelijke contracten nodig zijn? De hoeveelheid werk is goed te plannen, ook voor de toekomst. Een besluit om een gebouw niet meer te beveiligen of schoon te maken of om een bedrijfsrestaurant te sluiten zal de overheid niet van de ene op de andere dag nemen. Voor het onderwijs, ook universitair, geldt dit evenzeer.

Bij het verstrekken van opdrachten kunnen inkopers van de overheid nu al opdrachtnemers stimuleren of verplichten om kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt te betrekken bij de uitvoering van de opdracht. Duurzaam inkopen, ook wel maatschappelijk verantwoord inkopen (MVI) genoemd,

709

In het rapport *Toezien op publieke belangen. Naar een verruimd perspectief op rijks toezicht* pleitte de WRR (2013b) voor een verruiming van het perspectief van toezichthouders: “voor een bredere blik op het rijks toezicht die verder kijkt dan de incidenten van vandaag en meer recht doet aan de maatschappelijke complexiteit en dynamiek”, een ‘reflectieve toezichthouder’ die “agendeert, spiegelt en (...) actief het publieke debat over de ‘staat van de sector’ [voedt].”

betekent dat niet alleen wordt gelet op de prijs van de producten, diensten of werken, maar ook op de effecten van de inkoop op milieu- en sociale aspecten. Het Expertisecentrum Aanbesteden (PIANOO) van het ministerie van EZK biedt informatie, advies en tips om hierbij te helpen. De overheid kan zelf verschil maken en een voorbeeld stellen door bij aanbestedingen niet alleen op prijs te laten concurreren, maar eisen te stellen aan de kwaliteit van werk bij de opdrachtnemers.

De overheid kan zelf verschil maken en een voorbeeld stellen door bij aanbestedingen niet alleen op prijs te laten concurreren, maar eisen te stellen aan de kwaliteit van werk bij de opdrachtnemers

De overheid zou, tot slot, als grote *werkgever* het goede voorbeeld moeten geven in haar personeelsbeleid en bij publiek gefinancierd werk, indachtig het motto *practice what you preach*. Op dit moment heeft een aantal publieke beroepen, vooral in het onderwijs, bij de politie en bij zorg en welzijn, te maken met de combinatie van relatief lage lonen (hoofdstuk 3), verregaande intensivering van het werk en vermindering van de autonomie op het werk. Veel publieke professionals worstelen met burn-outklachten (zie hoofdstuk 4). Gebrek aan grip op het werk speelt voor alle opleidingsniveaus, van huisarts tot leerkracht en van universiteitsmedewerker tot thuiszorgmedewerker. En niet alleen de betreffende overheidsmedewerkers hebben hier last van; het gaat om belangrijke diensten en voorzieningen voor ons allemaal. Als de kwaliteit van het werk verbetert, zal ook de dienstverlening verbeteren. Het wijst op de noodzaak om publiek gefinancierd werk anders te gaan waarderen, organiseren en financieren, meer gericht op vertrouwen in werkenden en coöperatie. Dit vergt een fundamentele herziening van de collectief gefinancierde dienstverlening, waarbij de kwaliteit van het werk een cruciaal doel moet zijn. De overheid zou dan ook als eerste aan de slag moeten gaan met de hierboven voorgestelde programmatische aanpak om de kwaliteit van het werk van publieke professionals te verbeteren.

Tot slot: het betere werk is een zaak voor en van iedereen

Goed werk voor iedereen die moet, wil en kan werken is volgens de WRR een belangrijke maatschappelijke opdracht voor ons land. Technologisering, flexibilisering en intensivering van werk zullen de kwaliteit van werk onder druk zetten, maar kunnen met gerichte inzet en inspanningen deze kwaliteit ook helpen verbeteren en de welvaart doen toenemen. Dit is goed voor mensen, voor de samenleving en voor de economie. Sociale partners, werkgevers, werkkenden, overheden, uitvoeringsorganisaties, brancheorganisatie, en zelfs – op bescheiden schaal – collega's, burgers en consumenten van diensten en producten kunnen die kwaliteit van werk helpen verbeteren. Het betere werk moet, kortom, worden bevorderd, voor iedereen en door iedereen.

Box 8.1 Aanbevelingen voor het betere werk**Grip op geld**

1. *Voorkom oneerlijke concurrentie tussen werkenden met verschillende contractvormen.*
2. *Ontwikkel een stelsel van contractneutrale basisverzekeringen en voorzieningen voor alle burgers, een stelsel dat past bij de nieuwe wereld van werk.*
3. *Vernieuw het actief arbeidsmarktbeleid, onder andere door meer aandacht voor persoonlijke begeleiding.*
4. *Geef mensen met een uitkering en weinig kans op de arbeidsmarkt een basisbaan.*

Grip op het werk

5. *Ontwikkel een programmatische aanpak voor goed werk binnen bedrijven en instellingen.*
6. *Versterk de positie van werkenden binnen arbeidsorganisaties.*

Grip op het leven

7. *Schep meer mogelijkheden om mensen de keuze te geven hoeveel uren ze willen werken, onder andere door goede kinderopvang en ouderenzorg te bieden en meer werken makkelijker afdwingbaar te maken.*
8. *Zorg voor langdurige, collectief betaalde verlofregelingen voor zorg en meer zeggenschap over arbeidstijden.*

Goed werk

9. *Maak de drie condities van goed werk en de verdeling hiervan over de bevolking tot basis van overheidsbeleid en volg deze in de Monitor Brede Welvaart.*

Literatuur

- Aa, P. van der, J. Anschutz en S. Jagmohansingh (2014) *Bouwstenen voor evaluatie. Literatuurverkenning naar plausibele uitkomsten van het programma Maatschappelijke Inspanning*, Rotterdam: Onderzoek en Business Intelligence.
- Aanhangsel Handelingen II 2009/2010, nr. 664.
- Acemoglu, D. (2001) 'Good Jobs versus Bad Jobs', *Journal of Labor Economics* 19, 1: 1-21.
- Acemoglu, D. en P. Restrepo (2019a) *The Wrong Kind of AI? Artificial Intelligence and the Future of Labor Demand*, paper (versie 5 maart), beschikbaar op: <https://economics.mit.edu/files/16819>
- Acemoglu, D. en P. Restrepo (2019b) 'The Revolution Need Not Be Automated', *Project Syndicate*, 29 maart, beschikbaar op: www.project-syndicate.org/commentary/ai-automation-labor-productivity-by-daron-acemoglu-and-pascual-restrepo-2019-03
- Achterhuis, H. (1984) *Arbeid, een eigenaardig medicijn*, Baarn: Ambo.
- ACM (2019) 'ACM: zzp'ers kunnen afspraken maken over minimuminkomen', 23 juli, beschikbaar op: www.acm.nl/nl/publicaties/acm-zzpers-kunnen-afspraken-maken-over-minimuminkomen
- Adelmeijer, M.H.M., P.J. Schenderling, M.S. Heekelaar, A. Oostveen en R. Beerepoot (2015) *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers. Rapportage fase 1 (peiljaar 2015)*, Utrecht: Berenschot.
- Adelmeijer, M., P. Schenderling, F. van Urk en J. ten Hoor (2017) *Onderzoek Participatiewet bij werkgevers. Rapportage fase 2 (2017)*, Utrecht: Berenschot.
- Adler-Bell, S. (2019) 'Surviving Amazon', *Logic*, 3 augustus, beschikbaar op: <https://logicmag.io/bodies/surviving-amazon/>
- Admiraal, M. (2018) 'Sterke toename tijdelijke arbeidscontracten', ESB, 16 oktober, beschikbaar op: <https://esb.nu/kort/20045494/sterke-toename-tijdelijke-arbeidscontracten>
- Agrawal, A., J. Gans en A. Goldfarb (2018) *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence*, New York: Harvard Business Review Press.
- Agrawal, A., J. Gans en A. Goldfarb (2019a) 'Artificial Intelligence: The Ambiguous Labor Market Impact of Automating Prediction', *Journal of Economic Perspectives* 33, 2: 31-50.
- Agrawal, A., J. Gans en A. Goldfarb (red.) (2019b) *The Economics of Artificial Intelligence: An Agenda*, Chicago: University of Chicago Press.
- Agteren, P. van (2019) 'Waarom vakbonden er nog steeds toe doen', AD 26 oktober 2017.

- Akgunduz, Y.E. en J. Plantenga (2013) 'Labour market effects of parental leave in Europe', *Cambridge Journal of Economics*, 37: 845-862.
- Alasoini, T. (2016) *Workplace Development Programmes as Institutional Entrepreneurs: Why They Produce Change and Why They Do Not*, Aalto: Aalto University.
- Algemene Onderwijsbond (2017) *Tijdsbesteding leraren po en vo*, beschikbaar op: www.voion.nl/downloads/3c0fc381-20a4-4afd-875a-e421e857f903
- Annink, S.M. (2017) *Busyness around the Business: A Cross-National Comparative Research of the Work-Life Balance of Self-Employed Workers*, Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Arbeidsmarktplatform PO (2019) *Deeltijdwerk nader bekeken. Verkenning naar motieven voor deeltijdwerk in het primair onderwijs*, factsheet, Den Haag: Arbeidsmarktplatform Primair Onderwijs.
- Arets, M. (2019) 'De coöperatie als vakbond 2.0?', *ZiPconomy*, 25 februari 2019, beschikbaar op: www.zipconomy.nl/2019/02/de-cooperatie-als-vakbond-2-0/
- Arets, M. en K. Frenken (2019) 'Zijn platformcoöperaties levensvatbaar?', *TPEDI-GITAAL* 13, 2: 19-32, beschikbaar op: <http://tpedigitaal.nl/sites/default/files/bestand/zijn-platformco%C3%B6peraties-levensvatbaar.pdf>
- Asscher, L. (2019) *Opstaan in het Lloyd Hotel*, Amsterdam: Podium.
- Atkinson, A.B. (2015) *Inequality: What Can Be Done?*, Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Aubenas, F. (2011) *De bodem van de pan. Undercover aan de onderkant van de samenleving*, Amsterdam: Atlas-Contact.
- AWVN (2018) *Wegwerkzaamheden. Tien ideeën voor de wereld van werk*, Den Haag: AWVN, beschikbaar op: www.awvn.nl/publicaties/brochure/wegwerkzaamheden-tien-ideeen-voor-de-wereld-van-werk/
- Bakker, A.B. en W.B. Schaufeli (2015) 'Work Engagement', *Organizational Behavior* 11, DOI: 10.1002/9781118785317.weom110009
- Baldewsingh, R. (2016) *Extra impuls werkgelegenheid*, brief van 30 juni, beschikbaar op: <https://denhaag.raadsinformatie.nl/document/3672436/3/RIS294630%20Extra%20impuls%20werkgelegenheid-3-6-2018>
- Baldwin, R. (2019) *The Globotics Revolution: Globalization, Robotics, and the Future of Work*, Londen: Weidenfeld & Nicolson.
- Ballafkih, H., J. Zinsmeister en M. Meerman (2017) 'A Job and a Sufficient Income Is Not Enough: The Needs of the Dutch Precariat', *Journal of Workplace Rights* 7, 4: 1-12.
- Bannink, D. (2018) 'Flexibiliseer de bijstand', *S&D*, beschikbaar op: www.wbs.nl/publicaties/
- Beer, P. de (2001) *Over werken in de postindustriële samenleving*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

- Beer, P. de (2015) 'Basisinkomen, basisbaan of gewoon armoede bestrijden?', *S&D* 72, 3: 87-93.
- Beer, P. de (2018a) 'Laagopgeleiden vaker aan het werk, maar wel op laagbetaald en flexibele baan', *TPEDIGITAAL* 12, 2: 1-19, beschikbaar op: www.tpedigitaal.nl/sites/default/files/bestand/Laagopgeleiden%20vaker%20aan%20het%20werk%2C%20maar%20wel%20op%20laagbetaalde%20en%20flexibele%20baan.pdf
- Beer, P. de (2018b) 'Waarom gebruiken werkgevers (steeds meer) flexibele arbeidskrachten?', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34, 1: 62-84.
- Beer, P. de en E. Verhulp (2017) *Dertig vragen en antwoorden over flexibel werk*, Amsterdam: Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies, beschikbaar op: <https://aias.s3-eu-central-1.amazonaws.com/website/uploads/1489737869934Dertig-vragen-en-antwoorden-over-flexibel-werk-DEF.pdf>
- Beer, P. de en L. Berntsen (2019) 'Vakbondslidmaatschap onder druk in Nederland, maar niet in België', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 35, 3: 255-274.
- Beer, P. de en W. Conen (2019) 'De waarde van werk staat in Nederland onder druk', *Kort en bondig #1*, Amsterdam: AIAS.
- Béjean, S. en H. Sultan-Taïeb (2005) 'Modeling the Economic Burden of Diseases Imputable to Stress at Work', *The European Journal of Health Economics* 6, 1: 16-23.
- Benz, M. en B.S. Frey (2008) 'Being Independent is a Great Thing: Subjective Evaluations of Self-Employment and Hierarchy', *Economica* 75, 298: 362-83.
- Berenschot (2018) *Aantallen en financiën Participatiewet. Beschikbare en benodigde middelen*, Utrecht: Berenschot.
- Berg, B. van den, L. Heuts, C. van Horssen en G. Kruis (2013) *Ondersteuning van jongeren met een LVB: onderzoek naar doeltreffendere en goedkopere ondersteuning gericht op arbeidsparticipatie*, Amsterdam: Regioplan.
- Berg, E. van den, P. van Eldert, D. Fouarge en B. ter Weel (2018) *Taken en vaardigheden op het werk. Bevindingen uit de eerste en tweede Nederlandse skills survey*, Maastricht: ROA.
- Berg, G.J. van den, L. Kjærsgaard en M. Rosholm (2012) *To Meet or Not to Meet (Your Case Worker) – That Is the Question*, Bonn: IZA.
- Berge, W. van den en B. ter Weel (2015a) 'De impact van technologische verandering op de Nederlandse arbeidsmarkt, 1999-2014', blz. 89-112 in R. Went, M. Kremer en A. Knottnerus (red.) *De robot de baas: de toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, WRR-verkenning 31, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Berge, W. van den en B. ter Weel (2015b) *Baanpolarisatie in Nederland*, CPB Policy Brief 2015/13, Den Haag: Centraal Planbureau.

- Berge, W. van den, J.D. Vlasblom, J. Ebregt, L. Putman, J. Zweerink en M. de Graaf-Zijl (2018) *Verdringing op de arbeidsmarkt. Beschrijving en beleving*, Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Bergeijk, J. van (2018) *Uberleven. Undercover als Uberchauffeur*, Amsterdam: Ambo/Anthos.
- Bergeijk, P. van (2019) *Deglobalization 2.0: Trade and Openness during the Great Depression and the Great Recession*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Bergen, A. van (2016) *De lessen van burn-out*, Amsterdam: Uitgeverij Atlas Contact.
- Berkel, R. van, J. Ingold, P. McGurk, P. Boselie en T. Bredgaard (2017) 'Editorial Introduction: An Introduction to Employer Engagement in the Field of HRM. Blending Social Policy and HRM Research in Promoting Vulnerable Groups' Labour Market Participation', *Human Resource Management Journal* 27, 4: 503-513.
- Berkhout, E. en R. Euwals (2016) *Zelfstandigen en arbeidsongeschiktheid*, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Berkhout, E., P. Bisschop en M. Volkerink (2014) *Grensoverschrijdend aanbod van personeel. Verschuivingen in nationaliteit en contractvormen op de Nederlandse arbeidsmarkt 2001-2011*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Best, M. (2018) *How Growth Really Happens. The Making of Economic Miracles through Production, Governance, and Skills*, Princeton: Princeton University Press.
- Beukema, L. en I. Kuijpers (2018) *Stilzitten is niets voor mij. Onderzoek naar de ervaringen van mensen met een beperking met (duurzaam) werk*, Groningen: Hanzehogeschool Groningen.
- Bierings, H. (2017) *Beroep en werkdruk in Nederland. Sociaaleconomische trends*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Bierings, H. en M. Mol (2012) 'Burn-out: de rol van werk en zorg', *Sociaaleconomische trends* 2012, 4: 26-35.
- Block, F. (2018) *Capitalism: The Future of an Illusion*, Oakland: University of California Press.
- Blonk, R.W.B. (2018) *We zijn nog maar net begonnen*, Tilburg: Tilburg University.
- Bloodworth, J. (2018) *Hired. Six Months Undercover in Low-Wage Britain*, Londen: Atlantic Books.
- Blum, S., A. Koslowski, A. Macht en P. Moss (red.) (2018) *14th International Review of Leave Policies and Related Research 2018*, beschikbaar op: www.leavenetwork.org/fileadmin/user_upload/k_leavenetwork/annual_reviews/Leave_Review_2018.pdf

- Boer, A. de, I. Plaisier en M. De Klerk (2019) *Werken mantelzorg. Kwaliteit van leven en het gebruik van ondersteuning op het werk*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Boermans, S., K. Kraan en J. Sanders (2017) 'Ongelijke kansen in leven lang leren', blz. 241-276 in CBS en TNO *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op ongelijkheid*, Den Haag: CBS/TNO.
- Bol, Th. (2017) 'Beroepen en loonongelijkheid in Nederland', blz. 68-84 in CBS en TNO *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op ongelijkheid*, Den Haag: CBS/TNO.
- Bolhaar, J., A. Brouwers en B. Scheer (2016) *De flexibele schil van de Nederlandse arbeidsmarkt: een analyse op basis van microdata*, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Boorsma, P. (2018) 'Help! Een buitenlandse moeder!', *De werkgever*, oktober, beschikbaar op: <https://werkgeven.awvn.nl/werkgeven/59/help-een-buitenlandse-moeder/>
- Borghouts-van de Pas, I., M. Bosmans, J. Verschoor en T. Wilthagen (2019) *Overstappen op de arbeidsmarkt. Een onderzoek naar Van Werk Naar Werk-beleid en -trajecten*, Weert: Celsus juridische uitgeverij.
- Bosschart, E. (2019) 'Recht op onbereikbaarheid vastgelegd cao Gehandicaptenzorg', FNV, 25 september, beschikbaar op: www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zorg-welzijn/2019/09/fnv-recht-op-onbereikbaarheid-vastgelegd-in-cao-ge
- Bossche, S. van den, J. Muller, P. Smulders en E. de Vroome (2015) 'Dalende autonomie werknemers risico voor innovatiekracht', *ESB* 100, 4711: 348-350.
- Bosselaar, J.H., R. Prins, E. Maurits en P. Molenaar-Cox (2010) *Multiproblematiek bij cliënten. Verslag van een verkenning in relatie tot (arbeids)participatie*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Bouter, S. (2019) 'Geld zat, maar bijscholen, ho maar', *NRC* 25 juli 2019.
- Bowles, S. (2016) *The Moral Economy: Why Good Incentives Are no Substitute for Good Citizens*, New Haven: Yale University Press.
- Bredewold, F., J.W. Duyvendak, T. Kampen, E. Tonkens en L. Verplanke (2018) *De verhuizing van de verzorgingsstaat. Hoe de overheid nabij komt*, Amsterdam: Van Gennep.
- Bremmer, I. (2018) *Us vs. Them: The Failure of Globalism*, Londen: Penguin Books.
- Brennenraedts, R., A. Vankan, R. te Velde, J. Veldman, T. Groot Beumer, H. Bakker, G. Van de Pol, N. Verkennis en M. Wester (2019) *Arbeidsmarktanalyse Rijk 2018-2025*, Utrecht: Dialogic & Ecorys.
- Brink, van den G., T. Jansen en D. Pessers (2005) *Beroepszeer. Waarom Nederland niet goed werkt*, Amsterdam: Boom.

- Broeck, A. van den, N. de Cuyper, H. de Witte en M. Vansteenkiste (2010) 'Not All Job Demands Are Equal: Differentiating Job Hindrances and Job Challenges in the Job Demands-Resources Model', *European Journal of Work and Organizational Psychology* 19, 6: 735-759.
- Broeders, D., D. Das, R. Jennissen, W. Tiemeijer en M. de Visser (2018) *Van verschil naar potentieel. Een realistisch perspectief op de sociaal-economische gezondheidsverschillen*, WRR-Policy Brief 7, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Broussard, M. (2019) 'Self-Driving Cars Will Be Considered Unthinkable 50 Years from Now: Removing Drivers from Our Transportation System Disrupts Delicate Social Contract', *Vox* 3 april, beschikbaar op: www.vox.com/2019/3/27/18194715/self-driving-cars-uber-lyft
- Brummelkamp, G., L. de Ruig en W. Roozendaal (2014) *Prikkels en knelpunten. Hoe werkgevers de loondoorbetalingsverplichting bij ziekte beleven*, Zoetermeer: Panteia.
- Brynjolfsson, E. en A. McAfee (2014) *The Second Machine Age*, New York: Norton.
- Bughin, J. en J. Manyika (2019) 'Your AI Efforts Won't Succeed Unless They Benefit Employees', *Harvard Business Review* 25 juli, beschikbaar op: <https://hbr.org/2019/07/your-ai-efforts-wont-succeed-unless-they-benefit-employees>
- Burri, S. (te verschijnen) 'Care and the Workplace: The Dutch Approach to part-Time Work, Flexible Working Arrangements and Leave', in L. Gelsthorpe, P. Mody en B. Sloan *Spaces for Care*, Oxford: Hart Publishing.
- Bus, A., C. de Vries en S. van Zeele (2017) *Effecten van de tegenprestatie in Rotterdam*, Rotterdam: Onderzoek en Business Intelligence (OBI).
- Card, D., J. Kluge en A. Weber (2010) 'Active Labour Market Policy Evaluations: A Meta-Analysis', *The Economic Journal* 120, 548: F452-F477.
- Card, D., J. Kluge en A. Weber (2017) 'What Works? A Meta Analysis of Recent Active Labor Market Program Evaluations', *Journal of the European Economic Association* 16, 3: 894-931.
- Casiday, R. (2015) 'Volunteering and Health: What Impact Does It Really Have?', beschikbaar op: www.researchgate.net/publication/228628782_Volunteering_and_Health_What_Impact_Does_It_Really_Have
- Cass, O. (2018) *The Once and Future Worker: A Vision for the Renewal of Work in America*, New York: Encounter Books.
- Cazes, S., A. Hijzen en A. Saint-Martin (2015) *Measuring and Assessing Job Quality: The OECD Job Quality Framework*, OECD Social, Employment and Migration Working Papers 174, Parijs: OECD Publishing, DOI: 10.1787/5jrp02kfw1mr-en.

- CBS (2016) 'Vooral jongeren werken onder hun niveau', 19 januari, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/03/vooral-jongeren-werken-onder-hun-niveau
- CBS (2017a) 'Helpt niet-werkenden met uitkering kan/wil niet werken', 7 oktober, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/40/helpt-niet-werkenden-met-uitkering-kan-wil-niet-werken
- CBS (2017b) 'Zelfstandigen meest tevreden, uitzendkrachten minst', 24 oktober, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/43/zelfstandigen-meest-tevreden-uitzendkrachten-minst
- CBS (2018a) *De arbeidsmarkt in cijfers 2017*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS (2018b) 'Inkomensverschillen onder laagopgeleiden het kleinst', 7 juni, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/23/inkomensverschillen-onder-laagopgeleiden-het-kleinst
- CBS (2018c) *Monitor Brede Welvaart 2018*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/publicatie/2018/20/monitor-brede-welvaart-2018
- CBS (2018d) *Monitor Brede Welvaart 2018: Een toelichting*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/achtergrond/2018/20/toelichting-monitor-brede-welvaart
- CBS (2018e) 'In 2017 meeste stakingen sinds 1989', 1 mei, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/18/in-2017-meeste-stakingen-sinds-1989
- CBS (2018f) 'Weer meer vast werk maar flexwerk groeit harder', 19 februari, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/08/weer-meer-vast-werk-maar-flexwerk-groeit-harder
- CBS (2018g) 'Wie zijn de zzp'ers?', beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/faq/zzp/wie-zijn-de-zzp-ers
- CBS (2018h) 'Meer dan de helft van de managers werkt regelmatig over', 24 juli, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2018/30/meer-dan-de-helft-van-de-managers-werkt-regelmatig-over
- CBS (2019a) *De arbeidsmarkt in cijfers 2018*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS (2019b) 'Meer loon en hogere werkdruk bij Amerikaanse bedrijven', 31 maart, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/12/meer-loon-en-hogere-werkdruk-bij-amerikaanse-bedrijven
- CBS (2019c) 'Hogeropgeleide flexwerker stroomt vaker door naar vast', 29 mei, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/22/hogeropgeleide-flexwerker-stroomt-vaker-door-naar-vast
- CBS (2019d) *Nederland handelsland 2019. Export, investeringen & werkgelegenheid*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.

- CBS (2019e) 'Van werkenden loopt zzp'er meeste risici op armoede', 5 maart, beschikbaar op www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/10/van-werkenden-loopt-zzp-er-meeste-risico-op-armoede
- CBS (2019f) 'Hoe staat het met de werkzekerheid van flexwerkers', beschikbaar op www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-flexwerk/hoofdcategorieen/werkzekerheid-van-flexwerkers
- CBS (2019g) 'Ruim helft flexwerkers na jaar nog in flexibele schil', 24 oktober 2019, beschikbaar op www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/43/ruim-helft-flexwerkers-na-jaar-nog-in-flexibele-schil
- CBS (n.d.) *Hoeveel verdienen zzp'ers en hoeveel vermogen hebben ze?*, beschikbaar op: www.cbs.nl/nl-nl/faq/zzp/hoeveel-verdiene-zzp-ers-en-hoeveel-vermogen-hebben-ze
- Chandola, T. (2010) *Stress at Work*, Londen: The British Academy.
- Chandola, T. en N. Zhang (2017) 'Re-employment, job quality, health and allostatic load biomarkers: prospective evidence from the UK Household Longitudinal Study', *International Journal of Epidemiology*, 2018: 47-57.
- Chkalova, K. en R. van Gaalen (2017) *Flexibele arbeid en de gevolgen voor relatie- en gezinsvorming. Eindrapportage*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Chkalova, K. en R. van Gaalen (2019) *Eindrapportage Flexhealth Project*, Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- Chung, H. en M. van der Horst (2017) 'Women's Employment Patterns after Childbirth and the Perceived Access to and Use of Flexitime and Teleworking', *Human Relations* 71, 1: 47-72.
- Clark, A., S. Flèche, R. Layard, N. Powdthavee en G. Ward (2018a) *The Origins of Well-Being over the Life Course*, Princeton: Princeton University Press.
- Clark, A.E., S. Flèche, R. Layard, N. Powdthavee en G. Ward (2018b) *The Origins of Happiness: The Science of Well-Being over the Life Course*, Princeton: Princeton University Press.
- CNV Zorg & Welzijn (n.d.) *Veiligheid in de gehandicaptenzorg*, beschikbaar op: <https://zorgenwelzijn.cnvconnectief.nl/wp-content/uploads/2018/05/Veiligheid-gehandicaptenzorg-onderzoeksresultaten.pdf>
- Coates, D. (2009) *Advancing Opportunity: The Future of Good Work*, Londen: The Smith Institute.
- Collier, P. (2018) *The Future of Capitalism: Facing the New Anxieties*, Londen: Penguin Random House.
- Colvin, G. (2015) *Humans Are Underrated: What High Achievers Know That Brilliant Machines Never Will Do*, New York: Portfolio/Penguin.
- Commissie regulering van werk (2019) *In wat voor land willen wij werken? Discussienota van de Commissie regulering van werk over toekomstbestendig arbeidsrecht, sociale zekerheid en fiscaliteit*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, beschikbaar op:

- www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/20/discussienota-in-wat-voorland-willen-wij-werken
- Commissie Toekomstscenario's Herverdeling Onbetaalde Arbeid (1995) *Onbetaalde zorg gelijk verdeeld*, Den Haag: VUGA.
- Conen, W. (2018) 'Waarden van werk', *ESB* 103, 4760: 186-189.
- Conen, W. (2020) *Waarde van werk in Nederland*, WRR Working Paper 38, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Conen, W. en M. Debets (2019) 'Precariousness and Social Risks among Solo Self-Employed in Germany and the Netherlands', in W. Conen en J. Schippers (red.) *Self-Employment as Precarious Work. A European Perspective*, Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
- Corneo, G. (2017) *Is Capitalism Obsolete? A Journey through Alternative Economic Systems*, Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cottingham, MD (2016) 'Theorizing emotional capital', *Theory and Society* 45, 95: 451-470.
- Coyle, D. (2014) *GDP: A Brief But Affectionate History*, Princeton: Princeton University Press.
- CPB (2005) *Naar een toekomstbestendig stelsel voor arbeidsmarkt en sociale zekerheid*, CPB Notitie, Den Haag: Centraal Planbureau.
- CPB (2015) *Kansrijk arbeidsmarktbeleid, Deel 1*, Den Haag: Centraal Planbureau, beschikbaar op: www.cpb.nl/publicatie/kansrijk-arbeidsmarktbeleid
- CPB (2016) *Kansrijk arbeidsmarktbeleid. Deel 2*, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Crawford, E.R., J.A. Lepine en B.L. Rich (2010) 'Linking Job Demands and Resources to Employee Engagement and Burnout: A Theoretical Extension and Meta-Analytic Test', *Journal of Applied Psychology* 95, 5: 834-848.
- Crouch, C. (2018) 'Redefining Labour Relations and Capital in the Digital Age', blz. 187-197 in M. Neufeind, J. O'Reilly en F. Ranft (red.), *Work in the Digital Age: Challenges of the Fourth Industrial Revolution*, Londen: Rowman & Littlefield International.
- Dankbaar, B. en J. Muysken (2019) 'Op weg naar een baangarantie voor iedereen', blz. 262-276 in M. Somers (red.) *Fundamente. Sociale zekerheid in onzekere tijden*, Brussel: Minerva, beschikbaar op: https://static1.squarespace.com/static/580dff9f7e0ab87773fc653/t/5cc1c76a0d92977b2f28cb07/1556203380036/Fundamente_Ben_Dankbaar_en_Joan_Muysken.pdf
- Datta, N. (2019) 'Willing to Pay for Security: Gig Workers, Freelancers, and the Self-Employed Want Steady Jobs', *VoxEU*, 19 juli 2019, beschikbaar op: <https://voxeu.org/article/willingness-pay-job-security>
- Daugherty, P. en J. Wilson (2018) *Human + Machine: Reimagining Work in the Age of AI*, Boston, MA: Harvard University Press.

- Davenport, T. en J. Kirby (2016) *Only Humans Need Apply: Winners and Losers in the Age of Smart Machines*, New York: HarperCollins.
- Davies, W. (2015) *The Happiness Industry: How the Government and Big Business Sold Us Well-Being*, Londen: Verso.
- De Stefano, V. (2018) "Negotiating the Algorithm": *Automation, Artificial Intelligence and Labour Protection*, ILO Employment Working Paper 246, beschikbaar op: www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_policy/documents/publication/wcms_634157.pdf
- Deci, E.L. en R.M. Ryan (1985) *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*, New York: Plenum.
- Deci, E.L. en R.M. Ryan (2008) 'Self-Determination Theory: A Macrotheory of Human Motivation, Development, and Health', *Canadian Psychology/Psychologie Canadienne* 49, 3: 182-185.
- Deci, E.L., A.H. Olafsen en R.M. Ryan (2017) 'Self-Determination Theory in Work Organizational Behavior', *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Deery, S., D. Kolar en J. Walsh (2019) 'Can Dirty Work Be Satisfying? A Mixed Method Study of Workers Doing Dirty Jobs', *Work, Employment and Society* 33, 5: 631-647.
- Dekker, F. (2017) 'Flexibilisering in Nederland: trends, kansen en risico's', blz. 69-91 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Dekker, F. (2018) 'In Nederland heeft niemand een bullshit job', *ESB* 103, 4758: 90-91.
- Dekker, R. en Ch. Freese (2018) *Samen werken met robots*, Amsterdam: de Burcht, beschikbaar op: www.deburcht.nl/userfiles/file/Publicatie%2016%2C%20Samenwerken%20met%20robots.pdf
- Dekker, W. en R. Vergeer (2007) 'Soepel ontslag creëert onzekerheid', *ESB* 23 februari: 116-118.
- Demerouti, E., A.B. Bakker, F. Nachreiner en W.B. Schaufeli (2001) 'The Job Demands- Resources Model of Burnout', *Journal of Applied Psychology* 86, 3: 499-512.
- Denkwerk (2019) *Arbeid in transitie. Hoe mens en technologie samen kunnen werken*, beschikbaar op: <https://denkwerk.online/themas/arbeid-in-transitie/>
- Derbyshire, J. (2017) 'Why Governments Can't Have It All', *Financial Times* 28 juli, beschikbaar op: www.ft.com/content/63246e18-72b4-11e7-aca6-c6bd07df1a3c
- Detollenaere, J., S. Willems en S. Baert (2017) 'Volunteering, income and health', *PLOS ONE* 12, 3: e0173139, DOI: 10.1371/journal.pone.0173139.

- Dijk, B. van, D. van der Linde, E. van de Meerendonk, M. Buitenhuis, B. Steur en R. ter Weijden (2018) 'Maatschappelijk onbehagen te lijf met gedragswetenschappelijke inzichten', *ESB* 103, 4763: 314-317.
- DNB (2018) 'DNBULLETIN: Flexibilisering arbeidsmarkt gaat gepaard met daling arbeidsinkomensquote', 1 februari, beschikbaar op: www.dnb.nl/nieuws/nieuwsoverzicht-en-archieef/DNBULLETIN2018/dnb372062.jsp
- Dodeweerd, M. van (2016) 'Asjemenou, de Melkertbaan is terug!', *Sprank*, 9: 20-21, beschikbaar op: www.divosa.nl/sites/default/files/sprank_bestanden/sprank-092016-asjemenou-de-melkertbaan-is-terug.pdf
- Dohmen, A. (2017) 'De dwang van de Nederlandse deeltijdcultuur', NRC 20 oktober.
- Dorenbosch, L. (2017) 'Intermezzo: Samen (on)zeker?', blz. 93-96 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Driessen, S. (2019) *Verloop personeel kost horeca jaarlijks 1,4 miljard*, Amsterdam: ABN AMRO.
- Duxbury, L. en R. Smart (2011) 'The "Myth of Separate Worlds": An Exploration of How Mobile Technology Has Redefined Work-Life Balance', blz. 269-284 in S. Kaiser, M.J. Ringlstetter, D.R. Eikhof en M.P. Cunha (red.) *Creating Balance?*, Berlijn: Springer.
- Echtelt, P. van (red.) (2014) *Burn-out. Verbanden tussen emotionele uitputting, arbeidsmarktpositie en Het Nieuwe Werken*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Echtelt, P. van (2020) *Werk, zaligmakend of ziekmakend? De relatie tussen arbeid en gezondheid*, WRR Working Paper 39, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Echtelt, P. van en M. de Voogd-Hamelink (2017) *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers 2017*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Echtelt, P. van, K. Sadiraj, S. Hoff, S. Muns, K. Karpinska, D. Das, M. Versantvoort, L. Putnam (2019a) *Eindevaluatie van de Participatiewet*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Echtelt, P. van, L. Putman en M. de Voogd-Hamelink (red.) (2019b) *Arbeidsmarkt in kaart: werkgevers editie 2*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Echtelt, P. van, S. Croezen, J.D. Vlasblom en M. de Voogd-Hamelink (2016) *Aanbod van Arbeid 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Economist, The (2018) 'Working for a Purpose: An Academic Calls for an Overhaul of the Conventional Company', *The Economist* 29 november, beschikbaar op: www.economist.com/business/2018/12/01/working-for-a-purpose
- Economist, The (2019) 'Turn Off and Drop Out', *The Economist* 10 augustus: 51.

- Edmondson, A. (2019) *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, Hoboken: Wiley.
- Eichhorst, W., A. Kalleberg, A. Portela de Souza, J. Siegrist, en J. Visser (2019) 'Designing Good Labour Market institutions: Main Findings from the IPSP Chapter on Employment', *International Labour Review* (te verschijnen, versie 15 januari 2019).
- Einerhand, M. en B. Ravesteijn (2017) 'Psychische klachten en de arbeidsmarkt', *ESB* 102, 4754: 2-4.
- Elshout, J. (2016) *Roep om respect. Ervaringen van werklozen in een meritocratiserende samenleving*, Amsterdam: Stichting de Driehoek.
- Engbersen, G., E. Snel en M. Kremer (red.) (2017) *De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Engbersen, G., K. Schuyt, J.S. Timmer en F. van Waarden (1993) *Cultures of Unemployment: A Comparative Look at Long-Term Unemployment and Urban Poverty*, Boulder, CO: Westview Press.
- Epstein, C.F. en A.L. Kalleberg (2004) *Fighting for Time: Shifting Boundaries of Work and Social Life*, New York: Russell Sage.
- ETUI (2019) *Benchmarking Working Europe 2019*, Brussel: European Trade Union Institute.
- EU-OSHA (2014) *Berekening van de kosten van werkgerelateerde stress en psychosociale risico's*, Luxemburg: Europees Agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk.
- Eurofound (2013) *Work Organisation and Employee Involvement in Europe*, Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2017) *Sixth European Working Conditions Survey – Overview Report*, Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound (2018) *New Tasks in Old Jobs: Drivers of Change and Implications for Job Quality*, Luxemburg: Publications Office of the European Union.
- Eurofound en ILO (2017) *Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work*, Luxemburg/Genève: Publications Office of the European Union/International Labour Office.
- European Commission (2017) *Thematic Report on Access to Social Protection of People Working as Self-Employed or Non-Standard Contracts*, Brussel: European Commission.
- Euwals, R. en G. Meijerink (2018) *Inclusieve globalisering. Voordelen moeilijk herkenbaar, nadelen ongelijk verdeeld*, CPB Policy Brief 2018/08, Den Haag: Centraal Planbureau, beschikbaar op: www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Policy-Brief-2018-08-Inclusieve-globalisering.pdf

- Euwals, R., M. de Graaf-Zijl en D. van Vuuren (2016) *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld; verklein verschillen vast, flex en zzp*, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Falcke, S., Chr. Meng en R. Nollen (2017) 'Tweedegeneratieallochtonen hebben vaak een mismatch tussen opleiding en baan', *ESB* 102, 4749: 213-215.
- Federal Ministry of Labour and Social Affairs (2017) *Work 4.0: Re-Imagining Work*, White Paper, Berlijn: Federal Ministry of Labour and Social Affairs.
- Felstead, A., D. Gallie, F. Green en G. Henseke (2016) 'The Determinants of Skills Use and Work Pressure: A Longitudinal Analysis', *Economic and Industrial Democracy* 40, 3: 730-754.
- Ford, M. (2015) *Rise of the Robots: Technology and the Threat of a Jobless Future*, New York: Basic Books.
- Fouarge, D.J.A.G (2017) *Veranderingen in werk en vaardigheden*, Maastricht: Maastricht University.
- Freeman, C. en F. Louçã (2001) *As Time Goes By: From the Industrial Revolutions to the Information Revolution*, Oxford: Oxford University Press.
- Freese, C. (2008) 'Zijn uw psychologische contracten nog houdbaar?', *HR Strategie*, 1: 28-32.
- Freese, C., R. Schalk en M. Croon (2008) 'De Tilburgse psychologisch contract vragenlijst', *Gedrag en Organisatie* 21, 3: 278-29.
- Frenken, K. en J. van Slageren (2018) 'Kluseconomie is meer dan Uber en Deliveroo', *ESB* 103, 4768S: 27-31.
- Frey, C. (2019) *The Technology Trap: Capital, Labor, and Power in the Age of Automation*, Princeton: Princeton University Press.
- Frey, C. en M. Osborne (2013) *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerisation?*, Oxford: Oxford Martin Programme on Technology & Employment.
- Fried, J. en D. Heinemeier Hansson (2018) *It Doesn't Have to Be Crazy at Work*, Londen: HarperCollins.
- Friedman, T. (1999) *The Lexus and the Olive Tree: Understanding Globalization*, New York: Farrar, Strauss and Giroux.
- Frielink, N. (2017) *Motivation, Well-Being, and Living with a Mild Intellectual Disability: A Self-Determination Theory Perspective*, Tilburg: Prismaprint.
- Froyland, K., T. Andreassen en S. Innvaer (2019) 'Contrasting Supply-side, Demand-side and Combined Approaches to Labour Market Integration', *Journal of Social Policy* 48, 2: 311-328.
- Fukkink, R. (red.) (2017) *De Nederlandse kinderopvang in wetenschappelijk perspectief*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Gaag, S. van der (2018) *Als je er wat op te zeggen hebt... Individuele en collectieve arbeidsrelaties van precair werkenden in beeld*, Amsterdam: de Burcht.

- Gallie, D. (2007a) *Employment Regimes and Quality of Work*, Oxford: Oxford University Press.
- Gallie, D. (2007b) 'Production Regimes and the Quality of Employment in Europe', *Annual Review of Sociology* 33: 85-104.
- Gallie, D. (2013) *Economic Crisis, Quality of Work and Social Integration: The European Experience*, Oxford: Oxford University Press.
- Gallie, D. (2017) 'The Quality of Work in a Changing Labour Market', *Social Policy & Administration* 51, 2: 226-243.
- Gallie, D. en Y. Zhou (2013) 'Job Control, Work Intensity and Work Stress', blz. 115-141 in D. Gallie (red.) *Economic Crisis, Quality of Work and Social Integration*, Oxford: Oxford University Press.
- Gallie, D. en Y. Zhou (te verschijnen) *Employee Involvement, Work Engagement and Skill Development*, Dublin: Eurofound.
- Garretsen, H. (2019) 'Een pleidooi voor indirect innovatiebeleid, *Me Judice* 26 september, beschikbaar op: www.mejudice.nl/artikelen/detail/een-pleidooi-voor-indirect-innovatiebeleid
- Geleijnse, L., Vrooman, J. en R. Muffels (1993) *Tussen ministelsel en participatiemodel. Een verkennende studie naar stelselvarianten in de sociale zekerheid*, Rijswijk: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Gerschagen, M. (2018) 'Na het lezen van dit boek bestelt onze recensent niets meer bij Amazon', NRC 6 juni, beschikbaar op: www.nrc.nl/nieuws/2018/06/06/loden-benen-en-lage-lonen-in-een-brits-magazijn-a1605619
- Gezondheidsraad (2017) *Gezondheidsrisico's door nachtwerk*, Den Haag: Gezondheidsraad, beschikbaar op: www.gezondheidsraad.nl/documenten/adviezen/2017/10/24/gezondheidsrisicos-door-nachtwerk
- GGD Amsterdam en OIS (2017) *Evaluatie trajecten Meedoen Werkt Amsterdam 2016*, Amsterdam: GGD Amsterdam/Onderzoek, Informatie en Statistiek.
- Ghemawat, P. en S. Altman (2016) *The State of Globalization in an Age of Ambiguity: DHL Global Connectedness Index 2016*, beschikbaar op: www.dhl.com/content/dam/downloads/g0/about_us/logistics_insights/gci_2016/DHL_GCI_2016_full_study.pdf
- Gibbons, R. en R. Henderson (2013) 'What Do Managers Do? Exploring Persistent Performance Differences among Seemingly Similar Enterprises', blz. 680-731 in R. Gibbons en J. Roberts (red.) *The handbook of organizational economics*, Princeton: Princeton University Press.
- Goede, P. de, E. Schrijvers en M. de Visser (red.) (2019) *Filantropie op de grens van overheid en markt*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Goldstein, A. (2017) *Janesville: An American Story*, New York: Simon & Schuster.

- Goñalons-Pons, P. en M. Gangl (2018) *Why Does Unemployment Lead to Divorce? Male-Breadwinner Norms and Divorce Risk in 30 Countries*, Frankfurt: Goethe University.
- Goos, M., A. Manning en A. Salomons (2009) 'Job Polarization in Europe', *American Economic Review* 99, 2: 58-63.
- Gorz, A. (1994) *Capitalism, Socialism, Ecology*, Londen: Verso.
- Goudswaard, K. en K. Caminada (2017) 'Pensioenen voor zelfstandigen, blz. 231-256 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus, *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Graaf-Zijl, M. de, E. Josten, S. Boeters, E. Eggink, J. Bolhaar, I. Ooms, A. den Ouden en I. Woittiez (2015) *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*, Den Haag: Centraal Planbureau/Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Graeber, D. (2018) *Bullshit Jobs*, New York: Simon & Schuster.
- Graetz, G. en G. Michaels (2015) *Robots at Work*, IZA Discussion Papers 8938, Bonn: IZA.
- Gray, M. en S. Suri (2019) *Ghost Work: How to Stop Silicon Valley from Building a New Global Underclass*, Boston en New York: Houghton Mifflin Harcourt.
- Graystone, R. (2019) 'Nurses on Boards. A National Imperative', *Journal of Nursing Administration*, 49, 3: 111-112.
- Green, F. (2004) 'Work Intensification, Discretion, and the Decline in Well-Being at Work', *Eastern Economic Journal* 30, 4: 615-625.
- Greenway, A., B. Terrett, M. Bracken, en T. Loosemore (2018) *Digital Transformation at Scale: Why the Strategy is Delivery*, Londen: London Publishing Partnership.
- Gregg, M. (2011) *Work's Intimacy*, Cambridge: Polity.
- Grip, A. de (2015) 'The Importance of Informal Learning at Work', *IZA World of Labor*, beschikbaar op: <https://wol.iza.org/articles/importance-of-informal-learning-at-work/long>
- Grip, A. de, B. Belfi, D. Fouarge, A. Kühn-Nelen, T. Peeters en D. Poulissen (2018) *Levenslang leren en competentieontwikkeling. Beleidsrapport*, Maastricht: ROA.
- Groenendaal, S.M. van den, M. van Veldhoven en Ch. Freese (2020) *Werkintensivering van beroepen*, WRR Working Paper 37, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Groot, L., R. Muffels en T. Verlaat (2019) 'Welfare States' Social Investment Strategies and the Emergence of Dutch Experiments on a Minimum Income Guarantee', *Social Policy and Society* 18, 2: 277-287.
- Gurría, A. (2017) 'Globalisation: Don't Patch It Up, Shake It Up', OECD 6 juni, beschikbaar op: www.oecd.org/newsroom/globalisation-do-not-patch-it-up-shake-it-up.htm

- Haar, B. ter (2017) 'Sociale polarisatie, wat doen we er aan?', *Sociale vraagstukken*, beschikbaar op: www.socialevraagstukken.nl/author/bernard-ter-haar/
- Haas, H. de (2010) 'The Internal Dynamics of Migration Processes: A Theoretical Inquiry'. *Journal of Ethnic and Migration Studies* 36, 10: 1587-1617.
- Halbesleben, J.R. (2006) 'Sources of Social Support and Burnout', *Journal of Applied Psychology* 91, 5: 1134-1145.
- Hall, P. en D. Soskice (2001) *Varieties of Capitalism: The Institutional Foundations of Comparative Advantage*, Oxford: Oxford University Press.
- Harbers, M.M. en N. Hoeymans (red.) (2013) *Gezondheid en maatschappelijke participatie. Themarapport Volksgezondheid Toekomst Verkenning 2014*, Bilthoven: RIVM.
- Head, S. (2014) *Mindless: Why smarter machines are making humans dumber*, New York: Basic Books.
- Head, S. (2018) 'Big Brother Goes Digital', *The New York Review of Books* 24 mei, beschikbaar op: www.nybooks.com/articles/2018/05/24/big-brother-goes-digital/
- Heeger, S. en I. Koopmans (2018) 'De facilitering en toerusting van de werkende mantelzorg in Nederland en Duitsland', in F. Pennings en J. Plantenga (red.) *Nieuwe vormen van arbeidsrelaties en van sociale bescherming*, Zutphen: Uitgeverij Paris.
- Heidsma, V. en I. Zaal (2019) 'Platformarbeid en medezeggenschap: is de WOR digiproof?', *Arbeidsrecht* 27, 6/7: 11-15.
- Hek, P. de, J. de Koning, E. de Vleeschouwer en M. Gabel (2018) *Kwetsbaarheid over de levensloop. Een verkennend onderzoek in opdracht van het KWI*, Rotterdam: SEOR.
- Henkens, K. en H. van Sollinge (2017) 'Oudere werknemer komt met mantelzorg in het gedrang', *Demos* 33, 10: 4-6.
- Heuts, P. (2017) 'DHL Experiments with Augmented Reality', *HesaMag*, 16: 22-26.
- Heuven, E. (2013) 'Emotionele arbeid', blz. 251-262 in W. Schaufeli en A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Heyma, A. en S. van der Werff (2014) *Een goed gesprek werkt*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Heyma, A. en P. Bisschop en C. Biesenbeek (2018) *De economische waarde van arbeidsmigranten uit Midden- en Oost-Europa voor Nederland*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Hochschild, A.R. (1983) *The Managed Heart*, Berkeley: University of California Press.
- Hodson, R. (2001) *Dignity at Work*, Cambridge: Cambridge University Press.

- Hoekstra, R. (2019) *Replacing GDP by 2030: Towards a Common Language for the Well-Being and Sustainability Community*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Holtslag, J.W., M. Kremer en E. Schrijvers (red.) (2012) *In betere banen. De toekomst van arbeidsmigratie in de EU*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Honneth, A. (2001) 'Recognition or redistribution?', *Theory, Culture & Society* 18, 1-2: 43-55.
- Honneth, A. (2007) *Disrespect: The Normative Foundations of Critical Theory*, Cambridge: Polity.
- Hooftman, W. en I. Houtman (2017) 'Arbeidsomstandigheden van werknemers met een migratieachtergrond', blz. 216-240 in *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op ongelijkheid*, Den Haag: CBS/TNO.
- Hoorn, A. van (2015) 'Sociale innovatie en de concurrentiekracht van sectoren', *ESB* 100, 4702: 42-45.
- Houte de Lange, S. ten (2018) 'Broodfondsen zijn een succes, maar hoe komt dat dan?', *Sociale Vraagstukken* 3 juli, beschikbaar op: www.socialevraagstukken.nl/interview/onderzoekster-eva-vriens-broodfondsen-zijn-een-succes-maar-hoe-komt-dat-dan/
- Houtman, I. en S. van den Bossche (2010) 'Trends in de kwaliteit van de arbeid in Nederland en Europa', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 26, 4: 432-450.
- Houtman, I., M. Douwes, T.D. Jong, J.M. Meeuwssen, M. Jongen, F. Brekelmans en D. Reinert (2008) *New Forms of Physical and Psychosocial Health Risks at Work: Study*, Brussel: European Parliament.
- Houtman, I., R. Steenbeek, M. van Zwieten en S. Andriessen (2013) *Verklaring stijging WIA-instroom vanuit werkgeversperspectief. Een vignettenstudie*, Delft: TNO.
- Houtman, I., K. Kraan, M. Bakhuis Roozeboom en S. van den Bossche (2017) 'Trends in arbeidsomstandigheden van werknemers in Nederland en Europa', *Tijdschrift voor Arbeidsomstandigheden* 33, 4: 404-428.
- Houtman, I., S. Dhondt, P. Preenen, K. Kraan en E. de Vroome (2020) *Intensivering van werk in Nederland: wat is het, waar staan we en wat te doen?*, WRR Working Paper 36, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Houweling, R. en L. Sprengers (2016) *70 jaar VvA: einde van het begin*, Deventer: Wolters Kluwer.
- Hueck, H. (2018) 'Nederland meer 'robotproof' dan gedacht', *Het Financieele Dagblad* 3 april, beschikbaar op: <https://fd.nl/economie-politiek/1248419/nederland-meer-robotproof-dan-gedacht>
- Hueck, H. en R. Went (2015) 'Wij eisen geluk', *RTLZ* 25 januari, beschikbaar op: www.rtlz.nl/algemeen/economie/artikel/851996/wij-eisen-geluk

- Hueck, H. en R. Went (2016) 'Vijf mythes over handel en de toekomst van Nederland als handelsland', *Follow the Money*, beschikbaar op: www.ftm.nl/artikelen/vijf-mythes-handel-en-toekomst-nederland-als-handelsland?share=1
- Hupkens, C. (2005) 'Burn-out: de rol van psychische werkbelasting', *Sociaaleconomische trends* 2005, 3: 18-22.
- ILO (2019) *Work for a Brighter Future: Global Commission on the Future of Work*, Genève: International Labour Organization, beschikbaar op: www.ilo.org/global/topics/future-of-work/publications/wcms_662410/lang--en/index.htm
- Inspectie SZW (2014) *Ken uw klanten. Onderzoek naar het caseloadbeheer van UWV en gemeenten en hun kennis van de klant*, Utrecht: Inspectie SZW.
- Inspectie SZW (2015) *Mannen en vrouwen in de sociale zekerheid*, Utrecht: Inspectie SZW.
- Inspectie SZW (2016) *De aanpak van werkdruk: Hoe doen organisaties in Nederland dat?*, factsheet, Utrecht: Inspectie SZW.
- Inspectie SZW (2018) *Aan het werk, voor hoe lang? Onderzoek naar de begeleiding van jongeren met een arbeidsbeperking naar duurzaam werk*, Den Haag: Inspectie SZW.
- Inspectie SZW (2019) *Arbo in bedrijf 2018. Een onderzoek naar de naleving van arboverplichtingen, blootstelling aan risico's en genomen maatregelen in 2018*, Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- IPPR Commission on Economic Justice (2018) *Prosperity and Justice: A Plan for the New Economy*, Londen: IPPR, beschikbaar op: www.ippr.org/files/2018-08/1535639099_prosperity-and-justice-ippr-2018.pdf
- Iversen, T. en D. Soskice (2019) *Democracy and Prosperity: Reinventing Capitalism Through a Turbulent Century*, Princeton: Princeton University Press.
- Jahoda, M. (1982) *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*, Cambridge: Cambridge University Press.
- Jahoda, M., P.F. Lazarsfeld, H. Zeisel (1975) *Die Arbeitslosen von Marienthal. Ein soziographischer Versuch über die Wirkungen langandauernder Arbeitslosigkeit*, Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Johnson, S., I. Robertson en C. Cooper (2018) *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*, Cham: Palgrave Macmillan.
- Jonge, J. de, P. Le Blanc en W. Schaufeli (2013) 'Theoretische modellen over werkstress', blz. 23-46 in W. Schaufeli en A. Bakker (red.), *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Josten, E. en A. de Boer (2015) *Concurrentie tussen mantelzorg en betaald werk*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Josten, E. en D. Vlasblom (2017) 'Maakt zzp'er worden tevreden?', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33, 3: 269-283.

- Kalleberg, A.L. (2011) *Good Jobs, Bad Jobs: The Rise of Polarized and Precarious Employment Systems in the United States, 1970s to 2000s*, New York: Russell Sage Foundation.
- Kalleberg, A.L. (2018) *Precarious Lives: Job Insecurity and Well-Being in Rich Democracies*, Cambridge: Polity.
- Kalshoven, F. (2018) Overdreven flex is naar voor betrokken werkenden, maar ook nog eens schadelijk voor de economie, *de Volkskrant* 10 november, beschikbaar op: www.volkskrant.nl/columns-opinie/overdreven-flex-is-naar-voor-betrokken-werkenden-maar-ook-nog-eens-schadelijk-voor-de-economie-b622eb4c/
- Kamerstukken II 2010/2011, 32 889, nr. 3, beschikbaar op: <https://zoek.officielebekendmakingen.nl/kst-32889-3.html>
- Kamerstukken II 2015/2016, 34 298, nr. 3, beschikbaar op: www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/34298-3.pdf
- Kampen, T. (2014) *Verplicht vrijwilligerswerk: de ervaringen van bijstandsccliënten met een tegenprestatie voor hun uitkering*, Amsterdam: Van Genneep.
- Karasek, R.A. (1979) 'Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign', *Administrative Science Quarterly* 24, 2: 285-308.
- Karasek, R.A. en T. Theorell (1990) *Healthy Work: Stress, Productivity and the Reconstruction of Working Life*, New York: Basic Books.
- Kenniscentrum UWV (2011) *UWV Kennisverslag 2011-II*, Amsterdam: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen.
- Keynes, J.M. (1932) 'Economic Possibilities for our Grandchildren', blz. 358-373 in *Essays in persuasion*, New York: Harcourt, Brace & Company, beschikbaar op: www.hetwebsite.net/het/texts/keynes/keynes-1930grandchildren.htm
- King, S. (2017) *Grave New World: The End of Globalization, the Return of History*, New Haven: Yale University Press.
- Klaauw, B. van der en J.C. van Ours (2013) 'Carrot and Stick: How Re-employment Bonuses and Benefit Sanctions Affect Exit Rates from Welfare', *Journal of Applied Econometrics* 28, 2: 275-296.
- Klein, M. van der (2017) 'Intermezzo: zoeken naar zekerheid, inkomen en eigen regie: de wensen van werkenden', blz. 123-130 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Kleinknecht, A. (2014) 'Een erfenis van Schumpeter. Waarom arbeidsmarkt-rigiditeiten nuttig kunnen zijn voor innovatie', *afscheidsoorlog TU Delft, TPEDIGITAAL* 8, 3: 31-48.
- Kleinknecht, R. (2018) *Organizational antecedents of managerial short-termism*, Proefschrift, Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.

- Klerk, M. de, A. de Boer, I. Plaisier en P. Schyns (2017) *Voor elkaar?*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klerk, M. de, A. de Boer, I. Plaisier, P. Schyns en S. Kooiker (2015) *Informele hulp: wie doet er wat? De omvang, aard en kenmerken van mantelzorg en vrijwilligerswerk in de zorg en ondersteuning*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Klosse, S. en J. Muyskens (2011) 'Overheid moet geen uitkering maar werk aanbieden', *Me Judice* 4 november, beschikbaar op: www.mejudice.nl/artikelen/detail/overheid-moet-geen-uitkering-maar-werk-aanbieden
- Kluve, J. (2010) 'The Effectiveness of European Active Labor Market Programs', *Labour Economics* 17, 6: 904-918.
- Knoef, M. en J. van Ours (2016) 'How to Stimulate Single Mothers on Welfare to Find a Job: Evidence from a Policy Experiment', *Journal of Population Economics* 29, 4: 1025-1061.
- Kochan, T. en L. Dyer (2017) *Shaping the Future of Work: A Handbook for Action and a New Social Contract*, Boston, MA: MIT Press.
- Kok, L. en A. Houkes (2011) *Gemeentelijk re-integratiebeleid vergeleken. Een literatuurstudie*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Kok, L., L. Kroon, R. Scholte en C. Tempelman (2018) *Zelfstandig in en uit de bijstand: Kosten en baten Besluit Bijstandverlening Zelfstandigen*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Kok, L., L. Kroon, M. Lammers, R. Oomkens, T. Geijssen, M. Linssen (2019) *Jonggehandicapten onder de Participatiewet*. Tweede rapportage april 2019, Amsterdam: SEO/Pantheia/vu.
- Koning, P. (2006) *Measuring Effectiveness of Public Employment Service (PES) Workers; An Empirical Analysis Based on the Performance Outcomes of Regional Employment Offices*, Den Haag: Centraal Planbureau.
- Koning, P. (2011) 'Experimenteren in de sociale zekerheid', *ESB* 96, 465: 150-153.
- Koning, P., E. Vogels en M. de Lange (2017) 'De onderkant van de arbeidsmarkt en actief arbeidsmarktbeleid in internationaal perspectief', *TPEDIGI-TAAL* 11, 1: 1-16.
- Kool, L. en R. van Est (2015) 'Kansen en bedreigingen: Negen perspectieven op werken in de robotsamenleving', in R. Went, M. Kremer en A. Knottnerus (red.) *De robot de baas: De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, WRR-verkenning 31, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kopf, D. (2019) 'Wages for Low-Income Workers Are Fising, so the Fed Says Companies Are Looking To Automation', *Quartz* 18 januari, beschikbaar op: <https://qz.com/work/1527260/the-fed-says-rising-wages-has-companies-looking-to-automation/>
- Kornelakis, A., M. Veliziotis en H. Voskeritsian (2018) *Improving Productivity: The Case for Employee Voice and Inclusive Workplace Practices*, ETUI Policy Brief 1, beschikbaar op: www.etui.org/content/download/

- 33501/310661/file/Productivity+Employee+voice+Kornelakis+et+al+Policy+Brief+2018-01+Policy+Brief.pdf
- Korunka, C. en B. Kubicek (2017) *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Worker's Health and Performance and Implications for Research and Practice*, Cham: Springer.
- Koster, F. (2020) *Arbeidsrelaties in beweging. Een overzicht van de literatuur naar de inzet van de factor arbeid*, WRR Working Paper 40, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Kowalsky (2019) 'More Democracy at Work' or 'More Power for Big Corporations' – Which Is the New Paradigm?', blz. 27-52 in P. Scherrer, J. Bir, W. Kowalsky, R. Kuhlmann en M. Méaulle *The Future of Europe*, Brussel: European Trade Union Institute.
- Krekel, C., G. Ward en J. de Neve (2019) *Employee Wellbeing, Productivity, and Firm Performance*, Saïd Business School WP 2019-04, Oxford: University of Oxford/Saïd Business School.
- Kremer, M. (2006) *How Welfare States Care: Culture, Gender and Parenting in Europe*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kremer, M. (2015) *Bij Breman: meedelen en meebeslissen*, blogpost 2 februari, beschikbaar op: wrrdenhaag.wordpress.com/2015/02/02/bij-breman-meedelen-en-meebeslissen/
- Kremer, M. (2017) 'De verschillende gezichten van onzekerheid. Flexibel werkenden over werk, familie en sociale zekerheid', blz. 97-122 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Kremer, M., M. Bovens, E. Schrijvers en R. Went (2014) *Hoe ongelijk is Nederland?*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Kremer, M., D. Das en E. Schrijvers (2017a) 'Onzeker in het midden. Over de verbroken beloften van de middenklasse', blz. 233-254 in G. Engbersen, E. Snel en M. Kremer (red.) *De val van de middenklasse? Het stabiele en kwetsbare midden*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Kremer, M., J. van der Meer en M. Ham (2017b) 'Werkt de zachte hand in de bijstand?', *Tijdschrift voor Sociale Vraagstukken*, 4: 4-9.
- Kremer, M., R. Went en A. Knottnerus (2017c) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Kroft, H., G. Engbersen, K. Schuyt, J.S. Timmer, S. Hoegen, H. Müller en J. van der Sluis (1989) *Een tijd zonder werk. Een onderzoek naar de levenswereld van langdurig werklozen*, Leiden: Stenfert Kroese.
- Kroon, B. en J. Paauwe (2014) 'Structuration of Precarious Employment in Economically Constrained Firms: The Case of Dutch Agriculture', *Human Resource Management Journal* 24, 1: 19-37.

- Kubicek, B., M. Paskvan en J. Bunner (2017) 'The Bright and Dark Sides of Job Autonomy', blz. 45-63 in C. Korunka en B. Kubicek (red.) *Job Demands in a Changing World of Work: Impact on Workers' Health and Performance and Implications for Research and Practice*, Cham: Springer.
- KVK (2019) *Data over de bedrijvendynamiek. Jaaroverzicht 2018*, Utrecht: Kamer van Koophandel.
- Lammers, M. en L. Kok (2017) *Long Term Effects of Active Labour Market Policies: UI Benefit Recipients and Welfare Recipients*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Lammers, M., M. Imandt en A. Heyma (2015) *Wordt aan gewerkt.nl*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- Lamont, M. (2000) *The Dignity of Working Men: Morality and the Boundaries of Race, and Immigration*, New York: Russell Sage Foundation.
- Lange, R. de en U. Jonker (2018) 'Tjeenk Willink: "We zijn de publieke zaak structureel aan het uithollen"', *Het Financieele Dagblad* 10 december, beschikbaar op: <https://fd.nl/economie-politiek/1281424/tjeenk-willink-we-zijn-de-publieke-zaak-structureel-aan-het-uithollen>
- Lemmers, O., T. Roelandt, M. Selp en H. van der Wiel (2019) 'Innovatievouchers zorgen structureel voor meer innovatieactiviteiten', *ESB* 104, 4779: 527-529.
- Liebrechts, W. en E. Stam (2017) 'Ondernemende werkenden', blz. 149-164 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Lieshout, P. van (red.) (2016) *Sociale (on)zekerheid. De voorziene toekomst*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Lohr, S. (2018) "'The Beginning of a Wave": AI Tiptoes into the Workplace', *New York Times* 5 augustus, beschikbaar op: www.nytimes.com/2018/08/05/technology/workplace-ai.html
- Lub, V. (2017) *Participatie in de bijstand: wat leert de wetenschap?*, Rotterdam: Bureau voor Sociale Argumentatie.
- Lucas, A. (2016) *Robotisering zonder achterblijvers*, beschikbaar op: <https://annewillucas.vvd.nl/uploaded/annewillucas.vvd.nl/files/5721ad587e292/robotisering-zonder-achterblijvers-1.pdf>
- Luebker, M. (2017) 'Poverty, Employment and Inequality in the SDGs: Heterodox Discourse, Orthodox Policies?', blz. 141-168 in P. van Bergeijk en R. van der Hoeven (red.) *Sustainable Development Goals and Income Inequality*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Luijk, F. van (2011) *Waarom werken wij? De betekenis van werken 1983-2008/2009*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Markoff, J. (2015) *Machines of Loving Grace: Between Humans and Robots*, New York: HarperCollins.

- Martin, J.P. (2014) *Activation and Active Labour Market Policies in OECD Countries: Stylized Facts and Evidence on Their Effectiveness*, IZA Policy Paper 84, Bonn: IZA.
- Martin, J. en D. Grubb (2001) 'What Works and for Whom: A Review of OECD Countries' Experiences with Active Labour Market Policies', *Swedish Economic Policy Review* 8, 2: 9-60.
- Mas, A. en A. Pallais (2017) 'Valuing Alternative Work Arrangements', *American Economic Review* 107, 12: 3722-3759.
- Mateos-Garcia, J. (2019) *The Economics of Artificial Intelligence Today*, blogpost 7 oktober, beschikbaar op: www.nesta.org.uk/blog/economics-artificial-intelligence-today/
- Mazzucato, M. (2018) *The Value of Everything: Making and Taking in the Global Economy*, Londen: Allen Lane.
- McAllister, A., L. Nylén en M. Backhans (2015) 'Do 'Flexicurity' Policies Work for People with Low Education and Health Problems? A Comparison of Labour Market Policies and Employment Rates in Denmark, the Netherlands, Sweden, and the United Kingdom 1990-2010', *International Journal of Health Services* 45, 4: 679-705.
- McCollum, D. en A. Findlay (2015) 'Flexible Workers for 'Flexible' Jobs? The Labour Market Function of A8 Migrant Labour in the UK', *Work, Employment and Society* 29, 3: 427-443.
- McKinsey Global Institute (2018) *Het potentieel pakken. De waarde van meer gelijkheid tussen mannen en vrouwen op de Nederlandse arbeidsmarkt*, Amsterdam: McKinsey & Company.
- Meer, J. van der (2017) 'De eenzame zzp'er staat niet alleen: over de nieuwe organisatie van de arbeid', blz. 177-186 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werken en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Meijman, T. en F. Zijlstra (2006) 'Arbeid en mentale inspanning', blz. 51-69 in W. Schaufeli en A. Bakker (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Melis, P. (2019) 'Ontwikkel geen zorg vóór, maar mét de gebruiker', *Waag* 13 februari, beschikbaar op: <https://waag.org/nl/article/ontwikkel-geen-zorg-voor-maar-met-de-gebruiker>
- Merens, A. en F. Bucx (2018) *Werken aan de start*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Metta, G., M. Maresca, G. Attardi, S. Benhamou en N. Vayatis (2018) *Theme 4: The Future of Work: Skills for the Modern Economy*, discussion paper, gepresenteerd op de G7 Multistakeholder Conference on Artificial Intelligence, 6 december 2018.

- Mevisen, J., L. Heuts en H. van Leenen (2013) *Grote dynamiek in kleinschalig ondernemerschap. De kansen van zzp-schap, in het bijzonder voor doelgroepen met afstand tot de arbeidsmarkt*, Den Haag: Boom Lemma.
- Muller, J., W. Hoofmann en I.L.D. Houtman (2015) *Netherlands: Steady Decline in Job Autonomy*, Loughlinstown: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (Eurofound).
- Nakamura, H. en J. Zeira (2018) *Automation and Unemployment: Help Is on the Way*, CEPR Discussion Paper 12974, Londen: Centre for Economic Policy Research.
- NCVB (2018) *Beroepsziekten in cijfers 2018*, Amsterdam: Nederlands Centrum voor Beroepsziekten/Coronel Instituut voor Arbeid en Gezondheid, Amsterdam UMC.
- Nedelkosta, L. en G. Quintini (2018) *Automation, Skills Use and Training*, OECD Working Paper, beschikbaar op: http://pmb.cereq.fr/doc_num.php?explnum_id=4268
- Newport, C. (2016) *Diep werk*, Amsterdam: Business Contact.
- Nibud (2014) *Inkomenseffecten voor mantelzorgers. Wijzigingen in situatie en beleid en de effecten voor mantelzorgers*, Utrecht: Nibud.
- Nijhuis, F. en F. Zijlstra (2015) 'De arbeidsmarktpositie van mensen met een arbeidshandicap', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 31, 1: 81-87.
- Nivel (2018) *Participatiemonitor 2008-2016: deelname aan de samenleving van mensen met een beperking en ouderen. Tabellenbijlage*, Utrecht: Nivel.
- Nivel (2019) *Langer doorwerken, voor iedereen? Ontwikkelingen in de arbeidssituatie van 45- tot 75-jarigen met een chronische ziekte of lichamelijke beperking, monitor 2005-2017*, Utrecht: Nivel.
- Nolan, B. (2018) 'Inequality and Ordinary Living Standards in Rich Countries', *Vox* 3 augustus, beschikbaar op: <https://voxeu.org/article/inequality-and-ordinary-living-standards-rich-countries>
- Noordegraaf, M. en B. Steijn. (2013) *Professionals under Pressure: The Reconfiguration of Professional Work in Changing Public Services*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Nordic Council of Ministers (2018) *The Nordic Future of Work: Drivers, Institutions, and Politics*, Kopenhagen: Nordic Council of Ministers/ Publication Unit.
- NOS (2016) 'CPB: Vaste banen verdwijnen door beleid', 22 september, beschikbaar op: nos.nl/artikel/2133855-cpb-vaste-banen-verdwijnen-door-beleid.html
- O'Connor, S. (2016) 'When Your Boss Is an Algorithm', *Financial Times* 8 september.
- OECD (2011) *Divided We Stand: Why Inequality Keeps Rising*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2014) *Mental Health and Work: Netherlands*, Parijs: OECD Publishing.

- OECD (2015a) *Fit Mind, Fit Job: From Evidence to Practice in Mental Health and Work*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2015b) *Focus on Minimum Wages after the Crisis: Making Them Pay*, Parijs: OECD.
- OECD (2015c) 'Graph 4.6-Net Replacement Rates of Unemployment Benefits in OECD Countries: Net Benefit Relative to Net Income by Duration of Unemployment (percentages), 2012', in *Back to Work: Canada: Improving the Re-employment Prospects of Displaced Workers*, Parijs: OECD Publishing. DOI: 10.1787/9789264233454-graph34-en.
- OECD (2015d) *In It Together: Why Less Inequality Benefits All*. Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2016a) *How Good Is Your Job? Measuring and Assessing Job Quality*, Parijs: OECD.
- OECD (2016b) *Society at a Glance 2016*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2017) *OECD Skills Strategy Diagnostic Report: The Netherlands*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2018a) *Good Jobs for All in a Changing World of Work: The OECD Jobs Strategy*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2018b) *OECD Science, Technology and Innovation Outlook 2018: Adapting to Technological and Societal Disruption*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2019a) *OECD Input to the Netherlands Independent Commission on the Regulation of Work*, Parijs: OECD, beschikbaar op: www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2019/06/20/oecd-input-to-the-netherlands-independent-commission-on-the-regulation-of-work
- OECD (2019b) *Part-time and Partly Equal: Gender and Work in the Netherlands*, Parijs: OECD Publishing.
- OECD (2019c) *The Future of Work: OECD Employment Outlook 2019*, Parijs: OECD.
- Oeij, P., D. Rus en F. Pot (red.) (2017) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Heidelberg: Springer.
- Olivetti, C. en B. Petrongolo (2017) 'The Economic Consequences of Family Policies: Lessons from a Century of Legislation in High-Income Countries', *Journal of Economic Perspectives* 31, 1: 205-230.
- Oostveen, A., A. J. Klaver en M. Born (2019) *Versnelde participatie en integratie van vluchtelingen: de Amsterdamse aanpak. Overkoepelende rapportage*, Amsterdam; Regioplan.
- Osborne, S.P. (2010) 'The (New) Public Governance: A Suitable Case for Treatment?', blz. 1-16 in S.P. Osborne (red.) *The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance*, Londen: Taylor & Francis Ltd.
- Osterman, P. (2018) 'In Search of the High Road: Meaning and Evidence', *ILR Review* 71, 1: 3-34.

- Ostry, J., P. Loungani en A. Berg (2019) *Confronting Inequality: How Societies Can Choose Inclusive Growth*, New York: Columbia University Press.
- Pfauth, E., T. Verkade en B. Hofstede (2016) 'Prestatie maatschappij. Gelukkig zijn in een wereld die draait om succes', *De Correspondent* 21 april, beschikbaar op: <https://decorrespondent.nl/10001/prestatie-maatschappij-gelukkig-zijn-in-een-wereld-die-draait-om-succes/281958193-65a74463>
- Pfeffer, J. (2018) *Dying for a Paycheck: How Modern Management Harms Employee Health and Company Performance – and what we can do about it*, New York: HarperCollins.
- Piasna, A. (2018) 'Scheduled to Work Hard: The Relationship between Non-Standard Working Hours and Work Intensity among European Workers (2005-2015)', *Human Resource Management Journal* 2018, 28: 167-181.
- Pickett, K. en R. Wilkinson (2018) *The Inner Level. How More equal Societies Reduce Stress, Restore Sanity and Improve Everyone's Well-Being*, Londen: Penguin Books.
- Pilling, D. (2018) *Growth Delusion: Wealth, Poverty, and the Well-being of Nations*, New York: Tim Duggan Books.
- Plantenga, J. (2017) 'Flexibel werken en de combineerbaarheid van werk en zorg', blz. 257-273 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Polder, J. (2017) 'Gezondheid werkt', *TPEDIGITAAL* 11, 1: 17-36.
- Pollitt, C. en G. Bouckaert (2004) *Public Management Reform: A Comparative Analysis*, Oxford: Oxford University Press.
- Ponce Del Castillo, A. (2017) *Artificial Intelligence: A Game Changer for the World of Work*, ETUI Foresight Brief 5, Brussel: European Trade Union Institute.
- Portegijs, W. en M. van den Brakel (2016) *Emancipatiemonitor 2016*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portegijs, W. en M. van den Brakel (2018) *Emancipatiemonitor 2018*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portegijs, W., M. Cloin, R. Roodsaz en M. Oltshoorn (2016) *Lekker vrij!? Vrije tijd, tijdsdruk en de relatie met de arbeidsduur van vrouwen*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Portes, J. (2018) 'The Economic Impacts of Immigration to the UK', *VoxEU*, beschikbaar op: <https://voxeu.org/article/economic-impacts-immigration-uk>
- Pot, F. (2012) 'Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28, 1: 6-21.
- Pot, F. (2017a) 'Leid robotisering in goede banen', *Zeggenschap* 28, 4: 18-21.

- Pot, F. (2017b) 'Workplace Innovation and Wellbeing at Work', blz. 95-110 in P. Oeij, D. Rus en F. Pot (red.) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Cham: Springer.
- Pot, F. (2018a) 'Kortcyclische arbeid: maar sommigen zijn meer ongelijk dan anderen', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34, 2: 187-199.
- Pot, F. (2018b) 'Vlaamse sociale partners komen met actieplan: Kwaliteit van de arbeid moet omhoog', *Zeggenschap* 29, 1: 45-48.
- Pot, F. (2019a) 'Ulbo de Sitter. Sociotechniek', blz. 329-350 in W. de Lange, P. de Prins en B. van der Heijden (red.) *Canon van HRM. 50 theorieën over een vakgebied in ontwikkeling*, Alphen aan den Rijn: Vakmedianet.
- Pot, F. (2019b) 'Zeggenschap over arbeid en technologie', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 35, 3: 236-254.
- Pot, F.D. en P.G. Smulders (2010) 'Kenniswerkers en kenniswerk', *ESB* 95, 4587: 365-366.
- Pot, F. en P. Smulders (2019) 'Arbeidskwaliteit moet een indicator voor brede welvaart zijn', *ESB* 104, 4772S: 42-54.
- Pot, F., K. Kraan en S. van den Bossche (2009) 'De invloed van werk en organisatie op innovatief werkgedrag', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 25, 1: 44-62.
- Pot, F., P. Totterdill en S. Dhondt (2017) 'European Policy on Workplace Innovation', blz. 11-26 in P. Oeij, D. Rus en F. Pot (red.) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Cham: Springer.
- Poullissen, D. en A. Künn-Nelen (2019) 'Werkgevers minder bereid tot investeren in tijdelijk personeel', *ESB*, beschikbaar op: <https://esb.nu/kort/20047697/werkgevers-minder-bereid-tot-investeren-in-tijdelijk-personeel>
- Poullissen, D., L. Fernandez Beiro, A. Künn-Nelen en J. Michiels (2017) 'Arbeidsgehandicapten zijn relatief vaak onderbenut', *ESB* 102, 4749: 208-211.
- Quart, A. (2018) *Squeezed: Why Our Families Can't Afford America*, New York: HarperCollins.
- Rajan, R. (2019) *The Third Pillar: How Markets and the State Leave the Community Behind*, New York: Penguin Press.
- Raworth, K. (2017) *Donuteconomie. In 7 stappen naar een economie voor de 21e eeuw*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Rifkin (1995) *The End of Work: The Decline of the Global Labor Force and the Dawn of the Post-Market Era*, New York: Putnam.
- Rijksoverheid (2015) *IBO Zelfstandigen zonder personeel*, Den Haag: Ministerie van Financiën, beschikbaar op: www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/10/02/eindrapport-ibo-zelfstandigen-zonder-personeel

- RIVM (2019) *Ziektebelasting in DALY's. Bijdrage risicofactoren*, verkregen oktober 2019 via: www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/ziektebelasting-dalys-0/bijdrage-risicofactoren
- Rodrik, D. (1997) *Has Globalization Gone Too Far?*, Washington DC: Institute for International Economics.
- Rodrik, D. (2007) *The Inescapable Trilemma of the World Economy*, blogpost 27 juni, beschikbaar op: https://rodrik.typepad.com/dani_rodriks_weblog/2007/06/the-inescapable.html
- Rodrik, D. (2011) *The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy*, New York: W.W. Norton.
- Rodrik, D. (2017) *Talking Straight on Trade: Ideas for a Sane World Economy*, Princeton: Princeton University Press.
- Rodrik, D. (2018) 'Reclaiming Community', *Project Syndicate* 9 november, beschikbaar op: www.project-syndicate.org/commentary/economists-focus-on-markets-too-narrow-by-dani-rodrik-2018-11
- Rodrik, R. en C. Sabel (2019) *Building a Good Jobs Economy*, conceptpaper (versie april 2019), beschikbaar op: https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/building_a_good_jobs_economy_april_2019_rev.pdf
- Roeters, A. (2018) (red.) *Alle ballen in de lucht. Tijdsbesteding in Nederland en de samenhang met kwaliteit van leven*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Roeters, A. en F. Bucx (2018) *Kijk op kinderopvang. Hoe ouders denken over de betaalbaarheid, toegankelijkheid en kwaliteit van kinderopvang*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Rosa, H. (2016) *Leven in tijden van versnelling. Een pleidooi voor resonantie*, Amsterdam: Boom.
- Rosenblatt, A. (2018) 'When Your Boss Is an Algorithm', *New York Times* 12 oktober, beschikbaar op: www.nytimes.com/2018/10/12/opinion/sunday/uber-driver-life.html
- Rousseau, D.M. (1990) 'New Hire Perceptions of Their Own and Their Employer's Obligations: A Study of Psychological Contracts', *Journal of Organizational Behavior* 11: 389-400.
- Rostgaard, T. (2014) *Family Policies in Scandinavia*, Bonn/Berlijn: Friedrich Ebert Stiftung.
- Rovny, A. (2011) 'Welfare State Policy Determinants of Fertility Level: A Comparative Analysis', *Journal of European Social Policy* 21, 4: 335-347.
- RTL Nieuws (2018) 'Bijenkorf stopt met 'gênante' beoordeling van personeel', *RTL Nieuws* 23 mei, beschikbaar op: www.rtlnieuws.nl/geld-en-werk/artikel/4201941/bijenkorf-stopt-met-genante-beoordeling-van-personeel

- Ruhs, M (2012) 'EU Enlargement and Labour Migration: The UK Experience', blz. 63-120 in K. Zelano (red.), *Labour Migration: What's in It For Us?*, Stockholm: European Liberal Forum.
- Ruhs, M. en B. Anderson (2010) *Who Needs Migrant Workers? Labour Shortages, Immigration and Public Policy*, Oxford: Oxford University Press.
- Ruitenbeek, G., H. Mulders en F. Zijlstra (2019) 'Inclusief organiseren opent nieuwe perspectieven', *Sociaal Bestek* 81, 1: 46-48.
- Rushkoff, D. (2019) *Team Human*, New York: W.W. Norton.
- rvs (2019) *Blijk van vertrouwen. Anders verantwoorden van goede zorg*, Den Haag: Raad voor Volksgezondheid en Samenleving.
- Ryder, G. (2017) *Remarks by ILO Director-General Guy Ryder at the Launch of the ILO Global Commission on the Future of Work*, 21 augustus, beschikbaar op: www.ilo.org/global/about-the-ilo/how-the-ilo-works/ilo-director-general/statements-and-speeches/wcms_570882/lang-en/index.htm
- Salomons, A. (2015) 'Hoe robots beter kunnen werken – en wij ook', blz. 131-133 in R. Went, M. Kremer en A. Knottnerus (red.) *De robot de baas: de toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, WRR-verkenning 31, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Sadiraj, K., S. Hoff en M. Versantvoort (2018) *Van sociale werkvoorziening naar Participatiewet*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Schaafsma, F.G., H. Michon, Y. Suijkerbuijk, J.H. Verbeek en J.R. Anema (2015) *Eindrapportage kennissynthese arbeid en ernstige psychische aandoeningen*, Utrecht: Trimbos-Instituut.
- Schaufeli, W. en A. Bakker (2013a) 'Burnout en bevlogenheid', blz. 305-322 in W. Schaufeli en A. Bakker (red.) *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. en A. Bakker (red.) (2013b) *De psychologie van arbeid en gezondheid*, Houten: Bohn Stafleu van Loghum.
- Schaufeli, W. en T. Taris (2013) 'Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing', *Gedrag & Organisatie* 26, 2: 182-204.
- Schaufeli, W.B., A.B. Bakker en W. van Rhenen (2009) 'How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism', *Journal of Organizational Behavior* 30, 7: 893-917.
- Schippers, J. (2015) 'De arbeidsmarkt van (over)morgen: kansen en bedreigingen', *Idee* 36, 1: 17-22.
- Schippers, J.J., A. Kleinknecht, J. Kok., B. Ligteringen en A. van Egmond (2016) 'Een onvoorwaardelijk basisinkomen of een basisbaan?', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 32, 4: 360-376.

- Schiprowski, A. (te verschijnen) 'The Role of Caseworkers in Unemployment Insurance: Evidence from Unplanned Absences', *Journal of Labor Economics*.
- Schmid, G. (2017) 'Transitional Labour Markets: Theoretical Foundations and Policy Strategies', blz. 1-15 in MacMillan Publishers Ltd (red.) *The New Palgrave Dictionary of Economics*, Londen: Palgrave MacMillan.
- Schuring, M., J. Mackenbach, A.J. Voorham en A. Burdorf (2011) 'The Effect of Re-employment on Perceived Health', *Journal of Epidemiology and Community Health* 65, 7: 639-644.
- Schwab, K. (2019) 'A Hospital Introduced a Robot to Help Nurses. They Didn't expect It to Be So Popular', *Fast Company* 7 augustus, beschikbaar op: www.fastcompany.com/90372204/a-hospital-introduced-a-robot-to-help-nurses-they-didnt-expect-it-to-be-so-popular
- SCP (2018) 'Aandeel werkende armen in Nederland gegroeid en overtreft dat van Denemarken en België', 3 oktober, beschikbaar op: www.scp.nl/Nieuws/Aandeel_werkende_armen_in_Nederland_gegroeid_en_overtreft_dat_van_Denemarken_en_Belgi
- Sebrechts, M.J.P.F. (2018) *When Doing Your Best Is Not Enough: Shaping Recognition in Sheltered Workshops*, Utrecht: Libertas Pascal.
- Sennett, R. (1986) *De flexibele mens. Psychogram van de moderne samenleving*, Amsterdam: Byblos.
- Sennett, R. (2003) *Respect, in an Age of Inequality*, Londen: Penguin.
- Sennett, R. (2008) *The Craftsman*, Londen: Penguin Books.
- SEO (2018) *The Rise and Growth of the Gig Economy in the Netherlands*, Amsterdam: SEO Economisch Onderzoek.
- SER (2008) *Duurzame globalisering: een wereld te winnen*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad, beschikbaar op: www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2000-2009/2008/b26895.aspx
- SER (2016a) *Advies 16/08. Een werkende combinatie. Advies over het combineren van werken, leren en zorgen in de toekomst*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2016b) *Mens en technologie. Samen aan het werk*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2019a) *Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling. Deel I Samenvatting & Visie raad op gender en culturele diversiteit*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- SER (2019b) *Hoge verwachtingen. Kansen en belemmeringen voor jongeren in 2019*, Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Shvartsman, E. en M. Beckmann (2015) 'Stress and Work Intensification: What is the Influence of Personnel Policy?', conceptversie, beschikbaar op: http://conference.iza.org/conference_files/SUMS_2015/shvartsman_e21754.pdf

- Siegmann, A. (2018) *De baan als basis. Een nieuwe aanpak om langdurige werkloosheid te voorkomen*, Den Haag: Wetenschappelijk Instituut voor het CDA.
- Siegrist, J. (1996) 'Adverse Health Effects of High-Effort/Low-Reward Conditions', *Journal of Occupational Health Psychology* 1, 1: 27-41.
- Silva, J.M. (2013) *Coming Up Short: Working-Class Adulthood in an Age of Uncertainty*, Oxford: Oxford University Press.
- Slot, P., IJ. Jepma, P. Muller, B. Romijn en P. Leseman (2017). *Landelijke kwaliteitsmonitor kinderopvang. Kwaliteit van de Nederlandse kinderdagopvang, peuteropvang, buitenschoolse opvang en gastouderopvang*, Utrecht: Universiteit Utrecht/Sardes.
- Smits, W. en J. de Vries (2015) 'Toenemende polarisatie op de Nederlandse arbeidsmarkt', *ESB Arbeidsmarkt* 100, 4701: 24-25.
- Smulders, P.G.W. en S.N.J. van den Bossche (2006) 'Werkdruk in Nederland en Vlaanderen vergeleken en verklaard', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 22, 4: 344-361.
- Smulders, P. en F. Pot (2016) 'Aanwezigheid en effecten van medezeggenschap in Nederland', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 32, 2: 115-132.
- Smulders, P. en S. van den Bossche (2017) "'Good & bad jobs' in Nederland", blz. 197-215 in CBS en TNO *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op ongelijkheid*, Den Haag: CBS/TNO.
- Smulders, P. en P. Oeij (2019) 'Automatisering en robotisering gaan slechts beperkt samen', *ESB* 104, 4774: 267-269.
- Smulders, P., I. Houtman, J. van Rijssen en M. Mol (2013) 'Burnout: trends, internationale verschillen, determinanten en effecten', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 29, 3: 258-278.
- Snel, E. (2017) 'Werkende armen in Nederland', *Mens en Maatschappij* 92, 2: 175-201.
- Snyder, B. (2019) 'Fears of Job-Stealing Robots Are Misplaced, Say Experts', *The Robot Report* 11 maart, beschikbaar op: www.therobotreport.com/jobs-fears-robots-misplaced/
- Spiegelaere, S. de (2017) 'Intermezzo: flexibel, maar ook innovatief?', blz. 145-147 in M. Kremer, R. Went en A. Knottnerus (red.) *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Standing, G. (2011) *The Precariat: The New Dangerous Class*, Londen: Bloomsbury Academic.
- Stavenuiter, M. en S. Oostrik (2017) *Werknemerscoöperatie Schoongewoon. Resultaten enquête en groepsgesprekken*, Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Stiglitz, J. (2002) *Globalization and its Discontents*, New York: W.W. Norton.

- Stiglitz, J. (2018) 'GDP Is Not a Good Measure of Wellbeing – It's Too Materialistic', *The Guardian* 3 december, beschikbaar op: www.theguardian.com/business/2018/dec/03/gdp-wellbeing-health-education-environment-joseph-stiglitz
- Stiglitz, J., A. Sen en J.P. Fitoussi (2009) *Mismeasuring Our Lives: Report by the Commission on Economic Performance and Social Progress*, New York: The New York Press.
- Stiglitz, J., A. Fitoussi en M. Durand (2018) *Beyond GDP: Measuring What Counts for Economic and Social Performance*, Parijs: OECD Publishing, beschikbaar op: https://read.oecd-ilibrary.org/economics/beyond-gdp_9789264307292-en#page1
- Stoker, J. en H. Garretsen (2018) *Goede leiders zweven niet. De fundamenten van effectief leiderschap in organisaties en de maatschappij*, Amsterdam: Business Contact.
- Swierstra, T. en E. Tonkens (red.) (2008) *De beste de baas? Prestatie, respect en solidariteit in een meritocratie*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Taskforce Sociale Innovatie (2005) *Sociale innovatie. De andere dimensie*, Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Tates, T. (2019) 'Japans robohotel ontslaat helpt androids wegens wanprestaties', AD 17 januari, beschikbaar op: www.ad.nl/home/japans-robothotel-ontslaat-helpt-androids-wegens-wanprestaties~ad9f2c0c/
- Taylor, M., G. Marsh, D. Nicol en P. Broadbent (2017) *Good Work: The Taylor Review of Modern Working Practices*, beschikbaar op: www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/627671/good-work-taylor-review-modern-working-practices-rg.pdf
- Tekes (2014) *Liideri – Business, Productivity and Joy at Work (2012-18): Programme for the Development of Business through Management and Organisational Renewal*, presentatie, Helsinki: Tekes.
- Therborn, G. (2013) *The Killing Fields of Inequality*, Cambridge: Polity.
- Tinnemans, W. (2011) *Voor jou tien anderen. Uitbuiting aan de onderkant van de arbeidsmarkt*, Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Tjeenk Willink, H. (2018) *Groter denken, kleiner doen. Een oproep*, Amsterdam: Prometheus.
- TNO (2015) *QuickScan wetenschappelijke literatuur Gemeentelijke Uitvoeringspraktijk*, Leiden: TNO.
- TNO (2016) *Arbobaalans 2016. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*, Leiden: TNO.
- TNO (2017) *Technostress reikt verder dan alleen technologie*, Leiden: TNO.
- TNO (2018) *Nationale enquête arbeidsomstandigheden*, Leiden: TNO.
- TNO (2019) *Arbobaalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland*, Leiden: TNO.

- Ton, Z. (2012) 'Why "Good Jobs" Are Good for Retailers', *Harvard Business Review* januari-februari, beschikbaar op: <https://hbr.org/2012/01/why-good-jobs-are-good-for-retailers>
- Ton, Z. (2014) *The Good Jobs Strategy: How the Smartest Companies Invest in Employees to Lower Costs & Boost Profits*, New York: Amazon Publishing.
- Torre, W. van der, H. Lautenbach, H.A. van de Ven, B.J.M. Janssen, E.M.M. de Vroome, B. Janssen, W.E. Hooftman, H.J. Dirven en S.N.J. van den Bossche (2019) *Zelfstandigen Enquête Arbeid 2019. Methodologie en globale resultaten*, Leiden/Den Haag: TNO/CBS.
- Tros, F.H., E. Smit, S. van Houten-Pilkes en R.H. van het Kaar (2019) *Experimenteren in medezeggenschap: Evaluatie van vernieuwingsprojecten in medezeggenschap*, Amsterdam: Amsterdams Instituut voor ArbeidsStudies.
- Tummers, L., V. Bekkers en B. Steijn (2009) 'Beleidsvervreemding van publieke professionals: theoretisch raamwerk en een casus over verzekeringsartsen en arbeidsdeskundigen', *Ben M* 36, 2: 104-116.
- Tummers, L.G., Y. Brunetto en S.T.T. Teo (2016) 'Workplace Aggression: Introduction to the Special Issue and Future Research Directions for Scholars', *International Journal of Public Sector Management* 29, 1: 2-10.
- Tweede Kamer (2016) *Rapport Tijdelijke commissie Breed welvaartsbegrip*, Kamerstukken 34 298, nr. 3.
- UKCES (2014) *The Future of Work: Jobs and Skills in 2030*, Evidence Report 84, Rotherham: UK Commission for Employment and Skills.
- UWV (2015) *Flexwerk na de ww: gevolgen van flexibele arbeid voor werkzekerheid en herhalingswerkloosheid*, Amsterdam: Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen.
- v&vN (2017) *Personeelstekorten in de zorg: oplossingen van de werkvloer*, Utrecht: V&vN.
- Valenduc, G. en P. Vendramin (2019) *The Mirage of the End of Work*, ETUI Foresight Brief 6, beschikbaar op: www.etui.org/Publications2/Foresight-briefs/The-mirage-of-the-end-of-work
- Valk, S. van der en M. Fenger (2019) 'Intensief contact met bijstandsklanten: kleine stapjes naar de arbeidsmarkt', *Sociale Vraagstukken* 3 september, beschikbaar op: www.socialevraagstukken.nl/intensief-contact-met-bijstandsklanten-kleine-stapjes-naar-de-arbeidsmarkt/
- Vandaele, K. (2018) *Will Trade Unions Survive in the Platform Economy? Emerging Patterns of Platform Workers' Collective Voice and Representation in Europe*, Brussel: European Trade Union Institute.
- Veen, R. van der (2016) 'Sociale zekerheid in een open samenleving', blz. 89-112 in P. van Lieshout (red.) *Sociale (on)zekerheid. De voorziene toekomst*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

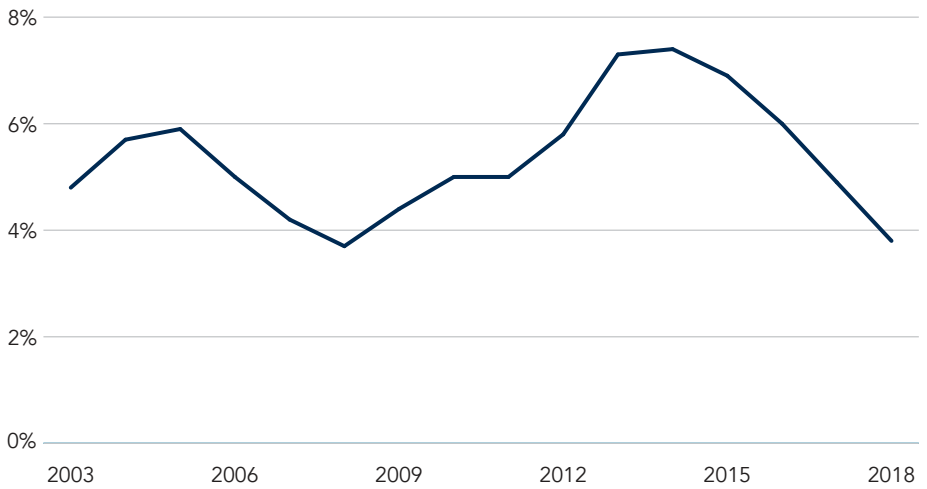
- Velden, L. van der, en J. Polman (2018) 'Mediamarkt gaat manieren leren', *Het Financieele Dagblad* 12 november, beschikbaar op: <https://fd.nl/ondernemen/1277490/mediamarkt-gaat-manieren-leren>
- Veldheer, V., J. Jonker, L. van Noije en C. Vrooman (red.) (2012) *Een beroep op de burger. Minder verzorgingsstaat, meer eigen verantwoordelijkheid?*, Sociaal en Cultureel Rapport 2012, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vermeer, H. en M. Groeneveld (2017) 'Kwaliteit van babyopvang: een literatuurstudie', blz. 39-86 in R. Fukkink (red.) *De Nederlandse kinderopvang in wetenschappelijk perspectief*, Amsterdam: Uitgeverij SWP.
- Versantvoort, M. en P. van Echtelt (2016) *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Verweij, R. en G. Stulp (2019) 'Eerst zekerheid, dan pas kinderen', *Sociale Vraagstukken* 29 augustus 2019.
- VNO-NCW (2015) 'WRR heeft gelijk: robots leveren vooruitgang en nieuwe banen op', *Forum* 16 december 2015, beschikbaar op: www.vno-ncw.nl/forum/wrr-heeft-gelijk-robots-leveren-vooruitgang-en-nieuwe-banen-op
- VNO-NCW (2018) 'Meer bedrijven aan de slag met Duurzame Ontwikkelingsdoelen', 30 november, beschikbaar op: www.vno-ncw.nl/nieuws/meer-bedrijven-aan-de-slag-met-duurzame-ontwikkelingsdoelen
- Vrooman, C. (2010) 'Een succesvolle gedaantewisseling? De hervorming van de sociale zekerheid, 1985-2010', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 26, 4: 358-377.
- Vrooman, C., E. Josten en P. van Echtelt (2017) 'Weinig scholing, weinig toekomst? Mechanismen van vraag en aanbod bij laagopgeleiden', *TPEDIGITAAL* 11, 1: 37-61.
- Vrooman, C., E. Josten, S. Hoff, L. Putman en J.M Wildeboer Schut (2018) *Als werk weinig opbrengt. Werkende armen in vijf Europese landen en twintig Nederlandse gemeenten*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Vrooman, J.C. (2016) *Meedoen in onzekerheid. Verwachtingen over participatie en protectie*, Utrecht: Universiteit Utrecht.
- Waldring, I.E. (2018) *The Fine Art of Boundary Sensitivity: Second-Generation Professionals Engaging with Social Boundaries in the Workplace*, Amsterdam: Vrije Universiteit Amsterdam.
- Warhurst, C., C. Mathieu en S. Wright (2017) 'Workplace Innovation and the Quality of Working Life in an Age of Urbanisation', blz. 245-259 in P. Oeij, D. Rus en F. Pot (red.) *Workplace Innovation: Theory, Research and Practice*, Heidelberg: Springer.
- Warr, P. (1987) *Work, Unemployment and Mental Health*, Oxford: Clarendon Press.

- Warr, P.B. (2007) *Work, Happiness, and Unhappiness*, Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Warr, P. en G. Clapperton (2010) *The Joy of Work? Jobs, Happiness and You*, Londen: Routledge.
- Weel, B. ter (2018) 'Nieuwe technologie transformeert de vraag naar arbeid', *ESB* 103, 4766: 472-475.
- Weil, D. (2014) *The Fissured Workplace: Why Work Became So Bad for So Many and What Can Be Done to Improve It*, Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Wennekers, A., J. Boelhouwer, C. van Campen en J. Kullberg (2019) *De sociale staat van Nederland 2019*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Went, R. (2015) 'Hoe meten we hoe blij we zijn?', *Follow the Money* 30 januari, beschikbaar op: www.ftm.nl/artikelen/voorbij-het-bbp-maar-wat-dan?share=1
- Went, R. (2017) 'Naschrift: Globalisering heeft nieuwe regels nodig', *ESB* 102, 4749: 238-239, beschikbaar op: <https://esb.nu/esb/20026396/naschrift-globalisering-heeft-nieuwe-regels-nodig>
- Went, R. (2018) 'Bijsturen kan en gebeurt ook', *S&D* 75, 1: 36-44, beschikbaar op: www.wbs.nl/publicaties/bijsturen-kan-en-gebeurt-ook
- Went, R. (2019) 'Een mondiale beweging "voorbij het bbp"', *ESB* 104, 4772S: 28-29.
- Went, R., M. Kremer en A. Knottnerus (2015) *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*, WRR-verkenning 31, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Werff, S. van der, L. Kroon en A. Heyma (2016) 'Flexibele werknemers leggen relatief groot beslag op sociale zekerheid', *ESB* 101, 4744: 779-781.
- Wester, J. (2017) 'NRC checkt: 'Kosten van burn-out bedragen 60.000 euro'', *NRC* 19 juni.
- Wielers, R. en F. Koster (2011) 'Welvaart en arbeidsmotivatie: een internationale vergelijking', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 27, 1: 9-24.
- Wielers, R., P. van der Meer en M. Willems (2018) 'Ongelijkheid en zelfrespect: het effect van inkomen en arbeidspositie', *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 34, 2: 221-237.
- Wiezer, N., R. Schelvis, M. van Zwieten, K. Kraan, M. van der Klauw, I. Houtman, J.H. Kwantes en M. Bakhuis Roozeboom (2012) *Werkdruk*, Hoofddorp: TNO.
- Wilkinson, R. en K. Pickett (2009) *The Spirit Level: Why Equality is Better for Everyone*, Londen: Penguin Books.
- Willigen, M. van (2000) 'Differential Benefits of Volunteering across the Life Course', *Journal of Gerontology* 55B, 5: s308-s318.
- Wilthagen, T. (2019) *Een radicale ommezwaai van de arbeidsmarkt*, Participatielezing 2019, beschikbaar op: www.movisie.nl/sites/movisie.nl/files/2019-03/190307%20presentatie%20Ton%20Wilthagen.pdf

- Woittiez, I. en L. Putnam (2016) 'Op weg naar werk', TPEDIGITAAL 10, 1: 27-36.
- Woittiez I., L. Putman, E. Eggink en M. Ras (2014) *Zorg beter begrepen*, Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Woutersen, E. (2019) *Uitgebuit. Het verhaal van de Nederlandse werkvloer*, Amsterdam: Atlas Contact.
- WRR (1981) *Vernieuwingen in het arbeidsbestel*, Den Haag: Staatsuitgeverij.
- WRR (1990) *Een werkend perspectief. Arbeidsparticipatie in de jaren '90*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- WRR (2004) *Bewijzen van goede dienstverlening*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- WRR (2007) *Investeren in werkzekerheid*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2013a) *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2013b) *Toe zien op publieke belangen. Naar een verruimd perspectief op rijkstoezicht*, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2017) *Weten is nog geen doen. Een realistisch perspectief op redzaamheid*, Den Haag: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid.
- Xavier, M. en F. Pot (2012) *Doorgeven = aanpakken. Tussenstand van 10 jaar sociale innovatie*, Rotterdam: NCSI.
- Zwan, R. van der en P. de Beer (2019) *Explaining the Disability Gap in European Countries: The Influence of Labour Market Policies and Public Opinion towards People with Disability*, paper gepresenteerd op de Nederlandse Arbeidsmarktdag, 10 oktober 2019.

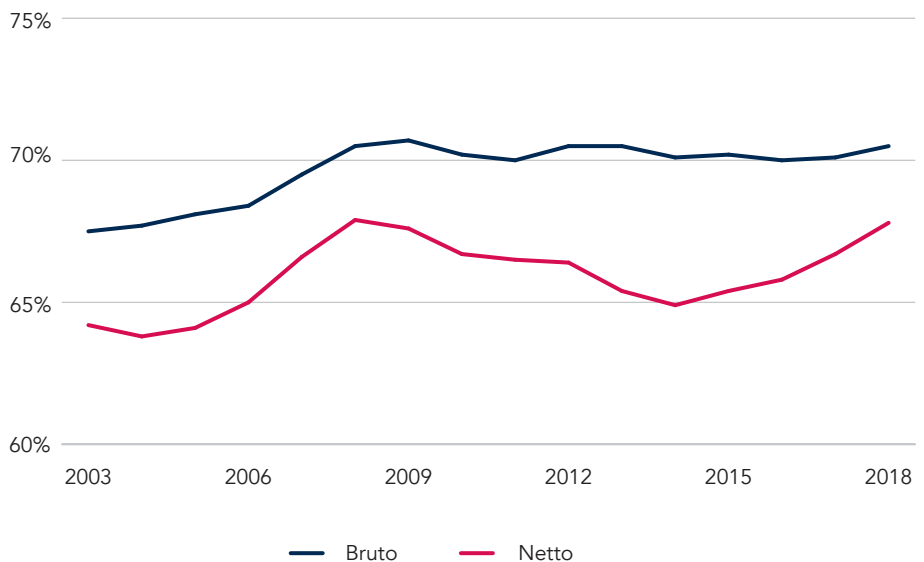
Bijlage Kerncijfers arbeidsmarkt

B1 Werkloosheidspercentage, 2003-2018

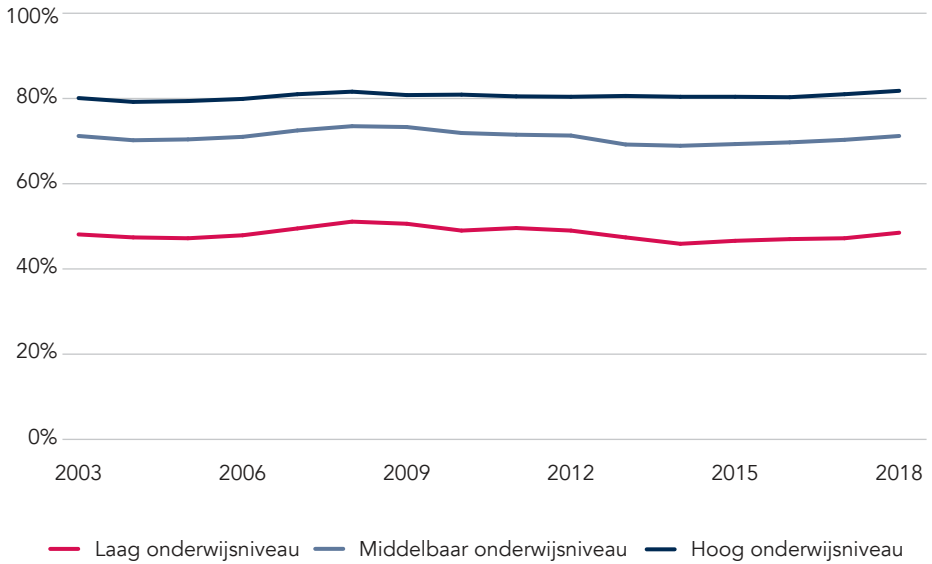


Bron: cbs

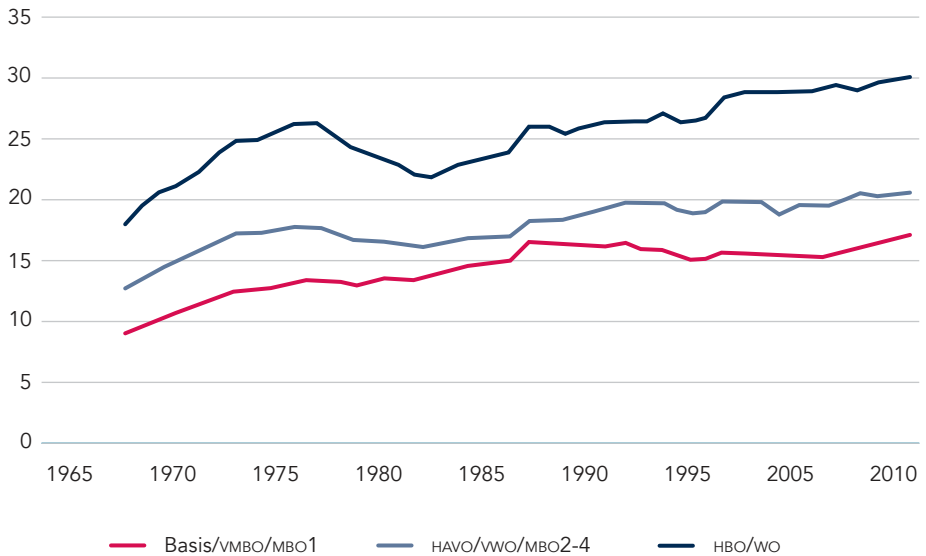
B2 Arbeidsparticipatie, bruto en netto, 2003-2018



Bron: cbs

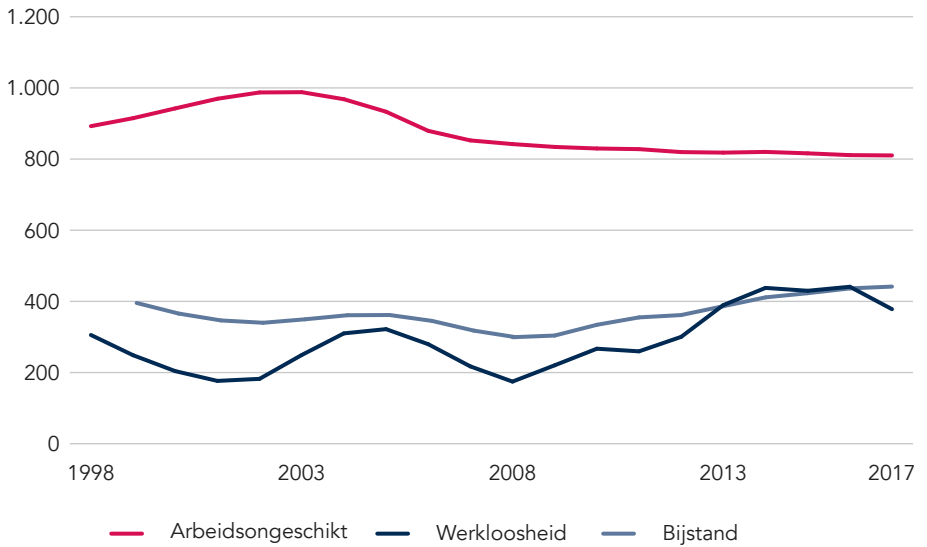
B3 Netto arbeidsparticipatie, naar opleidingsniveau, 2003-2018

Bron: CBS

B4 Gemiddeld bruto-uurloon per opleidingsniveau, 1969-2009 (in euro's, prijzen van 2009)

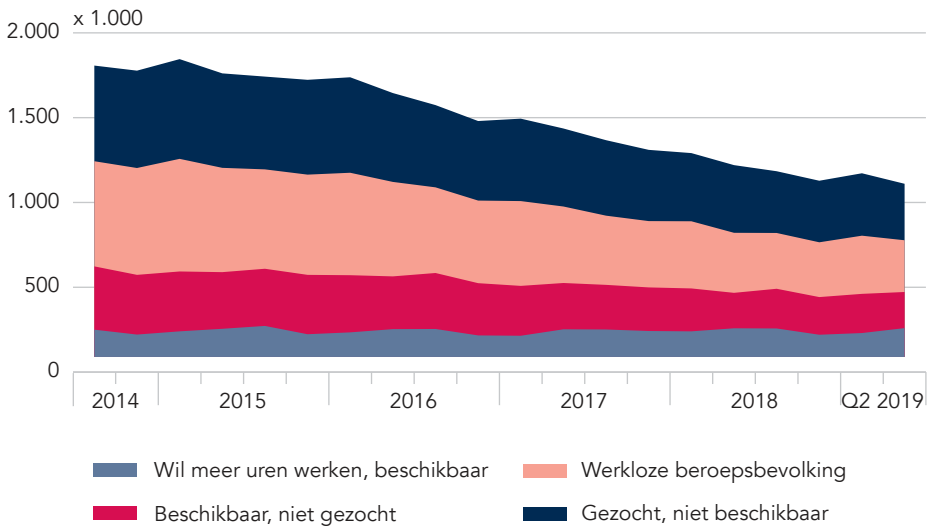
Bron: Graaf-Zijl et al. 2015

B5 Aantal uitkeringen per uitkeringssoort, 1998-2017



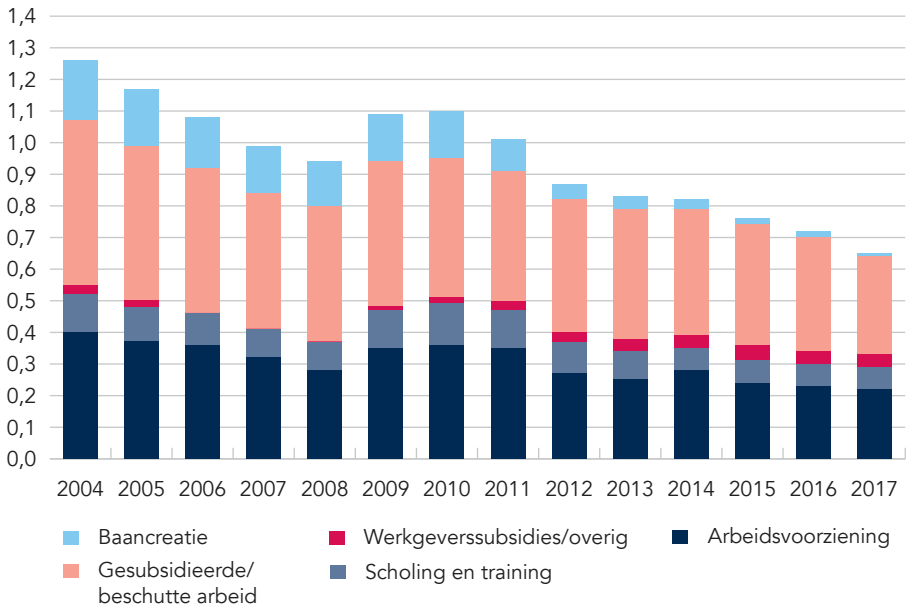
Bron: cbs

B6 Onbenut arbeidspotentieel (x 1.000), 2014-2019 (Q2)



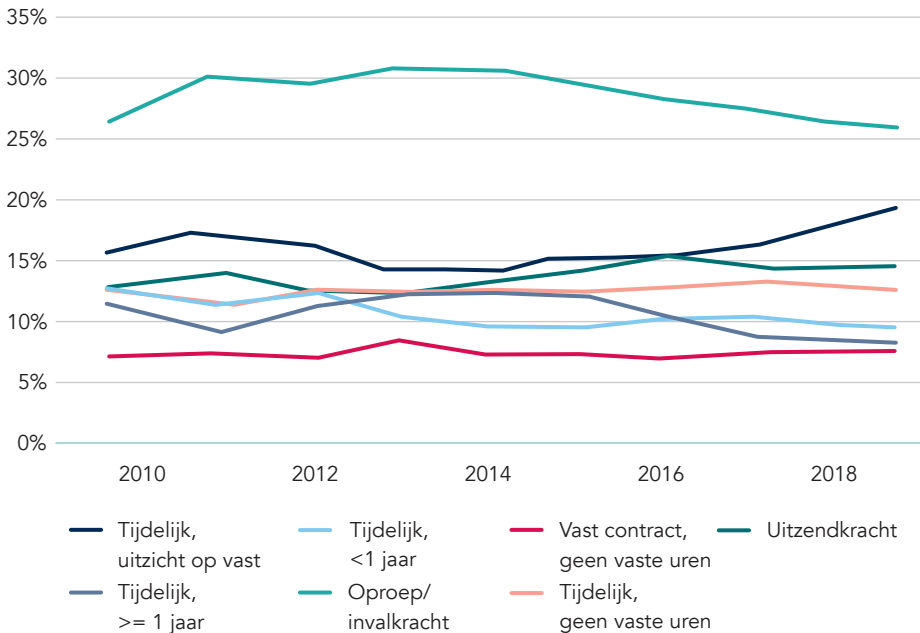
Bron: cbs

B7 Uitgaven actief arbeidsmarktbeleid naar instrument, in percentages van het bbp, 2004-2017



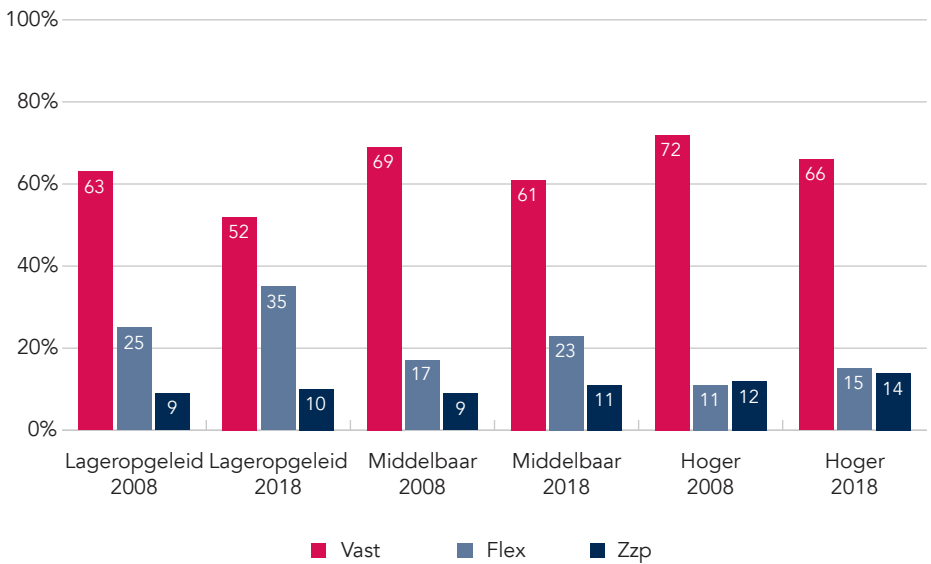
Bron: OECD

B8 Aandeel flexibele werkenden naar verschillende contractvarianten, 2010-2018



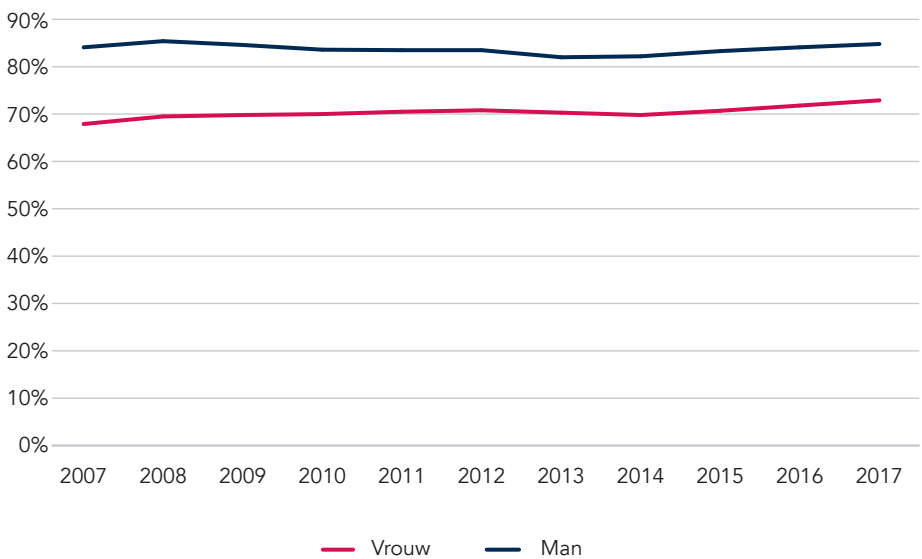
Bron: CBS

B9 Werkenden naar contractvorm en opleidingsniveau, 2008 en 2018



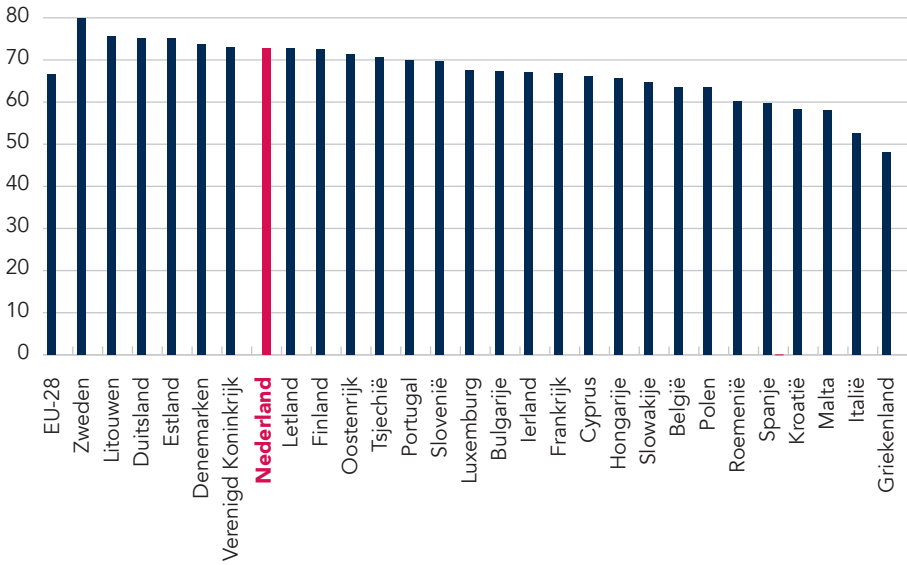
Bron: cbs

B10 Arbeidsparticipatie mannen en vrouwen, 2007-2017



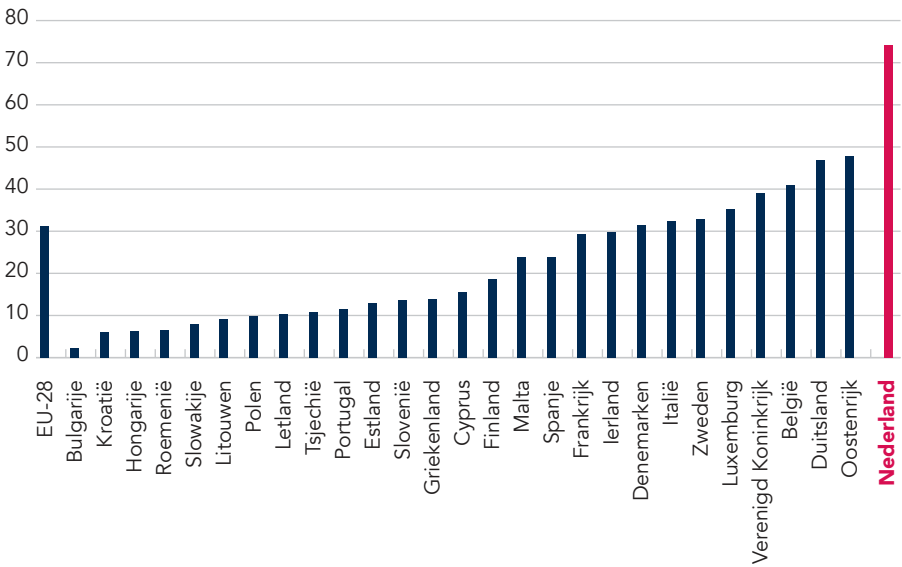
Bron: cbs

B11 Arbeidsparticipatie van vrouwen, Nederland in de Europese Unie, 2017



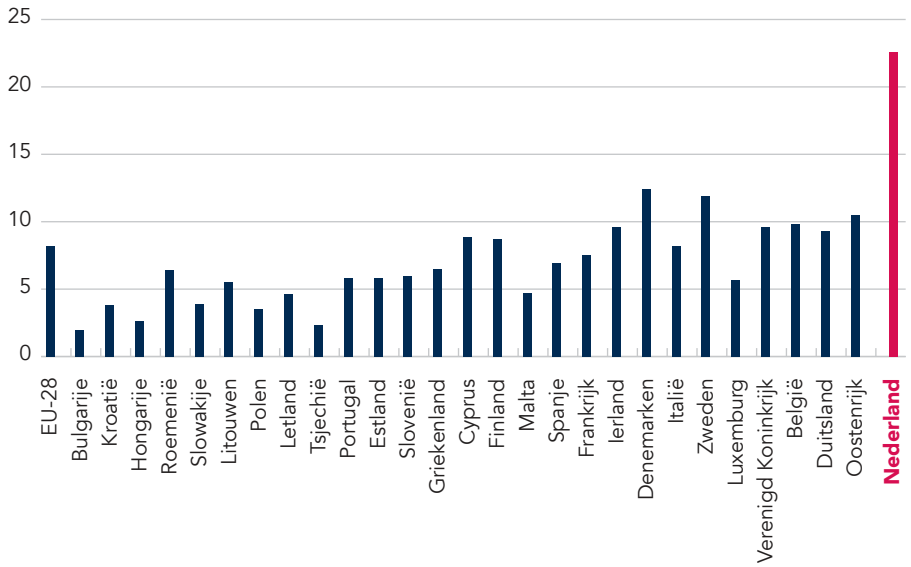
Bron: SCP

B12 Aandeel deeltijdwerk, vrouwen, Nederland in de Europese Unie, 2017



Bron: SCP

B13 Aandeel deeltijdwerk, mannen, Nederland in de Europese Unie, 2017



Bron: SCP

Het betere werk

De nieuwe
maatschappelijke
opdracht

Het bevorderen van goed werk voor iedereen is een belangrijke maatschappelijke opdracht, zowel voor de overheid als voor de sociale partners. Mensen werken om geld te verdienen, maar werk geeft ons ook zelfrespect, een identiteit en het gevoel deel uit te maken van de samenleving. Dat is vooral zo als het werk *goed* is. Goed werk is hiermee van belang voor de brede welvaart – de kwaliteit van leven – van individuen, voor de economie en voor de samenleving als geheel.

Het werk in Nederland kan beter. In *Het betere werk doet* de WRR daarom negen aanbevelingen om de grip op geld, de grip op het werk en de grip op het leven – de drie condities voor goed werk – voor alle werkenden te vergroten. Bedrijven en instellingen zijn primair verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk. Maar ook de overheid kan het betere werk helpen realiseren, met wet- en regelgeving, met toezicht, subsidies, in haar aanbestedingen en als werkgever.

WRR

