



WAARDE
VAN WERK

Komen tot een herverdeling van werk en inkomen



LEO WITVLIET

EMERITUS HOOGLERAAR INTERIM MANAGEMENT,
NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT

“De waarde van werk in traditionele zin loopt langs de as van baan zekerheid, werkzekerheid en inkomenszekerheid. Dat eerste element, baan zekerheid, bestaat niet meer: de baan voor het leven is passé. Werkzekerheid vraagt om duurzame inzetbaarheid, jezelf gereedmaken voor het werk van morgen, terwijl je het werk van vandaag verricht. Dat vindt menigeen een lastige opgave, zowel werknemers als werkgevers. Want hoe regel je dat in een bedrijf en welke investeringen ben je bereid om ondanks alle onzekerheden te doen? Het maakt dat ook werkzekerheid onder

druk komt te staan. En dus zie je dat mensen op zoek gaan naar nieuwe manieren om inkomen te genereren, individueel of samen. Hoe je dat inkomen verwerft, wordt daarmee een belangrijker vraagstuk dan het werk als zodanig. Dat kan in een schuurtje, samen met elkaar virtueel, bij een werkgever in een baan, maar ook in het vrijwilligerswerk, of in nieuwe vormen van dienstverlening. Of in allerlei combinaties daarvan. De waarde van werk maakt plaats voor de waarde van werken, het werkwoord dat op verschillende manieren kan worden ingevuld.”

Leo Witvliet is als emeritushoogleraar onder meer actief in het project Arbeidsmarkt van Morgen van de NBBU, de brancheorganisatie van dienstverleners in de flexbranche. Hij ziet werk en werken in rap tempo nieuwe invulling krijgen. "Dat geldt dan met name voor de vorm waarin het wordt gegoten", legt hij uit. "Niet zozeer voor de intrinsieke waarde die werk voor het individu heeft. Mensen hebben behoefte om zich te realiseren, vinden in werk een deel van hun identiteit. Deels is werken natuurlijk nodig om een boterham te verdienen, maar het gaat om jezelf manifesteren en zichtbaar maken in de sociale omgeving met andere mensen. Dat blijft."

HERVERDELING VAN WERK EN INKOMEN

"Maar we leven in een tijd waarin we de definitie van 'werk' moeten opentrekken. Door de technologisering is het noodzakelijk om te komen tot een herverdeling van werk en inkomen. Het is in mijn ogen zeer wel denkbaar dat we over vijf jaar praten over een 24-urige werkweek. Kan bijna niet anders. Ik zag laatst nog de casus van een bedrijf waar een plan ligt om over vier jaar van de huidige driehonderd operators in een bepaald bedrijfsonderdeel nog maar dertig zeer hoogopgeleide mensen over te houden. Wat gaan die andere tweehonderdzeventig dan doen? In de gemeente waar deze vestiging staat, is geen industriële context waar ze een alternatief kunnen vinden. Wat wordt het dan? De zorg? Lijkt me een mooie, maar ook een nogal lastige stap. Voor sommigen zal het wellicht haalbaar zijn, maar het kan toch bijna niet anders dan dat we het werk dat overblijft op een eerlijkere manier over een grotere groep moeten gaan verdelen? Dus een kortere werkweek. En de ruimte voor mensen om daarnaast andere vormen van inkomen te realiseren. Of wellicht een basisinkomen."

"Volgens mij is dat laatste onontkoombaar. Voor wie zegt 'dat kunnen we niet betalen', heb ik goed nieuws: we doen het al, de AOW, de bijstand, de WAO. De inkomensgrens daarvan zit rond de 14 tot 17 duizend euro per jaar. Als je daar nou eens 24 duizend van maakt, dan heb je het minimumloon te pakken. Kunnen meteen alle huurtoeslagen en zorgtoeslagen vervallen. Die inkomensgarantie kun je aan eenieder geven: wil iemand daarmee volstaan, dan

is dat prima. Onderzoek laat echter zien dat mensen vanuit die zekerheid eerder actief worden dan passief. Het zit in de mens om zich te willen manifesteren, zinvol bezig te zijn. Ook als je basisinkomen geregeld is."

VERTICAAL DENKEN IN CARRIÈRES

De impact van digitalisering valt volgens Witvliet samen met enkele andere dominante trends die elkaar beïnvloeden en zich niet of nauwelijks laten beheersen. "De technologie gaat natuurlijk ook zorgen voor allerlei nieuw werk, maar hoeveel weet niemand. Voor het eerst in de wereldgeschiedenis kunnen we geld creëren zonder arbeid. Geld dat geld maakt, zonder dat de mens hoeft te werken. Technologie die gaat produceren, waarbij menselijke arbeid geen randvoorwaarde meer is om geld te verdienen. Dat is een wezenlijk verschil met vorige mechanisatieslagen.



**“Het is in mijn ogen
zeer wel denkbaar
dat we over vijf jaar
praten over een
24-urige werkweek.”**

De klassieke vorm van economie behelst nu nog maar een derde deel van het totaal, de rest is financieel-technologische economie.

En juist in dat dominante gedeelte gaan door digitalisering rake klappen vallen. Daar komt bij dat in de voorbije decennia het verticale denken in carrières centraal heeft gestaan. Daardoor zijn er in organisaties heel veel managers gekomen en staffuncties: er zit obesitas in de midden- en hogere lagen. Ik verwacht dat we tot 2020 zo'n half miljoen van dit soort banen zullen zien verdwijnen. Deels door technologie, deels doordat het bedrijfsmatig simpelweg niet meer uit kan. De laagste leidinggevenden blijven bestaan en worden belangrijker. Het werk onder hen wordt complexer en digitaler, en we gaan een revival zien van het primaire proces."

EVENWICHT TUSSEN COLLECTIEF EN INDIVIDUEEL

"Er komt meer cocreatie aan de onderkant van organisaties, waardoor er geen ruimte meer is voor de hiërarchie die erboven zit. Ook tussen bedrijven: in complexe netwerken en ecosystemen waarin op allerlei niveaus specifieke expertises met elkaar verknoopt raken, verspreid over de hele wereld. En dat alles gebeurt in een context van vergrijzing, het einde van de verzorgingsstaat en een enorm energievraagstuk. Allemaal aspecten waar we als samenleving nauwelijks grip op hebben en die ertoe bijdragen dat we fundamenteel zullen moeten nadenken over hoe we werk en inkomen op een passende manier kunnen herverdelen. Dat lukt niet binnen het gedomesticeerde systeem van de arbeidsmarkt. Er gaan allerlei vormen van werk en diensten ontstaan, een revival van oude werken en compleet nieuwe dingen die we nog niet eens kunnen bedenken. In constructen die we nu nog niet kennen.

De waarde van werk wordt niet langer in het samenspel tussen werkgevers en werknemers bepaald."

Netwerken, ecosystemen en zelfs constructen die we nu nog niet kennen. Klinkt heel innovatief, maar hoe zorgen we ervoor dat daarbinnen voor iedereen die werkt of anderszins bijdraagt de zaken goed geregeld worden? Witvliet: "Dat gaat natuurlijk niet vanzelf. We zullen het evenwicht tussen collectief en individueel opnieuw moeten definiëren. Individuele afspraken over inkomen of bijvoorbeeld opleiding en ontwikkeling kunnen in mijn ogen niet zonder een voorwaardenscheppend collectief systeem. De vakbonden gaan dat in hun huidige vorm niet voor elkaar krijgen. Die kunnen de ontwikkelingen niet bijbenen richting een wereld waarin de individuele werknemer veel meer zelf regie heeft."

NIEUWE VERSIES

"Misschien dat er binnen de nieuwe bedrijfstvormen ook nieuwe gremia ontstaan die de arbeidskrachten kunnen vertegenwoordigen. Dichtbij en onderdeel van het systeem: nieuwe versies van de ondernemingsraad, die alle werkenden, ongeacht hun relatie tot de opdrachtgever, kunnen vertegenwoordigen: mensen in vaste dienst, zzp'ers, uitzendkrachten en welke andere variant dan ook. Gedekt door een overheid die zich namens ons allemaal eigenaar zou moeten voelen van het vastleggen van de collectieve afspraken. Of op z'n minst de kaders en randvoorwaarden daarvan. Over minimumloon bijvoorbeeld en een aantal andere collectieve goederen en voorzieningen waarvan ik voorzie dat ze teruggaan

naar de overheid. Zo moeten we regelen dat niemand in de goot komt te liggen."

"De collectiviteit gaat over de voorwaarden voor hoe je de samenleving ingericht wil hebben, dusdanig dat iedereen kan bestaan. Daarboven kunnen de markt en het individu hun aandeel nemen. Dat vraagt om leiderschap, want let op: ook ecosystemen hebben structuren en hiërarchie nodig. Zowel daarbinnen als daarbuiten. Om sturing en richting te geven aan de beweging, maar dan wel vanuit een complete reframing van de structuren zoals we ze kennen en met de bereidheid om meervoudigheid te accepteren: constructen die naast elkaar kunnen bestaan. Dat vinden bestuurders vaak heel erg moeilijk. Die willen op basis van zekerheden en eenduidigheid sturen. Maar we leven in een dynamiek die maakt dat we moeten nadenken over meerdere mogelijke toekomsten, over scenario's. Waarbij je bereid moet zijn open te staan voor het onverwachte. Schudden aan de boom der zekerheden. Dat is wat we te doen hebben, willen we de waarde van werk duurzaam van nieuwe betekenis kunnen voorzien."



- Technologie maakt dat we voor het eerst geld kunnen creëren zonder arbeid te verrichten.
- Vermindering van de hoeveelheid werk in traditionele zin, maakt een basisinkomen onontkoombaar. Onderzoek laat zien dat mensen daardoor eerder actief dan passief worden.
- We zullen het evenwicht tussen collectief en individueel opnieuw moeten definiëren.

Over De Kamer

Ontwikkelingen op economisch en maatschappelijk niveau volgen elkaar in hoog tempo op. De Kamer is een initiatief van Achmea om de krachten van grootzakelijke bestuurders te bundelen en samen naar de toekomst van Nederland te kijken. Dat doen we onder andere tijdens Kamerbijeenkomsten, waarbij genodigden hun visies, worstelingen en perspectieven met elkaar delen. Naast bijeenkomsten verbindt De Kamer deelnemers via publicaties en interviews zoals deze. De inzichten die we opdoen, geven we door. Zo inspireren we elkaar én zakelijk Nederland.



WAARDE VAN WERK

Op dit moment staat het thema de Waarde van Werk centraal. Een jaar samen met de BV Nederland reflecteren op het thema de Waarde van Werk heeft een rijke schakering aan perspectieven en inzichten opgeleverd. De waarde van werk is niet alleen uit te drukken in geld, maar ook in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. En dat biedt volop stof om over verder te praten en na te denken over manieren waarop Nederland zich in de grote transitie van onze tijd kan positioneren, de keuzes die we moeten maken, de kansen die we zien en de mogelijkheden die we zullen moeten creëren om iedereen te laten meedoen. Meer lezen? [Download het boek Waarde van Werk hier.](#)