

Frans Becker en Menno Hurenkamp (red.)

DE ● GELUKKIGE ONDERNEMING

ARBEIDSVERHOUDINGEN
VOOR DE 21STE EEUW



DE GELUKKIGE ONDERNEMING

De gelukkige onderneming

Arbeidsverhoudingen voor de 21ste eeuw

Frans Becker en Menno Hurenkamp (red.)

Gastredacteur Ronald Dekker

JAARBOEK VOOR DE SOCIAAL-DEMOCRATIE

Eerste druk januari 2014

© Wiardi Beckman Stichting | Uitgeverij Van Gennepe
Nieuwezijds Voorburgwal 330, 1012 RW Amsterdam

Ontwerp omslag Léon Groen
Beeld omslag © Thinkstock
Drukwerk Ten Brink, Meppel

ISBN 978 94 6164 261 5

NUR 740

www.uitgeverijvangennepe.nl

Inhoud

De gelukkige onderneming	7
FRANS BECKER EN MENNO HURENKAMP	
Vroeger vielen de vrouwen erbuiten, nu de laagopgeleiden	23
<i>Lessen uit de invoering van de Wet flexibiliteit en zekerheid, vijftien jaar na dato</i>	
ANNEMARIEKE NIEROP	
De gelukkige medewerker in de inclusieve netwerkonderneming	35
KLARA BOONSTRA	
Individuele keuzes in collectieve kaders	49
LENI BEUKEMA EN IVO KUIJPERS	
Kleine zelfstandigen: <i>The Heroes or Losers Next Door?</i>	61
FABIAN DEKKER	
Voorwaarts kunnen we vergeten	71
HARRY STARREN	
De herproletarisering van de journalist	79
HUBERT SMEETS	
Later is allang begonnen	97
<i>Starten op een arbeidsmarkt in crisistijd</i>	
JURRE VAN DEN BERG	
Lessen uit een wilde staking	109
MEI LI VOS	

Voorbij fabriek en duiventil	119
<i>Een pleidooi voor fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden in het onderwijs</i>	
TOM PLAT EN HENDRIK NOTEN	
Arbeidsrelaties aan een universiteit in de greep van het New Public Management	133
DIMITRIS PAVLOPOULOS	
De bevrijding van de loonarbeid	151
JELLE VAN DER MEER	
Open organisaties als bouwstenen van een open samenleving	155
FRITS PRAKKE	
Intussen, in de bestuurskamer...	177
<i>Het perspectief van de ondernemingsleiding</i>	
WIM VAN HENNEKELER	
Nudge voor goed werkgeverschap	197
RONALD DEKKER	
Blijvend succes voor het poldermodel?	211
<i>Hoe een klein land met een kleine economie probeert te overleven op de wereldmarkt</i>	
JAAP WOLDENDORP	
De auteurs	227

De gelukkige onderneming

FRANS BECKER EN MENNO HURENKAMP

De staking die in oktober 2013 bij bierbrouwerij Grolsch in Twente uitbrak, was de eerste in de geschiedenis van het bedrijf dat bijna vierhonderd jaar bestaat. Er was een loonconflict, maar dat was niet meer dan een aanleiding voor de werkonderbreking. Nadat Grolsch in 2008 werd overgenomen door het Zuid-Afrikaanse SABMiller verzakelijkte de sfeer in het oude familiebedrijf, en daarover ontstond onvrede. *NRC Handelsblad* berichtte: “Vroeger was je iemand, nu ben je een nummer”, zegt een van de stakers. Een ander: “Het gaat alleen nog maar over cijfers en centen. Er is weinig menselijks meer aan.” Reorganisatie op reorganisatie volgde. [...] Het bedrijf is harder geworden. Winst, winst en nog eens winst, dat is wat telt. Al die jonge managers – “keiharde snuiters” – die even komen vertellen hoe het in Enschede moet, welke targets er moeten worden gehaald; het staat de stakers tegen.¹

Arbeidsverhoudingen onder druk

Het arbeidsconflict bij Grolsch is illustratief voor een algemenere trend die de arbeidsverhoudingen in ons land onder druk heeft gezet. Door de eenzijdige nadruk op snelle winst voor aandeelhouders worden bedrijven en hun werknemers koopwaar, in plaats van dat zij een werkplaats vormen waar verschillende belangen samenwerken en waar het menselijk kapitaal naar waarde wordt geschat, zo laat Arnoud Boot zien in *De ontwortelde onderneming*.² De besluitvormingsprocessen en de bedrijfscultuur van de grote ondernemingen van deze tijd stellen targets ten dienste van de aandeelhouderswaarde boven het belang van human capital. De speel- en beslissingsruimte van bestuurders wordt erdoor ingeperkt; het management dreigt een ingehuurd passant te worden van financiële belangen.³ Het personeel vervreemdt van de organisatie door de toegenomen transactieoriëntatie. Het financiële motief speelt ook een hoofdrol bij fusies en overnames, die vooral

het kortetermijnbelang van de aandeelhouders dienen en waar werknemers niet anders dan in adviserende zin aan te pas komen, terwijl hun belangen direct in het geding zijn.⁴

Een tweede trend die de arbeidsverhoudingen in de onderneming sterk heeft beïnvloed is die van de flexibilisering van het werk, van de toename van flexibilisering van de arbeidsrelatie en van allerlei vormen van uitbesteding van de werkgeversverantwoordelijkheid. Het aantal flexibele contracten neemt nog steeds sterk toe, vooral onder jonge werknemers. In 2012 had bijna 40 procent van de 627.000 werkende jongeren tussen de 15 en 27 jaar een flexcontract, tegenover 24 procent in 2002.⁵ Flexibilisering van arbeidstijden en arbeidscontracten kan zorgen voor een goede match tussen de wensen van de werkgever – meer flexibiliteit als aanpassingsstrategie aan nieuwe concurrentieverhoudingen en consumentenvoorkeuren – en die van de werknemer – meer vrijheid en tijdssoevereiniteit.

Maar die vrijheid is voor grote groepen een last geworden. Inmiddels is de flexibilisering en uitbesteding zo ver doorgeschoten dat er sprake lijkt te zijn van de ontbinding van de onderneming in haar traditionele vorm, en van verregaande risicoafwenteling van de werkgever naar werknemers. In veel gevallen is het idee van een onderneming met een gezamenlijk doel kapotgeslagen. Ooit was iedereen op een werkplek collega van elkaar, nu staan de hoofdwerkers, de secretaresses, de schoonmakers en de cateraars elk op een andere loonlijst.⁶

Oproepcontracten kunnen leiden tot volstrekte onzekerheid over werktijden en inkomsten, zoals in het vervoer of de zorg. Een aaneenschakeling van tijdelijke contracten, zoals in het onderwijs, kan leiden tot een gebrek aan investering in de ontwikkeling van de docent en in de relatie tussen docent en leerlingen of studenten.⁷ In algemene zin zijn de scholingsmogelijkheden en de zekerheden die bij ons sociale stelsel horen voor veel flexibele werkers niet of in veel mindere mate aanwezig.⁸

Bovendien verschijnen er tal van nieuwe, flexibele arbeidsrelaties die werknemers op afstand van de onderneming plaatsen en de risico's van het werkende bestaan vergaand bij hen neerleggen. Het kan gaan om uitzendwerk, om payrollen – waarbij een payrollbedrijf de juridische aspecten van de werkgeversrol overneemt, evenals de loonbetaling en personeelsadministratie – om doorleenconstructies, om schijnzelfstandigheid – wanneer

zzp'ers in feite als goedkope werknemers functioneren – of om allerlei vormen van *contracting*. In het laatste geval worden werknemers niet in dienst genomen, maar wordt een opdracht voor een bepaalde hoeveelheid werk bij een ander bedrijf belegd. Dit bedrijf voert de opdracht tegen facturering uit en kan zo de cao ontlopen.

Een voorbeeld hiervan is wat er in november 2012 gebeurde bij bloembinderij Sierafor in Rijnsburg. Een groep van 37 medewerkers werd ontslagen en direct op non-actief gesteld. Terwijl ze hun kluisjes leegmaakten, zagen ze een bus met Poolse arbeiders arriveren die het werk overnamen. De FNV spande vervolgens een rechtszaak aan. Terecht, zo leek drie maanden later, toen de ontslagvergunning door het UWV werd geweigerd. Maar in tweede instantie haalde de directie van Sierafor, die besloot het UWV-besluit aan te vechten, bij de kantonrechter haar gelijk. De rechter achtte niet bewezen dat de constructie uitsluitend bedoeld was om het werkgeverschap te ontduiken, maar merkte wel op dat hij zich realiseerde dat dit soort uitbestedingspraktijken de rechten van werknemers ernstig kan uithollen.⁹

De derde trend die grote invloed heeft op de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen binnen instellingen en ondernemingen is de introductie van bedrijfsmatige elementen in het bestuur en beheer van publieke diensten. Als reactie op financiële beperkingen, vermeende starheid en overmatige bureaucratisering van publieke voorzieningen hebben politici en beleidsmakers op alle niveaus gekozen voor de introductie van marktwerking, bedrijfsmatige elementen van dienstverlening, schaalvergroting en efficiencyverbetering, die samengevat kunnen worden onder de noemer 'New Public Management'.¹⁰ Soms gaat het daarbij om uitbesteding van taken die vroeger in overheidsdienst werden verricht, zoals het schoonmaken van overheidsgebouwen. Waar er contracten worden aanbesteed, is het inmiddels gebruikelijk dat gemeenten, provincies of het rijk proberen een zo goedkoop mogelijk contract af te sluiten. Voor schoonmakers betekent dit dat ze voortdurend met nieuwe aanbestedingscontracten worden geconfronteerd, die het werk en de beloning verder onder druk zetten. Bekend is inmiddels het voorbeeld van een schoonmaakster die anderhalve minuut ter beschikking kreeg om een schoollokaal schoon te maken.¹¹ Dit heet: resultaatgericht werken.

Soms gaat het om de introductie van marktwerking en een vermeende verhoging van de efficiency door schaalvergroting of door taylorisering van het arbeidsproces, zoals in de zorg, waar werknemers met looplijsten moeten werken die hun afgepaste – en meestal extreem korte – tijden geven voor allerlei zorghandelingen. De – over het algemeen halve en gebrekkige – marktwerking gaat gepaard met controle en verantwoordingsprocedures die een lichte vorm van nieuwe bureaucratische terreur in de publieke sector hebben veroorzaakt. We koersen niet af op een liberale staat, maar op een staat die berust op het bekende controlesysteem van Foucault. Er is geen ontsnappen aan.

Soms ook gaat het om beleidsinterventies die ingrijpende gevolgen hebben voor werknemers in de publieke sector, hun beroepsuitoefening frustreren en hun beroepseer ondermijnen, zonder dat zij daar ook maar over geraadpleegd zijn. Zo werden, ook na het uitgebreide parlementaire onderzoek naar de hervormingen in het onderwijs, bij de invoering van het passend onderwijs weer alle klassieke fouten gemaakt, aldus Jelle van der Meer. In zijn onderzoeksrapport komt onder meer een ervaren leerkracht op het vmbo aan het woord: “De school is een bedrijf geworden. Elk jaar zijn er nieuwe speerpunten. Er staat een enorme druk op. Nu dan weer passend onderwijs. Enerzijds de slagingspercentages die altijd beter moeten en anderzijds aan iedereen een plekje bieden. Combineer dat maar eens.” Ze stokt, vraagt bezorgd of het allemaal niet te veel als klagen klinkt, want dat is niet de bedoeling. Ze wil, zo benadrukt ze, vooral duidelijk maken dat er een gat zit tussen papieren plannen en de weerbarstige praktijk: “Van achter het bureau zijn zo veel dingen die in de klas en in school gebeuren onzichtbaar.”¹² De gelukkige klas van Theo Thijssen is ver weg.

Als gevolg van de hier genoemde trends en taaie structuren is er in veel arbeidsorganisaties te weinig respect voor werknemers en het werk dat zij verrichten, zijn hun arbeidsomstandigheden – en soms ook hun beloning – verre van optimaal, hebben medewerkers weinig zeggenschap over hun werk en weinig autonomie bij het uitvoeren van hun taken, zijn zij onvoldoende verbonden met de instelling of het bedrijf en te veel speelbal van financiële belangen, en is hun werkdruk hoog – zeker in combinatie met andere levenstaken. Voor veel werknemers is stress een onderdeel van hun dagelijks bestaan geworden. Dat alles geldt niet alleen voor wat vaak

enigszins ongemakkelijk als ‘de onderkant’ van de arbeidsmarkt wordt aangeduid, maar ook voor tal van functies in het middensegment. Het is geen wonder dat velen kiezen voor een bestaan als zelfstandige, zonder hinder van een arbeidsorganisatie.¹³

Een niet ingeloste belofte

Nog maar enkele decennia geleden waren de verwachtingen heel anders. In de jaren tachtig en negentig was er een optimistische stemming ontstaan over de humanisering van economie en bedrijfsleven. Het tijdperk van het fordisme leek ten einde – het tijdperk waarin de lopende band en het *scientific management* van Frederick Winslow Taylor de toon voor de industriële productie aangaven en waarin de werknemer niet meer dan een verlengstuk van de machine was geworden. Taylors wetenschappelijk vastgestelde werkmethode schreef de handelingen en het werktempo voor, zodat de werknemers zelf niet hoefden te denken.¹⁴ Dat is precies wat Chaplin zo ongeëvenaard wist uit te beelden in de film *Modern Times* uit 1936. Met de naoorlogse industrialisatiegolf voegde de Nederlandse economie zich in hetzelfde fordistische patroon als de meeste andere geïndustrialiseerde westerse landen. Ook hier kwam een maatschappelijk compromis tot stand, waarbij de vakbeweging afzag van directe invloed op de bedrijfsvoering, in ruil voor aan de productiviteitstoename gekoppelde loonstijging en de opbouw van een stelsel van sociale zekerheid: ‘De kritiek op de kwaliteit van het werk in de massaproductie met zijn repetitieve arbeid, waarin iedere vorm van zelfsturing en creativiteit verdwenen was, werd ingeslikt in ruil voor loon en zekerheid.’¹⁵ Bevrijding van de arbeid werd niet gezocht in het werk zelf, maar in meer vrije tijd, hoger loon en stijgende consumptie.

In de invloedrijke studie *Labor and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* uit 1974 analyseerde Harry Braverman de effecten van techniek en bedrijfsvoering op de aard en kwaliteit van de arbeid en de veranderingen in de samenstelling van de arbeidersklasse. Centraal in zijn analyse staat de *control* van de ondernemingsleiding over het productieproces en de arbeidsverhoudingen. Zijn conclusies over de kwaliteit van het werk onder kapitalistische verhoudingen zijn buitenge-

woon somber. Terwijl in het kielzog van de sociale bewegingen in de jaren zestig ook in de vs de kritiek op de kwaliteit van het fabriekswerk toenam, stelde hij vast dat het management uitsluitend geïnteresseerd was in *costs and controls*, niet in de *humanization of work*.¹⁶

Maar kort na het verschijnen van Bravermans studie leek er een heel ander tijdperk aan te breken: dat van het postfordisme. De traditionele industriële onderneming kwam enorm onder druk te staan. Kritische consumenten namen geen genoegen meer met alleen maar gestandaardiseerde producten. Er voltrok zich een technologische revolutie. In de meeste westerse economieën kwam het zwaartepunt van de economische activiteit steeds meer bij dienstverlening te liggen. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking steeg in een hoog tempo en hun werk werd kennisintensiever. Het begrip kennis-economie kwam in zwang. De aspiraties van de nieuwe kenniswerkers leken slecht te combineren met de klassieke hiërarchische verhoudingen in de fabriek.

Zo ontstond er een wijdverbreid optimisme over de mogelijkheden om de kwaliteit van de werkplek te verbeteren en arbeidsorganisaties te democratiseren. In het thuisland van het fordisme, de vs, greep het enthousiasme over nieuwe vormen van werken om zich heen, en niet alleen onder academici en consultants. De National Planning Association, een in Washington gevestigde economische denktank met zijn wortels in de New Deal-periode, introduceerde het concept van de *New American Workplace*.¹⁷ Het begrip 'sociale innovatie' (*workplace innovation*) kwam in gebruik bij onderzoekers, adviseurs en beleidsmakers, zowel in Nederland als elders in Europa. Het begrip heeft, aldus Frank Pot, 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'.¹⁸ Alhoewel onderzoeksresultaten op het gebied van sociale innovatie niet goed vergelijkbaar zijn en omissies vertonen, is het algemene beeld over de samenhang van een betere arbeidsorganisatie en het beter presteren van het bedrijf positief.¹⁹ Sociale innovatie straalt precies het tegenovergestelde van Bravermans analyse uit: een groot optimisme over de mogelijkheden het werk in de onderneming te verbeteren.²⁰

De politieke dimensie

In de jaren negentig, toen overal de New Workplace werd gepropageerd, verscheen het invloedrijke boek van Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*.²¹ Hierin vroeg Albert aandacht voor de politieke dimensie van de arbeidsverhoudingen en de richting waarin de economie zich bewoog. Twee waardesystemen, zo meende hij, stonden tegenover elkaar waar het ging om de plaats van de mens in de onderneming, de plaats van de markt in de maatschappij en de rol van de rechtsorde in de internationale economie.²² Aan de ene kant stond het neo-Amerikaanse of Angelsaksische model, gebaseerd op individueel succes en financieel gewin op de korte termijn, waarbij de toekomst bewust aan het heden wordt opgeofferd. Reagan en Thatcher waren de geprononceerde politieke vertegenwoordigers van dit model. Aan de andere kant onderscheidde hij het Rijnlandse model, dat vooral waarde hecht aan collectief succes, consensus, sociale cohesie en een langetermijnperspectief. Met Duitsland als kerngebied was dit model verder te vinden in de Benelux en Scandinavië.

Albert, misschien het beste te typeren als een Franse christendemocraat, werd daarbij geïnspireerd door een ondernemingscultuur in de Vendée, die gericht is op een duurzame verbintenis tussen ondernemingsleiding en werknemers en op duurzame samenwerking in netwerken met toeleveranciers, afnemers en de overheid. Niet de winst op korte termijn maar de middellangetermijnstrategie overheerst in dit ondernemingsklimaat. Zijn *Capitalisme contre capitalisme* vormt een krachtig pleidooi voor een Rijnlands model van onderneming en samenleving, waarin het bedrijf een vennootschap van personen is en de markt aan de banden van sociale rechtvaardigheid is gelegd. De controverse over het Angelsaksische versus het Europese ondernemingsmodel is niet van de agenda verdwenen. In recente studies werkte Donald Kalff de kritiek op de eenzijdige nadruk in het Amerikaanse model op de aandeelhouderswaarde en het eenhoofdig leiderschap verder uit en stelde hij het Europese model hiertegenover.²³ Welke kant we op willen, is vooral een politieke kwestie.

Want vaststaat dat het niet vanzelf de goede kant op gaat. Ondanks allerlei ontwikkelingen in de informatietechnologie, nieuwe vormen van productie, nieuwe managementopvattingen en het oprukken van de kenniswerker is

het taylorisme nog steeds springlevend, evenals de grote onderneming en de bijbehorende bureaucratie. Bravermans logica, aldus Ben Dankbaar in een terugblik op diens werk in 2004, is onderschat: 'Ondanks alle veranderingen is er nog steeds sprake van strijd om de macht over het arbeidsproces. Werkers kunnen vrijheden krijgen, autonomie verwerven en uitgedaagd worden, maar ze moeten daaraan niet de illusie ontnemen dat ze hun arbeidsproces zelf beheersen. De strijd om de macht (*control*) kan een aantal ontwikkelingen verklaren die anders moeilijk te duiden zijn. Zij kan verklaren waarom (het merendeel van de) kenniswerkers in hun vrijheden beknot worden, terwijl die vrijheid noodzakelijk is voor hoge productiviteit. Zij kan verklaren waarom complexe, centralistische toepassingen van informatietechnologie de voorkeur krijgen boven simpele, decentrale systemen. Zij kan verklaren waarom zelfsturende teams en nieuwe productieconcepten, ondanks hun positieve kenmerken met betrekking tot flexibiliteit en productiviteit, zich nauwelijks verbreiden of halverwege blijven steken.'²⁴

Als gevolg van de hardnekkige machtsstructuren en de nieuwe trends die wij hierboven signaleerden is de politieke urgentie van het vraagstuk van de arbeidsverhoudingen alleen maar toegenomen. In een lange serie interviews die de Wiardi Beckman Stichting hield met mensen van verschillende achtergrond over hoop en vrees in het dagelijks leven, bleek dat werk voor nagenoeg alle betrokkenen vrijwel het allerbelangrijkste in hun leven was. Daaruit bleek ook dat er veel onvrede over de werkplek heerst, maar dat het perspectief op verandering of verbetering, bijvoorbeeld via collectieve actie, ver achter de horizon is verdwenen. De meeste ondervraagden toonden resignatie en zochten hun heil eerder in een prettige vakantie.²⁵

Onvrede over het werk wordt kortom als een individueel vraagstuk gezien – zoals dat ook geldt voor een jongere generatie als het om de kans op werk gaat. Het gevoel er als individu alleen voor te staan, in voor- en tegenspoed, is diep geïnternaliseerd. Tegelijkertijd ontbreekt het in de politiek aan een gezaghebbend idee over passende arbeidsverhoudingen, over wat goed werk, goed werkgeverschap en een gelukkige onderneming zouden kunnen zijn. Dat geldt ook voor de sociaal-democratie. Het is alsof er rond de millenniumwisseling een scherm is neergelaten dat de sociaal-democratische traditie aan het zicht en de kennis van sociaal-democratische politici onttrekt. Het

ontbreken van een heldere koers en een wel omschreven project is daarvan mede het gevolg. De sociaal-democratie – in Nederland en elders – heeft historisch gezien, met wisselende intensiteit en met in de tijd verschuivende accenten, de arbeids- en zeggenschapsverhoudingen in de onderneming en de economie alsmede de vormgeving van het arbeidscontract als onderdeel van haar program en politiek beschouwd.

De rijke geschiedenis aan denkbeelden en discussie in sociaal-democratische kring is in 2012 door Bertus Mulder geboekstaafd in *Het hart van de sociaal-democratie. Over het belang van Arbeid & Zeggenschap*.²⁶ Het gaat daarbij om de betekenis van arbeid voor de ontplooiing van mensen, om de zeggenschap in onderneming en economie van werknemers en de gemeenschap (de sociaal-democratie ging het immer ook om dat laatste), om de arbeidsverhoudingen in brede zin en om het stelsel van sociale zekerheid. Kortom: om de organisatie van de onderneming en de rechtsorde van de arbeid.

Bij het hernemen van deze programmatische lijn en het voorzetten van deze traditie gaat het om meer dan het tegengaan van doorgeslagen flexibilisering, al is het er een niet te veronachtzamen onderdeel van.²⁷ Het gaat om het opnieuw vormgeven van een cruciaal sociaal-democratisch project: het bevorderen van een rechtsorde van de arbeid en een ondernemingsmodel waarin de betekenis en de waarde van de mens en het menselijk kapitaal centraal staan. En dat tegen harde trends en taaie gevestigde structuren in.

Het is tijd dat de sociaal-democratie de logica van de arbeid weer centraal stelt – tegenover de logica van snelle winst, tegenover slecht management en tegenover de ondermijning van het publieke ethos in het werk. Niet alleen omdat goed werk en goede arbeidsverhoudingen een belangrijke waarde in het leven vertegenwoordigen, maar ook omdat het menselijk kapitaal cruciaal is voor de prestaties van een bedrijf en goede arbeidsverhoudingen een belangrijke economische, competitieve waarde vertegenwoordigen.

De bijdragen aan dit boek laten zien wat er misgaat, maar bieden vooral een perspectief wat er beter kan. Ze laten zien dat we een grens overgaan naar een nieuw stelsel van arbeidsverhoudingen, een nieuw type economie en onderneming en nieuwe sociale scheidslijnen. In plaats van een versoberingspolitiek vragen de nieuwe verhoudingen om een nieuw ontwerp. Wat is er nodig om tot excellente arbeidsverhoudingen te komen, op on-

dernemingsniveau en op landelijke schaal? Welk type beleid kan daaraan bijdragen? Welk ondernemingsmodel, welk maatschappijtype staat ons voor ogen? Een alternatieve hervormingsagenda, kortom.

De contouren van een politiek en maatschappelijk project

Er zijn verschillende metaforen in omloop om aan te duiden wat een gelukkige onderneming zou kunnen zijn. Er is de vergelijking met de constitutie, waarin grondrechten en onderlinge verhoudingen zijn vastgelegd; met de politieke democratie, waarin de nadruk ligt op participatie en zeggenschap; met het gezin, waarin als het meezit zowel de leidende rol van de ouders als de onderlinge binding en goede betrekkingen tussen alle familieleden centraal staan; of met de klas, waarin de onderwijzer meer is dan een kennisoverdrager, maar er mede voor zorgt dat de leerlingen hun plaats vinden, hun ontwikkelingsmogelijkheden benutten en een goede onderlinge verstandhouding hebben. Deze metaforen leggen verschillende accenten maar scheppen nog geen compleet beeld van de bepalende factoren voor goed werk en een gelukkige onderneming.

Wat ons betreft is het tijd voor een nieuw politiek en maatschappelijk project voor de sociaal-democratie. Zoals ooit de commissie-Van Rhijn (1943) de grondslagen legde voor het naoorlogse model van sociale zekerheid, is het nu tijd voor een commissie-De Beer, -Jongorius of -Boonstra die de basis legt voor de arbeidsverhoudingen, een rechtsorde van de arbeid, een socialezekerheidsstelsel en een ondernemingsbestuur die recht doen aan het belang van de menselijke factor in onze volkshuishouding. En die daarbij de rol van de overheid en andere partijen aangeeft bij het organiseren van goede arbeidsverhoudingen. Een groep van wijze mannen en vrouwen die het gekissebis over looneisen en flexeisen van zich afschudt en een jaar of twee de tijd neemt om te schetsen hoe we de komende decennia werk en zekerheid willen combineren. Dit boek brengt de vijf uitgangspunten hiervoor in beeld.

Of het nu via een cao of via andere regelingen is, de *binding* van werknemers en werkgever aan de instelling of de onderneming is cruciaal. Elk bedrijf moet tot op zekere hoogte als een gemeenschap of als netwerk func-

tioneren, zodat niet alleen de vaste werknemers en de eigenaars zich er thuis kunnen voelen maar ook degenen die er kort of korter werken. Een dergelijke opvatting van de onderneming verzet zich tegen zowel de overmatige flexibilisering als tegen de rücksichtslose overname- en fusiebewegingen, omdat in beide gevallen de werknemer en het menselijk kapitaal als niet meer dan een financiële afgeleide van de bedrijfsvoering worden gezien. Ondernemingen zal onder bepaalde voorwaarden moeten worden toegestaan zich te wapenen tegen ongewenste overnames, en het is wenselijk om fusies en overnames te toetsen op het algemeen belang. Een dergelijke opvatting stelt ook eisen aan de ondernemingsleiding. Zij moet 'het vermogen van de organisatie versterken om een goede onderneming te zijn. Dit vergt elke dag weer voorbeeldgedrag vanuit de top en een duidelijk normatief kader voor wat goed gedrag is. Goed gedrag binnen de organisatie, ten opzichte van zakenpartners, stakeholders en de samenleving. Meer dan ooit moet de baas hierin het voorbeeld geven.'²⁸ Dat geldt a fortiori voor de overheid, die haar verantwoordelijkheid als werkgever maar ook als arbeidsinspecteur te lang niet serieus genoeg heeft genomen.

Technologie bepaalt niet het werkproces, maar is wel van grote invloed op de mogelijkheden en grenzen van het werk in bedrijven en instellingen. Geen telewerken zonder digitaal netwerk, geen robotisering van productieprocessen zonder geavanceerde technologie.²⁹ Maar met techniek kun je ook andere dingen doen. Frits Prakke schrijft: 'Intensief gebruik van sociale media verbloemt de verminderde interne communicatie in bedrijven. Medewerkers volgen meer de regels en minder de aanwijzingen van collega's of van een chef. Het gaat ontbreken aan onmisbare informele groepsprocessen zoals roddelen, hechten, apenrotsen, evalueren en normeren. Samen koffiedrinken exit, onderlinge kritiek exit. Je vraagt je af: wat deden toch al die collega's van de frauderende accountants, medici, bankiers en professoren? De noodzaak van integriteitcursussen of de invoering van een professionele eed betekent dat het failliet van de collegiale organisatie al is gepasseerd.' Niet alle vormen van communicatie bouwen vertrouwen, niet alle interactie is goede interactie. De kernvraag is hoe de technologie gebruikt en ingezet wordt: als instrument voor verbetering van de organisatie en voor autonomie en ontwikkeling van werknemers, of als instrument ten dienste van de top-downsturing in de organisatie?

In de derde plaats gaat het om de *machtsverhoudingen*, om de plaats van de verschillende belangen, om de zeggenschap van verschillende geledingen of groepen, inclusief die van tijdelijke werknemers, inclusief de belangen van ‘buiten’ de onderneming of instelling, zoals consumenten, ouders, cliënten of de natuur. Overheerst de aandeelhouderswaarde, het belang van een kleine groep activistische aandeelhouders of snelle winstmakers? Of is er sprake van een evenwichtige verhouding tussen werkgever, kapitaalverschaffers, medewerkers en de gemeenschap – zoals de sociaal-democratie de ‘buitenbelangen’ placht te noemen? Ook nieuwe vormen van zeggenschap, zoals ruimte voor tijdelijke krachten in de ondernemingsraad, zijn hierbij van belang.

Ten vierde worden de arbeidsverhoudingen direct bepaald door het *organisatieontwerp*, inclusief de arbeidsomstandigheden, de beloning, de ontwikkelingsmogelijkheden van de werknemers en hun autonomie om zelf ‘laag’ in de organisatie problemen op te lossen. Het zijn de factoren die David Coates als bepalend voor de kwaliteit van ons werk heeft gedefinieerd. Werk, zo luidt zijn stelling, is goed voor ons, maar werk is alleen maar echt goed voor ons als het ‘goed werk’ is. De belangrijkste aspecten die hij daarbij noemt zijn: ‘[...] employment security; the extent of autonomy, control and task discretion; an appropriate balance between the efforts workers make and the rewards that they receive; the possession of appropriate skills to ensure that employees can cope with periods of intense pressure; commitment by the employer to the principles of procedural fairness, and the strength of workplace relationships, or what some researchers have described as social capital.’³⁰ Op dit terrein doen ook het overheidsbeleid en de verhouding tussen werkgevers en werknemers ertoe, aldus Coates: ‘[...] the real differences between countries are best explained by their “employment regime”, especially the extent to which job quality is given high priority by government and other stakeholders. This is manifested in a very different relationship between employers and trade unions (where the quality of work is a specific item on the agenda) and is sustained by well-funded government programmes to incentivise workplace reform.’³¹

Ten slotte gaat het om de aard van het *arbeidscontract* en de inrichting van de *sociale zekerheid*. Ook al verandert het werknemerschap, de doorgeschoten flexibilisering heeft ontwrichtende gevolgen, voor werknemers en op

termijn ook voor ondernemingen en instellingen. Daaraan zullen opnieuw grenzen moeten worden gesteld. Ontwrichtende veranderingsprocessen moeten in goede banen worden geleid. Zoals Karl Polanyi schreef: 'It should need no elaboration that a process of undirected change, the pace of which is deemed too fast, should be slowed down, if possible, so as to safeguard the welfare of the community.'³² De veranderde arbeidsverhoudingen, inclusief de sterke groei van het aantal zzp'ers, vragen bovendien om een sociale zekerheid die meer inclusief is – om zowel oude als nieuwe risico's te dekken. Klara Boonstra en anderen in dit boek wijzen ons de weg om van de onderneming een meer inclusieve werkplaats te maken. Een nieuwe inrichting van de sociale zekerheid zal bovendien een antwoord moeten bieden op de grotere mobiliteit van werknemers, de behoefte aan scholing en opleiding tijdens de loopbaan en de lastige combinatie van veeleisend werk met het opvoeden van kinderen, de zorg voor de naasten en het verrichten van vrijwilligerswerk.

Het zijn vijf thema's voor een diepgaander debat over arbeidsverhoudingen. Uiteindelijk is het van belang is om in te zien dat een dergelijk project over de plaats van de arbeid niet voortkomt uit nostalgie of een diepe wens oude structuren te herstellen, maar uit de noodzaak om de economie te humaniseren.

NOTEN

1. Annette Toonen, 'Het gaat alleen nog maar over de centen', in: *NRC Handelsblad*, 19/20 oktober 2013.
2. Arnoud W.A. Boot, *De ontwortelde onderneming. Ondernemingen overgeleverd aan financiers?*, Assen 2009.
3. Vgl. de bijdrage van Wim van Hennekeler aan dit boek.
4. Hans Schenk, 'Over de bijdrage van speculatieve overnames aan de crisis', in Frans Becker, Menno Hurenkamp en Paul Kalma (red.) *Lessen uit de crash. Een antwoord op de financiële crisis*, Amsterdam 2012, 153-172.
5. Jonathan Witteman, 'Jongere steeds vaker flexwerker', in: *de Volkskrant*, 31 oktober 2013. Zie ook de bijdrage van Leni Beukema en Ivo Kuijpers aan dit boek.

6. Zie daarvoor de bijdrage van Klara Boonstra aan dit boek.
7. Vgl. de bijdrage van Tom Platt en Hendrik Noten aan dit boek.
8. Zie daarover ook de bijdragen van Fabian Dekker en Ronald Dekker aan dit boek.
9. Dit overzicht van nieuwe arbeidsrelaties en het Sierafor-voorbeeld zijn ontleend aan Hendrik Noten en Tom Platt, 'De Sierafor samenleving', in: *Socialisme & Democratie* 70 (juli 2013) 4, 36-41.
10. Vgl. voor een overzicht Jouke de Vries en Marcel van Dam, *Politiek-bestuurlijk management. Een blik achter de gouden muur*, Alphen aan den Rijn 1998. In dit boek gaat Dimitris Pavlopoulos op deze ontwikkeling in.
11. Zie Menno Hurenkamp en Monika Sie Dhian Ho, *Vooruit. De verzwegen politiek van het dagelijks leven*, Amsterdam 2013, 21.
12. Jelle van der Meer, *Over de grenzen van de leerkracht. Passend onderwijs in de praktijk*, ECPO, Den Haag 2011, 81-82.
13. Zie daarvoor de bijdragen van Jelle van der Meer en Harry Starren aan dit boek.
14. Ben Dankbaar, 'Dertig jaar politieke economie van arbeid en organisatie. Of: het gelijk van Harry Braverman', in: *TPE* 26 (december 2004) 2, 64.
15. Dankbaar, 66.
16. Harry Braverman, *Labor and Monopoly Capital. The Degradation of Work in the Twentieth Century*, New York and London 1974, 36.
17. John R. Stepp, 'The evolution of US labor-management innovations', in: James A. Auerbach and Jerome T. Barrett (ed.), *The Future of Labor-management Innovation in the United States*, Washington 1993, 14-19.
18. Frank Pot, 'Sociale innovatie: historie en toekomstperspectief', in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 28 (2012) 1, 13-14.
19. P. Oeij, S. Dhondt, K. Kraan, R. Vergeer en F. Pot, 'Workplace innovation and its relations with organisational performance and employee commitment', in: *Lifelong Learning in Europe*, Issue 4/2012 (electronic journal).
20. Vgl. voor een uitgebreide schets van de overgang van het fordisme naar de Nieuwe Economie de bijdrage van Frits Prakke aan dit boek.
21. Michel Albert, *Capitalisme contre capitalisme*, Paris 1991.
22. Idem, 26.
23. Zie onder meer Donald Kalff, *Modern Kapitalisme, alternatieve grondslagen voor grote ondernemingen*, Amsterdam 2009.

24. Ben Dankbaar, 90; ook: 78.
25. Menno Hurenkamp en Monika Sie Dhian Ho, *Vooruit. De verzwegen politiek van het dagelijks leven*, Amsterdam 2013.
26. Bertus Mulder, *Het hart van de sociaal-democratie. Over het belang van Arbeid & Zeggenschap*, Den Haag 2012.
27. Zie daarvoor het gesprek dat Annemarieke Nierop had met Mariëtte Hamer en Agnes Jongerius voor dit boek.
28. Wim van Hennekeler in dit boek.
29. Zie voor de rol van technologie voor de arbeidsverhoudingen vooral ook de bijdrage van Hubert Smeets aan dit boek.
30. David Coates, 'Good Work in Recessionary Times', in: David Coates (ed.), *Advancing Opportunity: the Future of Good Work*, The Smith Institute, London 2009, 8-9.
31. Idem, 12.
32. Karl Polanyi, *The Great Transformation. The Political and Economic Origins of Our Time*, Boston 2001 (1ste druk 1944), 35.

Vroeger vielen de vrouwen erbuiten, nu de laagopgeleiden

Lessen uit de invoering van de Wet flexibiliteit en zekerheid, vijftien jaar na dato

ANNEMARIEKE NIEROP

Strak in het pak en vol trots stonden de acht voormannen van PvdA, vvd, D66, SGP en CU begin oktober 2013 naast elkaar bij de presentatie van het zojuist gesloten begrotingsakkoord. Mariëtte Hamer en Agnes Jongerius – beiden al jaren nauw betrokken bij het arbeidsmarktbeleid – constateren achter de schermen met genoegen dat de maatregelen die werknemers beschermen naar voren zijn gehaald terwijl de verkorting van de ww-duur uitgesteld blijft tot 2016. Maar de discussie over onze arbeidsmarkt is wel erg smal geworden, vinden ze.

Net als nu bestond de Nederlandse arbeidsmarkt vijftien jaar geleden uit een groep ‘insiders’ en een groep ‘outsiders’. Na de oliecrises in de jaren zeventig was het aantal flexibele arbeidsrelaties langzaam toegenomen, een proces dat zich versnelde in de jaren negentig, vooral doordat steeds meer vrouwen gingen werken. En net als nu vond eigenlijk iedereen het onwenselijk dat een bepaalde groep werknemers (destijds vooral vrouwen, nu vooral laagopgeleiden en jongeren) eindeloos bleef hangen in tijdelijke, slechter betaalde en onzekere werksituaties. De oplossing werd gevonden in de Wet flexibiliteit en zekerheid, die in 1999 werd ingevoerd.

Het optimisme binnen de PvdA over deze wet was groot. Uitzendkrachten en deeltijdwerkers werden ‘normale’ werknemers; hun loon werd min of meer gelijkgetrokken met dat van vaste krachten en ze bouwden eindelijk ook scholings- en pensioenrechten op. Het gebruik van flexibele arbeidsrelaties werd beter gereguleerd en tegelijkertijd werd de flexibiliteit vergroot door een uitbreiding van het maximaal aantal aaneengesloten tijdelijke contracten en de maximale duur waarvoor deze konden worden afgesloten.

Was het wrang genoeg juist deze wet die ervoor zorgde dat de flexibilisering van de arbeidsmarkt uiteindelijk is doorgeslagen, kun je je afvragen, en wat staat er nog overeind van de verworvenheden van destijds? De breuklijnen lig-

gen nu anders dan toen: deeltijdwerkers met een vast contract horen bij degenen met veel zekerheden, en de groep flexibelen bestaat nu vooral uit mensen die eeuwig op tijdelijke contracten werken en zelfstandigen zonder personeel aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Mariëtte Hamer en Agnes Jongerius hebben de invoering van de Wet flexibiliteit en zekerheid van dichtbij meegemaakt, respectievelijk als Tweede Kamerlid en als bestuurder bij de FNV. Een vraaggesprek over de manier waarop grote hervormingen op de arbeidsmarkt vorm kunnen krijgen, over de samenwerking tussen vakbeweging, werkgeversorganisaties en politiek, en over werkende armen, eeuwig flexibelen, onverzekerde zelfstandigen en een nieuwe generatie jongeren die de arbeidsmarkt betreedt.

De Wet flexibiliteit en zekerheid bestond uit een hele reeks wijzigingen in de wetgeving voor de arbeidsmarkt en socialezekerheidsvoorzieningen. Het was een grote hervorming. Hadden jullie destijds het idee met baanbrekende zaken bezig te zijn?

Agnes Jongerius: ‘We gaan eindelijk de cao’s en wetgeving aanpassen aan wat er in de werkelijkheid allang aan de hand is, dat gevoel hadden we bij de vakbond. We wilden van deeltijdwerkers volwaardige werknemers maken, we wilden flexwerk fatsoenlijk regelen en we wilden ook bij vast werk de interne flexibiliteit bevorderen. Onze wetgeving en ons socialezekerheidsstelsel waren te zeer gebaseerd op een fulltimewerknemer met een vast dienstverband. Als je bijvoorbeeld in het streekvervoer zeggenschap wilde hebben over je werktijden, dan moest je fulltime gaan werken. Deeltijders werden ingedeeld waar de gaten in het rooster zaten.

De wet is in 1999 aangenomen, maar het sociaal akkoord is van 1996, en de discussie binnen de vakbond barstte begin jaren negentig al los. Karin Adelmund zat toen nog bij de FNV en leidde deze discussie. Wat betekent economische zelfstandigheid? Moeten we een TUT-regeling, een tijdelijke uittreedregeling, hebben als tegenhanger van de VUT-regelingen die vooral door mannen in de mannenberoepen werden gebruikt? Met dat soort vragen hielden we ons bezig.

Het is heel uitzonderlijk dat we in Nederland uiteindelijk hebben geregeld dat hoeveel uren je ook werkt, voltijds of in deeltijd, je in beide gevallen een volwaardige werknemer bent. Daarin lopen we nog steeds voor op veel

andere Europese landen. Die afspraken zaten trouwens niet in het sociaal akkoord of in de Wet flexibiliteit en zekerheid, maar werden geregeld in dezelfde stroom beleidswijzigingen.

Karin Adelmund is daarna overgestapt naar de PvdA en Lodewijk de Waal heeft de onderhandelingen over flex en zekerheid gedaan. Destijds zat ik nog bij de Vervoersbond en daar vroegen we ons soms wel af wat Lodewijk de Waal eigenlijk aan het doen was. Ingewikkeld vonden we bijvoorbeeld de omslag die er toen is gemaakt om uitzendwerk in het vervolg als volwaardig werk te beschouwen. Daarbij is ook het uitzendverbod voor vrachtwagenchauffeurs gesneuveld en uiteindelijk ook dat voor bouwvakkers – sectoren waarin uitzendwerk tot dan toe verboden was. Maar omdat de discussie over wat er moest veranderen op de arbeidsmarkt al een tijd liep, en omdat we er ook successen mee haalden – met de erkenning van deeltijdwerk bijvoorbeeld – zagen we dit als het sluitstuk van het uitgangspunt dat je al het werk als volwaardig werk moet willen regelen.’

Mariëtte Hamer: ‘Binnen de Partij van de Arbeid vond de discussie plaats in de periode tussen het sociaal akkoord in 1996 en de wetgeving in 1999. We spraken niet alleen over arbeid en de flexibiliteit van arbeidsrelaties, het ging voor het eerst ook over arbeid en zorg, en over zorgverlofregelingen. Het inzicht kwam dat mensen niet hun hele leven bij één baas hoefden te werken, dat ze ook moeten kunnen overstappen, en dat ze zich dus moeten kunnen scholen. De onderwerpen die we bespraken waren veel breder dan het wetgevingstraject – we stelden onszelf ook de vraag of we straks nog wel allemaal fulltime zouden werken en speelden met het idee van een basisbaan voor iedereen. We hadden zeker het gevoel met iets revolutionairs bezig te zijn.

Karin Adelmund zette als Tweede Kamerlid binnen de PvdA de discussie voort die ze bij de vakbond was begonnen, samen met het partijbestuur en met Ad Melkert, die toen minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid was. We speelden scenario’s na hoe de sociale zekerheid zich zou ontwikkelen; ik herinner me een acteur die elke keer als een ander soort minister-president opkwam. We trokken in koppeltjes het land in, gingen alle afdelingen af. Het ging niet alleen over arbeid in brede zin, de debatten waren ook aanleiding om na te denken over de vraag wat nu de kern is waar de PvdA zich mee bezig moet houden. Emancipatie stond daarbij

centraal. Zo kwam in 1998 bij de start van Paars II ook de wetgeving rond kinderopvang op gang.’

De Wet flexibiliteit en zekerheid werd ingevoerd in een tijd van economische bloei. Had de wet er destijds kunnen komen als er sprake was geweest van een recessie?

Jongerius: ‘Dat de wet er kwam, is eerder de spiegelzijde van het grote optimisme dat er heerste tijdens Paars I dan een gevolg van de economische bloei eind jaren negentig. Onder Paars hadden we het gedeelde inzicht dat het heel makkelijk was om allemaal in ons eigen schuttersputje ons eigen gelijk te bewijzen, maar dat we ook konden kijken of we elkaar konden vinden en gezamenlijk stappen vooruit konden maken. De discussie rond flex en zekerheid paste bij het Paarse levensgevoel, het enthousiasme van Paars I. Het initiatief van het sociaal akkoord kwam van de sociale partners, maar met ruggensteun van het kabinet. Er was gepaste euforie over het akkoord, van alle kanten. Wat wellicht ook meespeelde, was dat onder leiding van Frits Bolkestein de adviesplicht van de SER net was afgeschaft. Werkgevers- en werknemersorganisaties wilden daardoor heel graag laten zien dat ze wel degelijk problemen konden oplossen.’

Hamer: ‘Het had inderdaad veel met Paars te maken. Voor het eerst sinds 1918 was er een kabinet zonder christendemocraten. Ik herinner me vooral dat we met een heel vrolijk debat bezig waren. Er was grote behoefte aan vernieuwing en modernisering.’

De zekerheid die de wet beloofde te bieden – een vast contract na een periode van tijdelijke contracten – gaat voor heel veel mensen niet op. In Nederland is de doorstroom van tijdelijk werk naar vast werk vanaf 1999 sterk afgenomen.¹ En sinds de crisis begon in 2008 is die tendens nog meer versterkt. Een deel van de flexkrachten wisselt tijdelijk werk af met een bijstandsuitkering. Bovendien bleek de toename van het flexwerk over het geheel genomen niet meer banen op te leveren. Daarbij komt dat de Wet flexibiliteit en zekerheid is gericht op uitzendkrachten en oproepkrachten, terwijl een groeiend deel van de flexibele arbeidskrachten tegenwoordig bestaat uit tijdelijke krachten,

payrollers en zzp'ers. De Wet flexibiliteit en zekerheid biedt voor grote groepen mensen dus onvoldoende of zelfs geen zekerheid en er is veel flexibele arbeid die buiten de wet valt. Wanneer begonnen jullie de lacunes van de wet te zien?

Hamer: 'Het idee dat er ook grenzen zitten aan die flexibiliteit, dat is wel zo'n beetje gekomen bij de start van het kabinet-Balkenende IV, met de discussie over het ontslagrecht. In de Tweede Kamer drong toen bij ons het besef door dat het niet nog flexibeler moest worden. Dat sloeg op een gegeven moment om naar het inzicht dat de flexibiliteit echt uit de hand aan het lopen was.

Een aantal van die flexregelingen is misbruikt, of is anders gebruikt dan voorzien. Daar willen we paal en perk aan stellen. Wat destijds een heel vrolijke discussie was, is een sombere discussie geworden. Kijk naar jongeren die op flexcontracten werken: die zijn bang dat als het flexwerk wordt ingeperkt, ze straks helemaal niets meer hebben. Als ze in plaats van drie jaar nog maar gedurende twee jaar aaneengesloten tijdelijke contracten mogen hebben, staan ze eerder op straat, is hun angst.'

Jongerius: 'Het gevoel van euforie is eigenlijk toch redelijk kort na de invoering van de wet al gekeerd. Dat zal ook te maken hebben met de klap die we in 2002 kregen toen de internetbubbel barstte. Geleidelijk aan werd duidelijk dat Amerikaanse toestanden ook in Nederland waren doorgedrongen. Rond 2007 begon de FNV met acties met portretten van werkende armen en kwamen ook de eerste acties rond de arbeidsomstandigheden en de beloning van schoonmakers op gang.'

Bij de implementatie van de Wet flexibiliteit en zekerheid hadden de sociale partners ruimte om per sector in de cao-onderhandelingen afwijkende afspraken te maken.² Deze zijn vooral gemaakt met betrekking tot de periode die er tussen twee contracten mag zitten, zonder dat deze contracten gelden als opeenvolgend (de ketenbepaling). In de flexwet was deze periode vastgesteld op drie maanden, maar op sectorniveau werd die periode soms verkort, waardoor bijvoorbeeld in de horeca mensen eindelijk op flexibele contracten konden blijven werken. Daar stonden natuurlijk toezeggingen van de werkgevers tegenover. Hebben deze afspraken achteraf gezien uitpakket in het voordeel van medewerkers in vaste dienst, ten koste van de flexkrachten?

Jongerius: ‘De Wet flexibiliteit en zekerheid was een van de eerste akkoorden waar zo nadrukkelijk in werd bepaald dat cao-partijen via driekwart dwingend recht – dus als ze niets regelen, geldt de wet, maar als ze zelf een aanvullende regeling maken, dan geldt die regeling – konden afwijken van de wet. En als je mij nu vraagt waar het later is ontspoord, dan is het volgens mij precies op dit punt: het feit dat er in heel veel onderhandelingen uitruilen zijn ontstaan bij bijvoorbeeld de ketenbepalingen. Op die manier kon soms een eindeloze reeks tijdelijke contracten worden aangeboden, in ruil voor een beetje meer loon of iets rond de pensioenregeling.

De ratio achter zo’n bepaling van driekwart bindend recht is natuurlijk om maatwerk te kunnen leveren op sectorniveau. Maar het feit dat werkgevers in sommige cao’s werknemers eindeloos tijdelijke contracten konden aanbieden, mede goed gevonden door de vakbeweging, dat is nooit de bedoeling geweest. Pas achteraf werd zichtbaar wat iedereen in zijn eigen cao’s voor afspraken aan het maken was. Dat is de niet-fraaie kant van de cao-onderhandelingen: als je bepaalde zaken aangeboden krijgt, en de vaste krachten zitten vooraan op je ledenvergaderingen en de flexwerkers behoren niet tot degenen waar je dagelijks mee spreekt, dan werkt er een hoop zwaartekracht een bepaalde richting op. Daarmee is het verschil tussen vast en flex veel groter geworden dan nodig was.’

Ligt een belangrijke oorzaak van de enorme toename van flexibel werk niet ook in de verplichting van werkgevers om werknemers bij ziekte hun loon door te betalen, vanaf 1996 één jaar en vanaf 2004 twee jaar?

Hamer: ‘Bij het begrotingsakkoord in oktober van het kabinet met D66, CU en SGP – het akkoord waar nog geen goede naam voor is – is afgesproken om te onderzoeken of die verplichting om loon door te betalen bij ziekte niet toch terug moet met één jaar, omdat zo langzamerhand iedereen dit als een bezwaarlijk punt is gaan zien. Met name kleine ondernemingen ervaren de verplichting tot loondoorbetaling als een ongelooflijk risico bij het in dienst nemen van een werknemer, meer nog dan het ontslagrecht.’

Jongerius: ‘Het is, denk ik, goed om te onderzoeken of het anders kan. Maar ik herinner me ook nog de periode voordat deze maatregel gold. Bij een

werknemer die langer ziek was, werd simpelweg een ruitertje in de agenda gezet wanneer hij de WAO in zou gaan, zonder dat de werkgever verder iets deed om de werknemer toch weer aan het werk te krijgen. De druk om mensen erbij te houden die is ontstaan met de verplichte loondoorbetaling bij ziekte, die is absoluut positief.’

De Wet flexibilisering en zekerheid lijkt te zijn ingehaald door de tijd. Is na bijna vijftien jaar een nieuwe grote hervorming nodig, een hervorming die verder gaat dan het sociaal akkoord dat dit jaar werd gesloten?

Hamer: ‘We begonnen vijftien jaar geleden met het bieden van meer flexibiliteit. Nu zitten we in een slingerbeweging terug. We moeten hoog nodig een aantal zaken repareren. Met de afspraken die dit kabinet heeft gemaakt komen er meer zekerheden voor flexwerkers: minder tijdelijke contracten, ook gewoon een opzegtermijn, ook een ontslagvergoeding (de transitievergoeding). De vraag is of wat we nu doen de afsluiting is van een cyclus, of het begin van een nieuwe cyclus. Waarschijnlijk is het beide.

In die zin hebben dit soort hervormingen natuurlijk wel met de economische situatie te maken; het is niet toevallig dat we in een periode van crisis meer bescherming aan het regelen zijn. Het valt te hopen dat als we straks uit de crisis komen, er weer ruimte komt om na te denken hoe de arbeidsmarkt zich zal gaan ontwikkelen, hoe mannen en vrouwen zich daarop positioneren, wat er verandert in de arbeidsverhoudingen. Niemand zal meer zijn leven lang bij één baas blijven; wat betekent dat? In sommige periodes willen mensen meer of minder werken; wat betekent dat? De hele discussie van doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd, scholing, opleiding tijdens de loopbaan – daar hebben we het nu allemaal niet over, maar dat is wel nodig.

Met de opkomst van de zelfstandigen zonder personeel is het heel erg snel gegaan. Een paar jaar geleden was de heersende gedachte nog dat mensen het recht hebben om zelfstandig ondernemer te willen zijn. Maar nu veel van die ondernemers geen opdrachten meer hebben, wordt het een heel zorgelijke situatie. Die discussie kan opnieuw omslaan op het moment dat het economisch herstel intreedt. Toch zul je al de vraag of zzp'ers in het socialezekerheidsstelsel moeten kunnen meedraaien niet meer weg krijgen.

Dat er voor deze groep ook een pensioenopbouw mogelijk moet zijn, dat zij ook bepaalde socialezekerheidsrechten moeten hebben, daar zullen de komende tijd zeker wetsvoorstellen voor komen.'

Jongerius: 'Net als in de jaren negentig bij de discussie over het in één arbeidsbestel brengen van vaste medewerkers, deeltijders en flexwerkers, is er nu alle aanleiding om vaste werknemers, mensen op tijdelijke contracten en zzp'ers onder de paraplu van één arbeidsbestel te brengen. Maar wil je dat met een beetje vertrouwen doen, dan moet het een wat lichtvoetiger tijd zijn dan het nu is.

Ik maak me bijvoorbeeld grote zorgen over de vraag wat er gebeurt als straks de bouw weer aantrekt: zal dat ooit weer een sector worden met gewone werkgevers- werknemersverhoudingen, of wordt daar blijvend een heel grote taartpunt ingevuld door zelfstandigen? Dat is voor die mensen volgens mij hartstikke leuk op het moment dat ze 27 zijn en topfit, maar wat minder geslaagd als ze 42 zijn en hun eerste rugklachten beginnen te krijgen, laat staan als ze 53 zijn en ook hun eerste knieklachten krijgen.

En in de zorgsector moeten we ons afvragen wat we willen dat alfahulp voor soort werk is. Zoals we het er ook over moeten hebben wat het eigenlijk betekent dat een groep mensen niet meer voor een arbeidsorganisatie wil werken en liever zelfstandig ondernemer is. Als die mensen dat doen omdat ze al dat werkoverleg bij de thuiszorginstellingen zat zijn, dan zegt dat ook iets over die organisaties.

Ik moet vaak denken aan het boek van Frits Spangenberg over de "grenzeloze generatie". Van de huidige 15 tot 25-jarigen zegt 70 procent zichzelf een geweldige leider te vinden. Dat vind ik leuk. Bijna geen van hen zegt als hoofdmotivatie te hebben om iets goeds te doen, om zichzelf weg te cijferen ten behoeve van anderen. Wat natuurlijk wel spannend wordt als je straks heel veel mensen in de zorg nodig hebt. Al deze jongeren die groot zijn geworden met sociale media, komen te werken in arbeidsorganisaties die hiërarchisch zijn ingesteld. Als je van die generatie bent, snap je niet dat je de vragen die je hebt niet ogenblikkelijk aan de CEO kunt stellen; dat je niet op dat niveau van gelijkwaardigheid kunt communiceren. De botsingen die gaan ontstaan in arbeidsorganisaties, daar kan ik mij enorm op verheugen. Je zult maar net veertig zijn en denken: nu ben ik eindelijk uit het uitvoerende werk en

mag ik ook leiding geven, en dan komt er een lichtung binnen die helemaal geen leiding wil hebben. Ook dat zal een reden zijn om na te denken hoe arbeidsorganisaties in elkaar moeten zitten.

Hetzelfde geldt voor de discussie over kleinschalige zorg, burgercollectieven als de Thomashuizen en kleine ouderencoöperaties. Die ontstaan omdat burgers niet in van die heel grote organisaties ondergebracht willen worden. Maar zomaar zeggen dat we massaal inzetten op kleinschaligheid is niet slim. Want ik wil ook graag organisaties waar lager opgeleiden kunnen werken – en die werken vaak goed in een heldere structuur. Er zijn dus vele redenen om over de organisatie van arbeid na te denken. En toch moeten nu eerst de uitwassen van de flexwet ingedamd worden. Dit is de tijd waarin je zandzakken voor de deur moet zetten. Het gaat met een groep mensen echt mis op dit moment.’

Is het verstandig om de vakbonden ook in de toekomst veel ruimte te geven om op sectorniveau af te wijken van nationale wetgeving? Weegt het maatwerk dat daarmee geleverd kan worden op tegen het risico dat de vakbond de belangen van degenen die zij direct vertegenwoordigt (de leden die vaak een vast contract hebben) zwaarder laat wegen dan die van zzp'ers en tijdelijke krachten?

Jongerius: ‘Het is van groot belang dat cao-onderhandelaars de verantwoordelijkheid nemen om de gang van zaken in de sector te laten aansluiten op de arbeidsmarkt. Dus ze moeten die afspraken kunnen maken. Het zou de eer van de vakbond te na zijn als die bevoegdheid bij cao-onderhandelaars wordt weggehaald. Ik vind wel dat er veel beter gecoördineerd moet worden welke afspraken gemaakt worden. Leg het als vakbond ook maar uit waarom je in de media, in de horeca, in de verblijfsrecreatie, in het onderwijs afspraak x, y of z maakt. Dat de vakbeweging vooral de vaste kern organiseert, dat is bijna zo oud als de vakbeweging zelf. Maar het besef dat we de mensen met een vast contract niet kunnen beschermen als we de flexibele schil niet ook beschermen, dat zit wel bij iedereen goed tussen de oren.’

Bestaat niet het risico dat ook bij nieuwe wetgeving de werkgevers weer andere constructies zullen vinden om arbeidskrachten goedkoop en flexibel in te kunnen zetten? En is het bovendien wel reëel om oplossingen te zoeken op nationaal niveau, in een Europa met open grenzen?

Jongerius: ‘Water loopt altijd naar het laagste punt, maar dat kan geen reden zijn er niets aan te doen, dan wordt het laagste puntje steeds lager. Meer dan in de jaren negentig is er nu de notie van arbeidsmigratie. Wat buitenlandse arbeidskrachten aangaat, hebben wij steeds de discussie gevoerd onder de noemer “op de werkplek zou er geen verschil moeten zijn”. Niet tussen mannen of vrouwen, niet tussen jongeren en ouderen, en het zou ook niet uit moeten maken wat voor nationaliteit je hebt. Gelijk werk, gelijk loon. Natuurlijk zijn er altijd mensen die bezwaar maken als het over buitenlandse arbeidskrachten gaat, maar mijn ervaring is dat je de discussie in de juiste richting kunt kantelen als je haar terugbrengt tot de boodschap dat het ook in ons belang is dat Poolse vrachtwagenchauffeurs en Roemeense betonvlechters en uitbeenders hetzelfde betaald krijgen als wij. Sterker nog: juist de vakbeweging is een groot voorstander van wet- en regelgeving op Europees niveau, ter bescherming van de grondgedachte dat alle werknemers fatsoenlijk beloond moeten worden. Als we een vrij verkeer van personen hebben op Europees niveau, dan horen daar ook verkeersregels bij. Internationaal maakt de vakbeweging zich hier hard voor.’

Hamer: ‘Je kunt problemen natuurlijk steeds minder nationaal oplossen. Niets voor niets geeft minister Lodewijk Asscher aan met andere landen te willen samenwerken bij het aanpakken van problemen op de arbeidsmarkt. Het denken over Europa en over onze arbeidsmarkt loopt opvallend parallel. Vijftien jaar geleden oordeelden we veel positiever over open grenzen, terwijl er nu tot en met D66 kanttekeningen bij worden gemaakt. Ook wat dit onderwerp betreft zitten we in een wat sombere periode. Maar ik ben ervan overtuigd dat als de economie aantrekt, dat ook weer vrolijker wordt. Dit is een periode waarin je de defensie op orde brengt, maar uiteindelijk gaat de boel toch weer verder in beweging, dat kun je niet tegenhouden. Misschien wordt het nationale niveau over tien jaar wel een heel ander niveau, en wordt de regio belangrijker aan de ene kant en Europa belangrijker aan de andere kant.’

NOTEN

1. Ruud Muffels, 'Flexibilisering en de toegang tot de arbeidsmarkt', in: *TPEdigitaal, Flexibiliteit en zekerheid: een nieuwe balans*, 7 (2013) 4, p. 90. Zie ook: Paul de Beer, Ronald Dekker en Martin Olsthoorn, *Flexibilisering. De balans opgemaakt*, Amsterdam 2011, 82.
2. Zie voor een overzicht over afwijkingen van de flexwet op sectorniveau o.a. Trudie Schils en Hester Houwing, *Sectoral Variation in Collectively Agreed Employment Protection: Evidence from Dutch Flexicurity*, Kennisbank Sociale Innovatie, 2009.

De gelukkige medewerker in de inclusieve netwerkonderneming

KLARA BOONSTRA

In het arbeidsrecht worden de termen ‘onderneming’ en – in het verlengde daarvan – ‘ondernemer’ gek genoeg nauwelijks gebruikt. De enige uitzondering daarop is de Wet op de ondernemingsraden, een wet die vanwege het doel de belangen van de hele onderneming te behartigen eigenlijk ook een buitenbeentje is. De actor die wel vaak op het toneel verschijnt, is de ‘werkgever’. Voor de werkende lijkt het misschien niet veel uit te maken wie hij voor zich heeft, de werkgever of de ondernemer. Zij versmelten als het ware in één persoon: de leidinggevende of de baas die de leiding heeft over de dagelijkse activiteiten en die aan het einde van de maand het loon voldoet. Anders dan mensen denken, is het merendeel van de werkgevers helemaal geen mens, geen natuurlijke persoon. ‘Nou, zeker de mijne niet!’ roept de grapjas vervolgens op een feestje. Maar zo is de opmerking niet bedoeld. Over het algemeen gaat het bij ondernemers en werkgevers om rechtspersonen en niet om natuurlijke personen. Dat is voor de vraag naar de toekomst van de arbeidsverhoudingen van belang.

Want de eerste factor van ‘geluk’ in samenwerkingsverbanden, of het nu een gezin, een klas, een onderneming of een ander verband is waarbij meer dan één persoon is betrokken, is de kwaliteit van de menselijke verhoudingen. Een rechtspersoon doet echter op zichzelf niet aan menselijke verhoudingen. Die rol is op zijn best toe te delen aan degenen die binnen de rechtspersoon zeggenschap over de medewerkers hebben, maar zij zijn over het algemeen evenzeer in dienst van de onderneming. In deze bijdrage zal ik onderzoeken of het Nederlandse arbeidsrecht zich bekommert om of bijdraagt aan de kwaliteit van de menselijke verhoudingen op de werkplek. Daarbij onderzoek ik of er in de tijd een verschuiving in die verhoudingen binnen de onderneming heeft plaatsgevonden. Vervolgens belicht ik de rol die het recht kan of moet spelen in de verbetering van die verhoudingen. Aan de orde komen de verschillende onderdelen van het arbeidsrecht die daarvoor relevant zijn: het arbeidsovereenkomstenrecht, het cao-recht en het medezeggenschapsrecht.

Over de werkplek en de onderneming

Een onderneming is volgens het woordenboek – en trouwens ook volgens het wetboek – een organisatorisch verband, gericht op duurzame deelname aan het economisch verkeer met behulp van arbeid en kapitaal en met het oogmerk winst te behalen. De onderneming brengt goederen en diensten voort en heeft een zekere zelfstandige beslissingsbevoegdheid. De belangen van de werkenden in de onderneming maken op het eerste gezicht, althans op grond van deze definitie, geen deel uit van de doelstelling van de onderneming – laat staan het veroorzaken van geluksgevoelens. Arbeid is net als kapitaal een productiefactor die in dienst van de opbrengst wordt ingezet. Deze puur economische typering van de inzet van arbeid is gelukkig in Nederland niet heel gangbaar. De Nederlandse ondernemingscultuur kan nog grotendeels worden getypeerd als behorend tot het Rijnlandse model, waarin de belangen van de werkenden er voor de meeste ondernemers zeer toe doen. Het is juist de in ons land goed ontwikkelde en breed gedragen arbeidswetgeving die een correctie biedt op de louter economische benadering. Dat werpt de vraag op of het arbeidsrecht adequaat bijdraagt aan de gelukkige onderneming.

De hiervoor gegeven definitie van onderneming sluit strikt genomen de overheid en non-profitorganisaties uit. Dat is logisch in het kader van het ondernemingsrecht, dat voor een groot deel is geschreven om de zeggenschapsverhoudingen tussen bestuur, toezicht, kapitaal en arbeid te regelen. Maar voor onze probleemstelling is dat niet erg relevant. Daarom beschouw ik ook arbeidsorganisaties als overheidsdiensten en non-profitorganisaties als kandidaten voor ‘de gelukkige onderneming’. Voor de meesten van ons is het niet moeilijk om zich een voorstelling te maken van een arbeidsorganisatie als werkplek. Over het algemeen hebben we allemaal met deze organisaties te maken gehad als medewerker of als afnemer van diensten of goederen, op een school of universiteit, in een winkel, een kantoor of fabriek, een bouwplaats of een adviesbureau. Op welke manier valt de werkplek samen met de onderneming, en waar is de werkgever in dit geheel? Het zijn juist die vragen die de laatste decennia tot heel andere antwoorden hebben geleid dan voorheen.

De transformatie van de onderneming en de werkplek

Onze arbeidswetgeving gaat al een hele tijd mee. In 2007 vierden wij met een symposium bij de Sociaal-Economische Raad (SER) de honderdste verjaardag van het deel van het Burgerlijk Wetboek dat wij de Wet op de arbeidsovereenkomst noemen. Het collectieve arbeidsrecht, dat wil zeggen de Wet op de collectieve arbeidsovereenkomst (cao) en de wet die het mogelijk maakt om cao's algemeen verbindend te verklaren, is van respectievelijk 1927 en 1937. Het medezeggenschapsrecht zoals wij dat kennen is iets jonger. De huidige Wet op de ondernemingsraden dateert pas van 1971, maar is daarmee toch ook al van middelbare leeftijd. Dit betekent dat onze wetgeving is geschreven in tijden waarin andere ondernemingsvormen en arbeidsverhoudingen bestonden dan die waarmee wij vandaag te doen hebben.

Tot ongeveer begin jaren negentig waren vrijwel alle medewerkers in ondernemingen elkaars collega. Zij hadden dezelfde werkgever, van schoonmaker tot hoogleraar binnen de universiteit, van kantinejuffrouw tot secretaris-generaal op het ministerie en van machinebankwerker tot hoofd van de boekhouding in de fabriek. Sindsdien is de onderneming als arbeidsorganisatie veranderd. Op bijna elke werkplek werken er mensen min of meer samen die verschillende werkgevers hebben. Laten we eens wat voorbeelden bekijken. Op de basisschool is de schoonmaak uitbesteed en heeft de conciërge een gesubsidieerde baan die wordt gefinancierd vanuit een gemeentelijke instelling. De onderwijzeres van groep 6 is in dienst van een schoolbestuur dat wel vijftien scholen bestuurt. In het warenhuis werken op de parfumafdeling dames die stuk voor stuk bij een ander cosmeticabedrijf in dienst zijn. Toch zorgt het warenhuis voor vervanging als een van de medewerksters ziek is. Het schakelt daarvoor een uitzendbureau in. De beveiligers van het warenhuis zijn in dienst bij een onderneming die ook in de schoonmaak zit. Bij de bank is het meeste personeel in dienst van de bank zelf, met uitzondering van het IT-personeel, dat is gedetacheerd door een automatiseringsbedrijf. Op de bouwplaats bestaat al helemaal een bijna onontwarbare kluwen van arbeidsrelaties. De aannemer die de aanbesteding heeft gewonnen, heeft maar een paar man personeel permanent actief op de bouwplaats. Verschillende onderaannemers verzorgen delen van het bouwproces. Een van die onderaannemers maakt gebruik van zelfstandigen, die

hij werft via een bemiddelingsbureau in Polen. Op het hoofdkantoor van een adviesbureau is op een normale dag slechts een man of drie aanwezig; de rest van de medewerkers voert zijn werkzaamheden uit bij de onderneming die een opdracht voor advisering is aangegaan. Als ze daar niet zijn, werken ze vaak vanuit hun eigen huis.

Deze voorbeelden vormen in de praktijk nog lang niet de meest problematische arbeidsrelaties. Inmiddels zijn er veel ondernemingen ontstaan die businessmodellen hebben ontwikkeld die voorzien in arbeidsbemiddeling om specifiek te voldoen aan de vraag naar flexibele arbeidsrelaties. Vormen als payrollen, *contracting* en in- en doorlening van personeel maken de oorspronkelijke rolverdeling van onderneming, werkgever en werknemer erg diffuus. Bovendien wordt op grote schaal gebruik gemaakt van arbeids- en opdrachtovereenkomsten die het onduidelijk maken tussen welke partijen nu eigenlijk een overeenkomst is gesloten en welke werkgever de rol van gezag, leiding en toezicht bekleedt op een specifieke werkplek.

Een groeiend aantal werkenden werkt niet langer onder het gezag van een werkgever, maar verhuurt zijn eigen arbeid als zelfstandige zonder personeel. Zij zijn in juridisch-technische zin ondernemers die voor eigen risico hun onderneming voeren, die vaak enkel uit arbeid bestaat. De meningen over aantallen zijn verdeeld, maar het is zeker dat een flink deel van deze groep hier voor heeft gekozen en een kleiner aandeel zich ertoe gedwongen voelde. Hoe deze verhoudingen ook liggen, het is duidelijk dat veel zzp'ers dezelfde maatschappelijke risico's dragen als werknemers, terwijl ze de aan de arbeidsovereenkomst gekoppelde sociale bescherming vaak ontberen.

De inclusieve onderneming die samenviel met die ene werkgever voor al die werknemers is niet langer de enige standaard. In plaats daarvan vindt ondernemen plaats in netwerken, waarin verschillende ondernemers hun activiteit samenvoegen. Het doel van zo'n netwerk is grotendeels gelijk aan het doel van de onderneming zoals in bovenstaande definitie. Maar de verschijningsvorm die de onderneming aanneemt varieert enorm. Datzelfde geldt voor de werkgeversrol. Waar voorheen één werkgever de door het arbeidsrecht toebedeelde verantwoordelijkheden voor alle werknemers op de werkplek droeg, vinden we nu vele verschillende werkgevers.

Is het arbeidsrecht meeveranderd?

De definitie van de arbeidsovereenkomst in artikel 7:610 van het Burgerlijk Wetboek is uitermate helder. Van een arbeidsovereenkomst is sprake als de ene partij, de werknemer, zich verbindt in dienst van de andere partij, de werkgever, om tegen loon gedurende een zekere tijd arbeid te verrichten. Wanneer de arbeidsverhouding aan die definitie voldoet, dan zijn de twee partijen verplicht zich te houden aan alle rechten en plichten die de wet aan de arbeidsovereenkomst verbindt. Dat wil zeggen dat de werknemer zelf de arbeid moet verrichten – hij kan niet zijn broer sturen als hem dat op enig moment beter uitkomt. Bovendien betekent het ‘in dienst zijn’ dat de werknemer de instructies van de betreffende werkgever moet opvolgen. De werkgever bekleedt het gezag en de werknemer die daartegenin gaat kan sancties verwachten.

Daar staat een hoop tegenover. De werknemer ontvangt loon als tegenprestatie voor de arbeid, ook als hij bijvoorbeeld door ziekte zijn arbeid niet kan verrichten. Ook als hij vakantie geniet, moet de werkgever hem doorbetalen. De werkgever moet in beginsel zijn werknemers gelijk behandelen, in beloning en alle andere arbeidsvoorwaarden. De werkgever kan de werknemer niet zomaar wegsturen als hem dat goeddunkt of als hij hem eigenlijk niet meer nodig heeft. Het ontslagrecht garandeert dat voor beëindiging van de arbeidsrelatie een goede reden moet bestaan. Dat geldt trouwens ook voor de werknemer: hij kan ook niet zomaar op enig moment opstappen, als hij elders meer kan verdienen of per direct leuker werk kan vinden.

Aan de arbeidsovereenkomst is in de loop van de jaren nog een scala aan andere rechten en plichten gekoppeld, bijvoorbeeld op het gebied van de sociale zekerheid. Alleen als sprake is van een arbeidsovereenkomst kan de werknemer recht doen gelden op een uitkering bij werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid. Het pensioen is verbonden aan het bestaan van een arbeidsovereenkomst en hetzelfde geldt voor allerlei verlofvormen die fiscaal worden ondersteund. De ene arbeidsrelatie, de arbeidsovereenkomst, is in de loop der tijd opgetuigd tot een enorme kerstboom van rechten en plichten, waarmee zowat elk maatschappelijk risico op een of andere manier in de arbeidsrelatie is ondergebracht.

Slechts eenmaal in het honderdjarige bestaan van de arbeidsovereenkomst is een wezenlijke wijziging van de definitie van de arbeidsrelatie in de wet ingevoerd. Dat gebeurde in 1999 bij de incorporatie van de uitzendrelatie. Uitzendarbeid was een verschijnsel dat al vanaf de jaren zeventig bestond. Oorspronkelijk werd het beschouwd als een vorm van arbeidsbemiddeling, naast de publieke arbeidsbemiddeling van het toenmalige arbeidsbureau. Over de aard van de arbeidsrelatie werd in de ontstaansjaren niet principiële nagedacht. Eigenlijk was slechts de publiekrechtelijke kant geregeld. Uitzendbureaus moesten een vergunning hebben, waaraan voor hen verplichtingen waren verbonden. Schending van die verplichtingen kon in een aantal gevallen een economisch delict opleveren.

Arbeidsrechtsgeleerden slaagden er niet in de uitzendrelatie te duiden binnen het wettelijke stramien van de arbeidsovereenkomst, zoals die hierboven is weergegeven. Dat is logisch, want in plaats van twee partijen die over en weer de rechten en plichten verdelen, bestaat de uitzendrelatie uit drie partijen: het uitzendbureau, de werkende en de 'inlener'. Wie moest welke rol spelen in de wettelijke definitie? De rol van de werkende was nog het makkelijkst: de arbeid moest gewoon worden verricht door de werknemer, waarvan er maar één was. Aan werkgeverszijde lag de zaak echter wat ingewikkelder. Bij wie zou de werknemer in dienst zijn en wie zou het gezag bekleden? De instructiebevoegdheid van het uitzendbureau strekte zeker niet zover dat het de werknemer naar een inlener kon sturen waar de werknemer geen zin in had. Als de werknemer eenmaal ter beschikking werd gesteld aan een inlener, dan moest hij daar onder gezag van de betreffende werkgever zijn arbeid verrichten, dat wil zeggen zijn instructies opvolgen. In praktische zin was duidelijk welke partij het loon zou betalen: dat was het uitzendbureau. Maar eigenlijk bepaalde ook toen al de inlener, de gebruiker van de arbeid, in feite het niveau van het loon door de prijs die hij bereid was te betalen voor de bemiddeling en het overnemen van zijn werkgeversverantwoordelijkheden.

Principe en pragmatisme streden om voorrang en uiteindelijk werd in een compromis een polderoplossing gevonden die ook nu nog grote gevolgen heeft. De uitzendovereenkomst werd een arbeidsovereenkomst. Het werkgeverschap werd in tweeën gedeeld, maar alle verplichtingen van de arbeidsovereenkomst kregen wel onderdak in de Wet op de arbeidsovereenkomst.

Het uitzendbureau werd werkgever, in de zin dat de arbeidsvoorwaardelijke verplichtingen daar kwamen te liggen. Maar het gezag werd gesplitst van de overige verplichtingen en kwam bij het inlenende bedrijf te liggen. In de praktijk ontstond zo een verschil tussen een formeel werkgeverschap en een materieel werkgeverschap.

Deze regeling werd ontworpen in een centraal akkoord in de Stichting van de Arbeid, dus het is duidelijk dat zowel werkgeversorganisaties als vakbonden er voordelen in zagen. Werkgevers hadden behoefte aan snelle vervanging bij wat we 'piek en ziek' noemen. Werknemersorganisaties achtten een regeling van het verschijnsel – dat nou eenmaal bestond – binnen het arbeidsovereenkomstenrecht een goede oplossing. Maar er was wel een mits, namelijk dat het personeel dat ter beschikking werd gesteld niet permanent onder de arbeidsvoorwaarden in de onderneming zou blijven werken, zodat het een bedreiging zou worden voor de positie van het overige personeel. Een belangrijke factor daarbij was de prijs die voor de uitzendarbeid moest worden betaald. Zolang die, direct of in transactiekosten, hoger was dan die voor het eigen personeel, en de uitzendarbeid tijdelijk was, was er niet zo veel aan de hand. Maar als het voor een ondernemer goedkoper wordt om extern personeel te werven, dan ontstaan er prikkels die de positie van het overige personeel ondermijnen.

Het is belangrijk om te onderkennen dat met de regeling van de uitzendovereenkomst in 1999 een begin is gemaakt met het doorbreken van het gelijkheidsbeginsel. Ik haalde het hierboven al aan: de werkgever moet al zijn werknemers in beginsel gelijk behandelen. Wanneer sprake is van twee werkgevers, dan is er sprake van twee normadressanten. Het uitzendbureau draagt deze verplichting ten aanzien van de uitzendkrachten, maar de inlenende werkgever heeft dezelfde verplichting niet. Dat is vreemd, want de inlener bepaalt toch indirect welk loon zal worden betaald. Impliciet is dat ook wel onderkend in de wetgeving. De wet die de uitzendrelatie regelt, de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (Waadi), bepaalt dat de ter beschikking gestelde arbeidskracht recht heeft op ten minste dezelfde arbeidsvoorwaarden als die welke gelden voor de werknemers bij de inlener. Echter, daar mag bij cao van worden afgeweken, hetgeen op grote schaal gebeurt. Weliswaar zijn de vakbonden al sinds het in werking treden van de wet aan het proberen zich terug te vechten, maar het lijkt erop dat dit principe pas met ingang van 1 januari 2015 eindelijk werkelijkheid zal worden.

Fragmentering van arbeidsrelaties

Het regelen van de uitzendrelatie heeft goede effecten gehad voor zowel de werkgevers- als de werknemerskant. De arbeidsverhoudingen die ontstonden kunnen zonder meer als positief worden gekenschetst. Langlopende afspraken in cao's en andere overlegvormen maken dit deel van de arbeidsmarkt grotendeels 'bonafide', waar het in andere landen vaak niet anders dan als 'malafide' kan worden gekenschetst. Als in Nederland aan de onderkant van de uitzendmarkt ook malafide bedrijven bestaan, dan is er in elk geval een stevig gedragen regeling om deze misstanden te bestrijden. Met soms meer, soms minder effect – dat moet wel worden gezegd.

Maar het opsplitsen van de werkgeversrollen heeft ook andere effecten gehad. Of het oorzaak of gevolg is, valt te betwisten, maar aan werkgeverszijde werd de gedachte 'wel de lusten, niet de lasten' van de arbeidsovereenkomst populair. Als deze houding zich had beperkt tot tijdelijke uitzendarbeid was dat te billijken geweest. Maar wat volgde, is dat op grote schaal tijdelijke arbeidsovereenkomsten met werknemers werden gesloten, niet zelden op werkplekken waar de activiteiten helemaal niet tijdelijk waren. Uitzendorganisaties gingen juist businessmodellen ontwikkelen voor het min of meer permanent ter beschikking stellen van werknemers, met voor de werkgever die de arbeid gebruikt de voordelen van de uitzendconstructie. Het voorbeeld bij uitstek hiervan is het payrollen. Een ondernemer werft en selecteert een werknemer, maakt alle arbeidsvoorwaardelijke afspraken, maar laat de arbeidsovereenkomst ondertekenen door een andere ondernemer. Vervolgens kan het voorkomen dat de werknemer jarenlang onder veel minder goede voorwaarden werkt dan zijn collega's. Wanneer de werkgever de werknemer wil ontslaan, kan dat zonder verplichtingen voor de twee werkgevers. Zij hebben hun zaakjes zo gesplitst dat het voor de werknemer moeilijk is om vast te stellen bij welke partij hij zijn recht moet halen.

Ook bij het uitbesteden van delen van de activiteiten die binnen een onderneming plaatsvinden heeft zich een dergelijke ontwikkeling voorgedaan. We zijn gewend geraakt aan het uitbesteden van de schoonmaak, catering, beveiliging en IT-activiteiten. Maar ik kan me nog goed herinneren dat die ontwikkeling bij de rechtenfaculteit van de Universiteit van Amsterdam, mijn werkplek eind jaren negentig, met argusogen werd aanschouwd. Een

aantal collega's vond dat de ondernemingsraad zijn bevoegdheden moest gebruiken om dat besluit tegen te gaan. Men was zich uitermate bewust van de gevolgen als deze diensten niet langer onder de verantwoordelijkheid van de universiteit als werkgever zouden plaatsvinden. 'And the rest is history,' zeggen de Amerikanen.

In de schoonmaaksector vonden in 2010 en 2012 stakingen plaats. De vakbonden beperkten zich niet tot een pleidooi voor goed werkgeverschap, maar riepen ook op tot verantwoordelijk marktgedrag en goed opdrachtgeverschap, dat wil zeggen 'sociaal uitbesteden'. Hoewel de op deze sectoren gerichte acties niet onsuccesvol waren, lijkt het er toch op dat er soms een slag wordt gewonnen maar de oorlog wel doorgaat. Een betrekkelijk nieuw fenomeen op de Nederlandse arbeidsmarkt is namelijk het zogenoemde 'contracting'. In een onderneming wordt alle arbeid vervangen door de dienstverlening van een ander bedrijf, niet zelden met uitsluitend kwetsbare buitenlandse arbeid. Dat bedrijf biedt niet alleen arbeid, maar ook leiding en toezicht. Deze constructie wordt gebracht als aanneming van werk, een leerstuk uit het Burgerlijk Wetboek dat is bedoeld om een stoffelijk werk tot stand te brengen. Denk aan het bouwen van een huis of aan de aloude loonbedrijven in de agrarische sector, die een activiteit leveren waarin de opdrachtgever zelf niet kan voorzien. Het leerstuk is nooit zo bedoeld, maar nu wordt het op de arbeidsmarkt gebruikt om groepsgewijs vast personeel in te wisselen voor personeel dat niet onder de verantwoordelijkheid van de werkgever valt.

De lijst van gefragmenteerde arbeidsrelaties op een werkplek is lang, maar zou onvolledig zijn als we niet ook het inschakelen van zelfstandigen zonder personeel in beschouwing namen. Het is een verschijnsel dat al zo oud is als het Burgerlijk Wetboek en er is principieel niets mis mee. Maar er ontstaat een andere situatie als het wordt ingezet om de verplichtingen van het werkgeverschap te ontlopen in een situatie waar de werkende zelf de risico's van het ondernemerschap niet heeft gekozen en ook niet kan dragen. Met name in sectoren als de bouw, het transport en het (pakket) vervoer en in delen van de zorg zijn werknemers waarvoor de werkgever wettelijke verantwoordelijkheden droeg ingewisseld voor werkenden die zelf maar moeten uitzoeken hoe ze de risico's opvangen.

Leidt dit alles tot ongelukkige werkenden en/of ondernemingen?

Het is niet eenvoudig om de winst- en verliesrekening van de hier beschreven ontwikkelingen vast te stellen. Dat hoeft ook niet. Het is voldoende om te trachten vast te stellen welke werkenden de prijs betalen van wat ik de fragmentering van de arbeidsrelaties noem. Vervolgens kunnen we ook onderzoeken of degenen die misschien niet direct zelf de prijs betalen, bijvoorbeeld de vaste werknemers, hun werkplek nog wel zo prettig vinden. Ze kunnen zich immers realiseren dat sommige van hun collega's – daarmee bedoel ik iedereen die op de werkplek werkt – onder (veel) slechtere of (veel) betere omstandigheden werken. Het is een vraagstuk van solidariteit en van wie tot de eigen groep of omgeving wordt beschouwd. Denk aan de collega's van de Universiteit van Amsterdam die ik hierboven opvoerde en die zich destijds de collega's van de schoonmakers achtten. Dat is nu vast niet meer het geval.

Leidt de arbeidsverdeling zoals die in de laatste vijftien jaar is ontstaan tot een verslechtering van de kwaliteit van de arbeidsverhoudingen op de werkplek en dus tot minder gelukkige werknemers? Wellicht niet over de hele linie. Maar daar waar werknemers inwisselbaar zijn geworden en weinig zekerheid aan hun arbeidscontract kunnen ontleen, waar onduidelijk is welke werkgever verantwoordelijk is voor de rechten van de overeenkomst, waar elke werkende per direct het risico van verlies van baan en dus van inkomen boven het hoofd hangt, is het idee van de onderneming met een gezamenlijk doel kapotgeslagen. Dat moeten ook de collega's voor wie dit gebrek aan zekerheid en onduidelijkheid niet zo sterk geldt als probleem beschouwen. Het zou toch niet gek zijn als zij die minder risico's dragen zouden opkomen voor de collega's op de werkplek voor wie die risico's wel gelden, bijvoorbeeld door middel van slim gebruik van medezeggenschap?

Remedie

Juristen ter linkerkant van de samenleving hebben getracht de negatieve gevolgen van bovenstaande ontwikkelingen te lijf te gaan door ook de gefragmenteerde arbeidsrelaties zo veel als mogelijk onder te brengen in het

arbeidsovereenkomstenrecht. De incorporatie van de uitzendrelatie is hiervan een voorbeeld, evenals het pleidooi om door middel van de wet een keten van tijdelijke contracten op een gegeven moment automatisch om te zetten in een overeenkomst voor onbepaalde tijd. Andere voorbeelden zijn de poging om schijnconstructies te ontmaskeren als arbeidsovereenkomsten, zodat de werkgeversverantwoordelijkheid tevoorschijn komt; het in cao's trachten te regelen dat slechts beperkt gebruik mag worden gemaakt van tijdelijke contracten of van het inhuren van arbeidskrachten; pogingen om in cao's afspraken te maken over de inzet van zzp'ers voor werk dat voorheen door de eigen arbeidskrachten werd gedaan; afspraken over de beloning van zzp'ers, waardoor deze in elk geval niet door onderbieding voorrang krijgen boven de eigen werknemers. Het zijn allemaal pogingen om het beest te temmen. Maar het zijn ook allemaal pogingen die een tegenreactie oproepen, omdat ze in wezen niet de onderliggende problematiek raken. Daarmee bedoel ik de problematiek van de hierboven opgevoerde 'opgetuigde kerstboom'. Zolang we maatschappelijke risico's als werkloosheid, ziekte(kosten) en arbeidsongeschiktheid exclusief aan de strikte arbeidsovereenkomst blijven verbinden, zal dit de prijs van die arbeid die onder dat contract wordt uitgevoerd beïnvloeden. Efficiencyoverwegingen van ondernemers leiden dan automatisch tot druk over de band van de arbeidsovereenkomst. Flexarbeid is het ventiel gebleken dat kan worden gebruikt om deze druk te verminderen.

De vraag is of er geen slimme arrangementen zijn te verzinnen om deze druk te verlichten. En daarmee komt ook een vraag aan het licht die zowel pragmatische als principiële kanten heeft: is het doel van het (arbeids)recht om maatschappelijke ontwikkelingen in goede banen te leiden, of moet het onwenselijke maatschappelijke ontwikkelingen een halt toe roepen door allerlei verboden in te stellen? Mijn ervaring ten aanzien van dat tweede standpunt is dat het een illusie is te denken dat het recht dit vermag. Inmiddels een jaar of dertig werkzaam in het arbeidsrecht ben ik misschien illusies armer, maar praktisch wijzer geworden. De wet- en regelgeving zal moeten worden gedragen door het grootste deel van de betrokken werkgevers en werknemers.

In het begin van deze bijdrage stelde ik al dat de Wet op de ondernemingsraden een buitenbeentje is in het arbeidsrecht, omdat in deze wet de onderneming als samenwerkingsverband centraal staat. Wanneer we

de stelling ‘iedereen met wie je op de werkplek werkt is je collega’ als uitgangspunt nemen, kunnen we onderzoeken of dit perspectief ook is terug te vinden in de wet. Dat blijkt niet het geval. Wie kunnen in de onderneming de bevoegdheden uitoefenen? Dat wil zeggen: wie bepalen ten aanzien van welke onderwerpen of het recht op informatie, overleg, advies en instemming van belang zijn? De wet lijkt nog grotendeels geschreven voor werknemers die gedurende lange tijd in vaste dienst zijn van een en dezelfde werkgever. Alleen diegenen zullen immers de zittingstermijn van over het algemeen drie jaren kunnen volmaken. Dan gaat het om voltijd werkenden die in de tijd van de baas hun medezeggenschapsuren kunnen claimen. Weliswaar is plaats ingeruimd voor uitzendkrachten, maar die tellen pas mee als ze gedurende minstens 24 maanden aan de onderneming ter beschikking zijn gesteld. De ondernemingsraad heeft het recht om advies te geven ten aanzien van het groepsgewijs inlenen van arbeidskrachten en heeft instemmingsrecht ten aanzien van het instellingsbeleid. Het is niet moeilijk te bedenken op welke wijze deze onderwerpen op de overlegagenda zullen figureren als alleen de ‘insiders’ en hun belangen bij de medezeggenschap aan bod komen.

Er ligt een belangrijke taak om de medezeggenschap inclusiever te maken. De opdracht is de wet- en regelgeving zodanig in te richten dat flexwerkers kunnen gaan deelnemen aan de medezeggenschap en dat in de medezeggenschapsorganen de belangen van ‘anderswerkenden’ ter harte worden genomen. Overigens heeft de commissie Bevordering Medezeggenschap van de SER dit onderwerp reeds tot een van haar speerpunten gemaakt. Wellicht is het nodig om de Wet op de ondernemingsraden een flexupdate te geven, maar de wijziging van het perspectief zal vooral in de ondernemingen zelf moeten plaatsvinden. De wetgever zal de ontwikkeling in elk geval kunnen faciliteren en daarmee ook als inspiratiebron kunnen fungeren. Het karakter van deze wetgeving is echter zodanig dat de partijen in de onderneming zelf aan de slag moeten met een voor hen passende uitvoering en vormgeving.

Mogelijkheden om het cao-recht meer op de werkplek toe te passen zijn wel voorstelbaar, maar in juridisch-technische zin zal dit razend ingewikkeld zijn. Weliswaar kunnen cao’s ook een regionale in plaats van een sectorale werking hebben, maar de kern en het belangrijkste nut van het instrument is toch wel het overleg over het loongebouw in een bepaalde sector. Het zou niet alleen erg ingewikkeld zijn om aan de cao een andere functie te geven,

maar er zou een deel van de huidige functie van de cao verloren gaan, en dat is ook weer niet de bedoeling. In feite zou een dergelijke ontwikkeling leiden tot het afsluiten van ondernemings-cao's, waarbij onder een onderneming een breder verband zou worden verstaan dan nu het geval is. Over het algemeen hebben vakbonden, maar ook vele werkgevers, een voorkeur voor cao's op sectoraal niveau om hun deel van de arbeidsmarkt te reguleren. Het is echter wel goed mogelijk om de sector-cao's, als die samenkomen op een werkplek, in een inclusieve onderneming onderling te coördineren en complementair te maken. Ook daarvoor kan het juridische cao-instrument worden gebruikt. Bovendien is het mogelijk om bij cao aan de ondernemingsraden een opdracht te geven om bepaalde zaken nader te regelen.

Conclusie

De consequentie van de gekozen benadering is dat de fragmentering van de onderneming als uitgangspunt moet worden genomen en de normen daaraan moeten worden aangepast. Dat wil zeggen dat bepaalde arbeidsrechtelijke bescherming niet langer enkel moet worden gekoppeld aan het al dan niet hebben van een arbeidsovereenkomst voor een bepaalde duur. Ook arbeid als opdrachtnemer moet een zodanige garantie kennen. De sociale zekerheid die is gekoppeld aan de arbeidsovereenkomst zou dan kunnen worden gekoppeld aan een bepaald inkomensniveau, bijvoorbeeld tot twee keer modaal. Daarboven zouden de werknemers dan misschien ook zelf voor het opvangen van de risico's moeten sparen. De cao's zouden veel meer op de werkplek als netwerkonderneming gericht kunnen zijn. Een start is daar al mee gemaakt in de bouwsector, door betrokken werkgeversorganisaties en vakbonden. Het zou betekenen dat de voormalige Nederlandse Mededingingsautoriteit, nu de Autoriteit Consument & Markt, niet meer zo krampachtig moet omgaan met het verschil tussen zelfstandigen en werknemers. En het zou betekenen dat de medezeggenschaporganen er een nieuwe taak bij hebben. Hoewel, een nieuwe taak? De wet stelt dat de ondernemingsraad nu wordt geacht om, in het belang van het goed functioneren van de onderneming, de vertegenwoordiging van de in de onderneming werkzame personen op zich te nemen. Dat is dus al breder dan de belangen van de werknemers.

Uiteraard is dat een enorme complexe beweging, die vele jaren in beslag zal nemen en het nodige van de drie polderpartijen vergt. Uit mijn verhaal blijkt dat niet slechts of vooral de overheid in de rol van wetgever, beleidsmaker of bestuurder aan zet is, maar juist de werkgevers en werknemers in alle verbanden waarin zij elkaar treffen. Naar mijn mening is de omarming van de inclusieve netwerkonderneming de enige manier om binnen die onderneming arbeidsverhoudingen tot stand te brengen die leiden tot verbondenheid, gemoedsrust aan de zijde van de werkenden, continuïteit van een tevreden personeelsbestand, creativiteit, productiviteit en arbeidsrust. Oftewel: een gelukkige onderneming.

Individuele keuzes in collectieve kaders

LENI BEUKEMA EN IVO KUIJPERS

Op de arbeidsmarkt vindt een stille revolutie plaats. Voor groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt zijn er buiten de cao allerlei nieuwe, minimale arrangementen ontstaan; meer dan een miljoen zelfstandigen verblijven arbeidsrechtelijk in een niemandsland, en het vaste contract garandeert tegenwoordig allerminst werkzekerheid. Oplossingen worden vooral gezocht in aanpassingen van de bestaande arrangementen volgens bekend patroon: sleutelen aan de polisvoorwaarden (hoogte en duur van de uitkeringen), aan de kring van verzekerden of sleutelen aan de uitvoering (meer of minder markt). De maatregelen grijpen terug op oude zekerheden: de vaste baan voor het leven, met brede collectieve regelingen en sterke, representatieve instituties. Het verlangen naar restauratie is begrijpelijk, want de oude verzorgingsstaat en de stabiele arbeidsverhoudingen hebben veel bijgedragen aan de opbouw van het huidige Nederland. Inmiddels is er wel een einde gekomen aan die periode en daarmee een einde aan wat de socioloog Abram de Swaan ooit omschreef als de 'gemoedsrust van de verzorgingsstaat'. Die gemoedsrust is er niet meer en zal er voorlopig ook niet meer komen.

Het is dus tijd voor een fundamentele bezinning op de uitgangspunten van het arbeidsbestel. Het volstaat niet de bekende wegen te bewandelen. Er is een nieuw paradigma nodig dat recht doet aan de toenemende differentiatie in de wereld van het werk. In het onderstaande werken we dat uit door eerst de nieuwe kansen en risico's op de arbeidsmarkt te beschrijven. Vervolgens onderzoeken we welke vragen deze ontwikkelingen opleveren voor bestaande instituties en de vakbeweging. Tot slot laten we zien dat de zoektocht naar een nieuw paradigma al plaatsvindt en dat nieuwe akkoorden zich aandienen. We nemen daarbij de ontwikkelingen in de creatieve industrie als voorbeeld.

De ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en arbeidsverhoudingen

Het traditionele vaste contract is niet meer representatief voor de situatie op de arbeidsmarkt. Dat blijkt uit ontwikkelingen in de duur en omvang van dat contract zelf, maar ook uit het ontstaan van allerlei nieuwe vormen van arbeidsrelaties. We zien in de eerste plaats een verandering in de duur van het vaste contract. Die is de afgelopen decennia gestegen van 8,31 naar 10,86 jaar, een stijging met ruim 30 procent. Nadere analyse op basis van beschikbare cijfers over de mannelijke beroepsbevolking laat zien dat dit vooral voor de jongere en de oudere werknemers het geval is, terwijl voor de mannen van 30 tot 50 jaar de duur van de contracten afneemt.

*Tabel 1. Percentuele verandering in duur van het arbeidscontract
1992-2009 naar leeftijd, mannen in Nederland*

25-29 jaar	30-34 jaar	35-39 jaar	40-44 jaar	45-49 jaar	50-54 jaar	55-59 jaar	60-64 jaar
14,5	-8,1	-11,1	-14,5	-9,5	-3,5	7,7	19,0

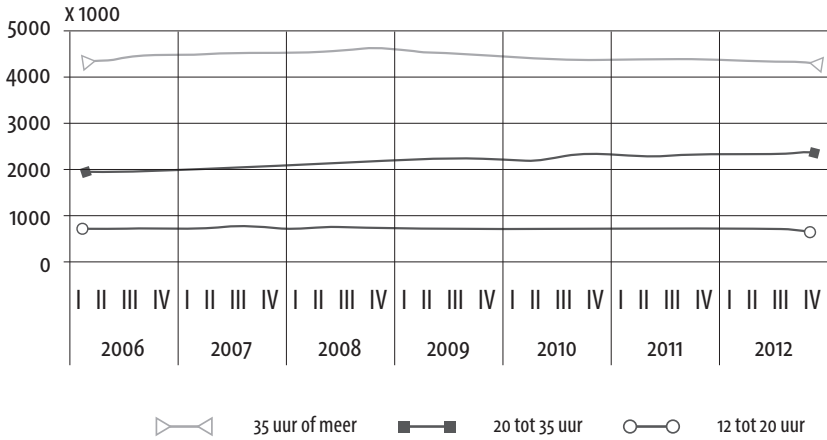
Bron: Stone, tabel A.9

Stone concludeert dat voor mannen in het midden van hun loopbaan de duur van het arbeidscontract is afgenomen. De verlenging van de duur van het contract voor de oudere mannen zou verklaard kunnen worden door de tendens in ons land om langer door te werken, gekoppeld aan de geringe arbeidsmobiliteit op latere leeftijd.

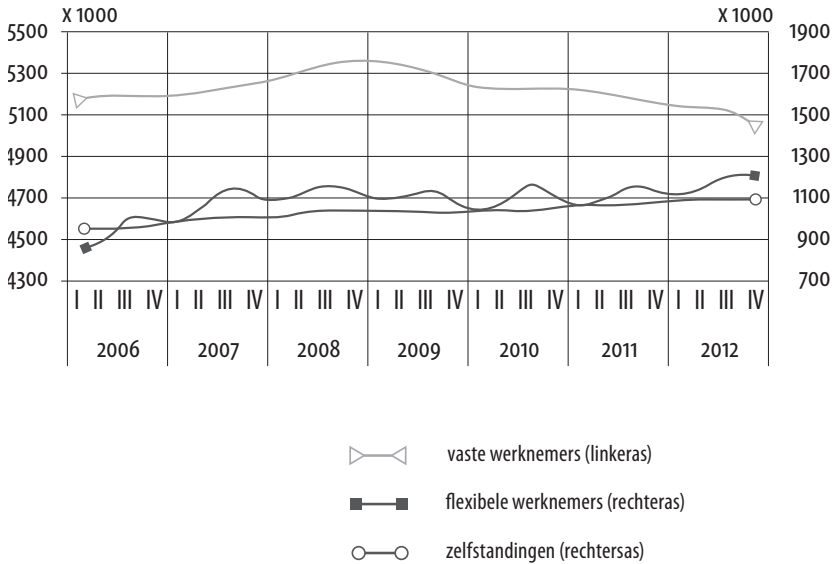
Ten tweede daalt het aantal voltijdwerkers sinds 2009, terwijl het aantal mensen met een grote deeltijdbaan van 20 tot 35 uur per week blijft toenemen. Hierdoor wordt het aandeel deeltijdwerkers steeds groter. Het aantal mensen met een kleine deeltijdbaan van 12 tot 20 uur per week is de laatste jaren stabiel.

Ten derde werkt inmiddels zo'n 34 procent van de werkenden op flexibele basis. CBS-cijfers laten zien dat de verschuiving van vaste naar flexibele banen structureel is en ook in de huidige crisis doorgaat.

Figuur 1. Werkzame beroepsbevolking naar arbeidsduur



Figuur 2. Werkzame beroepsbevolking naar positie in de werkring



Naast het vaste contract is een veelkleurig palet van arbeidsrelaties ontstaan, variërend van deeltijders in alle soorten en maten, uitzendkrachten, payrollers, gedetacheerde werknemers en oproepkrachten tot freelancers en zelfstandigen zonder personeel. Differentiatie is daarmee het overheersende beeld van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De vraag is dan welke zekerheid werk nog biedt. Waar het voorheen ging om baanzekerheid, is nu 'werkzekerheid' de gangbare term geworden.

Differentiatie doet zich niet alleen voor bij de aard van het contract, maar ook op de werkplek. Een toenemend aantal werkenden werkt inmiddels een of meer dagen thuis, waardoor de grens tussen werk en privé vervaagt. Privé is in dit kader een containerbegrip: het gaat om sferen als zorg, vrije tijd en opleiding die steeds meer door elkaar lopen, zoals Schmid in 1998 met het begrip 'transitionele arbeidsmarkt' heeft duidelijk gemaakt. Ook vanuit de andere levensdomeinen ontstaat er druk op de manier waarop mensen werken: zo vraagt het grotere beroep op het informele netwerk bij zorg voor zieken en ouderen om aanpassingen op het arbeidsterrein.

De differentiatie heeft ook een belangrijke schaduwkant. Atkinson wees hier in de jaren tachtig al op bij zijn studie naar de effecten van flexibilisering in Groot-Brittannië. Uit zijn studie bleek dat er kernwerknemers bestaan van wie de functie-inhoud meeromvattend wordt en de beloning navenant stijgt, en voor wie het management moeite doet ze bij de onderneming te houden. Voor de opvang van pieken in het werk, voor zeer specialistische en zeer eenvoudige werkzaamheden is er de perifere groep, waarin zich werknemers met flexibele contracten en zelfstandige specialisten bevinden, die ingezet worden wanneer nodig. Met name laagopgeleide werkenden hebben grote moeite zich in de periferie van de arbeidsmarkt te handhaven.

Een tweede vorm van harde segmentering is die tussen werkenden en mensen die de stap naar de arbeidsmarkt niet kunnen zetten. Voor deze laatsten is vaak beschutte werkgelegenheid georganiseerd in de vorm van een plaats in de sociale werkvoorziening of een gesubsidieerde baan. Van aansluiting op of toegang tot de reële arbeidsmarkt is geen sprake. Het is de vraag hoe hardnekkig deze vorm van segmentering is en in hoeverre pogingen om een inclusieve arbeidsmarkt te creëren resultaat hebben. Er zijn daarvoor wel mogelijkheden, zoals experimenten aantonen, door vanuit de vraag van werkgevers de verbinding te leggen tussen socialewerkplaatsbedrijven, gemeenten en werkgevers.

Nieuwe posities, nieuwe kansen

Ook als mensen in een arbeidsorganisatie werken, doen ze dat niet meer op de oude, vertrouwde manier. De netwerksamenleving die Castells al in 1996 beschreef, begint vaste vormen aan te nemen: de informatietechnologie verbindt organisaties op wereldschaal, maar ook regionaal. Netwerken en logistieke ketens zijn een bepalend element in de economische ontwikkeling geworden, waardoor de grenzen van de organisatie steeds opener worden. De opkomst van allerlei regionale samenwerkingsverbanden zijn een antwoord op deze ontwikkeling: het wordt voor een afzonderlijke organisatie steeds moeilijker om de vraag naar wisselende inzet van arbeid alleen aan te kunnen.

Bovendien beweegt het individu zich meer en meer in allerlei nieuwe, opener gemeenschappen van persoonlijke en virtuele netwerken, nu de traditionele relaties die als handelingskader voor het individu functioneerden in betekenis zijn afgenomen. Dat vraagt van individuen een actieve houding bij het maken van keuzes over de inrichting van het leven, de investering in de relaties met anderen en dus ook over de plaats van werk in het leven.

De gezagsverhouding tussen werkgever en werkenden wordt minder hiërarchisch. Dat is overigens op alle niveaus van de samenleving te zien. Vakmanschap en daarmee dus kennis en scholing spelen een cruciale rol. In traditionele productiebedrijven is kennis het monopolie van het management en zijn werkers uitvoerders van veelal sterk gefragmenteerde taken. Het toenemende belang van persoonlijke dienstverlening in alle sectoren van de economie dwingt echter tot integratie van taken en vraagt om medewerkers die hun kennis en betrokkenheid inzetten om de doelen van de onderneming te realiseren. De steeds individuelere invulling van de taak en de inzet van persoonlijk vakmanschap maken medewerkers tegelijkertijd waardevoller voor de onderneming en autonomer tegenover het management. Banen worden op deze manier naast productieplekken meer en meer leer- en ontwikkelplekken. Daarmee worden professionaliteit, competenties en persoonlijke inzet belangrijkere voorwaarden voor continuïteit dan anciënniteit. Al met al wordt er een groter beroep gedaan op het vermogen van mensen om zich hun toekomst voor te stellen en die actief ter hand te nemen. Van hen wordt gevraagd competent te zijn, in staat te zijn

relaties aan te gaan en te onderhouden en daarin zelfstandig – maar niet alleen – te functioneren. Maatwerk, ontwikkeling en zeggenschap zijn hierin sleutelbegrippen. Deze ontwikkeling is voor een groot aantal werkenden een volgende stap in een voortgaande ontvoogding.

Nieuwe posities, nieuwe risico's

De nadruk op vakmanschap en persoonlijke competenties in combinatie met meer zelfstandigheid van werkende mensen brengt nieuwe risico's met zich mee, naast de reeds bestaande van inkomensverlies bij werkloosheid, ziekte of arbeidsongeschiktheid. De sociale risico's van de 21ste eeuw zijn samen te vatten in een drietal typen: competentierisico's, relatierisico's en autonomierisico's.

Competentierisico's ontstaan als gevolg van voortijdige schooluitval, gebrek aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk en veroudering van kennis, bijvoorbeeld als gevolg van (langdurige) werkloosheid. Relatierisico's ontstaan door onvoldoende waardevolle bindingen en gebrek aan netwerken, met als gevolg een sociaal isolement. Autonomierisico's liggen meer in de sfeer van de traditionele risico's van werkloosheid en arbeidsongeschiktheid, waardoor fysieke en economische zelfstandigheid in het gedrang komen. Bij elkaar genomen kunnen deze risico's cumuleren in een gebrek aan start- en schakelmogelijkheden op de arbeidsmarkt, maar ook in een gebrek aan maatschappelijke participatie in brede zin.

Deze risico's gelden voor de hele beroepsbevolking, maar ze manifesteren zich bij een aantal groepen in versterkte mate. Mensen uit deze groepen lopen een groot risico in het lage segment van de arbeidsmarkt terecht te komen en daar te blijven. Al op jonge leeftijd valt een grote groep jongeren uit doordat ze hun schoolopleiding niet afmaken. Omdat hun competenties onvoldoende ontwikkeld zijn, zijn zij aangewezen op preciaire werkgelegenheid die ook weer weinig perspectief biedt op verdere ontwikkeling. Jongeren met een handicap vormen de tweede groep, aangewezen als zij zijn op een plek in de sociale werkvoorziening, van waaruit zij hoogst zelden de weg naar de reguliere arbeidsmarkt vinden. Mensen die langdurig zonder werk zijn, de derde risicogroep, hebben doorgaans te kampen met verouderde kennis, waardoor zij de aansluiting op de arbeidsmarkt missen.

Voor elk van deze groepen geldt bovendien dat zij de voor de toetreding tot de arbeidsmarkt relevante netwerken missen.

Investerings moeten dus worden gericht op het herstel van verbroken relaties: tussen school en werk door middel van leerwerktrajecten en tussen afgeschermden omgeving en open bedrijven en netwerken door middel van ondersteunde werkgelegenheid. Voorop staat daarbij de ontwikkeling van competenties en van het vermogen verantwoordelijkheid te nemen voor en de regie te voeren over de eigen loopbaan. Dat laat onverlet dat er een groep mensen is, met een zwaardere fysieke of psychische beperking, die ook met ondersteuning niet in staat is zich te handhaven op de arbeidsmarkt. Deze groep, die overigens beduidend kleiner is dan de groepen die in de huidige sociale regelingen gevangen zitten, blijft aanspraak maken op bescherming.

Hervorming van instituties

Om de verzelfstandiging van werkers te ondersteunen en risicogroepen openingen te bieden op de arbeidsmarkt is een hervorming nodig van arbeidsmarkt en sociale zekerheid. Nieuwe arrangementen moeten individuen in staat stellen hun eigen ontwikkeling vorm te geven. De huidige regelingen zijn nog steeds sterk bevoogdend en gooien de verschillende belangen van werkenden vaak op een hoop vanuit een traditioneel gelijkheidsideaal.

De cao, met zijn tot in detail uitgewerkte bepalingen en voorschriften, kenmerkt zich bovendien door zijn gesloten karakter. Als gevolg daarvan ontstaan buiten en naast de cao allerlei nieuwe, uiterst minimale arrangementen, waardoor de bescherming van groepen aan de onderkant van de arbeidsmarkt tekortschiet. Ook voor zzp'ers geldt dat zij buiten de cao in een soort niemandsland terechtkomen als het gaat om sociale bescherming, bijvoorbeeld in de sfeer van pensioen en van investeringsmiddelen voor scholing. Meer en meer werkenden combineren om die reden het bestaan als zelfstandige met een deeltijdbaan.

Om een antwoord te bieden op de risico's van segmentering en tegelijk de groeiende differentiatie van arbeidsrelaties te faciliteren, moeten collectieve regelingen als de cao dan ook arrangementen worden die alle werkenden basiszekerheid bieden en toegang tot investeringsmiddelen garanderen.

Differentiatie en individualisering vragen een nieuwe benadering van de vakbeweging, maar ook van de sociaal-democratie. Het solidariteitsprincipe is immers gebaseerd op het idee van 'gelijkheid voor iedereen'; dat legde ooit de basis voor emancipatie en participatie in alle lagen van de bevolking. Maar diezelfde emancipatie en participatie vragen nu om herziening van het oude principe – een herziening die recht doet aan individuele verschillen, verbinding kan leggen tussen gedifferentieerde groepen en daarmee een volgende stap zet in de emancipatie van werkenden.

Niet alleen op het collectieve maar ook op het individuele niveau staat de vakbeweging voor een nieuwe opgave. Centraal staat het vormgeven aan differentiatie. Dat vraagt ook om een herbezinning van de rol die de vakbeweging speelt. Werkenden ondersteunen bij de keuze en vormgeving van hun loopbaan, bij combinaties van werk en zorg, zou bij uitstek een kerntaak moeten zijn en niet, zoals nu het geval is, een losse dienst in de marge van de vakbeweging. Het gaat om hulp bij loopbaankeuzes, over scholingsmogelijkheden en ontwikkeling van de eigen professionaliteit, over pensioenvoorzieningen en verzekeringen en de keuzes die zich daarbij voordoen, maar ook om ondersteuning bij een conflict met de opdrachtgever. Dit levert weer kennis op over de wenselijkheden en mogelijkheden van nieuwe collectieve arrangementen en collectiviteiten.

De creatieve industrie als voorbeeld

In de creatieve industrie is deze ontwikkeling al in gang gezet. Partijen in deze sector zijn al langer gewend te zoeken naar vernieuwing in collectieve afspraken. De grafimedia-cao is sinds 1997 gebaseerd op een model waarin werkgevers en werknemers belangrijke delen van de centrale onderhandelingsbevoegdheden decentraliseerden naar bedrijfsniveau. Inmiddels blijkt ook deze cao onvoldoende aan te sluiten op de ontwikkelingen in de sector. Dat was een reden voor fundamentele bezinning op de cao, opdat individuele keuzevrijheid maximaal vorm krijgt binnen collectieve kaders: de 'comfortabele arbeidsovereenkomst'.

Met deze cao geven sociale partners een antwoord op de grote technologische veranderingen, op de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de

arbeidsverhoudingen. Ten opzichte van het totale Nederlandse bedrijfsleven is het aandeel zelfstandige beroepsbeoefenaren (zzp'ers) in de creatieve sector hoger, en er bestaan bijna uitsluitend kleine en middelgrote bedrijven. Tussen de verschillende branches van de creatieve industrie bestaan wel forse verschillen in werkgelegenheidsstructuur. Binnen de grafimediabranche en de uitgeverijbranche werkt bijna 90 procent in loondienst, terwijl beoefenaren van de podiumkunsten voor minder dan de helft in loondienst werken, en in de reclamebranche en in de theater- en evenementenbranche het werken als zelfstandig beroepsbeoefenaar relatief vaak voorkomt. De verwachting is dat er over een aantal jaren krapte zal ontstaan op de arbeidsmarkt in de creatieve industrie, enerzijds door uitstroom als gevolg van vergrijzing, anderzijds doordat de instroom in technische opleidingen afneemt. De sector wil aantrekkelijker worden voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt en tegelijkertijd wegen zoeken om zittend personeel langer actief te houden.

Met de comfortabele arbeidsovereenkomst zoekt de creatieve industrie naar regelingen voor alle werkenden. Uitgangspunt is dat keuzes met betrekking tot besteding van tijd en geld zo dicht mogelijk bij het individu liggen. Collectieve, brancheoverstijgende afspraken worden alleen dan gemaakt wanneer er overduidelijk een gezamenlijk belang is om samen te werken, bijvoorbeeld vanuit kostenoverwegingen, aantrekkelijk werkgeverschap, concurrentie enzovoort. Dat betekent dat regelingen op het gebied van verzuim, aanvullend pensioen of mobiliteit een 'aanbod van dienstverlening' heten, in plaats van een collectieve regeling. Zo gaat deze overeenkomst een stap verder dan de *cao à la carte*, die al een flink aantal jaren in verschillende sectoren in werking is.

Voor de medewerker ontstaat grote keuzevrijheid, omdat deze zijn opbrengsten uit arbeid naar eigen keuze kan verdelen over door hemzelf gestelde doelen. De individuele werknemer sluit een arbeidscontract met afspraken over resultaat, tijd en geld. Er horen ook afspraken bij over professionele ontwikkeling, zoals het bijhouden van het eigen vakmanschap in de vorm van bijscholing, en over wat de werkende doet om de eigen inzetbaarheid op peil te houden en welke steun hij daarbij krijgt van het bedrijf. Daarnaast is er ruimte voor zekerheden die het individu voor zichzelf kan regelen omdat deze het beste passen in de eigen levensloop. Deze zekerheden krijgen de vorm van extra financiële ruimte voor zowel investering als bescherming. Het is een principiële breuk met de huidige systematiek

in de cao, die veel regelingen kent die bepalen waaraan de loonsom wordt besteed, inclusief zaken als pensioen en aanvullende verzekeringen. Met deze cao krijgt de vakbeweging ook meer dan daarvoor de rol van adviseur van werkenden bij het maken van keuzes. Het is een nieuwe, faciliterende rol van de vakbeweging, gericht op steun aan individuele leden.

Een nieuw sociaal akkoord

De transitie van een industriële naar een moderne diensteneconomie gaat gepaard met een nieuwe sociale kwestie. Er is sprake van een overgangsfase waarin bestaande regelingen nog maar een deel van de risico's dekken die werkenden lopen. In de debatten over de veranderingen van de arbeidsverhoudingen en de toekomst van de sociale zekerheid ontbreekt een duidelijk perspectief op de manier hoe daarop te reageren. Kernvragen zijn hoe een afdoende antwoord te geven op de risico's van segmentering voor alle werkenden en hoe om te gaan met de groeiende differentiatie van arbeidsrelaties.

Daarvoor is het onvoldoende om te sleutelen aan het ontslagrecht, om flex wat minder flex te maken en vast wat minder vast. Noodzakelijk is het om de basis van de verzorgingsstaat opnieuw te overdenken en de inrichting van de verzorgingsstaat en de polder opnieuw te herschikken. Of het nieuwe begrip participatiesamenleving voldoende is, betwijfelen we ten eerste. Uiteraard klinkt participeren beter dan verzorgen, maar de vraag is of de overheid zich zou moeten terugtrekken of juist op onderdelen meer aanwezig zou moeten zijn. Als de relaties tussen werkenden en werkgevers flexibeler worden, vraagt dat ook om een andere rol van de overheid. Eerder hebben we een pleidooi gehouden voor een investeringsbudget dat voor alle werkenden beschikbaar is voor het bijhouden en ontwikkelen van de eigen vakbekwaamheid, of om bepaalde transities in het leven mogelijk te maken. Naast een investeringsbudget zou er ook een inkomensverzekering moeten zijn, gegarandeerd door de overheid en voor alle werkenden.

Om participatie mogelijk te maken zal de overheid nadrukkelijk een rol moeten spelen, zeker in de basisregelingen voor alle werkenden. Ook voor de andere dragers van de oude verzorgingsstaat vragen de veranderingen

in de arbeidsverhoudingen nieuwe rollen en verantwoordelijkheden. Om bijvoorbeeld basiszekerheid te kunnen faciliteren, moeten alle werkenden basiszekerheid en toegang tot investeringsmiddelen krijgen. Hier ligt een belangrijke rol voor de vakbeweging. Het is een zoektocht naar een nieuwe balans tussen collectieve en individuele regelingen, tussen gelijke regelingen voor iedereen of juist aandacht voor differentiatie en verschillen. Het eerste paarse kabinet stelde, na forse ingrepen in de verzorgingsstaat, dat er een fundamenteel debat over de toekomst van de sociale zekerheid zou moeten plaatsvinden. Maar daarna is er een grote stilte neergedaald. Dat debat zou echter wel gevoerd moeten worden. Het is tijd voor een nieuw paradigma, een andere balans tussen individuele en collectieve arrangementen, met als doel een volgende stap in de emancipatie van werkenden. Was de sociaal-democratie daar niet ooit voor opgericht?

LITERATUUR

- J. Atkinson, 'Flexibilisering van de arbeid in de Engelse industrie en dienstverlening', in: *Te Elfder Ure*, (1988) 41, 181-200.
- P. Leenders, I. Kuijpers en F. Rottenberg, *Sociale zekerheid als investering*, Baliemanifest I, Amsterdam 2005.
- L. Beukema, I. Kuijpers en K. van der Pol, *Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen*, Baliemanifest II, Utrecht 2010.
- L. Beukema en I. Kuijpers, 'Ontvoogde verhoudingen, kracht van mensen. Manifest voor een nieuw sociaal contract', in: G. Bruijnsma (red.), *De nieuwe werknemer*, Alphen ad Rijn 2010, 39-53.
- L. Beukema, *Human Resource Maatwerk. Over de noodzaak van ontwikkeling en innovatie*, Groningen 2013.
- Cao-partijen creatieve industrie, *Manifest creatieve industrie*, 2009.
- M. Castells, *The Rise of the Network Society*, Massachusetts/Oxford 1996.
- H. Coenen, *De toekomst van de vakbeweging. Van gecentraliseerde massa-organisatie naar een federatie van gedifferentieerde organisatievormen*, Amsterdam 2012.
- GOC, *Grensverleggende avonturen. Trends in de creatieve industrie, A&O-fonds grafimedia branche*, 2012.

- R. Muffels, T. Wilthagen en R. Dekker, 'Flexibiliteit en werkzekerheid: Diversiteit en dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt', in: E. Sol e.a., *Wat is de zekerheid in flex en zeker?*, Flexwork research reeks nr. 1, Amsterdam 2011.
- G. Schmid, *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*, Discussion Paper FS I 98 –206 Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 1998.
- K. W. Stone, 'The Decline in the Standard Employment Contract: A Review of the Evidence', in: K.W. Stone en H. Arthurs (ed.), *Rethinking Workplace Regulation. Beyond the Standard Contract of Employment*, New York 2013, 366-405.
- C. de Wildt, *Voortgangsrapportage project 'Comfortabele ArbeidsOvereenkomst' creatieve industrie*, Utrecht 2009.
- SER-advies, *Werk maken van baan-baanmobiliteit*, Den Haag 2011.
- SER-advies, *Verschuivende economische machtsverhoudingen*, Den Haag 2012.
- WRR, *Investeren in werkzekerheid*, Den Haag 2007.

Verder is gebruik gemaakt van de volgende websites:

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/vv-positie-werkkring-arbeidsduur-art.htm>, geraadpleegd op 29 juli 2013

www.locusnetwerk.nl

Kleine zelfstandigen: *The Heroes or Losers Next Door?*

FABIAN DEKKER

De zelfstandig ondernemer zit weer helemaal in de lift, althans de zelfstandige zonder personeel. Aan het vrijeondernemerschap kleven niet langer de negatieve stigmata van een aantal decennia terug. We leven vandaag de dag in een ‘ondernemerssamenleving’, waarbij zelfstandigen de nieuwe *local heroes* zijn in een globale samenleving. Ondernemerschap wordt geassocieerd met persoonlijk succes. Opdrachtgevers maken dankbaar gebruik van zzp’ers als voor een tijdelijke klus snel vakmensen moeten worden ingeschakeld, en voor individuen lijkt het vrije bestaan te beantwoorden aan de moderne voorkeuren voor autonomie en zelfontplooiing. Tegelijkertijd is er ook een ander verhaal met eigentijdse problemen. De zzp-trend leidt evenzeer tot vormen van ongelijkheid; er ontstaat een groep werkenden die zich lijkt te bewegen in de ‘schaduwzijde’ van onze economie.

Voorbij de beeldvorming

De grenzen tussen het ‘klassieke’ werknemer- en ondernemerschap vervagen. Dit komt concreet tot uitdrukking in de opkomst van zzp’ers, die voor eigen rekening en risico diensten aanbieden aan verschillende opdrachtgevers. Dan zijn er ook nog tussenvormen zoals de zogenoemde ‘hybride’ zzp’ers, die het werken in loondienst combineren met het ondernemerschap. Duidelijk is dat zzp’ers een eigentijdse categorie werkenden vormen, maar zijn het ondernemers of moet juist de werknemersfunctie worden benadrukt? In het laatste geval spreken sommigen al gekscherend over ‘zelfstandigen zonder poen’. Bestaande instituties lijken zich maar weinig raad te weten met de nieuwe ontwikkeling. Moet er bijvoorbeeld gedaan worden aan collectieve belangenbehartiging, en zo ja, op welke wijze en voor wie? Tijdens discussies valt op dat men het in zzp-land vooral met elkaar oneens is. Een van de oorzaken hiervoor, die in mijn beleving samenhangt met de soms heftige en vaak contraproductieve discussies, heeft te maken met de manier

van *framing*. Identieke informatie wordt op nogal verschillende manieren gepresenteerd. Zo zijn er partijen die stevast het maatschappelijke probleem van het verschijnsel schijnzelfstandigheid benadrukken, terwijl er tegelijkertijd organisaties zijn die vooral wijzen op het in hun ogen lage risico hierop. Dergelijke (principiële) interpretaties vinden vaak plaats op basis van dezelfde rapportages! Nog een ander voorbeeld van de uiteenlopende manieren waarop het beeld van zzp'ers wordt geschetst: enerzijds doen verhalen de ronde van hoogopgeleide kenniswerkers, maar anderzijds worden beelden van een laatmoderne en bestaansonzekere 'dagloner' opgeroepen. Het hanteren van dergelijke *frames* maakt het voeren van discussies over het zzp-schap bijzonder complex en gevoelig. De vele belangenorganisaties die zich momenteel massaal storten op de groeiende groep zzp'ers maken het er ook al niet gemakkelijker op.

Met deze bijdrage probeer ik op basis van een aantal bestaande studies informatie te verschaffen over de positie van zzp'ers in ons land. Wat zijn de belangrijkste oorzaken van de zzp-trend? Wie zijn de winnaars en wie de verliezers van de opmars van het zelfstandigenbestaan? Tot slot vraag ik me af wat dit alles betekent voor de toekomstige beleidsbepaling ten aanzien van het zzp-dossier.

De zzp-trend in Nederland

Momenteel zijn in ons land meer dan 750.000 personen actief als zzp'er. Vaak (in tweederde van de gevallen) gaat het om mannen, in de leeftijdscategorie van 45 tot 55 jaar (ongeveer 30 procent). Ook is bekend dat zzp'ers zich in een grote variëteit van sectoren bevinden, van de bouwnijverheid tot en met de (niet-)commerciële dienstverlening. Maar wat zijn in Nederland eigenlijk de aanjagers van het zzp-schap? In eerdere publicaties zijn voor de toename van het aantal zzp'ers zowel sociaaleconomische als culturele verklaringsbronnen aangedragen.¹ Wat we zien is dat de opkomst van de zzp'er in Nederland niet alleen samenhangt met demografische factoren zoals een stijgend opleidingsniveau en een hogere gemiddelde leeftijd, maar ook een systematische samenhang vertoont met het overheidsbeleid rondom ondernemerschap. Via diverse regelingen, zoals de introductie van de Verklaring arbeidsrelatie

(VAR), intensivering van aftrekposten en behoud van de ww-uitkering tijdens de opstartfase van een bedrijf, is het zelfstandigondernemerschap zonder personeel met name in de afgelopen tien jaar door de overheid gestimuleerd. Ook is de Vestigingswet per 2007 afgeschaft, waardoor een barrière om te ondernemen is verdwenen. Verder is er sprake van een verbeterde reputatie van het zelfstandigondernemerschap. Volgens Hessels en Vroonhof riep het ondernemerschap in de jaren zeventig associaties op met ‘geldwolven’. Nu wordt het zelfstandigenbestaan vooral geassocieerd met ‘durf’ en ‘iets willen bereiken in het leven’.² Daarnaast zien we een verhoogde aandacht voor het ondernemerschap in het onderwijs. In enkele gevallen wordt zelfs al in het primair onderwijs een begin gemaakt met het stimuleren van ondernemerschap onder leerlingen. Dit zijn allemaal relevante factoren als we de groei van het zzp-schap willen verklaren.

De meeste zzp'ers kiezen bewust voor het ondernemerschap, met als belangrijkste startmotieven het eigen baas zijn en de mogelijkheid het werk zo uit te voeren als ze zelf voor ogen hebben. Desalniettemin geeft een op de tien ondervraagde ondernemers aan uit noodzaak als eenpitter te starten, bijvoorbeeld vanuit een uitkeringssituatie.³ Ook het geschatte aandeel schijnzelfstandigen, waarbij de zelfstandige feitelijk via een gezagsrelatie en dus in loondienst werkt, beweegt zich rond de 10 procent, met verschillende marges per sector.⁴ Het is niet ondenkbaar dat het aandeel schijnzelfstandigen en personen die liever in loondienst actief zouden zijn met het voortduren van de economische crisis toeneemt. De vraag is welke personen de grootste risico's lopen en minder mogelijkheid ervaren om het leven in eigen hand te nemen.

Winnaars en verliezers

Voor het merendeel van de zzp'ers lijkt te gelden dat ze als zelfstandige gelukkiger zijn dan als werknemer in loondienst. Tegelijkertijd staat hun inkomen in de huidige laagconjunctuur echter zwaar onder druk en is al eens berekend dat maar liefst 50 procent van alle zzp'ers jaarlijkse inkomsten heeft die lager liggen dan het brutominimumloon.⁵ Ook de situatie van de freelancepakketbezorgers van PostNL wijst op een minder positief

perspectief. In juni van dit jaar gingen ze massaal de straat op; ingehuurd als zelfstandigen waren ze geconfronteerd met lagere bezorgtarieven. Het is de vraag of hier sprake is van zzp'ers of van schijnzelfstandigen. Het feit dat deze pakketbezorgers vaak voor één opdrachtgever werken, de tarieven eenzijdig bepaald worden en zij als onderaannemers niet in het bezit van een VAR hoeven te zijn, suggereert dat van 'zuiver' ondernemerschap geen sprake is. Dit type zzp-praktijken is onwenselijk. Ook in de bouw- en transportsector zijn er aanwijzingen dat via schijnconstructies sociale-zekerheidskosten worden ontlopen. Ondanks de bevinding dat de omvang van schijnzelfstandigheid in Nederland lijkt mee te vallen, blijft dit soort praktijken zorgelijk. Bovendien weten we nog steeds niet zeker in welke mate schijnzelfstandigheid daadwerkelijk voorkomt. Het is de vraag of de zogenoemde 'onvrijwillige' zzp'ers wel meedoen aan survey-onderzoek. Tevens staan zzp'ers met één opdrachtgever niet altijd ingeschreven bij de Kamer van Koophandel.⁶ Het is dit type 'ondernemer' dat zich beweegt in de 'schaduwzijde' van onze economie.

Starters (jong en oud), allochtone ondernemers en mensen die beginnen vanuit een situatie van inactiviteit hebben vaker te maken hebben met lagere inkomensniveaus.⁷ Opvallend is dat dit bij uitstek groepen zijn die van oudsher al relatief kwetsbaar zijn op de arbeidsmarkt (uitkeringsontvangers, jongeren, ouderen en personen met een migrantenachtergrond). Anders geformuleerd: de risico's die samenhangen met het bestaan als zzp'er, zoals het hebben van een lager inkomen en een lagere werkzekerheid, komen terecht bij groepen die het al wat moeilijker hebben. Natuurlijk hebben deze groepen ook voordelen van het zelfstandigondernemerschap. Uitkeringsgerechtigden kunnen bijvoorbeeld profijt hebben van het zzp-bestaan door een arbeidspositie te verwerven. Toch is dit maar ten dele het geval. Vergeleken met de totale zzp-populatie continueren kwetsbare groepen zoals uitkeringsgerechtigden en mensen met een arbeidsbeperking minder vaak hun zzp-positie.⁸ Uit internationaal onderzoek weten we bovendien dat het inkomensniveau en de mate van werktevredenheid van mensen die minder vrijwillig de stap naar het ondernemerschap maken, minder positief scoren in vergelijking met andere zelfstandigen. Dat het gemiddeld besteedbaar inkomen van zelfstandigen ten opzichte van (fulltime)werknemers sinds de jaren negentig is verslechterd, is eveneens een indicatie dat meer mensen

ondernemer zijn geworden die, om uiteenlopende redenen, minder succesvol zijn.⁹ Gelet op deze situatie is het daarom maar de vraag of het stimuleren van het zzp-schap onder de kwetsbaardere groepen, bijvoorbeeld via het starten met behoud van uitkering, wel zo gewenst is.

Winnaars zijn er natuurlijk ook. Met name voor ervaren, hoogopgeleide professionals die in staat zijn om de uurtarieven in deze tijd niet sterk te verlagen, is het zzp-schap een ware uitkomst. Een uurtarief van 120 tot 180 euro is zeker niet ongebruikelijk als het gaat om activiteiten zoals juridische advisering, financieel advieswerk of accountancy. Daarbij steken uurtarieven van enkele tientjes in de schoonmaak en thuiszorg schril af.¹⁰

Maatschappelijke gevolgen: de voors en tegens

Naast het benoemen van winnaars en verliezers in de zzp-populatie kunnen we ook een aantal maatschappelijke voor- en nadelen van het zzp-schap signaleren. Allereerst het belangrijkste voordeel: de groei van het aandeel zzp'ers in de totale werkgelegenheid draagt bij aan een lagere werkloosheid tijdens economische achteruitgang. Zzp'ers creëren immers hun eigen werk en dat is geen overbodige luxe in een periode van oplopende werkloosheid. Daarnaast zorgen zzp'ers voor de nodige flexibiliteit voor het bedrijfsleven. Hier staat echter een aantal nadelen tegenover.

Het is nog steeds zo dat heel weinig zzp'ers de overstap van ondernemerschap naar werkgeverschap maken; verreweg de meeste zzp'ers zitten niet te wachten op het aannemen van personeel. Daarmee blijft de werkgelegenheidsgroei achter bij optimistische verwachtingen. Een ander nadeel betreft de lage mate van bescherming tegen risico's, zoals ouderdom, ziekte, arbeidsongeschiktheid en kennisverlies. Zzp'ers ontvangen geen financiële tegemoetkoming om met dergelijke risico's om te gaan. Gevolg hiervan is dat kleine ondernemers zelf verantwoordelijk zijn voor het treffen van voorzieningen. Dit kan op individueel niveau (via de particuliere verzekeringsmarkt), maar er zijn ook collectieve alternatieven denkbaar. Denk bijvoorbeeld aan een vrijwillige WIA-verzekering in het geval van arbeidsongeschiktheid, vrijwillige voortzetting van de pensioenregeling bij de voormalige werkgever of onderlinge risicodeling in coöperatief verband. Niettemin lijkt een groot deel van de zzp'ers zich niet te verzekeren voor de

risico's van ziekte, arbeidsongeschiktheid en ouderdom. Zo bouwt een kwart van de zzp'ers een pensioen op van minder dan 50 procent van het huidige bruto jaarinkomen.¹¹ Ongeveer de helft verzekert zich niet tegen ziekte en arbeidsongeschiktheid.¹² Een laag risicobewustzijn en hoge kosten van verzekering liggen hier vaak aan ten grondslag. Een maatschappelijk probleem schuilt in het armoederisico. Iedereen kan ziek worden en iedereen wordt vanzelf ouder. Voor een substantieel deel van de zzp'ers zullen de financiële gevolgen, gezien de mate van onderverzekering, groot zijn.

Een ander probleem dat is verbonden met de opkomst van het zzp-schap betreft het innovatievermogen van de economie. De econoom Erik Stam spreekt in dit verband over de 'ondernemerschapsparadox'.¹³ Terwijl de opkomst van het aandeel zelfstandigen vaak wordt geassocieerd met toenemende (product)innovatie op macroniveau, lijkt hier feitelijk geen sprake van te zijn. Dit is een constatering die zich goed in een breder verband laat plaatsen. In het menselijk kapitaal van flexibel werkenden (personen met tijdelijke banen, nulurencontracten, uitzendwerk en payrollen) wordt in het algemeen minder door werkgevers geïnvesteerd. Het mechanisme hierachter is dat het vanuit het perspectief van de werkgever niet aantrekkelijk is om te investeren in personen die hoogstwaarschijnlijk 'slechts' voor relatief korte tijd binnen de onderneming werkzaam zijn. Hierdoor dreigt het gevaar dat met een verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt het innovatievermogen en daarmee de economische groei wordt belemmerd. Dit verschijnsel geldt ook voor zzp'ers die zelf voor scholing en ontwikkeling verantwoordelijk zijn en daar in mindere mate in investeren dan werkenden in loondienst. Hiermee dreigt de innovatiekracht van de economie af te nemen. Dit doet zich overigens, wederom, in het bijzonder voor bij zelfstandigen die vanuit negatieve (of 'push') overwegingen, zoals vanuit een uitkeringssituatie, de stap naar het ondernemerschap maken. Deze groep blijft achter als het gaat om doorgroei en innovatie.¹⁴

Op basis van de hierboven besproken inzichten kunnen we nu een aantal conclusies trekken en beleidsrichtingen schetsen. Wat het laatste betreft gaat de aandacht uit naar de ontwikkeling van een toekomstbestendig sociaal stelsel, waarbij de verschillende perspectieven ten aanzien van zzp'ers worden gecombineerd.

Sociaal beleid: een gedeelde verantwoordelijkheid

Zzp'ers zijn niet meer weg te denken in de samenleving. Een zelfstandigenbestaan wordt weliswaar niet de nieuwe maatschappelijke norm, maar de groei is er nog niet uit. Dit komt mede door een verdere stijging van het opleidingsniveau en toenemende vergrijzing, hoewel mogelijke fiscale bezuinigingen op het gebied van zelfstandigondernemerschap een deel van deze groei weer tenietdoen. Bosch e.a. gaan voorlopig, op basis van een halvering van het huidige beleid, uit van een aandeel zzp'ers in de werkende beroepsbevolking van respectievelijk 14 procent (mannen) en 9 procent (vrouwen) voor 2030 (12 procent en 8 procent in 2010).¹⁵

Het zzp-schap biedt voor- en nadelen en kent zowel winnaars als verliezers. Schijnconstructies, het ontbreken van een toereikende mate van verzekering tegen inkomensrisico's en het achterblijven van het innovatievermogen van de economie zijn de nadelen die met de opkomst van het zzp-schap samenhangen. De vraag is op welke wijze deze problemen zich laten oplossen. In abstractere termen geformuleerd: wat betekenen veranderende arbeidsrelaties voor onze omgang met risico's? Duidelijk is dat het, gegeven het heterogene karakter van de zzp-populatie en de uiteenlopende belangen en visies, een bijzonder lastig te 'temmen' beleidsvraagstuk is. In de afgelopen jaren zijn diverse voorstellen en suggesties tot hervorming van bestaande instituties gepresenteerd. Terecht tekenen Van Gestel e.a. aan dat we hierbij sterk moeten waken voor het zoveelste 'hervormingsmoeras van de verzorgingsstaat', waarbij de drang om te veranderen bijna een doel op zich is geworden.¹⁶ Desalniettemin geven de geschetste problemen aanleiding tot een hernieuwde respons als het gaat om de omgang met risico's.

Naar mijn overtuiging vraagt de huidige situatie om een 'gelaagde' oplossingsrichting. Deze omvat een strategie op zowel macro-, meso- als micro-niveau, met een rol voor collectieve verantwoordelijkheden *en* individueel initiatief. Allereerst is er het probleem van schijnconstructies om cao-afspraken te ontwijken. We weten dat deze praktijken voorkomen, vooral in specifieke sectoren. De bijbehorende oplossingsstrategie richt zich op het macroniveau en laat zich kenmerken door een verstevigde handhaving. Het 'Actieplan bestrijding van schijnconstructies', waarbij extra inspecteurs worden ingezet, lijkt me een zinvolle interventie.

Het tweede probleem, de onderverzekering van zzp'ers, laat zich minder gemakkelijk classificeren. Deels gaat het om het verhogen van het individuele risicobewustzijn van zzp'ers op microniveau, maar ook het doordenken van collectieve mogelijkheden om pensioen op te bouwen is een serieus te nemen scenario. Een vrijwillige premiepensioeninstelling (ppi) voor zzp'ers is hier een concrete uitwerking van. Op het moment van schrijven van deze bijdrage is er nog altijd geen eigen (betaalbare) pensioenregeling voor zzp'ers. Gegeven de onderverzekering betekent dit voor de groep zzp'ers met onvoldoende aanvullend vermogen een grotere kans op armoede. Een grotere rol voor het collectief is complexer in het geval van langdurige gezondheidsproblemen. Het op vrijwillige basis collectief verzekeren tegen het risico van arbeidsongeschiktheid roept namelijk problemen op. Een onbedoeld en reëel gevolg van een dergelijke regeling is het gevaar van 'averechtse selectie', waarbij het zeer de vraag is of mensen met lagere risico's op vrijwillige basis mee gaan betalen aan de pech van anderen.

Het derde probleem, kennisveroudering en het achterblijven van innovatie, hangt in de oplossings sfeer samen met zowel het macro-, meso- als microniveau. Scholing heeft positieve effecten op het inkomensniveau en het innovatievermogen. Naast het informeel on-the-job leren blijven zzp'ers echter achter als het gaat om het volgen van formele scholingsactiviteiten.¹⁷ Een gebrek aan tijd, financiële middelen en onvoldoende maatwerk in het opleidingsaanbod zijn terugkerende oorzaken. Onvoldoende scholing schaadt op termijn niet alleen de individuele concurrentiepositie, maar ook die van de economie als geheel. Op macroniveau kunnen mogelijk afspraken worden gemaakt met onderwijsinstellingen, zodat groepen zzp'ers tegen gunstige tarieven modulair onderwijs kunnen volgen. Op mesoniveau is het een optie om de opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) van sectoren die te maken hebben met kennisveroudering *en* tekorten aan personeel, open te stellen voor zzp'ers. Nu zijn deze alleen beschikbaar voor werknemers in loondienst in de betreffende sectoren. De bestaande mogelijkheden voor zzp'ers om in aanmerking te komen voor (Europese) subsidie voor opleiding en ontwikkeling via het O&O-fonds voor zzp'ers (OOZZP) zijn zeer beperkt en vragen om uitbreiding. Aanvragers mogen op dit moment niet hoger zijn opgeleid dan mbo-4. Op cao-niveau dienen afspraken te worden gemaakt over de wijze van financiering als zzp'ers willen aansluiten bij de

O&O-fondsen. Een specifiek sectorale benadering zal eerder op draagvlak kunnen rekenen bij de sociale partners dan een pleidooi voor een generieke aansluiting van zzp'ers, en kan bovendien dienen als 'pilot' om te zien of zzp'ers hier inderdaad gebruik van maken. Voor veel ondernemers is het up-to-date houden van kennis in hun beleving immers een 'risico van het vak'. Op microniveau kan worden gedacht aan het organiseren van zzp-community's, waar bijvoorbeeld via TED-conferenties inzichten met elkaar worden gedeeld. Ten slotte vraag ik me af of het op grote schaal stimuleren van het zelfstandigenbestaan wel een verstandige keuze is. Voor een substantiële groep mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt is dit zeker een manier om (weer) te participeren. Tegelijkertijd zijn er onbedoelde effecten van beleid, zoals een toenemende inkomensongelijkheid en een teruglopend innovatievermogen bij juist deze categorie ondernemers. Naar mijn mening kunnen stimuleringsregelingen, zoals het starten met behoud van uitkering, daarom ter discussie worden gesteld.

Als beleidsmakers de hier geschetste strategieën volgen, nemen ze zzp'ers serieus: via een collectieve waarborging van belangen op macroniveau tot en met het erkennen en stimuleren van eigen initiatief en individuele verantwoordelijkheid op microniveau. Nodig is het doordenken van concrete oplossingen voor algemeen erkende problemen, zonder voorbij te gaan aan de individuele vrijheden van zzp'ers. Het is nog altijd bijzonder om te constateren dat zelfs in crisistijd ongeveer 90 procent van de zzp'ers tevreden is met de keuze voor het zelfstandigenbestaan¹⁸. Zzp'ers dus: *the local heroes next door*.

NOTEN

1. Zie voor een overzicht F. Dekker (red.), *En toen waren er zzp'ers*, Den Haag 2013.
2. S. Hessels en P. Vroonhof. *Zelden zo populair: het zzp-schap*, Zoetermeer 2013.
3. N. de Vries, W. Liebrechts en P. Vroonhof, *Zelfbewust een zelfstandige positie*, Zoetermeer 2011.

4. K. Zandvliet, J. Gravesteyn, O. Tanis, R. Dekker en D. Skugor, *Zzp tussen werknemer en ondernemer*, Rotterdam 2013.
5. J. Mevissen, L. Heuts en H. van Leenen, *Grote dynamiek in kleinschalig ondernemerschap*. Den Haag 2013.
6. G. Boot, *Zzp'ers: flexibiliteit, bescherming en zekerheid*, Leiden 2012.
7. M. Folkeringa, P. Vroonhof, F. Westhof en M. Winnubst, *Een typologie van ondernemers met lage inkomens*, Zoetermeer 2012.
8. Zie Mevissen e.a., *Grote dynamiek in kleinschalig ondernemerschap*.
9. S. Vendrig, *Monitor inkomens ondernemers*, Zoetermeer 2013.
10. Zie www.loonwijzer.nl.
11. szw, *Pensioen van zelfstandigen*, Den Haag 2013.
12. SER, *Zzp'ers in beeld*, Den Haag 2010.
13. E. Stam, 'De Nederlandse ondernemerschapparadox', in: *TPEdigitaal*, 7 (2013) 4, p. 21-40.
14. M. Caliendo, J. Hogenacker, S. Künn en F. Wiesner, *Subsidized Start-Ups out of Unemployment: A Comparison to Regular Business Start-ups*, Bonn 2013.
15. N. Bosch, G. Roelofs, D. van Vuuren, en M. Wilkens, *De huidige en toekomstige groei van het aandeel zzp'ers in de werkzame beroepsbevolking*, Den Haag 2012.
16. N. van Gestel, P. de Beer, en M. van der Meer, *Het hervormingsmoeras van de verzorgingsstaat. Veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid*, Amsterdam 2009.
17. SCP, *Aanbod van arbeid 2012*, Den Haag 2013.
18. SCP, *Een onzekere perspectief*, Den Haag 2013.

Voorwaarts kunnen we vergeten

HARRY STARREN

‘Het leven wordt voorwaarts geleefd, maar achterwaarts begrepen’
S. Kierkegaard

Mijn vader stierf toen hij 52 was. Aan kanker. Een uitzaaing van de longen naar de hersenen. Een kanker die daarmee onbehandelbaar werd. Nooit gerookt, wel enige jaren onbeschermd gewerkt in de spuitafdeling van het bedrijf. Een ongezellig begin van een essay over arbeidsverhoudingen, maar het is niet anders. Dat zeiden ook de vertegenwoordigers van het Philips pensioenfonds tegen mijn moeder toen zij haar de hoogte van het pensioen verklaarden. Mijn vader had nagenoeg 25 jaar voor Philips gewerkt, maar in het midden van die periode een jaar bij een andere werkgever doorgebracht. Dat had hem een kostbare pensioenbreuk opgeleverd en mijn moeder een betrekkelijk laag pensioen. Mijn moeder, in diepe rouw nog, zei dat ze het begreep.

De veranderingen in de afgelopen periode laten zich in een reeks scènes beschrijven. Gaandeweg, dat is mijn bedoeling, zal een beeld oprijzen van wat er mogelijk komen gaat. Een wereld waarin organisaties en banen, de vanzelfsprekendheden van de industriële periode, niet langer centraal staan. Speculatief natuurlijk, omdat over de toekomst niets met zekerheid te zeggen valt.

Ik weet nog dat we door de ziekenfondsgrens braken. We werden particulier. Mijn vader was van arbeider – geschoolde arbeider, zei hij dan met een glimlach – beambte geworden. Netto gingen we er in het jaar van de doorbraak op achteruit, maar aan de andere kant doemde een nieuwe wereld op. Mijn vader had, samen met steeds meer anderen, zijn blauwe boord voor een witte boord verruild. Bij de dokter mochten we naar een ander spreekuur (‘particulier’). Mijn moeder meende dat de dokter haar met meer respect behandelde. Een verandering die volgens mijn vader vooral in haar hoofd had plaatsgevonden. Aan tafel vertelde hij dat zijn arbeid – ooit zichtbaar voor iedereen – niet meer gecontroleerd werd, want ‘ze kunnen niet meer zien wat ik precies doe’. Het gras bleek inderdaad groener aan de andere

kant. Toen mijn dochter jaren later vroeg wat opa dan voor werk deed, zei ik dat hij calculator was. Zij moest, een kleuter nog, onbedaarlijk lachen: een calculator was inmiddels een handzaam apparaat geworden. Een mens die een calculator was – ze vond het prachtig bedacht. Een goeie grap.

Mijn vader was zijn korte leven lang lid van een vakbond en stemde even lang Partij van de Arbeid. Hij wist waar hij stond – ook aan de andere kant. Die tijden zijn niet meer. Zijn wereld bestaat niet meer. Toen mijn vader een hypotheek kreeg, werd hem uitgelegd dat de lasten zouden smelten in de tijd. De bankemployé haalde een tabel te voorschijn waarin het salaris van mijn vader werd uitgezet in de tijd. ‘Ik mag u dit eigenlijk niet laten zien, maar over een jaar of twintig verdient u dit.’ Zijn vinger wees op een aanzienlijk salaris dat mijn vader inderdaad ging verdienen. We leefden in een voorspelbare wereld. We hadden het niet breed. Maar je kon er tenminste op rekenen.

En nu is mijn wereld aan de beurt. Om op te houden te bestaan. We kunnen moeilijk aan de gedachte wennen. We redden wat er te redden valt: het pensioen, de baan, de hypotheek. Maar het brokkelt in sneltreinvaart af. Wat zachtjes begon, loeit nu aan. Ik ben de vrucht van emancipatie. Ik mocht studeren. Wat voor mijn vader het eindpunt was, werd mijn begin: een witte boord en een auto op de dag van mijn rijbewijs. Als dat maar goed gaat, zou mijn vader zeggen. Ik ging werken bij een vakbond van verpleegkundigen. Het doel was helder. De zaak deugde. Wij kwamen op voor een beter salaris, voor dagonderwijs en voor erkenning van het beroep. En toen gebeurde er iets vreemds, in de marge. Hoogopgeleide, gespecialiseerde verpleegkundigen stapten uit loondienst en gingen voor zichzelf beginnen. Een emancipatie waarop de vakbond niet berekend leek. Het was het begin, naar later bleek. Maar iedereen beweerde bezwerend dat het om ‘een heel klein aantal’ ging. Ik moet er nog vaak aan denken. Op school wees de biologieleeraar ons op een eikel en daarna op een imposante eik. ‘In het begin stelt het niets voor,’ zei hij veelbetekenend.

Het einde van de arbeidsorganisatie

Aan het einde van onze industriële periode zien we een snelle afname in de personele omvang van de Nederlandse multinationale ondernemingen. Samen met de voormalige PTT, de overheid en de nutsbedrijven (wie kent

die term nog?) ooit de grootste werkgevers, krimpen zij in rap tempo. Veruit de meeste werknemers zijn werkzaam in het midden- en kleinbedrijf – het merendeel in de nog altijd arbeidsintensieve dienstverlening – dat verantwoordelijk is voor het overgrote deel van het bruto nationaal product. Het ministerie van Economische Zaken beklagt zich erover dat nieuwe ondernemingen van enige omvang, gelijkend op hun multinationale voorgangers, zich maar niet aandienen.

Even leek het erop dat de fiches op ondernemingen als TomTom en Endemol konden worden gezet, maar inmiddels is duidelijk dat er, als het om banen gaat, niet veel van deze ondernemingen verwacht mag worden. Niet dat deze ondernemingen geen betekenis hebben, maar scheppers van traditionele werkgelegenheid zijn zij niet. De baan als basis voor werk lijkt zijn beste tijd gehad te hebben. Werk is er genoeg, maar banen worden schaars. En vaste banen al helemaal. Onlangs betoogde Paul van der Heijden, een bezorgde Leidse arbeidsjurist en hoogleraar, dat de vaste baan, hoewel nog steeds dominant, rap terrein aan het verliezen is. De vaste baan is te duur geworden voor alle (!) betrokken partijen en biedt geen soelaas in een onvoorspelbare wereld. De vaste baan is fiscaal overbelast en weinig flexibel. Nieuw werk krijgt een andere vorm. De oude vorm wordt uitgefaseerd.

Dat is even wennen. Ik kom uit een tijd dat werkgelegenheid onmiddellijk geassocieerd werd met banen. Het was de tijd van de banenplannen, met het midden- en kleinbedrijf als banenmotor. De tijd ook van de arbeidstijdverkorting (maak plaats, maak plaats) en de vervroegde pensionering. Dat is niet eens zo lang geleden. Nu is de VUT eruit. De naïeve redenering is dat met economisch herstel ook de volledige werkgelegenheid zal terugkeren. Dat zal zeker het geval zijn, maar banen gaat het niet opleveren. Een herordening ligt in het verschiet. Terwijl in de achterhoede de vakbeweging probeert er het beste van te maken, onttrekt een steeds groter deel van de samenleving en de economie zich aan de greep van de oude ordeningen. Arbeidsverhoudingen doen steeds meer denken aan stervensbegeleiding. Palliatieve zorg met een onvermijdelijke einduitkomst. Dat het netjes gaat is overigens niet onbelangrijk.

Het einde van de *managerial class* (James Burnham) en van *organization man* (William Whyte) is niet onverwacht. Daniel Bell en anderen hebben er in de jaren vijftig al gewag van gemaakt met de aankondiging van de

postindustriële samenleving. De theorie is praktijk aan het worden. Of dat goed nieuws is, maakt eigenlijk niet zo veel uit. Wat wel uitmaakt, is dat de ontkenningfase nogal lang – onnodig lang – duurt.

Op de brug van oud naar nieuw is het overigens goed toeven. In mijn omgeving leidt dit tot interessante taferelen. Neem Rudi N., ruim dertig jaar in vaste dienst van het voormalige staatsbedrijf KPN. Hij toonde zich in onderhandelingen namens het bedrijf een vurig pleitbezorger van flexibilisering van de arbeid. Vervolgens pensioneerde hij vroegtijdig, om na zijn pensionering (alles deed het nog) in dienst te treden bij de werkgeversorganisatie en daar te pleiten voor langer doorwerken. ‘Dat doe ik ook,’ zei hij zonder enige ironie.

Onlangs raakte ik in gesprek met een andere gepensioneerde (62) die mij op fluisterton zijn situatie toelichtte. Het gaat hem persoonlijk wel goed. Zijn pensioen wordt aangevuld, zijn hypotheek is afgelost en de kinderen zijn ruimschoots de deur uit. Hij werkt parttime tegen tarief (alles doet het nog) en noemt zich ondernemer. Hij verdient nu gemakkelijk opgeteld meer dan 150 procent van zijn vroegere salaris. ‘Mijn kosten zijn gehalveerd,’ vertrouwt hij mij toe. En alle duurzame consumptiegoederen zijn aangeschaft. ‘Ik kom om in de spullen.’ Van de crisis merkt hij weinig, maar dat houdt hij stil. Hij maakt zich bezorgd om de toekomst van zijn kinderen – dat wel. Maar dat heeft hij eigenlijk al vanaf hun geboorte gedaan, stelt hij peinzend vast. De buitenwacht ziet hem als een zelfstandige zonder personeel, maar dat is hij niet, geeft hij toe. ‘Ik ben een zzz’er,’ stottert hij. ‘Een ondernemer zonder risico.’

Terug naar de barre werkelijkheid buiten het reservaat van welvaart en voorspoed. Als de baan op zijn retour is en de instituties met grijze haren en sombere gezichten de uitvaart begeleiden, wat ligt er dan in het verschiet? Om de uitspraak van Karl Kraus uit de tijd van de Habsburgse dubbelmonarchie te citeren: ‘De situatie is hopeloos, maar niet ernstig.’ Dat was ook toen een adequate uitspraak, bleek al snel, want met het verdwijnen van het imperium bleven de landen bestaan. Het oude had plaatsgemaakt voor het nieuwe. En het nieuwe bleek allang te bestaan. Want in de randen van vandaag vinden we de kern van morgen. De toekomst is er al, zij is alleen onevenredig verdeeld.

De wereld van mijn dochter

Mijn vader stierf toen hij 52 was. Mijn moeder toen zij 62 was. Zelf stierf ik toen ik 52 was. Heel even maar – mijn hart stond stil na een hartaanval. Toen ik in het ziekenhuis (de beste plaats voor een dergelijke gebeurtenis) werd teruggehaald na drie pogingen, besepte ik wat er gebeurd was. Bezorgd vroeg ik de verpleegkundigen hoelang ik zonder zuurstof was geweest. ‘Als u zo’n vraag coherent kunt stellen, meneer Starren, dan hebt u niets te vrezen,’ was het onvergetelijke antwoord.

Nu het einde zich had aangekondigd en ik de dood niet langer kon ontkennen, besloot ik te vertrekken uit loondienst. Daar nam ik – het herstel indachtig – de tijd voor. Ik wist mij in het loondienstverband goed verzekerd. Ik besloot de brug op te lopen naar de toekomst. Ik ging terug naar mijn verleden en begon ‘voor mijzelf’. En nu sta ik op de brug van oud naar nieuw en mijn persoonlijke omstandigheden lijken op die van de gepensioneerde zzz’er die ik daarnet opvoerde. Ik werd als directeur bij de Baak opgevolgd door een jongere man met de leeftijd die ik had toen ik begon. Hij ging niet in loondienst maar sloot een managementcontract. Hij wilde de klus graag doen. Loondienst leek hem daarvoor onnodig.

Op een middag sprak ik met mijn dochter. Ze overwoog van management te veranderen want dat voldeed niet meer. Zei ze terloops. Ze werkt aan de rand van de samenleving, als fotomodel (ja, ze lijkt op haar moeder) en ze betaalt haar management voor de diensten die het levert. Het deed me denken aan het veelbetekenende compliment dat ik ooit kreeg na een lezing. De toehoorder vroeg me na afloop of ik dit werk in loondienst deed. Toen ik daarop bevestigend antwoordde, zei hij: ‘Maar met uw talent hoeft u toch niet in loondienst te werken?’ Loondienst is iets voor sukkel, maakte hij mij duidelijk.

Mijn vader ging van een blauwe boord naar een witte, ik ging van een witte boord naar een zilveren, mijn dochter draagt haar zilveren boord inmiddels als een vanzelfsprekendheid. Veel van haar generatiegenoten zoeken geen baan meer, zien af van een uitkering (te veel gedoe) en werken voor zichzelf. Samen met anderen. Ongemerkt zijn we geprofessionaliseerd. De voortrekkers in de economie dragen een zilveren boord. Autonomie is een voorwaarde voor hun – creatieve – productiviteit. Management is in

hun organisaties – indien goed begrepen – dienstverlening geworden. Het is mensen faciliteren om tot prestaties te komen.

We beleven ongemerkt het einde van management en organisatie als vanzelfsprekende fenomenen. Steeds duidelijker wordt dat de kosten van management en organisatie uit de hand lopen. Ons organiseren is een kostbare zaak geworden. Het is complex en wordt steeds complexer. Steeds meer tijd gaat op aan afstemmen en coördineren. Er zijn inmiddels professionele bureaucratieën waar professionals in hun vrije tijd hun eigenlijke werk doen omdat ze daar in werktijd niet meer aan toekomen. Veel arbeidsorganisaties verliezen hun legitimiteit omdat ze steeds meer toegevoegde kosten creëren en steeds minder toegevoegde waarde. Te proberen dat nog efficiënter te doen, maakt het erger. Het is uitstel van executie.

Ben ik de enige die minder werkt en meer verdient? Nu ik afscheid heb genomen van de organisatiekosten en nog steeds hetzelfde tarief kan vragen, maak ik een onmogelijk hoog rendement. Ik heb nauwelijks kosten. Mijn accountant spoort mij nu aan die te maken. Een bedrijf – want dat heb ik – moet wel geloofwaardig blijven, waarschuwt hij.

De toekomst van mijn zoon

Het is nogal elitair, dit verhaal. Het gaat om heel kleine aantallen bevoorrechte mensen. De echte wereld speelt zich elders af. De meeste mensen werken nog altijd in loondienst. En bijna niemand heeft een zilveren bord. En waar je kijkt, zie je organisaties. Managers waren tot voor kort de snelst groeiende beroepsgroep.

Als het om Nederland gaat, waar hebben we het dan over? Een klein, bevoorrecht land. We hebben het over de toekomst. Dan gaat het om kleine aantallen en persoonlijke ervaringen. Wie de toekomst wil kennen, moet niet vooruit kijken maar om zich heen. Want de toekomst is er al. Zoals de eik zich verschuilt in de eikel. Niet elke eikel wordt een eik, waarschuwde de biologieleraar ons. Maar zei hij: 'Er zijn geen eiken die niet als eikel begonnen.'

Neem mijn zoon. Zou hij zijn verdiensten afstaan aan een organisatie? Hij draagt nu al een iPad en een telefoon. Dit is mijn vermoeden. Het einde van

management en organisatie is nabij. Managen en organiseren gaat wel door. Maar als functie zal het verdwijnen. Het doet me denken aan mijn vader die calculator was. Dat lot wacht nu de manager. Als het over de toekomst van mijn zoon gaat, is één ding zeker: de toekomst komt er.

Nu wij nog. De politiek probeert greep te houden door de ontwikkelingen op de voet te volgen en daarin recht te doen. Zo ontstaan regelingen op maat en een woud van toeslagen. In deze nieuwe werkelijkheid wordt fraude haast onvermijdelijk. Wie de overheid niet tijdig informeert, maakt al snel misbruik. Wie een regeling verkeerd interpreteert ook. Nietsdoen kan een gevaarlijke actie blijken te zijn. Terwijl tegelijkertijd het merendeel van de op maat gemaakte regelingen aan de onderkant van de samenleving onderbenut blijft. Dat gaat aan de bovenkant anders: daar beschikt men over fiscaal adviseurs die zich gemakkelijk terugverdienen.

Wat eraan komt laat zich raden. We gaan naar basisvoorzieningen met de mogelijkheid tot bijverzekeren. De toeslagen verdwijnen en er komt een hogere belastingvrije voet. De kans dat de blauwe enveloppe goed nieuws bevat neemt voor bepaalde groepen toe. Er komt een negatieve inkomstenbelasting en daarmee een aanvullend basisinkomen voor iedereen die daar fiscaal voor in aanmerking komt. De baan verliest verder terrein, tot een einde gemaakt wordt aan de overbelasting van arbeid. Het onderscheid tussen banen en zelfstandige arbeid neemt dan af. En het verschil wordt steeds minder relevant. De ophef die wij daar in het begin over maakten wordt steeds onbegrijpelijker.

De ledenorganisaties vol gesalarieerde professionals die opkwamen voor belangen kalven verder af en maken plaats voor zwermen van gelijkgestemden, die elkaar vinden op de issues van het moment. Zij wisselen van samenstelling als jazzbands. We zullen het schijnbaar ordeloze normaal gaan vinden en er onze weg in weten. Het is een kwestie van wennen.

Het doet me denken aan een oefeningetje van vroeger. Tijdens een lezing vroeg ik de deelnemers wie zich de Beatles herinnerden. Oudere generatiegenoten staken hun hand op. Wie herinnert zich dat we dat lawaai vonden? Aarzelend gingen opnieuw de handen omhoog. Daarna liet ik een compilatie van de Beatles horen. Met een onmogelijke opdracht: hoor hier lawaai in. Een glimlach was het resultaat. Het was onmogelijk lawaai te horen in die prachtige melodieuze muziek. De muziek was hetzelfde gebleven. Wij

waren veranderd en hadden er oor voor gekregen. Zo is het gegaan met de Cobrakunst van Karel Appel en Corneille, zo ging het ook met de muziek van Mahler, die het publiek aanvankelijk tot woede bracht. Het gaat met de samenleving niet anders. Voor de ouderen is de toekomst van de arbeidsverhoudingen een uitdaging. Voor de jongeren is het een realiteit.

De herproletarisering van de journalist¹

HUBERT SMEETS

Eén generatie geleden stond er tussen de Boomgaardstraat en de Eendrachtstraat in Rotterdam nog een kleine intellectuele fabriek. De uitgeverijen, redacties en drukpersen van *NRC Handelsblad*, *Algemeen Dagblad*, *Het Vrije Volk* en enkele lokale kranten uit de Nederlandse Dagblad Unie waren daar gevestigd. Die Rotterdamse fabriek was verticaal opgebouwd. De typografen en leveranciers gingen meestal vanuit de Witte de Withstraat naar de grote hal op de begane grond. Daar stonden de drukpersen en papierrollen. De commerciële medewerkers en journalisten namen vaak de ingang aan de Westblaak. Vanaf hogere verdiepingen lieten zij hun tekst- en beeldwerk 'zakken', zoals het in jargon heette. De kranten zakten naar beneden, omdat ze pas daar het fysieke eindproduct werden. Beneden draaiden de drukpersen en werden de vrachtwagens voor de distributie ingeladen. Waarna de blauwe en witte boorden van deze letteronderneming op de bovenste etage samen konden lunchen of dineren: met een kop soep, een kroket of een bord bami bijvoorbeeld.

Hoewel, samen? De drukkers moesten een andere route langs het buffet nemen dan de overige personeelsleden. Om redenen van hygiëne, zei men. De drukkers in hun overalls hadden immers zwarte handen van de drukinkt, die kon afgeven op de kleding van de kantoorcollega's. Omgekeerd kregen de drukkers wel elke dag een gratis glas melk, als profylacticum tegen eventuele loodvergiftiging. De witte boorden moesten voor hun zuivel gewoon betalen. Deze gescheiden ingangen waren geen belemmering voor een elementair soort arbeidsbewustzijn op alle niveaus. De typografen en drukkers waren met de hiërarchie van beneden naar boven opgevoed. Maar ze zeiden nooit op voorhand ja en amen tegen de baas. Als ze het zat waren, dreigden ze met actie en kwam directeur Willem Pluygers van de dagbladfabriek met zijn portemonnee naar beneden om de sociale vrede te herstellen. Want de krant, die was ook van hen.

Die mentaliteit heerste ook elders in het gebouw achter de Westblaak in Rotterdam. Zelfs de journalisten van *NRC Handelsblad*, van huis uit toch niet

bepaald geverseerd in klassenstrijd of activisme – ze waren liever bezig met verhevener zaken dan hun arbeidsomstandigheden – gingen een keer een dag in staking: niet voor geld maar om betere redactie burelen af te dwingen, een redactieruimte die niet elke dag rond het middaguur vijf graden Celsius warmer werd wegens het draaien van de drukpersen een verdieping lager.

Bij de meeste andere zogeheten *quality papers*, bijna allemaal gevestigd in Amsterdam, was de sfeer vergelijkbaar.² Ook aan de Wibautstraat, waar *de Volkskrant*, *Het Parool* en *Trouw* werden gemaakt, voelden veel medewerkers zich deel van een intellectuele onderneming die kranten maakte en meningen vormde. Met alle solidariteit of romantiek én haat en nijd die daarbij hoorden.

Dertig jaar later zien deze en al die andere vergelijkbare mediabedrijven er heel anders uit. Het verticale gebouw is afgebroken en teruggebracht tot een horizontale verdieping. Blauwe en witte boorden zijn uit elkaar getrokken. Niemand krijgt nog ongewild vieze vingers. Er zijn namelijk geen vanzelfsprekende ontmoetingsplekken meer tussen beide arbeidsgroepen. Tussen de redactie en de drukkers resteert slechts een digitale telefoonlijn. Als beide arbeidsgemeenschappen elkaar twee keer per jaar in de ogen kijken bij een nieuwjaars- of afscheidsreceptie, dan is het veel.

De heterogene verticale fabriek van een generatie geleden is zo een homogene horizontale onderneming geworden. Zelfs het vroeger zo heilige onderscheid tussen redactie en commercie – de rode lijn die de ontzuilde krant onderscheidde van het huis-aan-huisblad – is poreus geworden. De hoofdredacteur die tegelijkertijd ook directeur is – en daarmee dus direct en vooral persoonlijk verantwoordelijk is voor het rendement dat de eigenaren eisen en met bonussen belonen – is geen uitzondering meer. Die figuur is een vanzelfsprekende combinatie bij meer (commerciële) media-uitgeverijen geworden. Drie decennia geleden kende alleen *De Telegraaf* die nog uit de 19e eeuw stammende constructie.

Maar dit wil niet zeggen dat de bedrijfsvoering ook in hiërarchische zin platter is geworden. Integendeel. Terwijl de krantenonderneming als productiegebouw horizontaler werd – ‘zakken’ is niet meer het Nederlandse woord voor ‘deadline’, er staan beneden immers geen drukpersen meer – zijn de gezagsverhoudingen binnen het redactionele bedrijf juist veel verticaler geworden. De redactionele werknemers worden meer en meer

als arbeiders in een productieketen top-down ‘aangestuurd’. Omgekeerd moeten ze bottom-up rapporteren. De journalistiek is zodoende stapsgewijs onderworpen aan een vorm van herproletarisering, en daarmee ook aan een variant van het onvermijdelijke fordisme. Met ‘proletarisering’ bedoel ik het fenomeen dat de journalist zich minder kan beroepen op zijn eigen zelfstandige beroepsverantwoordelijkheid. Met het woord ‘fordisme’ beoog ik te beschrijven hoe deze ‘inktkoelie’, zoals de journalist een eeuw geleden werd genoemd, onderdeel is geworden van een productiesysteem dat zich steeds minder van onderop laat beïnvloeden en ook minder autonoom laat veranderen.

Een hiërarchische managementcultuur in een platte productieruimte? Het lijkt ongerijmd, maar het is toch echt niet meer dan een schijnbare tegenstelling.

Liquidatie van het steen

Hoe is deze paradox te begrijpen? Veel van de veranderingen in de intellectuele media van weleer hebben te maken met de 21ste-eeuwse maatschappelijke verhoudingen in Nederland, met de financiële bezitsverhoudingen in de mediasector en met de snelle en succesvolle opmars van nieuwe communicatietechnieken die de toekomst van zowel de ‘dode bomen’ als de *broadcasters* onzeker hebben gemaakt. In deze veranderende en vooral permanent onzekere omgeving zijn kranten, radio en televisie al tien jaar op zoek naar het ei van Columbus om hun neergang een halt toe te roepen.

De burgerrevoltes van Pim Fortuyn en later Geert Wilders, die de oude media in kwalitatieve zin uitdaagden en/of afwezen als zijnde spreekbuisen en/of handlangers van het elitaire establishment, vielen samen met de kwantitatieve neergang van diezelfde media. Fortuyn en Wilders bespotten de journalistiek of scholden haar verrot. Tegelijkertijd zagen de journalisten het bereik van hun medium qua oplage of kijkcijfers onder druk staan of gestaag achteruit kachelen. Veel mediabedrijven wisselden bovendien in hoog tempo van eigenaar en kwamen soms (tijdelijk) in handen van *private equity*.³ En of dat allemaal nog niet genoeg was, verloren ze door de komst van nieuwe digitale en spotgoedkope podia ook nog eens hun alleenrecht op het

publiek. Onzekerheid alom was het eerste gevolg. Strategische heroriëntaties op doel en middel waren een tweede gevolg. Maar deze sociaal-culturele verklaringen doen te weinig recht aan de technologische veranderingen binnen het journalistieke domein zelf. De pers is namelijk ook door de techniek geproletariseerd, niet alleen door pakweg de burgeropstand tegen het nivellerende poldermodel of de elitaire grachtengordel. Terug dus naar die kantine met gescheiden buffetten, nu ruim dertig jaar geleden.

Het laatste kwart van de 20ste eeuw was de gouden epoque van de vrijer wordende en niet voor lichte intellectualiteit terugdeinzende journalistiek. De meeste media hadden zich ontrukkt aan de verzuiling – of waren daar nog mee bezig – en probeerden zich vervolgens zonder juk van kerk of partij te emanciperen. De parallel voortschrijdende alfabetisering van de samenleving vond haar weerslag niet meer in stichtelijke commentaren in *Trouw* of omnibussen met verantwoorde literatuur van De Arbeiderspers, maar in steeds gevarieerdere kranten en bijlagen. De introductie van het Cultureel Supplement en het Zaterdags Bijvoegsel bij de fusiekrant *NRC Handelsblad* vormde er een voorbeeld van; bij andere dagbladen, zoals *de Volkskrant*, *Het Parool* en *Trouw* vonden vergelijkbare innovaties plaats.⁴ Het *Algemeen Dagblad* en *De Telegraaf* waren een uiting van deze autonome opwaartse mobiliteit. De pers werd nieuwsbrenger, commentator en duiders tegelijk.

Deze inhoudelijke modernisering van het massamedium manifesteerde zich toen niet navenant in het productieproces. Het maken van het journalistieke product veranderde aanvankelijk juist een stuk langzamer dan de inhoud ervan. Maar wat er wel in de techniek veranderde, had ingrijpende gevolgen. In de tweede helft van de jaren zeventig verdween het warme lood uit de krantendrukkerij. Koude offset werd de norm. Voor de volgende generatie drukpersen werden nieuwe drukfabrieken gebouwd, meestal grote hallen langs de rand van de steden om de verdere distributie per vrachtwagen te versimpelen en te versnellen. Ook de gescheiden ingangen tot de kantine van de drie Nederlandse Dagblad Uniekranten in Rotterdam werden opgeheven.

Maar het productieproces boven, op de redactionele vloer, paste zich nog niet wezenlijk aan. Zelfs het woord ‘het steen’, de plek waar ooit het lood in de pagina’s werd gegoten en nu de papierstroken werden geplakt, bleef uit piëteit in zwang. Redacteuren en medewerkers typten nog steeds

hun stukken op kopijpapier en brachten met de hand correcties aan. De eindredactie keek er vervolgens kritisch naar, stuurde de kopij desnoods bulderend terug, zette er een andere kop boven en codeerde vellen. Waarna het bundeltje papier per buizenpost een verdieping lager werd gedeponereerd. Daar werd de kopij overgetikt op ponsbanden, die tekststroken produceerden waarmee, na een laatste correctie, de offsetplaten voor de drukpersen konden worden gemaakt. Een paar uur draaiden die persen vervolgens en daarna konden de vrachtwagens uitrijden naar de distributiepunten, die de krantenjongens van inhoud voor hun tassen voorzagen. De fax was het meest geavanceerde communicatieapparaat ter redactie.

In de jaren tachtig voltrok zich de eerste serieuze innovatie. Aanvankelijk langzaam. De typemachine verdween van de redacties. Computermainframes en tekstverwerkers deden hun intrede. De buizenpost boette aan betekenis in; deze transportlijn bleef alleen nog nuttig voor foto's, illustraties en paginaproeven. Want de artikelen konden voortaan per telefoonlijn van redactie naar offsetplatenmakerij en drukkerij worden verzonden. Door de digitalisering van het beeld zou de buizenpost medio jaren negentig definitief worden ontmanteld. Twee arbeidslagen verdwenen zo tegelijkertijd uit het proces: eerst die van de ponsbandtypisten – dat werk stuurden de redacties nu zelf aan – en daarna die van de correctoren. De rol van de laatsten werd soms overgenomen door stenografen die foutloos konden opschrijven wat mondeling werd doorgebeld door verslaggevers of andere medewerkers. De rest van de productiefases vanaf de redactie tot aan de drukpers bleef in de jaren tachtig grotendeels intact.

In de jaren negentig was het met die gelijkmatige veranderingen in de journalistieke arbeid echter ook gedaan. Niet zozeer de personal computer als wel de elektronische paginavormgeving was daarvoor verantwoordelijk.⁵ De redacties konden de hele krant zelf gaan maken: van tekst tot opmaak, inclusief de advertenties. Tussen de tekst- en opmaakcomputers enerzijds en de offsetplatenmakerij en persen anderzijds zat alleen nog een telefoonlijn waarover de pagina's digitaal konden worden verstuurd. Deze techniek maakte een ingrijpende omslag in het productieproces mogelijk. Het steen werd geliquideerd. Correctoren, knippers en plakkers werden geëlimineerd, zij het volgens alleszins redelijke en met de sterke typografenvakbond afgestemde sociale plannen. Na deze sanering van

het productieproces speelden tussen de primaire schepping ter redactie en het finale resultaat voor de lezers alleen drukkers nog een rol van betekenis. Hun belang werd ook steeds groter, getuige hun gestaag stijgende opleidingsniveau.

Bijna niemand kon zich aan deze nieuwe productieverhoudingen onttrekken. Alleen voormalig *NRC*-hoofdredacteur Jérôme L. Heldring (1917-2013) slaagde er tot het bittere eind in om de modernisering van het productieproces domweg te ontkennen. Hij bleef zijn stukken op kopijpapier tikken, redigeerde die zelf met de hand en zond ze vervolgens per fax van de parlementaredactie in Den Haag naar de centrale opinieredactie in Rotterdam. De entree van de elektronische paginavormgeving en de personalisering van het computersysteem hadden een tweeledig en ingrijpend effect. De redacties leken steeds meer zeggenschap over hun werk en hun product te krijgen. Ze konden de krant immers qua vorm en inhoud meer naar eigen goeddunken kleuren – letterlijk, omdat de druktechniek ook steeds meer mogelijkheden bood.

Bureaucratisch professionalisme en charismatisch leiderschap

De keerzijde van deze opwaartse verschuiving van arbeid was aanvankelijk hooguit dat de journalisten nu alle schuld konden krijgen voor de type- en spelfouten, die vroeger konden worden afgewenteld op correctoren. Maar de andere kant van de medaille bleek na verloop van tijd toch gecompliceerder. Door de technologische vooruitgang moest de journalist taken op zich nemen die vroeger door opmaker, plakker en zettters ter hand waren genomen. De productieve omgeving van de journalist zoog zo geruisloos steeds meer strikt gereguleerde en statische werkzaamheden op. De redacties absorbeerden meer en meer arbeidsfuncties die voorheen buiten hun kring waren vervuld. Het redactionele takenpakket werd zo allengs groter, doordat er juist minder werd gedelegeerd.

Deze expansieve en opwaartse absorptie bleef niet zonder gevolgen. Kwantitatief groeiden de redacties, onvermijdelijk, al probeerden directies en aandeelhouders deze autonome toename in omvang vaak als argument voor kostenbesparing in te zetten. Kwalitatief proletariseerden de redacties.

Of beter, de journalistiek herproletariseerde. Want vóór de ontzuiling was de 'koningin der aarde' ook niet zo soeverein geweest als deze eretitel deed vermoeden. De term 'letterknecht' bestond niet voor niets.

De herproletarisering viel niet meteen op. De illusie dat iedere journalist een keer chef, columnist of correspondent kon worden, kortom de illusie dat er nog altijd geen structureel en permanent verschil was tussen de creatieve en facilitaire arbeid op een redactie, bleef nog even gekoesterd. Maar vanaf het begin van de 21ste eeuw gingen ook de werkverhoudingen zich dan toch aan de nieuwe productiewijze conformeren. Er waren natuurlijk haarden van verzet, vaak conservatief of nostalgisch gefundeerd, met teksten als 'zo hebben we het altijd gedaan' dan wel 'wij zijn er voor de inhoud'. Op het verloop van het aanpassingsproces had die ideologische tegenstand echter geen beslissende invloed.

Zonder noemenswaardige tegenstand kon het productieproces steeds meer worden gestandaardiseerd, geregisseerd en later ook gecentraliseerd. Zaten vormgevers vroeger vlak bij hun deelredacties om de inhoudelijke communicatielijnen kort te houden – 'Kan de tekst wat langer?'; 'Nee, dan moet ik snijden in de foto!' – nu zitten de vormgevers bij elkaar om inbreuken op de uiterlijke homogeniteit tegen te gaan. De eenheid van uiterlijkheid en vorm kan alleen zo, via een centraal punt, worden beschermd. Daarbij blijft het niet. De arbeidsdeling reikt verder. Was het tien jaar geleden gebruikelijk om bij elkaar rond de bureaus te buurten om nieuwer nieuws voor te bereiden, nu circuleren er al her en der in het computernetwerk formulieren die eenieder geacht wordt in te vullen, zodat de collega's elders weten wat er staat te gebeuren. Overbodig hieraan toe te voegen dat ook de financiële declaratiesystemen niet worden vergeten: de controle is verbeterd, de sancties zijn accurater en iedereen krijgt ook maar mooi een vaste reiskostenvergoeding, ook al woon je op vijf minuten fietsen van het werk. Een verdere bureaucratisering van het journalistieke domein is hiervan een logisch en onvermijdelijk gevolg.

De cijfers illustreren dit proces. Op een ouderwetse krant is momenteel een vijfde tot een kwart van de vaste redacteurs werkzaam als opperchef, adjunct-chef, afdelingschef, souschef, bijchef of eindchef. Twintig jaar geleden maakte dit leidinggevende segment circa een zesde van de redactie uit. Op zo'n zelfde dagblad is inmiddels bijna een derde van de mensen in een

facilitaire functie werkzaam voor het product. Twee decennia geleden was het merendeel van deze dienstverleners nog niet in de redacties geïncorporeerd, nu maken ze integraal onderdeel uit van de redactionele omgeving.⁶ Resteert de andere helft op de redactie die min of meer schrijvend journalist is, de freelancecorrespondenten in binnen- en buitenland niet meegerekend. Min of meer, omdat de arbeidsdeling, op een enkele chique columnist in vaste dienst na, niet totaal is voortgeschreden. Op een moderne redactie van een start-up of volledig doorgesaneerd medium zijn de verhoudingen nog gunstiger voor de hiërarchische bureaucratie. Op zulke 'rompredacties', zoals de efficiënte benaming luidt, kan het primair scheppende werk van begin af aan worden uitbesteed aan freelancende zzp'ers.

De volgende stap in dit proces heet robotjournalistiek. Die is op zich niet nieuw. Media hebben altijd zogeheten 'onaandoenlijke kopij' gehad. Het ging dan om bijvoorbeeld radio- en televisiegegevens of verkiezingsuitslagen, die zo in de computersystemen binnenkomen dat ze met één druk op de knop tot kant-en-klare artikelen kunnen worden omgetoverd. Maar de techniek biedt nu veel meer mogelijkheden. Algoritmische dataverwerking kan niet alleen voor marketing maar ook voor klassieke *reporting* worden gebruikt. Met als doel: het ideale verhaal, ideaal voor zowel lezer als adverteerder. In de Verenigde Staten is een bedrijf met deze perspectieven bezig. De start-up heet *Narrative Science* en heeft al klanten, bijvoorbeeld het zakentijdschrift *Forbes*, dat dol is op lijstjes en grafieken. Robotjournalistiek is een zegen voor de uitgever. Met deze technologie kan hij zijn verslaggevers nog verder disciplineren.

De internetonderzoeker Jevgeni Morozov, een Amerikaan van Wit-Russische komaf, schreef erover: 'Allereerst is het veel goedkoper dan om fulltimejournalisten te betalen, die soms ziek worden en respect verlangen. [...] Ten tweede belooft *Narrative Science* uitvoeriger – en objectiever – dan elke menselijke verslaggever te zijn. Weinig journalisten hebben de tijd om miljoenen tweets te vinden, te verwerken en te analyseren, maar *Narrative Science* doet dit met gemak en, belangrijker nog, ogenblikkelijk. Het richt zich niet alleen op ingewikkelde getallen – het probeert te begrijpen wat die cijfers betekenen en deze betekenis aan de lezer over te brengen. Zou *Narrative Science* Watergate hebben blootgelegd? Waarschijnlijk niet. Maar van de meeste nieuwsberichten is het plaatje dan ook veel eenvoudiger.'⁷

Deze volgende vervolmaking van de journalistieke productie zal uiteraard gevolgen hebben voor de arbeidsdeling: die neemt nog verder af. Parallel daaraan zal ook de klassieke ambachtelijkheid van de journalistieke arbeid aan intellectuele betekenis verliezen, dat wil zeggen, zal algemener en vooral technischer worden. De herproletarisering van de journalistiek gaat, kortom, hand in hand met een deprofessionalisering van de journalist.

In de audiovisuele journalistiek voltrokken zich vergelijkbare technologische processen.⁸ De oude draagbare maar uit de kluiten gewassen Uherbandrecorder werd een geavanceerde cassetterecorder en daarna een nog geavanceerdere cd-recorder. De vaste zender op vaste locaties verdween door de, steeds kleinere en relatief ook goedkopere, loopzender. In de smartphone komen beide productiekrachten voor de radio thans voorlopig samen. In de televisiewereld rukken als gevolg van de technologische vernieuwingen ook steeds kleinere auto's met steeds minder mensen uit. Eerst werd de geluidsman als onmisbare schakel uitgerangeerd. Thans is de cameraman aan de beurt. De radio- en televisiejournalist kan (en moet) alles zelf willen doen. Monteren is, dankzij de techniek, immers geen toverkunst meer. Deze ontwikkeling weerspiegelt zich in de gewone reportagewagens van de *broadcasters*: die auto's worden steeds kleiner, soms is een scooter of fiets al groot genoeg als transportmiddel.

Ook in Hilversum, als pars pro toto van de audiovisuele journalistiek, is de professionele arbeidsdeling van weleer dus afgenomen en de schaal van het productieproces toegenomen. Het journalistieke conglomeraat dat NOS Journaal heet is daarvan een treffend voorbeeld. Deze concentratie heeft niet alleen te maken met het feit dat het publieke omroepbestel vanaf begin jaren negentig zijn monopoliepositie verloor door de opmars van de commerciële zenders.⁹ Ze is ook het gevolg van de nieuwe technologie binnen de rtv-sector.

Maar de bureaucratisering van de journalistiek kwam niet alleen voort uit de veranderingen in de productiekrachten. Ze werd evenzeer afgedwongen door de financiële en bestuurlijke verhoudingen die zich de afgelopen twee decennia hebben aangediend. De dagbladsector bijvoorbeeld werd vanaf medio jaren negentig qua eigendom verder gecentraliseerd. Het concern PCM (*de Volkskrant, Trouw, Het Parool, Meulenhoff*) kocht in 1995 eerst de Nederlandse Dagblad Unie (*NRC Handelsblad, Algemeen Dagblad*) van

Elsevier op en verkocht zich op zijn beurt in 2004 weer aan het Britse *private equity fund* Apax. In de tweede helft van de jaren negentig dijde ook het regionale krantenbedrijf Wegener steeds meer uit, om zich in 2008 uit te leveren aan het Engelse uitgeversconglomeraat Mecom.

Zoals ook elders kon deze financieel-juridische schaalvergroting alleen beheersbaar blijven met behulp van nieuwe en uitgebreidere documentatie- en rapporteringssystemen. Niet alleen de financiële en commerciële diensten van de uitgeverijen moesten zich aan nieuwe vormen van spreadsheet-uniformering aanpassen, ook de journalisten werden eraan onderworpen. Voorheen waren gunsten of straffen een soort discretionaire bevoegdheid van de leiding, met alle positieve mobiliteit en negatieve willekeur van dien. In de nieuwe *private equity*-omgeving, met haar inherente behoefte om de kassa continu onder eigen controle te hebben, moesten uniforme regels gaan gelden. Om de cashflow te kunnen sturen, moeten alle beheerssystemen immers realtime op orde zijn.

Deze bureaucrativering is neergeslagen in twee kwalitatieve veranderingen in de verhoudingen op redactieniveau, te weten in rationele managementstructuren en in irrationeel charismatisch leiderschap. De Duitse wetenschapper Max Weber (1864-1920), niet de uitvinder van de barbecue maar een aartsvader van de sociologie, zou ervan genieten. De bestuursmethoden die op de 'onttoverde' journalistieke arbeidsplaats worden losgelaten, zijn bijna zonder uitzondering van formele aard. Wat begon als los model van slordig uitgevoerde functioneringsgesprekken voor de disciplineren en exitgesprekken als *ultimum remedium*, is uitgegroeid tot een systeem waarin alle beoordelingen van de ondergeschikten worden gekwantificeerd.

Het opinieweekblad *Elsevier* was hierbij de avant-garde, maar het concept wordt nu ook elders gehanteerd. Objectivering en disciplineren krijgen een centrale plaats in de arbeidsverhoudingen. Hoeveel producties schrijft de medewerker? Hoe prominent worden ze gepresenteerd? Wanneer en hoe vaak worden ze geciteerd? Welke invloed hebben die producties op de buitenwereld? Welke plannen hebben we voor volgend jaar? En wat zijn de consequenties als die niet worden gehaald? Het zijn maar enkele criteria die bij het planmatige management worden gebruikt en op grond waarvan vervolgens een sanctie- en beloningssysteem wordt opgetuigd.

De communicatievorm waarin deze planningssystematiek wordt gegoten,

is logischerwijs steeds minder mondeling en allengs meer schriftelijk geworden. Controle en verificatie nopen daartoe. Bovendien is deze vastgelegde vorm van communicatie dankzij de automatisering en het internet ook veel simpeler geworden. De werkomgeving wordt digitaal en individueel gebombardeerd met e-mails. Nu eens hebben die e-mails een louter informatief karakter ('gisteren is X vader/moeder geworden'). Dan weer hebben ze een opwekkende voorbeeldfunctie ('goede productie van redactie Y') of een bestraffend dan wel afschrikwekkend doel ('wakker worden, concurrent Z is beter').

Strategischer bedoelde veranderingen en innovaties worden bij voorkeur begeleid door mobiliserende teksten van revolutionaire snit. Indien deze hallelujavariaties op 'We are the champions, no time for losers' zouden worden vertaald in het Russisch of Chinees, zouden ze moeiteloos kunnen doorgaan voor wijsheden van secretaris-generaal Stalin of voorzitter Mao. Wat medio jaren negentig gemeengoed werd bij managersopleidingen aan Harvard is nu bon ton in de journalistiek. Al deze memoranda hebben gemeen dat ze in communicatieve zin eenrichtingsverkeer zijn.

Een bijeffect van de digitalisering is dat de redactie minder plek nodig heeft. De fysieke ruimte voor olopjes van klagende of anderszins weerbarstige medewerkers neemt af. Een gesprek komt dus niet zo snel tot stand, laat staan dat er haarden van verzet ontvlammen. Vraag en antwoord blijven vaak achterwege, om maar te zwijgen van tegenspraak. Als een medewerker reageert, kan dat al snel neigen naar het betuigen van aanhankelijkheid of het veilig stellen van de conductestaat in het dossier. Een belangrijke voorwaarde voor de effectiviteit van dit eenrichtingsverkeer is dat het management zich houdt aan de wetmatigheden van het bureaucratische proces.

Ter toelichting komt Max Weber nu opnieuw om de hoek kijken. In *Soziologie der Herrschaft* schrijft hij onder meer dat voor een succesvol voortschrijdende bureaucratie 'haar puur technische overwicht beslissend' is.¹⁰ Een volledig ontwikkeld bureaucratisch mechanisme verhoudt zich tot andere bestuursvormen als een machine ten opzichte van niet-mechanische goederenproductie, aldus Weber. Hij voegt toe dat de opmars van dit bureaucratische mechanisme langzamer gaat als het nog in de weg wordt gezeten door 'oudere structuurvormen die op bijzondere wijze zijn aangepast voor de bestaande behoeften'.

Anders gezegd: oude vormen en gedachten hinderen een versnelde planmatigheid binnen het intellectueel-journalistieke domein. Omdat die oude structuren ook nog eens in stand worden gehouden door het qua leeftijd wat belegen middenkader, is een coalitie van de hoogste leiding en de ambitieuze runners-up de meest doelmatige weg naar vervolmaking van het beheer van en de controle op de nieuwe productieprocessen. Het middenkader is door ervaring én angst immers intrinsiek conservatief. En conservatisme is in een omgeving van snelle veranderingen contraproductief en zelfs moreel verwerpelijk. Alleen in een sandwich tussen top en basis kunnen de behoudende krachten worden gesmoord en kunnen de creatieve krachten aan de onderkant het beste worden ontketend, zo heeft de Amerikaanse managementtheoreticus Gary Hamel al in 1996 in zijn *Strategy as Revolution* aangetoond.¹¹

En dat is precies de reden waarom, naarmate de technische veranderingen dieper in de journalistiek zijn doorgedrongen, ook de status van charismatisch leiderschap in dit domein is toegenomen. De media zijn door invloeden van buitenaf de afgelopen tien jaar ideologisch én commercieel kwetsbaar geworden. Ze beseffen dat terdege en worden daarom onzeker. En onzekerheid leidt bij mensen, zo is bekend, vaak tot een toenemend verlangen naar ordening en leiderschap bij diezelfde mensen.

Wederom komt Max Weber langszij. In *Wirtschaft und Gesellschaft* beoogt Weber dat charismatische leiders die oude trage structuren versneld kunnen opruimen, althans denken dat te kunnen.¹² 'In tegenstelling tot elke vorm van bureaucratische ambtsorganisatie kent de charismatische structuur geen geordend procedé van benoeming of ontslag, [...] noch van controle- of beroepsinstanties [...] van bureaucratische *Behörden*. [...] Charisma kent alleen zijn eigen innerlijke zekerheden en grenzen. De drager van charisma neemt de hem toebedeelde taak op zich en eist voor zijn missie gehoorzaamheid en volgzzaamheid. Of hij die ook krijgt is beslissend voor zijn succes,' aldus Weber. Maar 'de charismatische autoriteit is in essentie daarom wel specifiek labiel. De drager kan zich, als hij aan charisma inboet, "door God verlaten voelen", zoals de aanhangers van Jezus aan het kruis "zich van zijn kracht beroofd toonden". Dan is zijn missie uitgedoofd.' Dit charismatisch leiderschap dringt diep in de arbeidsverhoudingen van de journalistiek door.

Consequenties van herproletarisering

Met robotjournalistiek zou de droom van het journalistieke fordisme pas echt werkelijkheid worden. Maar ook zonder deze vorm van computergestuurde narratieve journalistiek is het arbeidsethos van de beroepsgroep al vergaand onderworpen aan processen van centralisatie en rationalisatie. De technologische gedreven herproletarisering beïnvloedt de journalistiek in haar werkwijze op twee afzonderlijke niveaus: op het niveau van de arbeid en in intellectuele zin. Op beide niveaus woedt een strijd tussen procesmatige vernieuwing en stagnatie, tussen de *managerial* toekomst en een journalistieke nostalgie. Arbeidsverhoudingen ontwikkelen zich nu eenmaal zelden in een lineaire lijn van oud naar nieuw.

Een kleine excursie op een redactie kan dat illustreren. De professionele arbeidsomgeving lijkt op het eerste gezicht nog op die van drie decennia geleden. Er staan bureaus, toetsenborden, prullenbakken, kasten. Her en der liggen nog altijd stapels kranten of ander papier. Aan kasten en muren hangen knipsels, niet zelden met gekscherende teksten of naamgrappen. Maar die uiterlijke continuïteit is schijn. Bij nagenoeg alle media die in de 21ste eeuw nieuwe arbeidslocaties hebben betrokken, is dat in architectonische vorm zichtbaar geworden. De gesloten kantoor sfeer is vervangen door een principiële openheid waaraan niemand zich kan onttrekken. Collectieve transparantie is de bouwkundige norm geworden. Binnen deze architectonische constellatie geldt vaak een *clean desk policy*. Als die is gerealiseerd – zover is het nog niet – kan iedereen op elke plaats werken. En dat is ook de bedoeling.¹³ Op een geanonimiseerde werkplek komen de planmatigheid van én de controle over het intellectuele productieproces beter tot hun recht dan in de oude omgeving. De efficiency is ermee gediend.

Op intellectueel niveau doet die zich gelden in een nieuwe wisselwerking tussen vorm en inhoud. De ouderwetse essayistiek, waaraan met name *printed media* zich vroeger te buiten gingen, maakt geleidelijk plaats voor columnistiek. De column, de persoonlijke intellectuele expressie die zich onderscheidt van de analytische, heeft een vlucht genomen de het intellectuele domein overstijgt. De column is een marketinginstrument, of beter, een identiteitsvehikel voor het medium geworden. Er zijn zelfs

kleine transfermarkten ontstaan voor columnisten.¹⁴ En ook nieuwe podia op internet die hun hele businessmodel baseren op de gepersonaliseerde columnistiek. De sterrencultuur, die de audiovisuele media al eerder heeft veroverd, dient zich nu ook over de volle breedte aan. De columnist wordt niet alleen meer beroemd door zijn column, steeds vaker krijgt de ster een column omdat hij een ster is. Die methodiek is conform de hedendaagse definitie van de archetypische celebrity. Die sterrenstatus wordt geschraagd door facilitaire onderdanen die weten dat hun intellectuele plafond nabij is.

De essayistiek is nog niet geheel verslagen. Media die er wel ruimte voor blijven maken, ontlene daar status aan en hoeven zich nog niet neer te leggen bij een museale functie. Sterker, dankzij de nagenoeg ongelimiteerde ruimte op het internet grijpen de essayistische media hun kansen, al dient de essayistiek zich nu aan onder een nieuwe naam: *long read*.¹⁵ Maar los van de vraag of dit in structurele zin achterhoedegevechten zijn dan wel voorbodes van nieuwe nichemarkten, de arbeidsverhoudingen en arbeidsdoelen van de journalistiek zijn sinds de jaren zeventig ingrijpend herzien. Eén generatie terug wilden veel redacties een *freischwebende Intelligenz* zijn. Ze konden dat ook willen. Eens per jaar kregen ze de commerciële resultaten van hun werk te zien in de vorm van cijfers over oplage, advertenties, omzet en winstmarges. Als ze er belangstelling voor hadden. Sommige kranten hadden en hebben zelfs redactiestatuten waarin stond dat redacteuren ook een individuele verantwoordelijkheid voor hun werk hadden en dus een grote mate van autonomie genoten jegens hun chefs en hoofdredacties. Enkele hebben die nog.

Tegenwoordig zijn redacties niet meer de pleisterplaatsen voor die vrij zwevende lieden van weleer. Er hangt een productiesfeer. Het denk- en maakproces heeft zich meer en meer ontwikkeld tot een hiërarchisch proces. Journalisten moeten zich meer en meer onderwerpen aan het motto van een Veronica-programma van de Amsterdamse middenstander Frans Nienhuys uit de jaren zestig: u vraagt, wij draaien. Ze worden wekelijks 'scherp' gehouden met actuele cijfers. De vergelijking met de universitaire wereld dringt zich op. Dat ligt ook voor de hand. Beide instituties zijn ideologisch én commercieel kwetsbaar geworden.

In beide werelden worden de managementprocessen dan ook gedreven door vergelijkbare sociaal-culturele ontwikkelingen. Zowel universiteiten

als kranten kunnen het zich niet veroorloven om zich in een ivoren toren te verschansen in een postindustriële maatschappij die steeds breder is opgeleid en is gefixeerd op communicatieve dienstverlening. Journalisten zijn ook steeds vaker academici, sinds hun beroep begin jaren negentig een postdoctorale opleiding is geworden. De journalistiek is geen betrekking meer voor drop-outs die er al twaalf ambachten op hebben zitten, en zelfs geen ideale baan voor mislukte schoolmeesters. Nee, de journalistiek is een allengs steeds meer gecertificeerd beroep geworden.

Deze positie betekent niet dat de journalist wordt onderdrukt of anderszins om medelijden verlegen zit. Sterker, de journalist heeft nog altijd meer vrijheid dan de arbeider bij de autofabrieken van Ford. De hier beschreven tendens heeft ook de kwaliteit van het journalistieke werk niet per se ondermijnd, net zomin als dat met de auto's van Ford is gebeurd. De certificatie van de journalistieke arbeid heeft er bijvoorbeeld toe geleid dat er over de hele linie beter wordt geproduceerd, hetgeen zich uit in stijl en techniek. Een stuk als dit zou anno 2013 geen krant meer halen. Maar de zeggenschap van de journalist over zijn eigen arbeid is de afgelopen decennia wel afgenomen.

Speelde journalistieke arbeid gedurende de verzuiling en ontzuiling een onmeetbare maatschappelijke rol – zo men wil een ideologische rol, zeker ten tijde van de Koude Oorlog, het huidige postideologische tijdperk vereist dat die rol wel meetbaar wordt. Ook de ethiek is dus geüniformeerd. De parameters daarbij zijn afgeleid van rekenformules als *return on investment*, *return on sales*, *cash flow*, *earnings before interest, taxes, depreciation and amortization* (ebitda: het bedrijfsresultaat voor rentebetalingen, belastingen, afschrijvingen op activa en afschrijvingen op goodwill enzovoort), *multipliers* en *benchmarking*. De professionele autonomie is zo aan banden gelegd. Deze collectivisering doet denken aan de tijd van de politieke of verzuilde journalistiek van voor 1970, zij het met dit verschil dat de journalistieke autonomie niet zozeer door ideologische als wel door commerciële discipline wordt teruggedrongen.

De vraag dringt zich op welk verder reikend maatschappelijk effect deze nakende overwinning van het fordisme in de journalistiek zal hebben. Voor een antwoord is het nog te vroeg. Op dit moment leiden de nieuwe arbeidsverhoudingen vooral tot revolutionair verandermanagement aan de

bovenkant van de hiërarchie en beschermend en behoudend in de schulp kruipen in het midden. Introspectie is daarvan het logische gevolg. De pers als vierde macht, een positie die extravert gedrag vereist, is aan erosie onderhevig.

Alternatieve perspectieven

Nog één keer terug naar die kantine met gescheiden buffetten, naar de positie van de journalistiek meer dan dertig jaar geleden. Het beroep begon toen aan een tweede leven, kreeg een hernieuwde status en kon zich ineens licht verheven voelen boven de spreekwoordelijke hoer of pooier. De journalistiek was namelijk een vak dat enerzijds dienstbaar en anderzijds creatief kon zijn. Het journalistiek intellectuele domein veranderde niet alleen door de arbeidspositie, maar ook door de nieuwe arbeidstechnieken. Een klassiek staaltje conform de formule dat nieuwe productiekrachten onvermijdelijk leiden tot nieuwe productieverhoudingen. *GeenStijl* of welk ander blog dan ook is daarvan het zichtbare resultaat. De techniek maakt de journalistiek nu voor iedereen toegankelijk. Zoals de lopende band de auto beschikbaar stelde aan de burger die zelf niet kan sleutelen, zo heeft internet dat gedaan met het journalistieke podium.

Maar dat is niet de enige uitkomst. Ook hier verschaft Max Weber, ten derden en laatsten male, inzicht. In zijn fameuze *Politik als Beruf* gaat Weber in op de rol van de journalist als politieke propagandist, een rol die ook niet autonoom en dus niet intellectueel onbevooroordeeld is.¹⁶ Hij poneert in zijn betoog onverhoeds de volgende stelling: 'Het is niet zozeer verbazingwekkend dat er veel menselijk ontspoorde en gedeprecieerde journalisten zijn als wel dat deze laag, ondanks alles, toch zo'n groot aantal waardevolle en echte mensen in zich herbergt en dat buitenstaanders daar geen vermoeden van hebben.' Er is dus nog plaats voor een beetje voluntarisme. Een behoorlijke opsteker voor het journalistieke proletariaat.

NOTEN

1. Onderstaand opstel is een poging tot rationalisering van persoonlijke waarnemingen en ervaringen, opgedaan in drie decennia journalistiek en mogelijk niet geheel vrij van romantische vervorming.
2. *Quality paper* is een term uit Groot-Brittannië, bedoeld om onderscheid te maken tussen de media die werken volgens het adagium 'facts are sacred, comment is free' van *The Manchester Guardian* en het commerciële opportunisme van de 'yellow press' der boulevardkranten.
3. Het belangrijkste private equity-fund dat op de Nederlandse mediamaarkt zijn entree maakte, was het Britse Apax. In 2004 kocht Apax een meerderheidsbelang in PCM, uitgever van onder meer *de Volkskrant*, *NRC Handelsblad*, *Algemeen Dagblad*, *Trouw* en *Het Parool*. In 2007 stootte Apax de aandelen af. Door de zogeheten 'financial engineering' van Apax, zoals gedelegeerd commissaris Steven Grabiner het noemde, was PCM toen op een haar na failliet.
4. Op 1 oktober 1970 fuseerden de *Nieuwe Rotterdamse Courant* (NRC) en het *Algemeen Handelsblad*. De centrale redactie werd in Rotterdam gevestigd, de kunstredactie en financiële redacties in Amsterdam. Het was een van de fusies in de jaren zestig/zeventig, een periode van samentrekking en consolidatie in de dagbladpers. Ook *Trouw* incorporeerde enkele protestants-christelijke titels die anders zouden zijn verdwenen.
5. Bij *NRC Handelsblad* voltrok deze overgang zich in 1995/96. Als adjunct-hoofdredacteur was de auteur dezes daarvoor in bestuurlijk-redactioneel opzicht verantwoordelijk.
6. Deze kwantitatieve gegevens zijn ontleend aan rekenwerk op basis van het geheugen van de auteur.
7. Jevgeni Morozov. 'De robotjournalistiek bezorgt de lezer tunnelvisie', in: *NRC Handelsblad*, 31 maart 2012.
8. Mijn kennis van zaken van radio en televisie is gering. De opmerkingen over de audiovisuele media zijn derhalve onvermijdelijk oppervlakkig.
9. In 1989 deden Veronique, voorloper van het huidige RTL, en TV10 hun intrede in de Nederlandse ether.
10. Zie: <http://www.zeno.org/nid/20011439785>

11. Hubert Smeets, 'Nieuw management. Een herwaardering van de stootarbeider', in: *NRC Handelsblad*, Boekenbijlage, 20 december 1996.
12. Zie: <http://www.zeno.org/nid/2001143905X>
13. Martin Sommer, 'Weg met die keukentafel', in: *de Volkskrant*, 2 november 2013.
14. Denk aan de overgang van Arnon Grunberg van *NRC Handelsblad* naar *de Volkskrant* en van Maxim Februari vice versa. Of aan de transfer van Aaf Brandt Corstius van *NRC Next* naar *de Volkskrant*.
15. Denk aan het (commerciële) succes van *De Groene Amsterdammer* de laatste jaren. En aan de stichting van *De Correspondent*, al is over de duurzaamheid van dit experiment op dit moment nog weinig zinnigs te zeggen.
16. Max Weber. *Politik und Gesellschaft. Politische Schriften und Reden*, Frankfurt am Main 2006.

Later is allang begonnen

Starten op een arbeidsmarkt in crisistijd

JURRE VAN DEN BERG

Proloog: de garderobe van het Rijksmuseum

In de aanloop naar de heropening moest het Rijksmuseum begin dit jaar op zoek naar nieuw personeel. De keuze was ruim: op de vacature voor ‘publieksmedewerker’ in de garderobe en achter de kassa kwamen meer dan 1600 reacties. Sophie Nooter (29), afgestudeerd in Engelse taal en cultuur, was een van de gelukkigen die werd uitgenodigd voor de sollicitatiedag. Ze debatteerde met de andere kandidaten over het Amsterdamse softdrugsbeleid en tijdens een groepsinterview stelde een vierkoppige sollicitatiecommissie vragen als: ‘Hoe bepaal je de servicebehoeften van de gast?’ Ook de talenkennis van de kandidaten werd getest. Zo moesten sollicitanten die in hun brief beweerd hadden vloeiend Frans te spreken in die taal uiteenzetten wat hun favoriete boek was. Nooter: ‘Ik zat in een groepje van vijftien academici, die allemaal reikhalzend uitkeken naar een baantje achter de kassa. Van hen viel 80 procent uiteindelijk af. Ik ben benieuwd welke raketgeleerde straks mijn jas ophangt als ik *De Nachtwacht* ga bewonderen.’¹ Zou er op de selectiedag een sollicitant zijn geweest die durfde te zeggen dat het te gek voor woorden is om jasophangers in spe te laten debatteren over het Amsterdamse softdrugsbeleid?

Je kunt veel zeggen over de 140.000 jongeren die momenteel zonder werk zitten.² Bijvoorbeeld dat ze nauwelijks te benijden zijn. Ze worden voortdurend afgewezen als ze weer eens op een vacature hebben gereageerd, net als die driehonderd anderen. Ze stapelen stages voor een fooi en vervullen werkervaringsplekken om maar ervaring op te doen. Ze gaan met hun tijdelijke contracten als *last in* en *first out*. Ze werken als doctorandus bordenwasser onder hun niveau en verdringen zodoende hun lager opgeleide leeftijdsgenoten. En ze zijn twee keer zo vaak werkloos als ouderen, waarbij lager opgeleide jongeren bovendien twee keer zo vaak werkloos zijn als hoger opgeleiden, terwijl allochtone jongeren het nog weer veel moeilijker hebben dan hun autochtone leeftijdsgenoten. Dat

kun je allemaal zeggen. Maar ze zijn wel bereid om te debatteren over het Amsterdamse softdrugsbeleid voor een bijbaantje in de garderobe van het Rijksmuseum.

Iets voor sukkel, op kantoor

In het huidige economische laagtij worden met enige regelmaat de vroege jaren tachtig in herinnering geroepen. Ook toen liep de (jeugd)werkloosheid enorm op en dreigde een verloren generatie. Het werkloosheidspercentage is echter een te oppervlakkige maatstaf om het huidige tijdsgewricht af te doen als een herhaling van de geschiedenis. Een crisisgeneratie kenmerkt zich niet door de crisis waarmee zij geconfronteerd wordt, maar veeleer door de houding en handelswijze die ze tegen de (economische) omstandigheden inbrengt. Vanuit die invalshoek is een vergelijking met de jaren tachtig toch nuttig, zo wil ik in deze bijdrage laten zien. Het gaat mij om het verhaal van de tijdgeest, om de mentaliteit van een nauwelijks te benijden generatie die haar debuut maakt vanaf de reservebank. Geen nieuwe jaren tachtig dus, al moeten we wel terug naar dat decennium omdat toen de kiem gelegd werd voor de wijze waarop veel jonge mensen naar zichzelf en de samenleving kijken.

Om het crisissentiment van de jaren tachtig in herinnering te roepen heb ik de titel van deze bijdrage ontleend aan het gelijknamige liedje van Klein Orkest, de band die in de jaren tachtig furore maakte met de vertolking van de weltschmerz van de gewone man: sleur en uitzichtloosheid. Als er *no future* is, zo was het adagium, dan kun je maar beter in het hier en nu leven: 'Later, later is allang begonnen en vandaag komt nooit meer terug.' Dat pluk-de-daggevoel weerklonk ook in de Klein Orkest-liedjes waarin het arbeidsleven en de arbeidsmarkt bezongen werden. Zoals in het archetypische *Koos Werkeloos* ('De mensen zeggen: ga toch werken Koos. Nou, ik wil er best wel tegenaan, maar dan wel een leuke baan. Anders hoeft het niet van Koos.'), dat uitmondt in het vrolijk stemmende refrein: 'Laat mij voorlopig lekker wer-ke-loos.'

Ik wil niet suggereren dat een afkeer van werk en een berusting in de ongunstige economische omstandigheden de *communis opinio* was in die tijd.

Bengel en de Bond tegen het Arbeidsethos representeerden een marginale beweging en ook in de jaren tachtig wilden veel jongeren maar al te graag gewoon aan het werk. Toch was werk – of misschien breder: een maatschappelijke loopbaan – voor veel jonge mensen minder belangrijk dan nu. Het was geen schande en bovendien geen onmogelijkheid om de crisistijd uit te zingen met een uitkering, zonder dat je al te veel lastiggevallen werd door een cliëntmanager van de Sociale Dienst (die toen ongetwijfeld nog niet zo heette) die inspanningen en tegenprestaties van je verwachtte. Dat beeld rijst tenminste op uit de terugblik van *Volkskrant*-columniste Aleid Truijens: ‘De huidige werkloze afgestudeerden hebben het zuurder dan de vorige “verloren” generatie, die van mij, afgestudeerd begin jaren tachtig. Ook op ons zat niemand te wachten. Maar daar zaten wij niet mee, mijn vrienden en ik. Het woord “baan” ging zelden door ons hoofd, laat staan “carrière”. Dat was iets voor sukkels, op kantoor. Wij zouden boeken schrijven, muziek maken, of theater. Wij zouden nadenken over een mooiere wereld – zodra we er tijd voor hadden. De uitkering die meteen na de diploma-uitreiking werd overgemaakt, financierde ruimschoots ons boeiende uitgaansleven, onze reislust en onze behoefte aan uitslapen.’³

Tegelijkertijd – en paradoxaal genoeg – waren jongeren boos op de overheid omdat er geen banen waren. Het systeem deugde niet, maar de verzorgingsstaat was wel een veilige haven.

Hoe anders is dat nu. Werk (in het bijzonder: *leuk* werk) lijkt steeds meer te definiëren wie we zijn en hoe we ons daarbij voelen. En ondanks hetzelfde gebrek aan perspectief zijn woede en zwartgalligheid ver te zoeken. ‘Het komt wel goed’, lijken veel starters te denken. Het goede humeur spreekt ook uit opiniepeiland onderzoek van de Vrije Universiteit in opdracht van dagblad *Trouw*. Op de stelling ‘De Nederlandse economie zal in de toekomst sterk genoeg zijn om de meeste mensen van een baan te voorzien’ reageert 45 procent van de jongeren instemmend, tegen 25 procent van de vijftigplussers.⁴ Niet te benijden dus, maar optimistisch.

Tegelijkertijd hoeven jongeren tegenwoordig nog maar weinig te verwachten van de overheid. Werkloosheid is geprivatiseerd, betoogde Paul de Beer onlangs in *De Groene Amsterdammer*: ‘Werkloos worden kan iedereen door pech overkomen, maar werkloos blijven wordt in hoge mate als de eigen verantwoordelijkheid gezien. Wie werkloos is, is in het hedendaagse jargon

in between jobs of maakt een transitie door in zijn loopbaan. Maar hoelang die transitie duurt, hangt in belangrijke mate af van jezelf. Het is je eigen taak om actief op zoek te gaan naar een andere baan, om daarbij niet al te kieskeurig te zijn en om je te laten om- of bijscholen als je vaardigheden niet langer aansluiten bij de vraag op de arbeidsmarkt. Feitelijk is hiermee, na tal van overheidsdiensten, ook het werkloosheidsprobleem geprivatiseerd. De overheid heeft haar verantwoordelijkheid overgedragen aan de burger, die het probleem vervolgens zelf mag oplossen.⁵

In dit opzicht lijkt de huidige generatie jongeren het product van ontwikkelingen die in de jaren tachtig werden ingezet. Ontzuiling mondde uit in individualisme, de overheid deed een stap terug om ruimte te maken voor de markt en eigen verantwoordelijkheid verving op steeds meer fronten het besef van solidariteit. De kinderen van de jaren tachtig zijn kinderen van Lubbers, zo stelde ik eerder.⁶ Pragmatisch en no-nonsense. De essentie: we zijn op onszelf aangewezen en teruggeworpen, volgens het meritocratische principe dat eigen talent en inzet bepalen wat je bereikt in het leven. Afwachten tot de economie aantrekt? Aan de slag! *No future?* Later is allang begonnen!

Jezelf als merk

Geen tijd te verliezen dus. Die overtuiging trof ik op een donderdagmorgen ook aan op de Groningse zolderverdieping van het Talent & Career Center, een loopbaancentrum voorheen gelieerd aan de plaatselijke Rijksuniversiteit. Vijftien deelnemers van het Startership-programma, zonder uitzondering afgestudeerde hbo'ers en academici – communicatiewetenschappers, bedrijfskundigen, maatschappelijk werkers – die geen werk kunnen vinden, hopen door drie maanden intensief 'aan zichzelf te werken' een onbetaalde werkervaringsplek te vinden. Het motto: 'Laat je talent niet op straat liggen'. De vragen: Wie ben ik? Wat kan ik? Wat wil ik? Het uitgangspunt: het komt je niet aanwaaien. Fransis Bosch, creatief directeur van het Talent & Career Center: 'Het fijnste zou zijn als ik een la zou opentrekken met banen en werkervaringsplekken, maar zo werkt het helaas niet. Je moet het uiteindelijk zelf doen.'

Die vastberadenheid leeft ondanks hun weinig vrolijk stemmende situatie ook onder de deelnemers. Bijvoorbeeld bij Pieter (29 jaar), die bedrijfskundige informatica studeerde maar nu in de Ziektewet zit en al een jaar op zoek is naar werk: ‘Wat me dwarszit, is dat je vaak niet de kans krijgt om jezelf te bewijzen. Je kunt wel afwachten tot de markt weer aantrekt, maar wat heb je dan ondertussen gedaan? Het gat op je cv wordt alsmaar groter.’

Ook Esgo (27 jaar), die eerst een opleiding bos- en natuurbeheer op hbo-niveau afrondde en daarna landschapsgeschiedenis aan de universiteit studeerde, heeft in de drie maanden dat hij nu werk zoekt nauwelijks stilgezeten. ‘Nu er geen vacatures zijn, moet je zelf in actie komen, anders gebeurt er niks. Ik stuur open sollicitaties en probeer te netwerken tijdens evenementen. Het is goed dat je zelf initiatief moet nemen. Het maakt je verantwoordelijk voor je eigen toekomst, het maakt je gedreven.’

Aankloppen bij de overheid is geen aantrekkelijk perspectief voor deze jongeren. Karlijn (25 jaar), die vastgoed en makelaardij studeerde maar nog niet goed weet wat ze wil, worstelde met haar eigen principes toen ze zich meldde bij de sociale dienst. ‘Ik moest echt een drempel over om een uitkering aan te vragen. Ik heb heel lang gezegd: dat ga ik nooit doen. Afhankelijk zijn van de overheid? Ik voelde me daar een beetje te goed voor.’ Of zoals Esgo het formuleert: ‘Ik dacht altijd: als ik straks afgestudeerd ben, verdien ik mijn eigen geld. Maar toen kwam ik in de bijstand. Ik kreeg geld voor niets, terwijl ik juist mezelf wil kunnen onderhouden. Op een uitkeringstrekker zit een stigma: de man met de dikke buik die exportbier drinkt voor zijn huis. Daar word je liever niet mee geassocieerd.’

Je moet in actie komen – het zou een slogan kunnen zijn uit het boekje *100 Ways to Help You Succeed / Make Money* van managementgoeroe Tom Peters. ‘Is there such a thing as “powerlessness”? No! No! No! Take charge now! Task one: Work on ourselves.’ In zijn boek *The Self as Enterprise* citeert de Britse hoogleraar Peter Kelly uitgebreid uit Peters’ zelfhulpbijbel.⁷ Kelly had ook op een zaterdagmiddag naar de InspiratiePlusDag van uitkeringsinstantie uwv in het Groningse MartiniPlaza kunnen gaan om de workshop ‘jezelf als merk’ bij te wonen.⁸ Het idee van *personal branding* is wijdverbreid in de wereld van re-integratie en loopbaanbegeleiding. Zoals Fransis Bosch van het Talent & Career Center het uitdrukte: ‘De uitdaging is jouw eigen uniekheid te vinden en dat als een aantrekkelijk product te verpakken.’

In *The Self as Enterprise* gaat Kelly in de voetsporen van Max Weber na hoe de geest van het hedendaagse kapitalisme ons denken over werk beïnvloedt. De essentie van dat kapitalisme, zo stelt Kelly, is dat we onszelf als een onderneming zijn gaan beschouwen, ‘as individual entrepreneurs of our own biographies and portfolios of choice and achievement’.⁹ De titel van Kelly’s boek doet misschien denken aan de in Nederland in zwang geraakte aanduiding van ‘de B.V. IK’, zoals in de weinig vleiende ondertitel van het toch al weinig vleiende boek *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK*.¹⁰ Toch ligt bij Kelly niet de nadruk op hedonistische, borst-kloppende en narcistische egotrippers, zoals de Motivaction-onderzoekers een heel leeftijdscohort wegzetten in een boek dat is gelardeerd met foto’s van tongzoenende en losgeslagen jongeren. Wat de Britse hoogleraar wel betoogt, is dat individuen gelijk ondernemingen meedoen in de wedloop van flexibiliteit en geldingsdrang.

Handelswaar

Is die B.V. IK een ‘gelukkige onderneming’? Dat valt te bezien. Onze verhouding tot werk is in essentie ambivalent, stelt Kelly. *We zijn willing slaves*. Enerzijds laten we ons gewillig door werk in beslag nemen en uitputten. Anderzijds willen we dat ook graag: werk wordt door velen van ons niet meer als noodzakelijk kwaad beschouwd. Werk werkt stimulerend, uitdagend en belonend. Zeker wanneer, zoals voor veel jonge mensen, werken een belangrijk onderdeel van hun identiteit en een belangrijke bron van eigenwaarde en zelfontplooiing is.

Dat werken een tweeslachtige bezigheid is, constateerde ook Hans Achterhuis al in de jaren tachtig in zijn boek *Arbeid, een eigenaardig medicijn*: ‘Werken is mensbedervend, maar niet werken is ook onmenselijk. Arbeid is ziekmakend, maar tegelijk wordt er als naar een medicijn naar gesnakt.’¹¹ Maar als werk al ziekmakend kan zijn, hoe zit het dan met werkloosheid? Kelly citeert in zijn conclusie instemmend uit Zygmunt Baumanns *Wasted Lives: Modernity and its Outcasts* (2004). Daarin stelt Bauman dat het inherent is aan de constellatie van het moderne kapitalisme dat veel mensen overbodig zijn, *human waste* – menselijk afval: ‘To be redundant suggests

that there is no self-evident reason for you being around and no obvious justification for your claim to have the right to stay around. [...] [it] means to have been disposed of because of being disposable – just like the empty and non-refundable plastic bottle or once-used syringe: an unattractive commodity with no buyers.¹²

Een plastic fles zonder statiegeldwaarde, onaantrekkelijke handelswaar waarin geen klant geïnteresseerd is. De overtuiging dat je met je talent en inzet alles kunt bereiken, kan inderdaad als een boemerang terugkeren. Het meritocratisch ideaal is immers niet alleen een hoopvol maar ook een dwingend imperatief. ‘Je moet het zelf maken,’ zoals Paul Verhaeghe het samenvat. De Vlaamse hoogleraar klinische psychologie presenteerde met zijn boek *Identiteit* (2012) een somber stemmende analyse over de invloed van het neoliberale gedachtegoed op ons zelfbeeld.¹³ ‘Als succes het criterium is voor een normale identiteit, dan wordt falen het symptoom van een gestoorde,’ schrijft hij. Om daar in een interview aan toe te voegen: ‘De huidige prestatiedrang maakt dat we slecht voor onszelf zorgen. We doen dingen, ik ook, die ingaan tegen onze gezondheid en ons plezier. Hard werken is prima, als je er plezier aan beleeft. We moeten presteren op een ongezond hoog niveau. Dat leidt tot stress en spanning. Ook in persoonlijke verhoudingen. Excelleren is alleen bevredigend als je erkenning krijgt van mensen die echt belangrijk voor je zijn, zoals je partner, je dichte vrienden of je ouders. Maar in een systeem waarin alle beloning extrinsiek is, is werkelijke voldoening onmogelijk. Zelfs uitblinkers raken zo gefrustreerd.’¹⁴

Moderne anomie

Volgens Verhaeghe zijn mensen in hoge mate slachtoffers van de tijdgeest, van de gure neoliberale wind, van de geflexibiliseerde arbeidsmarkt waarin we gedwongen worden een onderneming te zijn met een pr-afdeling en rekeningen van winst en verlies. Maar wordt deze competitiecultuur van uitblinken en excelleren ons wel van buiten opgedrongen? Cultuur wordt immers continu tot stand gebracht en in stand gehouden. We doen er zelf aan mee, en zijn zodoende mede debet aan de wedloop die natuurlijk ook verliezers kent.

Neem ‘Lucy’, de protagonist in het artikel ‘Why Generation Y Yuppies

Are Unhappy', dat verscheen op de site van *The Huffington Post*.¹⁵ Lucy is een denkbeeldige dochter van de generatie Y, geboren tussen eind jaren zeventig en begin jaren negentig. Volgens de anonieme auteur denkt Lucy dat ze het hoofdpersonage is van een bijzonder verhaal. Haar ouders – babyboomers die hun eigen ouders in alle opzichten overvleugelden – voedden haar op met een optimistische kijk op het leven: de mogelijkheden zijn eindeloos. Er is echter één probleem: Lucy is een 'soort van ongelukkig'. Haar ongenoegen valt te vatten in een simpele formule:

$$\textit{Happiness} = \textit{Reality} - \textit{Expectations}$$

Het is een vorm van moderne anomie: een onbevredigend en soms ronduit kwellend niemandsland tussen verwachtingen en realiteit. 'You can't always get what you want', en dat is een hard gelag als dat je wel altijd ingeprent is – 'als je maar je best doet'. Nu is zelfs je best doen niet goed genoeg meer en zijn de *high potentials* van gisteren de losers van vandaag.

Dat Lucy's leed en de kritische analyse daarvan door veel jongeren wordt gedeeld, mag blijken uit de 243.467 keer dat het artikel is *geshared* op Facebook – ironisch genoeg het platform dat volgens het artikel mede debet is aan Lucy's lijden. Sociale media creëren volgens haar criticaster (de anonieme auteur dus) een wereld waarin iedereen een 'inflated version of their own existence' presenteert. Het is een winkelstraat waarin te koop gelopen wordt met loopbanen en relaties, terwijl worstelingen zelden of nooit in de digitale etalages staan. Ook online is falen geen optie. Zoals iemand opmerkte tijdens de debatavond 'De eeuwige stagiair', die op 3 juni 2013 plaatsvond in De Rode Hoed in Amsterdam: 'Ik zie op Facebook nooit dat iemand werk zoekt.' Een lakmoesproef op netwerksite LinkedIn – die andere digitale arena – leert me dat 23.499 mensen op zoek zijn naar 'een nieuwe uitdaging', terwijl 3862 mensen zichzelf hebben getypeerd als 'werkzoekend'. De essentie zit in het detail.

Paul Verhaeghe noemt het een 'virtueel panopticon', verwijzend naar de denkbeeldige gevangenis waarin alles voor iedereen zichtbaar is, zoals in een gedachte-experiment voorgesteld door de filosoof Jeremy Bentham, dat verder werd uitgewerkt door Michel Foucault in *Discipline, toezicht en straf*. Wie onderworpen is aan het alziend oog en zich daarvan bewust is,

onderwerpt zichzelf aan de tucht van de zichtbaarheid. Volgens Verhaeghe zijn vooral jongeren hier gevoelig voor: 'Ze leven in een Big Brother-maatschappij. Facebook, Twitter en LinkedIn maken alles zichtbaar. Je kunt heel snel stijgen en heel snel vallen. Je moet continu op de juiste trede staan, het liefst zelfs eentje hoger. Dat is verdomd lastig.'¹⁶

Het Malieveld blijft leeg

De niet al te optimistisch stemmende tussenconclusie is dat juist nu werk het domein bij uitstek is waaruit jonge mensen zelfverwezenlijking en zingeving putten, de bron aan het opdrogen is. Het is ontegenzeggelijk een drukkende verantwoordelijkheid je eigen biografie te moeten schrijven, die ook nog eens in aanmerking moet komen voor een plaats in de bestsellerranglijsten. Jongeren hebben misschien een optimistische kijk op de toekomst, maar worden in het hier en nu op de hielen gezeten door een heilig moeten.

Ondertussen gaat er een sterk depolitisierend effect uit van het mantra van eigen verantwoordelijkheid. Van overheid en politiek wordt maar weinig verwacht, zoals blijkt uit deze woordenwisseling tijdens het debat over 'De eeuwige stagiair' in De Rode Hoed: 'Iedereen denk dat-ie het zelf wel kan, maar de jeugdwerkloosheid is het hoogst sinds decennia. Waarom staan wij niet op het Malieveld? Waarom gaan we geen tomaten gooien naar het torentje?' 'Tegen wie wil je die tomaten aangooien? We hebben geen schuldigen.'

Zolang iedereen het idee heeft het zelf te moeten én kunnen doen, blijft het Malieveld leeg. Is de verklaring daarvoor dat jongeren hun eigen zwakte niet mogen tonen? Of ligt het, zoals Paul Verhaeghe suggereert, aan het gebrek aan collectieve oriëntatie? 'Er is veel verzet, maar dat slaagt er anders dan in de jaren zestig nauwelijks in zich te organiseren. Dat beschouw ik ook als een uitwerking van het neoliberalisme. We zijn allemaal individuen, we vinden elkaar zelfs niet in protest.' Met werkloosheid is ook frustratie geprivatiseerd. Er ligt een Malieveld in ons allemaal, daar waar de veldslag tussen ambitie en realiteit wordt beslecht. Die slag is niet altijd zonder slachtoffers, gezien het aantal burn-outs onder jongeren.

Toch kenmerkt de woordenwisseling niet alleen de individualistische maar ook de pragmatische en berustende generatie. Jeugdwerkloosheid

hoort bij een recessie wanneer onervaren jongeren massaal toetreden tot de arbeidsmarkt. En wat is het alternatief? Tegen wie of voor wat moet je demonstreren? Een ander beleid? Het is heel moeilijk vast te stellen wat taskforces, actieplannen en ambassadeurs jeugdwerkloosheid behalve politieke goodwill opleveren.

De – al dan niet illusoire – overtuiging dat je zelf iets aan je situatie kunt veranderen geeft bovendien niet alleen druk maar ook *drive*, ervoer ik onder de werkzoekende jongeren in het Talent & Career Center. Zoals Karlijn het verwoordde: ‘Ik ben ervan overtuigd dat het goed komt als je bereid bent er vol voor te gaan. Ik weet zeker dat ik een baan vind waar ik alles in kan geven. Ik heb er zin in en wil echt wat doen.’ Dat de mix van gematigd optimisme en een doe-het-zelfmentaliteit zelfs in economisch barre tijden een baan kan opleveren, blijkt uit het verhaal van Arjan (25 jaar). Hij trok zijn eigen plan en vond na dertien maanden een baan. ‘Het was een moeilijk jaar, maar afwachten is nooit een optie geweest. Initiatief nemen loont. Als het werk niet naar jou toe komt, moet je er hard voor werken.’ En Esgo zei: ‘Voor nu is een werkervaringsplek een springplank om ervaring op te doen en contacten te leggen. Demonstreren? Dat heeft geen nut. Ik wil wat toevoegen aan de maatschappij.’

Die mentaliteit is te prijzen, al gaat er natuurlijk ook tragiek schuil in het besef dat de springplank op korte termijn waarschijnlijk vooral leidt tot sprongen in het luchtledige. Bovendien: een baan voor de ene doorzetter gaat al snel ten koste van die voor een andere hemelbestormer. Misschien valt geruststelling te vinden als de blik meer op de toekomst wordt gericht, zoals Esgo doet: ‘De economie trekt wel weer aan en als de babyboomers met pensioen gaan, komen er vanzelf weer plaatsen vrij.’ Ook dat vertrouwen getuigt van realisme. Door vergrijzing en ontgroening is er voldoende vooruitzicht op een passende en goedbetaalde baan in de toekomst.¹⁷ Bovendien: hoe verloren is die verloren generatie van de jaren tachtig uiteindelijk gebleken?

Doorzetten en erdoor zakken – het zijn twee kanten van dezelfde medaille.

Zoals de werkzoekende communicatiewetenschapper Thomas Dekker schreef in een ingezonden brief in *NRC Handelsblad*: ‘Het lijkt een kwestie van volhouden. Dat is precies wat ik doe, maar de moed zakt me in de schoenen wanneer ik zie dat de map met afwijzingen blijft groeien.’¹⁸ Het onheilspellende aan deze slotsom is dat er in de huidige economische tijd

meer afgewezenen dan uitverkorenen zullen zijn. De meesten zullen de crisis moeten uitzingen, alle diploma's, inspanningen en goede bedoelingen ten spijt. In de tussentijd houdt het geloof in eigen kunnen het ventiel gesloten, waardoor frustratie een uitweg zou kunnen vinden. Later mag dan allang begonnen zijn, de vraag is of dat niet wat vroeg is.

NOTEN

1. M. Klerks en P. van der Beek, 'Doctorandus bordenwasser', in: *De Groene Amsterdammer*, 5 juni 2013.
2. Cijfers ontleend aan het CBS, oktober 2013.
3. A. Truijens, 'Twintig jaar succes en nu een loser', in: *de Volkskrant*, 2 september 2013.
4. R. Abels en D. Pels, 'De jonge generatie blijft nog het meest optimistisch', in: *Trouw*, 13 september 2013.
5. P. de Beer, 'Wachten op ideeën', in: *De Groene Amsterdammer*, 11 september 2013.
6. J. van den Berg, 'Kinderen van Lubbers', in: *De Groene Amsterdammer*, 5 juni 2013.
7. P. Kelly, *The Self as Enterprise. Foucault and the Spirit of 21st Century Capitalism*, Surrey 2013.
8. J. Witteman, 'Van schop en kruiwagen naar peptalk en speeddate', in: *de Volkskrant*, 12 oktober 2013.
9. Kelly, *The Self as Enterprise*, 14.
10. F. Spangenberg en M. Lampert, *De grenzeloze generatie en de onstuitbare opmars van de B.V. IK*, Amsterdam 2011.
11. H. Achterhuis, *Arbeid, een eigenaardig medicijn*, Amsterdam 1984, 33.
12. P. Kelly, *The Self as Enterprise*, 195.
13. P. Verhaeghe, *Identiteit*. Amsterdam 2012.
14. J. van den Berg, "'De angst voor de ander is nog nooit zo groot geweest' – Interview met Paul Verhaeghe", in: *Sociologie Magazine*, (2013), 2, 24-27.
15. Anonymous, 'Why Generation Y Yuppies Are Unhappy', in: *The Huffington Post*, 15 september 2013.
16. Zie noot 9.

17. C. van Duin en J. Garssen, *Bevolkingsprognose 2010-2060: sterkere vergrijzing, langere levensduur*, CBS, 2010.
18. *NRC Handelsblad*, 31 oktober 2013.

Lessen uit een wilde staking

MEI LI VOS

Op dinsdag 25 juni 2013 legden tientallen pakketbezorgers van PostNL het werk neer bij het distributiecentrum in Amsterdam Sloterdijk. Geen van hen was lid van een vakbond, het ging om zelfstandigen zonder personeel, zzp'ers. De staking was 'wild', niet georganiseerd door een vakbond of werknemers, maar ontstaan uit woede van ongeorganiseerde ondernemers. De pakketbezorgers waren de zoveelste verslechtering in de afspraken zat. PostNL had aangekondigd de prijs per stop te verlagen van 1,40 naar 1,114 euro.¹ De argumentatie van PostNL was dat er zó veel meer pakketten werden besteld, dat er per straat meer pakketten konden worden afgeleverd. Daardoor konden de pakketbezorgers met hun stukloon meer verdienen, zo werd berekend. Maar het kwam erop neer dat de bezorgers nog harder en langer moesten rijden.

Een van de pakketbezorgers in Amsterdam Sloterdijk accepteerde het niet. Hem werd verteld dat hij kon vertrekken en dat er voor hem tien anderen waren. Eenmaal buiten deelde hij aan andere pakketbezorgers mee dat hij boos was. Het had al een paar weken gerommeld bij de Amsterdamse bezorgers. Veel van hen zijn van Turkse oorsprong, en ze troffen elkaar telkens in Turkse koffiehuisen. Toen een Turks-Nederlandse bezorger hoorde wat zijn Amsterdamse collega was overkomen, mobiliseerde hij in een mum van tijd veel van zijn collega's rond Amsterdam Sloterdijk.

Omdat het om een wilde staking van zelfstandigen ging, was er geen officieel aanspreekpunt voor PostNL om mee te onderhandelen. De Turks-Nederlandse bezorger die de lont in het kruitvat had gestoken, trad in overleg met de managers van het distributiebedrijf. Hij kon in zijn eentje echter niet de onderhandelingen voeren. Toen hij na de eerste besprekingen met een voorstel naar buiten kwam, werd dat door de stakende collega's niet geaccepteerd. FNV Bondgenoten bood aan om mee te helpen, nadat de AbvaKabo, normaliter onderhandelingspartij in de postsector, had aangegeven niet te willen onderhandelen omdat de stakers geen lid waren.

De staking breidde zich ondertussen snel uit naar andere steden. Op

donderdag hadden enkele honderden pakketbezorgers zich aangesloten. In de distributiecentra bleven duizenden pakketten liggen. De directeur van de vereniging van webwinkels schatte dat de staking een miljoenenschade opleverde voor zijn leden.

In de nacht van donderdag op vrijdag, rond een uur of vijf, ging het bijna mis. Een van de vele voorstellen van PostNL viel slecht bij de onderhandelaars van de pakketbezorgers. Wat niet meehielp was dat ze al drie dagen nauwelijks hadden geslapen. Een van de oververmoeide pakketbezorgers wilde weglopen. De FNV-onderhandelaars wisten hem te overtuigen te blijven, maar hij stuurde wel een sms naar de wachtende collega's buiten. Daar sloeg de vlam weer in de pan. De groep dreigde te stoppen met werken voor PostNL. Dat zou de schade die PostNL al had geleden nog veel groter maken. Immers, totdat er honderden nieuwe bezorgers zouden worden gevonden en ingewerkt, zou PostNL nauwelijks nog pakketten kunnen bezorgen. De verhouding 80 procent zzp'ers en 20 procent werknemers in loondienst bleek een groot gevaar voor de continuïteit van de bedrijfsvoering. De aanwezige onderhandelaars van FNV Bondgenoten trommelden snel collega's op om te praten met de woedende pakketbezorgers. Ze wisten hen ervan te overtuigen dat je bij dit soort onderhandelingen niet in één keer alles binnenhaalt. De gesprekken werden hervat, maar even had het er somber uitgezien voor de toekomst van de divisie pakketbezorging van PostNL.

Op vrijdagochtend 28 juni werd tussen PostNL, de drie afgevaardigden van de pakketbezorgers en FNV Bondgenoten een akkoord bereikt. Aan bijna alle eisen van de pakketbezorgers werd voldaan. Dat was een lange lijst, die varieerde van afspraken over overleg tussen de zelfstandigen tot en met vergoedingen. De opvallendste afspraak ging over het tarief per stop: die zou worden gebaseerd op een weekomzet van 1000 euro. Dat lijkt veel op een loonafpraak. In plaats van stukloon is er nu de afspraak gemaakt dat een ondernemer op 1000 euro per week kan rekenen, als hij rond de 150 stops per dag maakt.²

De staking van de zelfstandige pakketbezorgers roept vragen op: over wat acceptabele arbeidsverhoudingen zijn, over doorgeschoten flexibilisering en wat de rol van zzp'ers is op de arbeidsmarkt, en over handhaving van wetten en de hypocrisie van het gedogen van schijnconstructies. Deze uitbarsting van onvrede is het zoveelste signaal dat er wat moet gebeuren

aan de groeiende ongelijkheid in zekerheden op de arbeidsmarkt. De bezorgers staan immers niet alleen. De schoonmakers en thuiszorgmedewerkers verkeren in een vergelijkbare situatie. Maar laten we eerst bekijken wie deze pakketbezorgers zijn en hoe het kon dat PostNL ze zo kwaad kreeg.

Wie waren de stakers?

Het stereotiepe beeld is dat stakers witte mannen van zekere leeftijd zijn, die per duizenden in bussen vervoerd worden voor een dagje uit met pet en fluit. De staking van de pakketbezorgers voldeed in geen enkel opzicht aan dat beeld. Het ging om een staking van drie dagen van een paar honderd pakketbezorgers, die bijna allemaal hun oranje-zwarte kleding van PostNL aanhielden. Het feit dat ze allemaal zelfstandig ondernemer, jong en allochtoon waren, maakte deze staking anders dan andere stakingen.

Het is sinds het begin van de zoste eeuw niet meer voorgekomen dat zelfstandigen – of zoals ze toen heetten: huurlingen – gezamenlijk staakten en in staat waren een bedrijf plat te leggen. Zelfstandigen staken immers niet. Niet alleen omdat het ondernemers zijn, maar vooral omdat het niet zo veel zin heeft. Als één of een paar zelfstandigen uit protest weigeren te werken, heeft de opdrachtgever snel weer een nieuwe zelfstandige die het werk kan doen. Bovendien zijn zelfstandigen in de regel slecht of niet georganiseerd, zeker in vergelijking met werknemers die zijn aangesloten bij een vakbond. Door het ontbreken van een cao zijn ze de facto allemaal elkaars concurrent.

Een andere bijzonderheid aan deze staking was dat het grotendeels om Turks-Nederlandse mannen ging. Waarom zij relatief vaker voor PostNL werken dan andere groepen zou te maken kunnen hebben met de cultuur van ondernemerschap, of met het feit dat Turkse Nederlanders onderling een sterk netwerk hebben. Het is wel bekend dat Turkse Nederlanders vaker als zelfstandige werken in vergelijking met andere groepen met een migrantenachtergrond.³ De afkomst van de pakketbezorgers is relevant voor een belangrijke oorzaak van de onvrede onder de pakketbezorgers. Veel van hen voelden zich niet met respect behandeld, en de Turks-Nederlandse pakketbezorgers voelden zich ook gediscrimineerd om hun afkomst.

Donderdagavond 27 juni, de derde dag van de staking, was er toevallig een

algemeen overleg over de postmarkt gepland in de Tweede Kamer. De stakende pakketbezorgers waren op de publieke tribune aanwezig. Vooraf sprak ik op het Plein met een aantal van hen. Een van de jongens zei dat het hem niet eens zozeer om het geld ging, maar gewoon om respect voor het werk. Hij wees om zich heen, allemaal jonge mannen in de oranje-zwarte PostNL-bedrijfskleding. Hij vertelde dat ze allemaal trots waren om bij PostNL te werken. Maar dat het dan fijn was wanneer ze ook met respect werden behandeld. Toen ik een aantal van hen vroeg of ze liever als werknemer of als zelfstandige wilden werken, lachte een van hen schamper. ‘Mevrouw, ik krijg met mijn naam en uiterlijk toch geen gewone baan? Alleen als zelfstandige kan ik werken.’ Ook al gingen de eisen van de stakers er niet direct over, duidelijk was wel dat voor de meesten van hen hun afkomst ertoe deed. Ze hadden er genoeg van om als tweederangs te worden behandeld: tweederangs als zelfstandige zonder enige rechten en tweederangs als in niet-Nederlands.

In een gesprek dat ik op 12 september had met Laurens Tuinhout, de directeur *sourcing & sustainability* van PostNL, vertelde hij dat de directie van PostNL zich had gerealiseerd dat in de logistiek en afhandeling van de pakketten de interculturele communicatie beter kon. Als bijvoorbeeld een pakketbezorger binnenreed bij een overslaglocatie, moest hij zich melden bij een blanke man die hoog in een huisje bij de ingang zat. De pakketbezorger moest omhoogkijken om orders aan te nemen. En zo waren er meer aspecten in de communicatie die miskenden dat PostNL een multiculturele organisatie was geworden.

Naast hun afkomst viel de leeftijd van de stakers op: twintigers, dertigers. Een van de stakers vertelde me dat hij in opstand kwam omdat hij door de lange werkdagen zijn jonge kinderen nauwelijks meer zag. Als hij genoeg voor zijn gezin wilde verdienen, moest hij vaak dagen van 12 tot 14 uur maken. Voordat de kinderen opstonden ging hij van huis, om thuis te komen als ze al in bed lagen. Dat vond deze jonge Turkse Nederlander niet de goede invulling van het vaderschap. Het leek hem een gerechtvaardigde eis om genoeg per uur te verdienen, zodat hij normale werkdagen kon maken.

De gemiddelde leeftijd was jonger dan bij door vakbonden georganiseerde stakingen. Dat ligt uiteraard aan de gemiddelde leeftijd van de vakbondsleden, die hoger is dan die van de beroepsbevolking. Jongeren en mensen tot 45 jaar staken minder, omdat ze ook minder vaak lid zijn van een vakbond.

De gemiddelde leeftijd van vakbondsleden loopt zelfs nog sneller op nu de daling van het aantal vakbondsleden vooral komt doordat er zich steeds minder jongeren aanmelden.⁴

Hoezo zelfstandig?

PostNL werkt in vergelijking tot andere pakketvervoerbedrijven veel met zelfstandigen, zo bleek uit het onderzoek dat SOMO deed naar de arbeidsomstandigheden in de pakketdienstensector.⁵ Gerrit Mastenbroek, algemeen directeur pakketten bij PostNL, heeft daar een heldere verklaring voor, namelijk dat je van zzp'ers geen last hebt. In een interview in het *Nederlands Dagblad* legt Mastenbroek het zo uit: 'Het is niet zo dat die zzp'ers gigantisch goedkoper zijn. Wel iets, niet veel. Maar het is vooral flexibeler. Het is makkelijker. Makkelijker te managen. Ik wil een bezorger die op dinsdag negen uur werkt omdat er dan meer pakjes zijn, en die op vrijdag zeven uur werkt omdat het dan wat rustiger is. Iemand die een contract voor onbepaalde tijd heeft, zegt in dat geval tegen mij: acht uur is acht uur. En neemt op dinsdag tien pakjes mee terug. Dus tien ontevreden klanten. Maar waarom heeft hij pakjes over? Ja, hij heeft een gehaktballetje gegeten, een sjekkie gerold. Of hij hard of zacht loopt, zijn salaris krijgt hij toch wel. En vrijdag gaat hij een halfuur eerder naar huis.' De pakkettenafdeling van PostNL heeft dus een flexibele kern van zzp'ers nodig. Een minderheid is in dienst als werknemer, van uitzendkracht tot vaste medewerker.

De zzp'ers bij PostNL zien er echter niet uit als zelfstandigen: ze dragen de bedrijfskleding van PostNL, rijden in door PostNL goedgekeurde bussen en moeten zich houden aan de aanwijzingen van PostNL. Belangrijker nog, ze hebben geen mogelijkheid om te onderhandelen over tarieven. Er is een vastgesteld bedrag per stop. Na de staking was een van de belangrijkste onderhandelingsresultaten dat voor een gemiddeld aantal stops 1000 euro bruto per week zou worden betaald. Bij werknemers heet zo'n afspraak een cao, bij ondernemers spreekt men bij dat soort prijsafspraken van een kartel. Een ander kenmerk van zelfstandigheid is dat de zzp'er voor verschillende opdrachtgevers kan werken. Dat is gezien de tijdsdruk en organisatie van het werk echter vaak niet mogelijk.

Toch zijn noch de zelfstandige pakketbezorgers noch PostNL in de problemen gekomen met de belastingdienst of de arbeidsinspectie. Dat kwam omdat PostNL tot eind 2013 een convenant met de belastingdienst had, dat de zelfstandigen die voor PostNL werkten een uitzonderingspositie gaf. Zij hoefden geen zogeheten VAR (Verklaring Arbeidsrelatie) te hebben om als zelfstandige te worden aangemerkt. We hebben geprobeerd te achterhalen wat het idee daarachter was, maar tevergeefs.⁶ Zzp'ers die voor het pakketbedrijf van PostNL werken, moeten nu dezelfde papieren hebben als andere zelfstandigen.

Wel moet worden aangetekend dat het absurd is dat er ooit een convenant is geweest dat PostNL (en haar voorganger) toestond te werken met schijnconstructies. Het is oneerlijk jegens andere pakketbedrijven en oneerlijk jegens zelfstandigen die wel moeten voldoen aan de eisen om als zelfstandige te kunnen werken. Door het convenant trokken duizenden pakketbezorgers aan het kortste eind in vergelijking met collega's die wel in loondienst werkten. Voor PostNL was het fijn: de risico's lagen bij de 'zelfstandige' werknemers, de baten kwamen voor het grootste deel bij PostNL terecht. Een oer-Hollands bedrijf, voorheen staatsbedrijf, mocht blijkbaar met goedkeuring van de overheid de regels negeren.

Wat te denken van deze staking?

Ook elders is de verandering in de arbeidsverhoudingen al zichtbaar: in de bouw, de media, de IT, delen van de zorg en nu ook het onderwijs. In deze sectoren wordt steeds vaker gewerkt met zzp'ers, daar waar vroeger het werk in loondienst werd verricht. We moeten echter geen schijnzelfstandigheid tolereren, en zeker niet als die wordt gedoogd door de belastingdienst. Maar alleen schijnzelfstandigheid aanpakken is niet genoeg, omdat we dan alleen de symptomen bestrijden. Ook de oorzaken van de ontsnappingsroutes moeten worden aangepakt. En misschien nog belangrijker: de moderne flexibele, maar onzekere arbeider moet weer deelnemen aan het socialezekerheidsstelsel.

Het draagvlak voor onze verzorgingsstaat en de verzekeringen die we met sociale premies betalen worden uitgehold. Door zzp'ers in te huren in plaats van werknemers aan te nemen, kunnen werkgevers het betalen van ww-, wia-, ziektekosten- en pensioenpremies ontwijken. De lasten worden afgewenteld

op de zelfstandigen, die zelf worden geacht zich te verzekeren voor ziekte en ouderdom. Dat doen ze meestal niet, ook al is de zelfstandigenaftrek van ruim 7200 euro daarvoor bedoeld. Zo lijken zelfstandigen goedkoper, en dat zijn ze dus ook voor de werkgevers die kosten en risico's laag willen houden.

Het gebruik van flexwerkers en schijnconstructies zal doorgaan zolang de kosten en risico's van arbeid in loondienst zijn zoals ze nu zijn. Het is voor grote en kleine bedrijven veel makkelijker om met flexwerkers te werken dan met medewerkers in vaste dienst. Een derde van de werkende beroepsbevolking werkt inmiddels zonder een vast contract.⁷ Het aantal zzp'ers blijft stijgen, ondanks – of waarschijnlijk vanwege – de economische crisis.

Ook al is de wens van bedrijven begrijpelijk om in onzekere tijden een grote flexibele schil te hebben, het zijn uiteindelijk de flexwerkers en zzp'ers die de prijs betalen. Zij hebben geen inkomenszekerheid bij werkloosheid of ziekte, en bouwen vaak weinig tot geen pensioen op. Het klassieke antwoord is dat er 'een tweedeling' dreigt te ontstaan tussen mensen die profiteren van de verzorgingsstaat en mensen die er niets aan hebben. Maar waarschijnlijker is dat als we niets doen, op den duur een meerderheid zal werken zonder de zekerheden die horen bij het werknemerschap, omdat het alternatief te aantrekkelijk is: flexibeler en vaak ook goedkoper.

Een hervorming van de arbeidsverhoudingen die zowel rekening houdt met de behoeften van bedrijven aan flexibiliteit als die van individuen aan zekerheid begint met een andere organisatie van de sociale zekerheid. Nu hangt de zekerheid (van inkomen bij werkloosheid, ziekte of ouderdom) samen met de relatie tot een werkgever. Een hervorming die het afwentelen van risico's op bijvoorbeeld zzp'ers en flexwerkers minder makkelijk maakt, zorgt ervoor dat de zekerheden die iedereen nodig heeft aan de individuele burger zijn verbonden en niet aan de toevallige relatie met een werkgever. Dit zou betekenen dat premie betalen voor verzekering van inkomen bij ziekte, arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en misschien zelfs pensioen via de inkomstenbelasting verloopt en aan het individu gekoppeld is. Het maakt dan niet meer uit of iemand voor een werkgever of voor zichzelf werkt, vast of tijdelijk, omdat er voor de werkgever of opdrachtgever geen of nauwelijks verschil in kosten is. Voor de individuele werkende maakt het dan minder uit of hij of zij in loondienst of als zelfstandige werkt.

Het is een radicale manier van het verkleinen van het verschil tussen vaste

banen en flexibele banen. In plaats van het sleutelen aan de flexwet, het ontslagrecht of de VAR, organiseren we de sociale zekerheid rond het individu en niet meer rond de relatie met de werkgever. Dit is een systeemwijziging, en het klinkt daarom misschien gevaarlijk. Maar als we de verzorgingsstaat willen behouden, is het nodig. Als we niets doen of alleen de symptomen bestrijden, wordt de verzorgingsstaat vanzelf door alle hervormingen op onderdelen en bezuinigingen uitgehold, richting een ministelsel of participatiestaat.

Drie lessen

Terug naar de aanleiding. PostNL koos een riskante strategie, die een gevaar opleverde voor de continuïteit voor het bedrijf. De afspraken die er nu zijn gemaakt, lijken erg op een normale cao waarin zowel werkgever als werknemer zich aan afspraken moet houden. Ook al lijkt het werken met zzp'ers flexibel en kostenbesparend, om een grote organisatie voor tijdkritische dienstverlening te runnen heb je meer vaste afspraken nodig.

Er zijn drie lessen te trekken. Een: dat er lange tijd slecht en hypocriet is gehandhaafd in het toezicht op schijnconstructies, en dat daar arbeidsonrust van komt. Twee: dat de oorzaken waarom bedrijven kiezen voor schijnconstructies nog steeds niet zijn aangepakt. Drie: dat het niet zo veel zin heeft om 800.000 VAR-verklaringen te controleren als je de sociale zekerheid niet hervormt en het voor veel bedrijven (met een minder tijdkritische dienstverlening dan PostNL) veel goedkoper en flexibeler is om iemand als zzp'er in te huren.

Als we boven deze casus uitstijgen, is er ook wat te zeggen over de verzorgingsstaat. Die is aan een renovatie toe. Te veel flexwerkers (zzp'ers, tijdelijke krachten, payrollers, uitzendkrachten, nulurencontractanten) hebben geen zekerheid van inkomen bij ziekte of werkloosheid. Er wordt niet voldoende in hen geïnvesteerd, simpelweg omdat ze buiten de vakjes van de scholingsfondsen vallen. Dat is niet alleen heel vervelend voor henzelf, maar ook voor de samenleving als geheel en de concurrentiekracht van onze economie. Voorlopig moeten we het immers hebben van onze arbeidsproductiviteit, creativiteit en toegevoegde waarde – een lagelonenland worden we (hopelijk) nooit. Tijd dus om de fundamenten weer recht te zetten en iedereen binnenboord te houden. Liever niet door lapwerk.

NOTEN

1. Ja, u leest het goed: 1,114 euro. Dat er tot drie decimalen achter de komma wordt gerekend, is een teken van scherp kostenbewustzijn van PostNL.
2. Reconstructie gebaseerd op gesprek met Egon Groen, onderhandelaar van FNV Bondgenoten, verslaggeving op socialisme.nu en krantenberichten. Zie oa <http://socialisme.nu/blog/nieuws/36580/pakketbezorgers-postnl-behalen-klinkende-stakingswinst/>
3. <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A1B765EE-5130-481A-A826-2DCCD89F81C9/0/2012b61pub.pdf> pagina 110.
4. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2013/2013-3924-wm.htm>.
5. *Status: Bezorgd. Arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector*, SOMO, december 2012.
6. Vragen van de leden Mei Li Vos, Mariette Hamer en John Kerstens (allen PvdA) aan de ministers van Economische Zaken en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid over *Het onderzoek naar de arbeidsomstandigheden in de Nederlandse pakketdienstensector* (ingezonden 19 december 2012), en antwoord van minister Asscher (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) mede namens de minister van Economische Zaken (ontvangen 3 april 2013). Zie ook Aanhangsel Handelingen, vergaderjaar 2012–2013, nr. 1156.
7. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/vv-positie-werkkring-arbeidsduur-art.htm>

Voorbij fabriek en duiventil

Een pleidooi voor fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden in het onderwijs

TOM PLAT EN HENDRIK NOTEN

Linda van der Steen plaatste op 12 september een bericht op Facebook dat eigenlijk bedoeld was voor haar vrienden: ‘Afgelopen week heb ik op vier scholen gewerkt. In totaal werk ik op veertig scholen. Overal zie ik hardwerkende, enthousiaste leerkrachten. Ze doen hun best voor de kinderen, voor de school. En voor “bovenaf”, de inspecteur. Want de resultaten moeten goed zijn [...]. Overvolle klassen, waar de kinderen hun kont nog niet kunnen keren, administratieve rompslomp en prachtige nieuwe gebouwen waar nergens rekening wordt gehouden met een moment van rust, vertel mij maar eens wie dat kan bedenken. Bestuurders?’

De boodschap werd binnen twee dagen bijna 14.000 keer gedeeld. Honderden docenten vielen haar bij en meldden dat op hun eigen instelling soortgelijke problemen speelden.¹ Van der Steen zelf ging het vooral om de hoge werkdruk en de opeenstapeling van niet-onderwijsgerelateerde taken. Maar in veel reacties op haar bericht bleek dat de pijn hem vaak zit in het concept van de invaldocent, in onderwijsjargon ook wel ‘urenboer’ genoemd. Hoewel Van der Steen met veertig scholen mogelijk eerder uitzondering dan regel is, werken veel meer docenten bij meerdere scholen tegelijk, op kortdurende deeltijdcontracten. Vooral startende docenten moeten het doen met kleine, onzekere contracten. De arbeidsvreugde, maar ook de binding met leerlingen en collega’s lijdt hieronder. De school lijkt te veranderen in een duiventil waar docenten invliegen, maar ook net zo snel weer uit.

Dit verschijnsel speelt niet alleen op lagere en middelbare scholen. In oktober 2013 vertelde een universitair docent in *Trouw* over zijn zojuist vernieuwde contract bij de Universiteit van Amsterdam. Het was zijn tiende contract in zes jaar tijd, dit keer een aanstelling voor drie maanden. ‘Ik ben nu al weer bezig met een baan na januari, als mijn contract bij de UvA afloopt. De universiteit gaat er ook helemaal van uit dat ik dat doe.’² Ook gaf hij aan regelmatig op een uitkering terug te vallen. Wat hem vooral stoorde aan deze contractcarrousel was dat hij zich als flexwerker niet langer kon

ontwikkelen. Niet in materiële zin, niet op het sociale vlak, maar vooral op vakdidactisch en vakinhoudelijk gebied stond zijn ontwikkeling stil. De universiteit bood flexwerkers simpelweg geen scholing aan.

We laten het universitaire voorbeeld hier verder voor wat het is, elders in dit boek wordt daar dieper op ingegaan. Wat wij hier betogen is dat de kwaliteit van arbeidsverhoudingen in het onderwijs grote gevolgen heeft voor de kwaliteit van het onderwijs. Dat is vooral te zien bij jonge docenten. Met kortdurende contractjes worden zij steeds vaker via schimmige payrollbedrijven te werk gesteld. Daarmee is niet alleen het aantal uren en de duur van hun contract flexibel, maar ook hun status. Onderwijs is daardoor een weinig aantrekkelijke sector om in te werken.

In een *Zembla*-documentaire over de Hugo de Grootsschool in Rotterdam klaagt rector Van 't Zelfde, niet helemaal verwonderlijk, over het gebrek aan sollicitanten. In zijn zoektocht naar gekwalificeerd personeel voor de 'superschool' zocht hij in zijn naïviteit steun bij het ministerie. Maar al snel werd duidelijk dat het ministerie niet datgene biedt wat nodig is om goed personeel aan te trekken. 'Als de overheid echt het onderwijs wil redden, hebben ze nu het moment, er moet nu echt een deltaplan komen. En anders moet de overheid open zijn, en zeggen: het hele onderwijs, het interesseert ons helemaal niets. Dan kunnen ze de woorden eindelijk toevoegen aan een jarenlange houding. Het wordt nu echt tijd dat mensen wakker gaan worden, dat in ieder geval één iemand in de kamer opstaat [...] en zegt: ik pik dit niet en we gaan nu het onderwijs aanpakken.' Niet veel later, wanneer het gaat over de zelfverrijking van schoolbestuurders, meldt Van 't Zelfde dat hij zelf graag minister zou willen zijn, om de arbeidsvoorwaarden van de Nederlandse docent te verbeteren. 'Om te zorgen dat de docentensalarissen direct omhoog gaan, en dan niet het getrut met 10 procent, nee gelijk 50 procent, wham! Ik zou iets doen aan de pensioenbasis. Dat als je zestig bent en je wilt met pensioen, dat het kan, zonder al te veel schade te lijden. Maar tegelijkertijd ontzettend hoge eisen stellen, het is wel een beroep, het is een vak, universitair en anders een excellente docent die scholing volgt.'³ In dit artikel zal blijken dat de voorwaarden voor de utopie van Van 't Zelfde nog ver weg zijn.

De gevolgen van een financieringssysteem

Schoolbesturen moeten terug naar hun corebusiness en dat is kennisoverdracht van docent op leerling, liet minister van Onderwijs Maria van der Hoeven in 2009 optekenen in *Vrij Nederland*. ‘Scholen zijn te veel bezig geweest met schaalvergroting en efficiency, waardoor zowel leerling als leraar uit het oog is verloren.’⁴ Dat klonk dapper en goed getimed. Maar ze verzette zich tegen de gevolgen van een maatregel waar ze zelf nog geen twee jaar eerder haar handtekening onder had gezet. Dus wie verwachtte dat Van der Hoeven de politiek en de overheid zou oproepen het onderwijs te redden, kwam bedrogen uit. Via een fraai stukje *framing* legde ze het ‘onderwijsprobleem’ bij de schoolbesturen neer. ‘Soms gedragen ze zich alsof ze onaantastbaar zijn en dat is echt niet de bedoeling.’

Maar het was toch echt de onder verantwoordelijkheid van Van der Hoeven ingevoerde lumpsumfinanciering in 2006 die zorgde voor een aardverschuiving in de verantwoordelijkheid en het takenpakket van onderwijsinstellingen. Schoolbesturen zijn sindsdien zelf risicodragers bij de besteding van overheidsmiddelen. In de conclusie van een studie uit 2010 naar diversiteit aan arbeidscontracten in het onderwijs wordt gesteld dat deze financieringsstructuur de hoofdoorzaak is voor de toename aan flexibele arbeidscontracten.⁵

Het idee dat publieke taken in Nederland zo veel mogelijk worden overgedragen aan zelfstandige bestuursorganen, agentschappen en geprivatiseerde onderwijsinstellingen is terug te leiden tot het gedachtegoed van het New Public Management (NPM). Volgens het NPM dient de staat klein in omvang te zijn en te worden bestuurd naar aan het bedrijfsleven ontleende maatstaven van efficiency. Dit gedachtegoed is in veel bestuurslagen geïnstitutionaliseerd en zit bestuurders intussen min of meer in de genen. In de Bart Tromp-lezing van 2013 merkte Herman Tjeenk Willink op dat de argumenten voor schaalvergroting in het onderwijs tamelijk hol zijn, maar dat ‘het inhoudelijke tegenwicht tegen dit denken in termen van organisatie, beheer en management, ook altijd een denken vanuit bestaande machtsposities, ontbreekt.’⁶

De afgelopen jaren werden begrippen als efficiency, flexibilisering en hrm in het onderwijs steeds belangrijker en kwamen onderwijsgerelateerde

zaken onder druk te staan. In zijn rede ter aanvaarding van de leerstoel bestuurs- en organisatiewetenschap aan de Universiteit Utrecht refereerde Mirko Noordeggraaf aan de worsteling tussen managers en docenten in het onderwijs als 'de nieuwe schoolstrijd'.⁷ Basisscholen zijn opgegaan in grote gemeenschappen, middelbare scholen worden geclusterd en onderwijsinstellingen in het voortgezet onderwijs zijn opgeschaald tot leerlingenaantallen van ettelijke tienduizenden. Deze verzakelijking heet onvermijdelijk omdat, zoals de schoolbesturen zelf aangeven, de overheid jarenlang sluipende bezuinigingen heeft doorgevoerd, de leerlingenaantallen fors krimpen en de arbeidsrelaties in het onderwijs erg strak zijn. Daarbovenop zijn de kosten van arbeid in de vorige eeuw door een opeenstapeling van sociale regelingen flink gestegen. Weliswaar is er de afgelopen zeven jaar niet gekort op onderwijsbudgetten, maar door de nullijn toe te passen zijn de beschikbare middelen relatief gekrompen.⁸ Zo is de btw omhoog gegaan van 19 naar 21 procent; de VO-raad raamt daarvoor 30 miljoen euro aan extra kosten. Ook zijn stijgende kosten zoals de verhoging van de pensioenpremie, korting op de extra middelen voor kinderen met een onderwijsachterstand en bezuinigingen op de lumpsumuitkering vanaf 2014 niet direct meegerekend.⁹

Daarnaast verwacht de PO-raad dat het primair onderwijs in 2020 met 140.000 leerlingen zal krimpen. Dat betekent een verlies van 7000 arbeidsplaatsen en 500 miljoen euro aan middelen.¹⁰ Deze daling is bovendien niet van tijdelijke aard, maar zal ook daarna doorzetten. Tot 2020 wordt naar verwachting een gemiddelde landelijke daling van 9 procent verwacht, met in bepaalde gebieden pieken van 30 procent en in ten minste 173 gemeenten meer dan 20 procent.¹¹ In het noorden en oosten van het land zijn de gevolgen van de krimp het meest voelbaar. De Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) luidde in 2011 al de noodklok over de verwachte krimp, in het bijzonder met betrekking tot de regio's Noord-Groningen, Zeeuws-Vlaanderen en Zuid-Limburg. In krimpgebieden worden minder jonge docenten aangetrokken, waardoor de gemiddelde leeftijd van het docentenkorps stijgt, en daarmee de personeelskosten. Bovendien is er kans op een onevenwichtig personeelsbestand, hetgeen het innovatief vermogen van de organisatie kan aantasten. Daarnaast waarschuwt de VNG voor de uitstroom van de babyboomgeneratie, waardoor er over een paar jaar acute lerarentekorten dreigen te ontstaan.¹²

Dan is er nog de lange en dure ontslagprocedure. Arbeidsvoorwaarden in het onderwijs zijn zo sterk dat deze procedures een grote last kunnen vormen voor de schoolbudgetten. Een werknemer ontslaan op grond van slecht functioneren is in het onderwijs niet eenvoudig. Zo is de werkgever bij slecht functioneren eerst verplicht passende begeleiding voor de desbetreffende werknemer in te schakelen. Pas wanneer een uiterste poging daartoe niet succesvol is, kan men een ontslagprocedure beginnen.¹³ De kosten van ontslagprocedures zijn als gevolg hiervan vaak zo hoog dat afvloeien alleen via natuurlijk verloop kan geschieden.¹⁴ Dat is problematisch, aangezien leerlingenaantallen in sommige regio's dermate fluctueren dat adequaat handelen het verschil tussen overleven of sluiten kan betekenen.¹⁵

Niet alleen de maatschappelijke kosten van krimp, maar ook die van disfunctioneren, verlof, ziekte en arbeidsongeschiktheid van leraren komen volgens de bestuurders nu eenzijdig voor rekening van de onderwijsinstelling, zonder dat deze veel invloed op die kosten kan uitoefenen. In het artikel 'Flex of vast: (morele) afweging gevraagd' vat het hoofd P&O van de stichting Kindante (die bestaat uit een kleine vijftig scholen) goed samen hoe het werkt: 'Daarvoor heb je echt een langetermijnblik nodig. Je schetst een zo waarschijnlijk mogelijk scenario met als onderdelen het toekomstige leerlingenaantal, het aantal dat je denkt nodig te hebben, het aantal personeelsleden aan wie je verplichtingen hebt, je andere financiële verplichtingen, het te verwachten budget... Het is een ingewikkelde rekensom, waarbij je rekening houdt met wie er gaat vertrekken, wie er met deeltijdpensioen wil, en je probeert in te schatten wat de overheid gaat doen.'¹⁶

Het flexventiel

De constructie waarmee geprobeerd is deze risico's te minimaliseren is payrollen, inmiddels het meest gebruikte type flexibele arbeidsrelatie in de onderwijssector.¹⁷ Payrollen wordt met name gebruikt voor werkzaamheden waar (enige) binding met de organisatie van belang is. Op de lange termijn zou het ook goedkoper zijn dan uitzendwerk, omdat een tijdelijke aanstelling soms tot een vast dienstverband leidt, als de school dit niet expliciet uitsluit.¹⁸ Bij payrollen komt een werknemer formeel in dienst van een

payrollbedrijf, dat het juridische gedeelte van de arbeidsovereenkomst, de loonbetaling en de personeelsadministratie overneemt. De opdrachtgever regelt zelf de werving en selectie, maar brengt het personeel daarna onder bij de payrollonderneming. Het werkgeverschap wordt op deze manier uitbesteed, waardoor de risico's van het werkgeverschap bij een derde partij worden belegd. Payrollwerknemers hebben minder ontslagbescherming dan werknemers met een vast dienstverband. Wanneer de opdrachtgever de overeenkomst beëindigt, is dat voor het payrollbedrijf een bedrijfseconomische reden voor ontslag.¹⁹

Het idee achter deze constructie is dat risico's zoals ziekteverzuim of arbeidsongeschiktheid worden overgenomen, zodat mkb'ers geen drempels meer ervaren om mensen aan te nemen, hetgeen uiteindelijk zou moeten leiden tot een lagere werkloosheid. Het uitbesteden van de salarisadministratie en het verminderen van de financiële risico's leek bovendien een mooie oplossing voor de afwezigheid van een personeelsafdeling. De juridische risico's en administratieve rompslomp worden immers overgenomen door een extern bedrijf.

Vanuit het maatschappelijk middenveld neemt de kritiek op payrollen echter toe. Enkele gerechtelijke uitspraken hebben volgens de FNV het hele concept op de helling gezet.²⁰ Vooral het werkgeversbegrip in de payrollconstructie is de laatste tijd onderwerp van discussie. In een serie van drie gevallen – in Leeuwarden, Rotterdam en Almelo – werd aangegeven dat de gezagsrelatie tussen opdrachtgever en de ingeleende werknemer zodanig was dat het payrollbedrijf niet langer als juridisch werkgever kon worden gezien.²¹ Toch is het maar de vraag of het payrollen helemaal gaat verdwijnen. Lang niet alle payrollbedrijven zijn namelijk malafide. Ongeveer 50 procent van de payrollorganisaties is aangesloten bij de Vereniging Payroll Ondernemingen (VPO). Zij hebben zich daarmee aan de ABU- of NBBU-cao gecommitteerd. Dat houdt in dat deze werknemers per 1 januari 2015 dezelfde cao genieten als hun niet-payrollcollega's die in dezelfde sector werken. Als de functie in de inlenende cao als vakkraacht is gedefinieerd, betalen alle payrollorganisaties en uitzendbureaus vanaf dag één gelijk loon voor gelijk werk.²² Daarmee kunnen medewerkers niet vast rekenen op ontslagbescherming, maar wel op pensioenopbouw en doorbetaling bij ziekte.

Omdat de kritiek desondanks blijft aanzwellen, wordt ook aan werk-

geverskant nagedacht over de definitie van ‘goed werkgeverschap’. Jurriën Koops, voorzitter van de vpo, stelt dat het uitbesteden van arbeid en het inhuren van juridisch werkgeverschap in de toekomst gepaard moet gaan met nieuwe vormen van werkzekerheid en goede rechtswaarborging voor de werknemer. Wanneer payrollondernemingen geen invulling geven aan het werkgeverschap, zullen ze volgens hem straks overbodig zijn.²³ Wat die verantwoordelijkheid van de werkgever precies behelst is nog niet duidelijk, maar om langdurige payrollrelaties in het onderwijs te laten slagen, zal niet alleen voor de schoolbesturen maar ook voor de werknemers toegevoegde waarde gecreëerd moeten worden.

Daarvoor is het hoog tijd. Uit cijfers van STAMOS blijkt namelijk dat de flexibilisering in het onderwijs wellicht een tikje is doorgeslagen. In 2007 startte in het primair onderwijs een kleine 7 procent van de docenten met een tijdelijk contract. Dat percentage was in 2011 al meer dan verzesvoudigd tot 45 procent.²⁴ Tijdelijke contracten, payrollen en zelfs de inhuur van zzp'ers is normaal geworden. Daardoor begint de onderwijsgemeenschap steeds meer kenmerken van een duiventil te vertonen. Uit diverse publicaties van het ministerie van ocw blijkt dat docenten het gebrek aan een vast contract als het grootste obstakel zien voor een carrière in het onderwijs. Daardoor besluit een vijfde van de startende docenten na vijf jaar de sector te verlaten.²⁵ Dat percentage ligt na een jaar al op 10 procent. Van deze groep uittreeders had slechts 6 procent een vast contract. Het grootste deel van deze uitstroom onder jongere docenten valt volgens de ‘Loopbaanmonitor Onderwijs’ te verklaren door een gebrek aan perspectief op een vast contract, maar ook de werkdruk en het loon spelen een grote rol.²⁶

Door de verregaande flexibilisering en uitstroom ontstaat er een scherpe scheiding tussen insiders met een vaste aanstelling en outsiders met een flexcontract. Die scheiding tekent zich vooral af langs leeftijdsgrenzen. In het basisonderwijs vindt, met uitzondering van de pensioengerechtigden, de grootste uitstroom plaats in de lagere leeftijdsgroepen. In de leeftijds categorie tot en met 29 jaar was er sprake van een uitstroom van bijna 1660 fte in een jaar tijd, i.e. ongeveer 7 procent. Voor het cohort 30 tot en met 39 jaar was dat over dezelfde periode 1210 fte, bij benadering 4,5 procent. Voor de leeftijdsgroep 40 tot en met 49 jaar was dit ongeveer 4 procent. Door de relatief hoge uitstroom van jongere docenten is het lerarenbestand dus aan

het vergrijzen.²⁷ Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek blijkt dat de werkloosheid in het onderwijs in de eerste helft van 2013 toenam tot zo'n 17.400 ww-uitkeringsgerechtigden, waarvan twee derde jonger dan 30 jaar.²⁸

Terwijl in Nederland duizenden docenten op de bank zitten, is er in België een groot tekort aan onderwijzend personeel. Vanuit Antwerpen wordt daarom actief gezocht naar docenten uit Nederland. Uit onze gesprekken met pabostudenten blijkt dat uitwijken naar België inderdaad een serieuze optie is. Niet alleen bieden de contracten daar meer zekerheid, ook staat het beroep van docent er beter aanschreven en is er meer structuur in de lessen en discipline in de klas.²⁹ Het loon ligt er met zo'n 32.000 euro per jaar wel iets lager dan in Nederland, maar door belastingvoordelen zou dat ruimschoots gecompenseerd worden.³⁰ De Algemene Onderwijsbond (AOb) ziet de mogelijke arbeidsmigratie met lede ogen aan, omdat er straks door de vergrijzing grote tekorten aan onderwijzend personeel dreigen te ontstaan.

Omdat scholen amper nog nieuwe docenten aannemen, stijgt – bijna onvermijdelijk – de werkdruk. Dat blijkt onder meer uit een enquête van het CNV over onderwijs onder 3565 docenten. Maar liefst 93 procent van de respondenten voelt zich genooddaakt om meer uren te werken dan contractueel vastgelegd; 80 procent van de onderwijzers in het primair onderwijs ervaart de werkdruk als een groot probleem. Lesgeven zelf is daarbij niet de boosdoener, de druk komt voor 99 procent, en dit is geen stijlfiguur, voort uit niet-onderwijsgerelateerde zaken zoals teamvergaderingen, bijles, ouderdagen, buitenschoolse activiteiten enzovoort.³¹

Over de voorwaarden voor geweldig onderwijs

De overheid houdt het tot nu toe echter meer bij woorden dan bij daden. Staatssecretaris Dekker sprak zich nog niet zo lang geleden in *de Volkskrant* duidelijk uit tegen de Nederlandse 'onderwijsfabrieken'. De *one size fits all*-benadering voor leerlingen leidt er volgens hem toe dat hoogvliegers niet worden beloond en kinderen met een achterstand niet begeleid.³² Waar scholen nu kinderen aan de lopende band uitspuwen, zouden ze via maatwerk voor meer individuele begeleiding moeten zorgen.

Deze problematiek is terug te vinden in het onderwijsakkoord dat in 2013 werd gesloten tussen overheid en sociale partners – hoewel de handtekeningen van de AOb en de AbvaKabo ontbraken. Het akkoord met de prachtige titel ‘De route naar geweldig onderwijs’ stelt dat voor goed onderwijs goede docenten cruciaal zijn. Onder het kopje ‘De beste onderwijsgeevenden (blijven) interesseren voor het onderwijs’ staat met veel lovende woorden en superlatieven: ‘In alle niveaus van het onderwijs spelen de onderwijsgeevenden de meest cruciale rol. Zij bekleden het kernberoep in het onderwijs. Zij stimuleren, zijn een rolmodel, hebben oog voor de individuele talenten van leerlingen, scholieren en studenten, en dragen bij aan hun persoonlijke ontwikkeling en volwassenwording. Leerlingen, scholieren en studenten vormen ons kapitaal van de toekomst, de onderwijsgeevenden zijn de belangrijkste vormgevers daarvan.’³³ Daarna gaat het al snel over de ‘professionaliteit van de docent’, waarbij het streven duidelijk is: meer vakbekwame en bevoegde docenten voor de klas. Want goed onderwijs kan alleen als men het vak verstaat.

Alleen, geld om deze professionalisering te bewerkstelligen is er eigenlijk niet. In het begrotingsakkoord dat coalitiepartijen vvd en PvdA met D66, CU en SGP sloten, is 600 miljoen euro voor onderwijs gereserveerd. De Rekenkamer schat de kans dat alle gelden die zijn begroot binnenstromen niet erg hoog in.³⁴ Bovendien is het nog onduidelijk waar die middelen straks naartoe moeten vloeien. Lichtpuntje is dat men afstapt van de nullijn voor de salarissen. De inflatiecorrectie wordt vanaf 1 januari 2014 met stappen weer rechtgetrokken. Vanaf 2014 komt er voor iedere docent 0,2 procent aan brutoloon bij. Dat is voor een startend docent met een bruto jaarsalaris van 27.302 euro op jaarbasis 54,60 euro extra. Voor een fulltimedocent met minimaal vijftien dienstjaren is dat 77,96 euro op basis van een bruto jaarsalaris van 38.980 euro.³⁵

Van de twaalf pagina's onderwijsakkoord is er eentje gewijd aan arbeidsvoorwaarden. Deze moeten volgens de ondertekenaars aantrekkelijk zijn, want: ‘Hoger opgeleid personeel heeft wensen omtrent salaris, werkomstandigheden, ontwikkelmogelijkheden en stabiele arbeidsrelaties.’³⁶ De veronderstelling dat laagopgeleid personeel minder eisen stelt aan arbeidsvoorwaarden is op zich al opmerkelijk, maar dat het onderwerp ‘flexibele arbeid’ daarna in een vloeiende beweging naar de cao-onderhandelingen

wordt verwezen, duidt er niet op dat de overheid daadwerkelijk iets wil veranderen. In het onderwijsakkoord wordt gesproken over professionaliteit in de betekenis van het verbeteren van de kwaliteit van docenten, maar daarbij wordt de docent zelf vergeten. De kwalificatie-eisen worden omhooggeschroefd, maar de beloning blijft hetzelfde en de verhoudingen worden steeds flexibeler.

Meer scholing en begeleiding van de docent is een goed idee, maar voorlopig spant het ministerie met deze maatregel het paard achter de wagen. Want als docenten werkelijk zo cruciaal zijn voor ‘geweldig’ onderwijs, dan mag op zijn minst verwacht worden dat hun arbeidsvoorwaarden gewoon ‘goed’ zijn. Het maatwerk dat staatssecretaris Dekker beoogt, vergt namelijk een sterke binding tussen docent en leerling. Daarvoor hebben docenten goede arbeidsverhoudingen nodig. In het akkoord worden de belangrijkste problemen op het gebied van de arbeidsverhoudingen echter niet geadresseerd. De beeldspraak van de ‘fabriek’ doet het aardig om het modieuze verhaal van kleinschaligheid, gezelligheid en intimiteit te vertellen. Daar is ook niets op tegen. Maar het gaat voorbij aan het grote probleem in het onderwijs, waar niet dagelijks een fluit klinkt om kinderen en onderwijzers als arbeiders naar hun taakje te roepen, maar waar docenten als bij een duiventil in- en uitvliegen.

Betere bewegwijzering

Als een donquichot eenzijdig de strijd aanbinden met de flexibele arbeidsrelaties en payrollconstructies doet geen recht aan het vraagstuk waar schoolbesturen voor staan. Het is te makkelijk om – wat Maria van der Hoeven deed en wat Sander Dekker en Jet Bussemaker nu lijken te doen – het probleem bij de scholen te leggen. De schoolbesturen de schuld geven of op een andere manier trachten te disciplineren zal het probleem niet verhelpen. De politiek ontkomt er niet langer aan te vertellen hoe belangrijk ze het onderwijs precies vindt en wat ze daarom voor minimumeisen aan de arbeidsvoorwaarden stelt. In plaats van in een pavlovreactie schoolbesturen en payrollbedrijven als de as van het kwaad te definiëren zou de overheid moeten nadenken over haar doelstellingen met het onderwijs. Als duidelijk is dat gebrek aan

baanzekerheid en goede voorwaarden jonge gekwalificeerde docenten het onderwijs doen verlaten, terwijl in 2016 enorme docententekorten dreigen te ontstaan, is het tijd voor steviger taal dan modieuze pleidooien voor excellentie en ruimte voor hoogvliegers.

De bestaanszekerheid van een docent hoort niet op een contract van drie of zes maanden te berusten. Goede arbeidsomstandigheden en dito beloning zijn een noodzakelijke voorwaarde voor goed onderwijs. De noodkreet van Linda van der Steen laat zien hoeveel frustratie er kan ontstaan door administratieve rompslomp, werkdruk als gevolg van niet-onderwijsgerelateerde zaken en roulatie tussen scholen. De vertrouwensbreuk tussen schoolbesturen, overheid en docenten noopt dan ook tot herbezinning en heroriëntatie: een herijking van de arbeidsverhoudingen in het onderwijs. Als de overheid 'geweldig' onderwijs nastreeft, moeten de arbeidsvoorwaarden daarnaar zijn. Dat betekent dat er eisen aan arbeidsverhoudingen worden verbonden. Zodat er afspraken en voorwaarden komen die ook voor docenten aantrekkelijk zijn. Langs die weg zou de werkelijke 'route naar geweldig onderwijs' moeten lopen.

NOTEN

1. 'Docenten reageren op noodkreet Facebook', www.nieuws.nl, geraadpleegd op 18 september 2013.
2. 'Sneller in vaste dienst of sneller ontslagen?', in: *Trouw*, 16 oktober 2013.
3. Zembla, 'De Superschool in Rotterdam', 30 september 2013.
4. Margalith Kleijwegt, 'Maria van der Hoeven: "Schoolbesturen moeten terug naar hun core business"', in: *Vrij Nederland*, 27 januari 2009.
5. Marion Collewet e.a. (ed.), *Diversiteit aan arbeidsovereenkomsten in het onderwijs. Eindrapport verkennend onderzoek*, Rotterdam 2010, 11-17.
6. Herman Tjeenk Willink, *De verwaarloosde staat*. Bart Tromp-lezing 2013.
7. Mirko Noordegraaf, *Professioneel bestuur. De tegenstelling tussen publieke managers en professionals als strijd om professionaliteit*, Utrecht 2008, 3-4.

8. PO-raad, 'Ontslaggolff dreigt door stille bezuinigingen', geraadpleegd op 30 oktober 2013.
9. Algemene Onderwijsbond, 'De sluipende bezuinigingen tot nu toe', www.aob.nl, geraadpleegd op 04/11/2013.
10. PO-raad, 'Brief aan de lijsttrekkers', 4 juni 2012.
11. Staatssecretaris van OCW Sander Dekker, 'Beleidsvisie leerlingendaling in primair en voortgezet onderwijs', 29 mei 2013.
12. Vereniging Nederlandse Gemeenten, *De personele gevolgen van krimp in het onderwijs*, Den Haag 2011, 4-5.
13. Algemene wet bestuursrecht, Artikel 98 ARAR.
14. R. Sikkers, 'Teller banenverlies: -2800', www.aob.nl, geraadpleegd op 6 november 2013.
15. Roosje van Leer ea. (ed.), *Krimpen met perspectief, Demografische ontwikkelingen, gevolgen en kansen voor het Drents basisonderwijs*, Adviesbureau Stamm, Assen 2012, 49.
16. Marijke Nijboer, 'Flex of vast: (morele) afweging gevraagd' in: *Magazine van de Besturenraad voor managers, bestuurders en toezichthouders*, (2012) 3, 8-10.
17. Het CBS rekent in de onderwijssector geen payrollcontracten mee. Wij baseren ons hier op gesprekken met vakbonden, werkgevers en docenten.
18. Collewet, *Diversiteit aan arbeidsovereenkomsten in het onderwijs*, 8.
19. ABU, *Flex-pocket. Feiten en cijfers over flexibele arbeidsvormen*, Lijnden 2013, 62.
20. Caroline Weber, 'FNV blij met uitspraak rechter: "Dit is een harde klap voor payroll"', www.fnvbondgenoten.nl, geraadpleegd op 27 juni 2013.
21. Avinci Advocaten, 'Is het einde van de payrollconstructie in zicht?', www.avinci.nl, geraadpleegd op 02 augustus 2013.
22. Zie onder andere de website van de Algemene Bond Uitzendwerk (www.abu.nl) en de loonwijzer op <http://www.loonwijzer.nl/home/arbeidsvoorwaarden/uitzendwerk>.
23. Jurriën Koops, 'Carnaval der payrollondernemers', www.vpo.nl, geraadpleegd op 30 oktober 2013.
24. STAMOS, 'Loopbaan startende leraren', www.stamos.nl, geraadpleegd op 1 november 2013.

25. Interview met Dorien van der Pas, bestuurder bij de Algemene Onderwijsbond (Aob).
26. Ministerie Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen, *Loopbaanmonitor onderwijs*, Den Haag 2011, 8.
27. STAMOS, 'Mobiliteit naar leeftijd in primair onderwijs', www.stamos.nl, geraadpleegd op 8 november 2013.
28. CBS en uwv, 'Werkloosheid in augustus gedaald', www.cbs.nl, geraadpleegd op 30 oktober 2013.
29. Interview met twee pabostudenten uit Utrecht, anoniem, 19 september 2013.
30. 'Antwerpen op zoek naar Nederlandse leerkrachten', *de Volkskrant*, 27 augustus 2013.
31. Ciska de Graaf, *Onderzoek naar werkdruk en taken*, CNV Onderwijs, 20-25. Digitaal te raadplegen op: https://www.cnvo.nl/fileadmin/user_upload/PDF/Werkdruk_Onderzoek.pdf
32. 'Onderwijs moet grote talenten meer uitdagen', *de Volkskrant*, 2 september 2013.
33. 'Nationaal Onderwijsakkoord. De route naar geweldig onderwijs', 19 september 2013, 2-4. Digitaal te raadplegen op: <http://www.rijksoverheid.nl/documenten-en-publicaties/convenanten/2013/09/19/nationaal-onderwijsakkoord-de-route-naar-geweldig-onderwijs.html>
34. Brief van de Rekenkamer aan de Tweede Kamer, 'Aandachtspunten bij de begroting 2014 van het ministerie van Onderwijs, Cultuur, en Wetenschap', 16 oktober 2013.
35. We hebben hier het docentensalaris van 2011 in het STAMOS-overzicht aangehouden. De cijfers op STAMOS zijn gebaseerd op dollars. Wij hebben dit omgerekend naar de dagkoers van 13 november 2013. 'Jaarsalaris per leraar (\$), in primair onderwijs', www.stamos.nl geraadpleegd op 13 november 2013.
36. 'Nationaal Onderwijsakkoord', 7.

Arbeidsrelaties aan een universiteit in de greep van het New Public Management¹

DIMITRIS PAVLOPOULOS

De Vrije Universiteit Amsterdam (vU) is aan het veranderen. Bijna anderhalf jaar geleden kondigde het College van Bestuur (CvB) een omvangrijke reorganisatie- en bezuinigingsoperatie aan. Volgens de oorspronkelijke plannen zou deze operatie leiden tot een vermindering van 450 fte's van het ondersteunend personeel en van 33 miljoen euro van het budget op jaarlijkse basis. Aan de ene kant verdedigt het CvB de bezuinigingen als noodzakelijk door de vermindering van de rijksbijdrage voor studenten en de onzekere economische omstandigheden. Aan de andere kant wil het bestuur de bedrijfsvoering grondig reorganiseren, zodat de vU de meest efficiënte universiteit in Nederland wordt. De bedoeling is dat de vU meer kan bereiken ondanks de vermindering van de middelen. Efficiency zou worden bereikt door de centralisatie van de diensten en de digitalisering en standaardisatie van processen. De argumentatie daarbij is dat diensten efficiënter werken op universitair dan op facultair niveau.

Ondanks het feit dat deze reorganisatie slechts de ondersteunende diensten betreft, blijft het primaire proces van de universiteit (onderwijs en onderzoek) niet buiten schot. De veranderingen raken het primaire proces op twee manieren. Ten eerste hebben de maatregelen die voortvloeien uit de reorganisatie een direct of indirect effect op het werk van wetenschappers. Op macroniveau wil de vU het aantal faculteiten verminderen, in eerste instantie van twaalf naar vijf.² Op het microniveau van de wetenschapper leidt de digitalisering van processen tot een verhoging van de werkdruk van docenten en onderzoekers, want deze digitalisering is gekoppeld aan een vermindering van het ondersteunend personeel. Ten tweede treft het efficiencydenken van het bestuur ook onderwijs en onderzoek op de vU. Efficiency en kostenbesparingen in het onderwijs worden bereikt door schaalvergroting. Vakken met minder dan 25 studenten worden afgebouwd, kleine opleidingen staan constant onder fusiedruk en massacolleges zijn de norm geworden.

Veranderende arbeidsverhoudingen in de universitaire wereld

De richting waarin de VU zich ontwikkelt is geen uitzondering in de Nederlandse universitaire wereld. Het zogenoemde New Public Management is in de Nederlandse universiteiten geïntroduceerd met de invoering van de Wet modernisering universitaire bestuursorganisatie (MUB) in 1997. Dit New Public Management betekent dat universiteiten en andere publieke instellingen als spelers op een vrije markt worden gezien die met elkaar moeten concurreren en gebruik moeten maken van een commerciële en bedrijfsmatige aanpak. Universiteiten hebben sindsdien onder druk gestaan van kostenvermindering en efficiencyverhoging. Dit proces is versterkt door ontwikkelingen op Europees niveau, met de Bolognaverklaring in 1999, het akkoord van Lissabon in 2000 en verdere beslissingen van de Europese Commissie. Op grond daarvan zijn afspraken gemaakt over de invoering van instrumenten en procedures om de productiviteit van universiteiten en wetenschappers te meten. Omdat na de aanvaarding van de MUB het Nederlandse hoger onderwijs nog steeds bleef functioneren volgens het traditionele poldermodel, waarin meerdere stakeholders een rol spelen,³ hebben de universiteiten en het ministerie van OCW specifiekere afspraken gemaakt om alsnog tot een bedrijfsmatige werkwijze te komen.

In de praktijk hebben deze ontwikkelingen tot gevolg gehad dat personeel en studenten zeggenschap is ontnomen en dat universiteiten over het algemeen worden geleid door managers zonder binding met het onderwijs- en onderzoeksveld. De wijziging in het bestuursmodel is gekoppeld aan de terugtrekking van de overheid uit het hoger onderwijs en de sterke toename van het aantal studenten. Het financieringsmodel voor het hoger onderwijs is veranderd van een vaste bijdrage naar een model dat is gebaseerd op prestaties. Financiering voor onderwijs is afhankelijk geworden van aantallen studenten, behaalde studiepunten, diploma's en promoties. Financiering voor onderzoek is competitiever geworden door de verschuiving van fondsen van de onvoorwaardelijke eerste geldstroom (directe financiering) naar de voorwaardelijke financiering van de tweede geldstroom (NWO). Sinds 2000 is de rijksbijdrage voor universitair onderzoek (eerste geldstroom) met ongeveer 12,5 procent afgenomen.⁴

De terugtrekking van de overheid heeft stap voor stap geleid tot de

financialisering van het academisch leven. De belangrijkste stap in deze richting was de overdracht van universitaire gebouwen aan de Nederlandse universiteiten in 1995.⁵ In de loop van de jaren heeft de veroudering van de gebouwen (64 procent van universitaire gebouwen dateert uit de jaren zeventig), samen met de sterke toename van het aantal studenten, investeringen in nieuwe gebouwen noodzakelijk gemaakt. *Real estate management* is nu corebusiness. Nieuwe normen en criteria zijn geïntroduceerd in het vocabulaire van universitaire bestuurders, zoals *asset management*, 'schuld' en *solvency ratio*. Universiteiten lenen grote bedragen om bouwprojecten te realiseren en investeren in risicovolle producten zoals renteswaps. In 2012 had de helft van Nederlandse universiteiten geïnvesteerd in derivaten, om een vaste rente voor bestaande leningen te krijgen of om rentestijging van toekomstige leningen af te dekken. De financiële risico's van hogeronderwijsinstellingen werden ook zichtbaar in een rapportage van de inspectie van het ministerie van ocw: elf hogescholen en acht universiteiten zagen hun derivaten met 216 miljoen euro in waarde dalen.⁶ Zo zijn Nederlandse universiteiten in de loop van de laatste twintig jaar gevoelig geworden voor de schommelingen van de internationale economie.

Tegelijkertijd zijn de aantallen studenten enorm toegenomen. Het aantal ingeschreven studenten aan de Nederlandse universiteiten is toegenomen van 160.525 in 1998 naar 241.321 in 2012. Het aantal studenten in alle studierichtingen is toegenomen, maar de sterkste groei heeft plaatsgevonden in onderwijs- en gezondheidszorgstudies.

De bovengemelde drie ontwikkelingen (financialisering, wijziging van het bestuursmodel en toename van het aantal studenten) hebben aanzienlijke invloed gehad op de arbeidsverhoudingen aan de Nederlandse universiteiten. Het personeel moet meer doen met minder geld en vooral is er meer competitie in het verwerven van middelen. Het is opmerkelijk dat ondanks de explosieve groei van de studentenaantallen het aantal universitaire medewerkers, exclusief promovendi en student-assistenten, licht is gedaald, van 16.823 in 1999 naar 16.091 in 2012. De verdeling over de verschillende functies is echter sterk veranderd. De toenemende kwantificering van 'output' heeft meer managementfuncties noodzakelijk gemaakt, terwijl de toenemende concurrentie tussen universiteiten meer werk voor

pr-activiteiten vereist. Daarom zijn er tussen 2005 en 2010 18 procent extra managers en 34 procent extra pr-medewerkers in dienst gekomen. Tegelijkertijd is het belang van goede boekhouding enorm gegroeid ten koste van het primaire proces. Het resultaat daarvan is dat het aantal studenten per docent sterk is toegenomen. De kwantificering van output vindt plaats op het niveau van de faculteiten, diensten en afdelingen en op het niveau van de wetenschapper en de ondersteuner. De kwaliteit van de docent wordt nu gemeten door studentenevaluaties en die van de onderzoeker aan de hand van het aantal publicaties, 'H-scores' of andere obscure maten van publicatiekwaliteit, en de omvang van binnengehaalde subsidies. Bevorderingen, vaste aanstellingen en soms zelfs promoties zijn afhankelijk geworden van prestaties die worden gemeten aan de hand van kwantitatieve indicatoren.

Het directe effect op de arbeidsverhoudingen is een toename van de flexibele schil van universitaire medewerkers. Volgens de VSNU/WOPI-database is het percentage wetenschappelijk medewerkers met een tijdelijk contract toegenomen van 26,2 procent in 1999 naar 34,3 procent in 2012 bij de mannen en van 45,6 procent in 1999 naar 53 procent in 2012 bij de vrouwen.⁷ Wat betreft het ondersteunend personeel zijn deze percentages toegenomen van 9,4 procent in 1999 naar 10,8 procent in 2012 bij de mannen en van 15,5 procent in 1999 naar 16,1 procent in 2012 bij de vrouwen. Bij de wetenschappelijk medewerkers is de groei toe te schrijven aan een toename van tijdelijke contracten onder universitair docenten (UD's) – van 12,2 procent in 1999 naar 30 procent in 2012. Vrouwelijke UD's hebben vaker een tijdelijk contract dan hun mannelijke collega's. Voorts verschijnen er ook flexibele arbeidsrelaties die al bekend waren in het bedrijfsleven, zoals docenten die werken als zelfstandigen zonder personeel (zzp'er) of als payroller.

De ondersteunende diensten zijn vooral geconfronteerd met een andere soort van flexibiliteit: outsourcing. Diensten zoals schoonmaak, beveiliging en catering zijn bij bijna alle universiteiten geoutsourcet. De arbeidsvoorwaarden van de medewerkers in deze diensten zijn daardoor duidelijk verslechterd. Ze vallen niet meer onder de cao Nederlandse Universiteiten, terwijl hun werkgevers constant werken aan de verhoging van hun werkdruk om kosten te verminderen en meer opdrachtgevers te krijgen. IT, facility,

huisvesting, hrm en andere diensten kiezen voor het extern inhuren van specifieke diensten, in plaats van het werk over te laten aan medewerkers die in vaste dienst zijn.

De situatie aan de vU

De vU heeft de algemene trend in het hoger onderwijs gevolgd. Het aantal studenten is toegenomen van 14.000 in 2000 naar 24.000 in 2010. Efficiency, concurrentie op de internationale ‘markt’ van het hoger onderwijs en kostenbesparing staan nu al jaren centraal. De vU is gestart met grote bouw- en renovatieprojecten. Er wordt een nieuw gebouw voor de bètafaculteiten ontwikkeld en het hoofdgebouw van de universiteit wordt grotendeels gerenoveerd. Het doel is een beperking van de totale ruimte door de herinrichting van kantoren met ‘flexplekken’. De totale kosten van de bouwprojecten bedragen ongeveer 460 miljoen euro. Voor die projecten heeft de vU reeds een lening van 230 miljoen euro afgesloten bij de Europese Investeringsbank.

De vU heeft flink geïnvesteerd in financiële derivaten om eventuele rentestijging in de hypotheekmarkt af te dekken. Opmerkelijk en onderscheidend is dat de universiteit ook investeert in ‘naakte’ derivaten, dus speculeert met de rentekoers van een (nog) niet bestaande lening. Net als bij andere universiteiten was de voorspelling van de rentekoers onjuist, want de rentes zijn omlaaggegaan in plaats van omhoog. Met als resultaat dat de portefeuille een fictieve maximale negatieve waarde van ongeveer 108 miljoen euro laat zien.⁸ Het argument van het bestuur is dat de negatieve waarde afgedekt wordt als de lening begint te lopen. Feit blijft dat de vU financiële risico's heeft geïntroduceerd, die speciale aandacht en monitoring vereisen en een potentieel gevaar zijn voor het primair proces van de universiteit. De omvang van de investeringen van de vU in huisvesting vormt een deel van de verklaring voor de bezuinigingsoperatie die het bestuur heeft ondernomen. Tegelijkertijd zijn de bezuinigingen zo ingrijpend dat het primair proces vooral op korte termijn ernstig wordt geraakt. Dit wordt bevestigd door het onderzoek van het onafhankelijke adviesbureau Berenschot, op verzoek van de ondernemingsraad van de vU.⁹

Tabel 1. Aantal medewerkers in dienst van de VU Amsterdam, per functie

	2012	2001	verschil
Hoogleraar	246	189	30,2%
Universitair hoofd-docent	199	127	56,9%
Universitair docent	346	390	-11,3%
Overig wetenschappelijk personeel	729	421	73,3%
Promovendi	646	388	66,6%
Ondersteunend personeel	1488	1364	9,1%
Totaal	3655	2935	24,5%

Bron: VSNU/WOPI

Ook op het terrein van de arbeidsverhoudingen heeft de VU de nationale trend gevolgd. Het aantal medewerkers is weliswaar flink toegenomen, maar deze toename is niet evenwichtig over alle functies verdeeld. Tabel 1 laat zien dat er een toenemende polarisatie bestaat onder het wetenschappelijk personeel. Het aantal medewerkers in hogere functies (hoogleraren, UHD's) en het aantal medewerkers in lagere functies (docenten, postdocs, promovendi) is flink toegenomen. Tegelijkertijd is het aantal wetenschappelijk medewerkers in het middensegment, de UD's, afgenomen. Dit betekent dat een steeds groter aandeel van het onderwijs op de VU wordt verzorgd door goedkope docenten die meestal niet gepromoveerd zijn en weinig ervaring hebben met wetenschappelijk onderzoek.

Een minder zichtbare en moeilijk meetbare ontwikkeling is dat de werkdruk van het middensegment, en vooral van de UD's, met tijdelijke contracten aanzienlijk is gestegen. Er zijn veel manieren waarop dit is gebeurd. Een ervan is dat wetenschappers in hoge functies contractueel minder onderwijslast hebben, als gevolg van participatie in bestuurlijke organen of omdat ze hun onderwijs 'afkopen' met onderzoeksgeld. De laatste stelling verdient enige uitleg. De evaluatiecriteria voor wetenschappelijk medewerkers hebben een pervers effect. Ondanks het feit dat het allergrootste deel van de vaste financiering is bestemd voor onderwijs, is onderwijs voor de carrière van wetenschappers veel minder belangrijk dan onderzoek. Het wetenschappelijk personeel wordt vooral geëvalueerd op het aantal publicaties en de

kwaliteit ervan, en op binnengehaalde subsidies. Bijgevolg proberen veel wetenschappers zo veel mogelijk onderzoekstijd te krijgen. Om verschillende redenen hebben medewerkers in hoge functies en in vaste dienst meer kans om dit te realiseren.

De reorganisatie van de bedrijfsvoering leidt tot grote veranderingen in de samenstelling en de arbeidsvoorwaarden van het ondersteunend personeel (de OBP'ers). Wat hun aantal betreft: dat is wel toegenomen, maar veel minder dan het aantal studenten en medewerkers in andere functies. Een eerste indruk geeft tabel 2.¹⁰ Deze laat zien dat van 2010 tot 2012 het percentage fte's in lage salarisschalen (lager of gelijk aan 7) is afgenomen met 2,9 procent, maar dat het percentage fte's in de hogere salarisschalen (hoger dan 7) is gegroeid met 3,1 procent. In wat volgt worden de redenen voor deze ontwikkeling duidelijk.

Tabel 2. Ondersteunend personeel naar schaal (in fte)

Salarisschaal	2010	2011	2012
Schaal 1-5	6,5%	5,9%	5,5%
Schaal 6-7	28,1%	27,4%	26,2%
Schaal 8-9	27,6%	28,1%	29,2%
Schaal 10-12	31,0%	31,8%	32,7%
Schaal 13-18	6,7%	6,8%	6,5%
Totaal	100%	100%	100%

Bron: Jaarverslag VU 2012

De flexibele schil is op de VU sterk gegroeid. Grafiek 1 laat zien dat bij de meeste functies het aantal medewerkers met tijdelijke contracten meer is gestegen op de VU dan op andere universiteiten in Nederland. Tabel 3 geeft een beter inzicht in deze groei. Als we de promovendi niet meenemen in deze analyse, dan is het percentage medewerkers met een tijdelijk contract gegroeid van 25,6 procent in 2001 naar 37,9 procent bij de mannen en van 49,4 procent naar 55,9 procent bij de vrouwen

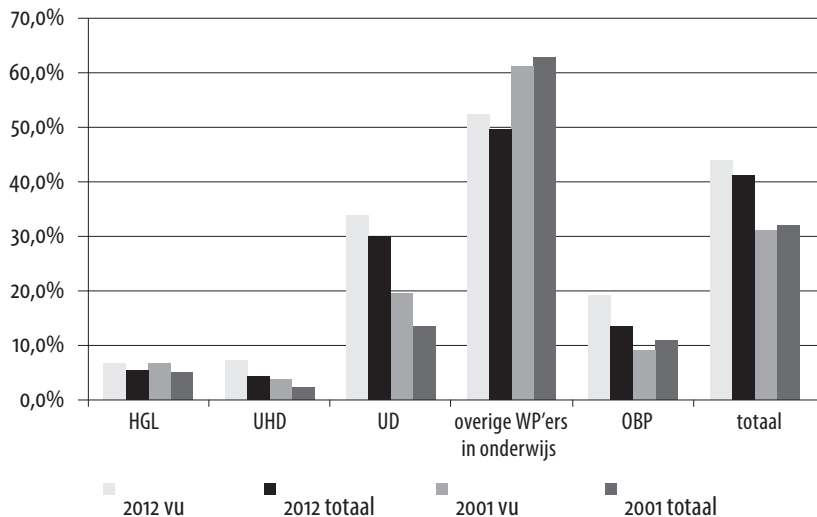
Opmerkelijk is dat de flexibiliteit voor alle functieniveaus is toegenomen.

Er zijn zelfs hoogleraren en UHD's met tijdelijke contracten. In deze functies zijn tijdelijke contracten echter niet de enige vorm van flexibiliteit. Soms krijgen wetenschappelijk medewerkers een tijdelijke bevordering naar deze functies. Een 'vaste' bevordering is verbonden aan het voldoen aan specifieke kwantitatieve voorwaarden die te maken hebben met publicaties en (grote) subsidies. Ondanks het feit dat tijdelijke contracten minder voorkomen onder het ondersteunend personeel, is deze vorm van flexibiliteit ook voor deze groep medewerkers toegenomen. Dit geldt vooral voor vrouwen in ondersteunende functies. Het percentage tijdelijke contracten is in deze groep toegenomen van 10,5 procent in 2001 naar 24,6 procent in 2012.

De groei van de flexibele schil doet zich echter het sterkst voor op het laagste en het middenniveau van functies van wetenschappelijk medewerkers. Het aantal wetenschappelijk medewerkers met een flexibel contract in het middensegment is duidelijk toegenomen. Het percentage mannelijke UD's op een tijdelijk contract is bijna verdubbeld en is vergelijkbaar geworden met het percentage vrouwelijke UD's op een tijdelijk contract. De toegenomen flexibiliteit op het niveau van de UD's is deels veroorzaakt door de invoering van het systeem van *tenure tracks*. De UD's krijgen een contract van een jaar, te verlengen met nog drie jaar. Aan het einde van deze periode worden ze geëvalueerd en bij goede prestaties wordt hun contract omgezet naar een vast contract. In het instellingsplan 2011-2015 spreekt het bestuur zelfs over de invoering van een *tenure track* van vijf jaar. Er is echter veel variatie in de manier waarop de verschillende faculteiten en afdelingen omgaan met medewerkers in *tenure tracks*.

Onder het wetenschappelijk personeel zijn kortom de UD's het eerste slachtoffer van kleine of grote bezuinigingen, reorganisaties of prioriteitswijzigingen. In de praktijk komt de werkgever afspraken soms niet na en behandelt de VU deze groep wetenschappelijk medewerkers vaak hetzelfde als de bijna per definitie flexibele groep medewerkers met alleen onderwistaken (docenten). De groei van de groep van 'overige WP'ers' (docenten, postdocs enzovoort), samen met de toename van het percentage tijdelijke contracten binnen deze groep, bevestigt de keuze van het VU -bestuur om meer onderwijs- en onderzoekstaken over te dragen aan goedkope en flexibele medewerkers.

Grafiek 1. Percentage personeel in tijdelijke dienst in fte's



Bron: vsnu/wopi. 'Overige wp'ers' zijn exclusief student-assistenten.
 'Totaal' is inclusief promovendi en andere categorieën van overige wp'ers.

Tabel 3. Percentage medewerkers met tijdelijk contract – vu Amsterdam

	Mannen		Vrouwen	
	2012	2001	2012	2001
Hoogleraar	7,60%	6,90%	2,30%	
Universitair hoofd-docent	7,50%	2,60%	6,40%	
Universitair docent	32,50%	16,20%	35,80%	30,70%
Overig wetenschappelijk personeel	69,30%	58,60%	76,80%	65,80%
Ondersteunend personeel	13,90%	8,30%	24,60%	10,50%
Totaal	38,80%	28,40%	50,50%	36,90%

Bron: vsnu/wopi

Ondersteunende diensten: meer efficiënte of goedkope diensten?

De hervorming van de ondersteunende diensten van de VU is een enorme operatie, die verder gaat dan de lopende reorganisatie van de bedrijfsvoering en die bestaat uit verschillende processen. Het eerste is outsourcing. Een aantal diensten zoals schoonmaak, beveiliging, glasbewassing, afvalbewerking en onderhoud van buitenterrein en technische installaties is al langer geoutsourcet. Voor schoonmaak is dat overigens bij alle universiteiten het geval. Dat is mogelijk indicatief voor de uitkomst van outsourcing voor medewerkers in lage functies.

Op 5 en 6 maart 2012 hebben schoonmakers met de steun van FNV Bondgenoten het hoofdgebouw van de VU bezet, tijdens een staking voor een betere cao. De keuze van de schoonmakers voor de VU is geen toeval geweest. De druk van de VU op de schoonmaakbedrijven om de kosten te verminderen heeft geleid tot een enorme toename van de werkdruk van de schoonmakers. De reactie van de schoonmaakbedrijven en de VU op de staking was ongewoon voor een universitaire omgeving. Volgens de vakbonden zijn de stakers geïntimideerd en zijn zes van hen zelfs ontslagen. De VU heeft actief geprobeerd de staking te breken door zelf uitzendkrachten als schoonmaker in te huren en eigen personeel in te zetten om de collegezalen schoon te maken.

Een soortgelijk conflict speelde bij de catering. Het cateringpersoneel werd eerst gedetacheerd bij een externe partij en is uiteindelijk ook geoutsourcet. Het bestuur zag er financiële winst in, ten koste van de beloning van de cateringmedewerkers.¹¹ De arbeidsvoorwaarden van de cateringmedewerkers leidden tot een conflict tussen het VU-bestuur en de vakbonden. Deze laatste hebben het CvB gedwongen tot een compromis, waardoor de cateringmedewerkers hun salaris en arbeidsvoorwaarden konden meenemen naar de nieuwe werkgever.

Zo lopen er nu ook discussies over de outsourcing van diensten als reografie, logistiek en storingsonderhoud. Alleen al bij de dienst Facilitaire Campus Organisatie (FCO) betreft dit ongeveer 60 fte's. Behalve de mogelijke gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden van de betreffende medewerkers is het onduidelijk of het ook winst oplevert. Ook bij de nieuwe ronde van outsourcing verwacht het VU-bestuur winst te halen uit een aanzienlijke

loonmatiging van de betreffende medewerkers. Het is opmerkelijk dat voor deze financiële opbrengst het CvB blijkbaar rekening heeft gehouden met de winstmarge van de bedrijven die de dienst overnemen, de 21 procent btw op arbeid en de risicopremie die bedrijven voor sommige taken vragen (bijvoorbeeld voor onderhoud in oude gebouwen). Zou dat echt goedkoper worden?

Externe inhuur

Het feit dat de financiële noodzaak voor de bezuinigingen op de vU grotendeels ontbreekt is duidelijk aangetoond door de cijfers over externe inhuur. In 2011 besteedde de vU 23,4 miljoen euro aan uitzendkrachten, declaranten en ingehuurde arbeid. Dat is een overschrijding van ongeveer 100 procent van het budget voor deze kosten. Na protesten van het personeel heeft het bestuur in 2012 geen expliciet bedrag genoemd in het budget voor externe inhuur. De werkelijke kosten zijn licht gedaald, naar 22,6 miljoen euro. Dit is 7,8 procent van het totaal aan lonen en salarissen. De aard van de externe inhuur varieert. In de faculteiten betreft het meestal docenten die ingehuurd zijn als zzp'er. In 2012 zijn daar de kosten voor externe inhuur licht toegenomen, met 150.000 euro, naar in totaal 10,5 miljoen euro. In de ondersteunende diensten betreft de externe inhuur vooral interimposities en projectmedewerkers. Daar is er in 2012 een kostendaling geweest van 1 miljoen euro. De grote klanten voor externe inhuur onder de diensten zijn het Universitair Centrum IT (3 miljoen euro) en de FCO (4,6 miljoen euro). Het is moeilijk in te schatten hoeveel personeel in vaste dienst is vervangen door externe inhuur. Echter, de ondernemingsraad van de vU heeft signalen ontvangen van medewerkers en leidinggevenden in het middenmanagement dat er externe deskundigen zijn ingehuurd, terwijl er op de vU geen gebrek is aan de benodigde deskundigheid. Aan het verzoek van de or om externe inhuur te beperken en de begrotingsdiscipline daartoe aan te passen heeft het CvB nog geen gehoor gegeven.

Er zijn echter gevallen waarbij er zeker gebruik is gemaakt van externe inhuur om vaste functies te vervullen. In sommige diensten, zoals de dienst Communicatie, zijn vacatures opgevuld met payrollers. Dit betekent dat deze

medewerkers precies hetzelfde werk verrichten als hun naaste collega's die in dienst van de VU zijn, maar zelf in dienst zijn van externe payrollbedrijven. Voor deze medewerkers gelden de CAO Nederlandse Universiteiten en de eventuele aanvullende arbeidsvoorwaarden van de VU niet.

Reorganisatie van de bedrijfsvoering: *never waste a good crisis!*

De reorganisatie van de bedrijfsvoering die in 2012 is aangekondigd, is sinds begin 2013 in volle gang. Na een stevig conflict tussen het bestuur en de ondernemingsraad, de vakbonden en het platform 'Verontruste VU'ers' zijn er twee akkoorden gesloten, zodat de reorganisatie doorgang kon vinden. Het eerste akkoord is afgesloten met de vakbonden en behelst een aanvullend sociaal plan voor met ontslag bedreigde medewerkers; het tweede akkoord is afgesloten met de ondernemingsraad en gaat over de gedeeltelijke en/of totale herziening van de reorganisatieplannen in de verschillende domeinen. Het CvB heeft ook de plannen voor de fusie van faculteiten aangepast en vertraagd, want die hebben de woede van het wetenschappelijk personeel gewekt.

Het conflict met het personeel en de afspraken over de wijziging van de plannen heeft niets veranderd aan de prioriteiten van het bestuur. Alleen is het nu onduidelijk hoeveel medewerkers boventallig zijn en uiteindelijk ontslagen zullen worden. De reden daarvoor is dat er door de reorganisatie ook nieuwe functies zijn gecreëerd en dat de boventallige OBP'ers als eersten in aanmerking komen voor die functies. Bij de dienst FBO zijn van de 34 medewerkers die boventallig zijn verklaard zeven mensen herplaatst. Op basis van informele prognoses over gedwongen ontslagen wordt de uiteindelijke vermindering van het aantal ondersteunende medewerkers geschat op 150 fte's. Volgens het sociaal plan worden boventallige medewerkers verplaatst naar de zogenoemde 'transitieorganisatie'. Daar worden alle nieuwe vacatures aangemeld, waar de medewerkers vervolgens naar kunnen solliciteren. Medewerkers die na dertien maanden nog steeds zonder nieuwe baan zitten, gaan naar een externe arbeidsorganisatie die hen moet helpen een passende baan op de externe arbeidsmarkt te vinden. Hoewel de regelingen voor oudere

werknemers in eerste instantie genereus lijken, worden medewerkers in de externe arbeidsorganisatie geconfronteerd met een toenemende druk om ook niet-passende banen te accepteren.¹²

Het sociaal plan scherpt de bestaande polarisatie tussen nieuwe en oude werknemers aan, en vooral tussen werknemers met een tijdelijk contract en hun collega's in vaste dienst. Hoewel het sociaal plan ook voor deze groepen in enkele regelingen voorziet, zijn de nieuwe en tijdelijke medewerkers vaak onbeschermd. Volgens klachten die zijn ingediend bij de vakbonden en de ondernemingsraad probeert het bestuur het sociaal plan soms te omzeilen: tijdelijke contracten worden niet verlengd, aan medewerkers op tijdelijke contracten wordt verteld dat het sociaal plan voor hen niet van toepassing is, of medewerkers krijgen een nieuwe functie vlak voordat de reorganisatie van hun domein begint. In een extreem voorbeeld is een medewerker van de faculteit der Aard- en Levenswetenschappen gedwongen een wijziging van de beschrijving van haar functie te accepteren. Van wetenschappelijk medewerker (concreet: docent 3) is haar functie veranderd in medewerker van ondersteunende diensten (concreet: communicatiemedewerker 1).¹³ Echter, de mate waarin de flexibele schil van ondersteunende diensten door de reorganisatie is geraakt, is nog moeilijk te kwantificeren.

Voor de resterende medewerkers kunnen we op basis van beleidsdocumenten, publieke optredens van het bestuur en de reeds gereorganiseerde diensten een beeld krijgen van de veranderingen van de arbeidsverhoudingen van ondersteunend personeel op de VU. De belangrijkste veranderingen zijn de volgende:

1. Een groot aantal functies dat verdwijnt, betreft de lagere loonschalen. Behalve door uitbesteding van hele diensten gebeurt dit ook door een directe afschaffing van de functies in de lagere categorieën bij veel diensten. De functieniveaus secretaresse 2 en lager verdwijnen bijvoorbeeld helemaal. Het bestuur hoopt dat docenten deze taken overnemen of dat het digitaliseren van processen dit type functie helemaal onnodig maakt. Op korte en wellicht ook middellange termijn heeft dat een toename van de werkdruk tot gevolg, zowel van de OBP'ers die mogen blijven als van het wetenschappelijk personeel dat een aantal taken moet overnemen.
2. De flexibele schil van ondersteunend personeel neemt toe. De uitbesteding van diensten leidt tot een groei van externe flexibiliteit. Aan de andere

kant is het duidelijk dat na of tijdens de reorganisatie enkele diensten onvoldoende personeel in dienst hebben om het werk uit te voeren. Een goed voorbeeld is het Universitair Centrum IT. Hoewel het bestuur ook daar wil besparen, heeft het plannen voor een veel belangrijkere rol van IT op de universiteit. De gekozen oplossing is om medewerkers in tijdelijke contracten aan te nemen of de taken te laten uitvoeren door ingehuurd externen.¹⁴

Het poldermodel is al verdwenen

Voor al die ingrijpende beleidswijzigingen en reorganisaties heeft het bestuur nooit naar draagvlak onder het personeel gezocht. Ook voor de gevolgen van de hervormingen op personeelsniveau heeft het bestuur gekozen voor een strikte top-downbenadering. De ondernemingsraad en de vakbonden hebben meerdere malen officieel te kennen gegeven dat ze buitenspel zijn gezet. Tot oktober 2012 zijn alle adviezen van de ondernemingsraad grotendeels door het CvB genegeerd. De verzoeken van het kritische platform van Verontruste vU'ers om tot een eerlijke dialoog te komen om de toekomst van het primair proces op de vU te bespreken, zijn in de praktijk door het bestuur afgewezen.¹⁵ Toen het protest van het personeel groeide, reageerde het bestuur met een communicatieoffensief. Het riep op tot een dialoog, terwijl de reorganisatie zelf onbespreekbaar was en slechts de details van de uitvoering ter discussie konden worden gesteld.

De top-downaanpak van het bestuur lijkt een voortzetting van het conflict met het personeel. Na de formele afspraken met de vakbonden en de ondernemingsraad in oktober 2012 zette het bestuur de oorspronkelijke plannen door. In een daarop volgend communicatieoffensief sprak het bestuur met de decanen af dat onderwijs de eerste prioriteit van de vU zou worden. De rector magnificus trad af wegens sterke meningsverschillen met de decanen. Sindsdien heeft dat geen direct gevolg gehad op de werkvloer. Zelfs het sociaal plan lijkt in veel gevallen niet gerespecteerd te worden.

Concluderende opmerkingen

Door lopende reorganisaties en hervormingen op de VU heeft er op de universiteit een verschuiving in arbeidsrelaties plaatsgevonden. Als de spanningen tussen het personeel en het bestuur niet leiden tot een koerswijziging, wordt het personeel in de toekomst geconfronteerd met meer flexibele arbeidsrelaties, meer concurrentie en veel minder zeggenschap. Voor het wetenschappelijk personeel zijn toenemende concurrentie en polarisatie de realiteit. De kwantificering van de output in onderwijs en onderzoek brengt meer concurrentie en meer druk om targets te halen met zich mee. Vooral het middensegment van universitaire docenten krimpt, flexibiliseert, ervaart een toenemende werkdruk en is het slachtoffer van concurrentie en bezuinigingen. Het laagste niveau van docenten, postdocs en promovendi vormt de groeiende flexibele schil, die zorg draagt voor het grootste deel van de onderzoeks- en onderwijstaken.

Bij het ondersteunend personeel ervaart de onderkant de ergste gevolgen van de recente ontwikkelingen. Het werk van medewerkers uit deze groep wordt uitbesteed aan externe bedrijven met slechtere arbeidsvoorwaarden, of simpelweg vervangen door gedigitaliseerde processen. De flexibele schil van ondersteunend personeel binnen de VU zal groeien.

Hier is slechts één universiteit besproken. Dat wil niet zeggen dat wat hier is beschreven, specifiek is voor de VU. Er zijn natuurlijk een paar issues die alleen op de VU spelen; de reorganisatie van de bedrijfsvoering is waarschijnlijk de grootste ooit op een Nederlandse universiteit. Maar de oorsprong en de redenen voor de ontwikkelingen bij de VU liggen in het proces dat in de jaren negentig is begonnen met de MUB: de financialisering van het academische leven en de wijziging in het bestuurs- en financieringsmodel van het hoger onderwijs. De VU is geen uitzondering, maar een goed voorbeeld van een universiteit in de grip van het New Public Management.

Wat er aan de VU gebeurt, geeft aanleiding tot kanttekeningen bij de effectiviteit van de flexibiliseringoperatie die zich in het hoger onderwijs in heel Europa voltrekt. Prestatieafspraken op universiteiten zijn bedoeld om de kenniseconomie te bevorderen en de concurrentiepositie van Nederland en de EU als geheel te verbeteren. Maar op het niveau van de ar-

beidsverhoudingen is segmentatie van de arbeidsmarkt het gevolg van dit beleid: een kleine vaste 'core' van wetenschappers op hoog niveau geniet van goede werkgelegenheid, terwijl een groeiende flexibele schil van vooral jonge wetenschappers wordt geconfronteerd met een carrousel van tijdelijke banen en mobiliteit tussen landen en universiteiten. Ongetwijfeld is mobiliteit – vooral aan het begin van de carrière – goed voor de kwaliteit van een wetenschapper. Maar heeft de kwantificering van productiviteit en de toenemende flexibiliteit een positief effect op de kwaliteit van het hoger onderwijs? Empirisch onderzoek in de sociale wetenschappen heeft nooit hard bewijs geleverd voor de relatie tussen flexibiliteit en productiviteit. We weten wel dat het investeren in langdurige arbeidsrelaties en goede loopbaanontwikkeling loont, ook in de wetenschap. Om de terminologie van de Verontruste vu 'ers te lenen: kwantitatieve prestatieafspraken zijn misschien geschikt voor een koekjesfabriek, maar niet voor een universiteit.

NOTEN

1. De auteur dankt Houkje Vlietstra en Lambert Truijens voor waardevol commentaar en taalcorrecties.
2. Dat is later aangepast en tegenwoordig is het onduidelijk hoeveel fusies zullen plaatsvinden.
3. G. Capano en S. Piattoni, 'From Bologna to Lisbon: the Political Uses of the Lisbon "Script" in European Higher Education Policy', in: *Journal of European Public Policy*, 18 (2011) 4, 584-606.
4. Vakbond voor de Wetenschap – vawo, *Ruim 40 procent van de gepromoveerde wetenschappers bij de universiteiten* [Press release], 2013, <http://www.vawo.nl/ruim-40-procent-van-de-gepromoveerde-wetenschappers-bij-de-universiteiten-is-in-tijdelijke-dienst>
5. E. Engelen, R. Fernandez en R. Hendrikse, 'How Finance Penetrates Its Other: a Cautionary Tale of the Financialization of a Dutch University', in: *Antipode*, 2013, te verschijnen.
6. Ministerie ocw, *Inventarisatie derivaten bij onderwijsinstellingen in het mbo en ho*, Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap – Inspectie voor het Onderwijs, Den Haag 2012.

7. Promovendi zijn hier niet meegeteld, want die werken per definitie met tijdelijke contracten. Als we wel de promovendi meenemen, zijn de percentages veel hoger: het percentage vrouwelijke en mannelijke wetenschappelijke medewerkers gezamenlijk is dan gestegen van 45,3 procent in 1999 naar 61,5 procent in 2012.
8. VU, *Top op de Campus. Jaarverslag 2012*, Vrije Universiteit Amsterdam.
9. H. Vloet en H. van Horssen, *Toets Financieel Meerjarekader VU 2011 – 2016*, Rapport Berenschot, 2012.
10. Helaas publiceert de VSNU geen cijfers over de samenstelling van het ondersteunend personeel per universiteit.
11. In in een brief van 30/1/2012 van het College van Bestuur aan de ondernemingsraad over de outsourcing van catering staat: ‘De financiële vergelijking liet zien dat het voordeel bij uitbesteding met name behaald wordt door de lagere uurtarieven. Om dit voordeel te kunnen effectueren is het noodzakelijk dat medewerkers worden overgenomen door de externe partij.’
12. In de bijlage E van het sociaal plan staat: ‘Doel is in deze uitwerking een goed evenwicht te bereiken tussen het stimuleren van de mobiliteit van de werknemer, het stimuleren van de inzet van de externe arbeidsorganisatie om zo veel mogelijk passend werk te vinden en het beperken van de (additionele) kosten van de VU. Naarmate de zoekperiode vordert, zal ruimer dienen te worden gezocht, ten aanzien van zowel de aard en inhoud van het werk, het beloningsniveau als de reisafstand.’
13. Op 30/9/2013 heeft deze medewerker deze informatie verschaft op een publieke bijeenkomst van de vakbond AbvaKabo FNV.
14. Op 18/1/2013 vertelt de directeur van het UC-IT in een interview op de universitaire krant *AdValvas*: ‘We zitten natuurlijk in de vreemde spaagaat dat de universiteit om steeds meer IT-toepassingen vraagt en toch op het centrum wil besparen. Daarom gaan we meer projectmatig werken. Als de universiteit een bepaald IT-project wil uitvoeren, bijvoorbeeld een digitale tentamenzaal, hangt daar een prijskaartje aan. Dan kunnen we voor zo’n project nieuwe mensen aannemen. Daar zit een belangrijk deel van onze uitbreiding in. Dat betekent wel minder mensen in vaste dienst en meer op projectbasis inhuren.’

15. Het platform van de Verontruste vU'ers is in mei 2012 opgericht. Ze hebben een manifest en tal van artikelen in de pers gepubliceerd. Ze hebben ook massale protesten en bijeenkomsten georganiseerd. Hun laatste grote publieke bijeenkomst was het symposium *De managementuniversiteit is failliet. Tijd voor verandering!* op 25 april 2013.

De bevrijding van de loonarbeid

JELLE VAN DER MEER

Mag ik hem nog eens in herinnering brengen? Op onze studentenkamers zaten we over zijn boek gebogen, met het potloodje in de hand. In een leesclubje werd dit grote werk woord voor woord, zin voor zin besproken, ontleed en geduid. Niet alles werd voor zoete koek geslikt, daarvoor waren we veel te eigenwijs en de jaren zestig voorbij. Maar in de hoofdnotie van Karl Marx' *Das Kapital* – die wij luilakken in Nederlandse vertaling lazen – konden we ons wel vinden, namelijk dat de kapitalistische ondernemer door machtsverschillen, lees: kapitaalbezit, de arbeider zijn geproduceerde meerwaarde afneemt ('welke de kapitalist toelacht met alle bekoring van een schepping uit het niets', hoofdstuk 7). Daarmee zaten we niet in de obscuur extremistische hoek. Integendeel, het was de fundamentele gedachte van de strijd die vakbeweging en sociaal-democratie al zeker honderd jaar voerden: de arbeider was een loonslaaf die bevrijd moest worden. Ja, lees die zin nog maar eens goed.

Eind jaren zeventig, de tijd van mijn Marx-exegese, werd die bevrijding meer en meer een centenkwestie. Heel af en toe ging de strijd nog over zeggenschap, maar verder toch vooral over de hoogte van de compensatie voor de toegeëigende meerwaarde. De arbeider werd afgekocht en zo meer of minder tevredengesteld, zonder dat er aan de machtsverhoudingen fundamenteel iets veranderde. De winst staat voorop en bij iedere kleine of grote crisis is het de arbeider die op straat geschopt wordt. Waarop deze actie gaat voeren om toch vooral maar in afhankelijke dienst te mogen blijven.

Dat laatste is op zijn minst paradoxaal, maar bij gebrek aan alternatieve broodwinning nog wel te begrijpen. Toch vonden wij in ons leesclubje dat er iets misging. Volgens ons was er sprake van een afglijden naar een veel te materialistische interpretatie door de sociaal-democratie van de diefstal van de meerwaarde. Het ging Marx uiteindelijk niet om het geld dat de arbeider werd ontnomen, zo concludeerden wij in doorrookte nachtelijke uren, maar om de vernedering van het afnemen van het door de arbeider gemaakte product. De grote vergissing van de arbeidersbeweging – onze potloodjes priemden als lansen naar voren – was dat ze een beweging was

geworden vóór arbeiders en tégen ondernemers. Marx was helemaal niet tegen de ondernemer. Hij was tegen het kapitalisme en zijn protagonist de kapitalist, die door zijn kapitaalbezit de productiemiddelen monopoliseerde, waardoor de arbeiders zichzelf wel móésten verkopen.

Revolutie leek ons wat rommelig. In alternatieve systemen, zoals het toen nog 'reëel bestaande socialisme', hadden wij weinig fiducia, hoeveel geestbenevelende middelen we ook tot ons namen. Die alternatieve systemen waren volgens ons ook helemaal niet nodig. De bevrijding van de arbeider lag juist in het eigen baas zijn, in het ondernemerschap dus, al noemden we dat toen niet zo. We bezwoeren elkaar dat we nooit loonslaaf zouden worden. Dat was wat al te stoer. De crisis van jaren tachtig voerde ons weliswaar niet bepaald vlekkeloos naar veilige banen, maar een ondernemend bestaan was in het tijdperk dat de zzp'er nog gewoon een groenteboer was, voor weinigen weggelegd.

Inmiddels is die situatie totaal veranderd. Een snel toenemend aantal mensen wordt eigen baas. Door nieuwe technologie (communicatie), veranderde markt wensen (snelheid) en de vraag naar andersoortige producten (diensten, kennis) zijn de mogelijkheden voor ondernemerschap enorm vergroot – lees: is de kapitaaldrempel enorm verlaagd. Het ondernemerschap is daarmee voor velen onder handbereik gekomen. Maar in plaats van het vrolijke gedruis van een bevrijdingsfeest horen we vooral jammerklachten over magere inkomsten. De 21ste-eeuwse mens heeft de keuze tussen het arbeiders- en het ondernemersbestaan, en wil het eerste: liever slaaf dan vrij. In ons leesclubje zouden we hoofdschuddend spreken over een *Umwertung alle Werte*. In meer hedendaagse therapeutische termen zou je dit een fraai staaltje stockholm syndroom kunnen noemen.

Wordt niet iedereen gelukkig van vrijheid? Critici menen dat het kapitalisme ons wederom een poets bakt. Al die eigen bazen, zo zeggen ze, zijn helemaal niet vrij. Ze zijn een flexibel leger dat door werkgevers als een heus pauperproletariaat wordt ingezet tegen de grillen van de markt. Wat heb je aan vrijheid zonder brood op de plank? Nog altijd slaaf dus, net als in de 19e eeuw. Maar dan wel eentje met een opleiding en een hypotheek. Deze critici willen niet de verheffingswinst zien die de vorige eeuw is geboekt. Die onbegrijpelijke onwil om het succes van de sociale strijd te incasseren (omdat het slachtofferschap veiliger voelt en minder verantwoordelijkheden vraagt?).

De 20ste eeuw bracht een enorme onderwijsmancipatie en een spectaculaire herverdeling van de toegenomen welvaart. Deze spreiding van kennis en inkomen was geen doel op zich, zoals we geneigd zijn te denken, maar een middel voor een hoger doel. Om Amartya Sen, de Indiase Nobelprijswinnaar, te citeren: 'Het belangrijkste is de menselijke vrijheid: de mogelijkheid van mensen om te realiseren wat zij waardevol achten.' Die vrijheid kunnen we maar heel beperkt vinden in de loonarbeid. Nu ontstaat er een alternatief. Met onze toegenomen kennis en inkomen en met de verlaging van marktdrempels kunnen we steeds makkelijker voor ons zelf beginnen 'om te realiseren wat wij waardevol achten'. De arbeider heeft zelf de productiemiddelen in handen – de droom van Marx – zonder revolutie! Het wordt tijd om de vrijheid te incasseren.

Het is gemakkelijk te romantiseren over arbeid. Om nog één keer de inmiddels 130 jaar dode intellectueel Marx aan te halen, die zelf waarschijnlijk nooit méér werk verrichtte dan het verplaatsen van boeken: 'De arbeid is in de eerste plaats een proces dat tussen mens en natuur plaatsvindt; een proces waarbij de mens zijn stofwisseling met de natuur door middel van zijn eigen activiteit tot stand brengt, regelt en controleert.' Dat gaat zo regels lang door ('De bij zijn lichaam behorende natuurkrachten, armen, benen, hoofd en handen, stelt hij in beweging...'), met aan het slot: 'Aan het einde van het arbeidsproces komt een resultaat tevoorschijn dat van het begin af aan in de fantasie van de arbeider, dus ideëel, reeds aanwezig was' (hoofdstuk 5 van *Het Kapitaal*). En een paar jaar geleden schreef de socioloog Richard Sennett een heel boek vol over het belang van vakmanschap, over hoe mooi en hoe bevredigend dat is (*De Ambachtsman. De mens als maker*, 2008).

De werkelijkheid van de arbeid is waarschijnlijk prozaïscher. Vrij of onvrij, arbeid is ook een vermoeiende en repeterende noodzaak. Maar de essentie van de vrijheid zit in de zeggenschap over hoe, wat, waar en wanneer. Niet elke dag in de file of stampvolle trein. Niet op je 67ste met pensioen, maar je hele leven met deeltijdpensioen. Om maar eens wat banale mogelijkheden te noemen. Uiteraard hangt daar een prijskaartje aan. Sommige keuzes kosten inkomen en vrijwel zeker is er meer onzekerheid. En dus horen we in crisistijden gepiep en zien we de neiging om risico's af te wentelen – niets menselijks is ondernemers vreemd. Maar die hypotheek was toch echt een eigen keuze. Je bent vrij en eigen baas in voor en tegenspoed.

En ja, er blijven verdelingsproblemen. Er is in Nederland een minderheid bestaande uit een aantal te onderscheiden groepen die in kennis en inkomen onderbedeeld zijn. Zij hebben geen of te weinig productiemiddelen in handen. En daardoor hebben ze geen andere keuze dan zichzelf te verkopen. Verheffing en toerusting is hier noodzaak. In dienst van de vrijheid.

En nee, de PvdA hoeft haar naam niet te veranderen – er staat een A, geen L! In politieke termen gaat het hiervoorafgaande over macht en machtsverdeling. De vrijheid wordt beperkt door machtsophoping, door ongelijke verdeling van de productiemiddelen. De vrijheid waar Marx en Sen het over hebben is geen uitkomst van een *laisser faire*, maar van een *vrijmaking*.

In mijn dagblad lees ik over een jonge dame die een boek schreef met de titel *Verbeter de wereld, begin een bedrijf*. Dat is misschien wel een erg grote claim. Begin bij jezelf, zou ik zeggen: word gelukkig, word je eigen baas.

Open organisaties als bouwstenen van een open samenleving

FRITS PRAKKE

In 1969, het revolutiejaar aan de Nederlandse universiteiten, werd ik, vol idealen, aangesteld als onderzoeksassistent bedrijfsorganisatie bij professor Piet Verburg in Amsterdam. Ik heb hem nooit Piet genoemd. Mijn doctoraalscriptie ging over *countervailing power* en mijn eerste wetenschappelijke publicatie was een analyse van de inkomensverdeling onder condities van arbeiderszelfbestuur in de kopermijnen van Bor in het toenmalige Joegoslavië. Dat was vanaf het begin een leerzame toets van idealen aan de realiteit. Na vele tussenstops en zijwegen nam ik in 2012 afscheid van het wetenschappelijk onderzoek als ‘professor Organization and Innovation’. Heb ik onderweg geleerd wat de ideale, de gelukkige onderneming is om hier als voorbeeld te dienen? Nee. Maar ik heb door mijn tocht door de jaren en door het economische landschap wel inzicht opgedaan in de invloed van tijd en plaats op bedrijfsorganisaties en hun functioneren. Als onderzoeker, als adviseur, als knecht en als baas ben ik van zeer veel ongeluk en geluk in bedrijfsorganisaties getuige geweest. Als we het begin van de industriële revolutie in Nederland stellen op het laatste kwart van de 19e eeuw, mag ik nu zeggen dat ik daar voor een derde zelf toeschouwer van ben geweest. Ieder tijdperk kent, afhankelijk van het type bedrijf, zijn eigen crises en zijn eigen antwoorden. Het recept voor de ideale onderneming heb ik niet gevonden. Maar ik heb wel veel van mijn vroege idealen kunnen behouden, en enkele nieuwe ontdekt.

Velen prediken in onze tijd het einde van de ideologie en de komende heilstaat van IT, mvo, robots, het Nieuwe Werken enzovoort. Deels is dat lariekoek, de waan van de dag, zowel *management speak* als nieuw flinks jargon waar we ons over tien jaar vrolijk over zullen maken. Weet je nog, die belachelijke hypes uit 2014? Deels gaat het om nuttige startpunten voor een beter begrip van de evoluties in de economie en in onze arbeidsorganisaties. Dat komt allemaal later aan de orde, maar eerst wat historisch perspectief.

Vanaf het begin van de industriële revolutie hebben bedrijfsorganisaties

in antwoord op nieuwe sociaaleconomische en technologische ontwikkelingen steeds weer nieuwe vormen aangenomen. Je hoeft geen adept te zijn van Joseph Schumpeter en de lange golf in de economie, de Kondratieff-golf, om tot de conclusie te komen dat mensen in hun organisaties steeds weer nieuwe vormen van samenwerken en concurreren weten te vinden om in nieuwe economische omstandigheden te overleven. *Neue Kombinationen!* Tweehonderd jaar lang zien we een krachtenspel van kapitaal tegenover arbeid, van controle tegenover vrijheid, van monopolie tegenover counter-vailing power, van productinnovatie tegenover procesinnovatie, van training tegenover educatie, van mens tegenover machine, haves tegenover havenots. De evoluties in de economie en technologie produceren hun eigen evoluties in arbeidsorganisaties. Deze heten dan ook steeds anders: van factorei of plantage naar compagnie, naar fabriek, naar trust, naar naamloze vennootschap, naar coöperatie, naar divisie, naar concern, naar commune, naar spin-off, naar joint venture, naar businessunit, naar start-up.

De resultante van dit krachtenspel neemt voor iedere generatie en per sector een eigen vorm aan. Ruwweg zijn we nu het fordistische productiesysteem voorbij en op weg en zoekende naar een Nieuwe Economie. Bedrijfsorganisaties staan midden in dit transformatieproces. Het gaat om meer dan strategische aanpassingen. Vele verstarde bedrijven zullen de omschakeling niet kunnen maken en verzwakt doorsukkelen of geheel van het toneel verdwijnen. Andere zullen heroïsche veranderingsprocessen aangaan, overleven of zelfs versterkt uit de strijd komen. De start-ups van nu kunnen over tien jaar toonaangevend zijn. Steeds staan wij, individueel of collectief, voor de keuze óf passief slachtoffer te zijn, óf actief vorm te geven aan de organisaties van de toekomst.

Onze samenleving is in toenemende mate een open samenleving. Succesvolle bedrijfsorganisaties zullen moeten voldoen aan de eisen van openheid. Dat betekent in economisch opzicht: concurreren door openheid naar klanten, met steeds betere producten. Dat betekent in sociaal opzicht: concurreren door openheid naar de arbeidsmarkt, door te voldoen aan de steeds hogere eisen van de komende generatie van werknemers. Het in samenhang voldoen aan deze economische en sociale eisen resulteert wellicht in 'de gelukkige onderneming'.

Het fordisme

Het fordisme was de heersende vorm van sociaaleconomische ontwikkeling vanaf het midden van de jaren twintig tot het midden van de jaren tachtig van de vorige eeuw. Het waren de gloriejaren van *Big Business*, *Big Labor*, *Big Government* en *Big Science*. De belangrijkste technologische factor was schaalvergroting, waardoor in de industrie de arbeidsproductiviteit toenam. Centraal stond de lopende band, geesteskind van Henry Ford. In de landbouw en de distributie namen op vergelijkbare wijze de kosten van de productie af. In de industriële bedrijfsorganisaties maakte de patriarchale fabrikant plaats voor de rationele, autoritaire professionele manager, de *Corporate Man*. Kenmerkend voor het fordisme was het besluit van Henry Ford in 1919 om de lonen van zijn werknemers zodanig te verhogen dat zij in staat zouden zijn een eigen Ford-automobilieel aan te schaffen. Big Business bestond zowel in de VS als in Europa feitelijk uit goed georganiseerde oligopolisten. Er was wel concurrentie op de belangrijkste productmarkten, maar niet te veel. Als we het lijstje van grootse bedrijven (Big Business) bekijken in sectoren als auto's, energie, chemie, textiel, staal, voedsel en de luchtvaart, dan zien we over een zeer lange periode, van ongeveer 1925 tot 1985, en in bijna alle westerse landen, steeds dezelfde namen in ongeveer dezelfde volgorde. De concurrentie werd begrensd, ook internationaal. Tot het jaar 1990 was de omvang van de handel tussen industrielanden kleiner dan hij was geweest voor de Eerste Wereldoorlog. Protectie was een gezamenlijk belang van Big Business en Big Labor.

Het fordistische systeem op zijn hoogtepunt kan het beste gezien worden als een machtsevenwicht tussen de vier Bigs, in de term van J.K. Galbraith een systeem van countervailing power. Om politieke redenen werd dit systeem enigszins verhullend de vrijemarkteconomie genoemd, maar van vrije concurrentie was nooit echt sprake, behalve in de eerstejaarscolleges van de economische faculteiten. Essentieel in het fordisme was dat er wel concurrentie moest zijn tussen de grote ondernemingen, maar niet te veel. De beperkte concurrentie was niettemin voldoende om in de private sector de motor van de stijgende arbeidsproductiviteit gaande te houden. De bedrijfsorganisatie was misschien niet altijd een gelukkige onderneming, maar meestal wel een sociaal 'tehuis', waar de werknemers en managers zich voor de lange duur mee verbonden voelden.

We kunnen in het volwassen fordisme voor de meeste bedrijfstakken drie periodes onderscheiden. Allereerst was er de vooral technische schaalvergroting die werd geleid door ingenieurs. Toen deze was uitgeput, kwam er een periode van rationalisatie geleid door bedrijfseconomen, de mensen van *time and motion*-analyses. Denk aan de whizzkids onder leiding van Robert Mac-Namara bij de Ford Motor Company. In Nederland waren dat de efficiency-adviseurs van Berenschot. Daarna kwam een periode van saneringen. In de raden van bestuur van de grote bedrijven verschenen na de ingenieurs begin jaren zeventig eerst de economen en daarna de juristen. Het toenemende aantal fusies en overnames droeg steeds minder bij aan de productiviteit van de bedrijven, maar wel steeds meer aan de winsten van investeringsbanken en advocaten. Het toverwoord van het legioen van externe adviseurs was synergie, maar de vroegere bedrijfsorganisatie werd gereduceerd tot het tegendeel, een onsamenhangende verzameling van contracten. De overname van de macht in Big Business door advocaten en bankiers, ‘the barbarians at the gate’, betekende eind jaren tachtig het einde van het fordistische tijdperk en van het type bedrijfsorganisatie dat daarmee samenhangt. In relatie tot Big Government nam zowel in Amerika als in Europa de invloed van industriëlen af. Daarvoor in de plaats kwam de macht van *Big Banks*. Zij gingen de hoogste adviesfuncties bekleden in Washington en Londen. Zij slaagden erin onder de presidenten Reagan, Bush en Clinton alle regelgeving en toezicht, ooit bedoeld als tegenmacht om de banken in toom te houden, buiten spel te zetten. Het werd het voorspel van de grote kredietcrisis.

Door schaalvergroting en centralisatie vormde Big Labor onder het fordisme in de gehele industriële wereld op de arbeidsmarkt een belangrijk tegenwicht tegen Big Business. Overal werden de kleinere vakbonden opgeslokt door fusies. Er werd bedongen dat de lonen in de pas mochten lopen met de stijgende productiviteit. De impliciete afspraak was dat de vakbonden de industrie haar monopolieposities op de productmarkten gunden in ruil voor de eigen monopoliepositie op het gebied van arbeid. Binnen de bedrijfsorganisaties ontbrak dit tegenwicht. In ruil voor arbeidsrust en sociale zekerheid (niemand de poort uit, zolang er tenminste sprake was van groei), bemoeide de vakbeweging zich wel met de loonrondes en rechtsposities, maar nauwelijks met de interne bedrijfsvoering, de zeggenschap en de kwaliteit van de arbeid. In Nederland wordt tegenwoordig nogal nostalgisch

gesproken over het typisch Nederlandse poldermodel dat in het verleden zo succesvol was. Maar ons poldermodel kan beter begrepen worden als niet meer dan onze eigen klompenversie, met een confessioneel toefje slagroom, van de bredere, internationale ontwikkeling van het fordisme.

Big Science, zowel in industriële *research and development* als aan de uitdijende universiteiten, produceerde nieuwe producten voor de nieuwe welvarende consumenten. De groei van het aantal hoger opgeleiden en technische specialisten maakte op zijn beurt de industriële expansie mogelijk. Belangrijke bijdragen van Big Government aan het fordisme waren de financiering van het algemeen en technisch onderwijs waar de bedrijven behoefte aan hadden en de sociale zekerheid die werd geëist door de werknemers. Al of niet dankzij het arrangement van het militair-industriële complex, aldus naam gegeven door ex-generaal en president Eisenhower bij zijn aftreden in 1960, kwam Big Science tot bloei. Tot in onze tijd is de bloei van Big Science onder het fordisme de bron van de belangrijkste technische doorbraken. De overheid was bijna steeds de belangrijkste financier van de laboratoria en experimenten die de bron waren van bijvoorbeeld antibiotica, halfgeleiders, het internet, gps-technologie, DNA-analyse en nanotechnologie.

Het fordisme ging gepaard met een immense toename van de kosten van het overheidsapparaat. Dit was mogelijk door de langdurige snelle groei van de arbeidsproductiviteit in de industrie en de landbouw. Het deel dat naar de factor arbeid ging, werd voor een groot deel in de vorm van steeds hogere belastingen en premies afgeroomd door de groeiende publieke sector. Maar voor de bedrijfsorganisaties in de publieke sector, evenals die in belangrijke andere onderdelen van de dienstensector, zoals het onderwijs, de financiële sector en de gezondheidszorg, was niet of nauwelijks sprake van externe druk tot verhoging van de arbeidsproductiviteit. De belangrijkste reden is dat er niet of nauwelijks sprake was van prijsconcurrentie. De verzekerde patiënt kan niet kiezen voor een efficiëntere behandeling van een andere aanbieder, omdat zowel de informatie als de prikkel ontbreken. In belangrijke onderdelen van de dienstensector en in het bijzonder de overheid heeft de wet van Parkinson vrij spel: arbeid dijt uit naarmate er meer tijd beschikbaar is voor zijn voltooiing.

Bedrijfsorganisaties zonder rem op de beschikbare middelen, zonder tegenmacht, vertonen altijd de neiging tot hogere kosten voor de coördinatie,

meer hiërarchische lagen en meer indirecte kosten, overhead, niet gerelateerd aan nuttige output. Dit betekent een constante neerwaartse druk op de productiviteit. Schaalvergroting, zo succesvol in de industrie, leidt in organisaties in de dienstensector door de wet van Parkinson vaak juist tot lagere productiviteit. De populaire benaming hiervoor is bureaucratie. Om deze bureaucratie te bestrijden zijn in de industrie onder druk van de concurrentie met enig succes systemen van *lean production* ontwikkeld en zijn er vormen van projectmanagement, benchmarking en resultaatverantwoordelijke businessunits ingevoerd. Bij bedrijven als Philips in Nederland en General Electric in de vs werden hiermee belangrijke successen geboekt, maar niet voordat ze daartoe gedwongen werden door de Japanse concurrentie. In de publieke sector, met moeilijk meetbare output, werd wel de terminologie van 'lean' ingevoerd, maar bleef productiviteitsverbetering een heikel punt. De daarvoor nodige concurrentie is structureel even zwak als de feitelijke monopolieposities sterk zijn. In de nadagen van het fordisme werden onder de noemer van Thatcherisme op vele gebieden publieke en collectieve bedrijfsorganisaties geprivatiseerd. Dit bleven veelal 'nep-privatiseringen'. Bonussen en management speak werden ingevoerd, maar bij gebrek aan werkelijke concurrentie bleef de verbetering van de arbeidsproductiviteit uit.

Toen de belastingheffing haar grenzen had bereikt, kwamen de financiële innovaties. Het sluitstuk van het fordisme was het expansieve monetaire beleid van de overheid. Dit bestond allereerst uit keynesiaanse stimulering en het oogluikend toestaan van inflatie. Inflatie heeft een slechte reputatie, maar is als zout en boter in de handen van een stuntelende chef-kok. Alle mogelijke tekortkomingen in de bereiding van de maaltijd worden ermee toegedekt. Inflatie vermindert de impact van verkeerde investeringen, inkomensongelijkheid en begrotingstekorten. Vanaf de jaren tachtig werd monetaire expansie mogelijk door een vanwege de overheid gesanctioneerde verruiming van de kredietmogelijkheden. Het resultaat was een steeds grotere rol voor de overheid, een historische ongeëvenaarde periode van technologische vooruitgang en monetaire economische groei. Dit lijkt op het economische equivalent van een perpetuum mobile. En als dat te mooi lijkt om waar te zijn, dan is dat ook zo. Als de motor van de stijgende arbeidsproductiviteit gaat haperen omdat deze, na de industrie en de landbouw, in de overblijvende sectoren zoals gezondheidszorg, onderwijs, openbaar

bestuur en de financiële sector – ondanks nieuwe technologie – aan zijn grenzen komt, dan wankelt het gehele systeem van fordistische groei. En daarmee het fordistische evenwicht van macht en tegenmacht.

Vanaf het midden van de jaren tachtig vertoonde het fordisme grote scheuren. Het grote arrangement tussen de partijen kon niet langer worden nagekomen. Big Government liep tegen de grenzen van zijn eigen groei aan. De comfortabele oligopolies van Big Business werden door toenemende internationale concurrentie aangetast op een manier die iedere toen nog overgebleven marxist plezier had moeten doen, ware het niet dat tegelijkertijd Big Labor in een neerwaartse spiraal was beland. De ironie wil dat gelijktijdig met de ineenstorting van de Sovjet-Unie het einde van het fordisme, die bijzondere moderne vorm van het kapitalisme, zich aankondigde. Iconische ondernemingen zoals Philips in Nederland en IBM in de vs stonden midden jaren tachtig op de rand van een faillissement.

De populaire verklaring voor de lagere economische groei is de energiecrisis en meer algemeen de uitputting van grondstoffen en het milieu. Maar fundamenteeler is de hapering in de marginale opbrengsten van verdere schaalvergroting, de motor van de stijgende arbeidsproductiviteit. In de industrie leek ongeveer vanaf de jaren tachtig een punt van verminderde meeropbrengsten van schaalvergroting te zijn bereikt. Mede door IT en marktfluctuaties waren kleinere productie-eenheden flexibeler en effectiever geworden. Een voorbeeld is de auto-industrie in de vs en Europa. De optimale productieomvang van een automobielfabriek ging in twintig jaar van 230.000 naar 100.000 auto's per jaar.

Beursgenoteerde ondernemingen bereikten een grotere schaal, een verbeterde marktpositie en op de korte termijn een hogere aandeelhouderswaarde door fusies en overnames. Achteraf zijn dat steeds vaker illusies gebleken, eerst in de industrie en sinds 2007 vooral in de financiële sector. Vroeger betekende klein meestal ambachtelijk, verouderd en afhankelijk van de kennis van anderen. Na de jaren tachtig werden kleine bedrijven juist vaak technische specialisten die kennisintensieve producten leveren aan grootschalige, outsourcende bedrijven. ASML in Veldhoven bemant R&D-projecten voor een nieuwe generatie chipmachines met externe experts, omdat de eigen kennis van de nieuwste technologie tekortschiet. Veel vaker dan vroeger zijn kleine bedrijven de bron van productinnovatie geworden. Veertig jaar na

het boek *Small Is Beautiful* (1973) van de econoom Schumacher kunnen we zeggen dat zijn visie is uitgekomen. Maar de prijs is de teloorgang van een aantal stabiele maatschappelijke arrangementen en de daarmee verbonden organisatievormen en zekerheden.

De Nieuwe Economie

De huidige arbeidsorganisaties zijn het product van andere verhoudingen tussen technologie, arbeid en economie dan onder het fordisme. Hoe moeten we dit nieuwe systeem van productie in onze eigen tijd benoemen? Postfordisme? De postindustriële samenleving? De diensteneconomie? Te afgeleid en te negatief. *The Entrepreneurial State*? De interneteconomie? Te modieus en te eenzijdig. Ik kies voorlopig voor de neutrale benaming Nieuwe Economie. Ooit spreken we misschien over de Nanorenaissance, *l'époque vidéo*, of de Steve Jobs-dynastie. Maar de naamgeving kan wachten. Voor de invulling van dit begrip moet ik beginnen met de manieren waarop het zich nu ontwikkelende productiesysteem afwijkt van dat in de periode voorafgaand aan het fordisme.

De Nieuwe Economie worden de volgende kenmerken toegedacht. Zijn deze waarachtig of zijn het hypes?

- » Ondernemerschap wint van de grootschalige onderneming. Succesvolle bedrijven zijn vaak nieuwe en kleine bedrijven. Grote ondernemingen organiseren zich in kleinere eenheden, resultaatverantwoordelijke businessunits.
- » Flexibiliteit in de productie wint van laagste kosten. Succesvolle procesinnovaties zijn overwegend in de vorm van *lean production* en *total quality management* (TQM), niet in de vorm van de automatisering van grootschalige lopende band producties. De optimale seriegrootte in de maakindustrie wordt steeds kleiner en nadert *custom*-productie. Industriële productie vindt steeds meer plaats in gesloten systemen.
- » Met de verdwijning van God uit de samenleving is de aansprakelijkheid voor risico's een heel dure zaak geworden. Dat geldt in het bijzonder voor risico's die voortvloeien uit bedrijfsvoering, of dit nu de fabricage van auto's, chemische producten, gymnastiekles op de lagere school of

- maagdarmoperaties betreft. De kosten van het uitsluiten van risicofactoren en van juridische aansprakelijkheid stijgen explosief. Processen die vroeger werden overgelaten aan zelforganisatie worden nu het domein van specialisten. Vroeger mochten de kinderen in de pauze vrij buiten spelen, terwijl de juf haar boterham at. De oudsten letten op de kleintjes. In 2013 wordt er een obesitasprogramma ingeroosterd onder leiding van gecertificeerde bewegingstherapeuten, diëtisten en enkele officiële vrijwilligers. De Engelse NHS spendeert in 2013 per geboorte gemiddeld 835 euro, een vijfde van de totale kosten, aan verzekering tegen medische fouten.
- » Succes van bedrijven is vaker afhankelijk van radicale productinnovatie, niet zelden afgeleid van de output van Big Science. Hightechondernemers en -ontwerpers (niet de Big Business van vroeger) worden de volkshelden van innovatie. Bedrijfstakingen gaan sneller onder en komen sneller op dan onder het fordisme. Er heeft een ontwikkeling plaatsgevonden van Sombarts (1913) en Joseph Schumpeters (1942) *creative destruction* (vóór het fordisme) naar Christensens (2010) *disruptive innovation* (erna).
 - » Arbeidsorganisaties gaan van een tehuis naar een duiventil. Dit geldt voor zowel managers als werknemers. Kortetermijndoelstellingen overheersen. De manager stuurt op kwartaalcijfers. De bestuurder op de krantenkoppen van morgen. Een baan voor het leven wordt een uitzondering. Een nieuwe generatie van tevreden jobhoppers treedt aan. In de hectiek van startende en reorganiserende internetbedrijfjes organiseren IT-specialisten in Silicon Valley bij hun ontslag een *pink slip*-feestje. Ze vieren dat ze door dat roze ontslagbriefje eindelijk zijn verlost van de werkstress. Na een lange vakantie is er immers altijd wel weer ander werk. Langetermijndoelstellingen en vertrouwensrelaties, belangrijke elementen in het fordisme, worden verwaarloosd.
 - » Globalisering resulteert in landen als China, Korea en India in de snelste en omvangrijkste groei in scholing en welvaart ooit waargenomen. De groei van de wereldhandel gaat gepaard met grotere culturele openheid. Door het benutten van comparatieve voordelen kan de arbeidsproductiviteit blijven groeien. Het bestaan van meerdere economische motoren in de wereld betekent een grotere bestendigheid tegen acute regionale economische fluctuaties. Dat resulteert in grotere stabiliteit. In navolging van Henry Ford in 1920 zullen spoedig honderden miljoenen werknemers

- in die landen voldoende verdienen om een eigen auto te kunnen kopen. Productinnovatie blijft daar volgend voor de afzienbare toekomst.
- » Krediet is de basis geworden de van wereldwijde monetaire expansie en economische groei die van 1985 tot 2008 aanhoudt.
 - » Zeer sterke percentuele groei van de middenklasse en van hoger opgeleiden op de arbeidsmarkt. Daarentegen kunnen relatief steeds minder jongeren erop rekenen dat ze meer gaan verdienen dan hun ouders. Dit is psychologisch van belang in juist die economische regio's die onder het fordisme succesvol waren. Daarnaast is er een scherpe toename opgetreden in de inkomensongelijkheid tussen de bovenste en onderste vijf procent. Op de werkvloer van bedrijfsorganisaties, of dit nu industriële concerns zijn, banken, woningcorporaties of ziekenhuizen, is de exclusieve villa van de directeur een demotiverende factor.
 - » De nucleaire *balance of terror* tijdens de Koude Oorlog blijkt achteraf goedkoop vergeleken met de kosten van de oorlog tegen bebaarde terroristen na 2001. De kosten van veiligheid blijven al jaren in bijna alle landen stijgen. Dit vermindert de ruimte voor inkomstenverbetering.
 - » Veel minder dan onder het fordisme is onder de Nieuwe Economie sprake van een duidelijk machtsevenwicht tussen de belangrijkste maatschappelijke partijen. Historisch zijn dit soort onzekerheden in tijden van economische en politieke transformatie eerder voorgekomen. Welke nieuwe nationale en internationale instituties kunnen leiden tot een nieuw systeem van countervailing powers die elkaar voor de langere termijn in evenwicht kunnen houden? Welke nieuwe vormen van bedrijfsorganisaties kunnen daaraan een bijdrage leveren?

Criteria voor de gelukkige onderneming

Over de doelstellingen van de onderneming kunnen verstandige mensen van mening verschillen, en dus ook over de economische criteria die aangelegd moeten worden voor de gelukkige onderneming in de Nieuwe Economie van 2014. Lijken alle gelukkige ondernemingen op elkaar? De eerstejaarscolleges economie doen er niet moeilijk over. Het doel van iedere onderneming is maximalisatie van de winst. Mijn veel wijzere leermeester Verburg leerde ons

in 1969 dat het hoogste doel niet winstmaximalisatie is, maar de continuïteit van de onderneming. Een directeur van een divisie van een groot chemisch concern vertrouwde mij ooit toe dat zijn belangrijkste taak het verhullen van zijn exorbitante winsten voor het hoofdkantoor was. In Nederland is het hoofddoel van beursgenoteerde ondernemingen tegenwoordig in navolging van Wall Street het maximaliseren van de aandeelhouderswaarde. Bij doorvragen blijkt dat zelfs per *profit center* en per kwartaal te zijn.

De Nieuwe Economie raakt in strijd met de doelstelling van continuïteit. Ondernemingen zijn de bouwstenen van een open samenleving. Openheid vraagt om een bredere verantwoordelijkheid dan alleen kortetermijnvoordeel voor aandeelhouders. Niet alleen voor systeembanken maar ook voor andere grote ondernemingen is exclusieve oriëntatie op kortetermijnaandeelhouderswaarde een dwaling. Beter is het een economisch criterium als de langetermijnconcurrentiekracht van de onderneming te hanteren. Grote ondernemingen kunnen dit doen door een portfolio met een balans tussen producties met hoge en met lage risico's, met navenant lange- en kortetermijnrendement. Door te kiezen voor marktleiderschap in zowel markten die technologisch worden gedreven door procesinnovatie als markten gedreven door productinnovatie kan een optimale bijdrage worden geleverd aan de continuïteit van de onderneming. Dit leidt tot het in stand houden van concurrentie in open markten en het beheersen van fluctuaties in de werkgelegenheid. In theoretische termen is dit niet alleen een bijdrage aan de welvaart in statische zin maar ook aan de dynamische efficiency.

De gelukkige onderneming moet niet alleen aan economische criteria voldoen, maar ook aan sociale criteria en rekening houden met de factor mens. Dit zijn sociaalpsychologische criteria in brede zin, afhankelijk van tijd en plaats. Als uitgangspunt kan de klassieke behoeftepiramide van Maslow worden gebruikt. De voorwaarden voor de motivatie en het geluk van werknemers zijn achtereenvolgens het voldoen aan de fysieke behoeften, aan veiligheid en aan zekerheid, daarna aan de behoefte aan sociaal contact, waardering en erkenning, en ten slotte aan de behoefte aan zelfontplooiing. Deze voorwaarden zijn allemaal te verbinden met het concept 'openheid'. Openheid vereist de onbevooroordeelde toegang tot arbeid, tot sociale contacten, tot zelfverbetering door leerprocessen met onbevooroordeelde

feedback, tot het vergroten van de eigen verantwoordelijk, de stimulering van creativiteit en persoonlijke groei. Dat is de open organisatie.

Het begrip openheid kan in een historische context geplaatst worden. De Chinees-Amerikaanse historica Amy Chua analyseert in haar *Day of Empire: How Hyperpowers Rise to Global Dominance – and Why They Fall* (2007) hoe sterke staten ontstaan door de ontwikkeling van een tolerante, open samenleving, een sterke economie en innovatie. Haar voorbeelden zijn onder andere de opkomst van de Perzische, Romeinse en Mongoolse rijken, de Chinese Tang-dynastie, de Nederlandse en Britse handelsrijken en de Verenigde Staten van Amerika. De feitelijke omstandigheden verschillen uiteraard sterk in deze voorbeelden van succesvolle samenlevingen. Maar de overeenkomst ligt daarin dat door toelating tot productieve arbeid en tot ondernemerschap van groepen die eerder waren uitgesloten, zoals migranten, etnische minderheden, klasselozen, vrouwen en in het algemeen de havenots, economische groei en culturele bloei ontstaan. Toegang tot werk, scholing, kapitaal en vrije concurrentie zijn hierin essentiële elementen. Het geheel is een sterk, mooi gedocumenteerd pleidooi voor de tolerante, open samenleving. Als door interne ontwikkelingen de openheid van de grote rijken afneemt, luidt dat de ondergang in van de machtspositie.

De analyse is van toepassing op de huidige ontwikkelingen in China en India. Deze landen zijn nu in opkomst ten gevolge van hun toegenomen openheid, zowel sociaal als economisch. Hoe bestendig is de positieve economische ontwikkeling in deze landen? Veel monopolieposities worden nog van staatswege beschermd. Tolerantie en openheid in sociale zin worden beperkt door irrationele discriminatie bij het recht op vestiging en op scholing, bij sollicitaties of bij interne promoties. Kritiek op nepotisme is een nationaal taboe. Het politieke machtsevenwicht is er anders en wellicht kwetsbaarder dan tussen Big Business, Big Labor, Big Government en Big Science onder het fordisme in de westerse landen. Kunnen landen als China en India hun beleid van geleidelijk groeiende openheid voor kapitaal, arbeid en kennis, en de openheid van hun bedrijfsorganisaties over de lange termijn in stand houden? Of leidt regressief, introvert beleid, zoals in Argentinië en Japan, op den duur tot stagnatie?

De open samenleving is in mijn visie steeds zowel een voorwaarde voor als een gevolg van open bedrijfsorganisaties. Daarin liggen dan ook de

criteria voor de gelukkige onderneming. Als we deze meetlat leggen naast de ontwikkelingen in de Nieuwe Economie is het misschien te vroeg om tot een definitieve evaluatie van dit productiesysteem te komen. Dat zal de taak zijn van toekomstige generaties. Wel is het nu mogelijk vanuit de breedte van eigen studies, ervaringen en gesprekken met betrokken tijdgenoten tot de formulering van een viertal kritische thema's te komen. Dit zijn de belangrijkste probleemgebieden van bedrijfsorganisaties in de Nieuwe Economie: (1) de technocratisering van organisaties, (2) de verouderingsfuik, (3) het gebrek aan transparantie en vertrouwen en (4) de weerstand tegen verandering,

Technocratisering.

Technocratisering is een door schaalvergroting extreem doorontwikkelde vorm van arbeidsdeling, rationalisering en procesbeheersing. In de industrie wordt deze, vanaf de speldenfabriek van Adam Smith, gedreven door de eisen van massafabricage. De machine en mechanistische regels worden baas over de mens. In overheidsdiensten zien we technocratisering als een doorontwikkelde vorm van bureaucratie, naar men zegt een Pruisische vinding, ontstaan als bescherming van de burger tegen ambtelijke willekeur. Technocratisering maakt de uitvoering van individuele taken en de besluitvorming steeds verder ondergeschikt aan regels en voorschriften. Extern sluit dit aan op de toenemende juridisering van de samenleving. Persoonlijke verantwoordelijkheid wordt weggerationaliseerd. De promoties gaan niet naar managers die initiatief tonen of resultaten hebben behaald, maar naar degenen die geen regels hebben overtreden. Voor kritische projecten of besluiten worden gezaghebbende externe adviseurs ingehuurd. De echte verantwoordelijken blijven zo buiten schot. Omdat persoonlijke mislukkingen niet benoemd of laat staan erkend mogen worden, leert de organisatie niet van fouten. Iedere fout leidt slechts tot weer een nieuwe regel. In het topmanagement verzamelen zich tenslotte degenen die nooit fouten hebben gemaakt en dus het minst hebben geleerd.

De kredietcrisis van 2008 kan gezien worden als een gevolg van de technocratisering in de financiële sector. Vroeger werden bij de grote Amerikaanse investeringsbanken zoals JP Morgan en Lehman Brothers de

cruciale besluiten over riskante investeringen door de partners genomen. Deze waren persoonlijk, met hun eigen vermogen, verantwoordelijk voor zowel het rendement als het risico. Door de immense schaalvergroting in de jaren tachtig werden deze banken beursgenoteerde ondernemingen met een eenhoofdig management volgens technocratisch recept. Dit streefde, nu met andermans geld, vooral naar maximale rendementen – en naar een tijdige exit. Een voorbeeld: in 2006 vertrok Henry Paulson, voorzitter en CEO van Goldman Sachs, met een persoonlijke spaarpot van 600 miljoen dollar naar Washington voor de positie van Secretary of the Treasury onder president Bush.

Omdat de risico's van de banken steeds onoverzichtelijker werden, werd de ondankbare taak van risicomanagement gedelegeerd, eerst aan een enkel lid van de directie, daarna aan een aparte commissie risk management. De feitelijke analyse werd gedaan door mathematisch geschoolde adviseurs. Het theoretische concept van *ceteris paribus*, de methode van partiële analyse die wordt aangeleerd in eerstejaarscolleges economie, werd op demonische wijze in de praktijk gebracht op de werkvloer van de financiële sector. Een zeer sterke daling van de huizenmarkt werd in de analyse buiten beschouwing gelaten. Econometrische modellen in de handen van specialisten vervingen de besluitvorming door collegiale bankiers van vlees en bloed die ooit niet partieel, maar integraal verantwoordelijk waren geweest.

Evenzo was voor het voldoen aan de wet niet de CEO verantwoordelijk maar een apart aangestelde compliance officer. Toen de zaak klapte in de kredietcrisis van 2008, was in de beste technocratische traditie door deze arbeidsdeling niemand in de top van het bedrijf persoonlijk verantwoordelijk. Het falen van Nederlandse banken na 2008 valt grotendeels terug te voeren op vergelijkbare processen van technocratisering. De crisis wordt nu bestreden met nieuwe specifieke regels, maar naar manieren om het machtsmisbruik van de banken met tegenmacht, werkelijke countervailing power, in te perken wordt nog gezocht. Daar is meer (Europese) politieke wil voor nodig.

Technocratisering betekent ook dat management meer gericht is op input dan op output. Bij grote, complexe projecten zoals de Amsterdamse Noord/Zuidlijn, IT-projecten als C2000, of de Fyra zien we in het ontwerp een teveel aan technische (input)specificaties. De leidinggevende ingenieurs zijn uitvoerder van steeds kleinere deelprojecten, en steeds minder de

verantwoordelijke ontwerper van het geheel. De kosten van coördinatie bij grootschalige, complexe projecten groeien door de technocratisering exponentieel. Als antwoord op het keurslijf van technische specificaties wordt bij complexe IT-projecten door ontwerpers nu gestreden voor *agile* specificaties. Dat wil zeggen: ruimte in het ontwerp om tijdens de uitvoering van het project, afhankelijk van interactie met gebruikers, belangrijke aanpassingen aan te brengen. Henry Ford, met zijn vrije keuze uit alle kleuren zwart, zou zich in zijn graf omdraaien.

Sommige ontwerpproblemen kunnen alleen worden opgelost door terug te keren naar kleinschaligheid. Een goed voorbeeld is de navigatieapparatuur in auto's. Reeds midden jaren negentig beschikte Philips met het project Carin over de technologie voor mobiele navigatie. De grote Duitse automobiefabrikanten waren gretige klanten. Maar door de complexe regelgeving voor aansprakelijkheid, door verschillen in marketingbeleid en door de eis van compatibiliteit met de autotechniek, resulterend in eindeloze technische specificaties, lukte het niet een apparaat te ontwikkelen voor onder de 4000 euro. Het afblazen van Carin werd een dure les in de kosten van technocratisering. Slechts enkele jaren later kwam de start-up TomTom op de markt met navigatieapparatuur met marginaal betere functionaliteit dan Carin, maar nu als losstaand consumentenproduct dat voor een paar honderd euro per stuk in de winkel de wereldmarkt veroverde.

Technocratisering is een belangrijke kostprijsverhogende factor en vaak een obstakel voor de groei van arbeidsproductiviteit in de dienstensector. Naast de steeds hogere kosten voor diverse soorten van aansprakelijkheid zijn er de kosten voor het voldoen aan de regelgeving van lokale, sectorale, nationale en internationale overheden. Dramatisch zijn de voorbeelden van ggz-artsen en jeugdzorgers die meer tijd besteden aan hun formulieren dan aan hun patiënten. Kan een technocratische bedrijfsorganisatie een gelukkige onderneming zijn? Volgens het tijdschrift *Fortune* behoort hamburgerbedrijf McDonald's tot de twintig beste werkgevers in Amerika. Dus laten we niet te snel oordelen. Maar de motivatie voor productief werk ligt niet alleen in de zekerheid van een inkomen en sociaal contact. Belangrijk zijn ook zelfontplooiing en de behoefte waardering te krijgen voor eigen initiatief en ondernemerschap. De technocratie biedt zekerheid en een tehuis aan werknemers in vaste dienst, maar dit gaat in bijvoorbeeld het

hoger onderwijs, de media en ziekenhuizen ten koste van grote percentages flexwerkers in een duiventil, nagenoeg zonder rechten en zonder zekerheden.

Welke tegenmacht, welke actie is mogelijk? Hoe meer overheid, hoe meer dwarsliggende regels. Dus daar valt weinig van te verwachten. De actiebereidheid van professionals is vaak omgekeerd evenredig met de hevigheid van de frustraties. Werknemers in deze sectoren zouden zich moeten verenigen in acties tegenover hun werkgevers en de diverse inspecties om hun eigen professionele verantwoordelijkheid terug te veroveren op het systeem van inputspecificaties, targets en protocollen.

De verouderingsfuik

In veel organisaties vermindert de productiviteit van werknemers voorbij de leeftijd van ongeveer 55 jaar. Dit lijkt grotendeels het resultaat van verwaarlozing of zelfs van bewust beleid. De afname van prestaties met de tijd is slechts voor een klein deel toe te schrijven aan fysieke of mentale veroudering. Uit onderzoek naar de prestaties over de levenscyclus van teams in de industrie volgt dat deze na ongeveer zes jaar een piek bereiken. Daarna nemen de prestaties af, ongeacht de leeftijd van teamleden. Kennisintensieve bedrijven in de industrie hebben succes gehad met de regel dat alle medewerkers, ook de onmisbare specialisten, uiterlijk na zes jaar van functie moeten wisselen. Deze regel lijkt ook toepasbaar in dienstensectoren als het onderwijs en de gezondheidszorg. Bij de Nederlandse Bank geldt de 3-5-7-regel. Medewerkers krijgen minimaal drie jaar om zich te bewijzen in een functie. Na vijf of hoogstens zeven jaar volgt altijd een nieuwe functie.

In verouderde, fordistische organisaties geldt vaak het beleid dat medewerkers vanaf 55 jaar worden uitgesloten van nieuwe leertrajecten en uitdagende projecten. Ze worden in de wachtstand geplaatst en kunnen slechts hopen op een gunstige exit bij de eerstvolgende reorganisatie of VUT-regeling. Een zeer grote groep wordt hiermee de toegang tot productieve arbeid ontzegd. Dit is het laatste taboe in Nederlandse bedrijfsorganisaties. De economische en sociaalpsychologische schade is niet te overschatten. Het gaat om hele en halve jaargangen van depressief gemaakte *underachievers*. Nederlandse ambtenaren krijgen in deze fase het aanbod van een luxe pensionerings-

cursus met partner. Maar een nieuwe functie, zelfs bij acceptatie van een lager salaris, is onbespreekbaar.

De verouderingsfuik is onverbidlijk. Alles is gericht op afscheid, en dat werkt door in de motivatie. Maar deze groep oudere werknemers heeft, in de woorden van de arbeidssocioloog Bert Breij, juist behoefte aan 'ertoe doen'. Nu zijn zij de zwijgende gijzelaars van het fordisme. Arbeidsrechtelijke en fiscale regels, die stammen uit oude overeenkomsten tussen Big Labor en Big Government, zijn een belangrijke barrière voor verbeteringen en een absolute barrière voor de kans op een nieuwe baan. Nu de pensioenhorizon naar 67 jaar of hoger gaat, is het de hoogste tijd voor radicale wijzigingen in het hrm-beleid van bedrijven. Gedacht kan worden aan meer functiewisselingen en uitdagingen voor ouderen, al voordat ze als te oud weggezet worden. In verband met meerdere baanwisselingen tijdens een carrière onder de Nieuwe Economie kan dit beleid niet vroeg genoeg beginnen.

Wie vertegenwoordigt de getroffen werknemers in de aanpak van de verouderingsfuik? Hier is sprake van een opvallend gebrek aan tegenmacht om dit maatschappelijke taboe op de agenda van managers, bedrijfsadviseurs, vakbonden en pensioenfondsen te krijgen. Is het al te modieus om in ieder bedrijf een ombudsman voor ouderen te eisen? De sociale hervormers die ooit ten tonele verschenen met het kindernetje van Van Houten zouden er nu goed aan doen te komen met een ouderenwet. Met *éducation permanente* in plaats van de leerplicht.

Transparantie en vertrouwen

Te midden van een overvloed aan informatie bestaat er een groot gebrek aan transparantie. Het grootste maatschappelijke probleem is misschien wel het gebrek aan onderling vertrouwen. Hoe is dat zo gekomen? We voelen ons belazerd. CEO's van enkele zeer grote ondernemingen zijn de afgelopen jaren voor zelfverrijking en fraude achter de tralies gezet. Grote accountants zijn veroordeeld en beboet wegens schade aan de professe en grove nalatigheid ten koste van het publiek. Deze zelfde accountants gaan vervolgens verder onder een nieuwe bedrijfsnaam. Medisch specialisten en advocaten komen voor het gerecht voor kwade praktijken. Banken benadelen doelbewust

hun beste klanten en worden veroordeeld tot miljarden euro's aan boetes. Directeuren van publieke instellingen omzeilen de controles die vroeger gebruikelijk waren en verdubbelen ongestraft hun eigen salaris. Overheden verspillen voor honderden miljoenen aan subsidies. Professoren frauderen met hun data en sjoemelen met examens. Funest voor het vertrouwen van de burger is dat de schuld steeds bij anderen wordt gelegd. Voor de collega's van de fraudeurs is hun bedrijfsorganisatie even een minder warm en veilig tehuis geworden. Niemand neemt verantwoordelijkheid. Het kan dus zo weer gebeuren, denk je dan.

Open, transparante organisaties zijn de bouwstenen van de open samenleving. Maar er is veel veranderd in bedrijfsorganisaties sinds de colleges van Verburg in 1969 over *human factors*. Individualisering heeft het gewonnen van samenwerken. De grenzen van de groep worden minder bepaald door de fysieke locatie (bijvoorbeeld: 'de expeditie' of 'de derde verdieping') en meer door het gedeelde IT-netwerk en de wekelijkse e-mail van de communicatiemedewerker van de afdeling. De werknemer in de Nieuwe Economie is van aanvang af solist: niet meer opgegroeid in een gezin met vijf of zeven kinderen, op straat geen buurtkinderen maar auto's, op school veel minder in vaste klassen maar anoniem cafetaria-onderwijs, minder ervaring met teamsporten, geen militaire dienst en thuis pas op latere leeftijd een partner en kinderen. Dat vertaalt zich in een gebrek aan vaardigheden om samen te werken in groepen, constructief kritiek te geven en te ontvangen, en om sportief om te gaan met winnen en verliezen. Een hrm-specialist wordt ingehuurd voor oefeningen in team building (de groepsknuffel of paintball). Maar steeds minder medewerkers voelen zich verantwoordelijk voor de eigen groep. Intensief gebruik van sociale media verbloemt de verminderde interne communicatie in bedrijven. Medewerkers volgen meer de regels en minder de aanwijzingen van collega's of van een chef. Het gaat ontbreken aan onmisbare informele groepsprocessen zoals roddelen, hechten, apenrotsen, evalueren en normeren. Samen kof-fiedrinken exit, onderlinge kritiek exit. Je vraagt je af: wat deden toch al die collega's van de fraudeerende accountants, medici, bankiers en professoren? De noodzaak van integriteitcursussen of de invoering van een professionele eed betekent dat het failliet van de collegiale organisatie al is gepasseerd.

Hoe kunnen we de groep en de onderlinge vertrouwensrelaties als bouwstenen van de open samenleving versterken? Steeds doen zich keuzemo-

menten voor. Een les uit de kredietcrisis zou kunnen zijn dat eenhoofdig leiderschap riskant is en dat tijden van lage groei beter gediend zijn met collegiale directies. Dat geldt zowel voor de kwaliteit van de besluitvorming als de kwaliteit van de organisatiecultuur. De leiderschapscultus vanaf de jaren negentig heeft meer nadelen dan voordelen gebracht. Tijden veranderen. Zo gaat Microsoft na tien jaar droefenis onder druk van een interne opstand in februari 2014 het systeem van *stack ranking* afschaffen. Niet langer is iedere Microsoft-manager verplicht om ieder jaar na een review 10 procent van zijn medewerkers als ongeschikt te bestempelen en 20 procent als kandidaat voor een individuele bonus. Na tien jaar kwam het inzicht dat *stack ranking*, oftewel *rank and yank*, desastreus was geweest voor groepsprestaties en voor onderling vertrouwen. In veel Nederlandse bedrijven doet zich nu het keuzemoment in van de invoering van het Nieuwe Werken. Afhankelijk van het gekozen ontwerp zal dit de groepsprocessen kunnen verzwakken of versterken.

Weerstand tegen verandering

De weerstand tegen aanpassing van bedrijfsorganisaties en daaraan gerelateerde instituties, veelal stammend uit het fordisme, aan de verhoudingen in de Nieuwe Economie overheerst in vele sectoren. Innovatie wordt zowel in de private als in de publieke sector dikwijls slechts met de mond beleden. De inspanning gaat niet verder dan de nieuwjaarstoespraak van de directeur. Te veel bestaat de strategie uit een overdreven optimistische *technology fix* die tot hoge kosten leidt maar niet tot economische en sociale versterking van de organisatie. Technische innovatie staat over het algemeen gelijk aan het verwaarlozen van de factor mens. Externe organisatieadviseurs die beter zouden moeten weten, beperken zich steeds vaker tot het aandragen van de nieuwste en kostbaarste IT-oplossingen.

Tussen de verschillende sectoren bestaan faseverschillen, maar in grote lijnen is er sprake van een overschakeling van fordistische procesinnovatie (kostprijsgedreven schaalvergroting, rationalisering, marketing, oriëntatie op input) naar productinnovatie. De Nieuwe Economie vraagt kwaliteiten zoals ondernemerschap, leervermogen, klantgerichtheid, gastvrijheid, oriëntatie

op *user experience*, flexibiliteit, transparantie en oriëntatie op output. In verouderde organisaties stuit dit bijna altijd op grote weerstand. Countervailing power bestaat dan uit concurrentie. Dit leidt tot een volledige economische shake-out, vooral, maar niet alleen, in door informatietechnologie gedreven sectoren. Dat geldt voor ziekenhuizen tegenover gezondheidscentra dicht bij de patiënt. Dat geldt voor de traditionele media tegenover de internetmedia. Supermarkten zullen omzet verliezen aan lokale voedselcoöperaties. Systeembanken onder een regime van publieke verantwoordelijkheid, zoals door Donald Kalff beschreven in *Modern kapitalisme, alternatieve grondslagen voor grote ondernemingen*, zullen op de lange termijn de plaats innemen van banken onder een regime van maximale aandeelhouderswaarde. Universiteiten moeten leren concurreren met private instellingen op kwaliteit en transparantie. De nieuwe nationale politie moet niet alleen criminelen de baas zijn, maar ook het steeds groeiende aanbod van beveiligingsdiensten. Alle ineffectieve instellingen waarvan het verdienmodel nu nog berust op een monopoliepositie die dateert uit het fordisme, zullen de weg gaan van de Twentse textielindustrie bij het wegvallen van de koloniale afzetmarkt in Nederlands-Indië.

Countervailing power komt hier in de vorm van innovatieve nieuwe bedrijven, ondernemerschap en programma's van verandermanagement in bestaande bedrijfsorganisaties. Aandacht voor de factor mens daarbij is niet alleen van groot belang voor het succes van het veranderingsproces, maar in de Nieuwe Economie ook een voorwaarde voor de aantrekkelijkheid van de gelukkige onderneming op de arbeidsmarkt.

Tot slot

Het is niet voldoende om technocratisering, de verouderingsfuik, het gebrek aan vertrouwen en transparantie en de weerstand tegen verandering te signaleren als gebreken van bedrijfsorganisaties in de Nieuwe Economie. Het zijn gebreken in de openheid van onze samenleving, die indringend vragen om actie in de vorm van een weerwoord, een tegenmacht, de organisatie van countervailing power. De politieke momenten op de weg naar de gelukkige onderneming liggen vooral op de werkvloer en niet bij nieuwe wetten en regels. Effectieve tegenmacht tegen de technocratisering zal eerder de af-

schaffing dan de aanmaak van regels vereisen. Hierboven heb ik geprobeerd vanuit de algemene analyse een aantal specifieke voorbeelden te geven van acties, van het organiseren van tegenmacht. De gelukkige onderneming moet te allen tijde worden bevochten door van onderop te organiseren, ‘... organize!’ Daarom tot slot enkele regels uit *Joe Hill*, een oud strijdlid van mijnwerkers uit het begin van de industrialisatie. In 1969, het beginjaar van mijn verhaal, zong Joan Baez op Woodstock:

‘I dreamed I saw Joe Hill last night, alive as you or I.
Said I, but Joe, you’re 10 years dead.
I never died said he.
The copper bosses killed you, Joe.
I didn’t die, I didn’t die,
Joe they can never kill, I went on to organize.’

LITERATUUR

- C.M. Christensen, *The Innovators Dilemma, When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston 1997.
- A. Chua, *Day of Empire: How Hyperpowers Rise to Global Dominance – and Why They Fall*, New York 2007.
- B. Dankbaar, *Economic Crisis and Institutional Change. The Crisis of Fordism from the Perspective of the Automobile Industry*, Maastricht 1993.
- J.K. Galbraith, *American Capitalism: the Concept of Countervailing Power*, Boston 1952.
- D. Kalf, *Modern kapitalisme, alternatieve grondslagen voor grote ondernemingen*, Amsterdam 2009.
- P. Krugman, *End This Depression Now!*, New York 2012.
- M. Lewis, *The Big Short, Inside the Doomsday Machine*, New York 2010.
- F. Prakke, *Onze kennis op de Olympus, essay over de toekomstige Nederlandse kennissamenleving*, Adviesraad Wetenschap en Technologie, website awt.nl Den Haag 2013.
- YouTube, Joan Baez Live@Woodstock 1969 Joe Hill.mpg.

Intussen, in de bestuurskamer...

Het perspectief van de ondernemingsleiding

WIM VAN HENNEKELER

Wat moet een raad van bestuur doen om het verschil te maken voor de organisatie? Om meerwaarde te leveren en een mooi en succesvol bedrijf te creëren in de complexe samenleving en economie van vandaag de dag? Dat is een nog redelijk onontgonnen vraagstuk. Zeker, er zijn boekenkasten volgeschreven over leiderschap, soms wetenschappelijk-empirisch van aard, maar toch veelal in het *How to...*-genre. Van die boeken die je op een vliegveld koopt als impulsaankoop. Wie meer wil weten over de feitelijke meerwaarde die een leider voor de organisatie levert, is daarnaast aangewezen op egodocumenten van (veelal ex-)bestuurders. Daarin vind je weinig twijfels terug over de mate waarin zij hun organisatie in beweging hebben weten te krijgen. Integendeel, dan kom je al gauw terecht bij beeldspraak als 'hoe ik een olifant leerde dansen'.¹

In deze bijdrage wil ik ver blijven van dit soort tamelijk subjectieve taxaties van bestuurders wier zelfbeeld mede vorm heeft gekregen doordat zij in hun carrière gaandeweg steeds minder tegenspraak hebben gehad. De vraag die centraal staat is: wat kan de raad van bestuur voor de organisatie betekenen en wat kan hij doen om te stimuleren dat het een succesvolle, sociale en innovatieve onderneming wordt? Dat is uiteraard een ambitieuze en veelomvattende vraagstelling. Meer iets voor een dissertatie dan voor een artikel. Daarom concentreer ik me vooral op twee thema's of vragen: welke veranderingen kan het bestuur in de organisatie teweegbrengen, en welke veranderingen vraagt dit van de top van de onderneming?

Het perspectief in deze bijdrage is dus dat van de ondernemingsleiding. We nemen een kijkje in de bestuurskamer. Hoe gaat het eigenlijk met de baas? Wat moet hij of zij doen om de organisatie succesvol te helpen maken? Wat helpt, en wat niet? Eerst vraag ik een beetje begrip voor de baas. Ik sta stil bij de vraag in hoeverre de ondernemingsleiding in staat is de organisatie te beïnvloeden. Bestuurders van hedendaagse ondernemingen hebben nieuwe uitdagingen, nieuwe issues om op te lossen en moeten een ander

soort toegevoegde waarde aan de organisatie leveren dan vroeger. Daar zal ik vervolgens op ingaan. Tot slot zal ik stilstaan bij enkele randvoorwaarden om innovatief en sociaal werkgeverschap te stimuleren, op een zodanige manier dat dit zowel in het belang van de werkgever als van de werknemer is. De nadruk ligt in dit artikel op middelgrote en grote organisaties, die wat besturing betreft een grote complexiteit kennen.

Een werkgever, wat is dat?

Werkgever, je zult het maar zijn. Een oud Joods gezegde luidt: 'Ik wens u veel personeel toe'. Het is een uitspraak met een dubbele bodem. Enerzijds ontlenen managers status aan de hoeveelheid mensen die zij, zoals zij dat zelf graag noemen, 'onder zich hebben'; anderzijds kan veel personeel ook voor permanente hoofdbrekens zorgen. En hoofdbrekens, daar zijn er momenteel genoeg van bij veel werkgevers. Maar wat is dat eigenlijk, een werkgever?

Er zijn nogal wat stereotiepe beelden van de werkgever in omloop. De werkgever is in de beleving van veel mensen iemand die mensen aanneemt en ontslaat. Een vrije jongen (M/V, maar vooral M), wars van Haagse regelgeving. Of een traditionele kapitalist, zo'n honderd jaar geleden zo mooi afgebeeld door Albert Hahn als de belichaming van het kapitaal. De werkgever met hoge hoed en sigaar tegenover de werknemer met platte pet en sigaret. Soms zien we als we aan een werkgever denken ook een innovatieve ondernemer voor ons, die de ene na de andere start-up opricht: het stereotype-Roel Pieper. Soms ook een aspergeteelster die het met het welzijn van de werknemers niet zo nauw neemt, om het voorzichtig uit te drukken. Al deze voorbeelden van stereotypen van werkgevers hebben één ding gemeen: het zijn personen, mensen van vlees en bloed. En wat je van die stereotypen ook kunt vinden, ze zijn aanspreekbaar op hun werkgeverschap.

Dat is in veel organisaties vandaag de dag heel anders. Zeker in middelgrote en grote ondernemingen is 'de werkgever' een abstract en pluriform begrip. De werkgever is het hoogste bestuurlijke gremium in de organisatie, bijvoorbeeld een raad van bestuur, hoofddirectie, groepsraad of directie-overleg. Maar tegelijkertijd berust de werkgeversrol ook bij de afdeling hrm, waaronder weer verschillende aspecten van het werkgeverschap ressorteren,

zoals arbeidsrechtelijke zaken, pensioenregelingen, sociaalplanregelingen en opleidingen. Het kan ook zijn dat de statutaire directie niet identiek is aan de dagelijkse ondernemersleiding maar wel als rechtspersoon de werkgeversrol heeft, bijvoorbeeld als stichtingsbestuur. Soms wordt de onderhandelingspartner van de bonden bij cao-onderhandelingen als werkgever gezien, soms de gesprekspartner van de ondernemingsraad. In weer andere gevallen wordt de moedermaatschappij als werkgever gezien, of in ieder geval als het gremium dat de belangrijkste besluiten neemt, ook als deze in het buitenland zetelt. Medewerkers beschouwen daarnaast dikwijls hun eigen leidinggevende of hooguit de baas daarvan als hun werkgever. Besluiten die voor hun carrière, inkomen of ontwikkeling gevolgen hebben en voor hen tastbaar zijn, worden immers vaak op dat niveau aan hen gecommuniceerd. Zo is in veel organisaties, hooguit met uitzondering van de k van het mkb, sprake van een diffuus en pluriform werkgeversbegrip. Veel van de genoemde varianten van werkgeverschap komen bovendien tegelijkertijd in dezelfde organisatie voor.

Dat is vanuit het perspectief van de werknemer het geval, maar hetzelfde geldt voor wie zich binnen ondernemingen op de een of andere manier werkgever of bestuurder mag noemen. Ook daar wordt de pluriformiteit van werkgeverschap ervaren. Dit betreft niet alleen de relatie tussen werkgever en werknemer, maar heeft eveneens betrekking op het geven van richting en sturing aan de organisatie. Ook van deze laatste rol bestaan in de buitenwereld stereotiepe opvattingen. Zo is er het beeld dat een raad van bestuur de koers van een organisatie verlegt, waarna vervolgens de hele onderneming en masse die kant op marcheert. Soms is dat ook het zelfbeeld van de startende ondernemingsbestuurder die gemakkelijk weglezende managementliteratuur over leiderschap heeft geraadpleegd, en zich reeds in het historische gezelschap van soortgenoten als Gandhi, Napoleon of Julius Caesar waant. Zo'n zelfbeeld duurt meestal niet lang.

Nog los van de rol die *countervailing powers* als een raad van commissarissen, ondernemingsraad of aandeelhouders spelen, is de dynamiek binnen grotere organisaties vaak zo complex dat bestuurders veel moeite ervaren om alleen al binnen hun eigen hiërarchieke domein hun bedrijf in beweging te krijgen, hun strategie te realiseren of hun organisatie anders te laten werken. Een veelgehoorde verzuchting in bestuurskamers is dat een

besluit van de raad van bestuur door de organisatie hooguit wordt ervaren als een interessante bijdrage voor de vervolgdiscussie. Dit is zeker in landen als Nederland het geval, waarin de ondernemingscultuur wordt gekenmerkt door wat Geert Hofstede een korte autoriteitsafstand heeft genoemd.² We hebben het hier overigens niet over de *governance*-structuur, de formele machtsverhoudingen of de rol van de medezeggenschap, maar over strategische planning in de onderneming – een type planning dat door de grote complexiteit van organisaties en de vele interdependenties in de samenleving en de economie moeilijk realiseerbaar is. De term ‘strategische planning’ is zelfs al enigszins in onbruik geraakt door de grote onvoorspelbaarheid en onbeheersbaarheid van ontwikkelingen in de markt en de omgeving van de onderneming. Toen een bestuurder van een grote multinational eens door een groep kinderen werd gevraagd hoe het voelt om zo’n enorm bedrijf te leiden, zei hij: ‘Het voelt alsof je op een grote olifant zit die langzaam voortsjokt, maar geleidelijk wat naar links afbuigt, en als je dat merkt, roep je hard: “Naar links!”’

Toegegeven, ook dat is een stereotiep beeld, en zo zwart-wit is het niet altijd. Bestuurders hebben natuurlijk veel in de melk te brokkelen, hebben invloed op hun organisatie en nemen de belangrijkste strategische beslissingen. Maar het is wel nuttig de reikwijdte van hun invloed te nuanceren. Die is bovendien per situatie en per organisatie sterk verschillend. Kortom, in bestuurskamers wordt niet alleen luchtig gefilosofeerd over het te volgen beleid. Er wordt ook gepuzzeld op taaie vraagstukken in een complexe organisatie, in een buitenwereld die niet doet wat de onderneming wil en een markt die grilliger en onvoorspelbaarder is dan ooit. Het is soms flink zweten, daar in de bestuurskamer.

We komen daar straks terug, maar eerst dalen we iets af in het hoofdkantoor van de onderneming. Op de bovenste verdieping zetelt in de traditionelere organisaties de raad van bestuur. Op de verdiepingen daar direct onder is dat deel van de ondernemingsleiding gehuisvest dat in de organisatiestructuur formeel onder de raad van bestuur valt en niet altijd te benijden is: de managers.

De worstelende manager

‘Manager’ is een inflatoir begrip. Heel wat mensen in organisaties zien zichzelf als manager, ook als ze geen leidinggevende taken vervullen. Voor dit artikel perk ik het management in tot die personen in een organisatie die leidinggevende taken hebben en aan wie anderen rapporteren, die onder het hoogste besluitvormende niveau opereren en daaraan verantwoording verschuldigd zijn. Daarmee sluiten we aan bij een van de klassieke betekenissen van het Engelse werkwoord *to manage*: zorgen dat iets dat besloten is, daadwerkelijk gebeurt. Het management vormt het scharnierpunt tussen de besluitvorming in de top en de effectuering op de werkvloer.

Ga daar maar eens aan staan in de hedendaagse organisatie. Daar waar we al enig begrip moeten hebben voor bestuurders, moeten we dat zeker hebben voor managers. Ik heb ooit aan mijn grootvader gevraagd hoe een normale werkdag eruitzag toen hij nog werkte. Hij had een functie waarin we hem nu een manager zouden noemen. Hij vertelde me dat hij ’s ochtends van Rotterdam-Hilligersberg naar zijn kantoor in Rotterdam-Zuid fietste. Daar bekeek hij met zijn secretaresse de binnengekomen post, checkte de dagelijkse resultaten van de onderneming en gaf wat orders hier en daar. Vervolgens ging hij ’s middags op de fiets naar huis voor de lunch met mijn grootmoeder en daarna weer terug naar de zaak, een brief dicteren en met wat collega’s praten. Soms waren er andere dingen aan de hand, zoals een fusie of overname, en dat vergde dan specifieke aandacht. Maar in de regel was de werkdag zo rond vijf uur wel voorbij, in alle regelmaat en overzichtelijkheid, en stond vervolgens thuis de Bokma koud. Hoe zou mijn grootvader de werkdag van een gemiddelde manager nu beleven, als hij eens een dagje mocht meekijken? Het zou hem na een uur al duizelen.

Immers, de moderne manager heeft enorm veel op zijn bord. Hij of zij moet zorgen dat voorgenomen besluiten daadwerkelijk worden doorgevoerd in de organisatie en in de markt. De manager heeft zorg voor het behalen van de resultaten, maar ook voor het wel en wee van zijn mensen. De manager is daarbij voorzien van alle technologische ‘gemakken’ die het leven een stuk efficiënter zouden moeten maken, maar in de praktijk tot een soort 24-uursbereikbaarheid leiden, en in ieder geval tot het verwachtingspatroon bij degene die hem belt, e-mailt, whatsapt, sms’t of pingt dat hij dezelfde

dag nog antwoordt. Bovendien loopt hij van vergadering naar vergadering. Als hij zijn elektronische agenda 's avonds opent om te bezien hoe de dag van morgen eruitziet, is die al helemaal volgepland. Dan moet hij ergens tussen de bedrijven door nog tijd zien te vinden om financiële rapportages te doen, empathische gesprekken met ondergeschikten te voeren, mails af te handelen en, o ja, nog iets inspirerends te doen naar zijn mensen toe, want hij had net in een cursus geleerd hoe belangrijk dat is. Ook dat is het perspectief van de ondernemingsleiding: het ondernemingsmanagement. Het scharnierpunt tussen besluitvorming in de top en effectuering op de vloer piept en knarst. De worsteling van de ondernemingsleiding met de beheersbaarheid van de organisatie doet zich vooral voor op het niveau van het management.

Terwijl de hoogste ondernemingsleiding – de raad van bestuur – vertrouwt op de uitvoering van de door het management genomen besluiten, is de slagkracht van het management om medewerkers mee te krijgen vaak veel minder dan in de bestuurskamer wordt aangenomen of gehoopt. Dit is een veelgehoorde klacht van bestuurders van grote ondernemingen, die ze niet gauw publiekelijk zullen uiten over hun eigen managers. Ik heb heel wat gesprekken gehad met bestuurders die zich beklaagden over de leemlagen van de managementniveaus onder hen. Bestuurders hebben vaak minder oog voor de geschetste dagelijkse worsteling van het management en hun werkdruk, die nog wordt versterkt door over elkaar heen buitelandse targets. Omgekeerd is er ook kritiek. Een relatief veelvoorkomend verwijt van het management aan de bestuurders is dat deze vervreemd zijn van de organisatie. De bestuurders weten niet wat er leeft en hebben daardoor onvoldoende besef van de praktische uitvoerbaarheid van in de top genomen besluiten. 'We zien ze nooit in de kantine' is een welhaast klassieke uitspraak over het hoogste echelon in veel organisaties. Het vuilehandenwerk is meestal voor het management, niet voor de topbestuurders. Het is gemakkelijker om het papieren besluit te nemen om duizend mensen te ontslaan dan om één werknemer ontslag aan te zeggen in een rechtstreeks gesprek – de taak van de manager.

Kortom, er zijn grenzen aan de mogelijkheden voor de ondernemingsleiding om invloed op de eigen organisatie uit te oefenen. Dit geldt zowel voor de raad van bestuur als voor het management, ieder met eigen uitdagingen.

Laten we ons dus niet blind staren op de (vaak door anderen geschreven) 'autobiografieën' van gepensioneerde leiders van ondernemingen, die succesvol zijn geweest in een tijd dat organisaties beter beheersbaar waren dan nu.

Is een organisatie nog wel een organisatie?

De organisatie van nog niet zo lang geleden was ook echt een organisatie. Een gebouw met mensen erin, die 's ochtends binnenkomen en aan het eind van de middag weer naar huis gaan. Toch was ook deze organisatie afhankelijk van externe factoren die de beheersbaarheid lastig maakten. Het aloude vijfkrachtenmodel van Michael Porter over de concurrentiepositie van de onderneming heeft dit inzichtelijk gemaakt. Hij onderscheidde:

- » de macht van de leveranciers;
- » de macht van de afnemers;
- » de mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;
- » de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
- » de concurrentie met de huidige andere spelers op de markt.³

In dit model heeft de raad van bestuur als het ware een strategisch schaakbord voor zich waarin hij telkens een analyse maakt van de concurrentiepositie. Op basis daarvan worden beslissingen genomen. De onderneming handelt in het perspectief van Porter uit eigenbelang en winstmaximalisatie. Van de buitenwereld valt daarbij niet veel goeds te verwachten. Alles draait om concurrentie en, in Darwiniaanse termen, om de survival of the fittest. Geen bestuurder zal in de jaren tachtig of negentig het idee hebben gehad een rustige baan te hebben, in de turbulente concurrentiestrijd van eten of gegeten worden. Hoe is dat nu, enkele decennia na de opkomst van het concurrentiemodel? De concurrentie is sindsdien zeker niet minder geworden, maar er is heel wat bij gekomen aan ontwikkelingen die de complexiteit en dynamiek nog veel groter hebben gemaakt, en de beheersbaarheid van de klassieke organisatie en de markt beduidend minder. Ik noem er een paar.

Globalisering

De internationale vervlechting van het bedrijfsleven is enorm toegenomen. Onderlinge interdependenties zijn mondiaal sterk gegroeid en zijn hand in hand gegaan met de opkomst van nieuwe economische grootmachten als China en India. De allocatie van arbeid – waar maken we onze producten of waarvandaan leveren we onze diensten – is in veel ondernemingen een mondiale keuze.

Digitalisering en onlinebusiness

Wellicht de meest tastbare verandering van de laatste jaren is de nieuwe communicatietechnologie. Die heeft niet alleen de economie maar ook ons persoonlijk leven sterk beïnvloed. Denk aan de al genoemde permanente bereikbaarheid, ook voor collega's of de baas. Hele bedrijfstakken verdwijnen door alternatieve onlinekanalen. In de internetwereld ontstaan allerlei nieuwe relaties, vertakkingen en coalities die voorheen ondenkbaar waren. Medewerkers van de onderneming worden onderdeel van digitale netwerken – en de mogelijkheden daartoe zijn letterlijk onbegrensd. Vanuit de top van de organisatie is het zicht erop – laat staan de beheersbaarheid ervan – vrijwel nihil.

Schaalvergroting

Niet alleen in de profitsector maar ook in de non-profitsector heeft schaalvergroting een hoge vlucht genomen, bijvoorbeeld in onderwijs en zorg. Ambachtelijke, zelfstandige firma's zijn een bezienswaardigheid geworden. De digitale bereikbaarheid van mensen in grotere organisaties maakt het mogelijk vanuit de top naar iedereen te communiceren, maar er zijn ook risico's, zoals anonimiteit en vervreemding.

Opkomst van de kenniseconomie

Het aandeel van kenniswerkers in de beroepsbevolking neemt steeds verder toe. Dit bedraagt momenteel 35 procent, gemiddeld genomen over alle

sectoren, dus niet alleen in de zogenoemde topsectoren.⁴ Het betreft niet alleen hoogopgeleide specialisten, maar ook innovatieve, technische, vakinhoudelijke kenniswerkers. Jongeren die op de arbeidsmarkt komen, zijn gemiddeld genomen steeds beter en hoger opgeleid. Het belang van innovatie en creativiteit is in het algemeen beduidend groter geworden voor de concurrentiekracht en slagkracht van de organisatie. De 'menselijke factor' is belangrijker dan vroeger en zal alleen nog maar belangrijker worden. Het succes van de organisatie hangt steeds meer af van hoe creatief de werknemers zijn, of ze de juiste beslissingen nemen en hoe slagvaardig ze in de markt zijn.

Ketenintegratie en allianties

In het geschetste Porter-model is de onderneming een relatief zelfstandige actor die zich omgeven weet door klanten, leveranciers en concurrenten. Om de organisatie heen staan als het ware dikke muren. De raad van bestuur stuurt de organisatie aan in interactie met spelers buiten de muren. Dit is in veel ondernemingen inmiddels heel anders. Er is veel meer integratie in de productieketen, veel meer samenwerking, veel meer co-creatie met leveranciers, klanten en soms zelfs concurrenten. Innovatie vindt vaak plaats in weloverwogen coalities met instituten of kleinere start-ups, die soms uit de eigen onderneming voortkomen. De muren om de organisatie zijn weggefallen.

Aandeelhouderswaarde

Winstmaximalisatie en creatie van waarde voor aandeelhouders zijn belangrijke drijfveren geworden voor grotere, beursgenoteerde ondernemingen. Aandeelhouderswaarde is altijd een sterk uitgangspunt geweest in Angelsaksische landen, meer dan in het Rijnlandse model, dat in continentaal Europa gangbaar is geweest. De globalisering en vervlechting van de internationale economie heeft mede in de hand gewerkt dat de aandeelhouderswaarde de laatste decennia in het algemeen ook een steeds belangrijker richtsnoer is geworden in ondernemingen met hun oorsprong op het Europese vasteland. Dit heeft voor de bestuurders van deze ondernemingen betekend

dat zij nadrukkelijk met de belangen van aandeelhouders rekening moesten houden: niet zozeer de keurige gepensioneerden die bij de jaarlijkse aandeelhoudersvergadering een gratis kopje koffie kregen, maar vooral de hardcore-investeerdere. Het streven naar aandeelhouderswaarde heeft niet alleen met zich meegebracht dat er rekening moet worden gehouden met aanvullende belangen – soms conflicterend met belangen van andere stakeholders of de eigen medewerkers – maar perkt ook de speel- en beslissingsruimte van bestuurders van ondernemingen in. Zo kan ik me niet voorstellen dat voormalige bestuurders van een bedrijf als Nedlloyd er blij mee zijn dat hun ooit zo mooie rederijbedrijf met zijn wortels in de 19e eeuw nu niet meer bestaat, nadat het in korte tijd onder druk van banken en aandeelhouders is opgeknipt en verkocht. In *De prooi* beschrijft Jeroen Smit dit verschijnsel op indringende wijze.⁵ Geen van de bestuurders van ABN Amro had in het begin door dat de 1 procent aandelen die het Britse *hedge fund* TCI had verworven uiteindelijk tot de opsplitsing van de bank zou leiden, omdat de delen meer waard waren dan het geheel.

Andere doelstellingen dan aandeelhouderswaarde en winstmaximalisatie

Toch hebben ook andere doelstellingen een belangrijker plaats gekregen in wat de onderneming drijft, zoals duurzaamheid en *corporate responsibility*, niet alleen als pr-instrument maar ook als intrinsieke kernwaarde van de onderneming. De bonus van de top van een bedrijf als DSM is bijvoorbeeld mede afhankelijk van de prestaties van de onderneming op het gebied van duurzaamheid. Ook onder werknemers zien we andere drijfveren terug. Voor veel mensen, zeker uit de jongere generaties, is een hoger salaris of een duurere lease-auto niet meer wat hen voornamelijk drijft. Vijftien jaar geleden voerde een automatiseringsbedrijf sollicitatiegesprekken in de showroom van een autodealer. Wie werd aangenomen, kon ter plaatse een leuk modelletje uitzoeken en wegrijden.⁶ Dat is nu heel anders. Niet alleen doordat de arbeidsmarkt voor IT-personeel toen zwaar overspannen was, maar ook doordat de belangstelling van sollicitanten verder reikt dan de nieuwe VW Golf. Het gaat hun ook om de toegevoegde waarde die de onderneming levert aan de samenleving, om hun eigen ontwikkeling en om de mogelijkheden om werk met ouderschapstaken te combineren. Vanuit het perspectief van de

leiding betekent dit dat werknemers niet meer alleen 'verleid' kunnen worden door een hoger salaris, maar dat hun motivatie pluriformer en diffuser is geworden. Natuurlijk accepteren mensen als gevolg van de lang aanhoudende crisis gemakkelijker banen die niet aan hun ideaal voldoen, wanneer ze geen alternatief hebben, maar de onderliggende tendens is onmiskenbaar die van de zelfbewuste, mondige werknemer die zich wil blijven ontwikkelen.

De klassieke organisatie van vroeger, met de dikke muren eromheen en daarachter de buitenwereld, is voltooid verleden tijd. Een organisatie is inmiddels onderdeel van een grotere gemeenschap geworden en is tegenwoordig een *community*, meer dan een *company*. Zij is een uitgebreid en hybride geheel van met elkaar werkende en zich met elkaar verbonden voelende mensen, die ieder afzonderlijk deel uitmaken van verschillende netwerken, zeker in kennisintensieve organisaties.

Hiermee wil niet gezegd zijn dat niets meer hetzelfde is als vroeger. Het staal wordt bij de Hoogovens nog op vergelijkbare wijze gegoten als twintig jaar geleden, al heet de firma nu Tata Steel. De buschauffeur doet niet zo veel langer of korter over zijn rit dan twintig jaar geleden. De verpleegster verleent nog vergelijkbare zorg aan de patiënten als vroeger. Maar vanuit het perspectief van de ondernemersleiding zijn ook deze organisaties ingrijpend veranderd.

Terug in de bestuurskamer

De uitdagingen waar men zich in de bestuurskamer voor ziet gesteld, zijn dus nog talrijker, diverser en complexer dan enkele decennia terug. De beheersbaarheid van de organisatie is afgenomen, de voorspelbaarheid van de markt ook, en de behoeften vanuit de organisatie aan de leidinggevendenden zijn veranderd. De behoefte aan 'leiding' van medewerkers is veel meer een behoefte aan richting of kader, inspiratie en voorwaarden voor boeiend werk en persoonlijke ontwikkeling. De behoefte aan nauwgezette instructies of gedetailleerde bemoeienis met de werkprocessen is in het algemeen een stuk minder geworden.

De behoefte aan leiding vanuit de organisatie is dus vooral anders geworden, maar of die minder is geworden valt te betwijfelen. Voor de veronderstelling dat medewerkers minder behoefte aan leiding hebben, is weinig

empirische grond. Zo zijn zelfsturende teams zonder richting en kaders van bovenaf lang niet altijd een succes geworden in uiteenlopende bedrijfstakken zoals de industrie en de zorg. *Empowered teams* zijn geweldig, maar werken vaak goed als ze autonoom kunnen uitmaken hoe ze hun doelen bereiken, niet als ze moeten bepalen welke die doelen zijn zonder enige richting van de organisatie als geheel. Juist in de complexe, hectische economie van vandaag hebben mensen behoefte aan een richting, een missie, een strategie die hen bindt en een meerwaarde die gezamenlijk wordt gecreëerd voor de klanten of de samenleving. Dit heeft zowel een ‘harde’ als een ‘zachte’ kant. De harde kant is: wat willen we met elkaar bereiken, waar willen we over een paar jaar staan, hoe gaan we dat op hoofdlijnen bereiken? De zachte kant gaat meer over de *sense of belonging* die de medewerkers bij de organisatie en haar cultuur hebben en de inspiratie die zij daarbij opdoen.

Dat is dus goed nieuws voor de mensen in de bestuurskamer. Hun taak is complexer geworden, hun greep op de organisatie lastiger, maar hun potentiële betekenis voor de organisatie niet minder. Raden van bestuur geven zich hier ook meer rekenschap van. Ik ken geen empirisch materiaal en het lijkt me ook moeilijk te meten, maar mijn stellige indruk is dat de nieuwe generatie bestuurders van grote ondernemingen kwalitatief zeker niet onderdoet voor die van twintig tot dertig jaar geleden, integendeel zelfs. Maar wat is dan een goede bestuurder? Wat is een goed geleide onderneming, in de complexe praktijk van vandaag, waarin alles met elkaar samenhangt?

Drie dimensies van nieuw leiderschap

De Vlaamse hoogleraar Marc Buelens stelt dat leiderschap in een organisatie gaat om het toevoegen van waarde aan de formele structuur, om het maken van het verschil, doordat de mensen in de organisatie jou als de leider zien.⁷ Je wordt niet als leider geboren, noch kun je het alleen uit boeken leren. Leiderschap gaat uiteindelijk om de vraag of anderen in de organisatie jou als leider ervaren. Het is dus niet een absoluut, maar een relationeel begrip.

Gelet op de hierboven geschetste ontwikkelingen is de meerwaarde van de ondernemingsleiding die echt het verschil maakt in een organisatie – naast de traditionele gebieden die nog steeds belangrijk zijn, zoals financiële soli-

diteit, een goede concurrentiepositie en een goede reputatie – steeds meer op nieuwe, aanvullende terreinen gelegen. Bij de nieuwe focusgebieden voor leiderschap vanuit de bestuurskamer onderscheid ik drie dimensies, die onderling een wisselwerking hebben:

- » de strategische dimensie;
- » de innovatieve dimensie;
- » de sociaal-organisatorische dimensie.

De strategische dimensie

Strategische langetermijnplanning is bijna een onmogelijkheid geworden. De grilligheid van de kapitaalmarkten, de sterke interdependenties in de wereldeconomie, de invloed van snel opkomende technologie, de grotere rol van innovatie en creativiteit – dat alles leidt tot sterke volatiliteit en afnemende voorspelbaarheid van markten waarin ondernemingen opereren. Betekent dit dat een raad van bestuur wat betreft zijn rol bij de ontwikkeling van de ondernemingsstrategie dan maar de handdoek in de ring moet gooien, en maar moet zien wat er op de organisatie afkomt? Verre van dat. De rol van de ondernemingsleiding bij het ontwikkelen en implementeren van de strategie verschuift, maar wordt niet minder belangrijk. Die verschuiving is tweërlei.

Ten eerste moet de ondernemingsleiding bij het nadenken over en uitvoeren van de strategie verbreding en verdieping aanbrengen. *Verbreiding* tot al die ontwikkelingen die van belang kunnen zijn voor het succes van de onderneming, ook als het gaat om technologische ontwikkelingen buiten de eigen *comfort zone*, alternatieve productiewijzen, nieuwe verkoopkanalen, andere bevoorradingsketens, nieuwe organisatievormen en andere businessmodellen dan de traditionele. *Verdieping* in de zin dat alle mogelijke en schijnbaar onmogelijke varianten en mogelijkheden daarbij in ogenschouw moeten worden genomen. Het syndroom van de fabrikanten van typemachines die in hun strategieontwikkeling vooral naar de concurrenten keken en de ontwikkeling van de personal computer als een tijdelijke hype zagen, ligt meer op de loer dan ooit. Kijk maar eens naar de enorme inhaalslag die Nokia nu moet maken. Tien jaar geleden was het bedrijf onbetwist marktleider in mobiele telefoons, nu moet het zichzelf heruitvinden in de achter-

volging op de smartphones met nieuwe concurrenten als Apple en Google, voorheen alleen computerfabrikant respectievelijk zoekmachine op internet.

Een tweede aspect van de strategische dimensie is dat de raad van bestuur het bedrijf moet stimuleren om zich sneller aan te passen aan veranderingen in de omgeving. De organisatie moet in staat zijn zelf snel te handelen en keuzes te maken, en moet niet bang zijn om fouten te maken – al zal dat best wel eens gebeuren. Eén ding is namelijk zeker: te laat zijn is altijd de foute keuze. Een raad van bestuur moet dus werken aan een organisatie die in staat is tot dat soort wendbaarheid en snelheid, binnen de kaders, missie en richting die de raad van bestuur heeft ontwikkeld. Dit is het tegenovergestelde van een cultuur van naar boven delegeren. Strategie betekent voor bestuurders steeds meer: versterking van het strategisch aanpassingsvermogen van alle niveaus van de organisatie. Steeds minder gaat het om het uitvoeren van een door anderen bedachte strategie.

De innovatieve dimensie

Innovatie is een sleutelwoord voor kennisintensieve ondernemingen. Innovatie vat ik hierbij breed op. Het gaat mij ook om vernieuwingen in sectoren zoals de gezondheidszorg, de overheid of de energiesector. Of het nu om innovatie en verdieping van klantrelaties gaat, om snelle, klantvriendelijke en persoonlijke bejegening van de patiënt, *smart meters* in de energiewereld die stroom besparen, de digitale overheid die de burger van een klantvriendelijker loket vanaf huis voorziet, monitoring op afstand van hulpbehoevenden in de thuiszorg die daardoor langer thuis kunnen blijven – innovatie is overal. Organisaties zijn dan ook steeds meer lerende organisaties. Werknemers in de organisatie raken als het ware steeds minder uitgeleerd. De uitdrukking ‘had ik maar een vak geleerd’ is wat dat betreft ook gedateerd. Ook wie een meer ambachtelijk vak heeft geleerd, zal zich voortdurend moeten ontwikkelen en vernieuwen.

In de bestuurskamer zal daarom de nadruk moeten liggen op het versterken van het lerende vermogen van de organisatie en van innovatief ondernemerschap. Daarbij gaat het niet alleen om de eigen organisatie, maar ook om het smeden van slimme samenwerkingsverbanden met anderen, co-creatie met klanten en leveranciers, of het binnenhalen van kennis en

creativiteit van buiten. Naast het strategisch vermogen van de organisatie moet dus ook het innovatieve en lerende vermogen worden versterkt. Voor veel ondernemingen, vooral grotere, is dat nog een flinke stap. Zij zijn ontworpen en ingericht als een conglomeraat van verticale, hiërarchische assen waarvan de belangen in de hoofddirectie als besluitvormend lichaam worden afgewogen. Maar juist in de samenwerking over traditionele grenzen heen, zoals afdelingen of disciplines, schuilt innovatiekracht. Dat vergt een andere manier van aansturen.

De sociaal-organisatorische dimensie

Een goed geleid bedrijf is een sociaal bedrijf, dat waarde toevoegt aan de eigen medewerkers, de stakeholders in de omgeving, de klanten en de samenleving. De menselijke factor in het succes van ondernemingen wordt alleen maar belangrijker. Een goede onderneming zorgt er dus voor dat de werknemers zich kunnen ontwikkelen, zich thuis voelen en hun denkkracht en creativiteit inzetten voor de onderneming. In een in dit opzicht goede onderneming kunnen de belangen van werkgever en werknemer vrijwel parallel lopen. Dat is geen vanzelfsprekendheid, maar wel een optimum waarnaar gestreefd kan worden.

Bestuurders moeten daarom hun werknemers in staat stellen het beste uit zichzelf te halen. Dat geldt zeker voor hun relatie met de al eerder besproken laag onder hen, het management. Het management heeft immers een sleutelrol bij de vertaling van organisatiedoelstellingen en -ontwikkeling naar individuele leer- en ontwikkelmogelijkheden van hun medewerkers. Mobiliteit binnen de organisatie kan daarbij sterk helpen. Toch is die nog te vaak beperkt tot de laag van het management zelf. Managementdevelopment-programma's, of bij de rijksoverheid de Algemene Bestuursdienst, willen verkokering tegengaan en de inzetbaarheid van hun leidinggevend potentieel vergroten. Nu kent dat ook een mogelijke keerzijde als de 'managementcarrousel' te heftig wordt en managers te weinig inhoudelijke kennis hebben van het werkgebied waar ze als leidinggevende voor verantwoordelijk zijn. Dat wordt in overheidsorganisaties als ministeries of grote gemeenten vaker als een probleem gezien dan in het bedrijfsleven. Toch is in essentie doorstroming voor managers goed om verkokering te voorkomen en een frisse

blik op de organisatie mogelijk te maken. De managers leren daar veel van en ontwikkelen hun veelzijdigheid, maar voor de meeste medewerkers geldt dat veel minder. Die blijven doorgaans lang op hun plek. Doorstroming, meer instroom, soms ook uitstroom om later weer terug te keren: het gaat in veel organisaties toch moeilijk of gebeurt helemaal niet. Een moderne bestuurlijke visie op de onderneming heeft hier juist nadrukkelijk aandacht voor. *Éducation permanente* is een mooie term, maar voor veel mensen nog ver weg. Organisatieontwikkeling is dus een kerntaak voor de leiding. Daarbij zou een gelijk opgaande ontwikkeling van het huidige arbeidsbestel heel behulpzaam kunnen zijn.

Naar een faciliterend arbeidsbestel

De dikke muren om de klassieke, traditionele organisatie die nu aan het wegvallen zijn, vormen nog wel het uitgangspunt van het arbeidsbestel. Laten we nog even terugkomen op het net genoemde idee dat iemand een bedrijf verlaat en ergens anders gaat werken, met het doel om later weer naar de oorspronkelijke onderneming terug te keren, maar dan wel gewapend met nieuwe inzichten en vaardigheden die buiten de deur zijn opgedaan. Dat zou een heel slimme constructie zijn waar veel organisaties erg bij gebaat zouden zijn. Een grote bank is hier bijvoorbeeld over aan het nadenken en is ook bereid tot terugkeergaranties of financiële compensatie, mocht die terugkeer onverhoopt om welke reden dan ook niet lukken. Het doel is om medewerkers van verstarde, naar binnen gekeerde afdelingen nieuwe inspiratie en vaardigheden te laten opdoen om daarna weer nieuw elan aan de eigen organisatie te geven en nieuwe impulsen en toegevoegde waarde te leveren. Hun talenten worden als het ware ververst en opnieuw ingezet. Een evident belang van de onderneming, maar ook van de medewerker.

Een probleem dat deze organisaties ervaren, is dat dit in de praktijk lastig realiseerbaar is. Zij stuiten op het binaire karakter van het arbeidsbestel. Een werknemer heeft ofwel werk, ofwel geen werk. Er is in wezen niets tussenin dat zowel in het belang van de werkgever als de werknemer is. We hebben het hier dus niet over nulurencontracten en dergelijke, waarbij het risico eenzijdig op de werknemer wordt afgewenteld. In dat meer hybride gebied

ontstaat juist groeiende behoefte aan mobiliteit in het wederzijdse belang van werkgever en werknemer. Ik noemde al het voorbeeld van tijdelijke plaatsing naar een andere organisatie en daarna terugkeer, eventueel met een tijdelijke overbruggingspremie, waaraan de werkgever kan meebetalen. Maar we kunnen ook denken aan tijdelijke opleiding en leerervaringsplaatsen (ook voor senior werknemers), en daarna terugkeer in een andere functie. Of aan een werkkring buiten de onderneming, maar wel in een ‘community’ rondom deze organisatie met een bepaalde verantwoordelijkheid voor de werkgever, bijvoorbeeld in de creatieve of wetenschappelijke sector.

Wat organisaties ervaren, is dat ze veel kosten moeten maken om mensen te ontslaan en dat als een medewerker eenmaal ontslagen is, hij of zij tot de havenots behoort en uit het zicht van de organisatie verdwijnt: ww-uitkering, sollicitatieplicht en een flinke emotionele dreun met alle gevolgen voor het zelfvertrouwen. Tegelijkertijd zijn de wervingskosten van nieuwe werknemers in de beleving van werkgevers hoog. Het arbeidsbestel is daarom gedateerd geraakt. Het gaat uit van de haves en de havenots, en probeert de havenots weer haves te maken – waar dan ook – zonder rekening te houden met organisatiebelangen, ontwikkelbehoeften van het individu of de kwaliteit van de arbeid. Dit schuurt steeds meer, zeker voor ervarener werknemers. Havenots van boven de 45 à 50 jaar die moeten solliciteren vanuit een positie zonder werk, komen nauwelijks aan de slag. Toch hebben organisaties aan de andere kant behoefte aan ervaring. Een concreet voorbeeld: als iemand van 50 jaar met een financieel-administratieve achtergrond door een bank wordt ontslagen, komt hij nu als oudere werknemer op de arbeidsmarkt terecht, met een moeilijk perspectief op ander werk. Maar als dezelfde werknemer de organisatie voor een bepaalde periode verlaat om bredere *business control*-vaardigheden te ontwikkelen (bijvoorbeeld bij een auditfirma) en na twee jaar weer terugkeert als controller in plaats van administrateur, dan heeft dat een positief effect voor de werknemer, voor de werkgever en voor de schatkist, vanwege uitgespaarde ww-gelden. Echter, het huidige stelsel werkt het eerste scenario in de hand, niet het tweede. Innovatief en sociaal ondernemerschap waarbij zowel de concurrentiekracht toeneemt als de aantrekkelijkheid van de organisatie voor werknemers, vergt eveneens een sociaal-innovatieve ontwikkeling van het arbeidsbestel.

Leidt een goed bestuur tot een goede onderneming?

We hebben in deze bijdrage een kijkje genomen in de bestuurskamer. In die kamer heeft men te maken met een grote mate aan pluriformiteit en complexiteit, zowel in de organisatie als in het concurrentieveld en de samenleving. De beheersbaarheid van de onderneming is kleiner geworden. Dit stelt nieuwe eisen aan een goed bestuurder. Maar maakt een goed bestuur ook een goede onderneming? Daar kunnen we moeilijk volmondig ja op zeggen. Immers, juist de onbeheersbaarheid maakt het mogelijk dat goede intenties toch niet kunnen voorkomen dat de zaken soms hopeloos fout lopen. Wie bij BP de trap op loopt zonder de leuning vast te houden, wordt door iedere werknemer daarop aangesproken. Toch kon het bij een bedrijf met deze intrinsieke veiligheids- en milieucultuur enorm misgaan in de Mexicaanse Golf. En bij een maatschappelijk sterk verankerde bank als de Rabobank, waarin de coöperatieve beginselen het doorgeschoten aandeelhouderskapitalisme altijd buiten de deur hebben gehouden, ging het toch fout met de Libor-affaire.

Een goede onderneming blijft mensenwerk. Wel is er een parallel met wat we hierboven over de rol van de raad van bestuur ten aanzien van strategische beslissingen stelden. Zoals de ondernemingsleiding het strategische vermogen van de organisatie moet versterken, omdat zij als leiding niet meer zelf alle strategische beslissingen in de hand heeft, zo moet zij ook het vermogen van de organisatie versterken om een goede onderneming te zijn. Dit vergt elke dag weer voorbeeldgedrag vanuit de top en een duidelijk normatief kader voor wat goed gedrag is. Goed gedrag binnen de organisatie, ten opzichte van zakenpartners, stakeholders en de samenleving. Meer dan ooit moet de baas hierin het voorbeeld geven.

NOTEN

1. Louis V. Gerstner, *Who Says Elephants Can't Dance? How I Turned Around IBM*, London 2002.
2. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, McGraw-Hill USA 2010; zie ook zijn website <http://geert-hofstede.com/dimensions.html>

3. Michael Porter, *Competitive Strategy*, New York 1980.
4. Centraal Bureau voor de Statistiek, *Monitor topsectoren, Uitkomsten eerste meting*, Den Haag / Heerlen 2012, 16
5. Jeroen Smit, *De prooi – Blinde trots breekt ABN Amro*, Amsterdam 2009.
6. 'Leasebakken, roosjes en het personeelsgebrek in de automatisering', in: *Trouw*, 16 februari 1998.
7. Bijvoorbeeld in: Marc Buelens, Katleen de Stobbeleir, *Grootmeester in leiderschap*, Schiedam 2009.

Nudge voor goed werkgeverschap

RONALD DEKKER

De arbeidsmarkt is een belangrijk verdelingsmechanisme voor inkomen. Arbeidsmarktbeleid heeft dan ook gevolgen voor hoe inkomen via de arbeidsmarkt verdeeld wordt. De arbeidsmarkt produceert inkomensongelijkheid, die we in de meeste beschaafde landen onder meer corrigeren met een al dan niet uitgebreid systeem van sociale zekerheid. Arbeidsmarktbeleid is daarmee een belangrijk politiek thema, in het bijzonder voor partijen die ongelijkheid willen terugdringen.

In de laatste dertig jaar is het *work first*-principe leidend geworden in de uitvoering van de sociale zekerheid. Dat heeft, ook in Nederland, gewenste effecten gehad in de vorm van een hogere arbeidsdeelname. Het behoeft weinig uitleg dat mensen die het vaakst een beroep moeten doen op sociale zekerheid een minder voordelige positie op de arbeidsmarkt hebben. In dezelfde periode van de laatste dertig jaar is het gebruik van flexibele arbeid door werkgevers fors toegenomen. Een steeds groter deel van de werkenden ontleent inkomen aan de arbeidsmarkt, maar dat inkomen is minder zeker dan voorheen. Dat leidt tot nieuwe vragen met betrekking tot arbeidsmarktbeleid, met name voor wat ‘de onderkant’ van die arbeidsmarkt wordt genoemd. Is een arbeidsmarktbeleid denkbaar dat ervoor zorgt dat meer mensen meer inkomenszekerheid aan de arbeidsmarkt kunnen ontlenen? Cruciaal daarbij is de rol van werkgevers.

Opportunistisch gedrag van werkgevers op de korte termijn leidt tot een *tragedy of the commons*, waarbij de ‘commons’ het menselijk kapitaal in de samenleving zijn. Omdat individuele werkgevers over het algemeen te weinig oog hebben voor het belang van investeringen in het menselijk kapitaal, leidt concurrentie op arbeidsvoorwaarden en loonkosten tot een *race to the bottom*, en tot uitsluiting van mensen met onvoordelige arbeidsmarktkenmerken. Daarmee worden met name de arbeidsvoorwaarden van de minder kansrijken op de arbeidsmarkt nog minder florissant dan ze al waren, en wordt de inkomensongelijkheid en de ongelijkheid van inkomenszekerheid verder vergroot.

De opgave voor beleid, zoals in de grondwet vastgelegd, is te zorgen voor 'voldoende werkgelegenheid' en een 'evenwichtige inkomensverdeling'. In dit artikel wordt geanalyseerd hoe de combinatie van het huidige arbeidsmarkt- en socialezekerheidsbeleid en de toegenomen concurrentie in de markt tot een grotere kans op 'slecht werkgeverschap' leiden. Verder verkennen we de mogelijkheden om door middel van beleid goed werkgeverschap te stimuleren.

De aanleiding: flexibilisering en schaarste

Uit een literatuurstudie naar de kosten en baten van flexibele arbeid blijkt onder meer dat bedrijven die veel flexibele arbeid gebruiken, niet per se lagere loonkosten hebben, terwijl dit wel de theoretische verwachting is.¹ De conclusie lijkt gerechtvaardigd dat bedrijven soms meer flexibele arbeid gebruiken dan goed voor hen is. Daarnaast klagen bedrijven, met name in de technieksectoren, al jaren steen en been over schaarste aan gekwalificeerd personeel, zelfs nu de werkloosheid zo hoog is opgelopen. Er zijn aanwijzingen dat dit komt doordat bedrijven in een ruime arbeidsmarkt te lang doorzoeken naar het schaap met vijf poten en nauwelijks bereid zijn te investeren in scholing van een kandidaat, zelfs wanneer die in principe na het volgen van de scholing geschikt is voor de betreffende functie.² Ook uit Nederlands onderzoek blijkt dat bedrijven veel mogelijkheden om schaarste aan personeel voor te zijn niet of nauwelijks en niet al te samenhangend gebruiken.³

Zowel het onderzoek naar flexibilisering als dat naar het omgaan met schaarste aan gekwalificeerd personeel laat zien dat bedrijven soms kortzichtig opereren in hun personeelsbeleid en dat deze werkwijze in hun eigen nadeel kan zijn. De beslissingen die ze nemen voor een optimaal resultaat op korte termijn pakken nadelig uit voor de langere termijn. Bedrijven die te veel flexibele arbeid gebruiken, reduceren op de korte termijn de risico's van het werkgeverschap, maar hebben problemen om snel op te schalen wanneer er een grote order binnenkomt. Zij moeten dan extra wervings- en scholingskosten maken. Verder levert het voortdurend verversen van personeel ook nadelen op, omdat mensen steeds opnieuw moeten worden ingewerkt. Dit productiviteitsverlies is niet direct terug te zien in de loonkosten. Resultaat

van het eenzijdig koersen op kostenreductie op korte termijn kan zijn dat de langetermijnopbrengsten dalen.

Een ander risico van het te zeer besparen op loonkosten is dat dit ten koste kan gaan van de aantrekkelijkheid als werkgever. Werkgevers die een slechte *employer brand* hebben, hebben meer moeite om goed personeel te werven en vast te houden. Dat is in een krappere arbeidsmarkt een groot concurrentienadeel. Ook hier zijn de langetermijngevolgen dus potentieel negatief.

Hevige concurrentie en zware economische omstandigheden zorgen ervoor dat bedrijven niet makkelijk voor een langeretermijnvisie kunnen kiezen. Overleven is het devies, de lange termijn bestaat nauwelijks. Daarmee is het probleem van individuele bedrijven tot een probleem geworden van de economie als geheel. Bedrijven zouden er wellicht beter aan doen om iets meer ‘vet op de botten’ te hebben, maar wanneer alle concurrenten steeds *leaner* worden, is dat moeilijker vol te houden, omdat de minder slanke bedrijven uit de markt geprijsd worden. Er is, met andere woorden, zowel individueel als collectief een prikkel om op arbeidskosten te besparen, en dat houdt een risico in op ‘slecht’ werkgeverschap.

Hoe ontstaat ‘slecht’ werkgeverschap?

Allereerst moet worden gezegd dat ‘slecht’ werkgeverschap meestal niets te maken heeft met kwade opzet of een dito inborst van werkgevers. Werkgeverschap wordt ‘slecht’ wanneer het kortzichtig is, met een onnodige kortetermijnfocus die ten koste gaat van de kwaliteit van arbeid en van de ontwikkelingsmogelijkheden in de arbeidsrelatie. Een betere term is eigenlijk: kortzichtig werkgeverschap.

Kortzichtig werkgeverschap ontstaat op het niveau van een bedrijf vooral wanneer bedrijven bijzonder hard met elkaar concurreren. Het resultaat kan dan een race to the bottom zijn met betrekking tot arbeidskosten, vooral in arbeidsintensieve sectoren met geringe marges, zoals de tuinbouw, de detailhandel, de voedingsindustrie, logistiek en distributie en de bouw. Voor sommige sectoren komt daar nog bij dat deze negatieve concurrentie gecombineerd wordt met en deels gefaciliteerd wordt door arbeidsmigratie uit landen in Midden- en Oost-Europa.

In deze concurrentiestrijd opereren bedrijven op drie manieren kortzichtig: ze hebben een te eenzijdige focus op arbeidskosten, terwijl er ook opbrengsten van arbeid zijn; de nadruk ligt te veel op de korte termijn en te veel op meetbare indicatoren. Wanneer bedrijven simpelweg proberen hun loonkosten te minimaliseren, bereiken ze onvermijdelijk het punt waarbij ook de opbrengsten van arbeid gaan teruglopen. Wanneer bij reorganisaties fors wordt gesneden in arbeidskosten, betekent dit natuurlijk ook dat de 'productie' terugloopt. Dat is voor een belangrijk deel een bedoeld effect, omdat bijvoorbeeld de vraag naar producten van het bedrijf is teruggelopen. Maar een onbedoeld effect is dat de achtergebleven werknemers vaak minder productief zijn, omdat ze de spanningen en veranderingen van de reorganisatie moeten verwerken en omdat er werk 'blijft liggen' dat voorheen door ontslagen collega's werd gedaan. Een minder direct effect op de langere termijn van het eenzijdig inzetten op lage loonkosten wordt nog het best samengevat door de uitdrukking: 'If you pay peanuts, you get monkeys'. Met andere woorden: wanneer je lage lonen betaalt, hoef je er niet op te rekenen dat je de beste werknemers aan je kunt binden.

Loonkosten zijn goed meetbaar en toerekenbaar, maar opbrengsten van arbeid zijn minder goed meetbaar, vooral wanneer de output van een organisatie uit verschillende onderdelen bestaat en/of het resultaat van een teamprestatie is. Het gevolg is dat de opbrengsten van arbeid onderschat worden. Een goed voorbeeld daarvan is de onderwaardering voor de ervaring van oudere werknemers. Van hen wordt vaak voetstoots aangenomen dat ze minder productief zijn, terwijl dat over het algemeen niet het geval is. Een ander probleem is dat de opbrengsten van arbeid meestal niet rechtstreeks aan één werknemer (met een bekend loon) zijn toe te rekenen. Dit is met name het geval bij teamprestaties.

De gevolgen van een kortzichtige focus op loonkosten zijn in veel van de genoemde arbeidsintensieve sectoren overduidelijk aanwijsbaar. We zien een overmatig gebruik van goedkope flexibele arbeid, ook bij een continue stroom werk en een hoog personeelsverloop met dito transactiekosten. Er is bekend dat dit risico's inhoudt, zowel voor werkgevers als werknemers, onder meer door een hogere kans op ongelukken op de werkvloer. Een ander gevolg van dit proces is dat iedereen die niet productief genoeg is, vaker wordt uitgesloten van betaald werk.

Waarom gaat goed werkgeverschap niet vanzelf?

Er is weinig fantasie voor nodig om te bedenken dat ‘goed’ werkgeverschap, met meer oog voor de lange termijn, zal leiden tot betere uitkomsten, ook voor bedrijven zelf. De tragedie is dat bedrijven in een concurrerende omgeving daarop niet kunnen of willen wachten, vooral ook omdat de concurrentie dat ook niet doet. Concurrentie op arbeidsvoorwaarden heeft daarmee de kenmerken van een klassiek *prisoner's dilemma*. In dat schoolvoorbeeld uit de speltheorie zouden beide ‘prisoners’ er belang bij hebben om het ene (zwijgen) te doen, maar alleen wanneer ze dat allebei doen. Omdat ze allebei een prikkel hebben om het andere (bekennen) te doen, komt de voor beide ‘prisoners’ beste uitkomst niet tot stand.

Slecht of kortzichtig werkgeverschap kan op basis van de bovenstaande analyse worden beschouwd als een uitkomst die waarschijnlijk is, maar daarmee niet per se onvermijdelijk. Er zijn vijf manieren om aan de uitkomst van het prisoner's dilemma te ontkomen:

1. De ‘stokbenadering’: het bestraffen van slecht werkgeverschap, zodat de opbrengsten van slecht werkgeverschap worden verkleind.
2. De ‘wortelbenadering’: het belonen van goed werkgeverschap, zodat de opbrengsten van goed werkgeverschap worden vergroot.
3. Herhaalde interactie: door het spel vaker te spelen, wordt de kans groter dat spelers wel het gewenste coöperatieve gedrag gaan vertonen.
4. Bemiddeling: wanneer er een onafhankelijke derde is die door beide spelers wordt vertrouwd, kan deze de spelers ervan overtuigen hun acties beter op elkaar af te stemmen.
5. Communicatie: in de basisversie van het prisoner's dilemma kunnen de spelers niet met elkaar praten over hun acties; communicatie maakt overleg mogelijk.

De vraag is nu welke van deze vijf manieren gebruikt kunnen worden om goed werkgeverschap te stimuleren. De stokbenadering lijkt momenteel het meest te worden toegepast. De combinatie van de rechtsregels op de arbeidsmarkt, cao-afspraken en het daarbij behorende controleapparaat is gericht op het bestraffen van werkgevers die zich niet aan de regels houden of zich anderszins geen goed werkgever tonen. Voorbeelden zijn boetes die kunnen

worden opgelegd door de Inspectie szw (de voormalige Arbeidsinspectie) voor onveilige werksituaties, of door de cao-politie in de uitzendbranche. Verder zijn werkgevers deels verantwoordelijk voor de financiële gevolgen van werkloosheid (ontslagvergoeding) en ziekte (loondoorbetaling), zelfs wanneer dit niet rechtstreeks op verwijtbaar slecht werkgeverschap is terug te voeren.

De wortelbenadering wordt vooral toegepast voor inclusief werkgeverschap. Wanneer een werkgever iemand in dienst neemt uit een doelgroep met slechte vooruitzichten op de arbeidsmarkt (oud, laagopgeleid, gehandicapt), kan hij daarvoor in veel gevallen subsidie krijgen. Hetzelfde gold tot voor kort voor het in dienst houden van werknemers uit deze doelgroepen, maar veel van deze subsidies zijn of worden afgebouwd.

Herhaalde interactie, zoals in een gestileerd speltheoretisch model, lijkt tussen werkgevers moeilijk te realiseren door middel van overheidsbeleid. Wanneer de spelers elkaar kennen en het spel elke keer opnieuw spelen, ontstaat in theorie en onder bepaalde voorwaarden een evenwicht waarbij beide spelers wel in de voor beiden voordelige uitkomst terechtkomen.⁴ In de praktijk van de arbeidsmarkt en goed werkgeverschap ligt het complexer. Een voorbeeld daarvan is dat vormen van samenwerking tussen bedrijven op het terrein van arbeidsvoorwaarden soms tegen de grenzen van de mededingingswetgeving aanlopen. Maar herhaalde interactie en verschillende vormen van coördinatie door bemiddeling en onderlinge communicatie bieden wel degelijk aanknopingspunten voor het bevorderen van goed werkgeverschap, juist omdat we in Nederland een lange traditie hebben van coördinatie van arbeidsvoorwaarden op sectoraal en nationaal niveau.

Wortels in de polder: *nudge* voor goed werkgeverschap

Welke praktische benaderingen staan ter beschikking om in de praktijk van de arbeidsmarkt goed werkgeverschap te stimuleren door het beter te laten lonen ('wortel'), en door betere 'coördinatie' tussen werkgevers en andere betrokken partijen onderling? Dat laatste is zoals gezegd niet wezensvreemd voor de Nederlandse arbeidsverhoudingen; we noemen het vaak het 'poldermodel'. De wortelbenadering is meer dan het verstrekken

van subsidies voor de gewenste acties van werkgevers. Het gaat erom dat de verhouding tussen kosten en baten voor goede werkgevers verbetert, en dat kan ook door het herverdelen van baten. Coördinatiemechanismen om goed werkgeverschap te stimuleren zijn er te over. Bij overleg in de polder op nationaal en sectoraal niveau zou steeds de vraag gesteld moeten worden: is dit stimulerend voor goed werkgeverschap?

Maar eerst moeten we nu definiëren wat we onder goed werkgeverschap verstaan. TNO omschrijft goed werkgeverschap als ‘het gedrag van werkgevers dat optimaal rekening houdt met de belangen en gevoelens van werknemers, vanuit de overtuiging dat dit voordeel heeft voor allen’. Bij bedrijven die in dit opzicht een koppositie innemen, kunnen de volgende drie aspecten van goed werkgeverschap worden onderscheiden:⁵

- » open, prettige en op respect gebaseerde organisatiecultuur;
- » maatwerk en wederkerigheid in arbeidsrelaties;
- » brede ontwikkelingsmogelijkheden voor werknemers.

Opvallend is dat deze drie aspecten op het eerste gezicht niet direct kostenverhogend hoeven te zijn, in de zin van het bieden van een hoger loon. Een open cultuur waarin werkgevers respect tonen voor medewerkers, hen serieus nemen en vertrouwen, naar ze luisteren en weten wat er speelt in de organisatie, en zorgen voor een sfeer van openheid en geborgenheid, is niet per se kostenverhogend. Het is echter niet uitgesloten dat veel werknemers het ‘respect’ dat ze van werkgevers krijgen deels afmeten aan de hoogte van het loon. Maatwerk in arbeidsrelaties, waarbij werkgever en werknemer volwassen gesprekspartners zijn en de werknemer keuzemogelijkheden heeft (met betrekking tot arbeidsvoorwaarden in een zogenaamd ‘cafeteria’- of ‘à la carte’-systeem, mogelijkheden voor deeltijdwerk of het vrij krijgen voor ‘alterculturele’ feestdagen), zou enigszins kostenverhogend kunnen werken door hogere transactiekosten. En de wederkerigheid kan inhouden dat hoogproductieve medewerkers hogere lonen uitonderhandelen. Ontwikkelingsmogelijkheden, tot slot, werken wel direct kostenverhogend voor werkgevers, terwijl de langetermijnopbrengsten van de ontwikkeling van werknemers niet per se toevallen aan de werkgever die de kosten heeft opgebracht door de opleiding te betalen en te accepteren dat de opleiding (deels) onder werktijd wordt genoten.

De drie genoemde aspecten van goed werkgeverschap zijn dus niet allemaal even 'gevoelig' voor het mechanisme van het prisoner's dilemma. Met name op het terrein van de ontwikkeling gaat de kost voor de baat uit en zijn de (kortetermijn)kosten zeker en de (langetermijn)baten onzeker. Dat effect geldt in mindere mate voor het bieden van respect en wederkerigheid. Daarvan zijn de kosten op korte termijn niet noodzakelijk (veel) hoger en daarmee is het eventueel uitblijven van de baten minder problematisch. De elementen van goed werkgeverschap hebben wel allemaal gemeen dat ze een 'relationelere' visie op arbeid vereisen. Met andere woorden: goed werkgeverschap gaat ervan uit dat er meer is dan de transactie in het hier en nu. In een zuiver 'transactioneel' perspectief op arbeid kan nauwelijks sprake zijn van herhaalde interactie, respect en ontwikkelingsmogelijkheden.

Een werkgever die lage lonen betaalt, kan vanuit dit perspectief dus niet worden beticht van slecht werkgeverschap om die reden alleen. Anders wordt het wanneer werkgevers proberen te besparen op arbeidskosten door middel van het gebruik van flexibele arbeidscontracten. Werkgevers gebruiken flexibele contracten voor inherent tijdelijk werk, verlengde proeftijd, het inhuren van specifieke vaardigheden of voor kostenbesparing.⁶ Wanneer het laatste doel leidend is in de keuze voor flexibele arbeidscontracten, wordt het moeilijker om nog van goed werkgeverschap te spreken. Wanneer werkgevers een stabiele en continue stroom van werk laten uitvoeren door steeds weer nieuwe flexwerkers, getuigt dat niet van veel respect, voelt het voor werknemers niet wederkerig en is ontwikkeling van werknemers volstrekt niet in beeld.

Goed werkgeverschap draait dus niet om een hoog loon, maar eerder om het bieden van de zekerheid van een duurzame arbeidsrelatie op basis van respect, wederkerigheid en ontwikkelingsmogelijkheden. Goede werkgevers gebruiken flexibele contracten bij voorkeur alleen wanneer de aard van het werk dat vereist, en niet om kosten (werkgeversrisico's) te verlagen. Het gebruik van flexibele contracten getuigt dus niet per se van slecht werkgeverschap, zeker wanneer ter compensatie een hoger loon of betere ontwikkelingsmogelijkheden worden geboden. Dit komt helaas echter nog te weinig voor.⁷

De kosten van goed werkgeverschap hebben met name betrekking op het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden en het bieden van zekerheid.

Respectvol om gaan met werknemers en streven naar een wederkerige relatie maakt arbeid niet duurder.

De baten van goed werkgeverschap komen terecht bij werknemers, bij werkgevers zelf en bij de maatschappij als geheel. De baten voor werknemers zijn de immateriële opbrengsten van respect en de materiële opbrengsten van de ontwikkelingsmogelijkheden op langere termijn. Ook werkgevers profiteren hier op de langere termijn van door hogere productiviteit (lager ziekteverzuim en meer productiviteit per gewerkt uur). De samenleving profiteert door een hoge arbeidsdeelname met een duurzaam karakter, waardoor er wordt bespaard op de kosten van sociale zekerheid.

Naast de door TNO genoemde aspecten wordt onder goed werkgeverschap meestal ook verstaan dat de werkgever al het mogelijke doet om het werk niet ongezond te laten zijn. Het gaat dan om veilig werken zoals dat in arbonormen is vastgelegd. In een zeer competitieve omgeving zijn er prikkels om de hand te lichten met veiligheidsnormen. Werkgevers zijn, mede om deze reden, ook financieel verantwoordelijk voor een lange periode van loondoorbetaling bij ziekte. Het wrange hiervan is dat goede werkgevers ook verantwoordelijk zijn voor ziekteverzuim dat niets te maken heeft met de uitvoering van de werkzaamheden. Mensen die een ernstig ongeluk overkomt of die een levensbedreigende ziekte krijgen, moeten door hun werkgever maximaal twee jaar worden doorbetaald. Dit wordt door veel werkgevers als unfair beschouwd en is bovendien voor kleine bedrijven een zeer groot financieel risico.

Het zetje in de goede richting

Beleidsmakers hebben de reflex om maatschappelijke kosten van ‘slecht werkgeverschap’ te verhalen op slechte werkgevers. Een betere richting zou zijn om de opbrengsten van goed werkgeverschap directer ten goede te laten komen aan de ‘goede werkgevers’. De opbrengsten van goed werkgeverschap zijn tweeledig. Ten eerste hebben goede werkgevers betere langetermijnopbrengsten na hun initiële investering in de kosten van goed werkgeverschap. Maar de langetermijnopbrengsten zijn onzeker en worden bovendien negatief beïnvloed wanneer andere werkgevers zich wel kortzichtig blijven gedragen.

Ten tweede heeft goed werkgeverschap belangrijke maatschappelijke baten in de vorm van duurzame werkgelegenheid met ontwikkelingsmogelijkheden. Daarmee worden onder meer kosten van uitkeringen bespaard.

De grootste kostenpost in dit verband is die van de ontwikkeling en scholing van werknemers. Omdat de opbrengsten van deze ontwikkeling ten goede komen aan de economie als geheel en de opbrengsten lastig zijn terug te sluisen naar de werkgever die de ontwikkeling heeft betaald, ligt het voor de hand om de kosten van ontwikkeling ruimhartig te subsidiëren of de kosten te 'collectiveren'. Het goede nieuws is dat dit binnen een groot aantal sectoren al gebeurt. De scholingsmiddelen worden door werkgevers en werknemers bijeengebracht en zijn dus beschikbaar. Veel sectoren in de economie hebben een zogenaamd O&O-fonds dat precies met dit doel is opgericht. Maar het gebruik van het scholingsgeld uit deze fondsen kan worden verbeterd. Nu komen de middelen vooral ten goede aan scholing voor vaste werknemers die in de sector actief blijven. Daar is niets mis mee, maar het gevolg is ook dat te weinig flexwerkers en mensen die van sector of beroep veranderen een beroep kunnen doen op de O&O-fondsen. Werkgevers die wél investeren in hun flexwerkers en in hun werknemers die zich willen kwalificeren voor een andere sector, zouden een groter beroep moeten kunnen doen op deze gelden.

Wanneer de sociale partners er niet in slagen om dit op sectoraal niveau te realiseren, zou het wenselijk zijn dat de O&O-fondsen voor een deel worden afgeroomd om te komen tot een nationaal scholingsfonds waarop zowel 'goede werkgevers' als flexwerkers (inclusief zzp'ers) een beroep kunnen doen. Verder zouden werkgevers die op deze manier hun werknemers inzetbaar houden niet gedwongen moeten worden het transitiebudget te betalen voor werknemers die zij willen ontslaan of van wie zij het tijdelijk contract niet willen verlengen. Werkgevers die aantoonbaar vanaf het begin van het arbeidscontract inspanningen leveren om de transitie naar ander werk te vergemakkelijken, mogen deze inspanningen in mindering brengen op het transitiebudget.

Als het om gezondheid gaat, zouden werkgevers die hun arbozaken goed op orde hebben, kunnen worden vrijgesteld van het risico van doorbetaling van zieke of gehandicapte werknemers wanneer deze ziekte of handicap evident niet door het werk is veroorzaakt.

Een belangrijke maatschappelijke opbrengst ontstaat door zogenaamd inclusief werkgeverschap, waarbij mensen in dienst worden genomen die volgens de gangbare normen niet productief genoeg zijn, zoals de doelgroep van de Participatiewet. Dit brengt voor werkgevers directe kosten met zich mee, waarbij de meeste werkgevers wel bereid zijn een lagere productiviteit te accepteren, maar opzien tegen het 'gedoe' van het in dienst hebben van deze doelgroep. De maatschappelijke baten in de vorm van lagere uitgaven aan sociale zekerheid worden niet of nauwelijks gerealiseerd wanneer niet alle werkgevers een inspanning leveren. Als het probleem niet het loon betreft maar het 'gedoe', dan moet het beleid gericht zijn op 'ontzorgen' van de werkgeversverplichtingen en -risico's. Een interessante denkrichting voor dit beleid is het oprichten van (regionale) 'werkbedrijven', waarin werkgevers risicodragend deelnemen en waaruit ze op detacheringsbasis personeel kunnen inhuren, zonder zelf de volledige werkgeversverantwoordelijkheid te dragen. In een dergelijk werkbedrijf kan ook een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van werknemers gestalte krijgen.

Wie zoet is, krijgt lekkers?

In deze bijdrage ging het om de vraag of er mogelijkheden zijn om goed werkgeverschap te stimuleren, zonder te zoeken naar strafmaatregelen tegen slecht werkgeverschap. Dit vanuit de gedachte dat werkgeverschap in essentie vrijwilligerswerk is⁸ en ondernemers niet tot (uitgebreider) werkgeverschap kunnen worden gedwongen. Maar verleiden tot goed werkgeverschap is wel mogelijk, en het is daarbij belangrijk dat werkgevers hun inspanningen op het gebied van goed werkgeverschap op een directere manier beloond zien. De voorbeelden laten zien hoe dit zou kunnen worden gerealiseerd binnen de context van de Nederlandse overlegeconomie. Alle besproken voorstellen gaan uit van het principe 'wie zoet is, krijgt lekkers'. In termen van arbeidsverhoudingen is dat een principe dat vooral past bij het Angelsaksische model, maar de voorstellen houden eerder een beweging naar meer Rijnlandse arbeidsverhoudingen in.

De analyse van goed werkgeverschap kan worden gebruikt bij het beoordelen van beleidsvoornemens en voorstellen op de cao-tafels. De kernvraag

is dan altijd: leidt dit voorstel tot een betere ‘business case’, een gunstigere kosten-batenbalans van goed werkgeverschap op de korte termijn voor individuele werkgevers? Wanneer het antwoord op deze kernvraag positief is, dan wordt goed werkgeverschap gestimuleerd en komen de baten van goed werkgeverschap tot stand, voor individuele werkgevers én voor de maatschappij als geheel. Voor de hand liggende oplossingen in dit verband zijn het (her)collectiveren van werkgeversrisico’s en verantwoordelijkheden. Zo worden de kortetermijnkosten van goed werkgeverschap verlaagd. Een andere belangrijke oplossingsrichting is het collectief dragen van de kosten voor ontwikkeling van flexwerkers, zzp’ers en werkenden die van sector of beroep veranderen. De huidige structuur van O&O-fondsen biedt voor deze mensen weinig tot geen soelaas, en werkgevers zijn niet bereid de kosten alleen te dragen.

Met een aantal relatief kleine beloningen kunnen werkgevers in de richting van beter, verantwoordelijker en duurzaam werkgeverschap worden geduwd. Daarmee ontstaat op de arbeidsmarkt meer werkzekerheid en een lagere uitkeringsafhankelijkheid.⁹ Het is de kunst om de maatschappelijke baten die dit heeft bij voorkeur te laten toekomen aan die werkgevers die daaraan het meeste bijdragen.

NOTEN

1. R. Dekker, ‘De flexbalans: Een inventarisatie van de kosten en baten van flexibele arbeid’, in: Paul de Beer, Ronald Dekker en Martin Olsthoorn, *Flexibilisering. De balans opgemaakt*, Amsterdam 2011, 57-88.
2. P. Cappelli, *Why Good People Can’t Get Jobs*, Wharton Digital Press 2012.
3. R. Dekker, C. Freese, V. Oonk en G.J. Waasdorp, *Schaarste bestaat niet: Strategisch omgaan met de factor arbeid*, Assen 2013.
4. Voor details: R. Gibbons, *A Primer in Game Theory*, Harlow UK 1992.
5. R. Gründemann, A. Goudswaard, en G. van Slooten, *Goed werkgeverschap*, Zaltbommel 2005.
6. R. Dekker, ‘De kortzichtigheid van flexibele arbeid’, *MeJudice* 2011, <http://www.mejudice.nl/artikelen/detail/de-kortzichtigheid-van-flexibele-arbeid>
7. Ibidem.

8. Deze notie komt van Ronald de Leij, toen werkzaam bij werkgeversvereniging AWWN.
9. R. Dekker, 'Een zekere mate van zekerheid', in: *Economisch-Statistische Berichten*, 97 (2012) 4647S, 6-9.

Blijvend succes voor het poldermodel?

Hoe een klein land met een kleine economie probeert te overleven op de wereldmarkt¹

JAAP WOLDENDORP

Twee punten staan in deze bijdrage centraal. Het eerste is dat het poldermodel of het corporatisme in Nederland niet een gegarandeerde succesformule is, maar de manier waarop regeringen samen met sociale partners proberen sociaaleconomisch beleid te formuleren in reactie op actuele en verwachte economische ontwikkelingen. Het tweede is dat alle drie de actoren – regering, ondernemersorganisaties en vakorganisaties – nodig zijn om het poldermodel tot een blijvend succes te maken. Dat kunnen zij door gezamenlijk een sociaaleconomisch beleid te formuleren dat voorkomt dat noodzakelijke aanpassingen van economie, overheidsfinanciën en sociale zekerheid aan de ontwikkelingen op de wereldmarkt onverhoopt uitlopen op grote of onbeheersbare sociale conflicten.

Het poldermodel wordt hier dus niet beschouwd als een handelingspatroon dat noodzakelijkerwijs leidt tot positieve macro-economische prestaties; het zijn omgekeerd de macro-economische prestaties die beschouwd worden als de context waarbinnen de drie actoren proberen tot overeenstemming over sociaaleconomisch beleid te komen. Soms lukt dat, soms lukt dat niet, en in dat laatste geval kan de regering dwingend ingrijpen en het sociaaleconomisch beleid (eenzijdig) opleggen aan sociale partners. Het doel is de noodzakelijke aanpassingen aan de wereldmarkt sociaal zo soepel mogelijk te implementeren door alle direct betrokkenen zo veel mogelijk aan die aanpassingen te committeren. De onderhandelingen in het poldermodel gaan erover wie welke rekening betaalt, respectievelijk wie welke winst opstrijkt.

Mijn belangrijkste argument voor deze benadering van corporatisme is dat het formuleren van sociaaleconomisch beleid in democratische systemen zoals het Nederlandse een dynamische aangelegenheid is. Deze systemen worden gekenmerkt door wisselende (regerings)coalities en dus wisselende opvattingen over de macro-economische en internationale context waarop

het beleid een antwoord moet zijn. Het formuleren en implementeren van sociaaleconomisch beleid in Nederland is van nature een dynamische en geen statische (structurele of institutionele) zaak, en de regering is daarin meestal de leidende actor.

Deze opvatting van corporatisme steunt sterk op het werk van P.J. Katzenstein en behoort tot een van de twee wetenschappelijke benaderingen van corporatisme.² Katzenstein beschouwt het corporatisme als een politiek mechanisme om in kleine landen, die door hun kleine binnenlandse markt sterk afhankelijk zijn van de internationale omgeving, om te kunnen gaan met de sociale spanningen die het gevolg zijn van de economische (structuur) veranderingen die plaatsvinden onder invloed van ontwikkelingen op de wereldmarkt. Deze benadering beschouwt corporatisme dus als strategisch en onderling afhankelijk gedrag van regeringen en sociale partners. Het bestaan van instituties kan overeenstemming tussen de actoren bevorderen, maar dat is niet noodzakelijk het geval.

Het gedrag van regeringen en sociale partners kan resulteren in overeenstemming over het te voeren sociaaleconomische beleid. Maar of die overeenstemming daadwerkelijk tot stand komt, wordt mede bepaald door de internationale macro-economische context waarin de drie actoren hun strategische beslissingen moeten nemen. Actoren kunnen kiezen voor onderhandeling of confrontatie, afhankelijk van hun inschatting van de situatie en het effect daarvan op hun belangen. Gegeven de macro-economische omstandigheden en vooruitzichten en hun visie daarop kunnen sociale partners het al dan niet eens worden. De regering kan zich onthouden van inmenging, meer of minder actief proberen ze tot overeenstemming te brengen, dan wel, zeker als sociale partners het niet eens worden, beleid aan hen opleggen, want 'corporatisme veronderstelt politiek management' door de democratisch tot stand gekomen regering.³ Vanuit deze wetenschappelijke invalshoek is corporatisme dus een verklarende variabele voor het succes of falen van onderhandelingen, maar niet voor macro-economisch succes. Overeenstemming over beleid en implementatie vertaalt zich niet noodzakelijkerwijs of direct in positieve macro-economische prestaties.

De tweede benadering ziet corporatisme als een institutioneel ontwerp dat gunstige macro-economische resultaten produceert. Deze benadering gaat ervan uit dat hoe meer corporatistische instituties er zijn en hoe ge-

centraliseerder deze zijn, des te gecoördineerder het gedrag is dat deze instituties kunnen produceren in de vorm van centrale akkoorden over sociaaleconomisch beleid tussen vakbeweging, ondernemersorganisaties en regering. Hoe meer centrale akkoorden, des te waarschijnlijker dat ze ook worden uitgevoerd. Hoe meer ze worden uitgevoerd, des te waarschijnlijker dat de gewenste beleidsuitkomsten – betere macro-economische prestaties – ook worden gerealiseerd. Corporatisme is in deze benadering met andere woorden een onafhankelijke en structurele, vaak statische variabele (een land is corporatistisch of niet) die de macro-economische prestaties van een land verklaart door de aan- dan wel afwezigheid van bepaalde instituties.

Het poldermodel is in de benadering die ik kies de manier waarop in Nederland sociaaleconomisch beleid wordt gemaakt, maar niet per se een formule voor macro-economisch succes. Regering en sociale partners proberen zonder al te grote sociale conflicten de Nederlandse economie en de overheidsfinanciën aan te passen aan de ontwikkelingen op de wereldmarkt, zoals oliecrises, de-industrialisering, globalisering, de Europese (monetaire) integratie en krediet- en bankencrises. Het overleg dat de drie actoren met elkaar voeren bestrijkt een zeer breed palet van sociaalpolitieke kwesties. Niet alleen arbeidsvoorwaarden, maar ook de kwaliteit van de arbeid, zeggenschap, sociale zekerheid, werkgelegenheid en banenplannen staan op de agenda, evenals issues die raken aan de ‘kwaliteit van het bestaan’, zoals onderwijs, publieke voorzieningen en milieu. Juist die brede agenda maakt uitruil tussen de actoren mogelijk.⁴

Regering en werkgevers zijn binnen het poldermodel meestal de sterkere partijen, de vakbeweging is de ‘junior partner’. De kracht van de betrokken actoren varieert natuurlijk deels met de economische context. In tijden van crisis, werkloosheid en bezuinigingen neemt het machtsverschil tussen regering en werkgevers aan de ene kant en vakbonden aan de andere kant toe. In economisch voorspoedige tijden is het makkelijker voor ondernemers en regering om concessies aan de vakbonden te doen, respectievelijk voor de regering om concessies aan ondernemers te doen. Maar uiteindelijk zijn alle drie nodig om een gezamenlijk sociaaleconomisch beleid te formuleren dat voorkomt dat de noodzakelijke aanpassingen aan de wereldmarkt uitlopen op onbeheersbare maatschappelijke conflicten. Een aanhoudende verzwakking of afwezigheid van een of meer actoren – zoals ten gevolge van de

recente problemen binnen de FNV of door de teruglopende organisatiegraad van de vakbeweging als geheel – kan op den duur een bedreiging vormen voor het voortbestaan van het poldermodel.⁵

Tussen 1975 en 2013 heeft dit model ondanks alle conflicten prima gefunctioneerd. De brede agenda voor het sociaaleconomisch overleg had als voordeel dat met name de vakbeweging verslechtingen op het ene terrein deels kon compenseren op andere terreinen. Mede daardoor zijn de sociale conflicten die zich regelmatig voordeden beheersbaar gebleven en hebben uiteindelijk alle partijen zich kunnen committeren aan de noodzakelijke aanpassingen. Maar resultaten behaald in het verleden bieden natuurlijk geen garantie voor de toekomst.

1975-1989

Vanaf de jaren zeventig vormden de negatieve effecten van de oliecrises (in 1973 en in 1979/80) – hoge inflatie, lage economische groei, oplopend financieringstekort en groeiende staatsschuld – de context voor de onderhandelingen over het sociaaleconomische beleid tussen regering en sociale partners. Er was bovendien sprake van toenemende werkloosheid als gevolg van de-industrialisering. Onder meer de scheepsbouw, de groot-metaal- en de textiel- en leerindustrie legden het af tegen de internationale concurrentie. De sociale partners konden het niet makkelijk eens worden, omdat hun visies op de economische problemen sterk uiteenliepen. In de meeste jaren kwam er geen centraal akkoord tot stand. In reactie nam de regering regelmatig het sociaaleconomisch beleid geheel over en legde zeer gedetailleerde beleidspakketten op aan de sociale partners.

Aanvankelijk had het beleid van het door de Partij van de Arbeid gedomineerde kabinet-Den Uyl (1973-1977)⁶ tot doel om op keynesiaanse wijze de vraag te stimuleren door middel van extra overheidsuitgaven. Dit beleid sloot nauw aan bij de preferenties van zowel ondernemers als vakbonden. Een escalerend financieringstekort en een ondanks de gestaag toenemende aardgasbaten snel groeiende staatsschuld brachten het kabinet-Van Agt I (1977-1981)⁷ ertoe vanaf 1977 bezuinigingsmaatregelen te ontwikkelen op sociale zekerheid, gezondheidszorg en (overheids)salarissen, om de snel

groeïende overheidsuitgaven te beteugelen. Het wist deze ook dwingend op te leggen, ondanks het verzet van de vakbeweging. De macro-economische context dicteerde de manoeuvreerruimte voor de drie actoren. De vakbeweging legde zich uiteindelijk neer bij het regeringsbeleid.

Ook in de jaren tachtig werd de corporatistische uitruil door de opeenvolgende kabinetten-Van Agt II en -Lubbers I en II⁸ opgelegd aan de sociale partners. De macro-economische context voor de onderhandelingen kenmerkte zich door de overgang naar een strikter monetair en bezuinigingsbeleid om de ‘Nederlandse ziekte’ te lijf te gaan.⁹ Doordat in het begin van de jaren tachtig de Nederlandse gulden werd gekoppeld aan de Duitse mark, werd de ruimte voor een zelfstandig monetair beleid (devaluatie of revaluatie) tot nul gereduceerd. Tegelijkertijd probeerden opeenvolgende regeringen de publieke uitgaven te beperken om de – ondanks de nog steeds toenemende gasinkomsten – escalerende financieringstekorten en de snel groeiende staatsschuld te beteugelen.

Het beroemde Akkoord van Wassenaar in november 1982 over de afschaffing van de automatische prijscompensatie in ruil voor een kortere arbeidsduur en het creëren van parttimebanen, om op die manier loonmatiging in de marktsector te bewerkstelligen, werd door de sociale partners gesloten onder sterke druk van het kabinet-Lubbers I. Het akkoord kwam tot stand door de onverhulde dreiging van de regering dat in het geval er geen akkoord over loonmatiging in de marktsector bereikt kon worden, de regering zelf het sociaaleconomische beleid en in het bijzonder het inkomensbeleid zou blijven bepalen, net zoals dat van 1980 tot 1982 het geval was geweest. In november 1982 gaven de sociale partners, op initiatief van de werkgevers, toe. Ondanks hun blijvende verschillen van inzicht over de uitweg uit de crisis bleken ze uiteindelijk in staat een bipartiete overeenkomst in de marktsector te sluiten. Desalniettemin heeft het de voorzitters van werkgevers (Van Veen) en vakbeweging (Kok) intern nog de nodige moeite gekost om alle aangesloten organisaties achter het akkoord te krijgen.¹⁰

Na het Akkoord van Wassenaar nam de regering het inkomensbeleid voor de publieke sector ter hand. Ondanks hevige tegenstand van de vakbeweging werden in 1983 alle koppelingsmechanismen tussen lonen, minimumloon en uitkeringen buiten werking gesteld. In 1984 werden alle lonen en uitkeringen in de publieke sector verlaagd om het groeiende financieringstekort en de

toenemende staatsschuld in bedwang te krijgen. De beperkte corporatistische uitruil in de rest van de jaren tachtig had voornamelijk betrekking op verdere bezuinigingen op de sociale zekerheid, pensioenen en inkomens in de publieke sector, in ruil voor vervroegde uittreding en aanzetten tot werkgelegenheidsbeleid. Ook in deze periode was het de macro-economische context die de manoeuvreerruimte voor de drie actoren bepaalde. De vakbeweging legde zich na veel verzet uiteindelijk neer bij het regeringsbeleid. Het enige andere centraal akkoord in deze periode ging over werkgelegenheid (1987) en werd gesloten op aandrang van het kabinet-Lubbers II. Vakbeweging, ondernemersorganisaties en regering (her)bevestigden eerder gemaakte afspraken over werkgelegenheid – onderdeel van de brede agenda voor sociaaleconomisch beleid en een vorm van compensatie voor de vakbeweging vanwege de verslechteringen op het terrein van arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheid.

In deze periode van vijftien jaar werd alleen in 1977, 1983, 1984 en 1987 een centraal akkoord gesloten. In 1983 en 1984 (Wassenaar) gold het uitsluitend voor de marktsector. Alle akkoorden stonden in het teken van crisisbestrijding: van de crisis in de economie en de crisis van de overheidsuitgaven.

1990-2002

Tussen 1990 en 1994, onder het kabinet-Lubbers III¹¹, werden in de context van een macro-economische dip als gevolg van de eerste Golfoorlog in vier van de vijf jaar centrale akkoorden gesloten. Tegelijkertijd botste de vakbeweging met zowel de regering als de werkgevers over de herziening van de wao en de Ziektewet. De akkoorden hadden betrekking op activerend arbeidsmarktbeleid, werkgelegenheidsbeleid voor specifieke doelgroepen zoals langdurig werklozen en etnische minderheden, herstel van de koppeling tussen minimumloon, lonen en uitkeringen in de collectieve sector en lonen in de marktsector, en loonmatiging ten behoeve van een gematigde loonkostenontwikkeling om de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven te behouden respectievelijk te bevorderen. Hoewel de vakbeweging flinke concessies moest doen op het gebied van sociale verzekeringen, stonden daar het herstel van de koppeling en een activerend en actief arbeidsmarktbeleid van de regering tegenover.

In de context van macro-economisch herstel, dat ook wel het ‘Nederlands mirakel’ is genoemd,¹² en de eisen voor deelname aan de Europese Monetaire Unie (EMU) werd vanaf 1995 de corporatistische uitruil ondersteund door het activerende en actieve arbeidsmarktbeleid van de paarse regeringen van 1994-2002.¹³ Bovendien werd de koppeling tussen lonen en uitkeringen gehandhaafd. De regering was een actieve en vaak leidende partner in deze uitruil, die leidde tot zes centrale akkoorden in acht jaar. In het buitenland werd het Nederlands mirakel toegeschreven aan het effectieve overleg tussen de regering en de sociale partners, dat het ‘poldermodel’ werd gedoopt.¹⁴ In deze periode was het echter juist de (gunstige) macro-economische context die de drie actoren meer manoeuvreerruimte bood, waardoor ook de vakbeweging sinds jaren beter in staat was om een belangrijk deel van haar wensen te realiseren.

Al met al werd van 1990 tot en met 2002 in tien van de dertien jaar een centraal akkoord gesloten: vier centrale akkoorden om het hoofd te bieden aan de macro-economische dip tussen 1990 en 1994 en zes centrale akkoorden in het kader van het macro-economische Nederlandse mirakel.

2003-2005

In de jaren 2003-2005 kwam een uitruil tussen sociale partners en overheid echter weer veel moeilijker tot stand dan in de economisch voorspoedige periode daarvoor. De macro-economische neergang na het leeglopen van de internetzeepbel en de terroristische aanval op het World Trade Center in New York in september 2001, in combinatie met de eisen van het stabiliteitspact (onderdeel van de EMU: maximaal 3 procent financieringstekort en een staatsschuld van 60 procent van het bbp) deden de opeenvolgende coalitie kabinetten-Balkenende I-III¹⁵ sinds 2002 kiezen voor een bezuinigingsagenda.

Het patroon in deze jaren was dat er na moeizame, vaak conflictueuze onderhandelingen tussen de vakbeweging en de regering over het sociaal-economische beleid toch elk jaar een centraal akkoord over (loon)matiging werd gesloten tussen de sociale partners. De regering ondersteunde deze akkoorden door in ruil een deel van haar bezuinigingsvoorstellen in te trekken. Die voorstellen kwamen dan in het volgende jaar weer op de onderhande-

lingsagenda en werden deels weer ingetrokken om het centraal akkoord in dat jaar te ondersteunen. Feitelijk dicteerde de regering de corporatistische uitruil, net als in vorige crisisperiodes. De vakbeweging legde zich ook nu uiteindelijk weer – na veel verzet (bijvoorbeeld op 2 oktober 2004, met een demonstratie van 300.000 mensen tegen het regeringsbeleid) – neer bij het regeringsbeleid. De drie centrale akkoorden in deze jaren stonden alle in het teken van bestrijding van de crisis in de economie en de overheidsfinanciën.

2006-2013

Vanaf 2006 verbeterde zowel het macro-economische als het onderhandelingsklimaat. In 2006 en 2007 sloten de drie partijen een tripartiet centraal akkoord over banen en werkgelegenheid. De belangrijkste geschilpunten tussen sociale partners werden het ontslagrecht en de pensioenleeftijd die in 2007 door het kabinet-Balkenende IV¹⁶ op de onderhandelingsagenda werden geplaatst. Nadat de regering er door onenigheid tussen CDA en PvdA bijna over was gevallen, werden beide onderwerpen tijdelijk geparkeerd in de commissie-Bakker. De financiële crisis en het vooruitzicht op ernstige macro-economische problemen als gevolg daarvan brachten de sociale partners en de regering vervolgens weer dichterbij elkaar.

In juni 2008 presenteerde de commissie-Bakker haar voorstellen. Regering noch sociale partners waren er tevreden over, en er ontstond een patstelling. Die werd doorbroken door VNO-NCW. Met het oog op de snel verslechterende economische vooruitzichten stelden de werkgevers de FNV voor om het ontslagrecht de rest van de zittingstermijn van de regering te laten rusten. De regering introduceerde voor 2009 vervolgens een keynesiaans pakket van circa 5,5 miljard euro aan extra uitgaven om de verwachte gevolgen van de economische teruggang door de kredietcrisis te bestrijden. Ook de inzet van sociale partners was geheel gericht op bestrijding van de effecten van de crisis. Regering en sociale partners sloten daartoe in oktober 2008 een centraal akkoord, met als onderdeel de pacificatie van het ontslagrecht. Naarmate de effecten van de crisis groter werden, nam de regering extra maatregelen, inclusief uitgaven. Dat resulteerde ook in 2009 in een centraal akkoord, waarin de vakbeweging instemde met loonmatiging. De

verhoging van de pensioenleeftijd van 65 naar 67 jaar werd uitgesteld tot 1 oktober 2009 om de sociale partners in de SER de gelegenheid te geven met een alternatief (bezuinigings)voorstel te komen. Dat mislukte echter; sociale partners werden het niet eens.

Ook in 2010 liepen de extra overheidsuitgaven om de sociaaleconomische gevolgen van de crisis te bestrijden gewoon door. Bezuinigingen werden uitgesteld tot 2011. De sociale partners maakten gebruik van de politieke windstille na de val van het kabinet-Balkenende IV in februari 2010 om in juni 2010 een pensioenakkoord te sluiten.

In 2011 en 2012, onder het minderheidskabinet-Rutte I,¹⁷ kwam centraal overleg over het sociaaleconomische beleid nauwelijks van de grond, laat staan dat corporatistische uitruil plaatsvond. In de context van escaleerende economische problemen, een stijgend financieringstekort en een oplopende staatsschuld als gevolg van de bankencrisis en de eurocrisis, stelde de regering haar bezuinigingsagenda centraal, al bleef de minister van Sociale Zaken Henk Kamp (VVD) in gesprek met de sociale partners (en de PvdA) over de pensioenen. De leidende partij binnen de vakbeweging, de FNV, stortte zich met het pensioenakkoord van juni 2010 als katalysator in een crisis. De werkgevers, met name VNO-NCW, konden zich in grote lijnen vinden in de bezuinigingsagenda van de regering en hadden hun eigen kanalen om invloed op het sociaaleconomisch beleid uit te oefenen. Ook aan de onderhandelingen over het Lenteakkoord in april 2012 over de begroting 2013, tussen CDA, VVD, D66, GroenLinks en CU na de val van het kabinet-Rutte I, kwamen de sociale partners niet te pas. Al met al waren de vooruitzichten in de zomer van 2012 niet gunstig voor de toekomst van het poldermodel.

Maar blijkbaar zit er toch meer leven in dat model dan velen verwachtten of hoopten, want tijdens de coalitieonderhandelingen tussen VVD en PvdA in oktober 2012 – de winnaars van de verkiezingen in september 2012 – werden toch ook de sociale partners weer uitgenodigd. Niet alleen om pro forma hun zegje te mogen doen over het voorgenomen sociaaleconomische beleid, maar juist om nog invloed op het resultaat te kunnen uitoefenen. Bij de heronderhandeling van het regeerakkoord van het (minderheids)kabinet-Rutte II¹⁸ in november 2012 werd 250 miljoen euro vrijgemaakt als wisselgeld voor de sociale partners. In maart 2013 bleek dat regering en werkgevers er best

wat aan gelegen is de vakbeweging, en in het bijzonder de FNV, bij de onderhandelingen over sociaaleconomisch beleid te blijven betrekken. Behalve de eerder vrijgemaakte 250 miljoen euro waren nu ook de voorgenomen herziening van het ontslagrecht en de verkorting van de duur van de ww – twee pijnpunten voor de vakbeweging – onderhandelbaar. De werkgevers boden aan om samen met de vakbeweging de ww weer voor hun rekening te nemen. Al met al werd in het sociaal akkoord van 11 april 2013 tot 2017 zo'n 550 miljoen euro per jaar door de regering beschikbaar gesteld en werden ingrepen in de ww en het ontslagrecht uitgesteld of op de lange baan geschoven.¹⁹

Omdat het kabinet-Rutte II niet over een meerderheid beschikte in de Eerste Kamer, werd ze in oktober 2013 gedwongen om in de begrotingsonderhandelingen voor 2014 met D66, CU en SGP vooral onder druk van D66 het sociaal akkoord deels open te breken, tot groot ongenoegen van de FNV. Uiteindelijk gingen alle betrokken organisaties akkoord met deze inbreuk, omdat in het poldermodel 'de (democratisch gekozen) politiek' de doorslag geeft. Corporatisme veronderstelt immers politiek management. De verkorting van de duur van de ww en de verbetering van de positie van de flexwerkers zullen eerder worden ingevoerd dan afgesproken in het sociaal akkoord.

Al met al werd in deze periode in vijf van de acht jaar een centraal akkoord gesloten. Alle akkoorden stonden sinds 2008 in het teken van het bestrijden van de effecten van de economische crisis op economie en overheidsuitgaven.

Conclusie

De macro-economische context is bepalend voor de manoeuvreerruimte van de drie actoren in het poldermodel. Hoe positiever de context, hoe makkelijker het is om tot overeenstemming te komen. Het gaat dan om de verdeling van de groei. Hoe negatiever de context, hoe moeizamer en conflictueuzer vaak het corporatistisch onderhandelingsproces. Het gaat er dan om wie welke rekening betaalt. Maar elke regering probeert uiteindelijk de sociale partners zo nodig onder enige dwang te committeren aan haar sociaaleconomische beleid, om gezamenlijk met sociale partners de effecten op te kunnen vangen van externe ontwikkelingen, positief én negatief.

Op dit moment wordt het poldermodel in de sociaaleconomische sector

vooral bedreigd door de voorlopig even gesuste crisis binnen de FNV en de afkeer van dat model bij vooral D66. Maar zonder de vakbeweging kunnen er geen serieuze zaken worden gedaan, en zonder de regering al helemaal niet. In andere beleidssectoren zijn varianten van het poldermodel juist enorm in opkomst. Gezamenlijk overleg tussen regering en betrokken organisaties hebben onder meer geresulteerd in een woonakkoord, een zorgakkoord, een energieakkoord en een onderwijsakkoord, al hebben niet alle bij de onderhandelingen betrokken organisaties uiteindelijk ook hun handtekening onder het betreffende akkoord gezet.²⁰ Kortom, het poldermodel is niet alleen nog steeds springlevend, maar breidt zich op dit moment uit van de sociaaleconomische sector naar andere sectoren.

Op wat langere termijn is de geringe en teruglopende organisatiegraad van de vakbeweging als geheel wel een probleem voor het poldermodel. De crisis binnen de FNV is deels het gevolg van verschillen van mening over hoe het ledenbestand het beste vergroot kan worden. Deze problemen verdwijnen niet vanzelf als er in de toekomst weer krapte op de arbeidsmarkt ontstaat. Bovendien is deze deels afhankelijk van de economische conjunctuur. Een langdurige periode van geringe en soms zelfs negatieve economische groei is niet bevorderlijk voor de groei van de werkgelegenheid, laat staan voor krapte op de arbeidsmarkt.

De organisatiegraad bij ondernemers is wat minder problematisch. De grote ondernemingen in de marktsector zijn bijna allemaal georganiseerd in VNO-NCW. Maar vooral de organisatiegraad onder kleine ondernemingen (met 1-10 werknemers) die samen tegen de 1 miljoen werknemers tellen is laag. En naarmate ook het aantal zzp'ers toeneemt, heeft daardoor een steeds groter deel van de zelfstandige beroepsbevolking geen adequate vertegenwoordiging meer binnen het poldermodel.

Voor de vakbeweging is er binnen het poldermodel genoeg te bereiken – ook al is zij structureel de zwakste partij. Binnen de FNV is het *organizeren* in zwang gekomen.²¹ Dat is een prima middel om in bedrijfssectoren betere cao's tot stand te brengen en bovendien nieuwe leden te winnen. Maar voor bijvoorbeeld de herziening van het ontslagrecht of de duur van de ww is organiseren op de werkvloer niet voldoende. Deelname aan het overleg tussen sociale partners en regering is daarvoor essentieel.

Het is dus bij uitstek in het belang van de vakbeweging om actief te blij-

ven participeren in het poldermodel. Daar kunnen effectief zaken gedaan worden over belangen die alle werknemers aangaan. Regering en werkgevers realiseren zich terdege dat in de huidige macro-economische context de rekening niet uitsluitend bij de vakbeweging kan worden neergelegd. Precies dat is ook de waarde van het poldermodel: in zekere mate kan de rekening (die toch betaald zal moeten worden!) gedeeld worden. Maar wie wat betaalt, hangt mede af van de inzet van de vakbeweging, die juist een uitgekende combinatie zal moeten vinden van geven en nemen op centraal niveau, met herkenbaar opkomen voor directe belangen op de werkvloer.

Het is de macro-economische context die in hoge mate bepaalt hoeveel en welke ruimte actoren hebben om hun belangen te kunnen behartigen. In tijden van economische crisis betekent dat voor de vakbeweging vooral *damage control*, door onvermijdelijke verslechtingen deels te vertragen, deels te vervangen door minder 'slechte' maatregelen en deels op te vangen, te mitigeren, door concessies of verbeteringen op andere terreinen van de brede sociaaleconomische agenda. Voor het behoud van de lieve vrede zijn regeringen en werkgevers daartoe ook vaak bereid. Het vertragende effect dat het poldermodel daardoor heeft op het formuleren en implementeren van beleid, heeft bovendien als groot voordeel dat daarmee ook overhaaste ('daadkrachtige') besluitvorming met mogelijksterwijs ongewenste of onbedoelde consequenties vermeden of bijgestuurd kan worden. Het poldermodel is daardoor een blijvend succes voor de sociale leefbaarheid van Nederland, in de sociaaleconomische sector en, zoals de recente voorbeelden laten zien, tegenwoordig ook ver daarbuiten. Maar resultaten behaald in het verleden zijn geen garantie voor de toekomst.

NOTEN

1. Dit artikel is gebaseerd op J. Woldendorp, *Dutch Incomes Policy Formation. Government Strategy and Style of Decision-Making of Trade Unions and Employers' Organisations 1965-2010*, Amsterdam 2011. (http://www.fsw.vu.nl/nl/Images/Dutch%20incomes%20policy%20formation%201965-2010_tcm30-80233.pdf); J.J. Woldendorp, De polder is nog lang niet dood. *Socialisme en Democratie*, 70 (2013) 2, 46-52.

2. P.J. Katzenstein, *Small States in World Markets. Industrial Policy in Europe*. Ithaca and London 1985. Zie verder O. Molina en M. Rhodes, *Corporatism: The Past, Present and Future of a Concept*, in: *Annual Review of Political Science* 5 (2002), 305-331.
3. C. Teulings en J. Hartog, *Corporatism Or Competition. Labour Contracts, Institutions And Wage Structures in International Comparison*. Cambridge 1998, 297.
4. F. Becker en, P. Kalma, 'De Partij van de Arbeid en het kapitalisme in Nederland. Een gesprek met Wim Kok', in: F. Becker, W. van Hennekeler en B. Tromp (red.), *Hedendaags kapitalisme. Het twintigste jaarboek voor het democratisch socialisme*. Amsterdam 1999, 232-234.
5. De organisatiegraad van de vakbeweging is laag en is tussen 1995 en 2011 teruggelopen van 28 procent naar 20 procent van de beroepsbevolking (CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/cijfers/incidenteel/maatwerk/2010-organisatiegraad-werknemers-cm.htm>). De organisatiegraad van ondernemingen is (veel) hoger. Van de ongeveer 700.000 ondernemingen in Nederland zijn er zo'n 115.000 lid van vno-ncw, een organisatiegraad van ongeveer 16 procent (Overleconomie: <http://www.overleconomie.nl/gesprekspartners/ondernemersorganisaties.aspx>; zie ook: <http://www.nuzakelijk.nl/column/3521915/vno-ncw-niet-werkgeversclub.html>). Maar dat zijn vooral de grotere ondernemingen (meer dan tien werknemers). Uitgedrukt in werkgelegenheid (werknemers) vertegenwoordigen deze ondernemingen 90 procent van de werkgelegenheid in de marktsector (vno-ncw: http://www.vno-ncw.nl/OVER_VNONCW/WAT_IS_VNONCW/Pages/default.aspx). Het MKB-Nederland werkt nauw samen met vno-ncw en vertegenwoordigt via brancheorganisaties ongeveer 150.000 kleinere ondernemingen, een organisatiegraad van ongeveer 21 procent van de ondernemingen (Overleconomie: <http://www.overleconomie.nl/gesprekspartners/ondernemersorganisaties.aspx>). Gerekend naar ondernemingen is de organisatiegraad van ondernemersorganisaties dus ongeveer 37 procent. Gerekend naar betrokken werknemers, respectievelijk grootte van de ondernemingen in de marktsector, is deze veel hoger. De meeste grote ondernemingen zijn lid van vno-ncw. De meeste kleine ondernemingen zijn echter geen lid van MKB-Nederland.

6. Het kabinet bestond uit een coalitie van PvdA, Katholieke Volkspartij (KVP), Anti-Revolutionaire Partij (ARP), D66 en Politieke Partij Radikalen (PPR).
7. Bestaand uit Christen Democratisch Appèl (CDA) en Volkspartij voor Vrijheid en Democratie (VVD).
8. Het kabinet-Van Agt II bestond uit CDA, PvdA en D66; de kabinetten Lubbers I en II uit CDA en VVD.
9. De Nederlandse ziekte of Dutch Disease hield in dat de Nederlandse gulden door de aanwezigheid van aardgas een zeer hoge koers had tegenover andere valuta. Hierdoor prijsde de Nederlandse export zich in toenemende mate uit de (wereld)markt. Zie verder: J. Visser en A. Hemerijck, *Een Nederlands Mirakel. Beleidsleren in de verzorgingsstaat*, Amsterdam 1997 en H. Binnema, 'The Netherlands: How OECD Ideas Are Slowly Creeping In', in: K.A. Armingeon en M. Beyeler (eds), *The OECD and European Welfare States*. Cheltenham 2004, 113-125.
10. M. van Bottenburg, 'Aan den arbeid'. *In de wandelgangen van de Stichting van de Arbeid, 1945-1995*. Amsterdam 1995: 192-197. M. Kuipers, 'Het wonder van Wassenaar. Een drama in zeven bedrijven', in: *Intermediair*, 9 april 1998, 15-21.
11. Bestaand uit CDA en PvdA.
12. Het Nederlandse mirakel is het werkgelegenheidswonder dat zich in Nederland na 1995 voltrok na een lange periode van (zeer) hoge werkloosheid (inclusief de deelnemers aan de WAO). Zie verder: Visser en Hemerijck, *Een Nederlands Mirakel*, Amsterdam 1997; C. Hendriks, *The Story Behind the Dutch Model: The Consensual Politics of Wage Restraint*, Oisterwijk 2011.
13. Bestaand uit PvdA, VVD en D66.
14. F. van Empel, *Model Holland. De kracht van het Nederlandse overlegmodel*, Stichting van de Arbeid, Den Haag 1997; U. Becker, 'Miracle By Consensus? Consensualism and Dominance in Dutch Employment Development', in: *Economic and Industrial Democracy* 22 (2001) 4, 453-483.
15. Het kabinet-Balkenende I bestond uit CDA, VVD en de Lijst Pim Fortuyn (LPF); Balkenende II bestond uit CDA, VVD en D66; het minderheidskabinet-Balkenende III uit CDA en VVD.
16. Bestaande uit CDA en PvdA.

17. Bestaande uit vvd en cda met gedoogsteun van de Partij Voor de Vrijheid (pvv).
18. Bestaande uit vvd en PvdA.
19. Sociaal akkoord Stichting van de Arbeid: http://www.stvda.nl/~media/Files/Stvda/Convenanten_Verklaringen/2010_2019/2013/20130411-sociaal-akkoord.ashx; Sociaal akkoord Rijksoverheid: <http://www.google.nl/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=2&ved=0CDQQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.rijksoverheid.nl%2Fbestanden%2Fdocumenten-en-publicaties%2Fkamerstukken%2F2013%2Fo4%2F11%2Fbijlage-overzicht-van-maatregelen%2Fbijlage-overzicht-van-maatregelen.pdf&ei=Y9VbUsv1IMqitAbxk4G4Dw&usg=AFQjCNEAwe7BAbc9tpNDc8vosXTkyLvBOg>
20. Onderwijsakkoord: <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/09/19/onderwijsakkoord-meer-banen-en-vrijheid-minder-werkdruk-en-rompslomp.html>; <http://www.rijksoverheid.nl/nieuws/2013/09/17/investeren-in-onderwijs.html>
 Zorgakkoord: <http://www.zorgvisie.nl/Financien/Nieuws/2013/7/Nieuw-zorgakkoord-moet-1-miljard-opleveren-1311580W/>
 Energieakkoord: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/energie/energieakkoord>
 Woonakkoord: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/woningmarkt/woonakkoord>
21. *Organizen* is een bepaalde manier van organiseren van werknemers die gericht is op slecht of niet-georganiseerde groepen. Belangrijke punten zijn methodisch en planmatig leden werven en proberen die leden tot actieve en duurzame participatie in het vakbondswerk aan te zetten: Zie verder: M. van Klaveren en W. Sprenger, 'Internationaal onderzoek naar organisering. Op zoek naar nieuwe leden', in: *Zeggenschap* (april 2010), 28-30 op: <http://dare.uva.nl/document/496403>

De auteurs

Frans Becker is plaatsvervangend directeur van de Wiardi Beckman Stichting.

Jurre van den Berg is socioloog en journalist, onder andere voor *De Groene Amsterdammer*.

Leni Beukema werkt als lector duurzaam hrm aan de Hanzehogeschool Groningen. Zij promoveerde op handelingsonderzoek naar de relatie tussen arbeidstijdverkorting en kwaliteit van de arbeid. Met Ivo Kuijpers is zij penvoerder van de Baliegroep.

Klara Boonstra is werkzaam als hoogleraar internationaal sociaal recht aan de VU en tevens als beleidsjurist bij de FNV.

Fabian Dekker is als postdoc verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Ronald Dekker werkt als arbeideconoom bij het instituut Reflect van de Universiteit van Tilburg.

Wim van Hennekeler is Head of Programme Management Consulting Europe bij Cognizant. Hij werkt met raden van bestuur en directies om grote, vaak complexe veranderprogramma's te realiseren. Daarnaast is hij onder meer redacteur van *Management & Consulting*. Hij is eerder als redacteur aan dit jaarboek verbonden geweest.

Menno Hurenkamp is hoofdredacteur van *Socialisme & Democratie*.

Ivo Kuijpers is sociaaleconomisch historicus. Hij promoveerde op een onderzoek naar sociale bewegingen in Nederland ten tijde van de Eerste Wereldoorlog. Sinds 1996 werkt hij als onderzoeker, adviseur en programmamaker op het terrein van arbeid en socialezekerheidsvraagstukken. Met Leni Beukema is hij penvoerder van de Baliegroep.

Jelle van der Meer is freelancejournalist. In september 2013 verscheen het boek *Opwaaiende toga's. Achter de schermen van de rechtbank* (Van Gennep), dat hij samen met Hella Rottenberg schreef.

Annemarieke Nierop is medewerker van de Wiardi Beckman Stichting.

Hendrik Noten studeert International Public Management and Policy aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Bij de WBS werkt hij mee aan het onderzoek naar het uitbesteden van werkgeversverantwoordelijkheden.

Dimitris Pavlopoulos is universitair docent bij de afdeling sociologie van de Vrije Universiteit Amsterdam. Hij doet onderzoek naar flexibele arbeid en loonmobiliteit.

Tom Plat studeerde geschiedenis in Groningen; afstudeerrichtingen moderne Joodse geschiedenis en geschiedenis van de politieke cultuur. Bij de WBS doet hij onderzoek naar sociaal verantwoord aanbesteden en het uitbesteden van werkgeversverantwoordelijkheden.

Frits Prakke heeft als econoom onderzoek gedaan naar processen van technologische innovatie voor onder andere TNO, Saxion, TU Delft, MIT in de VS en de economische faculteit van de Universiteit Maastricht. Hij was vele jaren adviseur van de Europese Commissie en columnist bij het *Technisch Weekblad*. Zie ook 'Science and Technology Insights' op fritsprakke.com.

Hubert Smeets werkt sinds 1980 bij *NRC Handelsblad*. Hij heeft daar verschillende functies vervuld, onder meer die van adjunct-hoofdredacteur. Van 2003 tot eind 2007 was hij hoofdredacteur van *De Groene Amsterdammer*.

Harry Starren studeerde geschiedenis in Utrecht en politicologie in Amsterdam. Hij was onder andere directeur postacademisch onderwijs (PAO) bedrijfs- en bestuurswetenschappen en directeur van de Baak, het managementopleidingsinstituut gelieerd aan VNO-NCW. Hij is nu onder meer voorzitter van de Federatie van de Nederlandse Creatieve Industrie (FDCI). Hij woont en werkt als zelfstandig ondernemer in Amsterdam en Nice.

Mei Li Vos (1970) is politicoloog en promoveerde op een onderzoek naar de bilaterale betrekkingen tussen Indonesië en Nederland. In 2005 richtte ze het Alternatief voor Vakbond op om de belangen van freelancers en flexwerkers te behartigen. Sinds 2007 is ze lid van de Tweede Kamerfractie van de PvdA.

Jaap Woldendorp is universitair docent bij de afdeling bestuurswetenschap en politicologie aan de Vrije Universiteit en heeft onderzoek gedaan naar corporatisme in Nederland en vanuit vergelijkend perspectief.

De komst van de kenniseconomie bracht hoopvolle verwachtingen over de kwaliteit van ons werk en het democratische gehalte van onze ondernemingen. Die verwachtingen zijn niet uitgekomen. Weliswaar verandert er momenteel veel op het vlak van onze arbeidsverhoudingen – denk aan technologische ontwikkelingen, de veranderende rol van de markt, de aanpassingen in het socialezekerheidsstelsel, de toename van zzp'ers – maar die veranderingen zijn lang niet altijd positief.

Vanuit de politiek horen we weinig gezaghebbende ideeën over goede arbeidsverhoudingen, gewenste ondernemingsmodellen of over de positie van de zzp'er. Terwijl goed werk voor iedereen van groot belang is en bovendien cruciaal voor de concurrentiekracht van onze economie. In een maatschappij waarin de logica van de snelle winst en de ondermijning van het publieke ethos in het werk de overhand hebben, is het tijd om de menselijke factor in bedrijf en economie weer centraal te stellen.

De gelukkige onderneming bevat bijdragen van onder meer Mei Li Vos, Jelle van der Meer en Hubert Smeets en biedt naast een onmisbare analyse van de belangrijkste trends een hervormingsagenda voor nieuwe arbeidsverhoudingen in Nederland.

Frans Becker is plaatsvervangend directeur van de Wiardi Beckman Stichting.
Menno Hurenkamp is hoofdredacteur van *Socialisme & Democratie*.

Over de recente WBS-publicatie *Vooruit. De verzwegen politiek van het dagelijks leven* schreef de pers:

‘Het boek is een oogopener en een monument voor mensen die zo ontroerend, aangrijpend, openhartig vertelden over hun leven.’ – *NBD Biblion*

‘Leest vlot. Er zitten echt pareltjes tussen.’ – *Friesch Dagblad*

‘De WBS levert met deze boeken dapper weerwerk aan een schijnbaar ongrijpbare cultuur die wegwerpwerknemers creëert.’ – *Nederlands Dagblad*

‘Een tijdsdocument van een stressmaatschappij waarin vertrouwen en engagement hebben plaatsgemaakt voor vertwijfeling en berusting.’ – *de Volkskrant*

