

Arbeid



in de

Toekomst

Een Caleidoscopisch Perspectief



Netwerk Toekomstverkenningen

Arbeid in de toekomst

Een Caleidoscopisch Perspectief

Uitgebracht door het Netwerk Toekomstverkenningen (NTV)

Druk: Huisdrukkerij SER, september 2008

Inhoudsopgave

Ten geleide	7
Voorwoord	9
Samenvatting	11
Summary	15
1 Inleiding	19
2 Decor	23
2.1 Pentapool	23
2.1.1 Cultuur, normen en waarden	23
2.1.2 Demografie	25
2.1.3 Wetenschap en Technologie	27
2.1.4 Sociaal-Economisch	29
2.1.5 Politiek-Institutioneel	31
3 Scenario's	35
3.1 Levenslange Odyssee	35
3.1.1 Odyssee-jaren	36
3.1.2 Flat world	37
3.1.3 Realisme	38
3.1.4 Tweedeling	38
3.1.5 Odyssee leeft	39
3.1.6 Zelfstandig zonder personeel	40
3.1.7 De vluchtige samenleving	40
3.1.8 Macroniveau	41
3.2 Overheid Plus	41
3.2.1 Een nieuw beleid	41
3.2.2 Een geactiveerde publieke sector	42
3.2.3 Naar deprivatisering	43
3.2.4 Een groteprojectenbeleid	43
3.2.5 Een gedomesticeerde particuliere sector	44
3.2.6 Mensvriendelijke robots	44
3.2.7 Naar duurzame employability	44
3.2.8 De civiele sector	45
3.2.9 Nederland immigratieland	45
3.3 Duurzame Arbeid	45

3.3.1	Wat wil jij later worden?	46
3.3.2	Inkomen en identiteit	46
3.3.3	Duurzame Arbeid	47
3.3.4	Markt en innovatie	47
3.3.5	Stabiliserende tegenkracht	48
3.3.6	Multinationale afspraken	48
3.3.7	Het Manifest van Brussel	49
3.3.8	Het effect van het Arbeidsmanifest van Brussel op de arbeidsmarkt	49
3.4	Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid	50
3.4.1	Het Onderwijs	53
3.4.2	Erlebnisgesellschaft	53
3.4.3	Onderstromen	54
3.4.4	Kwantitatieve veranderingen	55
4	Implicaties	57
4.1	De scenario's in context	57
4.1.1	De verticale as: 'maakbaarheid'	57
4.1.2	De horizontale as: de rationale van arbeid	58
4.1.3	Positionering van de scenario's	59
4.2	Inspelen op de toekomst	60
4.2.1	Levenslange Odyssee	60
4.2.2	Overheid Plus	61
4.2.3	Duurzame Arbeid	61
4.2.4	Afscheid Dictatuur van de Arbeid	62
4.3	Een waarschijnlijke en wenselijke toekomst	62
4.4	Vijf impliciete veronderstellingen bij de scenario's en het decor	63
4.4.1	Segmentatie	63
4.4.2	Continuïteit en discontinuïteit	64
4.4.3	Sociaal-maatschappelijke solidariteit	64
4.4.4	Onredelijkheid en tunnelvisie	65
4.4.5	Kenniseconomie	65
5	Conclusies en aanbevelingen voor actiepartijen	67
5.1	Ruimte voor beleid	67
5.1.1	Beleid heeft gevolgen	67
5.1.2	Model Nederland	67
5.2	Aanbevelingen	69
5.2.1	Actief arbeidsmarktbeleid	69
5.2.2	Onderwijs en opleiding	71
5.2.3	Ondernemerschap	72
5.2.4	Doelgroepen	73
5.2.5	Aannamen en actiepunten	75

Bijlagen

A	Arbeidsmanifest van Brussel	79
B	Arbeid en ICT	81
C	Arbeid in de Horizonscan	85

Ten geleide

De toekomst van de arbeid tot de vierde macht

Arbeid staat als geen ander onderwerp in voortdurende en diepgaande belangstelling van de SER. Er is de SER veel aan gelegen om bij het discours over arbeid ook de visie te vernemen van onafhankelijke partijen. Immers, als een adviesorgaan zo vaak over arbeid van gedachten wisselt met relevante partijen als de SER, bestaat een kans op pupilvernauwing en op ‘group thinking’. De SER wil dat voorkomen, en organiseert daarom regelmatig activiteiten, werkgroepen, commissies en bijeenkomst met anderen, zoals, samen met de SER Vlaanderen, de studiedag ‘Krapte op de arbeidsmarkt’ op 7 oktober 2008 te Den Haag.

Het past mijns inziens uitstekend in de opzet van deze studiedag om ruimte maken voor een geheel onafhankelijke beschouwing over de arbeid in de toekomst, in de vorm van het boek dat u ter hand hebt genomen. En inderdaad, het geeft een visie die weinig lijkt op hetgeen u van de SER en wellicht ook van de SERV gewend bent. Geen sectorgebonden beschouwingen, geen details over afspraken met sociale partners rond werkgelegenheid, maar een brede tour d’horizon van ontwikkelingen die in het verschiet zouden kunnen liggen, of die misschien wel dichterbij zijn dan wij denken.

Schuiven we op van ‘leven om te werken’ naar ‘werken om te leven’? Of andersom? Neemt de rol van de overheid in de regulering van arbeid af? Of neemt die rol juist toe? De Werkgroep ‘Arbeid in de toekomst’ van het Netwerk Toekomstverkenningen heeft met deze vragen belangrijke maatschappelijke thema’s te pakken, en illustreert ze met haar scenario’s op een verfrissende wijze. Ik vond deze verruimend en verrassend om naar te kijken – net als het perspectief door een caleidoscoop. Een rake subtitel voor deze publicatie die ik u van harte aanbeveel.

Alexander Rinnooy Kan

voorzitter Sociaal-Economische Raad

Voorwoord

De toekomst blijft ons bezighouden. Soms kijken we naar de toekomst met grote verwachtingen, soms ook zijn we bevreesd voor de toekomst, al was het alleen al omdat de toekomst grote onzekerheid met zich meebrengt. Het cliché dat ‘de toekomst niet meer is wat die geweest is’ wordt veelal pessimistisch opgevat, terwijl dit toch geenszins noodzakelijk is. Vroeger was zeker niet alles beter en in de toekomst gaan we er beslist niet op alle fronten op achteruit.

Hoe ziet de toekomst er dan uit? De leden van het Netwerk Toekomstverkenningen worstelen al meer dan vijftientig jaar met deze vraag. En als ze één ding geleerd hebben, is het wel dat het echt voorspellen van de toekomst een hachelijke, zo niet onmogelijke zaak is. Dus niet voorspellen van een reeds vastliggende toekomst, maar het verkennen van de verschillende mogelijke toekomsten. En daarna deze verschillende mogelijkheden op hun wenselijkheid beoordelen en kijken hoe ze waarschijnlijker gemaakt kunnen worden. Want één ding is duidelijk, de toekomst is ‘man-made’, het resultaat van ons handelen of nalaten.

Om de discussie over wat mogelijk en wat wenselijk is te ordenen en onze creativiteit te stimuleren, is het gebruik van scenario’s een beproefd middel. De werkgroep ‘Arbeid in de Toekomst’ van het Netwerk Toekomstverkenningen heeft dit middel toegepast bij haar beschouwing over arbeid in de toekomst.

Arbeid neemt (nog steeds) een centrale plaats in de samenleving. Maar blijft dat zo, of zijn er andere opvattingen mogelijk? En komen deze opvattingen vanuit de samenleving of speelt de overheid of de politiek hier een rol? Trouwens, kan de overheid de opvatting over arbeid veranderen? Met welke legitimiteit, en met welke middelen?

Reflecterend over de arbeid in de toekomst zijn tal van vragen de revue gepasseerd. Tot een eenduidige visie is de werkgroep van het Netwerk Toekomstverkenningen niet gekomen. Vandaar de ondertiteling ‘Een caleidoscopisch perspectief’. Er zijn verschillende gezichtspunten of perspectieven mogelijk – we hebben er hier een viertal in scenario’s verwoord. De scenario’s zijn gedachte-experimenten die de creativiteit willen stimuleren, maar ook willen uitnodigen tot het doen van politieke keuzes. De toekomst wordt immers door mensen – lees politieke actoren – gemaakt. Zij kunnen het perspectief veranderen in de gewenste richting. Deze publicatie wil bijdragen aan het schetsen van een aantal mogelijke perspectieven. Nu bent u aan zet.

Paul Rademaker, voorzitter Netwerk Toekomstverkenningen

Samenvatting

Arbeid en opvattingen over arbeid zijn in de loop der tijden aan grote veranderingen onderhevig geweest. Eén aspect is onveranderd gebleven: arbeid blijft een centrale plaats in ons leven innemen – om inkomen te verdienen, om te voorzien in de levensbehoeften van onszelf en onze naasten, om identiteit aan te ontlenen, om de *need to be needed* en om de behoefte aan sociale contacten te vervullen. Bovendien geldt voor velen nog steeds het idee dat werken een vorm is om aan de Goddelijke schepping bij te dragen – werken is bidden, *Laborare est orare* – en dat ledigheid des duivels oorkussen is.

Macro-economisch gezien, verkeert de Nederlandse arbeidsmarkt in een gezonde toestand. Alleen zijn de problemen thans, onder invloed van grote wereldwijde en sociaal-culturele veranderingen, van andere aard dan in het verleden. Demografische verschuivingen bijvoorbeeld vormen geen nieuw verschijnsel, maar stellen wel nieuwe eisen. Immigratie, Europa en ‘kansgroepen’ zijn grote thema’s van deze tijd, en arbeid is wellicht de sleutel tot de oplossing van de vraagstukken die daarmee gepaard gaan.

Het hiervoor liggende caleidoscopische perspectief biedt een drieluik op arbeid in de toekomst, bestaande uit een *decor, scenario’s en implicaties, conclusies en aanbevelingen*.

Decor. Om het complexe en dynamische interactieveld tussen arbeid en maatschappij te structureren, wordt de omgeving met het zogenaamde Pentapool-model in vijf verschillende domeinen opgesplitst:

Cultuur, Normen en Waarden
Demografie
Wetenschap en Technologie
Sociaal-economisch
Politiek-institutioneel

Binnen deze domein worden enkele dominante, verrassingsvrije trends gesignaleerd.

Scenario's. Tegen de achtergrond van het decor speelt zich de arbeid van de toekomst af in vier scenario’s.

Levenslange Odyssee
Overheid Plus
Duurzame Arbeid
Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid

Elk van de scenario's kent een eigen palet aan kansen en problemen. De keuze van de scenario's is niet ingegeven door een bepaald model of vooropgezet concept. De scenario's werden door de werkgroep ‘bottom-up’ ontwikkeld, op grond van de thema's en dilemma's

die in de discussies over ‘de arbeid van de toekomst’ het meest frequent aan de orde kwamen en daardoor het meest plausibel leken.

Het is gebruikelijk dat scenario’s de vulling vormen van kwadranten in een assenstelsel dat van tevoren wordt gedefinieerd aan de hand van de meest dominante onzekerheden. De werkgroep heeft dit achteraf gedaan. De verticale as gaat over ‘Maakbaarheid’: top-down, met een dirigistische overheid, of bottom-up, waarbij de (markt)partijen zelf de afstemmingsmechanismen rond vraag en aanbod van arbeid/diensten regelen. De horizontale as gaat in op de rationale van arbeid. Het vraagstuk dat dan speelt is: “werken om te leven of leven om te werken”?

Implicaties. Welke scenario’s zich in werkelijkheid zullen afspelen, is niet te voorspellen. Het doel van de scenario’s is niet om te beschrijven hoe de arbeidsmarkt in het jaar 2020 of 2030 er zal uitzien, maar om voeding te geven aan het debat over ‘arbeid in de toekomst’ en zodoende een bijdrage te leveren aan de beleidsvorming. Bijvoorbeeld, bij Levenslange Odyssee past de overheid sociale voorzieningen aan tot een vangnet voor wie het absoluut nodig heeft. Bij het scenario Overheid Plus krijgen alle mensen werk, en moeten ze werken, óf ze moeten een opleiding volgen. Bij Duurzame Arbeid vormt een optimale verdeling van werk én geld de belangrijkste leidraad.

Dat is anders bij Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid. Dat betekent afscheid nemen van de Lissabon-logica en de opbouw van een samenleving met de nadruk op normen en waarden, respect, waardering, ontplooiing.

De ‘echte’ toekomst zal elementen bevatten van de vier scenario’s die genoemd zijn en daarnaast van ontelbare ongenoemde scenario’s. Wel acht de werkgroep het Odyssee-scenario het meest waarschijnlijk en verwacht dat het Overheid-plus-scenario als het minst wenselijke beoordeeld zal worden. Elk scenario kent een specifieke mix van veronderstellingen. Deze concentreren zich rond de thema’s als segmentatie van de samenleving, (dis)continuïteit van trends, sociaal-maatschappelijke solidariteit, en de ontwikkeling van de kennisintensieve immateriële diensteneconomie. De gemeenschappelijke kern van deze thema’s behelst dat er ruimte is voor beleid, dat er derhalve conclusies kunnen worden getrokken en aanbevelingen te geven zijn voor actiepartijen. Met andere woorden, we hoeven niet te wachten op de arbeid in de toekomst, we kunnen de arbeid in de toekomst voor een deel helpen vormen.

Conclusies en aanbevelingen voor actiepartijen

Via de politieke vertegenwoordiging en het geïnstitutionaliseerd overleg zoals in SER en Stichting van de Arbeid, kan de samenleving daadwerkelijke invloed uitoefenen op de toekomstige ontwikkeling van de arbeidsmarkt en het thema ‘arbeid’. Met name op langere termijn staat veel op het spel. De verschillen tussen de Europese landen zijn daarvan een illustratie, omdat ze laten zien hoe landen die op hun eigen manier reageren en anticiperen op een veranderende wereld en hun eigen beleid uitstippelen, daarbij ook uiteenlopende resultaten boeken.

Binnen elk scenario kunnen actiepartijen bepalen hoe ze op de toekomst willen anticiperen. In werkelijkheid is een beleid nodig dat met meerdere scenario's gelijktijdig rekening houdt. Overheidsbeleid zou zo min mogelijk scenarioafhankelijk moeten zijn en juist met alle mogelijke scenario's rekening moeten houden. Dat uitgangspunt leidt tot scherpe beleidskeuzes op het gebied van actief arbeidsmarktbeleid, onderwijs en opleiding, ondernemerschap en doelgroepen.

Summary

Work, and opinions about work, have changed dramatically over the course of time. However, one aspect has remained unchanged: work keeps its central place in our lives – to generate income, to be able to take care of ourselves and our fellow people, to foster identity, to fulfil the need to be needed, as well as to enjoy social contacts. Also, many still value the principle that one should work to contribute to the Devine creation, *Laborare est orare*, to work is to pray, and that the devil finds work for idle hands.

In a macroeconomic sense, the Dutch labour market is healthy. However, under the influence of large global and socio-cultural changes, old issues now may have new consequences. For instance, demographic shifts are not entirely new, but they do pose new demands. Immigration, ‘Europe’ and special interest groups form important actual issues, and labour may be the key to solve some of the problems that come with them.

The underlying kaleidoscopic perspective offers a triptych on labour in the future, consisting of a *scenery*, *scenarios* and *implications*, *conclusions* and *recommendations*.

Scenery. To structure the complex and dynamic field of interaction between labour and society, the context is subdivided in five different domains using the Pentapool model:

Culture, Norms and Values
Demographics
Science and Technology
Social-economic
Politics-institutional

Within these domains, some dominant and no-surprise trends are being described.

Scenarios. Against the background of this scenery, the future unfolds in four different scenarios conceptualised by the task force:

Lifelong Odyssey
Government Plus
Sustainable Labour
Goodbye to the Dictatorship of Work

Each of the scenarios has its own set of opportunities and threats. The choice of scenarios is not based upon a certain model or a pre-conceptualised framework. The scenarios were developed ‘bottom-up’ by the task force, based upon the theme’s and dilemma’s that occurred most in the task force’s discourse about work in the future and hence seemed most plausible.

It is common to structure scenarios along the four quadrants formed beforehand by the definition of two axes describing the two major relevant uncertainties. The task force however did this exercise afterwards. The vertical axis describes the manufacturability of labour in terms of a centralized government that strongly conducts labour policies at one extreme, or, at the other extreme, ‘bottom-up’, a situation in which (market) parties themselves work out the ins and outs of supply and demand labour market mechanisms. The horizontal axis is about the rationale of labour: “Do we work to live, or do we live to work”?

Implications. One cannot predict which of the scenarios will actually unfold in the future. The goal of the scenarios is not to describe the labour market in 2020 or 2030, but to feed the discussion about work in the future and thus contribute to policymaking. For example, in Lifelong Odyssey, government adjusts social benefits to (only) protect those that are in absolute need of it. In the scenario Government Plus, everyone is given work, and everyone has to work, or has to follow education and training. In Sustainable Labour the leading principle is to strive for an optimal distribution of work and money. In Goodbye to the Dictatorship of Labour, there is another situation: It entails a farewell to the logic of Lissabon and welcomes the development of a society that underlines ethical norms and values, respect and personal development.

The ‘real’ future will contain elements of all four mentioned scenarios and of numerous unmentioned scenarios as well. The task force believes that the Odyssey scenario is the most likely one to develop and that people in general will dislike the Government Plus scenario most. Each scenario is characterized by a different mix of predispositions. These are concentrated around themes such as societal segmentation, (dis)continuity of trends, societal solidarity, and the development of a knowledge intensive immaterial service economy. What these themes have in common is that in all of them there is ample opportunity for relevant and effective policy, which means that conclusions can be drawn and recommendations can be made for action parties. In other words: we don’t have to sit and wait to see work unfold in the future; we can in part shape future work ourselves.

Conclusions and recommendations for action parties.

Through political representations as well as through institutionalised debate such as in the SER and the Labour Foundation, society can truly influence future labour markets and future work. The stakes are high, particular in the long run. Differences between European member states illustrate this, as they are the result of differences in national labour policies with which member states react to and anticipate to a changing world and reach different results by doing so.

Within each scenario action parties can determine how they want to anticipate to the future. In reality however, policies are needed that take many different scenarios into account in a simultaneous fashion. Government policy should be largely scenario-independent and should cover multiple scenarios. That principle in turn can lead to clear policy choices concerning labour market, education and training, entrepreneurship and target groups.

1 Inleiding

Arbeid en opvattingen over arbeid zijn in de loop der tijden aan grote veranderingen onderhevig geweest. Eén aspect is onveranderd gebleven: arbeid blijft een centrale plaats in ons leven innemen.

We verrichten arbeid om uiteenlopende redenen. Allereerst werken mensen om een inkomen te verdienen om te voorzien in de levensbehoeften van henzelf en hun naasten. Maar ook als dat niet nodig is, wil men toch vaak werken om zich nuttig te voelen. Er is een onmiskenbare ‘need to be needed’. Ook worden sociale contacten, het werken in teamverband en de contacten met collega’s door velen genoemd als redenen om te werken. Het gaat niet alleen om de basis van de piramide van Maslov. Arbeid is de voortdurende inspanning om het individu en het collectief te verbeteren, materieel en immaterieel. Bovendien geldt voor velen nog steeds het idee dat werken een vorm is van bijdragen aan de Goddelijke schepping, ‘Laborare est orare’, werk is bidden, en dat ledigheid des duivels oorkussen is.

In een snel veranderende wereld neemt arbeid een centrale plaats in en vormt daarmee een ankerpunt. Maar er is ook de paradox dat, hoewel maatschappelijke verandering niet het doel is van onze arbeid, veel veranderingen er toch het gevolg van zijn. Bijvoorbeeld wanneer technologische innovaties tot nieuwe maatschappelijke verhoudingen leiden. Zonder ‘pil’ geen emancipatie, zonder informatietechnologie geen globalisatie, zonder goedkoop vervoer geen massatoerisme. En het gaat niet alleen om technologische voortbrengselen van arbeid. Niet-technologische innovaties hebben vergelijkbare grote veranderingen in de wereld tot gevolg, bijvoorbeeld bij staatsinrichting, rechtspraak en supranationale instanties.

*Arbeid adelt. Uit solidariteit met de proletariërs zullen we het dus zo veel mogelijk laten.
Gaston Durnez.*

Kortom, arbeid en maatschappelijke verandering beïnvloeden elkaar voortdurend. De vraag kan worden gesteld of die wederzijdse beïnvloeding wel te sturen is, en zo ja, welke sturingsrichtingen wenselijk zijn en hoe deze kunnen worden gerealiseerd.

Macro-economisch gezien verkeert de Nederlandse arbeidsmarkt in een gezonde toestand, met een werkloosheid die nauwelijks boven de wrijvingswerkloosheid uitkomt en een vraag die het aanbod overstijgt, vooral in technische beroepen. Dat betekent geenszins dat het thema ‘arbeid’ van de lijst afgevoerd kan worden, of zelfs zijn centrale plaats in de samenleving verliest. Alleen zijn problemen thans, onder invloed van grote wereldwijde en sociaal-culturele veranderingen, van andere aard dan in het verleden. De vergrijzing is bijvoorbeeld geen nieuw verschijnsel, maar het stelt wel nieuwe eisen. Immigratie en ‘kansgroepen’ zijn de grote thema’s van deze tijd, en ‘arbeid’ is wellicht de sleutel tot

de oplossing van zulke vraagstukken. Het uitbesteden van werk naar Azië of Oost-Europa, de wereldwijde hyperconcurrentie, de verhouding tussen mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt en de Europese integratie zorgen voor nieuwe dynamiek. Tegelijkertijd wordt de arbeidsmarkt opgedeeld in segmenten die variëren van structureel kansarmen tot de experts voor wie de wereld openligt. Belangen en aspiraties lopen ver uiteen. Het beleid moet zowel werkloosheid bestrijden als arbeidskrachten uit het buitenland binnenhalen. Omdat al deze ontwikkelingen ook elkaar beïnvloeden, is de vraag hoe publieke en private sectoren hier op kunnen anticiperen steeds complexer.

Wat is de plaats van de arbeid in de toekomst, welke veranderingen kunnen we verwachten of welke nieuwe beleidsdoelstellingen zullen het licht zien? Welke nieuwe keuzes zullen zich voordoen en waar worden deze keuzes gemaakt en geëffectueerd? Welke dilemma's dienen zich op de arbeidsmarkt aan? Mondiale en socio-culturele veranderingen dwingen tot voortdurende aanpassing van ons denken over arbeid, en van beleid en strategie. Het is daarom opnieuw nodig een stap terug te doen en na te gaan hoe 'arbeid' zich zal ontwikkelen bij ongewijzigd beleid. Het zijn dit soort vragen waarover een werkgroep¹ van het Netwerk Toekomstverkenningen zich heeft gebogen.

De werkgroep wil dat, gezien de wereldwijde socio- en techno-economische ontwikkelingen, het thema 'arbeid in de toekomst' opnieuw niet-vrijblijvend onder de loep wordt genomen. Het gaat er niet alleen om welke nieuwe veranderingen we kunnen verwachten of welke nieuwe keuzes zich zullen voordoen, maar ook om de noodzaak om in te spelen op de uitdagingen waarvoor we ons gesteld zien en om keuzes te maken. Nederland en Europa kunnen daar niet omheen.

Het hier voorliggende caleidoscopische perspectief biedt een drieluik op arbeid in de toekomst, bestaande uit een decor, scenario's en implicaties, conclusies en aanbevelingen. De werkgroep heeft referenties naar de enorm omvangrijke literatuur op dit gebied achterwege gelaten.

Decor. Allereerst is er een decor geschetst van te verwachten relevante ontwikkelingen. Het betreft hier een tamelijk verrassingsvrij beeld van trends in het objectief van de werkgroep. Verrassingsvrije projecties neigen tot een 'business as usual'-perspectief en zetten niet aan tot interventie. Maar, is de trend ook de meest wenselijke ontwikkeling? Zouden we ons niet juist moeten voorbereiden op een toekomstbeeld dat afwijkt van de trend?

Als arbeid adelt, blijf ik liever bourgeois. Paul Flora.

1 Paul Rademaker (vz.); Erik van de Linde (secr.); Marianne Spangenberg-Carliet; Joop de Vries; Bart van Steenbergem; Bernard Verlaan; Gerard Bakker; Hans Nieuwenhuis; Ko Henneman; Lout Jonkers; Hans van der Veen.

Anders gezegd gaat het bij het decor om ontwikkelingen die volgens de werkgroep vermoedelijk gaan optreden, en waarmee we rekening moeten houden, met als ondertoon dat dit ontwikkelingen zijn die we niet onder controle hebben of zelf kunnen kiezen. Toekomstige ontwikkelingen waarvan we niet weten of deze zich werkelijk zullen gaan voordoen, zijn het domein van scenario's. Wanneer daarbij ontwikkelingen aan de orde zijn die we zelf in de hand hebben, komen ze in het hoofdstuk 'Implicaties, conclusies en aanbevelingen' aan de orde. Daarbij worden deze trends in het licht geplaatst van de vraag of de interactie tussen arbeid en maatschappelijke verandering stuurbaar is, en zo ja, hoe, en in welke richting. Daarmee onderstreept de werkgroep een handelingsperspectief voor actiepartijen, gericht op het beïnvloeden van arbeid in de toekomst.

Scenario's. De ambitie van de werkgroep leverde scenario's op waarmee het denken in van de trend afwijkende toekomstbeelden kan worden gestimuleerd en geordend. In het hoofdstuk worden vier verschillende scenario's geschetst. In 'Levenslange Odyssee' komt een maatschappij naar voren waar individualisering en leefpatronen centraal staan als een netwerkcompositie van tijdelijke verbanden. In 'Overheid Plus' wordt een maatschappij geschetst met een zeer actieve, dominerende overheid die zich het lot van de arbeid heeft toegeëigend. Het scenario 'Duurzame Arbeid' benadrukt de verantwoordelijkheid van de nu levende generatie voor de kwaliteit van de arbeid van volgende generaties. Het scenario 'Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid' ziet een meer op beleving gerichte samenleving ontstaan, waarbij voor arbeid een ondergeschikte plaats is ingeruimd.

Geen van deze vier scenario's claimt de toekomstige werkelijkheid sluitend te beschrijven. Alle vier prikkelen ze de fantasie met als doel acties uit te lokken van verschillende partijen. Maar niet alleen dat – het gaat om een plausibel panorama op de toekomst zoals dat door de werkgroep wordt ingeschat. De werkgroep presenteert deze vier toekomstbeelden ook omdat ze relevant worden geacht met het oog op toetsing van mogelijke beleidsopties aan de hand van deze scenario's. In de conclusies en aanbevelingen wordt daar een voorzichtige aanzet toe gedaan. Voorzichtig, omdat de werkgroep beseft dat het beter is dat actiepartijen soeverein blijven ten aanzien van hun eigen acties.

Implicaties, conclusies en aanbevelingen. Daarmee komen we – na het beschrijven van het decor en het presenteren van de vier scenario's – tot het derde deel van ons drieluik, namelijk de vraag of en hoe we ontwikkelingen kunnen beïnvloeden en welk onderzoek en welke beleidsmaatregelen nodig en mogelijk zijn en wat de rol van de verschillende actoren in het veld is. De leden van de werkgroep trekken bescheiden conclusies en doen enkele voorzichtige thematische aanbevelingen, gericht op actiepartijen.

2 Decor

2.1 Pentapool

Om het complexe en dynamische interactieveld tussen arbeid en maatschappij te structureren wordt gebruikt gemaakt van het zogenaamde *Pentapool*-model waarbij de omgeving in vijf verschillende domeinen wordt opgesplitst:

- 1 Cultuur, Normen en Waarden
- 2 Demografie
- 3 Wetenschap en Technologie
- 4 Sociaal-economisch
- 5 Politiek-institutioneel

Het oogmerk van de verdeling in domeinen is ordening en focus. De scheiding tussen domeinen is diffuus en veelal kan een trend vanuit verschillende domeinen bekeken worden. Per domein is een aantal relevante trends verzameld. Soms is er sprake van het doortrekken van reeds in gang gezette trends, soms doemen recente ontwikkelingen op. Steeds wordt gewezen op de gevolgen voor arbeid of naar de effecten van veranderingen in de arbeid. Het totaalbeeld is complex, dynamisch en zelden eenduidig. Vandaar dat we aan de titel van dit rapport ‘Arbeid in de Toekomst’ de subtitel ‘Een Caleidoscopisch Perspectief’ hebben toegevoegd.

In het onderstaande worden enkele relevante trends in de Pentapool besproken zoals die door leden van de werkgroep naar voren zijn gebracht.

2.1.1 *Cultuur, normen en waarden*

Arbeid als activiteit om in het levensonderhoud te voorzien heeft altijd een dominante plaats ingenomen in het leven. Het begrip arbeid kon veranderen afhankelijk van de omgeving waarin men leefde. Werken in de stad was anders van aard dan werken op het platteland. Ook kan de omgeving meer of minder vriendelijk zijn – een *Bounty*-eiland is vriendelijker dan de Siberische steppe.

De organisatie van arbeid drukt er ook zijn stempel op – de lopendebandwerker zal eerder geconfronteerd worden met een gevoel van vervreemding dan de kleine zelfstandige. Hoewel, ook die laatste overvallen kan worden door de klemmende vraag: “is dit het doel van mijn leven?”

Het nadeel van deeltijdarbeid is natuurlijk wel, dat één verloren arbeidsplaats dan twee werklozen oplevert. *Alexander Pola.*

De plaats van arbeid in de samenleving staat niet los van algemene ontwikkelingen in de samenleving. Zo is de voortschrijdende emancipatie in de zin van een toenemende gelijkwaardigheid van man en vrouw van invloed op arbeid. Het aantal werkende vrouwen zal

in de naaste toekomst verder toenemen. Een relatief groot deel van hen zal om deeltijdarbeid vragen. Hoewel sommige werkgevers zullen klagen dat dit moeilijk te realiseren is, zal in een krappe arbeidsmarkt, waar de onderhandelingspositie van de werknemer relatief sterk is, deeltijdarbeid steeds meer voorkomen. Het verminderen van het verschil tussen man en vrouw op de arbeidsmarkt zal ertoe leiden dat ook veel mannen in deeltijd gaan werken. De tweeverdienerhuishouding gaat de norm worden in Nederland met alle gevolgen van dien voor het socialezekerheidsstelsel, en tegelijkertijd blijft het aantal eenpersoonshuishoudens toenemen.

Arbeid blijft belangrijk voor menselijke zingeving. Veel mensen zullen hun identiteit blijven ontlenen aan de arbeid die ze verrichten. De indruk bestaat dat dit sterk speelt bij jongere generaties. Steeds meer mensen zullen proberen 'werk' te verbinden met andere aspecten van hun leven, zoals persoonlijke vorming, een doel in het leven en sociale relaties. De *creative class* slaagt erin dit proces deels om te keren: zij geven uitdrukking aan hun persoonlijkheid door middel van het werk en de levensstijl die ze kiezen.

Werknemers worden steeds hoger opgeleid. Dit kan tot spanningen leiden in traditionele, hiërarchische organisaties. Aan de eisen van de *creative class* kan binnen traditionele organisaties niet meer worden voldaan. De band van de werknemer met zijn werkgever zal verminderen. Werkgevers zullen hun beste personeel steeds meer moeten beschouwen als vrijwilligers. Hoogopgeleide werknemers zullen meer nomadisch gedrag gaan vertonen, dat wil zeggen dat ze vaker dan in het verleden van baan zullen veranderen. Hier zal ook sprake zijn van een *freelancer*-gedrag met zowel intern als extern een losse werkrelatie met meerdere werkgevers, met snelle wisselingen. Het toenemende zelfbewustzijn van de werknemers zal tot een afnemende bereidheid leiden om zich om zich omwille van sociale zekerheid lange tijd aan één werkgever te binden. De zelfredzaamheid van de werknemer neemt toe.

Het nomadisch gedrag kan tot problemen leiden wanneer het gaat om de financiering van dure *éducation permanente*-programma's. Zullen bedrijven bereid zijn om in de bijscholing van hun werknemers te investeren als deze hun hogere marktwaarde als gevolg van die opleiding te gelde willen maken? Een verplichting tot bijscholing kan dit dilemma enigszins verminderen, maar heeft ook nadelen. Het borgen van 'klantspecifieke kennis' speelt ook een rol – wil je diensten duurzaam kunnen leveren, dan moet kennisborging een feit zijn.

Door de versnelde veroudering van kennis en vaardigheden is er een groeiende behoefte aan continue bij- en omscholing. De *employability*, dat is de blijvende inzetbaarheid van de werknemer, wordt een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer en werkgever. Er is een recht en een plicht tot bijscholing. Leren wordt onderdeel van de productieve arbeid en niet meer gezien als een noodzakelijk kwaad. De scheiding tussen arbeid en leren vervaagt. Er is veelal sprake van al doende leren en al lerende doen. Het leren wordt deel van de nieuwe levensstijl. Leren heeft meerdere facetten, met technologisch gebonden

kennis, aan de eigen organisatie gebonden kennis, en, zoals eerder aangegeven, aan de klant gebonden kennis. Verschillende snelheden en belangen van veroudering van kennis vragen om verschillende maatregelen. Overigens is deze trend niet geheel scenario-onafhankelijk.

Arbeid is een verdovend middel dat er als een medicament uitziet. Tennessee Williams.

De scheiding tussen werk en vrije tijd komt hierbij ook onder druk te staan. Dit leidt tot spanningen waar steeds meer mensen meer tijd voor zichzelf willen, met minder werkdruk en stress en met een betere balans in hun leven. Terwijl op dit moment juist veel mensen in Nederland, meer dan in het verleden en meer dan in andere landen, over een te hoge werkdruk klagen. De vraag is of deze wensen in een toenemende concurrentie niet als illusoir moeten worden afgewezen. Er zal een toename van de productiviteit gevraagd worden, zodat in minder tijd meer werk verzet kan worden. Mensen willen meer tijd voor zichzelf, staan onder stress, klagen over een te hoge werkdruk – en het is afhankelijk van welk scenario we volgen, of de samenleving hieraan toegeeft of niet. Tot dusver maken de meeste mensen hun leven steeds drukker, met werk of niet-werk, klagen dan over tijdgebrek, en geven het werk de schuld.

Ondanks deze dynamiek gaat de in- en doorstroom van vrouwen langzaam. Het is scenarioafhankelijk of dit zal veranderen – aangenomen dat zich geen grote conflicten zullen voordoen. Uit het verleden is gebleken dat als de samenleving vindt dat ‘vrouwen aan de slag moeten’, er een enorme impuls ontstaat om belemmeringen op te lossen, in de bedrijven zelf, maar ook door de overheid. Tijdens de Tweede Wereldoorlog zorgde de Britse overheid ervoor dat vrouwen in de fabrieken, scheepswerven en andere bedrijven konden werken door opvang voor kinderen te regelen. Na de oorlog moesten de vrouwen weer naar huis en hun banen weer afstaan aan mannen. Tot halverwege de jaren zestig was het in Nederland in sommige bedrijven nog gebruikelijk dat als een vrouw trouwde zij haar baan moest opzeggen. Er is een verband tussen hogere vrouwenparticipatie, langer werken en (de kosten van) vergrijzing. Wat oorzaak is, en wat is gevolg, staat vooralsnog ter discussie.

2.1.2 *Demografie*

We krijgen de komende jaren met een sterk vergrijzende bevolking te maken. Dat dit mogelijk ook gevolgen heeft voor het elan en de ondernemings- en innovatiedrift bij de werknemers wordt echter niet algemeen onderkend. Het wordt van groot maatschappelijk belang om de blijvende inzetbaarheid van ouderen te organiseren. Dit betekent niet alleen *éducation permanente*, maar ook andere arbeidsmarktregelingen, zoals een demotie-beleid, en aangepaste werktijden.

De kwantitatieve afname van de beroepsbevolking zal gedeeltelijk gecompenseerd kunnen worden door een stijging van het percentage werkende vrouwen, ook van het allochtone

bevolkingsdeel, meer fulltimebanen, langer werken en door technologische ontwikkelingen waardoor met gelijkblijvend aantal productie-uren meer geproduceerd wordt. Een tekort aan goed opgeleide jongeren – met name technisch geschoolden – zal ertoe leiden dat een aantal bedrijven hun productie en onderzoeksactiviteiten naar het buitenland zal overplaatsen. Daarmee gaat waardecreatie voor Nederland verloren, hetgeen de financiering van de vergrijzing zal bemoeilijken.

De vergrijzing zal leiden tot een ‘demografisch tekort’, in die zin dat er te weinig werkenden zijn ten opzichte van de niet-werkenden. Voor een deel kan en zal dit tekort opgevangen worden door een verruimd immigratiebeleid. Dit beleid zal echter een scenarioafhankelijk selectief immigratiebeleid zijn: vooral hoogopgeleiden waaraan we in Nederland behoefte hebben, op terreinen waarin er een structureel tekort is zoals de zorgsector, zullen mensen van buiten mogen aantrekken. Het migratiebeleid binnen en buiten EU heeft verschillende effecten. Bekend is de komst van vele Polen naar West-Europese landen, met als gevolg een arbeidstekort in eigen land. Hier is zeker ook sprake van lager opgeleiden. Het CPB kent enkele scenario’s met meer en minder instroom van immigranten, uiteraard met bijbehorende verschillen van beleid. Waar vooral hoogopgeleiden wegtrekken zal dit grote nadelige gevolgen kunnen hebben voor het emigratieland. Er werken meer Ghanese doctoren in Londen dan in Ghana zelf, waar een tekort aan doktoren is. Internationaal verzet tegen dergelijke uitwassen van *braindrain* is in de komende decennia niet denkbeeldig.

De relatieve daling van de Europese bevolking in het totaal van de wereldbevolking zal leiden tot een relatieve daling van de rol op het internationaal politieke toneel en op het culturele vlak. De reactie van Nederland en Europa hierop kan tweërlei zijn: er kan een reactionaire roep ontstaan om de nationale traditie en identiteit veilig en boven alles te stellen, of er kan een geleidelijke acceptatie van de wisselende machtsbalans ontstaan en een assimilatie van exotische invloeden.

*Arbeid is voor de meeste mensen verstrooiing die ze lange tijd kunnen volhouden.
Dennis Gabor.*

Uit het verleden wordt een aantal trends duidelijk. De beroepsdeelname van de 15 – 64-jarige vrouwelijke bevolking is tussen 1947 en 2004 verdubbeld tot ruim 50%. Dit is voornamelijk toe te schrijven aan het veranderde arbeidsgedrag van gehuwde vrouwen. De stijgende arbeidsparticipatie is minder toe te schrijven aan een meer gelijke verdeling van de huishoudelijke taken tussen mannen en vrouwen dan aan de daling van de huishoudelijke arbeidstijd van vrouwen. Dit komt vooral door de verschuiving van huishoudelijke productie naar de marktsector, waardoor vrouwen veel minder tijd aan het huishouden hoefden te besteden. De stijgende deelname van vrouwen aan het arbeidsproces wordt ook wel voor een groot deel toegeschreven aan de behoefte aan extra inkomen als gevolg van bijvoorbeeld consumptiestijging en privéscholing.

In de periode na de Tweede Wereldoorlog heeft een verandering plaatsgevonden in de samenstelling van de vrouwelijke beroepsbevolking. Hierin is de grootste groep nu boven de 40 jaar in plaats van onder de 25 jaar, doordat meisjes langer leren en vrouwen met kinderen doorwerken. De beroepsdeelname van vrouwen met een middelbare of hogere opleiding was altijd al hoger en is ook nog verder toegenomen.

2.1.3 *Wetenschap en Technologie*

Op het gebied van wetenschap en technologie zullen zich in de naaste toekomst zonder twijfel belangrijke ontwikkelingen voordoen. Vooral door het combineren van doorbraken in verschillende disciplines neemt het aanbod van wat technisch mogelijk is sterk toe. Denk aan nanotechnologie, biotechnologie, nieuwe materialen, enzovoort. Nieuwe technologische ontwikkelingen vragen om nieuwe grensoverschrijdende disciplines. Innovatie zal ook centraal moeten komen te staan in het onderwijs zelf, dat zich meer moet richten op ondernemerschap en bètavakken. Zowel bedrijven als overheden krijgen te maken met verregeande aangepaste werkprocessen. Innovatie strekt zich van producten, processen en diensten mede uit tot de methoden van werken, en het begrip sociaal-maatschappelijke innovatie krijgt een eigen dynamiek.

De nieuwe mogelijkheden zullen, als de kwantiteit of kwaliteit van de arbeid in het geding is, kunnen leiden tot een bezinning op de wenselijkheid van de innovatie, zowel door de maatschappij als door de werknemer die werkzaam is in de innovatieve sector. De versnelde veroudering van kennis en vaardigheden maakt voortdurende om- en bijscholing noodzakelijk. Werknemers en werkgevers zullen streven naar een ‘duurzaam kennisbestand’. Overheden zullen onderling veranderende werk en taakverdelingen tegenkomen, de verdeling van arbeid tussen overheden en bedrijven zal veranderen onder invloed van marktliberalisering. De vraag is of de wetenschappelijke en technologische ontwikkelingen primair tot productiviteitsstijging leiden en daarmee tot netto-uitstoot van arbeid. Voor zover deze trend robuust is, wordt hij in het scenario ‘Duurzame arbeid’ krachtig tegengewerkt. Daarbij speelt ook de kwestie van arbeidsverdeling.

Ook zullen reeds bekende mogelijkheden op het gebied van duurzaam produceren onder druk van de groeiende problemen versneld geïmplementeerd worden. Zulke innovaties hebben ook effect op de arbeidsmarkt. Enerzijds is er een grote behoefte aan hoogopgeleide technici die het mogelijk maken dat ook Nederland een bijdrage kan leveren aan innovatie en duurzame groei. Daarnaast vraagt de implementatie van de nieuwe technologieën om werknemers die met de nieuwe technologieën kunnen omgaan. Monteurs in garagebedrijven moeten met computerdiagnosemachines kunnen omgaan. Hetzelfde geldt voor medewerkers in de zorgsector. Voor duurzame technologie – waarvan het beslag op de aardse reserves de mogelijkheden van volgende generaties niet compromitteert – is dit niet anders dan voor elke andere, niet-duurzame technologie. Een bijzonder geval is als technologie duurzaam is in die zin dat de mogelijkheid om betaald werk te verrichten niet gecompromitteerd wordt. Die notie speelt in het scenario ‘Duurzame arbeid’.

De concurrentie om hoogopgeleide medewerkers zal toenemen en internationaal worden. Enerzijds zal ook het buitenland c.q. buitenlandse ondernemingen Nederlandse hoogopgeleiden wegtrekken, anderzijds echter zullen Nederlandse ondernemingen meer talent uit het buitenland aantrekken. Beheersing van internationale talen wordt een must voor Nederlandse werknemers.

In de innovatieve samenleving komen creatieve beroepen in hoog aanzien te staan. Strenge hiërarchieën zullen moeten verdwijnen om creativiteit mogelijk te maken. Het werken in losgekoppelde netwerkorganisaties neemt toe.

Innovatie kan betekenen dat grenzen tussen bedrijfstakken wegvallen en dat er een nieuwe arbeidscultuur van samenwerkende bedrijven ontstaat. Ook zullen bedrijfstakken meer van elkaar kunnen en moeten leren. Toenemende kennisintensiteit van processen en producten leidt tot specialisatie van bedrijven en instellingen. Dat leidt vervolgens tot toenemende onderlinge afhankelijkheden van bedrijven en partijen in de markt, hetgeen tot vorming van ketens en netwerken leidt. Dat vereist van werknemers en werkgevers competenties op het gebied van intramurale communicatie, coöperatie en co-innovatie. Werkgevers en werknemers zullen leren denken en werken in termen van ketenregie en interculturele combinaties van bedrijfs- en handelingsactiviteiten.

Arbeid is een straf van God welke door de meeste schepselen beschouwd wordt als een zegen voor de naaste. Julien de Valkenaere.

Innovatie is niet alleen een zaak van de grotere bedrijven, ook het midden- en kleinbedrijf (mkb) zal innovatie moeten omhelzen. Hierbij zal samenwerking met andere mkb'ers of onderzoeksinstellingen noodzakelijk zijn. Dit zal een *open mind* van werkgevers en werknemers vragen, evenals van de kennisinstellingen.

Robotica en automatisering zullen zware lichamelijke arbeid en eentonig herhalingswerk overbodig maken. Ook zal robotica een antwoord kunnen geven op de concurrentie uit lagelonenlanden. De werkgelegenheid voor laag- en ongeschoolden komt door de robotica onder druk te staan.

Op afstand werken wordt door ICT nog makkelijker. Het maakt thuiswerken voor vrouwen en hun partners beter mogelijk. ICT democratiseert kennis. Werken wordt meer gevarieerd in plaats en tijd. Het maken van nieuwe combinaties van kennis creëert nieuwe waarde en onderscheidende posities. Technologische innovaties zullen vanouds gerespecteerde werkmethoden overbodig maken, bijvoorbeeld het stellen van medische diagnose per internet of het verrichten van operaties door robots.

Het onderkennen van de grote wereldproblemen, zoals duurzaamheid en klimaatverandering, de opkomende schaarste van bijvoorbeeld water of energie, de verstedelijking en het tekort aan voedsel schiept nieuwe uitdagingen en mogelijkheden. Hier liggen groei-

markten waarop Nederlandse onderzoeksinstituten en de industrie in het algemeen kunnen inspelen met kansen voor nieuwe werkgelegenheid.

2.1.4 *Sociaal-Economisch*

Voor de wet zijn alle burgers gelijk, maar hun waarde als werknemer zal steeds grotere verschillen vertonen. De absolute top- en competentiegroepen met grote schaarste op de markt krijgen een steeds sterkere onderhandelingspositie, terwijl aan het andere eind van het spectrum een ‘race to the bottom’ dreigt. Globalisering speelt hierbij een rol, hoewel vaak slechts een excuusrol. Dat globalisering noodzaakt tot het optrekken van de topsalarissen naar een vermeend wereldniveau en dat anderzijds de lagere salarissen door de concurrentie uit lagelonenlanden onder druk komen te staan, berust eerder op een fictief idee dan op een empirisch bewijs. De roep tot regelgeving om tot meer maatschappelijke gerechtigheid te komen wordt evenwel steeds luider. Organisaties die deze gerechtigheid intern toepassen, zullen als aantrekkelijker werkgevers beschouwd worden en vergroten daarmee hun competitief voordeel op een krappe arbeidsmarkt.

Het opleidingsniveau van de Nederlandse werknemer stijgt verder, hoewel met horten en stoten, en wordt gaandeweg specifiek. Dit heeft gevolgen voor de vraag om medezeggenschap en zelfontplooiing in de organisatie, en vraag om verdergaande afstemming tussen werkgevers en werknemers enerzijds en de onderzoeks- en opleidingsinstellingen anderzijds.

De opkomst van platte organisaties zou ertoe kunnen leiden dat deze minder ‘top-down’ worden georganiseerd en meer autonomie verschaffen aan de hoger opgeleide werknemer. Een autonomie die noodzakelijk is, indien de onderneming in de innovatieve strijd mee wil kunnen doen. De groei van ‘integrated business systems’ – een trend die eveneens valt waar te nemen – maakt organisaties, van boven tot onder, meer doorzichtig en versterkt de centrale controle.

Veel ondernemingen gaan tijdelijke strategische partnerships aan en vaak worden projecten verricht in ‘orkestorganisaties’, dat wil zeggen tijdelijke samenwerkingsverbanden van een groot aantal organisaties, bijvoorbeeld bij grote bouwprojecten. Dat beïnvloedt de identificatie van de werknemer met de organisatie. ‘Duurzaamheid’ wordt een kernbegrip in het sociaal-economisch beleid. Duurzaamheid in zijn verschillende aspecten wordt een belangrijke markt en vraagt speciaal opgeleide werknemers. De voortgaande Europese integratie leidt tot het ontstaan van een Europese arbeidsmarkt. Werknemers zullen meer dan tot nu toe voor het verkrijgen van een arbeidsplaats ook over de grenzen heen kijken, in eerste instantie binnen Europa. Werkgevers zullen hetzelfde doen en zich daar vestigen waar de benodigde werknemers aanwezig zijn of de benodigde werknemers van buiten naar Nederland halen. Er zal een harmonisatie van arbeidswetgeving in Europa plaatsvinden.

Naast schaalvergroting in ondernemingen valt er ook een tendens van concentratie op kernactiviteiten en netwerkorganisaties te constateren. Het aantal kleine zelfstandigen of micro-ondernemingen neemt toe. Veel werknemers krijgen een consultantstatuur. Een en ander vraagt om nieuwe sociale vaardigheden en kennis en biedt daarmee mogelijkheden aan daarvoor geëigende en nieuwe opleidingsinstituten. Er komt meer behoefte aan het ontwikkelen van excellente opleidingssystemen, omdat het hoge kwaliteitsniveau waardoor de EU zich kan blijven onderscheiden, veel vaardigheden en hoogontwikkelde competenties vereist.

Omdat steeds meer mannen en vrouwen gaan werken, worden veel huishoudelijke taken uitbesteed. Dit leidt tot nieuwe beroepsgroepen en nieuwe organisaties. Vrijwel elke denkbare activiteit is in een vorm van betaald werk om te zetten, vooral in de dienstensector die in de ontwikkelde landen reeds 80% van al het werk beslaat. Voorbeelden zijn ontspanningsmassage, meditatie, *mediation*, hondenuitlaatdienst, bewegingscoach, etc. De vraag is hoe hier kwaliteitskeuren voor ontwikkeld kunnen worden en welke opleidingseisen te stellen zijn.

Werken: alleen maar eraan denken maakt me al moe. Ashleigh Briljant

Steeds meer vrouwen gaan werken, maar de redenen waarom laten een verschuiving zien: van een tekort aan arbeidskrachten en behoefte aan emancipatie, via de noodzaak van extra inkomsten, naar zelfontplooiing. Het anderhalfverdienersinkomen is voor een gemiddeld gezin toereikend, en éénverdiener zijn binnen een gezinsverband wordt steeds lastiger door hogere kosten. Door verschuiving naar een dienstverlenende maatschappij is in de periode 1947-2005 de groei van de werkgelegenheid van vrouwen vooral te vinden in de sector zorg & welzijn (van 8% naar 30%); zakelijke dienstverlening (van 7 naar 23%) en onderwijs en openbaar bestuur (van 7 naar 14%). Vrouwen gaan vooral werken in sectoren waar al veel vrouwen werkzaam zijn.

Het thema 'arbeidsduurverkortung' (adv) en de 35-urige werkweek, is interessant in het kader van de scenario's. Als de totale hoeveelheid werk als 'begrensd' wordt gezien, leidt adv tot hogere participatie van vrouwen (scenario 'Duurzame arbeid'). In andere scenario's is dit geen sterke overweging.

Uit het voorgaande blijkt dat niet alleen het overheidsbeleid van belang is geweest, maar dat het vooral ook economische en technologische ontwikkelingen zijn die het voor vrouwen mogelijk hebben gemaakt om te gaan werken en te blijven werken. Vooral in tijden van een krappe arbeidsmarkt is er gewoonlijk meer ruimte voor vrouwen, zowel door veranderde maatschappelijke opvattingen over de gewenstheid van de arbeidsparticipatie als door speciale faciliteiten en randvoorwaarden.

Ten aanzien van de structurele kenmerken industrie kunnen we observeren dat er een levenscyclus is van bedrijfsactiviteiten en -sectoren. De economische *cash cows* van de

twintigste eeuw zullen vroeg of laat in de eenentwintigste eeuw hun einde vinden. Andere activiteiten zullen ervoor in de plaats komen. In de negentiende eeuw werd de landbouw verdrongen door maakindustrie. In de loop van de twintigste eeuw is dienstverleningssector belangrijk geworden. En binnen elk van de bijbehorende arbeidsmarktsectoren zijn er grote verschuivingen geweest tussen de subsectoren. Zoals de middeleeuwse ridders in de zestiende eeuw werden vervangen door beroepslegers met vuurwapens, zo is Tilburg niet meer onze nationale 'wolstad' sinds de zeventiende eeuw, hebben we de lakenindustrie niet meer sinds de achttiende eeuw, de zoutziederij niet meer sinds de negentiende eeuw, en de katoenindustrie en de staatsmijnen niet meer sinds de vorige eeuw. De dienstensector is de *money maker* van de nabije toekomst, maar de maakindustrie blijft cruciaal. Een verschil met vroeger zal echter zijn dat arbeidsmarktsectoren in de dienstensector kortere levenscycli hebben; niet meer een levensduur van een of twee eeuwen, maar hooguit decennia. Het aanpassingsvermogen van mens en samenleving aan dergelijke snelle cycli zal het nationale succes in de wereldwijde economie voor een groot deel bepalen.

2.1.5 *Politiek-Institutioneel*

De belangrijkste politieke ontwikkelingen in de komende jaren zijn de Europese integratie en de globalisatie. Beide ontwikkelingen leiden ertoe dat de Nederlandse arbeidsmarkt verdwijnt en onderdeel wordt van een Europese of wereldomvattende arbeidsmarkt. De mobiliteit van de werknemers en werkgevers neemt toe. Er is grote behoefte aan internationale arbeidswetgeving. Ook zullen er Europese (of zelfs wereldwijde) kwaliteitskeuren voor opleidingen en universiteiten komen.

Door de globalisering worden de vrijheidsmarges van de ondernemingen groter en daarmee neemt de politieke controle op deze organisaties af. De acceptatie daarvan is afhankelijk van de scenario-ontwikkeling. Door het internationaliseren van ondernemingen ontstaat een grotere afstand tussen overheid en economie. In principe kan de overheid grote problemen hebben, zoals bij het begrotingstekort, de sociale voorzieningen en het grotestedenbeleid, terwijl het economisch goed gaat.

Door de globalisering kunnen arbeidsrechtelijke regelingen ter discussie komen te staan. De dilemma's voor de overheid zullen toenemen. Internationale normen en spelregels verhinderen het om de marktwerking te belemmeren. Meer *hire and fire* lijkt onontkoombaar, terwijl de burgers van hun overheid een sociale visie en bescherming verwachten. Er zal een debat en een economisch-theoretische reflectie plaatsvinden over de vraag of globalisering noodzakelijkerwijs een gelijkschakeling van de sociaal-politieke stelsels impliceert. Of is een co-existentie tussen bijvoorbeeld het Angelsaksische model, het Rijnlandse model en het opkomende Chinese model mogelijk? Een mogelijke aantasting van de Europese verzorgingsstaat zal veel werknemers zorgen baren. Zij zullen zelf maatregelen nemen, zoals zelf sparen voor de oude dag, en zijn bereid een collectief offer te brengen, bijvoorbeeld in de vorm van loonmatiging of langer doorwerken. Uiteraard is er

een direct verband tussen de dominantie van economische middelen en van scenario-ontwikkeling.

Nog even en er zijn hier meer mensen aan het werk om mensen aan het werk te houden dan er mensen aan het werk zijn. *Gerrit Komrij.*

Globalisering zal veel meer blijken te zijn dan vrijhandel en internationale investeringen. Culturele aspiraties en democratische verlangens spelen ook een rol. Het zoeken c.q. behouden van een eigen nationale, culturele, etnische en religieuze identiteit blijft ook belangrijk. Deze aspiraties spelen ook bij allochtonen in Nederland. Dit kan leiden tot een verschil in opvatting over het meest gewenste arbeidsbestel, bijvoorbeeld ‘mag mijn vrouw buitenshuis werken, mogen jongens en meisjes gemengd bijgeschoold worden, mag ik op Sabbat overwerken?’

Veel overheidsdienstverlening wordt vercommercialiseerd, met allerlei gevolgen voor de arbeidsrechtspositie van de voormalige ambtenaren of overheidsdienstverleners, bijvoorbeeld in het onderwijs, de gezondheidszorg en de beveiliging. Deze trend heeft gevolgen voor de arbeidsethiek en een rechtvaardige zorgtoedeling. De vercommercialisering van overheidsdienstverlening leidt ook tot nieuwe arbeidsverhoudingen, waarbij specifieke aandachtspunten, zoals het ontslagrecht, de posities van partijen helder zullen markeren.

Er komt een toenemende kritiek op de rol van het kapitaal in de markt. De effecten van het grootkapitaal op arbeid worden langzamerhand duidelijk en aan banden gelegd. Met name tegen de desastreuze effecten van sommige *hedgafunds* op destabilisatie en discontinuering van werk en persoonlijke carrières worden maatregelen genomen. Mogelijk dat de vakbonden hier het voortouw gaan nemen, maar ook de overheid heeft belang bij een stabiel arbeids- en productiebestel. De sterke euro heeft een stevig fundament onder deze ontwikkelingen gelegd.

De roep om meer verantwoord ondernemen neemt toe. Werknemers en aandeelhouders zullen in toenemende mate van hun onderneming vragen om maatschappelijk verantwoord te werken en daarover ook inderdaad verantwoording af te leggen. De urgentie van duurzaamheid in productieprocessen, ontwerp en het gebruik van producten neemt toe. Het duurzaamheidskeurmerk kan een competitief voordeel worden. Wereldproblematiek zoals rond duurzaamheid en klimaat schept nieuwe groeimarkten voor arbeid.

Hoewel het geloof in de maakbare samenleving is afgenomen, zal de overheid een beleid moeten voeren om de invloed van disruptieve elementen zoals terroristen, asocialen, verslaafden, criminelen en grootkapitaal binnen de perken te houden. Kansen op de arbeidsmarkt zijn daarbij van essentieel belang en rechtvaardigen een actieve bemoeienis van de overheid op het opleidingbeleid en de arbeidsmarkt. Een significant deel van de criminaliteit kan verdwijnen als het gebrek aan voldoende inkomen als oorzaak wordt weggenomen.

Kanttekening

Bij het geschetste, vooral nationale decor is niet ingegaan op de internationale, macro-economische inbedding. Zo hebben landen met een miljardenbevolking veel grotere vijvers om 'hun' 0,05% getalenteerden uit te vissen. Voor de verdeling van delfstoffen, grondstoffen en andere natuurlijke hulpbronnen in de wereld, speelt een vergelijkbare kwestie. Voorts is het de vraag hoe lang de aanname blijft gelden dat natiestaten de baas zijn in de wereld. Wie de opeenvolgende UNDP *Global Development* rapporten bekijkt, ziet zelfs een tendens dat steeds vaker de omzet van *global companies* groter is dan het bnp van steeds meer en steeds rijkere natiestaten. Wellicht zal blijken dat de scenarioschetsen en de geldigheid voor de verschillende 'verhoudingen' niet op natiestaten slaat, maar op *global companies*. Er is ruimte voor beleid, en beleid doet ter zake, daar gaat dit rapport over. Elk land heeft de ruimte om tegenspel te bieden en zijn eigen koers te varen, maar zal realistisch moeten zijn in de verwachtingen.

3 Scenario's

Het is gebruikelijk dat scenario's de vulling vormen van kwadranten in een assenstelsel dat van tevoren wordt gedefinieerd. De beide assen zijn meestal de dominante onderling onafhankelijke onzekerheden die voor de kwestie van belang zijn. Meestal worden extreme posities op de assen gekozen. Indien in een dergelijke werkwijze bijvoorbeeld de y-as betrekking heeft op een geïndividualiseerde versus een collectieve samenleving, dan zijn twee van de vier scenario's gebaseerd op een extreem geïndividualiseerde samenleving, en de andere twee op een extreem gecollectiveerde.

Werken is iets kostbaars: ik weet het omdat ik het tegenbewijs heb geleverd. Jules Renard.

De werkgroep heeft deze gebruikelijke werkwijze niet gevolgd. In plaats daarvan zijn de scenario's ontstaan uit plausibel geachte ideeën van werkgroepleden, niet uit extreme. Die ideeën zijn vervolgens gevoed met trends uit het decor en aangevuld en gecorrigeerd door de werkgroep. De vier resulterende scenario's vullen daardoor niet elk een kwadrant. Wel zijn ze in een assenstelsel te plaatsen. De werkgroep heeft dat achteraf gedaan. De x-as gaat daarbij over het continuüm dat start bij 'leven om te werken', en dat eindigt bij 'werken om te leven'. De y-as loopt van 'bottom-up-' naar 'top-down'-stuuringsmechanismen op de arbeidsmarkt.

Door de bovenomschreven aanpak van de werkgroep worden de scenario's minder sterk door onzekerheid gekenmerkt dan gebruikelijk. Maar dat betekent niet dat elk van de scenario's waarschijnlijk is, of dat een waarschijnlijker is dan de anderen. De toekomst is niet voorspelbaar. Maar deze scenario's zijn wel voorstelbaar.

3.1 Levenslange Odyssee



Kenmerken van ‘Levenslange Odyssee’:

- Jongeren willen en/of kunnen pas op latere leeftijd gesetteld raken.
- Wereldwijde *ratrace* leidt tot het continu verplaatsen, verdwijnen, veranderen, vermengen van banen.
- Een deel van de banen worden *commodities*; het toptalent kan kiezen uit onbeperkte mogelijkheden.
- De individuele burger is steeds op zoek naar de beste balans tussen werk, gezin, groei, vrije tijd, leren.
- Steeds meer mensen werken als zelfstandige en vormen dan allianties en blijven op de uitkijk.
- De overheid verliest het overzicht, en macro-economisch beleid verliest aan kracht.
- Enerzijds door individualisering, anderzijds door technologie en globalisering, worden de traditionele arbeidsverhoudingen doorbroken.
- Zowel op het werk als daarbuiten ontwikkelen zich leefpatronen die bestaan uit een aaneenschakeling van tijdelijke verbanden.
- Steeds vaker zal de arbeidssituatie een afspiegeling zijn van de persoonlijke prioriteiten op dat moment.

3.1.1 *Odyssee-jaren*

De eerste aanzet tot dit scenario wordt zichtbaar bij de jeugd. Het wordt normaal dat jongeren, lang na het voltooien van studie of opleiding, nog steeds niet *gesetteld* zijn. Ze wonen bij hun ouders of bij vrienden, gaan relaties aan en hebben af en toe een baantje, volgen een cursus of maken een grote reis – maar ze zijn niet toe aan een vaste baan, de aankoop van een woning of een gezin. Deze jaren van veranderen en uitproberen, die thans reeds overeenkomen met de levensstijl van een meerderheid van jongeren beneden de dertig, worden wel de ‘odyssee-jaren’ genoemd. Ze zijn gekenmerkt door een aaneenschakeling van tijdelijke netwerken en oplossingen. De ouders zien dat hun volwassen kinderen vijf, zeven of meer jaren geen gevoel voor richting in hun leven hebben. Het duurt steeds langer voordat jonge mensen een loopbaan beginnen, financieel onafhankelijk zijn, trouwen en kinderen krijgen. In plaats daarvan draait hun leven om samenwonen, *Facebook*, *gaming*, spiritualiteit en improvisatie. Het zijn de tekenen van een jeugd die nog steeds traditionele aspiraties in het leven heeft, maar geconfronteerd wordt met een wereld vol onzekerheid, diversiteit, onduidelijke opties en talloze mogelijkheden. De oude succesformules werken niet meer en nieuwe normen zijn er nog niet. De jongeren zullen steeds duidelijker zowel de positieve als de negatieve kanten van deze situatie zien. De odyssee-jaren worden door velen van hen ervaren als leerzame en nuttige jaren – het ontbreken van een uitgesproken richting betekent niet dat het verloren jaren zijn.

Als hard werken zo formidabel zou zijn, dan zouden de rijken er wel het alleenrecht voor opeisen. *Lane Kirkland.*

3.1.2 *Flat world*

Een van de achtergronden van deze ontwikkeling is de diepgaande verandering van de wereldeconomie, zoals Thomas Friedman voorspelt in zijn boek *The World is Flat*. Globalisering creëert een groot *level playing field* waar iedereen wereldwijd concurreert met iedereen die hetzelfde werk beter kan doen of goedkoper kan aanbieden. De grote aanzet hiertoe zal ook in de toekomst gegeven worden door de vrijwel kosteloze communicatie van het digitale tijdperk. De dure landen zullen hun positie moeten handhaven door grote investeringen in onderwijs, en het creëren van een op vernieuwing en innovatie gerichte cultuur. De globalisering is slechts het begin. Na het tijdperk van offshore *callcentres* komt het tijdperk van internationale concurrentie voor de hoogwaardige arbeid. Er ontstaat een wereldwijd aanbod van talent voor gespecialiseerde werkzaamheden. Ondernemingen zullen hun activiteiten continu op elk terrein optimaliseren. Ze zullen banen in onderdelen opsplitsen en delen daarvan offshore uitbesteden. Ze zullen hun werk vergaand integreren met klanten, leveranciers, en zelfs concurrenten. Ze zullen een kern aanhouden van hun essentiële en meest getalenteerde werknemers, en daarnaast vertrouwen op een groot aantal *ad hoc* contractors en *free agents*. Ondernemingen zullen zo veel mogelijk risico's afwentelen, ook op de werknemers. De *fixed benefit*-pensioenen verdwijnen ten gunste van pensioenen in de vorm van individuele spaarrekeningen waarvoor werknemers zelf verantwoordelijk zijn. Er zullen altijd volledige banen zijn voor onbepaalde tijd, maar dat is niet langer de norm.

3.1.3 *Realisme*

In deze economische omgeving stijgt de vraag naar werknemers met ervaring en vaardigheden, en een goede *track record*. Jongeren kunnen dat doorgaans niet bieden en zullen steeds vaker 'op proef' aan de slag gaan. In aantrekkelijke sectoren zullen werkgevers verwachten dat jongeren hun eigen opleiding deels zelf betalen en aldus in hun eigen toekomst investeren, zonder garanties dat aan het einde van de proeftijd een baan wordt aangeboden. Steeds meer organisaties bieden jongeren een baan aan in de wetenschap dat een groot percentage binnen enkele jaren vertrekt, waardoor de eerste jaren het karakter krijgen van een verlengde rekruteringsperiode. Al deze trends versterken de betekenis van de 'odyssee-jaren'. Jongeren zijn de eersten die deze situatie als de norm accepteren, mede omdat ze geen referentiepunten hebben. Ze zien er de logica en de voordelen van in. Het versterkt de neiging om de 'odyssee-jaren' te gebruiken voor het opdoen van ervaringen waaraan ze later waarschijnlijk niet meer zullen toekomen, zoals een jaar in het verre buitenland, een intensief sociaal leven, of een tweede studie puur op grond van persoonlijke belangstelling – aangevuld met voldoende los-vast-werk om van te leven.

3.1.4 Tweedeling

De *flat world* zet twee bewegingen in gang: een *race to the bottom* omdat lagelonenlanden steeds grotere druk uitoefenen op de kosten, en een *race to the top* omdat landen steeds feller concurreren voor het beschikbare toptalent. De eerstgenoemde race betreft mensen wier banen het karakter van *commodities* krijgen. Hun prestaties kunnen accuraat gemeten worden, ze zijn op korte termijn vervangbaar, en kunnen in het algemeen geen eisen stellen. Het is de overheid die voor hen minimumcondities zal moeten garanderen. De interessante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan aan hen voorbij. De tweede race heeft betrekking op werknemers die voor ondernemingen van cruciaal belang zijn, en voor wie steeds meer ingenieuze contracten, structuren, renumeratiesystemen en *incentives* uitgevonden zullen worden. Dit zijn de werknemers die, aldus Drucker, als *de facto* vrijwilligers behandeld moeten worden. Hier zijn de buitenlandse professionals te vinden die met soepele werkvergunningen gelokt worden. In het belang van de onderneming zullen deze werknemers op de toppen van hun kunnen werken. Van hen wordt verwacht dat ze hun creativiteit ten volle ontwikkelen en permanent nieuwe ervaring opdoen. Voor velen geldt dat hun werk hun leven is. Wel zullen ze steeds vaker zelf beslissen waar en wanneer ze hun werk willen doen, en ze zullen hun eigen balans moeten vinden tussen thuiswerken, op kantoor zijn, vakantie en vorming. Van hen wordt verwacht dat ze dermate gepassioneerd zijn in hun werk dat de traditionele controlesystemen achterwege kunnen blijven. Voor deze categorie worden de nieuwe kantoren ingericht met keukens en crèches, met ruimten voor bezinning en recreatie, met faciliteiten voor fitness en gezondheid. Voor hun beloning zullen zij uit een breed scala van opties kunnen kiezen, in aansluiting op hun persoonlijke voorkeuren en omstandigheden op dat moment. Werknemers zullen hun hoogste salaris op jongere leeftijd bereiken, bijvoorbeeld tussen de leeftijd van veertig en vijftig jaar, met het voordeel dat in deze jaren ook de behoefte aan inkomen het grootst is. Veel ouderen gaan er op achteruit, aangezien er geen reden is om een premie op anciënniteit te betalen wanneer deze geen toegevoegde waarde heeft.

De mens is niet gemaakt om te werken. Het bewijs is dat hij er moe van wordt.
Tristan Bernard.

3.1.5 Odyssee leeft

Als gevolg van de onophoudelijke verschuivingen op de arbeidsmarkt zal de burger zich intensief en continu met het thema ‘arbeid’ moeten bezighouden. In dit opzicht zal ‘werk’ in het leven van de burger meer aandacht vragen en derhalve belangrijker worden. Tegelijkertijd zal de overgrote meerderheid van de mensen zeggen dat ze ‘werken om te leven’ en niet omgekeerd. Arbeid is een middel tot zelfverwerkelijking en sociale identiteit, en niet het doel. De drastische veranderingen op de arbeidsmarkt zijn dan ook rechtstreeks verbonden met de ontwikkeling van de samenleving in zijn geheel. Verschuivingen op de arbeidsmarkt hebben hun uitwerking op de samenleving, maar *vice versa* geldt dat ze niet op deze wijze kunnen plaatsvinden tenzij ze passen binnen de algehele koers van

de samenleving. De drijvende kracht achter dit scenario is meer cultureel dan economisch. Het leven van de meeste Nederlanders zal bestaan uit een combinatie van werk en vrije tijd, van spel en leren, en de balans is aan voortdurende verandering onderhevig. Het traditionele levenspatroon van achtereenvolgens spelen, leren, werken en rusten verliest zijn betekenis. Het werkende leven zal doorgaans bestaan uit een aaneengesloten serie van vrij korte perioden, met variaties in inkomen en in het algemeen met hoogte- en dieptepunten. Het leven wordt steeds meer een combinatie van rolpatronen - met vrijwilligerswerk, mantelzorg, uitzendbureaus, uitwisselingen, klussen, studieverlof, *sabbaticals*, kinderopvang, steunverlening. Van werknemers wordt verwacht dat ze '24/7' bereikbaar zijn – de hele dag en de hele week, de *éducation permanente* wordt realiteit, het verplicht met pensioen gaan wordt afgeschaft. Mensen zijn bereid een goede zaak te dienen op vrijwilligersbasis. Ondernemingen zullen op stukbasis mensen betalen die in hun vrije tijd routinewerk voor hen willen doen. Zelfs wanneer werknemers niet van baan veranderen, zullen reorganisaties, koerswijzigingen, overnames, nieuwe systemen en structuren hen verplichten hun toekomstverwachtingen bij te stellen. Het resultaat is de overgang van 'standaardbiografie naar keuzebiografie'. De situatie is ook wel vergeleken met de overgang van grammofoonplaat naar cd: de traditionele levensloop is de grammofoonplaat, die aan het begin wordt opgezet en afslaat bij de *click* aan het eind, terwijl de cd mogelijkheden biedt voor *skip*, *repeat* en *shuffle*. De inhoud van het begrip 'arbeid' blijft veranderen en de individuele variaties nemen toe. Het 'odyssee-model' zal voor een meerderheid van de bevolking de norm worden. Een vorm die momenteel wellicht een voorbode is van dit scenario is de 'zpz'er' – de zelfstandige zonder personeel.

3.1.6 Zelfstandig zonder personeel

De ontwikkelingen in de reguliere arbeidsmarkt zullen leiden tot een verdere toename van de aantallen zpz'ers (zelfstandigen zonder personeel). Naarmate arbeidsovereenkomsten steeds meer van tijdelijke aard zijn en in slechte tijden feitelijk buiten werking treden, zullen meer mensen nagaan of zij niet op eigen kracht hun expertise en vaardigheden aan de man kunnen brengen. Zpz'ers zullen op hun beurt samenwerkingsverbanden vormen, om aldus hun gemeenschappelijke belangen te verdedigen en hun expertise op peil te houden. Ze zullen als *on-demand work force* optreden voor bedrijven die zich geen vaste *work force* kunnen permitteren. De zpz'ers behoren tot het toenemende deel van de samenleving dat gericht is op tijdgebonden projecten en op de korte termijn, dat flexibel is en snel van koers verandert, en er een levensstijl op nahoudt waar werk en privé sterk verweven zijn. Als gevolg daarvan zullen zij het odyssee-gevoel in de samenleving verder versterken. Met name de zpz'ers zullen inspelen op de latente vraag naar diensten die thans onbevredigd blijft maar waarvoor mensen bereid zijn te betalen, zoals gezelschap, privélessen, inkopen en het installeren van apparatuur. Vooral voor groepen die op de arbeidsmarkt een inhaalslag zullen maken, zoals allochtonen, zullen deze ontwikkelingen buiten de traditionele kanalen van grote betekenis zijn.

3.1.7 De vluchtige samenleving

Werkgevers verwachten dat hun werknemers *employable* zijn en blijven, en daar zelf de verantwoordelijkheid voor dragen. De arbeidsbetrekkingen zullen meer vrijblijvend worden, zonder dat dit gezien wordt als teken van een slechte verstandhouding. Werknemers zullen vaker en gemakkelijker van baan veranderen, en zich afvragen of ze zich niet nog actiever om hun volgende baan moeten bekommeren. De meerderheid zal zich verrasend goed aanpassen, omdat deze ontwikkeling goed aansluit bij de groeiende behoefte aan persoonlijke autonomie. Instituties worden vervangen door netwerken, zowel reëel als virtueel. Naast de gebruikelijke contacten op het werk, ontstaat een parallelwereld van virtuele teams en vergaderingen met behulp van *telepresence*-systemen. Naarmate de maakindustrie meer gerobotiseerd wordt en de kenniseconomie gaat prevaleren, neemt het potentieel van de virtuele werkverbanden sterk toe. Overal in de samenleving zullen traditionele instituten, zoals familie en gezin, terrein verliezen. De betekenis van het gezin zal veranderen naarmate man en vrouw steeds meer als individu hun rechten en plichten vastleggen (pensioenrechten, verzekeringen, vermogen, belastingheffing). Relaties voor het leven maken steeds vaker plaats voor een opeenvolging van monogame relaties. De rol van de familie vermindert naarmate ouderen hun eigen zorg inkopen. Netwerken zullen vaker *biodegradable* zijn, en uiteenvallen wanneer de deelnemers hun aandacht elders richten. De samenleving wordt flexibeler maar ook vluchtiger, en beide trends versterken het 'odyssee-effect'. Dit werkt door op macroniveau.

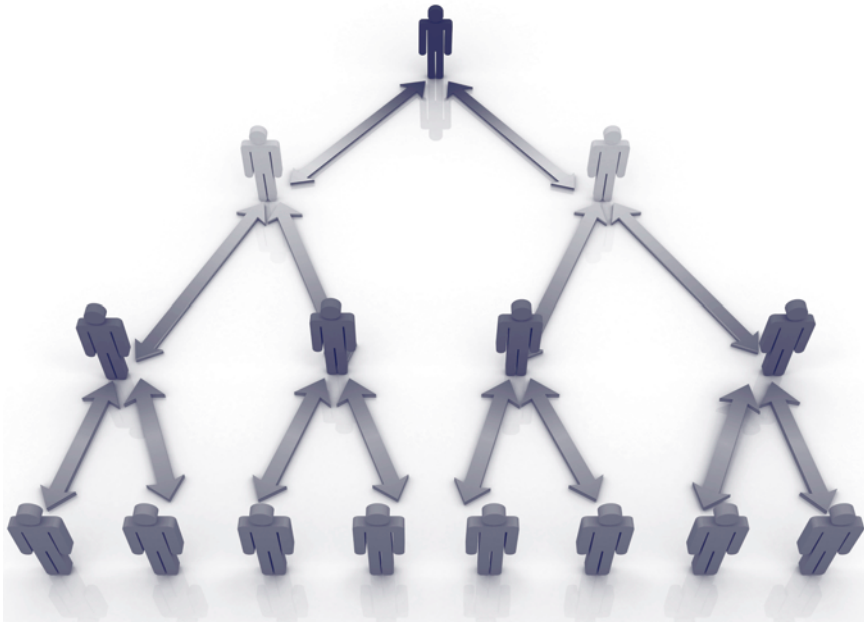
Het grootste gevaar van werken is, dat men het op het laatst prettig gaat vinden.
Cees Buddingh.

3.1.8 Macroniveau

Beslissingen van de overheid zijn gebaseerd op de gegevens met betrekking tot werkgelegenheid en werkloosheid. In dit scenario zullen deze cijfers evenwel steeds minder betekenen. Ze zullen aangeven wie officieel werkt, werkloos of arbeidsongeschikt is – hetgeen voor de overheidsbegroting en overheidsuitgaven van eminent belang is – maar niet of de economie en de arbeidsmarkt naar behoren functioneren. De grijze gebieden nemen sterk toe naarmate het odyssee-effect zich uitbreidt. Statistieken kunnen de complexe balans van werk, onbetaald werk, zwart werk, niet-werkenden, *parttimers* en *contractors* niet in beeld brengen. Er zijn steeds meer mensen die werken zonder een baan te hebben, en mensen die niet werken zonder dat ze werkloos zijn. De samenleving haalt mensen uit het buitenland om de vacatures te vullen en besteedt werk uit in het buitenland, terwijl ze anderen betaalt om niets te doen of compenseert voor het feit dat ze geen werk kunnen vinden. De grenzen tussen de plicht tot werken en het recht op werk vervagen steeds meer. De spanningen op de arbeidsmarkt en de problemen waar individuele burgers mee kampen, zijn niet uit de werkgelegenheidsstatistieken af te leiden. Dit scenario beschrijft drastische veranderingen die *bottom-up* plaatsvinden, als collectieve reactie van vele individuele burgers op globalisering en nieuwe technologie. De meerderheid der burgers raakt er tevens aan gewend dat het

leven bepaald wordt door combinaties van inspanning en toeval, van ervaring en talent, en een steeds veranderende balans van vraag en aanbod. Het resultaat is een ‘odyssee’ die een leven lang kan duren.

3.2 Overheid Plus



Kenmerken van ‘Overheid Plus’:

- Het *free for all* wordt voor de arbeidsmarkt niet meer acceptabel geacht omdat er te veel neveneffecten zijn.
- De samenleving heeft ieders bijdrage nodig, en de overheid zorgt ervoor dat dat gaat gebeuren.
- Zo nodig stimuleert de overheid het juiste type werkgelegenheid door zelf opdrachtgever te zijn.
- Krachtig innovatiebeleid, megaprojecten, overlegstructuren e.d. geven de overheid een hoofdrol.
- De samenleving functioneert op basis van poldermodel en herenakkoorden, in ruil voor concessies.
- Scholing, vrijwilligerswerk, maatschappelijke stages en immigratie zijn typische beleidsinstrumenten.

3.2.1 Een nieuw beleid

In het jaar 2015 heeft het nieuwe kabinet in de regeringsverklaring uitgesproken dat zij arbeid te belangrijk acht om aan de markt over te laten. Vanaf nu neemt zij de begin- en eindverantwoordelijkheid voor de harmonisatie van vraag en aanbod van arbeid op zich.

Dit nieuwe beleid staat haaks op het in de voorafgaande jaren door de liberale coalitie gevoerde beleid. Daar ging men ervan uit dat het arbeidsbestel, bestaande uit werkgevers en werknemersorganisaties en de individuele burgers, volwassen genoeg was om haar eigen verantwoordelijkheid te dragen. In deze visie werd de burger zelf verantwoordelijk geacht om zich van een inkomen te verzekeren. Dat deze *free for all*-maatschappij soms tot schrijnende toestanden leidde, werd in het radicaal liberalisme als betreurenswaardig maar niet te vermijden *collateral damage* geaccepteerd, maar was voor de nieuwe coalitie onaanvaardbaar en heeft mede bijgedragen tot de volslagen wijziging van koers. In het nieuwe beleid wordt als doelstelling geformuleerd dat iedereen vanaf nu naar beste kunnen een bijdrage levert aan de samenleving – ‘werkeloosheid’ wordt een inhoudsloos begrip en dientengevolge worden de werkeloosheidsuitkeringen stopgezet – ze zijn niet meer nodig, omdat iedereen een baan heeft.

Werken is iets onnatuurlijks, alleen luiheid is goddelijk. *Anatole France.*

3.2.2 Een geactiveerde publieke sector

Bij het realiseren van de doelstelling van volledige werkgelegenheid onderscheidt de overheid drie sectoren, namelijk de publieke sector, de private sector en de civiele sector. Deze laatstgenoemde sector behelst het arbeidsveld van informele activiteiten zoals mantelzorg en kinderoppas, waarvoor de overheid in toenemende mate financiële vergoedingen ter beschikking stelt.

Het werkgelegenheidsbeleid in de publieke sector kent verschillende aspecten. Zo heeft de regering nadrukkelijk uitgesproken dat de werkgelegenheid bij de overheid zelf onderdeel is van een actief te voeren arbeidsmarktbeleid. De regering stelt zich garant voor het in dienst hebben van een bepaald percentage van de totale arbeidsmarkt. Van een krimp van het overheidsapparaat kan geen sprake zijn. Integendeel, eerder is te verwachten dat het aantal overheidsdienaren zal toenemen.

3.2.3 Naar deprivatisering

Om haar grip op de arbeidsmarkt te vergroten zal de overheid de klassieke nutsbedrijven weer onder eigen beheer stellen. Aan het eind van de vorige eeuw was een aantal bedrijven geprivatiseerd (bijvoorbeeld de Spoorwegen, de Posterijen en de Energiesector), maar dit zal weer worden teruggedraaid. Of dit tot een vermindering van de efficiëntie leidt – zoals hiervoor de liberale coalitie beweerde – is de vraag, maar wordt bovendien door de socialistische regeringen van secundair belang geacht. Volledige werkgelegenheid is en blijft de primaire doelstelling. En dat dit deprivatiseringsbeleid ons soms in conflict brengt met het door de Europese Commissie voorgestane vrijemarktbeleid wordt op de koop toe genomen. De nieuwe Nederlandse regering is overtuigd van de juistheid van haar beleid en meent hierin een voortrekkersrol te moeten spelen.

Voor een verdere uitbouw van dit beleid heeft de regering daarom dan ook een commissie benoemd die zal onderzoeken welke activiteiten zich verder nog lenen om door de overheid te worden vervuld c.q. te worden overgenomen. Zo wil men in aansluiting op het door de overheid gegeven onderwijs (van basisonderwijs tot en met universitair en postdoctoraal onderwijs) de onderzoeks- en innovatieactiviteiten in Nederland onderbrengen in een rijksinnovatiecentrum. De bewering van de oppositie dat het arbeidsmarktbeginnel tot een betere coördinatie tussen arbeidsmarkt en opleidingen leidt, wordt door sociale coalities als anachronistisch cryptoliberalisme ter zijde geschoven. Commercie heeft haars inziens geen plaats in het onderwijsbestel.

De privatisering in de zorgsector wordt ook kritisch gevolgd, hier en daar een halt toegevoerd en soms met het oog op het behoud van de werkgelegenheid teruggedraaid. Met buitenlandse ondernemingen die zich op dit terrein willen begeven worden ‘herenakkoorden’ of convenanten afgesloten, en soms afgedwongen, waarin de kwaliteit en kwantiteit van de arbeid gewaarborgd wordt. Helaas heeft dit in een aantal gevallen geleid tot het zich terugtrekken van de buitenlandse organisatie.

3.2.4 *Een groteprojectenbeleid*

Daarnaast wil de regering een actief werkgelegenheidsbeleid voeren door het entameren van een aantal grote projecten, zoals het aanleggen van eilanden voor de kust, een mijnbouwproject in zee met hulp van oceanografie, een alternatieve-energieproject en een neuro-nanotechnologieproject. Met het kusteilandenproject wil de overheid haar positie in de sector toerisme verder versterken. Ook worden verschillende maatregelen welke noodzakelijk zijn in verband met de klimaatverandering, ingepast in het werkgelegenheidsbeleid. Hetzelfde geldt voor het door de overheid ontwikkelde speerpuntenbeleid of ‘nieuwe-expertisebeleid’. Nieuwe werkgelegenheid wordt ook verwacht van het vermarkten van de in de grote projecten gegenereerde kennis en kunde. De projecten hebben daarom ook bewust een prestigieus karakter. Men spreekt in dat verband daarom ook wel van de Tweede Deltawerken. Projecten die geografisch aan Nederland zijn gebonden, zoals in de GWW-sector, lenen zich beter voor zulk beleid dan projecten die *footloose* zijn, zoals nanotechnologieprojecten.

Naast de grote projecten heeft de regering ook samenwerkingsverbanden opgezet tussen de universiteiten, het bedrijfsleven en de overheid zelf, inclusief TNO, waarvan de capaciteitsfinanciering weer toeneemt. Deze kenniscentra zijn grensoverschrijdend in die zin dat ze over de grenzen van bestaande wetenschappelijke disciplines heen reiken, maar ook in die zin dat ze samenwerken met andere instituten binnen de EU. Het speerpuntenbeleid van de overheid is veelal Europees geworden.

3.2.5 *Een gedomesticeerde particuliere sector*

Hoewel het belang van de overheid in de werkgelegenheidsvoorziening sterk is toegenomen, blijft de particuliere sector een rol van betekenis spelen. Wel is de bemoeienis van de overheid met de werkgelegenheid in de particuliere sector belangrijk gestegen. Met verschillende grote bedrijven of organisaties heeft de overheid ‘convenanten’ afgesloten waarbij deze in ruil voor door de overheid verleende concessies of subsidies hebben toegezegd de werkgelegenheid te handhaven op een vastgesteld niveau. Ook buitenlandse ondernemingen die in Nederland actief willen zijn, zullen zich in het hier ontwikkelde gerenommeerde – soms bewonderde en soms gelaakte – poldermodel moeten inpassen. De ‘inburgering’ geldt niet alleen voor immigranten, maar ook voor buitenlandse ondernemingen. Belangrijke reorganisaties moeten van tevoren bij de overheid worden aangemeld en zullen alleen worden goedgekeurd indien ze geen nadelige gevolgen hebben voor de werkgelegenheid of indien er compenserende maatregelen worden genomen. De overheid treedt hier als makelaar van de verschillende belangen op. Hiermee hoopt de overheid te bereiken dat organisaties naast een efficiëntiebeleid ook een revitalisering en innovatiebeleid zullen gaan ontwikkelen.

De mens breng het grootste deel van zijn leven door met werken om te kunnen leven en verliest aldus het grootste deel van zijn leven. *Herbert Marcuse.*

3.2.6 *Mensvriendelijke robots*

Bij automatisering en het invoeren van robots als onderdeel van het efficiëntiestreven wordt steeds ook naar de gevolgen voor de werkgelegenheid gekeken. Het credo ‘eigen mens eerst’ staat centraal bij de afweging of robots wenselijk zijn. De overheid streeft daarom naar een getemporeerde en harmonische automatisering. Bij de invoering van robots en automatisering wordt zowel naar verbetering van arbeidsomstandigheden als naar de verbetering van de internationale concurrentiepositie gekeken.

3.2.7 *Naar duurzame employability*

Waar in een dynamisch veranderende wereld duurzame *employability* alleen mogelijk is indien de werknemers voortdurend bij- en omgeschoold worden, zijn de werkgevers wettelijk verplicht een deel van de loonsom aan educatie te besteden. Maar ook worden werkzoekenden en werkenden verplicht bij- en omscholingscursussen te volgen. ‘Employability’ wordt gezien als een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers, van overheid en vakbonden. Voor het in dienst nemen van langdurig werklozen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten worden subsidies verleend die betaald worden uit de voormalige uitkeringsfondsen.

3.2.8 De civiele sector

In de civiele sector ziet de overheid een belangrijke groeisector voor het aanbieden van werk. Het zal hier enerzijds veelal om onbetaald vrijwilligerswerk gaan, anderzijds om activiteiten in het grijze circuit. De toenemende betekenis van de *civil society* als derde sector, naast de publieke en de private sector, betekent een accentverschuiving van de commerciële economie naar de sociale economie – hoewel het nog te vroeg is om van een post-markteconomie te spreken. De opwaardering van de (activiteiten in) de civiele sector betekent wel een herwaardering en herdefinitie van het begrip arbeid. Ook niet in geld uit te drukken activiteiten krijgen nu de status die ze verdienen.

De overheid draagt aan deze opwaardering bij door kwaliteitsnormen te ontwikkelen, door subsidieverlening, door benodigde scholing te financieren, door belastingvoordelen aan vrijwilligerswerkers te verlenen.

Industrialisering van de diensten wordt door de overheid ontmoedigd. Ze streeft naar een ‘menswaardige en menswaardige dienstverlening’.

Activiteiten in het grijze circuit worden als opstapje naar de beide andere circuits en als gelegenheid om werkervaring op te doen en vaardigheden te ontwikkelen of te behouden, gedoogd en soms zelfs gestimuleerd. Ook voor het verrichten van de sinds een tiental jaren verplichte maatschappelijke stages is de civiele sector onmisbaar.

3.2.9 Nederland immigratieland

De overheid voert een actief emigratie- en immigratiebeleid als aanvulling op het totale werkgelegenheidsbeleid. Hierbij wordt binnen de richtlijnen van de EU met name gezocht naar immigranten met een beroepsopleiding waaraan in Nederland een tekort is.

3.3 Duurzame Arbeid



Kenmerken van ‘Duurzame Arbeid’:

- De nadruk blijft liggen op officiële banen, zekerheid, en goede renumneratie – ongeacht modetrends.
- Dit is de wereld van het vrijemarktkapitalisme en de economische globalisering.
- De overheid weigert evenwel om de vrije markt onze toekomst te laten bepalen, en wil beleid voeren.
- Het poldermodel herleeft in Nederland, als beste garantie voor een duurzame toekomstontwikkeling.
- Al het mogelijke wordt gedaan om internationale (Europese) afspraken te maken.
- Arbeidsomstandigheden hier en in arme landen mogen niet worden overheerst door ongebreidelde concurrentie.
- Bij dit scenario gaat het vooral om de kwaliteit van de arbeid nu en in de toekomst; onder duurzame arbeid wordt daarom hier verstaan dat degenen die nu werken een verantwoordelijkheid voelen om ook voor toekomstige generaties arbeid op een kwalitatief goed niveau mogelijk te maken.

3.3.1 *Wat wil jij later worden?*

Welke oom of tante vraagt niet aan het kleine neefje of nichtje: “Wat wil jij later worden?” Iedereen heeft immers een bepaald toekomstbeeld nodig om het leven naar te ordenen en inspiratie aan te ontlenen. Oom of tante willen dat al vroeg duidelijk maken. Dat vinden neefje en nichtje ook. Daarom hebben die geen moeite met het antwoord: verpleegster, brandweerman, onderwijzeres, televisiepresentator, rockzanger. Want door iets te worden, word je iemand, en door niets te worden word je niemand. Dat begrijpt ieder kind.

Pas op latere leeftijd dringt het besef door dat er een tweede belangrijke reden is om te bedenken welk beroep je later wilt gaan uitoefenen. Geld! Je wilt immers ook goed verdienen? Je kan wel een aantrekkelijk beroep voor ogen hebben, maar het moet ook iets opleveren. In de praktijk verrichten de meeste mensen daarom arbeid die op de arbeidsmarkt beschikbaar is. En daar worden meer administratieve medewerkers en productie-medewerkers gevraagd dan televisiepresentatoren en rockzangers. Dus worden de meeste mensen medewerkers in productie en administratie.

*Het is even vulgair ter wille van het nageslacht te werken als ter wille van geld.
Orson Welles.*

3.3.2 *Inkomen en identiteit*

Zo werken we uiteindelijk primair omdat we geld nodig hebben. En we werken veel en hard, omdat we anders niet genoeg verdienen. Gevraagd naar wat ze later willen worden, zeggen maar weinig kinderen: ‘rijk’. Maar dat zou wel eerlijk zijn, en misschien worden kinderen wat dat betreft wel wat eerlijker. Betaalde arbeid heeft in de praktijk voor de meeste mensen in de eerste plaats een economische dimensie, in de zin van activiteit

waarmee inkomen wordt verworven. In de tweede plaats gaat het om de ontwikkeling van identiteit. Wie bijvoorbeeld als productiemedewerker genoeg verdient maar daar te weinig identiteit aan ontleent, kan dat aanvullen met onbetaalde activiteiten. Wie genoeg geld heeft, kan vrijwilligerswerk gaan doen. Het omgekeerde gaat niet. Wie zonder middelen is zal los van de identiteitsvraag op zoek moeten naar betaald werk.

3.3.3 *Duurzame Arbeid*

Werk, met andere woorden, is een middel én een doel. Het is net zo essentieel voor het individu en het bestaan als de beschikbaarheid van voedsel, energie en materialen in een schone omgeving.

Met de notie van ‘duurzame ontwikkeling’ is sinds Brundtland onderkend dat de generatie van nu een grote verantwoordelijkheid heeft ten opzichte van volgende generaties. Daarbij gaat het om een evenwichtige relatie tussen ecologie en economie. Arbeid als zodanig maakt geen deel uit van het begrip ‘duurzame ontwikkeling’. Tot nu toe. Want dat een strategische visie op arbeid van de toekomst geen deel uitmaakt van de strategische visie op duurzame groei, is aangezien arbeid zo essentieel is, goed beschouwd een grote omissie.

Daarom is het verstandig om naast ‘duurzame ontwikkeling’ te spreken van ‘duurzame arbeid’, met de betekenis dat wie nu leeft een verantwoordelijkheid heeft om te zorgen dat behalve zichzelf ook volgende generaties zinvolle arbeid kunnen (of moeten?) verrichten – arbeid dus om inkomen en identiteit aan te ontleen. Minstens net zo goed als nu, en liefst beter.

Duurzame arbeid kan in principe worden verricht aan niet-duurzame activiteiten, maar uiteraard verdient het de voorkeur dat duurzame arbeid aan duurzame projecten wordt besteed.

3.3.4 *Markt en innovatie*

In de wereldwijde economie is werk niet iets wat je zomaar uit de hoge hoed tovert en gemakkelijk verdeelt over landen en mensen. Integendeel. Werk is steeds sterker de wereldwijde resultante van markt, kapitaal en innovatie, en die zijn weer gericht op vraag en aanbod en winstmaximalisatie, niet op de optimalisering van arbeidsparticipatie en de kwaliteit van arbeid. Arbeid is bovendien in veel gevallen de meest kostbare factor in productie en dienstverlening en daarom zullen markt en innovatie proberen de benodigde arbeid terug te dringen of te laten plaatsvinden tegen de laagst mogelijke kosten. Dat gegeven leidt in principe tot een dynamisch systeem waarbij werk snel kan ontstaan en verdwijnen en waarbij gezinnen, regio's en zelfs landen in- of uitgeschakeld kunnen worden. Maar dat is in dit scenario ongewenst. Toch vormt de kapitalistische en innovatieve markteconomie

steeds sterker het dominante paradigma. Daarom is er in dit scenario een stabiliserende tegenkracht nodig die zijn basis vindt in het begrip ‘duurzame arbeid’.

3.3.5 *Stabiliserende tegenkracht*

De wijze waarop die stabiliserende tegenkracht wordt gerealiseerd, bepaalt in sterke mate de inrichting van de samenleving en, daarmee, de arbeid van de toekomst. Welke mogelijkheden zijn er?

Een mogelijkheid is die van de centraal geleide markteconomie. Verschillende experimenten daarmee zijn mislukt en hebben juist tot meer instabiliteit geleid. Slechts weinigen geloven daarom nog dat de oplossing daaruit kan voortkomen. Daarom is een centraal geleide markteconomie in dit scenario geen optie.

Een andere optie is om werknemers te organiseren. Lange tijd zijn de vakbonden inderdaad een belangrijke stabiliserende tegenkracht geweest. Maar dat gaf in het verleden een sterk gepolariseerd beeld waarbij werkgevers en werknemers tegenover elkaar stonden (“gansch het raderwerk staat stil, als uw machtige arm dat wil”). Deze polarisatie is er de reden van dat invloedrijke werknemersorganisatie niet leidend is voor dit scenario.

Een derde optie is het poldermodel. In Nederland is voor een deel een uitweg voor de polarisatie gevonden met het sociale overleg, geïnstitutionaliseerd in onder meer de Sociaal-Economische Raad en de Stichting van de Arbeid. Andere landen raakten aan het einde van de twintigste eeuw in de Nederlandse methodiek geïnteresseerd. *The third way* werd gepropageerd als een optimale fusie van het sociale model en het kapitalistische model. Aan het begin van de eenentwintigste eeuw gingen steeds meer landen beseffen dat het poldermodel in feite het voorkeursmodel is om duurzame arbeid te waarborgen. Het poldermodel, met andere woorden, is leidend voor dit scenario.

Tot zover de argumenten en trends die het scenario ‘duurzame arbeid’ onderbouwen. Nu een blik op de mogelijke ontwikkeling van het scenario in de nabije toekomst.

3.3.6 *Multinationale afspraken*

Het besef dat er een stabiliserende tegenkracht nodig is om ‘duurzame arbeid’ te waarborgen in de mondiale duurzame economische en ecologische ontwikkeling, en dat die kracht het beste kan worden verankerd in flexibele instituties waarbinnen bindende afspraken worden gemaakt, kreeg aanvankelijk steeds meer nationale steun in lidstaten van de Europese Unie. Toch botsten de partijen in de nationale instituties aan het begin van de eenentwintigste eeuw nog regelmatig, zoals rond de kwesties van het ontslagrecht, de pensioengerechtigde leeftijd en de privatisering. Een belangrijke oorzaak daarvan bleek gelegen in zorgen over de nationale concurrentiekracht. Daarom werd al snel duidelijk dat de bindende afspraken in harmonie naar een multinationaal niveau moesten worden getild. In eerste instantie werden die zorgen daarom geadresseerd door binnen de International Labour Organisation (ILO) van de Verenigde Naties (VN) te proberen afspraken te maken en die te koppelen aan afspraken binnen de World Trade Organisation (WTO).

Al snel werd echter ingezien dat dit een te langdurige en wellicht zelfs eindeloze weg zou worden. Daarom kwam binnen de Europese Unie (EU) in 2010 een apart initiatief tot stand, het ‘Arbeidsmanifest van Brussel’. Nederland nam daarbij als uitvinder van het poldermodel het voortouw. Bovendien had Nederland zijn eigen huis inmiddels nog beter op orde gekregen vanuit het Centrum voor Sociale Innovatie, een *spin-off* van het Innovatieplatform. En de ontvankelijkheid van de EU voor ideeën vanuit Nederland was toegenomen, onder meer doordat de Europese Commissie in 2008 een *Task Force* had ingesteld met als taak te reflecteren op de toekomst.

Werken is nog altijd een van de fijnste vrijetijdsbestedingen. *Adriaan Morriën.*

3.3.7 *Het Manifest van Brussel*

In 2010 zijn in de Ministersvergadering van de Europese Unie, op initiatief dus van Nederland, en met steun van de Europese Commissie, bindende afspraken gemaakt over de institutionele inrichting van de Europese arbeidsmarkt. Deze bindende afspraken zijn door alle landen onderschreven en later door hun parlementen geratificeerd. Doorslaggevend was daarbij het Arbeidsmanifest van Brussel. Daarin is helder en overtuigend opgeschreven hoe mens en machine elkaar in een markteconomie kunnen aanvullen en welke Europese c.q. internationale spelregels daarbij nodig zijn. Innovatie, zekerheid, continuïteit, duurzaamheid, rentmeesterschap, solidariteit, het gezin, automatisering & robotica en onderwijs zijn daarbij belangrijke aandachtspunten van het Arbeidsmanifest.

In Bijlage A wordt kort opgesomd wat het Arbeidsmanifest van Brussel over deze aandachtspunten naar voren bracht. De volledige tekst is te vinden via Wikipedia. Het originele, getekende exemplaar wordt bewaard bij 0 graden Celcius in de EU-bunker onder het Schumannplein te Brussel.

3.3.8 *Het effect van het Arbeidsmanifest van Brussel op de arbeidsmarkt*

Vanaf 2012 zijn de eerste merkbare en meetbare effecten van het Arbeidsmanifest geregistreerd door de onafhankelijke monitoringsorganisatie die daarvoor is opgericht. Aanvankelijk ging het om effecten op arbeidsduur en minimumloon van kinderen, met name in Oost-Europese landen. Later breidde dit effect zich uit naar kinderen over de hele wereld. Opvallend was daarbij dat onderwijs en werken steeds minder gescheiden werden en meer geleidelijk in elkaar overgingen. Eenzelfde effect werd later zichtbaar bij de scheiding tussen werk en vrije tijd en de scheiding tussen werk en pensionering. Gaandeweg beschikten meer en meer mensen over een flexibele en verschuivende portfolio van activiteiten, sommige betaald, sommige onbetaald, en allemaal gericht op het ten volle benutten van individuele competenties. Saillante mijlpaal was de toekenning van de erfenis van Melissa Gates aan het EU-fonds ter ondersteuning van onderwijs op het Afrikaanse continent nadat eerder de erfenis van Warren Buffett was ingezet om de bovenbeschreven Europese monitorings-organisatie te verwezenlijken. De Work Benchmark

Monitor (WBM) werd zo de Warren Buffet Monitor. Bij de tweede lustrumviering van het Arbeidsmanifest van Brussel, in 2020, werd het manifest ondertekend door diverse landen buiten de EU en verkreeg de WBM het mandaat van de ILO voor internationale monitoring.

3.4 Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid



Kenmerken van 'Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid':

- De samenleving wordt volwassen; steeds meer en steeds harder werken gaat ten koste van de essentie.
- De levensstandaard is hoog en neemt toe, zodat 'Lissabon' een verkeerd speerpunt blijkt te zijn.
- Onderwijs en economisch beleid moeten niet ten dienste staan van bnp-groei maar van ontwikkeling.
- De mensen voelen aan dat goede relaties en persoonlijke ontplooiing inderdaad het belangrijkste zijn.
- Het postmoderne hedonisme voert de boventoon en geeft inhoud aan nieuwe normen en waarden.
- Ons collectieve welzijn is steeds minder gekoppeld aan het aantal uren betaalde arbeid in ons leven.

Het is 2025. Het is interessant om terug te kijken op de laatste kwart eeuw en ons af te vragen wat er in die periode nu wezenlijk veranderd is. Op het niveau van de gebeurtenissen die de media halen is er natuurlijk heel veel gebeurd, maar het gaat hier om de diepe onderliggende langetermijntrends en -ontwikkelingen. In dat kader valt vooral een cultuuromslag op die betrekking heeft op de wijze waarop wij tegen arbeid en economie aankijken.

Ondanks enig gesputter vanuit Brussel leven we niet langer onder de dictatuur van de Lissabon-verklaring, die stelde dat Europa of beter de EU de meest competitieve regio van de wereld moest worden. Economie en arbeid zouden steeds centraler staan ten koste van andere levenssferen van de mens zoals het gezin, de ontspanning/ vrije tijd, de culturele vorming, het recht op odysseeën en allerlei andere moderniteiten.

Die Lissabon-ideologie heeft een tijd lang redelijk goed gewerkt. In ons land was op dat punt al veel ‘voorwerk’ verricht om haar ingang te doen vinden. Al in de jaren negentig werd onder invloed van het WRR-rapport ‘Een Werkend Perspectief’ en het motto van het kabinet-Kok: ‘werk, werk, werk’, arbeid weer helemaal in het centrum geplaatst ten koste van een meer ontspannen levenshouding die in de decennia daarvoor enige opgang had gemaakt.

Als werkkraft geen talent is, is het er in elk geval het best mogelijke vervangingsmiddel voor. James A. Garfield.

Maar nu is die arbeidsideologie uitgewerkt. Al in het tweede decennium van onze eeuw werden daar steeds meer kritische vragen over gesteld. Waarom moeten we eigenlijk de meeste competitieve regio van de wereld worden? En vooral, zouden er, zoals Brussel beweert, inderdaad rampen gebeuren als we die doelstelling niet zouden halen en zelfs zouden afzweren?

Na een slechte start aan het begin van deze eeuw, met veel politieke en economische onzekerheid, is het ons naar den vleze gegaan. De welvaart is ongekend toegenomen en de verdeling ervan is ook redelijk gelijkmatig. We hebben een zeer lage Gini-coëfficiënt, de werkloosheid was gering, op de internationale geluks- en tevredenheidsindex bleven we tot de top drie behoren, we waren weer gerespecteerd in de wereld als het land van het internationale recht – vooral sinds het proces tegen Mladic en Karadzic, dat zich inzet voor mensenrechten, vooral sinds onze steun voor de Chinese protestanten tijdens de Olympische spelen in Peking 2008, en gezien de bereidheid om militairen te sturen naar brandhaarden in de wereld.

Deze tevredenheid met onze eigen situatie betekende gelukkig niet dat er een soort Jan Saliegeest op ons neerdaalde, zoals in de achttiende eeuw, na onze Gouden Eeuw.

Men kan eerder stellen dat een geuzenmentaliteit, die met ondernemingszin en avontuur geassocieerd wordt, zich anders ging richten, minder op het starten van commerciële ondernemingen en meer op ideële doelstellingen. Of, in de termen van Marx, die thans een zekere herwaardering doormaakt, minder accent op de onderbouw en meer op de bovenbouw, zij het dat, tot vermoedelijke verrassing van Karl Marx, daar geen socialis-tische revolutie voor nodig was. De verklaring voor die omslag kan eerder in Masloviaanse termen gegoten worden.

Met andere woorden: de geuzenmentaliteit, en dan niet uitsluitend zoals gezien door de jongens van Jan de Witt, kon worden verenigd met ‘het ontplooiën van de zogenaamde hogere behoeften’ en met twijfel aan de stelling dat we zo nodig ‘de meest competitieve regio van de wereld moeten worden’.

Nadat de materiële basisbehoeften in onze maatschappij voor de overgrote meerderheid bevredigd waren, was er meer ruimte en tijd voor het ontplooiën van de top van de piramide van Maslov.

Een aardige indicator voor die omslag is dat in 2020 de Business Universiteit van Nyenrode gesloten werd vanwege gebrek aan belangstelling bij studenten voor een carrière in de commerciële sector.

De ooit genoemde 40.000 werkurenstandaard in een mensenleven werd in de loop van tien tot twintig jaar gereduceerd tot 30.000, 15.000, 5000 en ten slotte 'nihil'. Wie iets dergelijks in 2010 gezegd zou hebben, zou voor gek versleten zijn, maar het gebeurde. Er voltrok zich in enkele decennia een proces waarbij menskracht en -capaciteit vervangen werd door robots en gerobotiseerde systemen.

Menselijke arbeid werd 'uitgefaseerd' binnen twee decennia, met uiteraard verschillen per sector. Achtereenvolgens hebben robots de werkplekken in de maakindustrie, het transport, de handel, retail en de horeca ingevuld. Zoals ooit eerder – spreekwoordelijk – honderd schrijvers en klerken werden vervangen door tien typemachines met typistes en die tien typistes door een computer plus een kenniswerker. Er is nog een korte periode geweest dat mensen in de rol van trainer samenwerkten met robots. Maar ook van dat fenomeen is afscheid genomen via het LODM-systeem (*Learn Once Download Many*) en door dat robots als snel zelflerend werden.

Het bnp bleek met betere groeicijfers te produceren door slimme toepassing van robot-technologie, aangestuurd door uiteindelijk iets meer dan duizend mensen. Die stuurden ieder duizend kernrobotsystemen aan die elk weer goed waren voor de aansturing van duizend robotsystemen die elk duizend menselijke arbeidskrachten vervingen.

Kapitaal is gestolen arbeid. Auguste Blanqui.

Het spreekt vanzelf dat bij een dergelijke overcapaciteit die duizend mensen er geen dagtaak aan hadden en dat de welvaart tot ongekende hoogte was gestegen tegen zeer lage kosten dankzij een effectieve *zero waste policy* en de omarming van het begrip *cradle to cradle*.

De vrijvallende menselijke capaciteit werd besteed aan *quality time*; intensieve sociale contacten, ontspanning, zelfontplooiing in kunst, cultuur, sport, intellect en ontwikkeling van de samenleving en van burgerschap. Welzijn werd hoger aangeslagen en gewaardeerd dan welvaart en de eventuele zucht naar materiële goederen.

3.4.1 *Het Onderwijs*

Het onderwijs is de sector waar deze culturele omslag het duidelijkst zichtbaar is. Globaal gesproken kan men drie doelstellingen voor het onderwijs onderscheiden:

- Onderwijs ten dienste van de arbeidsmarkt en staande in het teken van de Lissabon-ideologie: economische competitie. Dat was de situatie in het begin van deze eeuw.
- Onderwijs ten dienste van het oplossen van maatschappelijke problemen. Dat stond centraal in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw.
- En ten slotte onderwijs gericht op *Bildung* en ontplooiing, een oud negentiende-eeuws ideaal, dat overigens ook een grote rol speelde toen Van Kemenade minister van onderwijs was.

Voorzichtig ingezet door Plasterk, in de aanloop naar 2010 nog minister van Onderwijs, was al aan het einde van het eerste decennium sprake van een zekere ombuiging van het onderwijsbeleid, weg van het Lissabon-ideaal en meer gericht op *Bildung*. De vrijwel alles bepalende sociaal-economische driehoek werd in dat kabinet-Balkenende uitgebreid tot vijfhoek, met Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen als toegevoegde poot en sindsdien zien we dat die vijfde poot een steeds dominantere en meer autonome rol is gaan spelen in de Nederlandse politiek ten koste van Sociale en Economische Zaken.

3.4.2 *Erlebnisgesellschaft*

We leven, kortom, momenteel in een samenleving met andere prioriteiten en accenten dan enige decennia geleden. Ook op het punt van de arbeid was het vierde kabinet-Balkenende ons al voorgegaan. Het oude adagium van Kok werd omgezet in ‘samen werken, samen leven’ en daarmee werd benadrukt dat werken weliswaar nog belangrijk is, maar niet het enig zaligmakende.

Het hart van de arbeider groeit niet van het loon, maar van de arbeid die het loon verdient. *Multatuli*.

Dit betekent dus niet dat onze maatschappij passief of contemplatief te noemen valt, al zien we hier en daar een zekere adoratie voor ‘het recht op luiheid’ (Lafargue) en het Oblomovisme (genoemd naar Oblomov, de rasluiaard uit de Russische literatuur) opkomen. Integendeel, mensen zijn onverminderd actief, maar de context is meer een Erlebnisgesellschaft om dat begrip van de socioloog Schulze te gebruiken, dan een Arbeitsgesellschaft. Maatschappelijke en persoonlijke zelfverwerkelijking staan centraler dan het klassieke beeld van de betaalde beroepsarbeid, dat wil zeggen die nadruk op *Erlebnis* kan zich weliswaar manifesteren binnen de arbeid, maar doet dat veelal eerder buiten de arbeid en het onttrekt zich enigszins aan de wetten van de economische competitie.

3.4.3 Onderstromen

Deze culturele omslag kwam overigens niet uit de hemel vallen, maar was als onderstroom en trend al langer zichtbaar. Al in het eerste decennium wezen toekomstonderzoekers met een goede antenne op deze *seed of time*, die ook wel als ‘zwak signaal’ wordt aangeduid. Er waren er diverse. Hieronder komen drie van zulke zwakke signalen aan de orde.

Het eerste zwakke signaal. Om te beginnen werd al vroeg getwijfeld of die arbeidsideologie sinds het kabinet-Kok en het WRR-rapport ‘Maken wij er werk van’ op brede steun in de samenleving heeft kunnen rekenen. Internationaal vergelijkende studies naar waarden in onze samenleving toonden aan dat de waarde *hard work* bij ons laag aangeschreven staat; slechts 15% van de Nederlanders antwoordt positief op de vraag of men die waarde door moet geven aan zijn of haar kinderen. Dit in tegenstelling tot de meeste andere vooral Zuid- en Oost-Europese landen, waar dat percentage ver boven de 60% ligt. Daarnaast blijkt uit onderzoek dat in ons land binnen de arbeidssfeer vooral belang gehecht wordt aan het hebben van goede relaties met collega’s en veel minder aan een goed salaris en aan promotie- en carrièremogelijkheden, die tot de meer klassieke functies van arbeid gerekend kunnen worden.

Het tweede zwakke signaal. Als tweede nogmaals het WRR-rapport. Daarin stond een pleidooi voor een verhoogde arbeidsparticipatie vanuit de noodzaak ervan voor de economie en omdat het goed zou zijn voor de emancipatie van de vrouw. De ontwikkeling sinds die tijd laat wel een verhoging van de arbeidsparticipatie in personen (vooral vrouwen) zien waardoor wel aan het emancipatie-ideaal is voldaan, maar niet of nauwelijks in uren. Nederland heeft namelijk massaal voor een eigen model van arbeidsparticipatie gekozen en dat betekent vooral parttimewerk en het zogenaamde ‘anderhalf-inkomen-gezin’. Dat model lijkt goed bij ons te passen en alle waarschuwingen dat we daardoor achterop raken, deren ons niet. Het pleidooi van Heleen Mees: ‘weg met het deeltijd-feminisme’ heeft hier geen poot aan de grond gekregen.

Met andere woorden: het lijkt erop dat die arbeidsideologie vooral een zaak is van de politieke elite, gesteund door de zakenwereld. De Nederlandse bevolking bleek andere zaken belangrijker te vinden.

Daarnaast lijken er meer maatschappelijke stromingen op te komen die de arbeidsideologie ondermijnen. Opvallend daarbij is dat we hier met *strange bedfellows* te maken hebben, van traditioneel tot postmodern, maar die een verzet tegen de arbeidsideologie en een groter accent op andere levenssferen delen.

Altijd wordt het leven verzoet door arbeid, maar niet iedereen is gek op zoetigheid.
Eugène Hugo.

Nu de laatste decennia niet alleen het CDA als middenpartij, maar ook meer traditionele christelijke partijen zoals de ChristenUnie opgang maken en zich stabiel in het centrum van de macht hebben genesteld, zijn zogenaamde *quality time* en humanistische verlichtingsidealen voor mens en maatschappij meer centraal komen te staan. Dat gaat ten koste van waarden en praktijken gericht op carrière en arbeid.

Ook vanuit ecologische en milieustramingen zijn groeiende bedenkingen tegen de oproep van Lissabon. Het pleidooi uit die kringen voor een nulgroei of zelfs een negatieve groei is wel verleden tijd, maar hoe je het ook wendt of keert, een hoge economische groei blijft een bedreiging voor de natuurlijke leefomgeving en dat werd in het tweede decennium van onze eeuw steeds duidelijker en pregnanter naar voren gebracht.

Het derde zwakke signaal. Als derde stroming dient in dit verband het postmoderne hedonisme genoemd te worden. Deze wijkt natuurlijk in veel opzichten af van de beide vorige, maar heeft voor ons als relevant kenmerk, dat het radicaal afscheid wil nemen van het calvinistische arbeidsethos, met zijn nadruk op hard werken en uitgestelde behoeftebevrediging. Het kunnen en mogen genieten en niet het arbeiden staat hier centraal.

Door al deze maatschappelijke en culturele veranderingen die de laatste decennia steeds zichtbaarder worden, is onze regering steeds meer onder druk komen te staan om de Lissabon-ideologie te verlaten en een ander beleid te gaan voeren.

3.4.4 *Kwantitatieve veranderingen*

Alle bovengenoemde ontwikkelingen zijn van culturele en daarmee van kwalitatieve aard. De vraag is tenslotte of en hoeverre we een dergelijke afname van de arbeidscentraliteit ook kwantitatief kunnen waarnemen. Futurologen als Fred Polak in de jaren zeventig van de vorige eeuw voorspelden een vier- dan een drie- en zelfs een tweedaagse werkweek als norm. Dat is in die vorm niet uitgekomen. De norm voor een fulltimebaan aan het begin van het derde millennium is nog altijd rond de vijfendertig uur, maar steeds meer vrouwen en de laatste decennia ook mannen opteren voor een parttimebaan, om meer tijd te kunnen besteden aan hun gezin, om het milieu wat te ontlasten of om meer tijd te hebben om te genieten van het leven. Dat laatste zien we vooral aan het begin van het arbeidzame leven: heel lang uitstellen (tot midden dertig) van de entree in het ‘serieuze’ leven, zoals trouwen en kinderen krijgen, maar vooral ook een vaste baan. Het gebrek aan inkomen op jonge leeftijd wordt dan gecompenseerd door langer thuis te blijven wonen, of het ouderlijk huis als uitvalsbasis te nemen. Dat wordt wel ‘Hotel Mama’ genoemd.

Dit nieuwe hedonisme, waar aan het begin van de eeuw breed voor werd geadverteerd, doet zich ook voor bij de senioren. Ondanks een krachtig beleid van onze regering aan het begin van het derde millennium om senioren langer te laten doorwerken, is de neiging om op tijd of zelfs vervroegd te stoppen met de formele baan gewoon doorgegaan als auto-

nome en sterk groeiende trend. De oudere generatie ontpopte zich als voorhoede in het afscheid van de dictatuur van de arbeid.

Kortom, ook in kwantitatief opzicht zijn we voorbij wat de Franse futuroloog Fourastié in de jaren zeventig voorspelde, namelijk 'Les 40.000 heures': de mens zou nog maar 40.000 uur werken gedurende zijn of haar gehele leven en dat is maar 6 à 7 % van de totale levensjijd van de mens. Kwantitatief wordt de arbeid dus al decennia steeds marginaler en nu is daar ook die kwalitatieve cultuuromslag van de sterk verminderde betekenis ervan bij gekomen. Waarom maakten we ons in die tijd eigenlijk zo druk over?

4 Implicaties

4.1 De scenario's in context

De keuze van de scenario's is niet ingegeven door een bepaald model of vooropgezet concept. De scenario's werden door de werkgroep 'bottom-up' ontwikkeld, op grond van de thema's en dilemma's die in de discussies over 'de arbeid van de toekomst' het meest frequent aan de orde kwamen. De scenario's zijn een reflectie van het spectrum van inzichten en overtuigingen dat leefde binnen de werkgroep, en van al hetgeen de werkgroep dringend en belangrijk achtte. Het is dan ook zinvol de scenario's nog eens in hun totaliteit te bekijken. We kunnen dat doen door de scenario's in een kader te plaatsen, zoals het onderstaande diagram laat zien. Het assenkruis is zo gekozen dat het de verschillen en de samenhang tussen de scenario's zo goed mogelijk illustreert. De meest relevant assen blijken te zijn: 'maakbaarheid' en de 'rationale van arbeid'.

4.1.1 De verticale as: 'maakbaarheid'

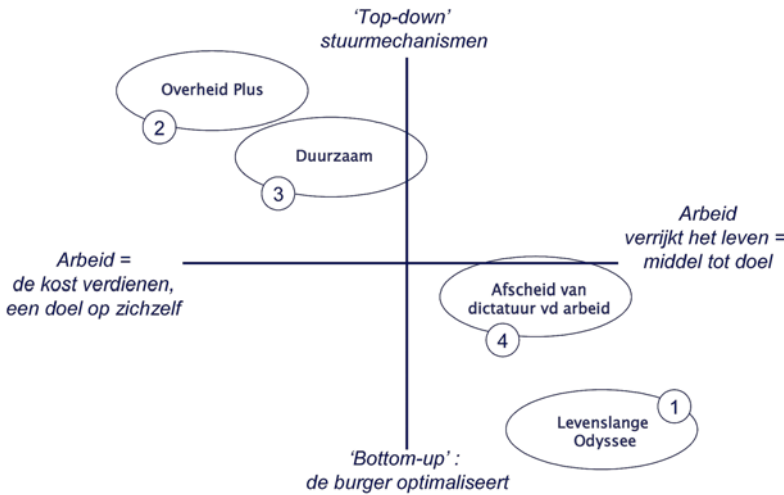
De verticale as 'maakbaarheid' loopt van een arbeidsmarkt die zich 'bottom-up' ontwikkelt en waar de individuele burger de doorslag geeft, naar de 'top-down'-samenleving waarin de overheid een cruciale en sturende rol speelt. De vraag die aldus aan de orde wordt gesteld, is of er enige partij is die kan bepalen hoe de arbeidsmarkt zich dient te ontwikkelen en die de middelen heeft om haar visie vervolgens in praktijk te brengen. Moet de overheid zich richten op de individuele werknemer of op de sociale partners? Heeft de overheid de middelen om te bewerkstelligen dat minderheden in de economie opgenomen worden, dat er geen groepen worden uitgesloten? Hoe weerbarstig is, in dit verband, het probleem van de vrouwenparticipatie? Kan de overheid zelf, in haar rol als grote werkgever, het voortouw nemen en het voorbeeld geven? Laat de individuele burger, ook als hij in een economisch zwakke positie verkeert, zich de wet voorschrijven? Aan de bovenzijde van deze as overheerst het macro-economisch perspectief, en het succes van arbeidsmarktbeleid wordt afgemeten aan de prestaties op nationaal niveau. De samenleving ziet de uitdagingen collectief onder ogen en bepaalt op grond daarvan haar beleid. De overheid stuurt en stelt de *incentives* vast, waarop de burgers, ondernemers en instellingen vervolgens reageren. Aan de benedenzijde van deze as is de individuele burger de drijvende kracht op de arbeidsmarkt. De burger voelt zich vrij, maar soms ook gedwongen, zijn eigen koers uit te stippelen op grond van zijn eigen aspiraties en mogelijkheden. De koers van de samenleving is de resultante van deze talloze individuele voorkeuren en beslissingen. In dit beeld speelt de overheid een faciliterende rol, en is ze het meest effectief als ze met de golven meesurft in plaats van tegen de stroom oproeit. Naarmate de overheid belemmeringen verwijdert zullen meer mensen hun eigen arbeidssituatie naar eigen inzicht optimaliseren. De samenleving reikt de nodige instrumenten aan, bijvoorbeeld via onderwijs, bijscholing en inburgering, en vervolgens vinden mensen hun eigen weg.

4.1.2 *De horizontale as: de rationale van arbeid*

De horizontale as loopt van een samenleving die werk ziet als een doel op zichzelf, naar een samenleving die werk ziet als het middel bij uitstek om collectieve en individuele ambities te realiseren. Deze indeling valt samen met het onderscheid tussen 'leven om te werken' en 'werken om te leven'. De steeds terugkerende vraag is of werk primair een recht is dan wel een plicht. Is het ieders plicht te werken, of is het de plicht van de overheid om voor werk voor iedereen te zorgen? Er zijn mensen die niet werken en niet werkloos zijn. Is dat een goed teken? Gelden deze rechten en plichten in dezelfde mate voor vrouwen en minderheden? Heeft de burger het recht om te eisen dat hem 'passend werk' wordt aangeboden? Is de toename van parttimewerk en 'werk op maat' een luxe of een noodzaak?

Aan de linkerzijde van deze as behoort de burger te werken en behoort de overheid werkloosheid te voorkomen, omdat elke tekortkoming op dit vlak gezien wordt als niet-gerealiseerde productie en onbenut potentieel. De individuele burgers mag denken over werk zoals hij wil, maar voor de samenleving is het essentieel om van haar totale arbeidspotentieel maximaal gebruik te maken. Met dit doel voor ogen stippelt de overheid de koers uit, en maakt vervolgens afspraken met de sociale partners.

Aan de rechterzijde van deze as wordt de nadruk gelegd op de bijdrage die arbeid kan en moet leveren aan de 'quality of life' van zowel het individu als van de samenleving in haar geheel. De westerse samenleving heeft een mate van welvaart, diversiteit en veerkracht bereikt die de burgers toestaat hun eigen doelen in het leven te realiseren en arbeid te zien als een van de middelen die hen daarbij ten dienste staan. Als het doel verandert, zullen ook de optimale middelen veranderen, hetgeen kan leiden tot een andere balans en andere prioriteiten, tot ander werk of minder werk. Naast arbeid zijn er steeds meer andere factoren die mensen helpen hun ambities in het leven te verwezenlijken.



Plaatsing van de vier scenario's in een assenstelsel achteraf. De nummers verwijzen naar de volgorde van bespreking van de scenario's in de tekst.

4.1.3 Positionering van de scenario's

In bovenstaande figuur zijn de vier scenario's gepositioneerd binnen het assenkruis. De scenario's 'Levenslange Odyssee' en 'Overheid Plus' blijken het verst van elkaar verwijderd, en alle scenario's vallen binnen twee van de vier kwadranten. Impliciet wordt aangegeven dat – volgens de werkgroep – overheidsingrijpen op natuurlijke wijze samen gaat met traditionele concepten van 'arbeid' en een macro-economisch perspectief. Daarentegen gaat een arbeidsmarkt waar de burger meer gewicht in de schaal legt dan de overheid, samen met het vervagen en relativeren van het begrip 'arbeid'.

In de twee kwadranten die niet 'gevuld' zijn, horen scenario's thuis die denkbaar zijn maar die de werkgroep niet plausibel achtte en derhalve niet gepresenteerd heeft. Het gaat daarbij om de volgende scenarioprofielen.

Linksonder: het scenario van een superindividualistische samenleving waar arbeid op traditionele wijze gekoppeld is aan groei en geld en als land 'de kost verdienen', terwijl de overheid het functioneren van de markt volledig overlaat aan de wetten van 'vraag en aanbod'. Een dergelijke situatie is, volgens de werkgroep, in Nederland niet haalbaar omdat ondanks alle globalisering en vrije marktwerking vastgehouden zal worden aan beginselen als solidariteit. De toenemende ongelijkheid en *Verelendung* die ontstaat als de overheid haar handen van een traditionele *free for all*-samenleving aftrekt, is onacceptabel.

Rechtsboven: het scenario van een vooruitziende en verlichte overheid die haar ideeën over de 21e eeuw en haar geloof in diepgaande verandering opdringt aan de samenleving. In dit scenario zou de overheid proberen af te dwingen dat de burger anders, en meer

relativerend, over werk gaat denken, zonder dat burgers op eigen gelegenheid deze ontwikkeling in gang gezet zouden hebben. Ook dat is volgens de werkgroep niet plausibel.

4.2 Inspelen op de toekomst

Welk scenario zich in werkelijkheid zal afspelen, is niet te voorspellen. Het doel van de scenario's is niet om te beschrijven hoe de arbeidsmarkt in het jaar 2020 of 2030 zal uitzien, maar om structuur aan te brengen in het debat over 'arbeid in de toekomst' en zodoende een bijdrage te leveren aan de besluitvorming. Een scenario poneert een bepaalde stelling en stelt daarmee *in concreto* de vraag aan de orde of dit toekomstbeeld realistisch en wenselijk geacht wordt. Meteen daarna volgt de vraag, op welke wijze de samenleving en de overheid op dit bepaalde scenario zouden moeten reageren. Ervan uitgaande dat we momenteel zouden weten dat dit 'scenario x' de toekomst beschrijft, welk beleid ligt dan het meest voor de hand? Wat is voor de andere scenario's de meest voor de hand liggende respons, en hoe zouden we op de scenario's kunnen anticiperen? De werkgroep heeft voor elk van de scenario's deze vragen aan de orde gesteld, en de volgende *bullet points* geven een samenvatting van de resultaten.

4.2.1 Levenslange Odyssee

- Overheid past sociale voorzieningen aan tot een vangnet voor wie het echt nodig heeft
- Samenleving accepteert dat sabbaticals, studiekeuze, parttime, 1 ½ baan, etc. een zaak voor het individu is
- Overheid faciliteert op alle fronten de versterking van kennisniveaus en vaardigheden
- Onderwijs is erop gericht de burger streetwise te maken
- Media inschakelen, voorbeelden laten zien, de mensen zelf laten leren
- Balans vraag/aanbod blijft veranderen – mensen en organisaties passen zich continu daarbij aan
- Initiatieven om jongeren te helpen bij hun beroepskeuze, studies te kiezen waar vraag naar is
- De *flat world* is een grote uitdaging: immigratie, *war for talent*, het uitbesteden van arbeid
- Overheid kan niet rekenen op de ondernemingen – die optimaliseren primair hun eigen positie
- Het idee van de 'baan voor het leven', met bijbehorende garanties en bescherming, verdwijnt
- Overheid moet pensioenen 'meeneembaar' maken, voorkomen dat mobiliteit bestraft wordt.
- Jongeren hebben door gebrek aan ervaring speciale problemen met hun eerste baan
- Race to the top toelaten, race to the bottom verzachten
- Mensen weten niet of 'arbeid' nu een plicht of een recht is, en ze veranderen bovendien van mening

- De overheid moet in korte perioden denken, in termen van mobiliteit, aanpassen, overstappen
- Zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel) wordt de norm en is voor velen een model
- Steeds meer uitzonderingen op elke regel, statistieken zijn niet wat ze lijken of wat ze waren
- De overheid kan de burger niet 'vangen', hooguit bijsturen, met de nodige neveneffecten.

4.2.2 *Overheid Plus*

- Voor wat hoort wat: de mensen krijgen werk, en moeten werken of een opleiding volgen
- Problemen die het gevolg zijn van mismatch van vraag en aanbod van werk opsporen en corrigeren
- Onderwijs moet de curricula aanbieden die de samenleving nodig heeft
- De overheid gaat na waaraan de samenleving de komende tien tot twintig jaar behoefte heeft
- Jongeren via verplichte community services met samenleving vertrouwd maken
- Megaprojecten moeten NL aan de frontlijn van technologie houden via grensverleggende thema's zoals klimaat of waterbeheer
- NL kan grote bedrijven zoals ABN AMRO en projecten zoals de uitbreiding van de haven van Rotterdam niet verliezen
- Samenwerking van universiteiten, bedrijven, overheid, TNO et al. moet veel beter
- Meer herenakkoorden afsluiten en op de naleving ervan toezien
- Immigratiebeleid is gericht op wat Nederland nodig heeft – en staat derhalve los van asielbeleid.

4.2.3 *Duurzame Arbeid*

- De politiek accepteert: uiteindelijk gaat het, nog steeds, om werk en geld
- Vanwege globalisering wordt veel werk een commodity op de internationale arbeidsmarkt
- Kapitalistisch denken is onvermijdelijk, maar overheid mobiliseert tegenkrachten in NL belang
- Opleving van het poldermodel centraal stellen: dit past bij NL, en het dient alle stakeholders
- Het probleem is dat de arbeidsmarkt internationaal is, dus meer internationale samenwerking vereist
- Innovatieplatform uitbouwen tot speerpunt van binnenlandse ontwikkeling
- Nederland maakt zich sterk voor het 'Manifest van Brussel', dat rechten, risico's, en kwaliteitseisen met betrekking tot arbeid formuleert
- NL draagt bij tot internationale uitbreiding van dit manifest, om oneerlijke concurrentie te verhinderen
- Manifest leidt op den duur tot een meer duurzame ontwikkeling, en betere condities

- Door verder te kijken dan uitsluitend commerciële logica geeft de overheid de juiste incentives die aansluiten bij de beleving van de burger en bij het oplossen van mondiale problemen.

4.2.4 Afscheid Dictatuur van de Arbeid

- Afscheid nemen van de Lissabon-logica
- NL is welvarend, redelijk rechtvaardig, en gerespecteerd – accepteren dat het daarom gaat
- Overheid zoekt naar nieuwe criteria om dit type vooruitgang te meten en *ranking* te geven
- Minder nadruk leggen op geld maakt het leven mogelijk interessanter, en creëert nieuwe vormen van werk
- Als werk in een behoefte voorziet en echt ‘nut’ heeft, is dat winst voor alle betrokkenen
- Ook de overheid stapt af van ‘méér van hetzelfde’-beleid, en richt economisch potentieel op wat nodig is en waar vraag naar bestaat
- De samenleving volgt Maslow, dus meer normen en waarden, respect, waardering, ontplooiing
- Onderwijs is steeds meer gericht op de kenniseconomie en ‘gemeenschapsbehoeften’
- Meer nadruk op persoonlijke *Bildung*, ervaring, verrijking, over culturele grenzen heen
- Belangstelling voor leren en openheid, in plaats van het bijbrengen van een calvinistische *work ethic*
- Overheid steunt burger bij het vinden van de juiste balans tussen werk, niet-werk en diensten door betere *incentives*
- Wellicht lagere groei, maar deze maatstaf is niet indicatief voor de *quality of life*
- Dus de overheid schept openingen voor het kleinschalige, laat eenieder de vrije keuze
- Mensen werken 40.000 uur in hun leven, en dat zou zowel meer als minder kunnen zijn zonder nadelige gevolgen voor de samenleving.

4.3 Een waarschijnlijke en wenselijke toekomst

De ‘echte’ toekomst zal elementen bevatten van alle vier genoemde scenario’s. Dat is ook logisch, want elk plausibel scenario heeft zijn wortels in het heden en van elk plausibel scenario kunnen we continu nieuwe signalen opvangen. Elk van de scenario’s laat zien wat er kan gebeuren als één specifieke logica consequent doorgetrokken wordt. Andere perspectieven zullen daarmee niet verdwijnen maar ze spelen geen toonaangevende rol. Vervolgens is de vraag niet zozeer welk scenario ‘het juiste scenario’ zal zijn, maar welk scenario het meest waarschijnlijk is ofwel het meest bij de echte toekomst in de buurt komt. In zijn algemeenheid is die vraag niet te beantwoorden, maar eenieder zal hieromtrent zijn eigen persoonlijke mening hebben. De leden van de werkgroep hebben zich

over de waarschijnlijkheid van de vier scenario's uitgesproken, evenals over de wenselijkheid ervan.

Zoals te verwachten is, lieten de scores aanzienlijke verschillen zien tussen de individuele waardeoordelen, maar het algehele patroon was duidelijk. Voor de werkgroep als geheel kan geconcludeerd worden dat 'Levenslange Odyssee' het meest waarschijnlijke scenario geacht wordt (relatieve score: 34%), terwijl de waarschijnlijkheidsscores voor de andere drie scenario's vrijwel gelijk zijn (ongeveer 22%). Het 'Overheid Plus' - scenario wordt gezien als het minst wenselijke scenario (14%), waarschijnlijk omdat men in de arbeidsmarkt een dermate grote rol voor de overheid niet gewenst acht. De wenselijkheidscores van de andere drie scenario's ontlopen elkaar niet veel (ongeveer 29%). Voor scenario's 'Duurzame arbeid' en 'Afscheid van de dictatuur van de arbeid' geldt dat ze in hogere mate 'wenselijk' dan 'waarschijnlijk' geacht worden, en dat derhalve betreurd wordt dat de arbeidsmarkt zich niet sterker in deze richtingen ontwikkelt. Bij het scenario 'Levenslange Odyssee' is het omgekeerde het geval. Dit scenario wordt wel waarschijnlijk geacht maar wordt niet in dezelfde mate als wenselijk gezien. Uiteraard zijn deze bevindingen geenszins representatief. Ze dienen slechts ter illustratie, zijn vrijblijvend, en spelen geen rol in de feitelijke besluitvorming.

4.4 Vijf impliciete veronderstellingen bij de scenario's en het decor

4.4.1 Segmentatie

Het betreffende scenario is steeds van toepassing gedacht voor de héle samenleving en de héle arbeidsmarkt. Dat betekent dat een toekomstbeeld van een gesegmenteerde samenleving buiten beschouwing is gebleven. Dat is een samenleving waarin de facto voor  n deel van de arbeidsmarkt de Overheid-Plus-situatie van toepassing is terwijl – tegelijkertijd – voor andere delen een Odyssee, een Duurzame Arbeid of een Afscheid van de Dictatuur van de Arbeid geldt. Per natie, bovennationale economische regio en 'part of town in the global village' (betreffende geboorte, opvoeding/onderwijs/carrière), zullen de arbeidsmarktproporties verschillend zijn en verschilt het of men leeft als een Odyssee r, Duurzame, Verloste (van de dictatuur van de arbeid) of Afhankelijke van de (goedhartige dan wel benevelde) inzichten van een Overheid-Plus.

Het verschil tussen de scenario's is dat de samenleving als geheel een andere koers vaart (d.w.z. andere prioriteiten nastreeft) en dat in elk scenario andere segmenten de bovenaan voeren (d.w.z. dat anderen de samenleving naar hun hand kunnen zetten). Het is een open vraag wat hier de 'oorzaak-gevolg'-relatie is. In elk scenario heeft een ander segment van de bevolking 'de wind mee'.

4.4.2 *Continuïteit en discontinuïteit*

Bij de decorschets is aangenomen dat bepaalde kenmerken van het spreekwoordelijke 'vandaag' ook 'morgen' en 'overmorgen' gelden. Dat hoeft niet zo te zijn. Bepaalde arbeidsmarkttekorten kunnen plotseling verdampen. Bijvoorbeeld als 'techniek' plotseling niet meer 'moeilijk' is (bètatekortingen), of als de zelfredzaamheid van ouderen en zieken plotseling veel groter wordt door toepassing van nieuwe technologie.

We hebben geen expliciet onderscheid gemaakt tussen enerzijds symptomen en signalen, en anderzijds de onderliggende en structurele veranderingen. Onder elke discontinuïteit ligt continuïteit, en daar zou het ons om te doen moeten zijn als we vijftien of twintig jaar vooruitkijken. Als er plotseling technologische doorbraken optreden of tekorten zijn op de arbeidsmarkt, betekent dit niet per se dat de samenleving wezenlijk verandert. Het is geen toeval dat volgens onze statistieken vraag en aanbod op de arbeidsmarkt elkaar vrijwel geheel in evenwicht houden, want dat mechanisme is in onze samenleving ingebakken. Als we meer productieve krachten hebben dan we voor bestaande projecten nodig hebben, vinden we nieuwe toepassingen uit (het bewaren van telefoongesprekken, rekeningrijden, etc.). Er is veel overcapaciteit in het systeem waarmee plotselinge veranderingen opgevangen kunnen worden, zonder dat we meteen in een ander scenario terechtkomen.

4.4.3 *Sociaal-maatschappelijke solidariteit*

Het wordt in steeds minder zinvol om over 'de' 65-plussers, 'de' armen, 'de' mensen in ontwikkelingslanden etc. te spreken. Traditionele segmenteringen zijn nuttig voor overheid en administratie, want voor formele rechten en plichten is 65 een belangrijke leeftijd, maar niet waar de nadruk ligt op aspiraties en waarden. De manier waarop, en de mate waarin 65-plussers voor zichzelf moeten, kunnen en willen zorgen, zal steeds meer individueel bepaald worden, en veranderingen op medisch, farmaceutisch, en economisch terrein zullen op onvoorspelbare wijze in dit alles doorwerken. De betekenis van begrippen als solidariteit, eerlijk delen, socialistisch, duurzaam, etc. zal blijven veranderen.

Er zullen steeds nieuwe groeperingen en gedragscodes opduiken, waaronder vrijwilligers, calculerende burgers, oplichters, zwartwerkers, emigranten, hobbyisten, en vele anderen. Impliciet hebben we dit in de scenario's erkend. Een 'odyssee-scenario' hangt aan elkaar van mensen en netwerken die, elk op eigen wijze en in respons op een veranderende wereld, het beste van hun leven proberen te maken, gemeten naar hun eigen criteria op dat moment. Het is een diverse, vluchtige, en veranderlijke samenleving waar enkel de basisprincipes nog enig houvast geven. Voor de andere scenario's geldt, zij het in mindere mate, hetzelfde. Deze dimensies bepalen in hoge mate de 'maakbaarheid' van de samenleving en van de arbeidsmarkt, d.w.z. de verticale as in de figuur van hoofdstuk 4.

Keuzes van bepaalde groepen zoals vrijwilligers, senioren en ook jongeren kunnen sterk bepalend zijn voor bandbreedtes van het beleid binnen de verschillende scenario's.

Als bijvoorbeeld calculerende (semi)overheden en andere organisaties nauwkeurig uitrekenen hoe het arbeidspotentieel van vrijwilligers, pensionado's, jeugdloners, stagières

enzovoorts ten eigen gelde gemaakt kan worden, dan zal een maatschappelijke reactie (stemmen met de voeten, sabotage van de calculatie) op termijn niet uitblijven.

4.4.4 *Onredelijkheid en tunnelvisie*

In discussies onder redelijke en verstandige mensen is het een ongeschreven regel geen aandacht te schenken voor allerlei ‘onredelijke’ verwachtingen, veronderstellingen of gebeurtenissen en hun effect voor de ontwikkelingen in het decor en elk van de scenario's. Ook wij hebben geen aandacht geschonken aan *wild cards*. Toch is het spannend en nuttig om in een separate exercitie het onverwachte te beschouwen; er valt immers iets te leren van de recente en oudere geschiedenis. Zo doen zich per maand wereldwijd twee rampen voor die het weerstandsvermogen van de getroffen landen te boven gaan. Hun respectievelijke economieën worden daardoor soms fors teruggeworpen in de tijd en hun scenario's in een flits van tafel geveegd. Maar soms ook blijken rampen een sterke economische en technologische groei te initiëren. Verder in het verleden is het ‘onmogelijk’ uitgesproken door gezaghebbende experts en specialisten over pijnloze chirurgie, elektriciteit, radio, televisie, vliegtuigen, een zinkende Titanic, kernenergie, digitale beurshandel en vele andere ‘onredelijke’ zaken. Maar er zijn ook illusies en er is ‘redelijke luchtfietserij’: het verslepen van ijsbergen naar warme streken werd reeds in 1960 overwogen maar het is er nooit van gekomen.

4.4.5 *Kenniseconomie*

De aandacht voor de 'kennistop' (toptalent, topuniversiteiten enz.) is logisch bij al het vooruitgangs- en toekomstoptimisme over de ontwikkeling van een kennissamenleving. Bij deze basishouding bij elk van de scenario's wordt over het hoofd gezien dat er ook substantiële delen van de bevolking zijn die daarin niet zullen kunnen 'meekomen'; ze zijn analfabeet, laaggeletterd, dyslectisch of anderszins uitgesloten van de geprognosticeerde 'nieuwe wereld'. Het gaat dan bijv. in Nederland dan om totaal 10-14% van de bevolking van circa 16 miljoen mensen. Circa 4% is dyslectisch, er zijn circa 250.000 analfabeten en 1,3 miljoen laaggeletterden of zogenaamde functioneel analfabeten (die slechts losse woorden lezen en de eigen naam nog kunnen schrijven maar geen langere tekst snel/correct lezen/begrijpen). Uit onderzoek dat is uitgevoerd door Stichting Lezen & Schrijven, blijkt dat laaggeletterdheid Nederland jaarlijks 537 miljoen euro kost (bron: Wikipedia; cijfers van het begin van het huidige millennium).

Zoals momenteel het geval is, zal de samenleving ook in de toekomst verdisconteren dat een deel van de bevolking gehandicapt, dyslectisch, onwillig, apathisch, etc. is. Zoals ook op dit moment gebeurt, zal ze voortdurend de juiste balans proberen te vinden tussen rechten en plichten, kunnen en willen, vraag en aanbod. Maar de 'top' zal in toenemende mate bepalen of Nederland zich internationaal kan meten met andere landen. Het arbeidsmarktbeleid is dan ook in elk scenario enerzijds gericht op het versterken van de top en anderzijds op het 'laten meekomen' van de meerderheid van de bevolking – met speciale aandacht voor degenen die dat, om welke reden dan ook, niet lukt.

5 Conclusies en aanbevelingen voor actiepartijen

5.1 Ruimte voor beleid

5.1.1 *Beleid heeft gevolgen*

Door de scenario's te *ranken*, heeft de werkgroep aangegeven hoe zij in grote lijnen aankijkt tegen 'arbeid in de toekomst'. In dit laatste hoofdstuk richten we ons op beleid en besluitvorming, en de partijen die daarvoor verantwoordelijk zijn. Het zijn de nationale overheid en maatschappelijke instituties die primair verantwoordelijk zijn voor het beleid. De feitelijke impact van het beleid is daarnaast in hoge mate afhankelijk van de reacties van ondernemingen en instellingen, en van de burgers. Ook de rol van supranationale instanties en overheden (ILO, EU) neemt gestaag toe, met adviezen en maatregelen die vaak gebaseerd zijn op *best practices* in individuele lidstaten. Het resultaat is een complex samenspel waarin geen der partijen de controle volledig in handen heeft.

Overheden maken beleid, maar bedrijven stellen hun eigen strategie vast en burgers maken zelf wel uit wat ze doen. Toch is het uitgangspunt van de werkgroep dat beleid gevolgen heeft, en dat een samenleving, via haar politieke vertegenwoordiging en het geïnstitutionaliseerd overleg zoals in SER en Stichting van de Arbeid, daadwerkelijke invloed uitoefent op de toekomstige ontwikkeling van de arbeidsmarkt en het thema 'arbeid'. Met name op langere termijn staat derhalve veel op het spel. De verschillen tussen de Europese landen zijn daarvan een illustratie, omdat ze laten zien hoe landen die op hun eigen manier reageren op een veranderende wereld en hun eigen beleid uitstippelen, daarbij ook uiteenlopende resultaten boeken.

5.1.2 *Model Nederland*

Voor Nederland kan het poldermodel als uitgangspunt worden beschouwd. Het is een overlegmodel dat aan de basis ligt van de huidige besluitvorming, en dat de arbeidsmarkt decennialang goede diensten bewezen heeft. Alle instituties die opereren op het raakvlak van arbeid en maatschappij maken er deel van uit, zoals vakbonden, ondernemingsraden, de Stichting van de Arbeid en de Sociaal-Economische Raad. Werkgevers en werknemers zijn weliswaar gescheiden entiteiten met hun eigen verantwoordelijkheden, maar het poldermodel benadrukt hun gezamenlijke belangen en verantwoordelijkheden. De spelregels die hierbij in acht genomen worden, hebben een lange historie en zijn in onderlinge afstemming en overeenstemming tot stand gekomen.

Vanzelfsprekend kleven er nadelen aan het poldermodel, zoals het grote aantal rechthebbers, de noodzaak om consensus te bereiken, en de trage besluitvorming. Het langlopende debat over ontslagbescherming is hiervan een voorbeeld. Veel pregnanter zijn evenwel de voordelen van het poldermodel zoals de aansporing die ervan uitgaat om zich bij socio-economische problemen betrokken te voelen, eigen standpunten tot uitdruk-

king te brengen, creatief mee te denken, en eigen verantwoordelijkheden te nemen. Het grote voordeel is dat agendavorming, beraad en besluit met, en niet slechts óver, grote groepen belanghebbenden en betrokkenen wordt genomen. In het onderhavige geval 'De arbeid van de toekomst'. Mede als gevolg hiervan heeft Nederland zich ontwikkeld tot een aantrekkelijke vestigingsplaats voor ondernemingen, die goed scoort op de internationale ranglijsten variërend van technologie en milieu tot productiviteit, arbeidsrust, lage werkloosheid, en arbeidsparticipatie. Een ander gevolg, volgens sommigen nadelig, is dat de Nederlandse arbeidsmarkt op velerlei gebied veelal beantwoordt aan de wensen van de bevolking maar niet altijd aan die van de markt, zoals blijkt uit het aandeel van deeltijdwerk, de rol van vakbonden, ondernemingsraden, een relatief hoog minimumloon, hoge levensverwachting en hoge scores voor welbevinden en levensgeluk.

Bèta-dimensies

In het verleden was werkloosheid onbetwist het grootste probleem op de arbeidsmarkt. Hoewel de harde kern van de werkloosheid nog steeds een probleem is, verschuift de aandacht naar een thema van meer recente datum, de toenemende tekorten op de arbeidsmarkt. Deze doen zich met name voor in de 'bètarichtingen', waaronder ICT. Structurele, om demografische redenen veroorzaakte tekorten leiden ertoe dat economische activiteit naar het buitenland verplaatst wordt en zijn een bedreiging voor de economische groei. De relatief geringe belangstelling voor bètastudies is deels te herleiden tot het *new economy*-denken van de afgelopen twintig jaar, waardoor de technische en maakindustrie gekarakteriseerd werd als *old economy*. In dit opzicht verwijderde Nederland zich van Duitsland en vond aansluiting bij, onder andere, Groot-Brittannië. Deze verschuiving ging samen met een relatieve achteruitgang van salaris en loopbaanmogelijkheden in technische sectoren. Inmiddels zijn er volop tekenen dat het laten teruglopen van de exacte vakken en de maakindustrie onverstandig is. De bètavakken leiden op voor beroepen en vaardigheden die onmisbaar zijn voor de Nederlandse economie. Een 'kenniseconomie' is er in hoge mate van afhankelijk. Macro-economische maatregelen in isolement kunnen geen duurzame oplossingen afdwingen. Daarvoor zal eerder gedacht moeten worden aan 'sociale innovatie' en aan creatieve leiders die inspelen op de waarden en aspiraties van moderne werknemers, en jongeren in het bijzonder. Het zijn de individuele burgers die zich aangesproken moeten voelen, en bereid zijn bij te sturen. Werkgevers en overheid dienen de belangstelling voor bètavakken onder jongeren effectief aan te wakkeren, bijvoorbeeld door de carrièremogelijkheden in de desbetreffende sectoren (zoals ICT, *renewable energy*, *design*, etc.) duidelijker te etaleren. Het belang van onderzoek en ontwikkeling zal met meer overtuiging en *in concreto* over het voetlicht gebracht moeten worden. De toenemende vraag naar talent in de technische en exacte vakken zou daarnaast in een betere salariering tot uitdrukking moeten komen.

5.2 Aanbevelingen

Als we ons beperken tot een enkel scenario, is het voor de actiepartijen duidelijk waar ze zich op moeten richten, en hoe ze op de toekomst kunnen anticiperen. In werkelijkheid is een beleid nodig dat met meerdere mogelijkheden en meerdere scenario's gelijktijdig rekening houdt. Het beleid dat een overheid geproclameerd heeft, kan en mag niet scenarioafhankelijk zijn maar dient met alle mogelijke scenario's rekening gehouden te hebben. Op grond van haar eigen inschattingen met betrekking tot waarschijnlijke en wenselijke scenario's, heeft de werkgroep een aantal aanbevelingen geformuleerd. Het gaat om actiepunten die meestal in een of twee scenario's urgent zijn maar ook in andere scenario's een positieve uitwerking hebben. De resulterende aanbevelingen werden verdeeld over drie clusters: 'actief arbeidsmarktbeleid', 'onderwijs en opleiding', en 'ondernemerschap'. De mate waarin de overheid de arbeidsmarkt kan sturen, verschilt van scenario tot scenario. In 'Overheid Plus' is de overheid van doorslaggevend belang, terwijl ze in 'Levenslange Odyssee' eerder volgt dan leidt. In de hier volgende lijst ligt de nadruk op ontwikkelingen die door de overheid daadwerkelijk beïnvloed worden.

5.2.1 Actief arbeidsmarktbeleid

De centrale thema's in deze paragraaf zijn de verbeterde aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het opvangen van tekorten, vooral als gevolg van demografische ontwikkelingen.

Verbeterde aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt

- Studiekeuzen worden te vaak gemaakt op verkeerde gronden, hetgeen leidt tot vertaging, frustratie en verspilling. Goede voorlichting kan deze situatie daadwerkelijk verbeteren, met name door te laten zien welke diploma's de markt vraagt en wat daarvoor nodig is.
- Met name veel jongeren ontbreekt het aan een realistische inschatting van hun mogelijkheden, en van de houding en vaardigheden die vereist zijn om in het arbeidsproces in te treden.
- In veel beroepen (de bouw, handwerk, callcentres, etc.) is een werksfeer ontstaan die potentiële werknemers afschrikt. Werkgevers dienen meer aandacht te besteden aan de stijl van leidinggeven in de eerste lijn.
- Behalve bij het aantrekken en behouden van specialisten en vaklieden, besteden werkgevers vaak te weinig aandacht aan collegialiteit, werkdruk, normen, beloningen, consequent beleid, veiligheid, gezondheid en dergelijke. Impopulaire beroepen zouden relatief méér moeten betalen.
- De eisen van de organisatie conflicteren vaak met de flexibiliteit die voor werknemers van belang is. Experimenten met 'cafetariastystemen' en nieuwe contractvormen dienen actief door de overheid ondersteund te worden (administratiekosten, fiscaal) – ook in de publieke sector.

- Het bij elkaar brengen van vraag en aanbod kan nog veel transparanter verlopen dan nu het geval is, door meer gebruik te maken van moderne technologie.
- Mogelijkheden om een carrière te volgen in de hoedanigheid van uitzendkracht, freelancer of vrijwilliger dienen uitgebreid te worden, o.m. door de rechtszekerheid te vergroten.
- Het internationaal perspectief wordt steeds belangrijker nu veel ondernemingen hun nationale identiteit kwijtraken en ook werknemers internationaal mobiel zijn. De wetgeving loopt ver op deze ontwikkelingen achter, zoals met name blijkt in de grensstreken.
- Nederland moet toptalent actief binnenhalen door de erkenning van diploma's uit te breiden, green cards en blue cards sneller te verlenen, en meer vestigingsvergunningen af te geven en internationale detachering te bevorderen.
- De uitstroom van Nederlands talent naar het buitenland is op zich geen slechte zaak, maar de mogelijkheden voor bijvoorbeeld onderzoekers om nadien op topniveau terug te keren, dienen sterk uitgebreid te worden – in principe moet talent alle kanten op kunnen stromen.
- In het ruimtelijkeordeningsbeleid moet rekening gehouden worden met de prioriteiten die vooral grote internationale ondernemingen aanhouden bij hun locatiekeuzen (bijvoorbeeld regionale concentraties, zoals Amsterdam-Zuid en campus Eindhoven).

Tekorten op de arbeidsmarkt

- Waar tekorten aan laaggekwalificeerde arbeid ontstaan, is het aantrekken van buitenlandse arbeidskrachten vaak een te eenvoudige oplossing. De 'indirecte' kosten hiervan – een grijs circuit, huisvestingsproblemen, onoverzienbare gevolgen op langere termijn – dienen van meet af aan verdisconteerd te worden.
- Er zijn nog steeds aanzienlijke kansgroepen (vrouwen, ouderen, allochtonen) die, om uiteenlopende redenen, onvoldoende aan het arbeidsproces (kunnen) deelnemen. Het Scandinavisch model verdient navolging. Hierbij worden enerzijds belemmeringen weggenomen (via taalonderwijs, cursussen, kinderopvang, e.d.) en anderzijds geldt als uitgangspunt dat van elke burger naar vermogen een bijdrage aan het arbeidsproces wordt verwacht.
- Positieve discriminatie (een minimumpercentage vrouwen op managementniveau, in dienst nemen van locale werknemers in supermarkten in achterstandbuurt) levert een positieve bijdrage wanneer alle betrokken partijen in principe akkoord zijn.
- Werkgevers dienen te worden aangespoord om, ondanks een toenemend personeelsverloop en onvoorspelbare vooruitzichten, in hun huidige employees te investeren. Het aandringen op vervroegde uittreding, in de particuliere en de publieke sector, past steeds slechter bij het te voeren nationale beleid.
- Organisaties moeten bewust leren inspelen op het aanstellen en motiveren van de *creative class*, onder andere door expliciet rekening te houden met een steeds grotere diversiteit van werknemers qua vaardigheden, motivatie en kennis.
- De samenleving heeft werkloosheid vele jaren 'afgekocht' door mensen die zich buiten het arbeidsproces plaatsten, een uitkering te geven zonder veel vragen te stellen.

Nu de balans van vraag en aanbod verandert, is het logisch dat het bestaande beleid met betrekking tot degenen die kunnen werken wordt geherformuleerd – zoals in vele landen momenteel gebeurt.

- Met name in situaties waar sociale achterstanden op een volgende generatie worden overgedragen, dient de overheid actiever in te grijpen – uit het oogpunt van sociaal beleid maar ook in de context van het arbeidsmarktbeleid.
- De ‘rode draad’ bij dit alles moet zijn het verwelkomen van mensen die excelleren, en het ‘willen winnen’. ‘Afhaken’ moet te allen tijde bestreden worden – in defaitisme mag niet worden berust.

5.2.2 *Onderwijs en opleiding*

De twee meest in het oog springende onderwerpen in het cluster ‘onderwijs en opleiding’ zijn ‘éducation permanente’ en het beroeps- en hoger (c.q. breder) onderwijs.

Éducation permanente

- Het concept van ‘levenslang leren’ zal in alle lagen van de bevolking de norm moeten worden. Niet alleen om *employable* te blijven in een onzekere arbeidsmarkt, maar ook voor werknemers in vaste dienst.
- De nadruk op ‘levenslang leren’ en *employability* is deels een symptoom van de tekortkomingen en beperkingen van het reguliere onderwijs. Onderwijs aan jongeren in de schoolleeftijd wordt relatief minder belangrijk.
- In het onderwijs zal meer nadruk gelegd moeten worden op ‘leren hoe te leren’, maar evenzeer op de grondhouding en de discipline die nodig zijn om kennis en vaardigheden te verwerven.
- Voor de arbeidsmarkt van de toekomst is het essentieel dat de grootst mogelijke aantallen mensen competent zijn op het gebied van innovatie (technologisch en sociaal-maatschappelijk) en creativiteit.
- Tegelijkertijd dient in brede kring de basiskennis van burgers versterkt te worden, waaronder talenkennis, rekenen, geschiedenis en algemene ontwikkeling.
- Naarmate steeds meer burgers onderwijs volgen, wordt het moeilijker persoonlijke begeleiding aan te bieden. ICT-gestuurd onderwijs heeft zich nog niet bewezen, en de aanwezigheid van gemotiveerde en stimulerende leerkrachten is even belangrijk als ooit tevoren.
- De gangbare denkbeelden over ondernemerschap, risico’s, burgerschap, eigen verantwoordelijkheid en over de rollen van werkgever en werknemer zullen zich continu blijven ontwikkelen. Te lang vasthouden aan traditionele modellen heeft een remmend effect.
- Naarmate diversiteit in de samenleving en op de arbeidsmarkt toeneemt, zal ook de diversiteit binnen het onderwijs toenemen. Ook in Nederland betekent dit waarschijnlijk een ontwikkeling naar meer privéonderwijs en onderwijsinstellingen met commerciële oogmerken. De spelregels hiervoor dienen vroegtijdig te worden vastgesteld.

- Aangezien de merites van de verschillende onderwijsmodellen vooralsnog niet objectief zijn vast te stellen, verdient het thema onderwijs ook buiten de onderwijswereld hoge prioriteit, zoals in het arbeidsmarktbeleid. Het doel staat evenzeer ter discussie als de wijze waarop.

Beroeps- en hoger onderwijs

- De uitval in het beroepsonderwijs en hoger onderwijs, thans soms in de orde van 50%, is onacceptabel – zowel vanuit het oogpunt van efficiency als vanwege de frustratie die er het gevolg van is voor individuele studenten.
- Als hoger en beroepsonderwijs zich ontwikkelt tot een kritieke ‘succesfactor’ voor een groot deel van de economie, mag verwacht worden dat de samenwerking van alle betrokken partijen geïntensiveerd zal worden (stages, voorlichting, motivatie, e.d.)
- De voortdurende schaalvergroting van scholen is primair ingegeven door de noodzaak van kostenverlaging, maar dient in het belang van het onderwijs afgeremd of zelfs omgekeerd te worden.
- Met name in de beroepsopleidingen dient vermeden te worden dat jongeren ver moeten reizen en/of hun opleiding volgen in een massale en anonieme omgeving.
- De mogelijkheden voor professionals en experts uit het bedrijfsleven om tijdelijk en parttime actief te zijn in het onderwijs, dienen verruimd te worden.
- Als ‘hoger onderwijs’-instellingen gesubsidieerd worden op grond van het aantal studenten dat zich aanmeldt aan het begin van het academisch jaar, heeft dat onmiskenbaar ongewenste neveneffecten. De samenleving dient zich te beraden op betere criteria.
- Het idee dat alle Nederlandse universiteiten dezelfde status (moeten) hebben, staat steeds meer onder druk. Met de huidige aantallen studenten, en vanwege de felle strijd om toptalent, is de vorming van een of twee elite-universiteiten in de ogen van velen op den duur onvermijdelijk.
- Hiermee samenhangend dient differentiatie, specialisatie en excellentie in de universitaire wereld bevorderd te worden, inclusief samenwerking van topuniversiteiten over alle grenzen heen, de harmonisatie en erkenning van certificaten en diploma’s, en het verder centraliseren van zeer kostbare en gespecialiseerde faciliteiten.

5.2.3 *Ondernemerschap*

- De samenleving dient zelfstandig ondernemen en ondernemend burgerschap aan te moedigen en waar nodig te ondersteunen met (micro)financiering.
- Kansgroepen verdienen hierbij bijzondere aandacht (i.v.m. adviezen, vergunningen, opleiding, diploma’s, krediet) omdat een rol als ondernemer in veel landen de eerste stap blijkt naar economische zelfstandigheid.
- De opvolgingsproblemen van familiebedrijven vragen om meer onderzoek naar de effecten omdat het verloren gaan van deze bedrijven vaak onomkeerbaar en onnodig is.

- Schandalen in ‘de vrije sector’ hebben inmiddels een negatief effect op ondernemers in het algemeen. De overheid kan duidelijker stellen dat de samenleving ondernemers nodig heeft, dat hun succes ieders succes is, maar dat misbruik wordt gestraft.
- De rol van ondernemers is in het algemeen onderbelicht. Een transparante visie en meer aandacht in media en politiek, zal de belangstelling voor zelfstandig ondernemen kunnen vergroten.
- Het zzp-concept voorziet in een behoefte en vervult een nuttige functie, – op voorwaarde dat oneigenlijk gebruik van de zzp-formule wordt voorkomen – het is geen alternatief voor een vast dienstverband.
- Iedereen dient inzicht te hebben in de kosten en rechten van zijn pensioenopbouw. Momenteel is deze kennis onvoldoende, waardoor pensioenopbouw voor de meerderheid van secundair belang is. Het meeneembaar maken van pensioenen dient de norm te worden.
- De juridische en fiscale regels voor werken in het buitenland, al dan niet met Nederland als officiële woon- en verblijfplaats, dienen veel eenvoudiger te worden, en te worden afgestemd met andere EU-landen.
- Op vrijwel elk gebied kunnen regels en wetgeving vereenvoudigd worden. Dat betekent minder uitzonderingen en minder speciale gevallen, en opnieuw ter discussie stellen welk doel met specifieke regels wordt gediend.

5.2.4 Doelgroepen

De drie categorieën die hierboven aan de orde gekomen zijn, bevatten suggesties voor alle partijen die op de arbeidsmarkt een rol spelen. Niet alleen de samenleving in het algemeen zal zich voortdurend op haar positie en koers moeten bezinnen en zich aan nieuwe situaties moeten aanpassen, maar ook de individuele burger, en de bedrijven, overheden, instellingen en organisaties. Voor individuele doelgroepen hebben discussies in de werkgroep in grote lijnen tot de volgende suggesties geleid.

Burgers

Wees bedacht op geleidelijk toenemende onzekerheid en daarmee de noodzaak flexibel te zijn. Hoewel de rechten van werknemers in goede handen zijn, zullen de meeste mensen goede tijden en slechte tijden meemaken. Arbeid blijft een zaak van het grootste belang, maar tegelijkertijd heeft het voor de individuele burger zin er minder afhankelijk van te worden.

Studenten, jongeren

Probeer competenties te verwerven die niet door computers en machines overgenomen kunnen worden, en die ook in hoge bovenlanden levensvatbaar blijven omdat ze niet rechtstreeks concurreren met *contractors* elders. Richt je minder op het gebruiken van machines dan op het bedenken, ontwerpen, fabriceren, en programmeren ervan. Creativiteit, kennis en dienstverlening is de toekomst – dit is de ‘harde kern’ van de toekomstige economie.

Bedrijven en organisaties

Iedereen weet: ‘mensen zijn onze belangrijkste productiefactor’. Probeer dit in praktijk te brengen, en laat het aan de mensen over om te beoordelen of deze pogingen geslaagd zijn. Dit type beleid zal onder meer moeten blijken uit de mate waarin bedrijven in hun mensen investeren, en de wijze waarop ze rekruteren en afstoten. Het aantrekken en behouden van creatief talent is veel moeilijker dan investeren in hardware. Richt de onderneming op toegevoegde waarde, in de ware zin van het woord.

Maatschappelijke organisaties

Signaleer op een open en onafhankelijke wijze relevante aspecten van de toekomst van arbeid en breng die vrij van ideële overwegingen in het discours. Accepteer dat anderen er geheel andere concepten en perspectieven op na kunnen houden die evenwel niet minder coherent en legitiem zijn dan de gangbare. Alleen op deze wijze kan ‘nieuw denken’ in de besluitvorming een rol gaan spelen.

Kennisinstellingen

De kennisexplosie is een van de weinige trends die onomkeerbaar is. Elk land heeft de verplichting aan de frontlijn van deze ontwikkeling aanwezig te zijn, met zijn beste talenten. Internationale concurrentie vergroot het onderscheid tussen goed en subliem onderzoek, en maakt het noodzakelijk met andere instellingen en andere landen zowel te concurreren als samen te werken. Om duidelijkheid te verschaffen dienen ‘hogere onderwijs’-instellingen onderscheid te kunnen maken tussen hun maatschappelijk-educatieve functie, hun internationale wetenschappelijke prestaties, en het verschaffen van diploma’s waarmee jongeren toegang krijgen tot de arbeidsmarkt.

Overheden

De overheid dient zowel een sturende als een ondersteunende rol te spelen, en duidelijk te maken wanneer ze in welke hoedanigheid optreedt. Wanneer succes afgemeten wordt aan vergelijkingen met andere landen, staat de overheid voor het land en voor de gehele samenleving. Waar het gedrag van de individuele burger en werknemer de doorslag geeft, speelt de overheid een belangrijke rol als facilitator – door de juiste incentives te kiezen, en door te reageren op de ontwikkelingen die plaatsvinden.

Werknemersverenigingen

De functionaliteit van werknemersverenigingen was traditioneel die van belangenbehartiger van werknemers. Per scenario is er echter een andere werknemerstatus, en een andere status voor niet-actieven. Dat betekent dat per scenario de werknemersvereniging een herpositionering door zal maken, met een nadruk op globalisering van de solidariteit en toenemende aandacht voor het mandaat van de verenigingen.

5.2.5 Aannamen en actiepunten

Urgentie

Hoe een samenleving omgaat met het thema ‘arbeid in de toekomst’ hangt af van de mate waarin ‘arbeid’ als een probleem gezien wordt. De kernvraag is in feite: ‘Wat staat op het spel, ofwel hoe urgent is het om bewust actie te nemen?’ Aan het einde van haar rondgang over de arbeidsmarkt heeft de werkgroep geconcludeerd dat aan de urgentie van arbeidsmarktbeleid niet getwijfeld hoeft te worden. Niet omdat de samenleving zonder nieuwe maatregelen of nieuw beleid zou vastlopen, maar omdat *business as usual* een nodeloos gemiste kans zou zijn. Hoewel het ideale beleid in elk van de scenario’s een andere klemtoon heeft, is de rol van de overheid en de sociaal-economische partners in geen van de scenario’s verwaarloosbaar. Wanneer de overheid geacht wordt de arbeidsmarkt te sturen, zijn daartoe nog vele onbenutte mogelijkheden. Wanneer de burger geacht wordt zijn eigen koers te bepalen, kan de overheid velerlei belemmeringen opheffen die dat proces thans vertragen. Wanneer op entrepreneurs en creatief talent wordt ingezet, verdient de bijbehorende *avant-garde* meer steun en respect. Bovendien speelt de internationale dimensie een steeds grotere rol. Door het toenemende belang van globalisering, migratie en de wereldwijde *war for talent*, dient niet alleen de nationale interactie tussen arbeid en maatschappij toekomstbestendig te zijn, maar idealiter ook de internationale arbeidsmarkt, en met name in de Europese Unie.

De grote lijn

Door een reeks van toekomstperspectieven te schetsen, elk met hun eigen problemen en mogelijkheden, verschaffen de scenario’s een raamwerk voor discussie. De scenario’s geven gezamenlijk een beeld van structurele veranderingen ofwel van ‘de grote lijn’. Voor het ontwikkelen van effectief beleid is ‘de grote lijn’ onmisbaar. Wanneer deze ontbreekt, bestaat het beleid uit een lange reeks kleine stappen, waarbij in veel gevallen correctie op correctie gestapeld wordt en kortetermijnbelangen de doorslag geven. Elke beslissing wordt dan op haar eigen merites beoordeeld zonder dat de vraag aan de orde komt of ze ook tot langere-termijn-doelstellingen bijdraagt. Ook al valt niet concreet aan te wijzen welke prijs de samenleving hiervoor betaalt, optimaal is een dergelijk proces niet.

Gemeenschappelijke taal

De scenario’s presenteren een aantal mogelijke toekomstbeelden, en daarmee tevens een aantal verschillende ‘wereldbeelden’. De partijen die bij het arbeidsmarktbeleid betrokken zijn, van politieke partij tot individuele burger, kunnen gepositioneerd worden in het scenariodiagram (de figuur in Hoofdstuk 4). Die posities geven een verwijzing naar de wereldbeelden die aan hun beleid ten grondslag liggen, en naar de beslissingen die – als het aan hen lag – genomen zouden worden. Het is van belang dergelijke verschillen expliciet te maken. Wie een bepaald scenario hoogst onwaarschijnlijk acht, zal geen beleid ontwikkelen om een antwoord te geven op de uitdagingen van dit scenario. Bovendien hangt waarschijnlijkheid vaak samen met wenselijkheid. Een partij zal zich niet inzetten

voor een scenario dat ze onwenselijk acht. Als partijen zich uitspreken over waarschijnlijkheid en wenselijkheid van de scenario's, draagt dat bij tot de duidelijkheid. Zou de SER bijvoorbeeld met name affiniteit hebben met een 'Overheid Plus'-scenario? Of juist niet? En jongeren, hebben die werkelijk een voorkeur voor 'Levenslange Odyssee'? Of volgen ze deze route niet omdat ze er een voorkeur voor hebben maar omdat externe factoren hen tot andere keuzes dwingen? De scenario's fungeren in feite als een 'gemeenschappelijke taal', een woordenschat in het debat over de toekomst.

Geen van de scenario's kan beschouwd worden als *business as usual*, waar de indruk gewekt wordt dat problemen zichzelf oplossen en dat de huidige koers derhalve de juiste is. In alle scenario's treden nieuwe ontwikkelingen op die tot nieuwe problemen leiden, waardoor een proactief beleid met inzet van alle beschikbare middelen de voorkeur verdient. Wel zullen er in elk scenario andere voorstellen en initiatieven zijn die op weerklank kunnen rekenen. Aspiraties en overtuigingen zijn daarbij even belangrijk als statistieken en analyses. De verschillen kunnen slechts ten dele overbrugd worden, omdat ze voortkomen uit waardepatronen en wereldbeelden. De volgende stap is een dialoog die ruimte laat voor meerdere perspectieven en daarmee zowel beleidsmaatregelen als grondbeginselen ter discussie stelt.

Bijlagen

Arbeidsmanifest van Brussel

Het onderstaande is een samenvatting van het getekende manifest, dat vele tientallen pagina's beslaat.

Duurzame arbeid

Arbeid is het dominante mechanisme waarmee mensen hun bestaan opbouwen en vormen. Inkomen en identiteit zijn daarbij twee belangrijke te onderscheiden elementen. Alle mensen hebben recht op kans op arbeid en alle landen verplichten zich in te spannen om dat recht te waarborgen.

Innovatie, markt en kapitaal

Innovatie en vrije markten voor personen, goederen, diensten en kapitaal ondersteunen de arbeidsmarkt en de economische en ecologische doelstellingen van de lidstaten. De ondertekenaars erkennen echter ook negatieve bijwerkingen met betrekking tot de kwaliteit en de verdeling van arbeid. Die moeten niet als *collateral damage* worden geaccepteerd, maar actief worden bestreden met stabiliserende tegenkrachten.

Stabiliserende tegenkrachten

De ondertekenaars verklaren deze stabiliserende tegenkrachten te realiseren in gezamenlijk vast te stellen institutionele werkafspraken die zij evenals dit manifest in hun landen voor parlementaire ratificatie zullen aanbieden.

Zekerheid en continuïteit

Mensen willen zekerheid in hun werk en hun bestaan. Snelle en grote veranderingen als gevolg van de profijtzoekende krachten van de internationale markteconomie, zijn ongewenst. Importbescherming kan daarom deel uitmaken van de nodige maatregelen, evenals vergaande milieumaatregelen.

Risico en beloning

Mensen willen minder risico's nemen in hun beroep en zijn bereid daarvoor een lager inkomen te accepteren als dat de stabiliteit van hun arbeid ten goede komt. Er worden daarom nationaal en internationaal afspraken gemaakt over arbeidsomstandigheden en het minimum- en maximumloon waarbij deze zich binnen een bepaalde bandbreedte tot elkaar verhouden.

Gezin, kinderen en onderwijs

De verantwoordelijkheid voor de arbeidskwaliteit van volgende generaties ligt besloten in bindende afspraken in de samenleving als geheel. Betere verzorging van ouderen en kinderen (inclusief betere verzorgers en onderwijzers), en betere opvoeding, primair vanuit het gezin, mag niet worden belemmerd door carrières. Het recht op onderwijs moet zodanig worden uitgevoerd dat alle kinderen dit kunnen volgen, onafhankelijk van het inkomen van hun ouders. Voor het onderwijs worden nationale en internationale eindtermen opgesteld.

Duurzaamheid, rentmeesterschap en solidariteit

De kwaliteit van arbeid van volgende generaties moet net zo goed zijn als, of beter zijn dan de kwaliteit van arbeid van vorige generaties. Dat is in essentie het begrip 'duurzame arbeid'. Om dit in alle landen te realiseren zal internationale solidariteit vergen. Er worden internationale kwaliteitseisen voor arbeid opgesteld die het begrip duurzame arbeid verder operationaliseren. Europa zal zich inspannen om het begrip duurzame arbeid ook buiten de Europese Unie te operationaliseren, onder andere via de International Labour Organisation en in samenwerking met de World Trade Organisation.

Automatisering & robotica

Het ontwerp, de fabricage en de inzet van machines en automaten dient primair de mens. Omdat arbeid de essentie vormt van het menselijk bestaan, mag arbeid door inzet van automaten en robots niet worden gecompromitteerd. De beste robots en automaten zijn die welke de kwaliteit van de arbeid – d.w.z. 'toegevoegde waarde', van mensen zo veel mogelijk ten goede komt. De leidraad daarbij is dat robots en automaten die functies moeten verrichten waar mensen niet goed in zijn, zoals zwaar werk, repetitief werk, geestdodend werk en werk onder te gevaarlijke omstandigheden.

Arbeid en ICT¹

Automatisering en robotica moeten evenals de mechanisering, die meer dan een eeuw geleden de industrialisatie inleidde, zodanig worden ingezet dat mensen daardoor meer kans krijgen om die dingen te doen waar mensen goed in zijn. Deze oproep is niet vanzelfsprekend. De menselijke factor is bij de invoering van automatisering vaak veronachtzaamd, met sociale onrust als gevolg. De Franse socioloog Loic Wacquant deed systematisch onderzoek naar stedelijke onrust in de ontwikkelde wereld. De meerderheid van onruststokers in de steden – onafhankelijk van het betrokken land – hebben een gemeenschappelijk profiel: het zijn kinderen uit de vroegere arbeidersklasse, die het vinden van een baan in die nieuwe wereld van het informatietijdperk hebben opgegeven.

In zijn boek ‘Het geld van de toekomst’ (1983) schrijft prof. Lietaer het volgende over de opmars van ICT: “De meesten van ons zijn opgevoed met de gedachte dat we een beroep moeten leren en door de rangen omhoog zullen gaan tot onze pensionering. Maar deze gedachte is nu al zo dood als een dodo.”

In de afgelopen drie decennia hebben ondernemingen miljarden dollars geïnvesteerd in informatieverwerkende apparatuur. De groeivoet van zulke investeringen is hoger geweest dan van enige technologie in het verleden. Het aandeel van investeringen in informatietechnologie in de VS bijvoorbeeld sprong van 7% van de totale investeringen in 1970 naar 40% in 1996. Voeg daarbij de miljarden dollars die worden uitgegeven aan software, en het bedrag dat jaarlijks aan informatietechnologie wordt besteed. Dit bedrag overschrijdt nu de investeringen in alle andere productiemiddelen tezamen.

Om de echte omvang hiervan te begrijpen moet men deze buitengewone toename in investeringen in dollars vermenigvuldigen met de even opmerkelijke verlaging van de kosten per eenheid. De kosten van computerverwerking zijn in de afgelopen twee decennia voortdurend met 30% per jaar gedaald en alle experts zijn het erover eens dat dit nog minstens twee decennia zal doorgaan. Deze geschiedenis kan zich ten aanzien van robotica herhalen.

In het begin werden repetitieve taken in het ene na het andere werkgebied in de onderneming gecomputeriseerd. Alle computertoepassingen werden echter feitelijk gebouwd rond de bestaande organisatiestructuur en managementprocedures. Op een goede dag bedacht iemand dat dit proces omgedraaid kon worden, door de simpele vraag te stellen: “Hoe moeten we onszelf organiseren om op de beste manier de voordelen van de beschikbare informatietechnologieën te gebruiken?”

Dat was de geboorte van *re-engineering*. En ook van ‘strategische ontslagen’, volgens Lietaer.

De proliferatie van ICT en wellicht straks van robotica zal van grote invloed zijn op arbeid, zoveel is zeker. Die invloed kan voordelig en nadelig uitpakken. Het staat op voorhand

1 M.m.v. J. Drenth MSc. en drs. J. Van Deursen, Werk totaal.

niet vast of Lietaers visie *een self-fulfilling* of een *self-denying prophecy* zal blijken te zijn. Ter illustratie:

Onderwijs. Voor het onderwijs zijn er grote vraagstukken over inhoud en methoden van het onderwijs met inzet van en over ICT, voor vorming en cognitieve training van de nieuwe mens voor de toekomstige samenleving. Een vloed van digitale lesproducten en onderwijsdiensten overspoelt de binnenschoolse en de buitenschoolse onderwijsmarkt. Dat leidt tot zorgen over behoud en bevordering van doceerbaarheid, studeerbaarheid en examineerbaarheid van leerinhoud en leerprestaties. De groeiende mogelijkheden voor buitenschools leren versterken die zorg.

Globalisering. Toepassingen van ICT leiden tot groeiende mogelijkheden voor ontkopelingen van arbeid enerzijds en tijd en plaats anderzijds; je kunt werken wanneer je wilt, waar je wilt, aan de zaken die je wilt – althans in sommige sectoren. Dat werkt onder meer de globalisering (de transnationalisering) van de arbeidsmarkt in de hand. De gevolgen voor sociale cohesie en identiteit zijn onvoorspelbaar.

Automatisering. Toepassingen van ICT bieden een breed spectrum van mogelijkheden voor automatisering van menselijke activiteiten. De grenzen van die mogelijkheden zullen steeds verder opschuiven naar meer intelligente en complexe arbeidsprocessen.

Bedrijfsprocessen. Processen op het gebied van de productie, transport, logistiek en besturing raken in toenemende mate met elkaar vervlochten. Dergelijke ontwikkelingen leiden tot inhoudelijke, kwalitatieve en kwantitatieve uitdagingen op de arbeidsmarkt voor transport en logistieke dienstverlening.

Burgerschap. Brede toegankelijkheid van informatie leidt tot toenemende mondigheid van burgers en tot nieuwe vormen van sociale relaties. Daardoor veranderen onder meer de relaties tussen werknemer en werkgever en tussen overheid en burger. Zelfs gezinsverbanden veranderen.

Kunst. Er ontstaan geleidelijk nieuwe vormen van grafische kunst, onder meer ten behoeve van de creatie van websites en games. Juist de wereld van games wordt door dergelijke nieuwe en dynamische expressievormen zo aantrekkelijk, dat mensen in toenemende mate hun tijd van leven doorbrengen in imaginaire werelden. Dat kan ten koste komen te gaan van hun prestaties en tijd in de werkelijke wereld, tenzij deze integreren. De vraag rijst of ook in de arbeidsmarkt de kwantitatieve en kwalitatieve tekorten kunnen worden en of die te compenseren zijn met de illusies van de digitale speelruimten.

Gezondheidszorg. In de gezondheidszorg biedt ICT mogelijkheden voor verschuiving van klinische zorg naar transmurale, extramurale en thuiszorg of zelfzorg (decentralisatie van de gezondheidszorg).

Arbeidsproductiviteit. Toepassingen van ICT leiden in veel organisaties van vele soorten tot verhoging van de arbeidsproductiviteit, vooral bij de voortbrenging van diensten. Toepassingen van ICT zullen in het betalingsverkeer de menselijke arbeid geleidelijk steeds verder verdringen. De toenemende snelheden van de afhandelingen van transacties kunnen stabiliserende en destabiliserende werking hebben.

Milieu. Toepassingen van ICT kunnen de milieubelastingen van de arbeid terugdringen door betere controleerbaarheid van verspilling en het faciliteren van hergebruik van goederen en grondstoffen.

Ketenkunde. ICT-systemen zijn van groot belang voor het faciliteren van de vorming en de regie van ketens en netwerken. Bij de besluitvorming over de inzet van ICT in ketens is er echter vaak onzekerheid over de effecten daarvan voor het dagelijks functioneren van de keten. Hoe verandert de doorlooptijd, waar worden welke kosten gemaakt, wat is het kritieke pad, kan het voorkomen dat informatie te laat aankomt, wat gebeurt er bij een communicatiefout of bij het haperen van het communicatiesysteem? Het is in veel gevallen te riskant om het antwoord op deze vragen uit te stellen totdat er een feitelijk functionerend ICT-systeem in de keten is ingevoerd. En het is duur en tijdrovend om een proefrealisatie van de beoogde situatie te maken, zeker wanneer er meerdere alternatieven zijn of als de kans op ontwerpfouten nog nadrukkelijk aanwezig is. Ten slotte, in de inrichting van de keten en de informatiehuishouding daarbinnen, is het vaak duur of riskant om op basis van experimenten de *bottlenecks* en tekortkomingen te ontdekken.

Braindrain. De ‘vlucht’ van hoger opgeleiden uit Nederland, toepassingen van ICT buiten Nederland en Europa zorgen ervoor dat Nederland en Europa haar positie kunnen verliezen vanwege het feit dat er meer hoger opgeleiden uit Nederland vertrekken dan immigreren. De OESO heeft een advies geuit aan Nederland om het ontslagrecht te versoepelen en de arbeidsmarkt aantrekkelijk te maken voor hoger opgeleide buitenlandse medewerkers.

Nieuwe arbeid. Naarmate techniek conventionele taken overneemt, ontstaat er behoefte aan en ruimte voor nieuwe taken, zoals het ontwerpen en bedienen van sociotechnische systemen.

Zzp'ers. ICT faciliteert de vrije werknemer; een groep die toeneemt in omvang en betekenis op de arbeidsmarkt. Meer werknemers streven naar meer vrije tijd, een *sabbatical* en zo min mogelijk vastigheid. Deze groep is enerzijds actief in de werkende maatschappij via uitzendbanen, anderzijds zijn de hoger opgeleiden van deze groep vaak kleine zelfstandigen, of zzp'ers, die op projectbasis werken. De arbeidsmarkt voor deze groep is in theorie wereldwijd, ze zijn bereid tot het doen van concessies op bepaalde vlakken om de ideale baan te vinden of hebben daarvoor inmiddels het netwerk.

Het feit dat nu al veel werk op afstand kan worden gedaan en informatie waar dan ook kan worden benaderd, levert op dat de grens tussen werk en privé steeds meer verdwijnt.

Rosabeth Moss Kanter, schrijver van diverse managementboeken, geeft aan dat bedrijven steeds meer zoeken naar producten en diensten die eenvoudig via de wereldwijde communicatiekanalen aangeboden kunnen worden. Ook zij geeft aan dat denken het werk van de toekomst is en denkkracht de essentiële vaardigheid. De drie immateriële zaken die van belang zijn in de toekomst zijn concepten, competenties en connecties. ‘Concepten’ staat voor de beste en laatste ideeën en technologieën, het resultaat van voortdurende innovatie; ‘competenties’ de mogelijkheid om continu mee te bewegen en waarde te creëren voor de klant met de hoogste standards; en ‘connecties’ voor het netwerk van partners dat het bedrijf verbonden laat zijn met nieuwe markten, toegang tot innovaties en mogelijkheden die de creativiteit voeden.

Zij noemt dit nieuwe paradigma van het vinden van nieuwe creatieve benaderingen voor standaardproblemen in het werk *kaleidoscope thinking*. Maniero en Sullivan spreken in *The Opt-Out Revolt* al over *kaleidoscope careers*. Een caleidoscoop suggereert dat er veel manieren zijn om de onderdelen (fragmenten) van ideeën tot nieuwe patronen te vormen. Het is nodig om je bewust te zijn dat met dezelfde set informatie eindeloos veel verschillende patronen kunnen ontstaan. Deze benadering is ook in dit rapport gebruikt, getuige de ondertitel die eraan gegeven is.

Een deel van het werk blijft natuurlijk fysiek, waar we te maken hebben met de productie van consumentenproducten. Echter ook in de detailhandel en de logistieke keten daaromheen zijn al grote veranderingen gaande. Ook zijn er andere verschuivingen gaande, met name getriggerd door de opschuiving binnen de economieën op wereldschaal en vooral nog door de opkomst van China en India en de noodzaak om efficiënter met energie en grondstoffen om te gaan, naast de zorg voor het milieu en de afvalproblematiek. Cruciaal bij deze ingrijpende wijzigingen is de verdere ontwikkeling van de informatievoorziening over de producten, processen, de klantwensen, regelgeving, etc. Deze ontwikkeling maakt het mogelijk om naar verdere marktsegmentering te gaan en meer persoonsgerichte marketing (de zogenaamde ‘massa-individualisatie’).

Productontwikkeling zal steeds meer gaan in de richting van het aanbieden van totaaloplossingen in plaats van het aanbieden van middelen voor een deelprobleem. Het gaat dan bijvoorbeeld niet meer om het produceren van een auto, maar om een comfortabele manier om van A naar B te komen. De interactie tussen alle partners in de industriële waardeketen zal daartoe veel intensiever worden, mede om de tijd tussen de ontwikkeling van een ontwerp en het eindproduct en de tijd tussen het ruwe materiaal en de consument zo kort mogelijk te maken. Ook daar speelt ICT een cruciale rol.

Arbeid in de Horizonscan

De Horizonscan – een verkenning van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen van december 2007 – is op het moment van schrijven van dit caleidoscopisch perspectief op de toekomst van arbeid de meeste recente bij de werkgroep bekende brede nationale toekomstvisie. Daarom hebben wij in het onderstaande getracht elementen uit de Horizonscan te lichten (cursief) die aansluiten op het perspectief van arbeid in de toekomst. Daaraan zijn (niet-cursief) in enkele clusters conclusies en/of commentaar vanuit het caleidoscopisch perspectief toegevoegd.

Milieu en duurzaamheid

Het ontbreekt aan een strategie tegen gevolgen van de klimaatverandering. Het ontwikkelen van de noodzakelijke strategie vraagt de nodige technische kennis en strategische denkmodellen (bijvoorbeeld Transitie management) welke als vermarktbaar kennis aangeboden kan worden.

Infrastructuur

De luchtvervuiling in stedelijke gebieden zal ertoe kunnen leiden dat deze minder aantrekkelijk worden als vestigingsplaats en tot het wegtrekken van ondernemingen. Dit heeft gevolgen voor de werkgelegenheid. Hetzelfde geldt voor de *Stagnatie in stedelijke gebieden.*

Water

Er komt een wereldwijd drinkwatertekort hetgeen tot politieke instabiliteit kan leiden. Waar dit tekort minder urgent is in Nederland krijgen we hier een comparatief voordeel als vestigingsplaats, hetgeen tot nieuwe vestigingen en werkgelegenheid kan leiden. *Overstromingsgevaar in de Delta* werkt echter weer in ons nadeel.

Projecten

Grote, visionaire plannen/projecten – zie ‘Land uit zee’ en ‘Zee in zicht’ – genereren kennis en kunde die door Nederland naar de rest van de wereld uitgevent kan worden.

Verkeer en vervoer

Het geven van een antwoord op de behoefte aan vernieuwing in het verkeer en vervoerssysteem in Nederland zal een interessant te exporteren kennis- en productiepotentieel kunnen creëren.

Gezondheid

Hetzelfde geldt voor de behoeften en ontwikkelingen in de gezondheidszorg waar automatische hulpmiddelen de gezondheidszorg zullen gaan ondersteunen.

Hulpbronnen

Er ontstaat een schaarste aan fossiele brandstoffen, hetgeen tot een majeure inspanning in het zoeken naar en ontwikkelen van alternatieven zal leiden – zowel naar energiebronnen

als naar meer duurzame producten. Schaarse energie zal leiden tot een nieuwe groeisector ondersteund door onderwijs, onderzoek en ontwikkeling en productie. Dit biedt tal van nieuwe arbeidsmogelijkheden.

Planten en dieren

Verlies van levende hulpbronnen, en daarmee o.m. een daling van de voedselproductie wordt gevreesd. Er is ook *honger in Nederland en wereldwijd*. Dit biedt evenwel kansen en werkgelegenheid voor instituten als ‘Wageningen’.

Grondstoffen

De grote hoeveelheden mineralen en gashydraten in de oceanen zullen leiden tot nieuwe activiteiten ter plaatse. Er liggen kansen voor Nederland in het ontwikkelen van de benodigde technologie en kennis. Ook kan Nederland transitoplaats zijn van de aan land gebrachte grondstoffen.

Globalisering

Het einde van de (goedkope) luchtvaart zal er wellicht toe leiden dat er een rem komt op de globalisatie, hetgeen ten nadele is van Nederland als handelsland (en dus daar werkgelegenheid kost), maar anderzijds het verplaatsen van productieactiviteiten naar elders zal doen verminderen (hetgeen goed is voor onze werkgelegenheid).

De Globalisering zal leiden tot meer concurrentie maar ook meer exportmogelijkheden, het verplaatsen van productie (en daarmee werkgelegenheid) naar lagelonenlanden, en groeiende emigratie- en immigratiestromen. De globalisatie vraagt een aanpassing van de productiestructuur en het totale waardencreatiepakket (en daaraan voorafgaande het educatiesysteem).

Sociaal-economische verschuivingen.

De stijging van de kosten van de gezondheidszorg zal in deze sectoren de loonkosten in Nederland doen toenemen, hetgeen ten nadele is van onze concurrentiepositie (met landen met slechtere voorzieningen) en daarmee de werkgelegenheid. Aan de andere kant betekent een gezonde bevolking ook een meer productieve bevolking, hetgeen onze concurrentiepositie weer versterkt.

De vergrijzing zal bij ongewijzigd beleid leiden tot een relatieve en absolute daling van de beroepsbevolking. Het daadwerkelijk blijven werken tot de pensioengerechtigde leeftijd, het verhogen van deze leeftijd, toenemende participatie van vrouwen (ook in fulltimebanen), migratie zijn ontwikkelingen/maatregelen die het arbeidspotentieel kunnen en zullen verhogen.

Het toenemen van familie en andere sociale netwerken staat op gespannen voet met de trend dat meer vrouwen fulltime gaan werken.

Er is een verschuiving van probleemoplossende psychologie naar positieve psychologie.

Wellicht dat arbeidstherapie hier ook een rol kan spelen, hetgeen vraagt om aangepaste werkgelegenheid.

Actieve ouderen zullen het arbeidspotentieel vergroten en de grijze druk verkleinen. Wel zal een demotiebeleid nodig zijn om doorstroming van jongere werknemers (met hun elan) mogelijk te maken.

Scholing en Kennis.

Kennismanagement wordt steeds belangrijker. Deze discipline zou verder ontwikkeld moeten worden, zowel ten behoeve van de Nederlandse kenniseconomie alsook als vermarktbaar waarde. Kennismanagement zou als te ondersteunen groeisector, met een eigensoortige arbeidsmarkt, moeten worden gezien.

Er is sprake van een inadequaat scholingsniveau. Dit vormt een ernstige bedreiging van onze economische positie en vraagt dringend om een herziening van ons onderwijs (en onderzoeks)beleid. *De overgang van naar Nederland naar Kennisland* (en Innovatieland) betekent het scheppen van nieuwe werkgelegenheid.

Het veranderende levenspatroon – van standaardbiografie naar keuzebiografie – vraagt van het onderwijssysteem en van de werkgevers een grotere flexibiliteit, die in een krappe arbeidsmarkt ook afgedwongen zullen kunnen worden.

Het opnemen en verwerken van bestaande en nieuwe kennis is van levensbelang in een kenniseconomie. Een open mentaliteit, gespecialiseerde instituten en opleidingen zijn hierbij noodzakelijk (*Open sources voor innovatie en beleid* en *Wetenschappelijke kennis en technische trends benutten*).

Meer creativiteit in het onderwijs zal resulteren in werknemers met andere vaardigheden en attitudes en daarmee het competitief vermogen in bepaalde creatieve sectoren verhogen.

Robots en productiviteit.

Robots die mensen verdringen, zullen volgens veel pessimisten een bedreiging van de werkgelegenheid kunnen worden. In vele gevallen zal het echter om werk gaan dat de werknemer niet meer wil of om gezondheidsredenen niet meer mag. Ook zullen robots onze concurrentiepositie tegenover de lagelonenlanden kunnen versterken. Bovendien vragen robots om nieuwe beroepen: ontwerp, onderhoud, bediening.

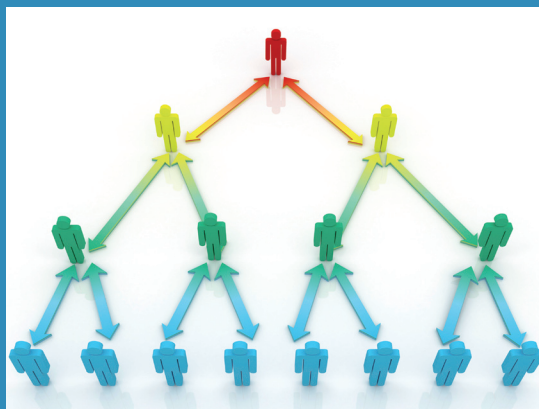
Automatisering en robotisering zullen leiden tot *Veranderingen in de aard en rol van de arbeid*. Het uiteindelijk kwantitatieve effect van robotisering op de werkgelegenheid is nog onzeker. Kenniswerk wordt relatief steeds belangrijker.

Economische orde.

Het opheffen van knelpunten in internationale handelsovereenkomsten zal gevolgen hebben voor de werkgelegenheid in tot nu toe beschermde sectoren zoals de landbouw. Specialisatie zal moeten leiden tot een verhoging van de waardecreatie en daarmee het concurrentievermogen.

De arbeidswetgeving zal aangepast moeten worden om aan te sluiten bij de snel veranderende wereldorde. *Nu veranderen de instituties veelal te langzaam*. De vraag is hoe de politiek en de diverse actoren in de politieke arena van de urgentie van aanpassing te overtuigen. *De toenemende dominantie van het marktdenken* zal leiden tot een dalende werkgelegenheid in tot nu toe beschermde sectoren.

*Interconnectiviteit van mensen en apparaten zal tot nieuwe activiteiten en werkgelegenheid leiden, maar ook om daarop gerichte opleidingen/onderwijs vragen. Door een gevarieerd activiteitenpakket moet het mogelijk zijn *werkgelegenheid op alle opleidingsniveaus* veilig te stellen. De vraag is of dit aan de markt kan worden overgelaten of dat de overheid hier een initiërende en sturende rol heeft.*



Dit 'caleidoscopisch perspectief' biedt een drieluik op arbeid in de toekomst, bestaande uit een decor, scenario's en implicaties, conclusies en aanbevelingen.

Het boekje is samengesteld door de werkgroep 'Arbeid in de Toekomst' van het Netwerk Toekomstverkenningen (NTV). Het drukwerk is verzorgd door de huisdrukkerij van de SER.

Het Netwerk Toekomstverkenningen (NTV) is in 1974 opgezet door prof.dr.s. P. Rademaker. De organisatie wordt onder zijn voorzitterschap uitgevoerd door de Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT). Per jaar worden er zes à zeven bijeenkomsten georganiseerd voor de leden. Zo nu en dan produceert het NTV een eigen publicatie. Het NTV telt ongeveer zestig leden uit het bedrijfsleven, universiteiten en instellingen; allen zijn op een of andere manier verbonden met toekomstonderzoek.

Netwerk Toekomstverkenningen

www.ntvweb.nl

Ir. Hans van der Veen, secretaris

Postbus 30424

2500 GK Den Haag

T 070 3029 830

F 070 3616 185

E info@stt.nl