

VOORWOORD

HANS BORSTLAP

Marjolein ten Hoonte heeft een boek geschreven over haar passie: de arbeidsmarkt en vooral over de vraag, waarom we zoveel talent vermorsen. Het is de beschrijving van een persoonlijke reis die zij met een welhaast dwingende logica vertaalt naar nieuwe regels en voorzieningen op de arbeidsmarkt voor alle werkenden. Want zonder vernieuwing gaat er veel verloren aan talent, aan productiviteit en aan pure arbeidsvreugde.

Veranderen, hoe noodzakelijk ook, blijkt tegelijk voor veel mensen lastig te zijn. We zijn immers allemaal gehecht aan wat we kennen en waarop we jarenlang hebben vertrouwd. Dat is op zichzelf niet vreemd: de regulering van werk, gericht op bescherming en toerusting, heeft in de vorige eeuw uitstekend gewerkt. Sociale ellende is bestreden en vervolgens voorkomen; economische groei is gestimuleerd. We zijn een welvarend land geworden dat hoog scoort op veel internationale lijstjes. Ten Hoonte beschrijft echter hoe denken langs oude lijnen ons inmiddels in de weg is gaan staan.

De wereld verandert, snel en ingrijpend. Deze veranderingen maken dat we met bestaande, verouderde regels een lege huls overhouden, die misschien wel aardig lijkt, maar in de praktijk niet zo veel meer voorstelt. Dat is wat met veel regels rond werk nu aan de orde is: regels die ooit goed gewerkt hebben en mensen zekerheid boden, doen dat niet meer, simpelweg omdat veranderende omstandigheden de regels hebben uitgehold of omdat die regels op grote groepen niet langer van toepassing zijn. Zorgwekkend veel werkenden dreigen gemarginaliseerd te worden. Onze commissie, de Commissie Regulering van Werk, die in januari 2020 het rapport *In wat voor land willen wij werken?* heeft uitgebracht, spreekt over een sociale kwestie van onze tijd. Marjolein pakt met dit schrijven de handschoen op: ze doet praktische voorstellen die in lijn zijn met ons commissierapport. Uiteraard roept ook zij op tot dialoog, want de arbeidsmarkt is een tamelijk complex geheel van regels en gedragingen dat permanent onderhevig is aan veranderingen. In die zin zijn we nooit klaar en zullen we steeds de reis verder moeten uitstippelen.

Centrale gedachte in dit boek is dat we de verpakking van veel regels in het vaste contract uitpakken voor alle werkenden. Wat we dan doen, is een zekerheid creëren en een toerusting die meereist met de werkende naar wat voor werk en onder welk contract dan ook. Deze ‘meereizende zekerheid’ kan door een publiek-private arbeidsmarkt infrastructuur mogelijk gemaakt worden. Als dat lukt, dan verwijzen we werkloosheid naar de geschiedenisboeken en realiseren we wat Ten Hoonte ‘de ontslagvrije samenleving’ noemt. Ja, het is een vergezicht. Toch kan het experiment morgen al beginnen op de werkvloer

van iedere organisatie in Nederland. Een concrete aanzet hier-
toe geeft Ten Hoonte aan het eind van haar boek. En vervol-
gens is het aan de overheid om maximaal te faciliteren middels
arbeidsmarktbeleid dat erop gericht is iedereen zekerheid te
bieden én iedereen te laten meedoen. Want waarom accepte-
ren we zo gelaten dat zoveel mensen thuis ongelukkig op de
bank zitten met een uitkering terwijl er zoveel vraag naar arbeid
is? Waarom spreken we over mensen met een afstand tot de
arbeidsmarkt? Laten we het eens omdraaien: de arbeidsmarkt
heeft een afstand tot veel mensen. Het zijn ónze regels en
instituties die werkloosheid in stand houden en dat is te gek
voor woorden in een tijd van zoveel krapte op de arbeidsmarkt.
Ik beveel dit boek van harte ter lezing aan. Om te genieten van
de dwingende - en dat bedoel ik positief - logica in het betoog,
van de aansprekende uitstapjes ter illustratie en van de aanzet
tot actie om de regels en gewoontes op onze arbeidsmarkt te
vernieuwen.

VOORWOORD

MARJOLEIN TEN HOONTE

We vragen elk kind: wat wil je later worden? Het antwoord is dan in veel gevallen kapper, politieagent of piloot, kortom: beroepen die in kinderboeken in één plaatje te vangen zijn. Later, als we groot worden, ontdekken we dat er eindeloos veel beroepen zijn die niet in een plaatje te vangen zijn, en dat de weg ernaartoe zelden een rechte lijn is. Toch denken we op de arbeidsmarkt veel in rechte lijnen, in ‘plaatjes’, en doen we lang niet altijd recht aan de rijke diversiteit van mensen en hun talenten. Hoe dat anders kan én moet, daarover gaat dit boek.

Wonderlijk genoeg resulteerde mijn wens als kind om advocaat te worden ook daadwerkelijk in een studie rechten. Maar de weg daarnaar toe kende de nodige hobbels. Op mijn negende verhuisde ons gezin van Amsterdam naar een klein dorpje bij Den Bosch. Het was voor mij een cultuurschok, met tegendraads gedrag en ondermaatse schoolprestaties tot gevolg. Daaruit rolde een schooladvies waar ik mijzelf niet in herkende:

de groenschool, wat tegenwoordig het vmbo Groen is. Onzeker begon ik aan een niveau hoger, mavo-4 op de Sancta Maria Mavo te Den Bosch met aan het hoofd zuster Maria, een geweldige vrouw, die al snel zag dat ik makkelijk naar de havo of zelfs het vwo kon. Maar ik durfde niet te wisselen en maakte eerst de mavo af, daarna de havo en daarna tot slot het vwo. Ik was wat ze noemen een ‘stapelaar’. Mijn eigen verdienste was dat ik optimistisch ben ingesteld en een doorzetter ben, maar wanneer ik me onzeker voelde, kreeg ik hulp en steun van mensen die in me geloofden. Dankzij sleutelfiguren in mijn leven kreeg ik de kans mezelf te ontplooien, ook wanneer dat soms via een omweg was.

Ik ging rechten studeren, om vervolgens tot de ontdekking te komen dat ik in mijn hart geen echte jurist was. In plaats daarvan werd ik intercedent bij Randstad. Niet iedereen in mijn omgeving begreep die eerste stap in mijn loopbaan, maar ik vond het vanaf de eerste dag mateloos fascinerend. In de eerste week dat je werkt meteen iemand anders aan werk helpen, dát geeft voldoening. Vanuit de praktijk van het uitzendvak raakte ik gefascineerd door het ‘spel’ en alle ‘spelregels’ rondom werk. Omdat ik dagelijks zag wat er kan gebeuren als organisaties geen medewerkers kunnen vinden, besepte ik hoe nodig iedereen is, hoe afhankelijk we van elkaar zijn. Een voorbeeld. De Ketheltunnel op de A4 moest onlangs dicht omdat er twee tunneloperators ziek waren en er geen vervanger was. Duizenden mensen stonden in de file. Als je dan uitzoomt, treedt er een kettingreactie in werking: deze duizenden forensen komen een halfuur later op hun werk, moeten hun klanten of col-

lega's laten wachten, die op hun beurt ander werk misschien weer moeten uitstellen. Dat alles begon met één telefoontje: 'Ik ben ziek vandaag'. Later leerde ik van wetenschappers dat deze complexiteit van de arbeidsmarkt, waarin alles met alles verbonden is, maakt dat we het als een complex ecosysteem moeten beschouwen in plaats van als een klassieke 'markt'. En het ecosysteem van werk is in crisis. De prognose is dat de huidige krapte in dat ecosysteem nog even zal aanhouden. We komen in allerlei sectoren nu en in de toekomst veel mensen tekort. Tegelijkertijd is er een onbenut arbeidspotentieel van naar schatting één miljoen mensen die niet deelnemen aan de arbeidsmarkt.¹ Wat is hun verhaal? Het erge is dat we dat in de meeste gevallen niet weten. En om nog iets te noemen: er zijn in Nederland een paar honderdduizend 'werkende armen', mensen die werk hebben maar in armoede leven.² Een deel van deze problemen heeft te maken met de economische conjunctuur, maar ook met de manier waarop we werk organiseren. Mijn analyse is dat de huidige arbeidsmarkt onbedoeld tot een systeem is geworden dat, met de beste bedoelingen, de mens uit het oog aan het verliezen is. In de naoorlogse verzorgingsstaat werd het voor steeds meer mensen mogelijk om via werk maatschappelijk op te klimmen en bestaanszekerheid op te bouwen. Die garantie dat werk een sleutel tot succes is in het leven, staat sterk onder druk. Het is tijd om werk weer te herwaarderen, ervoor te zorgen dat het iedereen bestaanszekerheid biedt. En om dat te kunnen doen moeten we anders over de arbeidsmarkt nadenken. Zo weten we dat leren en ontwikkelen cruciaal is om productief te blijven, en toch doen we dat veel te weinig. Ook vinden we het vanzelfsprekend dat we

sociale zekerheid hebben gekoppeld aan het vaste arbeidscontract, ook al is deze contractvorm voor steeds minder mensen toegankelijk. Wat zou er gebeuren als we het systeem zo hervormen dat sociale zekerheid losgekoppeld van contractvorm, voor iedereen toegankelijk is, en dat het iedereen lukt permanent te leren en ontwikkelen?

Dit boek is mijn reisverslag van twaalf jaar lang deelnemen aan arbeidsmarktdebatten, het geven van lezingen en bovenal het voeren van tal van gesprekken. Een belangrijk inzicht dat ik opdeed is dat de arbeidsmarkt dusdanig complex is geworden dat we zijn lot niet kunnen overlaten aan beleidsmakers en arbeidsmarktexperts zoals ikzelf. Om tot een arbeidsmarkt te komen waarop ieder individu kansen krijgt, meedoet en bestaanszekerheid ervaart, moet iedereen meedenken en praten. Ik stel in dit boek dan ook veel vragen om een beroep te doen op je verbeeldingskracht. Het vraagstuk is immens en ook ik weet soms niet waar te beginnen. Maar waar één ziekmelding leidt tot een file en de werkdag van duizenden mensen negatief beïnvloedt, kan ook één positief gesprek, of een net iets andere kijk op werk een hefboomeffect hebben op het systeem. Vandaar dit boek, als mijn steentje in de vijver, in de hoop dat er een golfje ontstaat dat uitdijt tot een golf.

INLEIDING

Omdat Randstad meer dan zestig jaar bestond, was het een mooi moment om eens al mijn aantekeningen door te bladeren en de rode draad te vinden in de gesprekken, ontmoetingen en lessen die ik door de jaren heen heb opgetekend. Al snel kwam één woord duidelijk naar voren: zekerheid. Of ik nu sprak met individuele werknemers, familiebedrijven in het mkb, CEO's van grote corporates, hr-professionals, wetenschappers of beleidsmakers. Iedereen streeft zekerheid na: de zekerheid dat je als bedrijf blijft voortbestaan, dat je maatschappelijk van waarde blijft, dat je groeit en dat je mensen van werk en inkomen kunt voorzien. En als werknemer wil je zekerheid van inkomen, dat je aan het werk kunt blijven én dat er een vangnet voor je is als dat op de een of andere manier niet lukt. Tegelijkertijd is zekerheid ook een lastig begrip. Het betekent voor iedereen net iets anders en bovendien bestaat honderd procent zekerheid niet. Waar vermoedelijk iedereen het over eens is, is dat zekerheid op de arbeidsmarkt steeds meer aan het afnemen is. De garantie hebben van werk, van een fatsoenlijk inkomen, van een vangnet, van een pensioen:

het is momenteel een voorrecht aan het worden voor steeds minder mensen.

In dit boek betoog ik dat de wijze waarop we werk en sociale zekerheid in de twintigste eeuw in vaste vormen zijn gaan gieten, momenteel tot stilstand leidt. Sommigen vinden de weg naar werk helemaal niet, velen ontwikkelen zich onvoldoende omdat ze het hoofd maar net boven water kunnen houden, en een andere grote groep durft vanuit een vaste baan niet in beweging te komen uit angst zekerheid te verliezen. De oplossing die ik voorstel, is dat we alle voorzieningen die we in de twintigste eeuw zijn gaan ‘verpakken’ in het vaste contract, nu weer ‘uitpakken’ en ‘teruggeven’ aan de werkenden. Dit betekent dat we pensioen, arbeidsongeschiktheidsverzekeringen, inkomen bij verlies van werk, scholing, vakantie, verlof, ga zo maar door los van contracten dienen te regelen, zodat ze ‘mee kunnen reizen’ met het individu. Dit zal ertoe leiden dat mensen veel makkelijker in beweging komen op de arbeidsmarkt, omdat ze bestaanszekerheid niet ‘achterlaten’ bij het opzeggen van een baan, maar de zekerheid als het ware met hen meereist.

Voordat we bij de ‘meereizende’ zekerheid komen, begin ik in het eerste hoofdstuk met een historische terugblik. De geschiedenis herhaalt zich in principe niet, maar om de uitdagingen op de arbeidsmarkt te begrijpen is het cruciaal om te zien welke invloed de industriële revolutie heeft gehad op de organisatie van werk. In het tweede hoofdstuk staat de nieuwe sociale kwestie centraal: de spelregels rond werk die in de vorige eeuw goed werkten, werken steeds minder goed en leiden tot

ongelijkheden en uitsluiting. In het derde hoofdstuk schets ik de contouren van een toekomstige arbeidsmarkt die iedereen bestaanszekerheid biedt. Het vierde en laatste hoofdstuk is vervolgens bedoeld als een maatschappelijke briefing om de ideeën uit hoofdstuk 3 in praktijk te brengen. Net als bij elke briefing die op papier wordt gezet, geldt dat de kwaliteit van de uitvoering afhankelijk is van kritische en betrokken lezers die de ‘opdracht’ aanscherpen. Zo zijn ook veel van de inzichten die ik door de jaren heen heb vergaard te danken aan anderen. Deze inzichten kwamen vaak voort uit verwondering en soms ook verbazing over de huidige situatie.

Ik hoop dat je als lezer de verwondering die ik ben gaan ervaren – waarom organiseren we werk niet heel anders? – ook gaat ervaren. En hopelijk neem je dan mijn uitnodiging aan: denk mee over en bouw mee aan een arbeidsmarkt die in dienst staat van mensen, waarop iedereen bestaanszekerheid, plezier en trots uit werk haalt.

HOOFDSTUK 1

HET INDUSTRIEEL VERZORGDE TIJDPERK

Hoe we werk zijn gaan verpakken in vastomlijnde banen.

Duizenden jaren lang was werk min of meer hetzelfde georganiseerd: kleinschalig, arbeidsintensief en hoofdzakelijk aan landbouw gerelateerd. De industriële revolutie markeerde een sterke breuk: werk werd grootschalig georganiseerd, kapitaalintensief en industrieel. Tot zo ver het verhaal zoals je het waarschijnlijk vaker hebt gehoord. Een minder bekend verhaal is hoe de industriële organisatie van werk de leidraad is gebleven voor hoe we de arbeidsmarkt inrichten, ook in een postindustriële samenleving. Lange tijd werkte dat prima: het leverde ons de verzorgingsstaat op. Maar gedurende de tweede helft van de twintigste eeuw voelen steeds minder mensen zich ‘verzorgd’, en wordt ook steeds duidelijker dat het industrieel organiseren van werk niet toekomstbestendig is.

1.1 Van zesendertigurige shift naar zesendertigurige werkweek

Het eerste medewerkerstevredenheidsonderzoek in Nederland werd gehouden in 1887, niet door een werkgever, maar door een parlementaire enquêtecommissie van de Tweede Kamer. Het commissierapport had de veelzeggende titel *Een kwaad leven* en bundelde interviews met 146 fabrieksarbeiders. Deze arbeiders hadden in hun leven een revolutie meegemaakt in de organisatie van werk. Verrichtten ze eerst kleinschalige arbeid op het platteland of als ambachtslid in een dorp of stad, nu verhuisden ze naar de stad om in hallen machines te gaan bedienen. Dit onderzoek beschreef voor het eerst wat dat nu echt betekende voor mensen.

Een vrouw uit een kaarsenfabriek in Amsterdam vertelde dat ze soms 36 uur achter elkaar door moest werken, waarna een rustpauze van slechts vier uur was toegestaan. Dit was slechts een van de vele schrijnende verhalen uit dit belangrijke historische document uit 1887. In Den Haag maakte het indruk. Het was niet langer mogelijk om te doen alsof er niks aan de hand was in Nederland: de industrialisering leidde tot onmenselijke arbeidsomstandigheden. In 1889 werd de eerste van een lange reeks arbeidswetten aangenomen, bedoeld om uitbuiting in fabrieken tegen te gaan. Het was het begin van ons systeem van sociale bescherming dat zich gedurende de twintigste eeuw steeds verder zou uitbreiden tot de naoorlogse verzorgingsstaat. Die ‘verzorging’ bestond uit fatsoenlijke arbeidstijdenwetgeving, minimumlonen, pensioenvoorziening, een werkloosheidsuitkering, een arbeidsongeschiktheidsverzeke-

ring, betaald zwangerschapsverlof, vakantieregelingen, opleidingen betaald door de werkgever, de mogelijkheid om een hypotheek te krijgen en een huis te kopen en ga zo maar door. Als je een fabrieksarbeider uit de negentiende eeuw zou vertellen over deze maatschappelijke verworvenheden, dan zou die van ongeloof in de lach schieten. Maar het is precies wat de vakbeweging in de twintigste eeuw voor elkaar heeft gekregen: werken in Nederland zou steeds meer gepaard gaan met bestaanszekerheid en sociale vangnetten. Van mensonwaardige shifts van 36 uur werd een werkweek van rond 36 uur de norm. Gemiddeld zouden we zelfs nog een stuk minder gaan werken en toch rond kunnen komen.

Maar ongeveer honderd jaar na het ingaan van de sociale wetgeving begonnen de regelingen, die ooit bedoeld waren als vangnet, een beetje te lijken op een hangmat waar werkenden soms in bleven hangen. Begin jaren negentig maakten 881.000 mensen aanspraak op de Wet op de arbeidsongeschiktheid. ‘Nederland is ziek,’ constateerde voormalig minister-president Ruud Lubbers, en gedurende zijn ambtsperiode werd een meer neoliberale koers ingezet. Dat begon met het Akkoord van Wassenaar waar werkgevers, vakbonden en politiek op één A4tje tot een compromis kwamen om de economie uit de recessie te halen door middel van loonmatiging, arbeidstijdverkorting en het ontkoppelen van gelijke stijging van lonen en uitkeringen. Kortom, door bezuinigingen werd het systeem toekomstbestendig gehouden, maar wat niet plaatsvond, was een meer fundamentele reflectie op het systeem van sociale zekerheid. Of de meer neoliberale wind, die sinds de jaren tachtig in bijna alle westerse landen ging waaien, een juiste correctie was om

de oplopende kosten van de verzorgingsstaat te drukken, is een politiek debat. Maar feit is dat de vanzelfsprekendheid van ons sociale stelsel in de jaren tachtig serieus ter discussie kwam te staan omdat de kosten ervan erg begonnen op te lopen.

In hun boek *Fantoomgroei* komen journalist Sander Heijne en bestuurskundige Hendrik Noten met de analyse dat sinds het Akkoord van Wassenaar – dat hier overigens zeker niet de enige oorzaak van was – de productiviteit van werkenden, dus de waarde die zij toevoegen aan de economie, harder is gestegen dan hun loon. Sinds 2000 steeg productiviteit van werkenden drie keer zo hard als hun loon.³

Nu is nuancering op z'n plaats, want door ons belasting- en toeslagenstelsel is er een groot verschil tussen iemands primaire inkomen – inkomen uit werk – en diens besteedbare inkomen, dat wat iemand werkelijk kan uitgeven. Desalniettemin stelt *Fantoomgroei* een relevante vraag: als de economie als geheel alsmaar blijft groeien, hoe kan het dan dat veel mensen die groei niet ervaren? Niet ieders loonstrookje houdt gelijke trend met de stijgende energieprijzen en duurdere boodschappen. Ten tijde van het schrijven van dit boek is de inflatie op het hoogst gemeten punt in de geschiedenis en gaan we door astronomisch gestegen energieprijzen een voor veel mensen letterlijk koude winter in.

In onze grondwet staan werkgelegenheid en bestaanszekerheid opgenomen als 'zorg der overheid'. Maar feit is dat het hebben van werk niet langer een garantie voor bestaanszekerheid is. In 2021 meldde de SER dat er in Nederland 220.000 'werkende armen' zijn. Divosa, een kennis- en netwerkorganisatie in het sociale domein, schat het aantal werkende armen zelfs nog

hoger, namelijk op 320.000, en schat dat het aantal huishoudens dat moeite heeft om rond te komen vele malen hoger ligt, op 2,6 miljoen.⁴ Dit gaat over mensen die bijvoorbeeld voor het minimumloon werken en onvoldoende uren kunnen maken om rond te komen, of om mensen die weliswaar fulltime werken maar op wier loon een beslag wordt gelegd door schulden.⁵ Ook zijn er mensen die graag meer uren zouden willen werken maar dat niet doen omdat ze dan bepaalde toeslagen verliezen.

Is een samenleving denkbaar waarin we deze getallen zeer sterk naar beneden of zelfs naar nul kunnen brengen, en welke rol heeft de arbeidsmarkt daarin? Om te onderzoeken hoe werk weer voor iedereen tot bestaanszekerheid kan leiden, is het goed om te begrijpen wat er nu precies is gebeurd tussen het schrikbarende rapport uit 1887, over de misstanden ten tijde van de industrialisering, en het Akkoord van Wassenaar, bijna een eeuw later.

Ik zou die honderdjarige periode willen omschrijven als het industrieel verzorgde tijdperk. Het was een periode waarin een enorme welvaartssprong werd gemaakt voor bijna alle werkenden – we gingen van shifts van 36 uur naar werkweken van 36 uur, wat een vooruitgang! Maar dit was ook een periode waarin we op een manier over werk zijn gaan denken die ons nu, in de jaren twintig van de eenentwintigste eeuw, in de weg staat.

1.2 De industriële organisatie van werk

Wat is precies het juiste formaat van een kolenschep om zo efficiënt mogelijk kolen in of uit te laden? Een vraag als deze kon Amerikaans werktuigbouwkundig ingenieur Frederick Tay-

lor 's nachts wakker houden. Na een dag de productiviteit van tien arbeiders in een kolenfabriek te hebben gemeten, met tien verschillende kolenscheppen, paste hij 's avonds de maat van alle scheppen aan. De volgende dag paste er precies vijfhonderd gram minder kolen op de scheppen. Er waren nu meer handelingen nodig, maar elke handeling zou wel lichter zijn. Hoe zou dat uitpakken? Taylor had het vermoeden dat dit de productiviteit zou verhogen. Hij had gelijk, er werden die dag méér kolen geschept. 's Avonds paste hij de scheppen wéér een klein beetje aan, op zoek naar de perfecte schepmaat. Hier ging hij net zo lang mee door tot een optimum bereikt werd.⁶ Een dergelijke, redelijk eenvoudige productiviteitsstudie zal elke fabrieksmanager tegenwoordig als logisch in de oren klinken. Maar iemand moest ooit voor het eerst bedenken: kom, laat ik eens wetenschappelijke onderzoekjes starten in een fabriek om te kijken hoe het werk efficiënter kan. En degene die dat voor het eerst bedacht en deed, was Frederick Taylor. Hij schreef *Principles of Scientific Management*, een handboek om productieprocessen te optimaliseren, dat op het nachtkastje zou komen te liggen van de grootste industriëlen van die tijd. Zo zag Henry Ford de potentie van Taylors methode in en hij huurde Taylor in om eens te komen kijken in de Fordfabrieken.

Taylor zag hoe fabrieksmedewerkers van auto naar auto liepen om onderdelen te bevestigen. Hij plaatste direct vraagtekens bij al dat gewandel. Zou het niet veel beter zijn als zij stil zouden staan en de auto's van arbeider naar arbeider zouden bewegen? Samen met Ford kwam Taylor tot de uitvinding die de basis zou vormen voor alle massaproductie

van de twinstigste eeuw: de lopende band. Vanaf nu konden de Ford-fabrieksarbeiders stil blijven staan en kwam de auto op een lopende band naar hen toe. Deze innovatie bleek een schot in de roos. In 1908 kostte de productie van een Ford Model T 825 dollar. In 1914, na invoering van de lopende band, was dat 575 dollar.⁷

De enorme productiviteitswinst die werd behaald, deelde Ford met zijn medewerkers. Van 2,83 dollar voor een negen-urige werkdag ging het salaris van Fordmedewerkers nu naar vijf dollar voor een achturige werkdag: een loonsverhoging van honderd procent. Fords ideaal dat fabrieksarbeiders de auto's die zij zelf bouwden ook zelf zouden kunnen kopen, werd werkelijkheid. Je zou kunnen zeggen dat Taylor en Ford samen aan de basis van de *American dream* stonden; het idee dat iedereen door hard werken maatschappelijk omhoog kan klimmen.

Er diende alleen wel een prijs betaald te worden, en dat was dat in de industriële organisatie van werk niet de mens, maar het systeem centraal kwam te staan. Een bekende uitspraak van Frederick Taylor was: *'In the past the man has been first; in the future the system must be first.'*⁸ Het idee was dat zowel werkgever als werkende baat had bij een wetenschappelijke, systemische benadering van werk. Werk zou misschien iets eentoniger zijn voor de werkende, maar daartegenover stonden veel voordelen: een hoger inkomen en betere arbeidsvoorwaarden. Zo was er in Nederland een industrieel die een heel dorp inclusief goede voorzieningen bouwde voor zijn fabrieksarbeiders: Anton Philips.

1.3 Lifetime employment in de company town

In 1910 richtte Philips een eigen woningbouwvereniging op om alle arbeiders die naar de stad kwamen van een woning te voorzien. Voor de bouw van het zogenaamde ‘Philipsdorp’ liet Anton Philips zich inspireren door voorbeelden elders in Europa van *company towns*: fabrieksdorpen waar naast woningen ook winkels en culturele en sportvoorzieningen waren voor arbeiders. Omdat veel van de nieuwe fabrieksarbeiders van Philips een agrarische achtergrond hadden, was er in de Philips-*company town* een nieuw element: een ruime moestuin bij iedere arbeiderswoning. Daarnaast waren er Phillips-winkels, waren er Philips-studiebeurzen voor kinderen van medewerkers en was er natuurlijk de Philips Sport Vereniging, PSV.⁹

Deze ‘secundaire arbeidsvoorwaarden’ bied je als werkgever niet aan als je verwacht iemand volgend jaar weer te moeten ontslaan. Integendeel, de gedachte van *company towns* was juist dat werkenden misschien wel hun hele leven voor het bedrijf zouden blijven werken: *lifetime employment*. Grote industriële producenten zoals Philips ontwikkelden zich in de twintigste eeuw tot conglomeraten die altijd wel werk in de aanbieding hadden. Philips maakte namelijk niet alleen gloeilampen, maar ook de machines om de gloeilampen te maken, en had een eigen papierfabriek om de verpakking van die gloeilampen te maken. De term ‘outsourcing’ bestond niet, dus zolang er economische groei was, was er werk voor iedereen.

Het idee dat een werkgever ook bij wet verplicht kon worden om werk te blijven bieden, vinden we nu vanzelfsprekend,

Het is de hoogste tijd om het te hebben over hoe we werk organiseren in Nederland, want de problemen stapelen zich op:

- Er is een ongekende krapte op de arbeidsmarkt, terwijl een grote groep mensen thuiszit zonder werk.
- Een paar honderdduizend mensen werken wel, maar leven toch in armoede.
- Om productief te blijven, zouden we ons continu moeten laten bij- en omscholen, toch doen we het niet genoeg.

Arbeidsmarktdeskundige Marjolein ten Hoonte laat zien hoe ons denken over werk en de arbeidsmarkt oplossingen in de weg staat: we benaderen werk alsof het een grote fabriek is, terwijl het een levend ecosysteem is. Met een wirwar aan contractvormen, complexe cao's en functieprofielen hebben we sociale zekerheid ingekaderd. Terwijl het ervaren van zekerheid cruciaal is voor mensen om productief en gelukkig aan het werk te blijven. Wat als we werk en sociale zekerheid 'uitpakken' en teruggeven aan het individu?



Marjolein ten Hoonte is directeur Arbeidsmarkt en Sociale Impact bij Randstad Groep Nederland. Ze analyseert trends op de arbeidsmarkt en stimuleert werknemers, werkgevers, bestuurders en overheden om samen aan oplossingen te werken voor de arbeidsmarkt. Ze is actief in verschillende bestuursfuncties en een veelgevraagd spreker.

De opbrengsten van dit boek worden geschonken aan *Stichting Lezen en Schrijven*.

