

Samenwerken in een nieuwe orde

De drang naar zelfbeschikking in arbeid

Erna Tielbeke



Eburon
Delft 2018

ISBN 978-94-6301-192-1

Uitgeverij Eburon
info@eburon.nl
www.eburon.nl

Omslagontwerp: Textcetera, Den Haag
Grafisch ontwerp: Studio Iris, Leende

© 2018. E. Tielbeke. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de rechthebbende.

VOORWOORD

Als kind maak ik kennis met werk door de inzet en zorgen van mijn ouders als het gaat om 'de zaak.' Eind jaren vijftig van de vorige eeuw zijn zij beginnende ondernemers. Mijn moeder zorgt overdag voor de kinderen, brengt 's avonds op de fiets rekeningen rond en maakt in het weekend het kantoor schoon. Ondertussen rijdt mijn vader lange dagen op zijn vrachtwagens, terwijl mijn oom ervoor zorgt dat alle materieel constant rijklaar is.

Met hard werken en door de inzet van al hun medewerkers lukt het hen de zaak uit te bouwen. De verantwoordelijkheid om mensen aan het werk te hebben en te houden nemen mijn ouders zeer serieus. Die onderlinge betrokkenheid vormt het draagvlak voor hun samenwerking. Van hen leer ik dat ondernemen betekent: initiatief nemen en samenwerken meer is dan één plus één.

Mijn kijk op werk verandert als ik eind jaren zeventig ten tijde van de economische crisis van school kom. Er is sprake van grote (jeugd)werkloosheid. Daarom gaat het zoeken en vinden van werk over wat beschikbaar is en niet over mijn voorkeuren of kwaliteiten. Ik ervaar dan hoezeer arbeidsrelaties worden bepaald door het toevoegen van waarde. Met name de aankondigingen dat ik word ontslagen, omdat mijn bijdrage niet meer past of loont, staan in mijn geheugen gegrift. Ik ervaar evenzeer de afhankelijkheid van een inkomen om te (over)leven en hoe onzekerheid over mijn werk van invloed is op mij als persoon, mijn gezin en de interacties met mijn omgeving.

Weer een andere dynamiek van arbeid en arbeidsrelaties ervaar ik bij het aangaan van uitdagingen op eigen verzoek. De spanning van een nieuwe functie met meer verantwoordelijkheden en nieuwe collega's markeert mijn groei en ambitie. Behalve mijn professionele ontwikkeling neemt zo ook mijn persoonlijke arbeidswaarde toe. Het kenmerkt mijn vakbekwaamheid. In al deze situaties voel ik hoe mensen door hun persoonlijkheid, kennis en vaardigheden waarde toevoegen aan wat ze doen, terwijl anderen minder gemotiveerd zijn en sommigen zelfs 'uitgeblust' lijken door hun werk.

Al doende raak ik gefascineerd door de vele manieren van samenwerken. Het is de aanleiding om in 2001 te gaan werken in de medezeggenschap, omdat ik in dit werkveld zowel beleidsinhoudelijk als tussen de deelnemers verbinding kan maken. Tijdens de vele onderhandelingen waar ik als intermediair bij betrokken ben, leer ik dat ondanks alle verschillen de bereidheid tot samenwerken overeind moet blijven. Simpelweg, omdat je elkaar nodig hebt. Tegelijk leer ik ook hoever partijen daadwerkelijk kunnen gaan om hun doelen te bereiken.

Ondertussen zie ik in mijn omgeving steeds vaker mensen die ondanks hun harde werken nog maar moeizaam kunnen rondkomen. Het sterkt mij in mijn overtuiging dat de wijze waarop arbeid nú is georganiseerd, bijdraagt aan de grote verschillen in waardering, (on)afhankelijkheid en ontwikkeling tussen mensen met en zonder (passend) werk. Dat raakt mijn rechtvaardigheidsgevoel en legt de kiem voor mijn idee een nieuw systeem van samenwerken te ontwerpen.

Met dit boek wil ik de noodzaak om anders samen te werken uitleggen en mensen motiveren zélf de regie te nemen. Ik wil hun ondernemerschap en vakbekwaamheid ondersteunen door het makkelijker te maken werk te scheppen, te kiezen en te kopen, zodat iedereen meer verdient.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	5
INLEIDING	9
1. HOE WAARDE DOOR ARBEID TOT STAND KOMT	19
Afhankelijkheid: stuwende kracht in arbeidsrelaties met dienstverband	22
Draagvlak: stuwende kracht in arbeidsrelaties zonder dienstverband	25
Samenvatting en conclusie	28
2. RANDVOORWAARDEN VOOR WAARDECREATIE IN EEN KENNISECONOMIE	31
Een flexibele schil	33
Verklaring van Arbeidsrelatie	38
Terug naar de basis van het eigen initiatief	40
Participatiemaatschappij	41
Uitblijven van innovatie in arbeid	43
(De)regulering van arbeidsrelaties	50
Hoe de overheid ondernemers op achterstand zet	54
Samenvatting en conclusie	58
3. DE DRANG NAAR ZELFBESCHIKKING IN DE ORGANISATIESTRUCTUUR VAN ARBEID	63
Structuur in samenwerken en samenleven	64
Georganiseerde afhankelijkheid	68
Het ontstaan van markten	69
Burgerrechten	70
Via de arbeidsrelatie is ieders positie in de samenleving vastgesteld	80
De verzorgingsstaat	83
Decentraliseren en privatiseren	90
Aanpassingen in het arbeidsrecht	91
De Digitale Revolutie	95
Samenvatting en conclusie	97

4. DE WAARDERING VAN ARBEIDSRELATIES	103
Economisch contract van arbeidsrelaties met dienstverband	104
Het psychologisch contract van arbeidsrelaties met dienstverband	122
Economisch contract van arbeidsrelaties zonder dienstverband	133
Psychologisch contract van arbeidsrelaties zonder dienstverband	148
Samenvatting en conclusie	158
5. FLEXIBELE ARBEID, EEN NIEUW SYSTEEM VAN SAMENWERKEN	161
Een digitaal platform in combinatie met regionale veilingen	166
Procesbeschrijving	169
Effecten voor de opdrachtgevers	177
Effecten voor de opdrachtnemers	180
Tezamen	181
De effecten voor overheid en samenleving	184
Samenvatting en conclusie	186
LITERATUURLIJST	189

INLEIDING

Door mijn werk als organisatieadviseur ervaar ik bijna dagelijks de worsteling van werkenden met betrekking tot arbeid, meestal omdat hun beleving als gevolg van de tijdgeest sterk is veranderd. Een van de oorzaken is dat de behoefte aan flexibele arbeid maar blijft stijgen, terwijl een politieke- en beleidsmatige oplossing voor deze problematiek uitblijft. Daardoor en vanwege mijn fascinatie voor arbeidsrelaties, merk ik op hoe met name de zelfstandigen zonder personeel (zzp'ers) worden ingezet om 'de klappen' op te vangen van zowel de economische omstandigheden als van het arbeidsmarktbeleid. De individuele ondernemers staan in deze problematiek centraal omdat zij als groep aan de ene kant uiterst effectief en efficiënt invulling geven aan een behoefte uit 'de markt', waarmee ze de andere kant de overheid de gelegenheid bieden een verouderd en veel te duur systeem overeind te houden.

Mijn belangstelling voor de positie van deze ondernemers neemt toe als in 2005 de VAR zijn intrede doet. Vanaf dat moment worden opdrachtgevers geacht hun opdrachtnemers te verzoeken een speciale verklaring aan te vragen. Deze zogenoemde *Verklaring Arbeidsrelatie (VAR)* is nodig om als opdrachtgever gevrijwaard te blijven van boetes inzake de afdracht van loonheffing en sociale premies. Anderszins kenmerkt deze belastingtechnische maatregel zzp'ers als een aparte groep ondernemers, omdat de VAR geldt als een aanvullende beoordeling op 'de inkomsten die natuurlijke persoon ontvangen voor hun persoonlijke werkzaamheden.' Immers, andere ondernemers hoeven geen bewijs te overleggen dat er van een gezagsverhouding geen sprake is.

De zzp'ers vormen bovendien een groep die, sinds de overgang naar een kenniseconomie, sterk in aantal is toegenomen¹. Door het delen van hun kennis en kunde in netwerken vormen zij inmiddels *ketens van (individuele) specialisten* op de Nederlandse arbeidsmarkt. Een situatie die een sterke gelijkenis vertoont met wat de grondlegger van de markteconomie Adam Smith beschrijft in zijn boek *The Wealth of Nations* (1776). In Hoofdstuk 3 kom ik terug

1 CBS: Ontwikkeling zelfstandigen zonder personeel (15 tot 65 jaar, meer dan 12 uur per week werkzaam)

op zijn theorie. De grote vragen zijn: is de toegang tot de markt voor iedereen gelijk en creëert het die zin de benodigde rijkdom voor de staat?

Het verrichten van arbeid bevat meerdere aspecten van *waardecreatie*. In dit boek kijk ik naar arbeidsrelaties langs twee verschillende assen: als eerste naar de wijze waarop arbeid als structuur is georganiseerd, als de stuwende kracht die aanzet tot interactie, én als tweede naar de invloed van die structuur op de waardering die men voor zijn arbeid ontvangt. De literatuur onderscheidt twee soorten waardering: de *economische waardering* en de *psychologische waardering*. Het zijn deze verschillende 'soorten' waardering die arbeid behalve *nuttig* om te overleven ook *zingevend* maken, door de ervaringen die men opdoet en de ontwikkeling die men doormaakt.

Vanuit die invalshoek heb ik in 2015-2016 onderzoek gedaan naar *Waardecreeatie met opdrachtovereenkomsten*². Een onderzoek naar het psychologisch contract van arbeidsrelaties zonder dienstverband, wat normaliter plaatsvindt binnen vaste-, tijdelijke- en flexibele dienstbetrekkingen. Een contract dat gaat over de beleving van de arbeidsrelatie: het gedeelte wat niet op papier staat, maar er wel degelijk toe behoort. Het is de verbintenis inzake beloftes en verwachtingen die bij een bepaalde functie horen en waaraan invulling wordt gegeven door zaken als mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling, het vrijwillig dragen van extra verantwoordelijkheden, constant bereikbaar zijn, de mogelijkheid ambities na te streven of promotie te krijgen.

Uit dit onderzoek blijkt dat als er sprake is van een psychologisch contract tussen de directbetrokkenen, dat wil zeggen als er sprake is van een verbinding, er meer economische waarde ontstaat. De resultaten geven weer hoe opdrachtgevers en opdrachtnemers hun samenwerking ervaren en welke psychologische factoren leiden tot waardering, in dit onderzoek gedefinieerd als 'het teruggevraagd worden voor een volgende opdracht'. Daarnaast schetsen de resultaten een beeld over wat zich afspeelt in het netwerk van de betrokkenen, bijvoorbeeld met betrekking tot werving en selectie of het geven van referenties.

Dit onderzoek laat ook zien hoezeer opdrachtgevers en opdrachtnemers als (individuele) ondernemers behoefte hebben om de verbinding die zij ma-

2 Executive MBA Public and Private, Nyenrode Business University (2016)

ken, en dus hun interacties, op geheel eigen wijze vorm te geven. Ze willen dit ondanks, of juist dankzij de hoge mate van onzekerheid die arbeidsrelaties zonder dienstverband met zich meebrengen: ze verwerven zelf hun opdrachten, genieten een lagere bescherming, hebben bij arbeidsongeschiktheid of werkloosheid geen vangnet, en zijn zelf verantwoordelijk voor het up-to-date houden van hun vakbekwaamheid. Om maar teruggevraagd te worden zet de opdrachtnemer naast zijn professionele kwaliteiten ook zijn persoonlijkheid in om zich te onderscheiden én zijn opdrachtgevers tevreden te stellen. Door wie hij is als mens en de manier waarop hij zijn kennis en vaardigheden toepast, probeert de opdrachtnemer het beter te doen dan zijn collega-concurrenten.

Deze manier van samenwerken past weliswaar bij de huidige tijdgeest, maar levert binnen het bestaande organisatiestructuur van arbeid amper (extra) waardering op. Integendeel! (Individuele) ondernemers worden zowel door de markt als door het overheidsbeleid tegen elkaar uitgespeeld. Het gevolg is dat ze steeds minder rendement maken op hun arbeidsinspanning. Met andere woorden: hoewel ze hard en veel werken kunnen ze van hun verdiensten maar moeizaam in hun levensonderhoud voorzien, laat staan hun omstandigheden verbeteren^{3,4}. Omstandigheden die aantonen hoezeer opdrachtgevers en opdrachtnemers als ondernemers in staat moeten zijn *zichzelf te reguleren* en genoodzaakt zijn zich *steeds sneller aan te passen* om waardering te krijgen, terwijl hun verdiensten onder druk staan. Dat komt onder andere omdat de samenleving een veel grotere mate van *zelfstandigheid* en *zelfredzaamheid* vereist, terwijl het proces van flexibilisering om de economische doelmatigheid op peil te houden of te verhogen, verre van optimaal verloopt. Het is een gevolg van de tijdgeest, het gevoerde beleid, de crisis én het samenwerken in een verouderd systeem waarin individuele ondernemers als groep niet rechtstreeks vertegenwoordigd zijn.

Door de resultaten uit mijn onderzoek te vergelijken met de organisatiestructuur van dienstverbanden, besef ik hoezeer de lage waardering van ar-

3 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/09/inkomen-meeste-zzp-ers-lager-dan-van-werknemers>

4 <https://fd.nl/economie-politiek/1239869/loonaandeel-in-nederland-extra-gedaald-door-flexibilisering-arbeidsmarkt>

heid *in het algemeen*⁵ een punt van aandacht is. Dat geldt voor (individuele) ondernemers net zozeer als voor de lager betaalden in loondienst⁶, al kunnen zij hun inkomen (naar rato) nog aanvullen met allerlei koopkracht- en belastingmaatregelen, huur-, zorg- en kinderopvangtoeslagen.

Het zijn deze waarnemingen waardoor ik de introductie van de wet Deregulering Beoordeling Arbeidsrelaties (DBA) in mei 2016 als zeer onlogisch er-vaar. Bij de introductie veroorzaakt de wet dermate veel onduidelijkheid dat opdrachtgevers in groten getale besluiten helemaal geen opdrachten meer aan te bieden, wat veel opdrachtnemers werkarm maakt. De pers berichtte in die tijd dan ook over chaos op de arbeidsmarkt⁷, terwijl het CBS laat weten dat de toename van het aantal de zzp'ers eind 2016 stokt⁸.

Zoals ik zal betogen maakt de situatie van (individuele) ondernemers en de lager betaalden onderdeel uit van een veel groter economisch-maatschappelijk probleem, namelijk *de dalende waarde van arbeid binnen het systeem van dienstbetrekkingen, wat heeft gediend als blauwdruk voor het inrichten van de samenleving versus de stijgende waarde uit arbeidsrelaties zonder dienstverband in een samenleving waarin die blauwdruk is uitgegumd*. Anders gezegd: de inspanningen, investeringen en kosten om in een kenniseconomie economische en psychologische waarde in dienstverbanden te organiseren zijn zó hoog dat het bedrag onder de streep uiteindelijk lager is dan de economische en psychologische waarde die zonder dienstverband tot stand komt.

Ondanks alle moeite om via beleidsmaatregelen arbeidsrelaties te flexibiliseren en zo de juiste randvoorwaarden te scheppen voor de creatie van waarde in een kenniseconomie, daalt het rendement. Je kunt zelfs stellen dat sinds de crisis van 2008 de rendementen op alle vier klassieke economische productiefactoren in de Eurozone sterk zijn gedaald of onder zware druk staan:

5 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/25/aandeel-arbeid-in-de-economie-daalt-derde-jaar-op-rij>

6 <http://www.beurs.nl/nieuws/Binnenland/4419532/bijna-600000-mensen-met-twee-banen><http://www.beurs.nl/nieuws/Binnenland/4419532/bijna-600000-mensen-met-twee-banen> (28-09-2017)

7 <https://www.rtlz.nl/business/ondernemers/minder-werk-voor-zzp-ers-door-nieuwe-var>

8 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/toename-aantal-zzp-ers-stokt>

1. arbeid

De belasting van loon, als opbrengst van arbeid, met loonheffing, premievolsverzekering en belasting is inmiddels hoger dan 50%⁹.

2. kapitaal

Het rendement op spaargeld maar ook het rendement op (beleggingen van) de pensioengelden blijft dalen, terwijl de mondiale schuldenlast eind 2017 is opgelopen tot een recordniveau van \$237.200 mrd, ruim drie keer zo veel als de wereld in een jaar produceert¹⁰.

3. ondernemerschap

Winst, de opbrengt van ondernemerschap, wordt zwaar belast door inkomens-, winst- en vermogensbelastingen. Via verschillen in aftrekposten, *ruling* en het afschaffen van de dividendbelasting drukken deze maatregelen zwaarder op individuele, kleine en grotere ondernemers, dan op multinationals¹¹. Tal van *corporate governance* regels zijn ingesteld om belastingontduiking en belastingontwijking tegen te gaan.

4. natuurlijke grondstoffen

Het plafond in de gaswinning, waarvan de opbrengst is gebruikt als aanvulling op de inkomsten van de overheid, is bereikt. Sterker nog de productie moet zo snel mogelijk omlaag en het herstellen van de veroorzaakte schade vraagt behalve om aangepaste productienormen ook om forse investeringen vanuit de overheid.

Deze afnemende rendementen worden anderszins bevestigd door het aanhoudende *Opkoopprogramma van de Europese Centrale Bank*¹² en de 'vlucht' in

9 Zoals blijkt uit de schijventarief loonheffing en premievolsverzekering 2017 en Belastingtarief Box 1 werk en woning 2017, op www.belastingdienst.nl

10 <https://fd.nl/economie-politiek/1249520/wereldwijde-schuldenberg-groeit-naar-237-200-mrd>.

11 <https://www.nrc.nl/nieuws/2017/07/04/multinational-betaalt-fors-lagere-winsttax-11606519-a1565611>

12 Anno april 2018 staat de teller op plusminus 2400 miljard euro. Het idee achter dit het beleid van de Europese Centrale Bank was om via een opkoopprogramma van staatsobligaties economische groei te bewerkstelligen. De verlaging van de rente op kredieten zou investeringen stimuleren en de inflatie verhogen. De economische groei zou de onkosten betalen. Critici van dit 'aanzetten van de (euro)geldpers' en het steeds opnieuw verlengen zien het opkoopprogramma als verbloeming van de daadwerkelijke economische situatie.

virtuele munten. Beiden zijn mijns inziens als gevolg van het gebrek aan rendement bedoeld als instrument om economische waarde te creëren. Het leidt tot de conclusie dat de oorzaak van de economische, monetaire en vertrouwenscrisis in de Eurozone voortkomt uit het feit dat de wijze waarop arbeid is georganiseerd niet meer loont. Een conclusie die anderszins wordt bevestigd door afnemende werkgelegenheid als gevolg van automatisering en robotisering, waarop fors is ingezet omdat arbeid zo duur is, naast het gegeven dat de rijken steeds rijker worden en de armen armer, doordat de winst terecht komt bij de aandeelhouders en niet bij degene die de arbeid verrichten.

Qua genoemde voorbeelden van dalende opbrengsten zie ik de afnemende waardering van arbeid als de meest zorgelijke, omdat vrijwel alle mensen in hun levensonderhoud voorzien door te werken. Een gebrek aan voldoende waardering voor de inspanning die ze verrichten leidt zodoende tot sociaal-economisch onwenselijke situaties en armoede¹³.

Omstandigheden die behalve van invloed op de welvaart anderszins een stagnatie in de ontwikkeling van het individu veroorzaken, wat tot uiting komt in afnemende vakbekwaamheid, afnemende motivatie om te ondernemen, het dalen van de eigenwaarde en (mentale) uitputting. Gevolgen die steeds zichtbaarder worden in de Nederlandse samenleving, waar armoede zich niet zozeer kenmerkt door honger (dankzij de ondersteuning door de voedselbank) als wel door een stapel ongeopende post, omdat mensen lamgeslagen zijn. Een groep die groter is dan menigene denkt, omdat onze statistiekbureaus schulden niet meetellen^{14,15}. Des te meer een zeer zorgelijke situatie, omdat in digitale- en individualistische samenleving, die gebaseerd is op de vijfde *economische productiefactor kennis*, de ontwikkeling van het individu het (werk)kapitaal is. Ontwikkelt dat kapitaal zich niet, dan stort deze productiefactor in.

Het zijn psychologische factoren om rekening mee te houden, in de manier waarop economische waarde in een kenniseconomie tot stand komt (omdat ze onderdeel uitmaken van de arbeidsrelatie en bepalend zijn voor de interactie) en dus van invloed zijn op de waardering. Immers, in de manier

13 SER, Opgroeien zonder armoede, Maart 2017

14 <https://decorrespondent.nl/7199/er-leven-veel-meer-nederlanders-in-armoede-dan-we-denken/614345727952-c7b61c9a>

15 <https://www.nationaleombudsman.nl/dossier/dossier-schulden>

waarop mensen samenwerken en samenleven wordt de wijze waarop men contact maakt, acteert en reageert (interacteert) bepaald door de mate van zelfbeschikking, door de vrijheid om jezelf af te stemmen, en door de waardering die dat oplevert.

We interacteren, op basis van onze gedachten en gevoelens die bepalen wie we zijn en hoe, waarom én waartoe we initiatief nemen om onszelf af te stemmen op ‘de anderen’ — ook in arbeid. Daarnaast ontwikkelt een mens zijn vakbekwaamheid en zijn persoonlijkheid door zijn kennis, en vaardigheden toe te passen in zijn werk alswel in zijn omgeving. De ervaringen die men opdoet beïnvloeden het gedrag. In een situatie van genoeg of veel werken is die training intensiever en verloopt die ontwikkeling sneller dan wanneer er weinig interactie plaatsvindt en/of men weinig waardering ervaart. Dát maakt werken en samenwerken zinvol en leidt tot *grotere persoonlijke arbeidswaarde*. Persoonlijke arbeidswaarde is het onderscheid wat iemand toevoegt aan zijn werk door wie hij is als mens, door zijn ervaring en door zijn gedrag.

Het ontwikkelen en op peil houden van die persoonlijke arbeidswaarde is alleen mogelijk als *iedereen* in een samenleving blijvend de kans krijgt volop mee te doen. De interactie van samenwerken moet daarom iets aan waarde en/of waardering opleveren, omdat ze anders achterwege blijft. Adam Smith beschrijft dit sociale en psychologische aspect van waardecreatie in een van zijn andere werken: *A Theory of Moral Sentiments* uit 1759. Hij stelt dat er sprake is van ‘wederzijdse sympathie’ uit eigen belang om door de anderen als ‘goed’ te worden beoordeeld. Ook op deze theorie kom ik terug in Hoofdstuk 3.

Vanuit deze invalshoeken kijk ik naar waardecreatie, solidariteit en sociale betrokkenheid en stel ik de volgende vragen:

- a. waarom lukt het niet arbeidsrelaties zodanig te hervormen dat het rendement op peil blijft? Wat is hiervan de oorzaak?**
- b. wat zijn de gevolgen hiervan voor waardering?**
- c. aan welke voorwaarden moet een nieuw samenwerkingsmodel voldoen om het rendement op arbeid te herstellen en zo economisch doelmatig te zijn?**

Dit boek probeert deze vragen te beantwoorden. Ik begin met een uiteenzetting over de stuwende kracht van waardecreatie in *Hoe waarde door arbeid tot stand komt*. Om vervolgens in Hoofdstuk 2 toe te lichten welke twee factoren in de huidige tijdgeest een hoofdrol spelen in de organisatiestructuur van arbeid en de waardering van arbeid, namelijk *zelfbeschikking en controle*. Door die 'bril' schets ik in grove lijnen met welk arbeidsbeleid er sinds de jaren negentig is geprobeerd om te gaan met deze twee factoren om de juiste randvoorwaarden te scheppen, en hoe dit heeft geleid tot de machtsstrijd over (flexibele) arbeid.

Vervolgens ga ik in Hoofdstuk 3 dieper in op de cultuur-historische achtergrond van die factoren om de oorzaken van de machtsstrijd te achterhalen en de huidige (arbeids)omstandigheden te verduidelijken.

In Hoofdstuk 4 zet ik de gevolgen van dit beleid voor de economische en psychologische waardering uiteen, zowel voor arbeidsrelaties met als zonder dienstverbanden. Gaandeweg zullen de hoofdstukken verduidelijken waarom het niet langer zinvol is werk en inkomen binnen het systeem van '*verticale- en externe arbeidsrelaties*', oftewel dienstverbanden, te organiseren. Het privatiseren van één van de laatste domeinen waar de overheid nog over gaat, en die het nodig heeft om aan geld te komen, noch het sleutelen aan de bestaande beleidsinstrumenten, leveren voldoende op om het rendement op arbeid te herstellen en aan te sluiten bij de beleving van het individu en de behoeftes uit de 'markt'

Het huidige systeem wat vanuit de overheid en haar sociale partners wordt gedicteerd (top-down) is fundamenteel verouderd. Daarom is innovatie nodig. De huidige samenleving verdient een samenwerkingsmodel (bottom-up), wat ervoor zorgt dat:

- de zelfstandigheid en zelfredzaamheid van ieder mens wordt gestimuleerd door hun ondernemerschap en vakbekwaamheid te ondersteunen;
- het scheppen van (flexibele) werkgelegenheid fors in omvang kan toenemen;
- er sociale zekerheden zijn zonder dat er dienstverbanden ontstaan;
- er marktconforme én bodemprijzen voor arbeid ontstaan;

- er een daling van de werkgeverslasten wordt bereikt;
- de economische doelmatigheid wordt vergroot;
- het rendement op arbeid voor iedereen omhooggaat.

In het slothoofdstuk licht ik toe hoe deze doelen kunnen worden bereikt, namelijk door directer samen te werken en de verantwoordelijkheden anders te rangschikken. Een werkwijze waarin opdrachtgevers het volgende moment weer opdrachtnemers kunnen zijn én ondernemers elkaar als gelijken waarderen.

In een transparant speelveld bundelen de betrokkenen hun gezamenlijk belang en bieden ze elkaar (sociale) ondersteuning zonder dienstverbanden. Zó ontstaat een niet-commercieel samenwerkingsmodel waarin flexibilisering niet te koste gaat van het loonaandeel maar leidt tot het tegenovergestelde. In dit model betalen opdrachtgevers minder en ontvangen opdrachtnemers meer. Dat zorgt voor draagvlak en creëert een evenwicht om te komen tot waarde en waardering voor alle ondernemers. En dát heeft weer een gunstige invloed op onze welvaart en ons welzijn.

1. HOE WAARDE DOOR ARBEID TOT STAND KOMT

De drang om te overleven zet aan tot (inter)actie. Daardoor kan in principe met elk initiatief waarde worden toegevoegd aan elk beoogd resultaat. Of die toegevoegde waarde ook leidt tot waardering hangt af van een aantal factoren. Allereerst van de waarde die jijzelf toekent aan je eigen initiatief: jouw eigenwaarde. Dat is het beeld op emotioneel niveau, wat geheel los staat van wat anderen daarvan vinden.

Tevredenheid over dat beeld en jouw omstandigheden maakt je (emotioneel) minder afhankelijk van de goedkeuring en waardering die anderen toekennen. Maar, als je elkaar nodig hebt om te overleven of vrijwillig bij elkaar betrokken wilt zijn, heeft de reactie van de anderen meer impact. Jouw eigen initiatief, wens of doel, de afstemming op 'de ander' en zijn/haar reactie kenmerken de interactie in het toevoegen van waarde en het ontvangen van waardering.

Waarde, afstemming en waardering wordt niet alleen bepaald tussen mensen onderling, maar ook door de omgeving waarin de interactie plaatsvindt. In de woestijn geeft men de aanwezigheid van water een andere (meer)waarde dan wanneer men aan een zoetwatermeer woont. De locatie ten opzichte van de behoefte, schaarste of overvloed van het aanbod, het tijdstip van de aanbidding en/of de strategie van de volgorde, beïnvloeden waarde en waardering als prijs en kwaliteit. Samengenomen met de heersende (wettelijke) spelregels voor de betreffende locatie, zijn dit allemaal factoren die van invloed zijn op de waarde die ontstaat, én op de waardering van arbeid(s) relatie(s). Die zijn mede daarom niet vormvast. Er kan onderscheid worden gemaakt in *economische waardering* zoals bijvoorbeeld geld, loon in natura of een samenwerkingsverband en/of *psychologische waardering* zoals betrokkenheid, wederkerigheid, vertrouwen, motivatie, een goed gevoel, empathie, of (een aanbod tot) ontwikkeling.

Vanwege ieders belang bij de creatie van waarde, ieders behoefte aan waardering, en de behoefte aan vertrouwen in (de verdeling) van opbrengst en in de waardevastheid, is het mogelijk *reserves* aan te leggen. Het hebben van reserves is eveneens niet vormvast en hoeft niet per definitie materieel te zijn. Het kan variëren van goederen, geld, kennis en kunde, dienst, service of vrijwillige betrokkenheid in een sociaal netwerk. Het zijn verschillende vormen van waardering die van invloed zijn op je gevoel van zekerheid.

Het gevoel van zekerheid of de afwezigheid van onzekerheid stimuleert het gevoel van eigenwaarde en de risicobereidheid om zelf de regie te (willen) nemen. Ook geeft het de moed om andere belevingsvormen te ondergaan, te mogen leren en ervaring(en) op te doen. Deze *reserves van waardering* bieden zo, naast meer keuze voor spontane beslissingen, creativiteit en ondersteuning in ontwikkeltrajecten ook een vangnet bij onverwachte gebeurtenissen en in geval van overmacht.

Het is voor te stellen dat de creatie van waarde, het ontvangen van waardering en het aanleggen van reserves optimaler verloopt in een stabielere (arbeid) situatie, omdat het bijdraagt aan het vertrouwen van een positief toekomstbeeld om ook dan te kunnen overleven. De steeds wisselende invloeden van instabieler situaties kosten daarentegen tijd, moeite en aandacht om te anticiperen en opnieuw te stabiliseren. Tevens zorgt een stabiele arbeidssituatie voor meer rust in de privésfeer. Denk bijvoorbeeld aan de balans werk/privé of het vertrouwen om ook op termijn de zorg voor kinderen te kunnen betalen.

In een samenleving waarin mensen behalve op basis van noodzaak ook *vreedzaam willen samenleven en vruchtbaar willen samenwerken*, vormt dit wederzijdse belang en de onderlinge (sociale) betrokkenheid hét draagvlak om afspraken te maken. Deze gezamenlijke afspraken, oftewel de collectieve normen en waarden (ethiek), kaderen de verschillende belangen. Zodoende bevat de organisatie(structuur) van arbeid spelregels over de wijze waarop de gezamenlijke doelen worden bewerkstelligd; hoe de gezamenlijke opbrengst wordt verdeeld, hoe het gezag verantwoordelijkheid aflegt over zijn mandaat, en de controle daarop.

Deel uitmaken van een samenleving die is gebaseerd op die uitgangpunten brengt, behalve de verantwoordelijkheid om de gemaakte afspraken na te leven, ook de morele verplichting met zich mee voor elkaar te zorgen én te zor-