



**WAARDE
VAN WERK**

KAMERDOSSIER

DE WAARDE VAN WERK
EDITIE 2 / OKTOBER 2019

De
Kamer

Samen verder kijken

DE ONTWIKKELING VAN WERK

In 2018 verkenden we het onderwerp de Waarde van Werk uitgebreid en kwamen tot zes thema's, die we in 2019 verdiepen. Daarbij is de rode draad telkens hoe we de ontwikkeling van ons werk op de langere termijn voor ons zien. We constateerden dat de definitie van werk aan een update toe is. Dat werk in de toekomst sterk gaat veranderen (en al verandert). We vragen onszelf elke keer af: op welke manier hebben de ontwikkelingen rond werk invloed op de manier waarop we werk vormgeven in de toekomst?

In het eerste dossier van dit jaar constateerden we al dat we op veel vlakken anders moeten gaan kijken dan we tot nu gewend zijn. De komende tijd vraagt om aanpassingen in hoe we werk altijd georganiseerd hebben. We gingen hierover het afgelopen halfjaar weer in discussie met bestuurders, talenten en wetenschappers. Dit heeft een rijk palet aan inzichten opgeleverd, die we momenteel in het nieuwe boek aan het verwerken zijn en dat we gaan uitreiken op 21 november. Tot die tijd geven we u in dit dossier alvast een inkijkje in belangrijke learnings uit alle gesprekken die we voerden. Daarbij bieden we achtergrondinformatie in de vorm van een drietal artikelen die hopelijk inspireren tot denken en doen: hoe eerlijk is opbrengst tussen kapitaal en arbeid eigenlijk verdeeld in ons land? Moeten we het collectief niet weer belangrijker maken in deze individualiserende wereld? En hoe bieden we als mens ook in de toekomst toegevoegde waarde als alles steeds meer door technologie gedreven wordt?

Veel leesplezier,
Timo van Voorden

De waarde van werk is op veel manieren uit te drukken. Letterlijk in geld, in maatschappelijke waarde, in status en eigenwaarde, in relevantie en ontwikkeling, individueel en collectief. Welke keuzes vraagt dit van ons in de grote transitie van deze tijd? Welke kansen en mogelijkheden zijn er? Hoe zorgen we ervoor dat iedereen kan meedoen, nu en straks? In de Kamerdossiers delen we diverse perspectieven op het thema en bieden we een kijkje in de gesprekken die De Kamer voert.

INHOUD

Terugkoppeling uit Kamerbijeenkomsten:

OVER AANDACHT VOOR DE MENS EN ZIJN CAPACITEITEN, ONGELIJKHEID EN DE ROEP OM SAMENWERKING, WEG VAN HET 'OLDSKOOL DENKEN' EN DOEN WAT GOED IS

De afgelopen tijd organiseerden we een aantal Kamerbijeenkomsten om te komen tot verdieping op de thema's die centraal staan. De gesprekken leverden mooie inzichten en inspiratie op.



DE UNIEKE KWALITEITEN VAN DE MENS

Het is al een aantal jaren een 'hot topic' binnen de ontwikkelingen op het gebied van werk. Hoewel redelijk zeker is dat een scenario als 'The Matrix' of 'The Terminator' niet gaat plaatsvinden, is er nog weinig bekend over de uitwerking van kunstmatige intelligentie in de toekomst. Welke plaats gaat de menselijke werknemer innemen met de komst van kunstmatige intelligentie? Waar is de mens zo uniek in, dat een robot dat waarschijnlijk nooit gaat vervangen? Kortom: wat is de toegevoegde waarde van de mens in een samenleving waarin kunstmatige intelligentie steeds verder ontwikkeld wordt? Maar eerst: wat is kunstmatige intelligentie en waar komen we dat tegen?



VAN DOORGESCHOTEN ZELFREDZAAMHEID NAAR BETEKENISVOLLE SAMENREDZAAMHEID

Door de steeds verdergaande individualisering wordt van mensen verwacht dat ze hun eigen regie kunnen voeren en zichzelf staande weten te houden op de arbeidsmarkt. Dat is helaas niet voor iedereen weggelegd.



DE VERDELING TUSSEN ARBEID EN KAPITAAL

De welvaartssituatie voor de werkende midden- en onderklasse lijkt te verslechteren. Zij profiteren het minst van de vooruitgang in winst en productiviteit. Het gat tussen arm en rijk breidt zich uit. Oorzaken hiervan zijn onder andere de flexibilisering van arbeid en ongelijke belastingheffing. Dat roept de vraag op welke rollen weggelegd zijn voor de overheid en werkgevers in de beloning van werknemers.

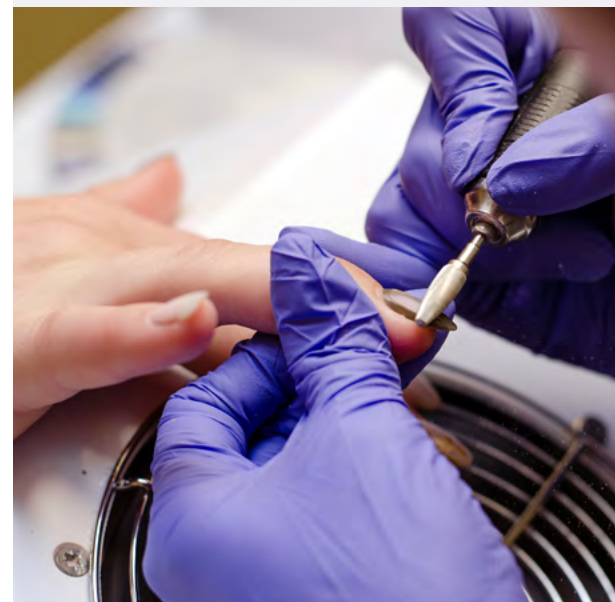




OVER AANDACHT VOOR DE MENS EN ZIJN CAPACITEITEN, ONGELIJKHEID EN DE ROEP OM SAMENWERKING, WEG VAN HET 'OLDSKOOL DENKEN' EN DOEN WAT GOED IS

In elk gesprek dat we voeren, blijkt steeds weer dat we voor enorme uitdagingen staan en dat deze niet een-twee-drie opgelost zijn. Een deel van de handicap zit in het loslaten van bestaande kaders en in de manier waarop we werk vandaag de dag organiseren. Daarbij is het belangrijk dat we mensen niet aan hun lot overlaten, maar dat we wellicht juist meer gaan samenwerken om voor iedereen een glansrijke, werkende toekomst te kunnen realiseren. Dat samenwerken en compromissen sluiten zit al vanaf de middeleeuwen in onze cultuur, zoals in een van de Kamers als bijzonder aspect van Nederland en de Nederlandse arbeidsmarkt geschetst wordt. "De basisgedachte was dus altijd al: wat kun je samen doen? En dat zit diep in onze genen en moeten we koesteren."

Zeker in een tijd dat we kwetsbaarder lijken dan ooit en bestuurders vooral bezig zijn met de vraag 'hoe toekomstbestendig is mijn onderneming?', zou samenwerking hoog op de agenda moeten staan. Leiders van de toekomst hoeven namelijk niet op alle vragen zelf een antwoord te hebben en mogen toegeven dat ze het niet weten. Het is juist slim je licht op te steken bij anderen.



"Er is geen simpel recept om klaar te zijn voor een onzekere toekomst."

Wat is er dan voor nodig om veranderingen in gang te zetten, wanneer dringt het besef door dat we het morgen echt anders moeten doen dan vandaag? Daar heeft niemand een pasklaar antwoord op. Maar dat het de gemoederen bezighoudt, is duidelijk. En dat is een start. Een start op weg naar een nieuwe balans.

Tegen deze achtergrond zijn in de diverse Kamerbijeenkomsten prachtige onderwerpen aan bod gekomen die we graag aanstippen en die een toekomstbeeld schetsen van meer bewustzijn en de wil om samen verder te komen. En om met de nieuwe generatie te spreken, moeten we een aantal dingen gewoon gaan doen en er niet alleen oeverloos over praten.

DE MENS EN ZIJN CAPACITEITEN ZIEN

Steeds meer zijn we ervan doordrongen dat we iedereen nodig hebben om goed te functioneren als samenleving. Daar hoort bij dat iedereen dan ook een rol kan nemen en tot zijn recht kan komen. Dat laatste zien we helaas nog niet terug. En naast dat we nog niet in staat zijn iedereen kansen te bieden, drukken we binnen organisaties het creatieve vermogen van mensen soms de kop in. "Je ziet dat mensen in de privésfeer enorm ondernemend kunnen zijn en die eigenschap in de organisatiesfeer totaal verlamd raakt."

We kijken vaak alleen naar de functie en wat iemand heeft gedaan en minder naar de ervaring en competenties die erachter schuilgaan. Het gevoel bestaat dat we er nog niet goed in zijn om de persoonlijke waarde van mensen te zien. Het zou mooi zijn als iedereen zich comfortabel genoeg voelt om te kunnen zijn wie hij of zij is op het werk om op die manier waarde toe te voegen.

Het gesprek gaat dan ook over de vrijheid die we mensen binnen hun functie kunnen en willen geven. Als je altijd zelf zou mogen bepalen wat je doet en wanneer je vrij neemt, verander je het huidige werkkader. Vaak worden we bij dit soort ontwikkelingen echter geremd door angst, angst dat er misbruik wordt gemaakt van de vrijheid. Als je echter durft te vertrouwen, kunnen er mooie dingen ontstaan.



"Je moet je hele ik mee kunnen nemen naar het werk en niets thuis hoeven achterlaten."

DE TOEGEVOEGDE WAARDE VAN DE MENS

Niet alleen spierkracht, maar ook denkkracht wordt steeds verder geautomatiseerd. Zijn algoritmes in staat om tot slimmere resultaten te (gaan) komen dan de eigen mensen? Dit maakt dat we moeten gaan nadenken waar wij als mens echt iets toevoegen.

Bedrijven zouden steeds meer van elke handeling moeten vaststellen of het waarde toevoegt als een mens het doet. En daar kun je ook best in differentiëren door verschillende service- en businessmodellen naast elkaar te hanteren. Ieder mens heeft immers ook weer andere behoeftes. Verder is het zo dat door bepaalde zaken te standaardiseren, je tijd van mensen vrijspeelt om juist een persoonlijk tintje aan dienstverlening te geven. Tijd die er misschien eerder niet was. Als werk persoonlijker wordt, is het vaak leuker voor medewerkers.

Met die ontwikkeling in ons achterhoofd, zullen we nu de klassieke manier van opleiden moeten veranderen en kinderen een andere mindset aanleren. De jongste generatie mag vandaag al uitgedaagd worden om over ingewikkelde vraagstukken na te denken en met creatieve oplossingen te komen. Creativiteit die niet door machines te vervangen is, zou daarmee weer centraler kunnen staan in wat wij mensen toe te voegen hebben. Werk moeten we dan veel minder dan nu zien als een serie strak op elkaar afgestelde productie-eenheden. De inzet van de mens is met een serie enkelvoudige taken wel tot een soort efficiency machine verworden in de afgelopen eeuwen.

De verwachting van de deelnemers aan De Kamer is dat EQ net zo belangrijk wordt als IQ. Terwijl we nu vooral op basis van IQ belonen. De toekomst gaat niet alleen om competenties, maar ook om warmte en persoonlijkheid. De waarde van even een praatje kunnen maken met iemand wordt misschien nog onvoldoende gezien.

Er is weinig zorg dat er geen werk meer zal zijn. Als er nieuwe behoeftes komen, zullen we daar altijd weer een oplossing voor vinden. En we zullen steeds weer nieuwe behoeftes formuleren. We dienen daarbij te beseffen dat het menselijk kapitaal is dat ons vooruithelpt: "Mensen zitten aan de knoppen. Mensen ontwikkelen algoritmes. Mensen zien nieuwe kansen en innoveren. Bedrijven met meer menselijke leiders zijn de winnaars van de toekomst. "Je hebt innovaties nodig, maar zonder menselijkheid komen die niet tot hun recht."



IN WAT VOOR MAATSCHAPPIJ WILLEN WE LEVEN?

Een andere ontwikkeling waar we als maatschappij bij moeten stilstaan, is de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Kunnen we nu met elkaar dankbaar gebruikmaken van goedkope arbeid, terwijl we mensen geen volwaardig bestaan meer kunnen bieden? Terwijl we niets geregeld hebben voor de zekerheid van de groeiende groep zzp'ers? Is dat niet een tikkende tijdbom? Zijn we klaar om een maatschappij te vormen waar je van armoe tot je 80^e moet doorwerken, omdat je anders geen bestaan hebt? Daar zouden we nu meer over moeten nadenken.

Aan tafel ziet men een einde aan de individualisering. We komen straks op een punt dat we onszelf niet meer in de spiegel kunnen aankijken als we alleen maar streven naar een zo hoog mogelijke winst en aandeelhouderswaarde ons leitmotiv blijft. We slaan nu soms door in het hokjesdenken en zijn te veel individueel gericht op het zo fijn mogelijk inrichten van je eigen leven. We vergeten dan een gezamenlijk beeld te schetsen, samen te bedenken wat we willen bereiken.

Ongelijkheid komt daarbij niet zozeer voort uit de verdeling tussen hoog- en laaggeschoolde arbeid, maar nog veel sterker uit de verdeling tussen arbeid als geheel en kapitaal. Een groot deel van de verzorgingsstaat wordt gefinancierd uit belasting op arbeid en veel minder uit belasting op kapitaal.

Omdat slechts enkelen het voor het zeggen hebben (en dit alleen nog maar lijkt toe te nemen in plaats van af te nemen), is het lastig om in gezamenlijkheid afspraken te maken en samen de bereidheid te vinden om de ruimte die er is, anders te besteden dan aan het vergroten van de vermogens van de minderheid. Het lijkt of sommige CEO's hun verantwoordelijkheid voor de rest vergeten zijn.

Toch zijn er ook lichtjes aan de horizon. Er gaan meer en meer stemmen op om tot een nieuw soort solidariteit te komen en te voorkomen dat we de beginselen van onze verzorgingsstaat tenietdoen de komende decennia. Daarvoor is het nodig om een kritisch geluid te organiseren en om te luisteren wat mensen te vertellen hebben. Leaders zouden niet alleen naar leaders moeten luisteren, zoals we het nu wel vaak georganiseerd hebben, maar ook naar hun medewerkers.



"Het gaat iets betekenen voor de samenleving als de onderkant nog dieper zinkt dan nu het geval is."

ONGELIJKHEID IN DE WAARDERING VAN WERK

Werk was gedurende de twintigste eeuw een voorwaarde om tot meer gelijkheid tussen mensen te komen. De basis voor maatschappelijke ontplooiing werd steeds gelijkjer. Sinds de jaren tachtig is echter een trendbreuk zichtbaar: de economische ongelijkheid tussen landen neemt weliswaar nog af, maar neemt binnen landen juist toe. Je ziet daarbij een tweedeling, met aan de ene kant goedgeschoolde kanshebbers die in staat zijn zich te ontwikkelen en aan de andere kant mensen met lage lonen en een grote bestaansonzekerheid. Dit maakt dat de kloof tussen rijk en arm steeds groter wordt.

Als kennis er minder toe gaat doen, is het dan wel terecht dat we kenniswerkers meer betalen dan operationeel werkers? Schaarheid in werk zorgt over het algemeen voor hogere salarissen. In de zorg en het onderwijs is dit echter niet zo. We constateren dat de groei onvoldoende terecht komt bij mensen die het uitvoerende werk doen. Dat zie je ook terug in de boosheid van mensen: 'wanneer ga ik merken dat het beter gaat?' De wereld van de bonussen aan topbestuurders ligt ver weg van de stakingen in het basisonderwijs voor meer loon. En dat is vooral een waarderingkwestie.

Een van de deelnemers vraagt zich dan ook met enige frustratie af waarom het simpelweg niet lukt om bijvoorbeeld de politie en het onderwijs fatsoenlijk te betalen. Wie gunnen we eigenlijk iets en wat vinden we van waarde?

Ook roept het de vraag op hoe we in een steeds flexibeler arbeidsmarkt het sociale vangnet hoog kunnen houden. Medewerkers die niet zelf flexibel willen zijn, moeten steeds meer concurreren, maar dan zonder sociale zekerheid. En dat is leuk als het goed gaat, maar wie vangt dat op als het niet zo goed gaat? Hoe zorgen we ervoor dat we niet enkele mensen steeds meer laten verdienen en andere die kans niet bieden?

Studeren en de afronding van een hoge opleiding vinden we over het algemeen het hoogst haalbare, ook voor onze kinderen. Maar moeten we daar eigenlijk wel naar willen streven?

Zouden we bepaalde kennis en vaardigheden niet heel anders moeten waarderen dan nu het geval is? En zouden we in het onderwijs minder cognitief moeten worden en meer 'doen' moeten toevoegen?



"Op een feestje is het weleens lastig om te verantwoorden dat je voor een corporate werkt."

VASTE DENKPATRONEN LOSLATEN

We zitten, zo zou je kunnen zeggen, vast in patronen over carrière en waardering. Waarom krijg je steeds meer voor hetzelfde werk als je ouder wordt? Daar zit een vanzelfsprekende verhoging in, omdat we gewend zijn senioriteit te belonen, maar we zijn misschien wel op een punt gekomen dat dat niet meer past als we iedereen bestaanszekerheid willen blijven bieden.

Een ander punt dat we nu vanzelfsprekend vinden, is dat als je ontwikkeling doormaakt, je (automatisch) doorgroeit naar een managementpositie. Bij veel bedrijven bestaat de leiding dan ook uit mensen die door de bestaande structuren boven zijn komen drijven. Je maakte een mooie carrière als je goed in je vak was. Dat moet doorbroken worden met een ander type leiders. Leiders die veel emotioneler zijn en geloofd worden en die minder op basis van hun vakinhoud gegroeid zijn.

Deze tijd vraagt om een veel integralere blik op werk. Iemand stelt voor om bijvoorbeeld als werkgevers samen mensen in staat te stellen meerdere banen naast elkaar te hebben en barrières tussen bedrijfstakken te slechten door collectief voorzieningen te regelen.

Je ziet dat de vakbonden niet meekunnen in nieuwe manieren om het systeem in te richten. Zij lijken vooral vast te houden aan oude verworvenheden. Maar zij vertegenwoordigen ook een ledenbestand dat niet representatief is voor het medewerkersbestand. Gelukkig zie je dat niet elke bond stug blijft vasthouden. Er lijkt langzaam meer ruimte voor een genuanceerder gesprek te komen.

BRENGT DE NIEUWE GENERATIE VERNIEUWING?

Je ziet dat jongeren minder meegaan in de oude hiërarchie en structuren. Zij zoeken naar inhoud en een manier om iets bij te dragen en kijken daarbij veel minder naar de plek die je hebt in de organisatie. 'De jeugd is niet bezig met strepen op de schouder'. Ze willen graag uitdagend werk hebben en veel flexibiliteit om er bijvoorbeeld ook drie maanden tussenuit te kunnen of een start-up op te zetten, naast hun andere werk. Het is dus belangrijk dat er veel mogelijkheden zijn en dat je je eigen keuzes kunt maken om ook andere dingen te kunnen doen naast je werk. Het is een uitdaging om binnen de huidige dynamiek alle

"Niet iedereen heeft de capaciteiten om een manager te zijn. Maar als je maar lang genoeg doorgroeit, word je het in de meeste gevallen wel een keer."

"We zijn opgevoed met het beeld dat je hard moet werken, maar de vraag is of je niet ook een stuk leven in je werk moet integreren."

generaties, X, Y en Z, aangesloten en tevreden te houden. Generaties willen namelijk nog wel eens botsen op de werkvloer. De oudere generaties staan niet altijd open voor andere werkwijzen, terwijl de jongeren vol zitten met ideeën die niet altijd gehoord worden.

Wat we verder bij de nieuwe generatie zien, is dat geven en nemen met elkaar in balans moet zijn. We gaan niet meer keihard rennen voor een baas, alleen maar om hogerop te komen. De kunst is om samen het gesprek aan te gaan en ook om voorbeeldgedrag te laten zien door de leidinggevenden. Een van de talenten, die ook leidinggevende is, gaf aan dat als zijn kind ziek is, hij gewoon naar huis gaat, 'so be it'. Daarmee laat hij aan zijn medewerkers zien dat het prima en begrijpelijk is om die prioriteit te stellen en daar in geen enkel geval aan te tornen.

De nieuwe generatie ziet nog niet dat de noodzaak tot veranderen nu voldoende gevoeld wordt. Die noodzaak maakt dat we meer met elkaar zouden moeten samenwerken en ook twijfel zouden moeten toestaan.

Op sommige plekken zie je leiders opstaan die gaan staan voor andere waarden dan alleen het kapitalisme. Je ziet de tijd rijp worden om leiderschap anders te gaan invullen. Om meer vanuit de gezamenlijkheid te gaan kijken. Een ander type leider komt boven als je medewerkers een stem geeft en als je ze bijvoorbeeld een plek geeft in sollicitatiecommissies. "Je moet leiders niet alleen door de leiders zelf laten beoordelen."

Gelukkig zien we beweging en zie je dat ondernemende jongeren nadrukkelijker de sociale veranderaars van morgen zijn. Zij kijken al heel anders tegen de wereld aan. En doen gewoon wat hun hart hun ingeeft. Zonder al te veel poespas en met een enorme drive om een bijdrage te leveren.

"Het zou sterk zijn als iedereen wat vaker durft te zeggen 'ik weet het niet' en meer met elkaar in overleg zou gaan."

"Begrijp je de tijdgeest, dan blijf je succesvol. Organisaties moeten op zoek gaan naar de nieuwe normen en waarden. Ze moeten de luiken openzetten, transparant zijn en verbinding zoeken met alle stakeholders."

DE UNIEKE KWALITEITEN VAN DE MENS

WAARIN ONDERSCHIEDT DE MENS ZICH TEN OPZICHTE VAN KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE?

Het is al een aantal jaren een 'hot topic' binnen de ontwikkelingen op het gebied van werk. Hoewel redelijk zeker is dat een scenario als 'The Matrix' of 'The Terminator' niet gaat plaatsvinden, is er nog weinig bekend over de uitwerking van kunstmatige intelligentie in de toekomst. Welke plaats gaat de menselijke werknemer innemen met de komst van kunstmatige intelligentie? Waar is de mens zo uniek in, dat een robot dat waarschijnlijk nooit gaat vervangen? Kortom: wat is de toegevoegde waarde van de mens in een samenleving waarin kunstmatige intelligentie steeds verder ontwikkeld wordt? Maar eerst: wat is kunstmatige intelligentie en waar komen we dat tegen?

KUNSTMATIGE INTELLIGENTIE NEEMT EEN VLUCHT

In de basis houdt kunstmatige intelligentie in, meestal benoemd als AI, Artificial Intelligence, dat apparaten zelfstandig input kunnen verwerken en hiervan kunnen leren, zonder tussenkomst van menselijk handelen. Er worden algoritmen gebruikt om een apparaat in staat te stellen te leren van de gegevens waarmee het wordt geconfronteerd. Een machine wordt beter in het begrijpen en inzichtelijk maken van gegevens naarmate ze aan meer gegevens wordt blootgesteld. Er zijn veel verschillende definities in omloop van AI en er worden verschillende stadia en soorten van beschreven. Bovendien gaan ontwikkelingen zo snel dat iets dat vijf jaar geleden 'intelligent' genoemd werd, inmiddels nauwelijks meer het noemen waard is. We noemen situaties waarin het systeem niet zelf leert, maar vooraf geprogrammeerde regels uitvoert nu automatisering.



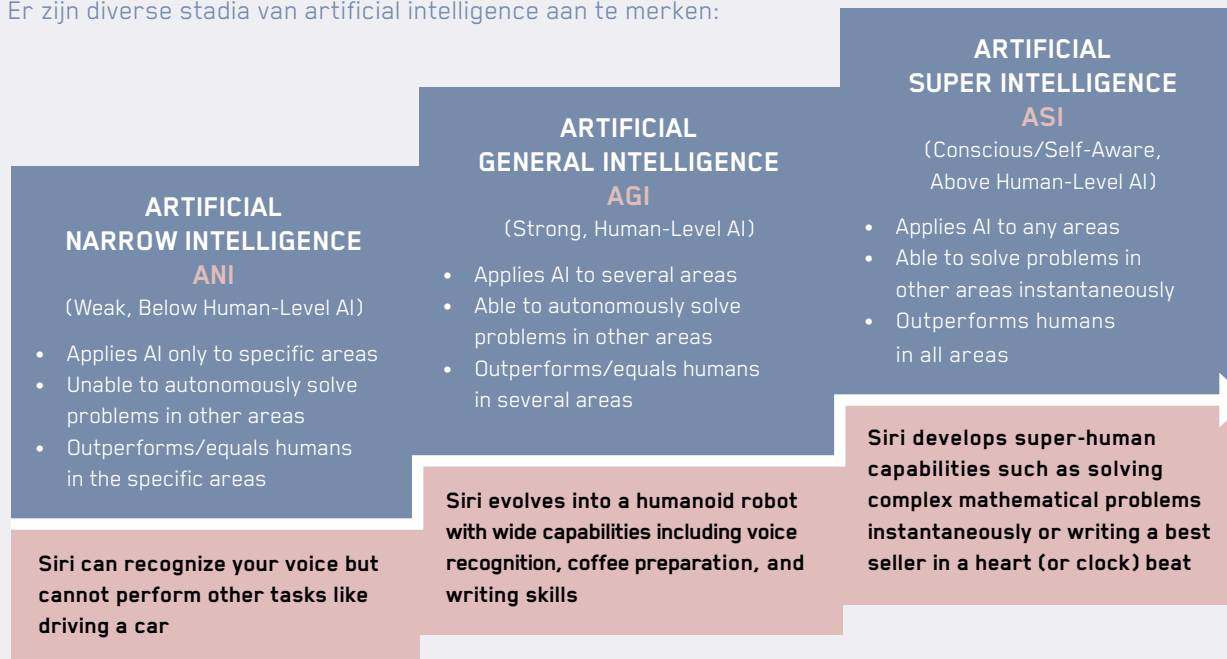
DE DEFINITIE VAN ARTIFICIAL INTELLIGENCE, MACHINE LEARNING EN EXPERT SYSTEMS:

We define **Artificial Intelligence** as a system's ability to interpret external data correctly, to learn from such data, and to use those learnings to achieve specific goals and tasks through flexible adaptation.

Machine learning describes methods that help computers learn without being explicitly programmed. Machine learning is an essential part of AI, but AI is broader than machine learning since it also covers a system's ability to perceive data or to control, move, and manipulate objects based on learned information, be it a robot or another connected device.

Expert systems - collections of rules programmed by humans in form of if-then statements - are not part of AI since they lack the ability to learn autonomously from external data.

Er zijn diverse stadia van artificial intelligence aan te merken:



AI de ontwikkelingen samen worden aangemerkt als de digitale transformatie die momenteel plaatsvindt en die grote invloed zal hebben op de maatschappij en ons dagelijks leven. De verwachting is dat AI zijn impact zal hebben op elk type organisatie, zowel intern als extern. Aan de interne kant zullen er veel taken sneller, beter en tegen lagere kosten uitgevoerd gaan worden. En dit gaat niet alleen meer om simpele taken, maar ook om meer complexe taken. Zelfs kennisintensieve branches, zoals consulting, financial services en recht zien grote veranderingen op zich afkomen. Extern zal het impact hebben op de relaties tussen bedrijven en hun klanten, andere bedrijven en met de maatschappij in haar geheel.

Voorbeelden uit de praktijk:

AUTOBRANCHE

Veel autodealers zullen stellen dat de toekomst op hun vakgebied zich zal richten op zelfsturende auto's. Een auto die zelf gas kan geven, kan sturen en kan remmen. Daarnaast kan de auto met behulp van sensoren vrijwel exact zijn locatie bepalen ten opzichte van andere objecten. Op dit moment bestaan er al auto's die bijna autonoom rijden op bepaalde stukken, echter moet de bestuurder nog wel ingrijpen bij bepaalde manoeuvres. Er wordt verwacht dat de eerste auto's die geheel autonoom (zonder bestuurder) kunnen rijden, over tien jaar aan particulieren verkocht kunnen worden.

ZORG EN PREVENTIE

SOPHIA is de eerste robot die staatsburgerschap van Saoedi-Arabië heeft gekregen, omdat deze robot zo menselijk kan reageren dat het amper van een echt mens te onderscheiden is. Uiteraard is SOPHIA een hype geworden met ontzettend veel media-aandacht. Maar dergelijke robots zouden kunnen dienen als gezelschap voor ouderen die alleen wonen en te maken hebben met eenzaamheid. Een zeer actueel onderwerp. Dit kan een revolutie in de ouderenzorg betekenen.

Een neurale netwerk dat met voorbeeldplaatjes is getraind, blijkt huidkanker net zo goed of zelfs iets beter te kunnen herkennen dan dermatologen. Dit blijkt uit proeven die onderzoekers van de Amerikaanse Stanford University hebben gedaan. Zij hebben het algoritme voor het netwerk ontwikkeld.



Een voorbeeld van preventie en verlagen van zorgkosten komt uit Amerika waar AI gecombineerd wordt met informatie van Twitter om te beslissen welke restaurants geïnspecteerd moeten worden voor gezondheidsrisico's. Een combinatie van het analyseren van taal en geotagging helpt de plekken te identificeren waar klanten voedselvergiftiging melden en op die manier kunnen naar die plekken inspecteurs gestuurd worden. In een experiment in Las Vegas leidde dit tot 9.000 minder gevallen van voedselvergiftiging en een vermindering van 500 ziekenhuisopnames.

LANDBOUW

Niet alleen maakt kunstmatige intelligentie de automatisering van landbouwactiviteiten mogelijk, ook wordt de technologie ingezet om voorspellingen te doen over optimale zaai-, mest- en oogsttijden, allemaal gebaseerd op door sensoren verzamelde historische en klimaatgegevens. Deze gegevens worden omgezet in informatie die kan worden gebruikt voor monitoren en managen van vee, gewassen en land.

ENTERTAINMENT

Onlinemediabedrijven, zoals Netflix en Spotify, gebruiken AI al om gepersonaliseerde aanbevelingen te doen voor muziek en films. In de toekomst kan een analyse van je voorkeuren uit het verleden, gecombineerd met het herkennen van gezichtsuitdrukkingen om je stemming te peilen – gezien via de camera van je telefoon –, deze bedrijven informatie geven om je inhoud te bieden die overeenkomt met specifiek je behoefte op dat moment.

DE BOUW

In de bouw maken early adopters gebruik van de technologie om de bouwefficiëntie te verbeteren, evenals de veiligheid en de kwaliteit. De hoeveelheid data die tijdens bouwprojecten wordt gegenereerd, neemt constant toe. Data afkomstig van beelden die zijn vastgelegd door mobiele toestellen, dronevideo's, veiligheidssensoren, Building Information Modeling (BIM) en andere bronnen bieden een schat aan informatie.

Bedrijven zoals Skanska en Arup hanteren een managementplatform dat kunstmatige intelligentie gebruikt om een enorme, op de werkplek gecreëerde beelden- en videodatabase te filteren op potentiële risico's. Hun software gebruikt beeldherkenningsalgoritmen om specifieke zoekcriteria te identificeren, zoals veiligheidshesjes, helmen



en felle kleuren. Zo filteren ze beelden van bouwarbeiders die niet de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen dragen en dus mogelijk de veiligheidsregels overtreden. De zoekresultaten kunnen binnen korte tijd worden bijeengebracht en naar de bouwplaatsopziener worden verstuurd – een taak waar een mens uren over zou doen.

KUNST & MUZIEK

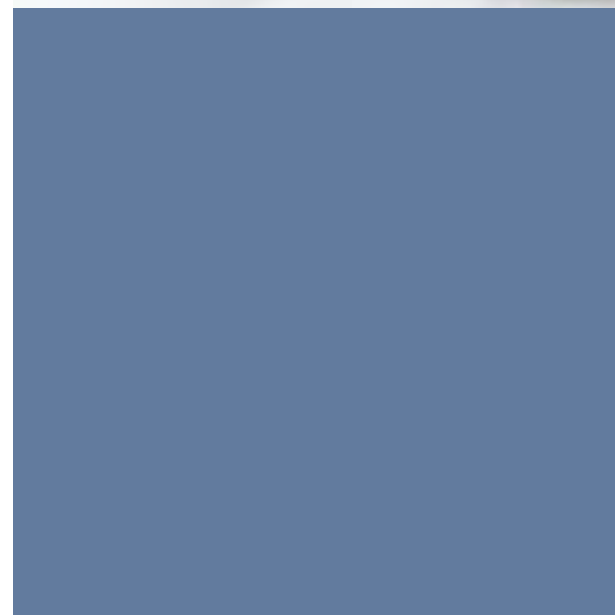
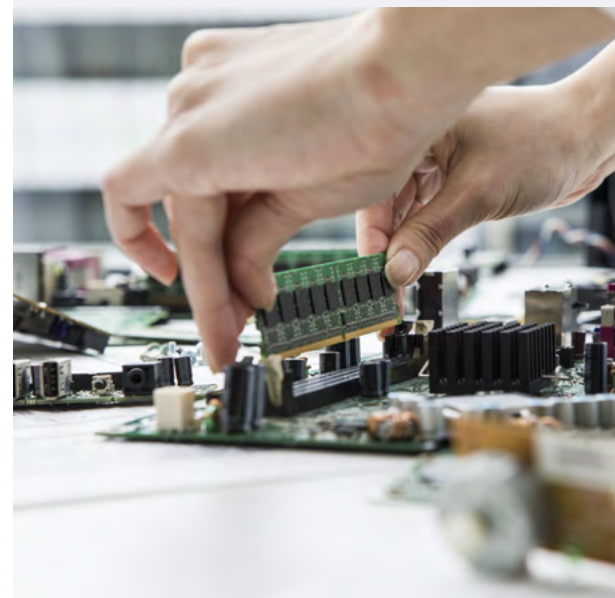
Na analyse van 15.000 verschillende kunstwerken werd met behulp van kunstmatige intelligentie een schilderij geschilderd dat werd verkocht voor 380.400 euro. Ook in de muziekbranche is al een album opgenomen dat volledig gegenereerd is door AI.

BIJZONDERE GEVALLEN

In China wordt een scenario uit de dystopische serie Black mirror wel heel letterlijk nageleefd. Zo wordt kunstmatige intelligentie in verschillende pilotstudies gebruikt om mensen te ranken op basis van sociale status. De Chinese overheid stelt al 7 miljoen mensen als onbetrouwbaar te hebben bestempeld. Dit kan in de toekomst gevolgen hebben voor bijvoorbeeld toegang tot het reizen met de hogesnelheidstrein of het vliegtuig.

Chatbots worden steeds slimmer. Vaak simuleren ze menselijke trekjes. Maar algemeen is de overtuiging dat ze de menselijke interactie nooit zullen evenaren. Wie deze overtuiging deelt, think again. Kunstmatige intelligentie maakt het verschil klein. XIAOICE, Chinees voor 'kleine bot', is een ware celebrity in Zuidoost-Azië. De chatbot presenteert tientallen tv-shows, zingt, heeft een eigen fashionlijn en schrijft boeken. XIAOICE is ontworpen om prettige gesprekken te voeren als tienermeisje op social media. Behalve zelflerende intelligentie zijn aan deze versie ook waarden en normen toegevoegd, wat het bijna menselijk maakt.

Dit is nog maar een kleine greep uit de toepassingen op het gebied van kunstmatige intelligentie. En het worden er met de dag meer. Uit onderzoek van Gartner blijkt dat in 2018 het gebruik van AI door bedrijven verdrievoudigd is. 37% van de ondernemingen maakt nu op de een of andere manier gebruik van kunstmatige intelligentie. Bovendien worden de toepassingen steeds 'slimmer'. Steeds meer taken die mensen voorheen uitvoerden, worden sneller en efficiënter uitgevoerd door machines. Dus goed om ons af te vragen: als AI steeds meer kan wat de mens voorheen deed en zelfs meer dan dat, wat is dan de toegevoegde waarde van de mens?



DE VRAAG NAAR ONZE UNIEKE KWALITEIT IS AL EEUWENOUW

Al sinds de Griekse filosoof Aristoteles wordt er geprobeerd om een antwoord te vinden op de vraag wat de mens uniek maakt. Aristoteles sprak over de mens als redelijk wezen ('animal rationale'). De ratio, oftewel onze menselijke rationaliteit, is datgene wat ons onderscheidt van andere diersoorten. Met behulp van de ratio kan de mens zich figuurlijk verplaatsen in iemand anders, en hiermee zichzelf tot subject maken. Kortom, de mens heeft de mogelijkheid tot zelfreflectie.

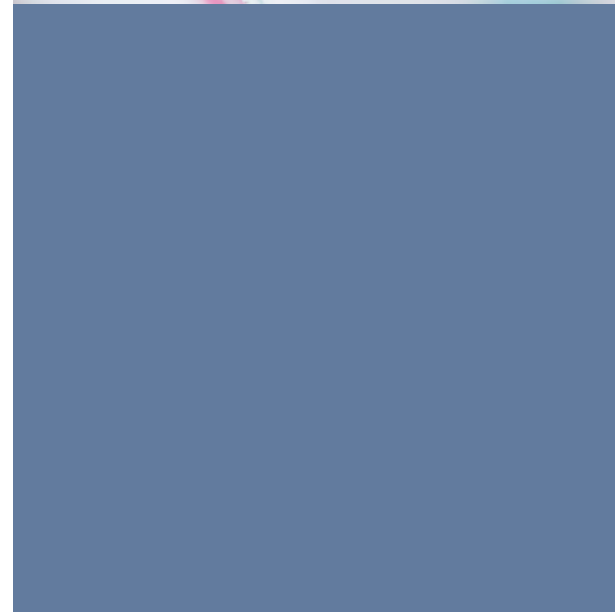
In de psychologie wordt de menselijke vaardigheid om zich te verplaatsen in iemand anders met de daarbij behorende doelen, emoties en intenties de 'theory of mind' genoemd. En deze vaardigheid delen we voor een deel met sommige dierlijke soorten, alhoewel de manier waarop de mens het toepast, ongeëvenaard is. Evolutionair psycholoog Thomas Suddendorf gaat nog een stapje verder: hij stelt dat mensen een fundamentele behoefte hebben om elkaars gedachten te linken. Zo leren we, door gebruik te maken van grote netwerken aan kennis, van verschillende generaties.

DE ZOEKTOCHT NAAR ONS BESTAANSRECHT

In de toekomst zien we steeds meer taken ingevuld worden door kunstmatige intelligentie die we als mensen aan onszelf toedichten. Sterker, het is nu al niet meer weg te denken uit onze dagelijkse routine. Je zou kunnen zeggen dat met de komst van kunstmatige intelligentie een nieuw tijdperk ingaat van beschikbare vaardigheden. Hoe verhouden onze menselijke unieke eigenschappen zich tot deze nieuwe set aan vaardigheden? Of zijn het helemaal geen nieuwe vaardigheden en moeten we onszelf als mens weer opnieuw uitvinden en de dingen doen waarmee we echt toegevoegde waarde leveren? De ontwikkeling van nieuwe technieken maakt dat we telkens blijven nadenken wat wij toe te voegen hebben en hoe we de techniek in ons voordeel kunnen inzetten.

UNIEKE EIGENSCHAPPEN NU EN IN DE TOEKOMST?

Nu AI zo'n vlucht neemt, zijn er veel mensen die hun visie geven over de rol van de mens en wat ons uniek maakt. Als we de literatuur erop naslaan, is dat een veelbesproken onderwerp.



EEN BLOEMLEZING VAN VERSCHILLENDE INZICHTEN:

Een wetenschappelijk artikel van de hand van Kaplan (professor marketing aan ESCP, Europe Business School) naar de implicaties van kunstmatige intelligentie beargumenteert dat artistieke creativiteit hetgeen is waarin de mens altijd de bovenhand zal voeren. Aangezien AI bestaat uit algoritmes en patroonherkenning zal het volgens dit onderzoek zeer onwaarschijnlijk zijn dat deze menselijke eigenschap door AI overgenomen gaat worden. AI is goed in het vinden van relaties in bestaande dataverzamelingen, terwijl Albert Einstein creativiteit al als volgt duidde: "Creativity is intelligence having fun."

Schrijver Arnon Grunberg schreef vorig jaar een stuk in *de Volkskrant* over menselijke superioriteit. Hij stelde dat de mens 'uniek is in zijn behoefte naar betekenis'. We zijn de enigen die nadenken over waar we vandaan komen en waar we heengaan. We zijn in staat om onze gedachten intensief met elkaar te bespreken. Doordat we als mensheid niet elke dag bedreigd worden met de dood en er voor ons dus meer is dan alleen onze overlevingsdrang, hebben we veel vrije tijd waar we iets mee moeten doen.

Jack Ma, oprichter van Alibaba, beargumenteert in een TedTalk dat onderwijs bij kinderen zich vooral moet gaan richten op het stimuleren van creativiteit en nieuwsgierigheid, we moeten innovatieve denkers van ze maken. Dit wordt extra relevant, omdat kunstmatige intelligentie hier minder goed mee om kan gaan. Als het op rekenen aankomt, zullen machines altijd winnen. Dus daar moeten we onze kinderen niet meer in opleiden. Jack Ma zegt dat de manier waarop we nu onze kinderen onderwijzen, ervoor zal zorgen dat ze alleen maar banen verliezen in de toekomst.

BNR-verslaggever Rens de Jong sprak in februari over sociale algoritmes in zijn column BNR Werkverkeners. Hierin stelde een tech-expert dat sociale skills – denk aan empathie en creativiteit – en het vermogen om kritisch te kunnen denken, voorlopig nog niet door robots kunnen worden nagedaan.

Deze eigenschappen komen ook terug in onderzoek in opdracht van het 'World Economic Forum' naar de vaardigheden waar in 2020 de meeste vraag naar zal zijn. Op nummer 1 staat het oplossen van complexe problemen: het vermogen om verbanden tussen industrieën (denk aan informatica, bouwkunde en biologie)



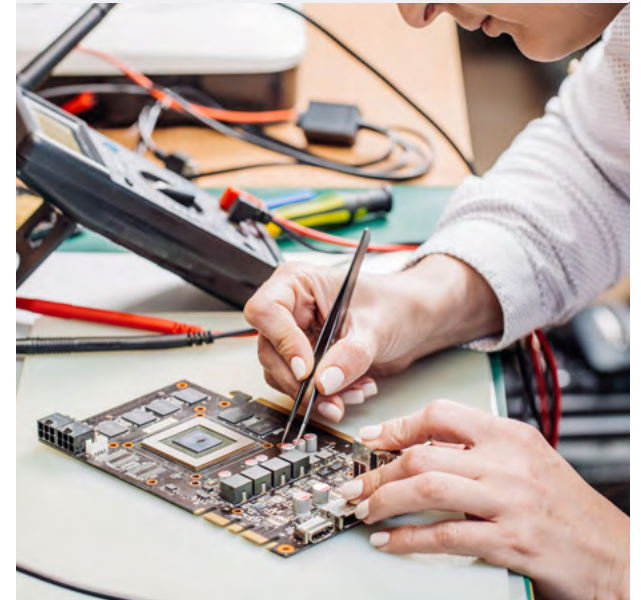
te leggen en creatief problemen op te lossen die in de toekomst kunnen ontstaan. Verder worden ook het managen van werknemers door middel van leiderschap, het samenwerken met anderen en empathisch vermogen beschreven als nuttige vaardigheden. Soft skills worden steeds belangrijker: een robot zal niet snel out of the box denken en met innovatieve oplossingen komen. Daar zijn nog steeds goede werknemers voor nodig.

En om Einstein maar weer te citeren: "We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them." Innovatie en creativiteit gaan dus hand in hand, terwijl wat slimme algoritmes kunnen vooral ligt in patronen die gebaseerd zijn op het verleden. Je zou kunnen zeggen dat de ontwikkeling van AI ons vooral wijst op het punt om los te komen van bestaande manieren van denken. En daartoe lijken wij mensen nog steeds in staat. We hebben de tools in handen, zoals onze creatieve manier van denken, onze behoefte aan zingeving, ons empathisch vermogen dat ons in staat stelt verder te kijken en betekenis te geven en we hebben onze natuurlijke nieuwsgierigheid. Die eigenschappen moeten we in onszelf aanwakkeren.

HET PERSPECTIEF OMDRAAIEN

Van nature neigen we ernaar alles door dezelfde bril te blijven bekijken. Systemen en denkpatronen veranderen, kost tijd. En verandering brengt vaak dreiging met zich mee. Bijvoorbeeld de dreiging dat robots onze banen gaan afpakken en dat we straks geen controle meer hebben over de algoritmes als AI een te hoge vlucht neemt. Hier kunnen we tegenover zetten dat we afstevenen op tekorten op de arbeidsmarkt en we de robotisering juist nodig hebben om het gat van de leegstaande vacatures op te vullen.

John Hagel, een Amerikaanse consultant die zijn sporen verdiende bij onder andere Atari, Boston Consulting Group en McKinsey, draait het perspectief graag om. Hij erkent dat technologie een einde aan veel banen gaat maken. Hij zegt echter ook dat de angst daarvoor tekenend is voor de manier waarop we al decennialang onze wereld ingericht hebben. De manier waarop we werk nu gedefinieerd hebben, maakt ons kwetsbaar. "De definitie van werk is nu voor het grootste deel van de bevolking: een set met strak afgestelde, specifieke taken, die zo veel mogelijk gestandaardiseerd worden en van alle overbodig vet worden ontdaan onder de noemer 'optimalisatie'", aldus Hagel.



Alles in het kader van 'schaalbare efficiëntie'. Met als belangrijkste gedachtegoed dat het drukken van kosten zo'n beetje de enige manier is om meerwaarde te creëren. "Als dit ons werk is, dan is het belangrijk om te weten dat we met deze zelfde termen ook een computeralgoritme definiëren", betoogt Hagel. Natuurlijk kan een computer dat werk veel beter, computers raken niet afgeleid door externe factoren, worden niet ziek of moe na lange dagen. Computers kennen ook geen emoties. "Maar dat moet ons geen angst inboezemen, het moet duidelijk maken dat we een immense kans voorgeschoteld krijgen. We komen op een punt dat we als mensheid de term 'werk' opnieuw mogen definiëren en de activiteit beter kunnen laten aansluiten op wie we zijn. Wij mensen zijn in staat om veel mooiere dingen met onze dagen te doen dan datgene wat we nu in groten getale elke dag doen onder de noemer werk." Hagel quote daarbij Kevin Kelly, oprichter van het Tech-magazine Wired:

Dat een creatief beroep voor het grootste deel van de wereldbevolking niet is weggelegd wegens een gebrek aan talent, verwijst Hagel direct naar het rijk der fabelen. "Loop morgen een speeltuin op in je buurt en kijk hoe de jongste kinderen spelen. Vrij, creatief, niet belast door angst." Het is wanneer zij 'de molen van de maatschappij' in geduwd worden dat ze verteld wordt dat creatie en artistieke vrijheid een unicum zijn en '9 tot 5' de norm.

Hagel bepleit dan ook een grootschalige hervorming van de bouwstenen van onze maatschappij. In die nieuwe wereld ziet Hagel een belangrijke rol voor het feminiene archetype, waar nu het masculiene archetype de boventoon voert. "Mannen hebben de neiging om alles tot in detail kapot te analyseren, zien verandering als een dreiging en zoeken constant naar manieren om processen efficiënter te maken", stelt Hagel. Daarmee zijn ze de directe exponent van de 'schaalbare efficiëntie' die onze wereld zo heeft gevormd.

Maar in een wereld waarin de gestandaardiseerde taken zijn uitbesteed aan robots en algoritmes, is er behoefte aan een holistisch beeld. Er is behoefte aan zicht op de lange termijn, meer metaforen en beeldspraak naast de harde feiten. Hagel: "Het feminiene archetype heeft dat en meer: het is in staat om constante verandering niet als bedreiging te zien, maar het te omarmen."

"Humans are experts at inefficiency. All art, discovery, innovation, creation are inherently inefficient. Efficiency is for robots, not us."

TOT SLOT

Als we samengevat kijken naar de rol van de mens constateren we het volgende:

De Industriële Revolutie maakte onze spierkracht overbodig, deze eeuw wordt onze denkkracht geautomatiseerd. Als we succesvol het volgende tijdperk in willen, moeten we op zoek naar andere manieren om onze meerwaarde naar voren te laten komen. Vanuit nieuwsgierigheid onze denkkracht aanwenden om creatieve oplossingen te bedenken. Vanuit ons empathisch vermogen de samenwerking zoeken in plaats van de tegenstelling, de kans te zien in plaats van de dreiging. Ons vermogen om lief te hebben in te zetten om voor elkaar te zorgen.

De technologie biedt ons de mogelijkheid, sterker nog, daagt ons uit, om een nieuwe definitie van ons werk uit te vinden. Wat kunnen en willen we toevoegen in een wereld vol slimme machines? Niet de strijd tégen, maar de samenwerking mét de robot zoeken voor de waarde van werk in de toekomst.

Bronnen:

<http://www.bbc.com/earth/story/20150706-humans-are-not-unique-or-special>

<http://www.bbc.com/future/story/20150706-the-small-list-of-things-that-make-humans-unique>

<https://zelfrijdendeauto.com/autonome-autos-hoe-werkt-het-en-is-nederland-er-klaar-voor/>

<https://www.zorgvoorbeter.nl/veranderingen-langdurige-zorg/robots-in-de-zorg>

<https://www.abc.net.au/news/2018-03-31/chinas-social-credit-system-punishes-untrustworthy-citizens/9596204>

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681318301393#bib0135>

<https://app.ai-cursus.nl/programmas/de-nationale-ai-cursus/een-kijkje-in-de-wereld-van-ai/start>

<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/de-immense-behoefte-van-de-mens-aan-betekenis-is-uniek~b6d3e970/>

https://open.spotify.com/episode/48b75NTVHwzJn9vcv2U4qK?si=GBLGmCP8SSmyJfCrbUZ_NQ

https://www.intermediair.nl/beroepen-functies/toekomst/in-2020-zijn-dit-de-meest-gevraagde-vaardigheden-en-beroepen?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F

<http://numrush.nl/2017/03/12/robots-kunnen-redden-wereld-waar-in-mens-uiteindelijk-machine-is-geworden/>

<https://www.adformatie.nl/digital-transformation-tech/zo-gaan-ai-en-robotisering-ons-dagelijks-leven-op-zijn-kop-z>

<https://www.aproplan.com/nl/blog/kwaliteit-bouwplaatscontrole/artificial-intelligence-future-construction>

<https://money.cnn.com/2017/09/20/technology/jack-ma-artificial-intelligence-bloomberg-conference/index.html>

<https://www.richardvanhooijdonk.com/keynote/de-toekomst-van-de-landbouw/>

<https://www.techzine.nl/nieuws/417186/gebruik-ai-binnen-bedrijven-verdrievoudigd-in-2018.html>

"Robots en digitale innovatie zijn in staat om ons te redden van een wereld waarin de mens tot machine wordt gevormd. Laten we ons daar niet van afkeren."

VAN DOORGESCHOTEN ZELFREDZAAMHEID NAAR BETEKENISVOLLE SAMENREDZAAMHEID

Door de steeds verdergaande individualisering wordt van mensen verwacht dat ze hun eigen regie kunnen voeren en zichzelf staande weten te houden op de arbeidsmarkt. Dat is helaas niet voor iedereen weggelegd. Zelfredzaamheid is in onze samenleving te ver doorgeschoten. De flexibilisering van arbeid, die individualisering in de hand werkt, lijkt nu vooral economisch gedreven te zijn. Kijk bijvoorbeeld naar de totale werkgeverskosten voor een gemiddelde werknemer met een vast contract versus de kosten van hetzelfde werk uitgevoerd door een zelfstandige. We praten dan over een verschil van 65.000 versus 41.000 euro per jaar. Een zelfstandige is 37% goedkoper. Voor zzp'ers is er minder geregeld door werkgevers, zij doen vaak niet mee aan opleidingsbudgetten en in veel beroepsgroepen hebben zzp'ers niet de mogelijkheid om geld vrij te maken voor bijscholing. Ook de werkgever voelt er vaak weinig voor om zijn (flexibele) werknemers te voorzien van om- of bijscholing. Kostbare productieve werktijd zou hierdoor verloren gaan. Toch is het blijven leren juist belangrijk om als werknemer mee te kunnen met de ontwikkelingen, ook in het eigen vakgebied. Juist in een tijd waarin voor veel mensen niet duidelijk is hoe de toekomst eruitziet, is er behoefte aan zekerheid. Terwijl nu de onzekerheid voor sommige groepen toeneemt, omdat veel beroepen flexibel worden gemaakt in de toenemende platformeconomie en mensen simpelweg geen vast contract meer krijgen aangeboden. Die mensen hebben niet per se gevraagd om zelfstandigheid, maar zijn*



wel steeds meer op zichzelf aangewezen. We zien over de hele linie de druk op het individu toenemen. Zeker bij jongvolwassenen is dit het geval, getuige de hoeveelheid burn-outs die de laatste jaren toeneemt.

Er is gelukkig een tegengeluid te horen. Geluid dat vraagt om verandering van context en het systeem waarin we nu werken. Tegengeluid dat vraagt om werkgeverschap opnieuw uit te vinden en na te denken over welke regels ons dienen en welke waarden van werk we willen vertegenwoordigen. Dat tegengeluid maakt van zelfredzaamheid steeds meer 'samenredzaamheid'. Samen vormen we de maatschappij. Onder andere de Commissie Regulering van Werk, die eind 2018 ingesteld werd, geeft handen en voeten aan dit tegengeluid.

WERKGEVER-WERKNEMERRELATIE

In het rapport Voor de zekerheid van de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR), wordt blootgelegd hoe flexibilisering naast meer vrijheid vooral voor meer menselijke onzekerheid zorgt: "De gedachte is dat je een vast contract moet hebben, omdat je het anders heel moeilijk krijgt in de maatschappij." In de discussie over sociale zekerheid wordt vaak gerefereerd aan de bekende sociale risico's, zoals werkloosheid, arbeidsongeschiktheid en ouderdom. Maar zaken zoals mantelzorg en zorg voor kinderen worden vaak vergeten, terwijl deze net zo belangrijk zijn. Werkgevers zien het niet als hun taak om deze onzekerheid te compenseren. De focus op economisch gewin kan tot gevolg hebben dat we in een neerwaartse spiraal van goedkoop flexwerk terechtkomen, waarin organisaties elkaar beconcurreren op de besparing van arbeidskosten. Ons land wijkt daarin erg af van de landen om ons heen: de OESO geeft aan dat het in ons land gevoerde beleid heeft geleid tot een aanzienlijke toename van het aandeel werkenden op een flexibele contractvorm (tijdelijk en zzp). Bijna 1 op de 5 werkenden werkt nu op een tijdelijk arbeidscontract. Dit is fors hoger dan het OESO-gemiddelde van 1 op de 10 werkenden.

Deze toename in flexwerk heeft een grote impact op de relatie tussen werknemer en werkgever. Deze zou als minder belangrijk ervaren kunnen worden, omdat de verantwoordelijkheid er door de contractuele vorm van samenwerken niet meer is. Om dit te voorkomen, moeten we onze arbeidsrelaties op een andere manier gaan



vormgeven. Goede arbeidsrelaties zijn zowel voor werkgever als werknemer waardevol en vereisen aan beide kanten inspanning. De transitie in de relatie tussen werkgever en werknemer moet bijdragen aan de samenleving in onze samenleving, waarin de werknemer niet wordt gezien als financiële pion, maar als degene die waarde toevoegt en dus ook in die mate aandacht verdient. In deze transitie zullen we moeten onderzoeken hoe werken, leren en zorgen kunnen worden gecombineerd in een model dat past in de huidige tijdsgeest, passend bij de behoefte aan zekerheid én aan vrijheid.

WERKEN, LEREN EN ZORGEN

In de zoektocht naar het vormgeven van nieuwe werkgever-werknemerrelaties is scholing een van de onderwerpen die aandacht verdient. Flexibilisering speelt een aanzienlijke rol in het niet van de grond krijgen van het 'een leven lang leren-principe'. Recente cijfers op basis van de Adult Education Survey tonen aan dat Nederlanders, samen met Zweden, in Europa echter relatief het meest aan formele en niet-formele scholingsactiviteiten deelnemen. Desondanks blijven we achter de feiten aan lopen. Veel werkgevers en werknemers zien nog niet in hoe sterk hun vakgebied verandert en voelen daarom niet de urgentie te blijven bijscholen, aldus Trouw naar aanleiding van het SCP-rapport Grenzen aan een leven lang leren. De inzet van flexibele krachten is gebaseerd op productiviteit. Scholing levert hier op korte termijn – de termijn waarop de flexwerker juist wordt ingezet – geen bijdrage aan. De OESO wijst op de urgentie om hier iets aan te doen; er dreigt een 'point of no return'. Omdat flexibele werknemers en zzp'ers minder investeren in persoonlijke ontwikkeling en kennis, worden zij op termijn minder productief. En daarmee komt ons verdienvermogen in het geding en wordt de hele economie kwetsbaarder.

Medewerkers in loondienst krijgen vaker scholingstijd aangeboden als onderdeel van hun reguliere werkweek. Terwijl flexibele krachten dit op eigen houtje moeten organiseren en financieren, in hun eigen tijd. Zij worden niet gezien als volwaardige krachten en om die reden achtergesteld; de term hiervoor is Flexisme. Dit terwijl bijvoorbeeld de zzp'er vaak hetzelfde werk verricht als een vaste werknemer. Daarnaast komt de flexwerker voor de keuze te staan: zet ik mijn vrije tijd in voor scholing of kies ik voor bijvoorbeeld het gezinsleven of mantelzorg? Door deze organisatie van arbeid en de focus op economisch voordeel is de flexwerker extreem op zichzelf aangewezen. Door de afwezigheid van om-, na- of bijscholing verliezen zij op termijn hun relevantie:

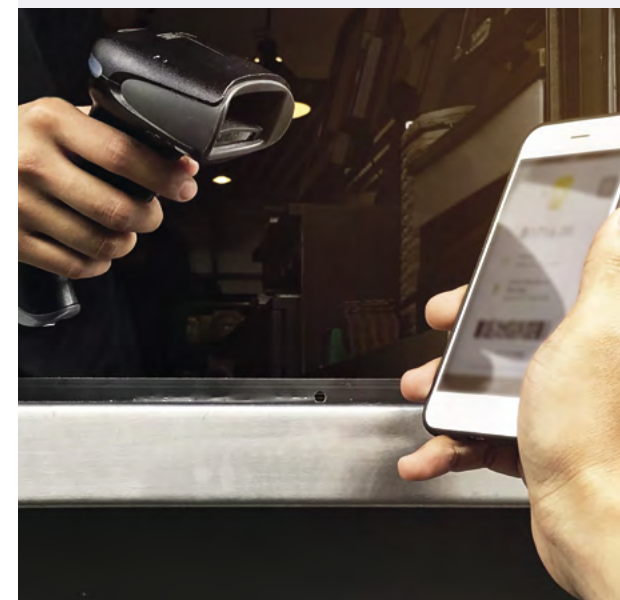


verouderde kennis en methoden zetten hen op een zijspoor. Terwijl werkgevers wel in staat zouden zijn om een cruciale rol te spelen in de scholingsvoorziening van hun flexibele krachten.

Uit onderzoek van het SCP naar mantelzorg blijkt dat veel werkgevers zeggen zich verantwoordelijk te voelen voor de balans tussen arbeid en zorg van hun werknemers. Paradoxaal genoeg nemen zij niet altijd de maatregelen om deze balans te faciliteren. Ook stelt het SCP dat de druk op mensen om te werken en mantelzorg te verlenen, zal toenemen. Om een goede kwaliteit van leven van de werkende mantelzorger te behouden, is het essentieel om verlofmogelijkheden flexibel te organiseren en als leidinggevende begrip te tonen voor de (flexibele) werknemer. Dit geldt ook voor de zorg voor kinderen. Het gaat erom dat we samen de flexibele arbeidsmarkt zo weten te organiseren dat deze past bij de economie en de samenleving die we wensen, een samenleving waarin we de verantwoordelijkheid nemen voor de inzetbaarheid van iedere werkende, nu en in de toekomst. Daarbij is het van belang dat de flexibele werknemer meer zekerheden worden geboden en dat we op dit punt de gap tussen vast en flex verkleinen. Door de werknemer te faciliteren in zorgen en leren, wordt de zelfredzaamheid als het ware meer samenredzaamheid, waarbij ook de relatie tussen werkgever en werknemer nieuwe vormen aan kan nemen.

VERANDERENDE ARBEIDSMARKT, FLEXIBELE CONTRACTEN

Naarmate er meer flexwerkers komen zal de noodzaak om aanpassingen te doen in contractvormen, arbeidsvoorwaarden en de relatie tussen werkgever en werknemer groter worden, en die trend lijkt steeds meer door te zetten nu er een platformeconomie* opkomt. Het Economisch Bureau van ING onderzocht op basis van wettelijke regelgeving en de transactiekosten van online platforms de groei van de platformeconomie in twee scenario's. Beide scenario's zien in de komende jaren een groei in zzp'ers, maar het verschil zit hem in het aantal: 200.000 tot 1 miljoen extra zelfstandigen, afhankelijk van bovengenoemde omstandigheden. Op dit moment zijn er enkele tienduizenden mensen werkzaam als zzp'er in deze werkplatformen. De snelle groei van het aantal zzp'ers als gevolg van de platformeconomie kan de arbeidsmarkt drastisch veranderen. Ook de WRR ziet deze transitie plaatsvinden: 'de digitale economie wordt een takenconomie'. Om die reden zullen we de modellen voor vaste contracten moeten herzien om mensen in de nieuwe economie met nieuwe contractvormen bescherming te kunnen blijven bieden. De contractvorm moet functioneel zijn in een bepaald type economie; de



digitale economie zal ons richting flexibelere contracten sturen, stelt Ton Wilthagen in een interview met de WRR. Het Economisch Bureau ziet in de snelle ontwikkeling van de flexibele platformeconomie een gevaar ontstaan: zzp'ers die afhankelijk zijn van deze manier van werken, zullen hun baan en inkomen verliezen op het moment dat het slecht gaat met de (Nederlandse) economie. Ook doen deze mensen vaak niet mee aan sociale verzekeringen, waardoor zij erg kwetsbaar zijn. In het rapport van de WRR wordt gesteld: "Werkgevers en werknemers, hun organisaties en de lokale en nationale overheid kunnen twee dingen doen: aan de ene kant ongewenste vormen van flexibilisering temperen en aan de andere kant (nieuwe) zekerheden inbouwen om de gevolgen van flexibilisering te compenseren." Flexibiliteit is alleen zinvol als ze bij de aard van de arbeid past en een bijdrage levert aan onze economie en de maatschappij als geheel. Ook hier hebben we nog een wereld te winnen als we de consequenties onder ogen zien van de nieuwe vormen van arbeid die in onze economie ontstaan.

Commissie Regulering van werk

De Commissie Regulering van werk is een onafhankelijke commissie onder leiding van Hans Borstlap. De Commissie onderzoekt op verzoek van het kabinet of de regels die gelden rondom het verrichten van werk nog passen bij de manier waarop we werken, nu en in de toekomst.

De commissie regulering van arbeid stelt in haar discussienota duidelijk dat de regels van werk en contractvormen die we van oudsher kennen niet meer voldoen in de nieuwe realiteit van werk: "De eerste regels rond werk dateren van eind negentiende eeuw en sloten aan bij de omstandigheden van die tijd, waarin één type arbeidsrelatie (die tussen werkgever en afhankelijke werknemer) overheerste. Destijds was dit aangrijpingspunt voor de regels effectief. In de jaren daarna is de opzet van de regels rond werk niet fundamenteel gewijzigd. Nu er de laatste jaren veel meer diversiteit in arbeidsrelaties is ontstaan alsook in contractvormen, gaan de



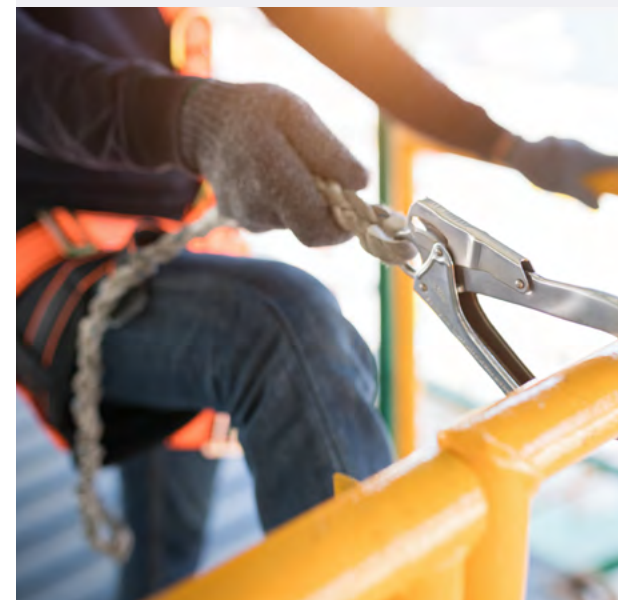
huidige regels steeds meer knellen. Trends als globalisering, technologische ontwikkelingen, demografische ontwikkelingen en wijzigingen in preferenties van werkenden en werkgevers hebben grote invloed op de wijze waarop wordt gewerkt en op de relevante omgeving van werk. Niet alleen knelt de huidige regulering door de toegenomen diversiteit in arbeidsrelaties, ook de spilfunctie van de arbeidsovereenkomst zelf, als ordeningsinstrument voor bescherming en regulering van werk, staat onder druk."

De Commissie komt, zoals haar is gevraagd, straks in haar eindrapport tot concrete beleidsaanbevelingen om de regels rond werk beter te laten aansluiten bij de wereld van nu en straks. In de discussienota, die verscheen op 20 juni 2019, schetst zij enkele voorlopige denkrichtingen voor beleid. Zo pleit de commissie voor een breed, universeel fundament voor inkomensbescherming van alle werkenden, ongeacht de contractvorm. En wil zij onderzoeken op welke manieren de Noodzakelijke kennis en vaardigheden beter onderhouden kunnen worden, bijvoorbeeld door het instellen van individuele ontwikkelingsbudgetten, los van de werkgever of de sector waarin men werkt. Met de geschetste denkrichtingen wil zij een brede discussie op gang brengen die primair draait om de vraag hoe we de waarde van werk voor de toekomst op een betere manier kunnen zekerstellen.

Zie voor meer informatie en de hele discussienota: www.reguleringvanwerk.nl.

SAMENREDZAME SAMENLEVING

In dit artikel hebben we diverse ontwikkelingen de revue laten passeren die pleiten voor een betekenisvollere samenredzaamheid in de samenleving. Grofweg concluderen we dat werkgever en werknemer een drietal transities kunnen omarmen. Ten eerste zal de relatie van werkgever en werknemer van puur economisch



naar wederzijdse betekenisgeving moeten worden gestuurd. Medewerkers zijn niet uitsluitend de functie die ze bekleden, maar mensen met unieke en individuele vaardigheden. Ten tweede moet de (flex)werker worden gefaciliteerd door de werkgever in de combinatie van werken, leren en zorgen. Hierin is openheid en begrip gewenst vanuit beide perspectieven. Het belang van een leven lang leren voor elke medewerker, zowel vast als flex, staat centraal: iedereen moet mee kunnen blijven doen. Ten derde zal in de arbeidscontracten zoals we ze nu kennen een en ander moeten veranderen om voor iedereen, vast en flex, dezelfde voorwaarde te scheppen om inzetbaar te blijven op de langere termijn. Idealiter bewegen we gezamenlijk naar een collectieve verantwoordelijkheid voor en over werk. Werkgeverschap zal in een samenredzame samenleving niet alleen meer worden gekenmerkt door 'werk', maar aanvullend een bijdrage leveren aan het lerend en zorgend vermogen van de werknemer, in welke contractvorm dan ook.

PLATFORMECONOMIE Dat deel van de economie dat betrekking heeft op alle diensten en producten die via (online) digitale platformen worden aangeboden en verhandeld. Op die digitale platformen worden vraag en aanbod bij elkaar gebracht. Uiteindelijk gaat het om een enorme hoeveelheid transacties die tussen aanbieders en consumenten tot stand komen. Platformeconomieën zijn ontstaan door de opkomst van het internet en e-commerce; enerzijds hebben zij sinds hun ontstaan het leven van veel mensen een stuk makkelijker gemaakt, aan de andere kant hebben die platformeconomieën de in het verleden opgebouwde zekerheden (zoals arbeidsvoorwaarden en sociale zekerheden) van werknemers uitgehold.

FLEXISME Wordt in de Financiële Begrippenlijst omschreven als 'het verschijnsel dat werkgevers hun flexibele krachten vaak niet als volwaardig behandelen en achterstellen op basis van hun contractvorm'. Tijdelijke werknemers worden in dit opzicht ingezet met het idee van economisch gewin. Hun wordt minder scholing aangeboden en ook verschilt hun beloning met de beloning van vaste krachten. De relatie tussen werkgever en flexibele werknemer kan hierdoor als uitsluitend economisch worden beschouwd, terwijl een betekenisvolle relatie achterwege blijft.

BRON: DFBONLINE



Bronnen:

<https://www.dfbonline.nl/begrip/21347/flexisme>

<https://www.dfbonline.nl/begrip/22144/platformeconomie>

<https://www.wrr.nl/publicaties/verkenningen/2017/02/07/voor-de-zekerheid>

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Werk_en_mantelzorg

<https://www.trouw.nl/samenleving/bijscholing-werknemers-lopen-er-niet-warm-voor~a9546ecc/>

https://www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2019/Grenzen_aan_een_leven_lang_leren

<https://www.rtlz.nl/beurs/bedrijven/artikel/4499976/zzp-ing-arbeidsmarkt-platformeconomie-uber-daten-tinder-happn>

<https://demonitor.kro-ncrv.nl/uitzendingen/flexwerk>

<https://www.reguleringvanwerk.nl/documenten/publicaties/2019/06/20/discussienotitie-commissie-regulering-van-werk>



DE VERDELING TUSSEN ARBEID EN KAPITAAL

FLEXIBILISERING, TECHNOLOGISCHE VOORUITGANG EN FISCAAL BELEID VERGROTEN DE GROEP 'ARME' WERKENDEN

De welvaartssituatie voor de werkende midden- en onderklasse lijkt te verslechteren. Zij profiteren het minst van de vooruitgang in winst en productiviteit. Het gat tussen arm en rijk breidt zich uit. Oorzaken hiervan zijn onder andere de flexibilisering van arbeid en ongelijke belastingheffing. Dat roept de vraag op welke rollen weggelegd zijn voor de overheid en werkgevers in de beloning van werknemers.

DE SCHEVE VERHOUDING TUSSEN ARBEID EN KAPITAAL

De economie is aan het groeien en toch leven er steeds meer mensen onder de armoedegrens. Journalist en schrijver Dick Wittenberg pakte dit gegeven op voor *De Correspondent* en schreef naar aanleiding hiervan een artikel over de paradoxen die er lijken te zijn tussen de groei van de economie de laatste jaren en de mate waarin we dit terugzien in de beloning van arbeid. Hij vroeg zich in 2018 af hoe het te rechtvaardigen is dat de cao-lonen in 2017 met krap 1,8% omhoog kropen, terwijl menig aandeelhouder er hard op vooruitging. En hoe kan het dat het besteedbare inkomen van de Nederlandse beroepsbevolking de afgelopen 25 jaar vrijwel gelijk bleef, terwijl de economie in diezelfde periode met 40% toenam?

Deze cijfers illustreren de ongelijke verhouding tussen werknemer en werkgever, arbeid en kapitaal. De graadmeter die de verhouding aangeeft, is de arbeidsinkomensquote (AiQ): deze geeft weer hoeveel procent van het nationale inkomen naar de factor 'arbeid' gaat. Het evenwicht tussen arbeid en kapitaal wordt door middel van dit kerngetal in de gaten gehouden door het Centraal



Planbureau. Volgens het rapport Arbeidsinkomensquote en ongelijkheid van de Rabobank (2018), groeit deze verhouding sinds de jaren tachtig steeds schever. In 2017 ging 72,3% van het nationaal inkomen naar de factor 'arbeid' en 27,7% naar de factor 'kapitaal' (bedrijven en aandeelhouders). Ter vergelijking: de Sociaal Economische Raad (SER) adviseert een gezonde arbeidsinkomensquote van rond de 80% zoals in 1979, toen er 81% naar 'arbeid' en 19% naar 'kapitaal' ging. Een lagere AiQ betekent een lagere werkgelegenheid, omdat er minder geld vrijkomt voor arbeid en meer voor winstuitkeringen.

TECHNOLOGISCHE VOORUITGANG EN FLEXIBILISERING

Volgens het rapport van de Rabobank is de scheefgroei van de arbeidsinkomensquote onder meer ontstaan doordat de overheid een groter deel van het nationale inkomen opeist, wat onder andere samenhangt met de structureel stijgende zorgkosten. Ook bedrijven lijken steeds meer op te potten, steeds grotere winsten aan te houden, in plaats van deze uit te keren. Met andere woorden: de AiQ daalt als de beloning van werknemers en zelfstandigen achterblijft bij de productiviteitsontwikkeling.

Onderliggende redenen die vaak worden aangehaald voor de dalende AiQ zijn globalisering, technologische vooruitgang en flexibilisering. Zo wordt er bijvoorbeeld door middel van technologische ontwikkelingen meer geïnvesteerd in nieuw kapitaal, zo is te lezen in een onderzoek naar de ontwikkeling van de AiQ van VNO-NCW, beschreven in het rapport *De AiQ in Nederland: Een overzicht*. De productiviteit die beïnvloed wordt door de investeringen in nieuwe technologie lijken dan meer bij het vergroten van vermogen dan bij het loon voor werknemers terecht te komen.

Een verklaring vanuit een ander perspectief komt van de Nederlandsche Bank. De dalende AiQ wordt volgens deze partij voor meer dan 50% verklaard door de flexibilisering van arbeid; een oorzaak die volgens de bank vaak onderbelicht blijft. Flexibilisering zorgt voor kwetsbaarheid van werknemers in hun arbeidspositie en in onderhandelingen over loon en (secundaire) arbeidsvoorwaarden. Nederland staat binnen Europa bovenaan als het om flexibilisering gaat. De afgelopen 15 jaar is het aantal vaste banen in Nederland met 477.000 afgenomen en het aantal onzekere



banen – flexibele contracten en zzp'ers – met 1,3 miljoen toegenomen. Technologische ontwikkelingen brengen extra flexwerk met zich mee. Neem als voorbeeld onlinesupermarkt Picnic of maaltijdbezorgdienst Deliveroo. De klant kan op afroep bestellen. Om aan die wens te voldoen, is het personeelsbestand flexibel. Werknemers lijken hiermee de dupe van de digitale 'platformeconomie.' Hiermee lijkt flexibilisering samen met en door middel van technologische vooruitgang een grote impact te hebben op de daling van de AiQ.

WERKENDEN ONDER DE ARMOEDEGRENS

De Nederlandsche Bank, het IMF en de Wereldbank maken zich zorgen over het afnemende deel van ons nationaal inkomen dat naar de werkenden gaat. De scheefgroei verstoort namelijk de balans van het economisch systeem. Een daling van inkomen uit arbeid vermindert de bestedingen, wat economische groei tegengaat. Een stijging van inkomen uit kapitaal heeft niet per definitie hetzelfde effect in tegenovergestelde richting, omdat de inkomsten vaak worden opgepot of belegd, bijvoorbeeld in fondsen met hoge risico's, waardoor gevaarlijke zeepbellen op de beurs ontstaan. Dit hebben we in het verleden al zien gebeuren.

Een ander gevolg van de dalende arbeidsinkomensquote is de toename van het aantal arme werkende Nederlanders: momenteel leven ongeveer 188.000 werkenden onder de armoedegrens. 90% van de hen heeft een flexibel contract en werkt – lang niet altijd vrijwillig – relatief weinig uren per week. Het Sociaal en Cultureel Planbureau stelt dat het aantal werkenden onder de armoedegrens twee keer zo groot is als het aantal bijstandsgerechtigden. SCP wijt dit aan een afname van inkomens- en werkzekerheid, wat terug te voeren is op de flexibilisering van de arbeidsmarkt.

OVERHEIDSROL: EVENREDIGE BELASTINGHEFFING

Volgens Wittenberg wordt de ongelijkheid in Nederland momenteel versterkt door het fiscale beleid van de overheid. De overheidsinkomsten uit vennootschapsbelasting zijn tussen 2000 en 2012 gehalveerd. Tegelijkertijd is in 20 jaar de belasting op inkomen uit arbeid gestegen van 20 naar gemiddeld 35%.



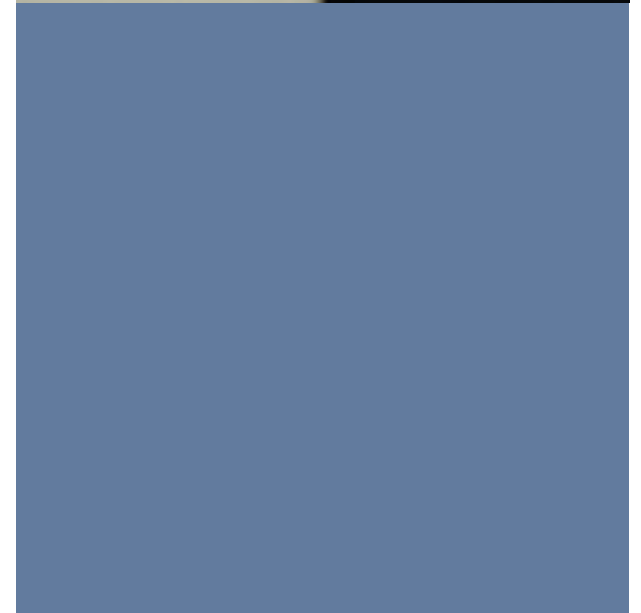
De oplossing voor de scheefgroeiende arbeidsinkomensquote die het World Economic Forum adviseert is: belast kapitaal meer en arbeid minder. Een gelijke fiscale behandeling van arbeid- en kapitaalinkomen brengt ook verandering in wat Nederlanders daadwerkelijk vrij te besteden hebben. Heleen Mees, econoom en jurist, deelt deze mening en ziet een oplossing in het afkomen van torenhoge winsten en hoge inkomens door belastingheffing. De opbrengsten uit belastingheffingen kunnen vervolgens gebruikt worden om de lasten aan de onderkant te verlagen en banen te scheppen, stelt Mees.

Rutger Bregman liet eenzelfde soort geluid horen tijdens de jaarlijkse bijeenkomst van het WEF in januari 2019. Hij pleitte ervoor om de superrijken meer belasting te laten betalen en riep hen op te stoppen met belastingontwijking. Eerder promoveerde Bregman een eigen plan om de armoede in Nederland tegen te gaan: negatieve inkomstenbelasting. Zijn idee: het verzekeren van een leefbaar inkomen, door het inkomen van werkenden onder de armoedegrens aan te vullen met belastinggeld in plaats van hen inkomen af te nemen. Dit noemt hij 'basiszekerheid', een recht in plaats van een gunst.

WERKGEVERSPECTIEF: EEN TWEELIDIG VERHAAL

In de documentaire *Inequality: How Wealth Becomes Power* (2018) wordt het werkgeversperspectief belicht met een voorbeeld van een ondernemer die inmiddels kapitaal vergaard heeft. De baas van een Duitse vastgoedontwikkelaar, ooit zelf bouwvakker, wordt gevolgd om zijn visie op de inkomensongelijkheid te delen. Hij spreekt zich uit over zijn werknemers: "Kan mijn bewaker van dit salaris leven? Dan heb ik mijn werk als werkgever gedaan." Hieruit blijkt zijn bijdrage als werkgever aan de welvaart van zijn werknemers.

Aan de andere kant verdient deze man een veelvoud van het loon van zijn werknemers, wat hij verdedigt met de woorden: "Mij vergelijken met mijn bewaker is onzin. Ik meld me nooit ziek, terwijl hij dat wel doet." Meermaals wordt de kijker herinnerd aan het 'feit' dat de zakenman hard gewerkt heeft en om die reden zijn kapitaal dubbel en dwars zelf verdiend heeft. Hij kan zijn verdiensten investeren



en krijgt dit in een vermenigvuldigd bedrag terug, zonder er nog maar iets voor te hoeven doen. Zijn werknemers daarentegen blijven hangen op het minimumloon, zonder te delen in de kapitalen die het bedrijf, waar zij hard voor werken, verwerft.

De uitzending brengt zowel positieve als negatieve aspecten aan het licht. De sociologe die aan het woord komt, legt uit: "In de context van modern kapitalisme is er een massale verschuiving van macht van arbeid naar macht van investering: het wordt financialisering genoemd." Tegenwoordig gaat het niet meer om hard werken, maar de juiste investering maken. Zij vat dit in de woorden: "Rijk worden van het investeren van geld, niet van je werk, het zweet op je voorhoofd."

Een tegengesteld geluid wordt geboden door softwareontwikkelaar Betty Blocks uit Alkmaar. Zij viel twee jaar geleden op bij Gartner, die de zogeheten magische kwadranten opstelt over belangrijke spelers in de IT-wereld. Zij stond vanaf die tijd met gevestigde bedrijven als Oracle en Salesforce in hetzelfde overzicht. Het bedrijf wijst grote partijen en investeerders consequent de deur: ze willen hun identiteit niet verliezen en 'betrokken blijven bij de gemeenschap'. Zij groeien liever gestaag dan dat ze honderden miljoenen krijgen om vervolgens hun onafhankelijkheid op te geven en daarmee hun visie uit het zicht verliezen. Kapitaal is voor hen ondergeschikt aan goede bedrijfsvoering en betrouwbaarheid. Zij laten bovendien graag de gemeenschap meeprofiteren van de opbrengsten van het bedrijf en streven niet naar een zo hoog mogelijk vermogen. Zij investeren bijvoorbeeld in de lokale fanfare en in Atlanta in projecten om kinderen te leren coderen. De eigenaar, Obdam, stelt in het interview dat er meer in het leven is dan alleen maar aandeelhouderswaarde.

WERKGEVERSROL: DE-FLEXIBILISERING EN FINANCIËLE WAARDERING

Een maatregel die Wittenberg in De Correspondent aandraagt is: stop de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Om zijn oproep kracht bij te zetten, haalt Wittenberg het rapport van TNO aan: De flexibele schil, het kan ook anders. Flexibilisering werkt volgens dit rapport vaak contraproductief voor zowel bedrijven als de samenleving. Het rapport benadrukt dat flexibilisering niet altijd goed doordacht is en soms alleen voortkomt uit imitatie van de concurrent om zo samen de loonkosten



laag te houden. 'Flexibilisering om loonkosten te drukken of flexibilisering omdat het echt iets toevoegt aan je bedrijf?' is een vraag die menig werkgever zichzelf vaker zou kunnen stellen.

In relatie tot de hierboven genoemde documentaire zou de werkgever de hand in eigen boezem kunnen steken: welke bijdrage lever ik aan het welzijn van mijn werknemers? De erkenning van de oneerlijke verdeling van de welvaart zou een goede, eerste stap zijn. Naast de-flexibilisering zal een geldelijke waardering die boven de armoedegrens uitsteekt mooi op de conduitestaat van de werkgever staan. In een kapitalistisch tijdperk mag de menselijke maat weer worden opgezocht. Dit vergt lef, aangezien aandeelhouders vooralsnog vaak de focus hebben op de financiële beloning en niet zo zeer op werknemerswelzijn. Toch zal er een verschuiving van de focus plaats moeten vinden en zouden aandeelhouders trots moeten zijn te investeren in zowel hun eigen financiële belang als dat van de hardwerkende arbeidersklasse, die het kapitaal van de aandeelhouder tenslotte mede mogelijk maakt.

Bronnen:

<https://decorrespondent.nl/7919/wat-moet-er-gebeuren-zodat-werken-weer-voor-iedereen-loont/527706322-3dec1422>
<https://economie.rabobank.com/publicaties/2018/mei/arbeidsinkomensquote-en-ongelijkheid/>
<https://www.vno-ncw.nl/meer-informatie/de-arbeidsinkomensquote-nederland-een-overzicht>
<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/rutger-angry-dutch-historian-bregman-in-een-klap-wereldberoemd-met-uithaal-tegen-superrijken~b89ad384/>
http://www.seo.nl/uploads/media/2018-58_De_AIQ_in_Nederland_een_overzicht.pdf
https://www.volkskrant.nl/columns-opinie/ongelooflijk-hoe-links-zich-altijd-in-de-eigen-voet-weet-te-schieten~-b5e62035/?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=shared%20content&utm_content=free
<https://blendle.com/i/ad/hard-werken-toch-arm/bnl-adn-20190307-10676584?source=blendle&campaign=social-share&content=blendletrending-ios&sharer=eyJ2ZXJzaW9uLjoiMSIsInVpZCI6ImRhcGhuZTM5IiwiaXRlbV9pZCI6ImJubC1hZG4tMjAxOTAzMDctMTA2NzY1ODQifQ%3D%3D>
<https://decorrespondent.nl/8389/basisinkomen-vergroot-de-armoede-onzin/4254404255090-0a7afe8b>
<https://topdocumentaryfilms.com/inequality-how-wealth-becomes-power/>
<https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2008/duurzame-globalisering.pdf>
https://fd.nl/ondernemen/1291491/betty-blocks-liever-de-fanfare-sponsors-dan-miljoenen-incasseren?utm_source=nieuwsbrief&utm_campaign=fd-ochtendniewsbrief_#

