

Werken in de toekomst

Vier scenario's
voor de organisatie
van werk
in Nederland
in 2026

Werken in de toekomst

Vier scenario's voor de organisatie van werk in Nederland in 2026

Inkijkexemplaar

Voorwoord opdrachtgevers

De arbeidsmarkt van morgen

Flexibilisering, robotisering en digitalisering zorgen ervoor dat de wereld van werk verandert. Iedereen die zich bezig houdt met de arbeidsmarkt is daarvan wel overtuigd. Maar hoe die veranderingen er precies uitzien en hoe het werk in de toekomst georganiseerd zal gaan worden, daarover lopen de meningen uiteen. ABN AMRO, ABU en UWV staan midden in de Nederlandse arbeidsmarkt en stellen zich deze zelfde vragen. Daarom hebben wij het initiatief genomen om gezamenlijk een bijdrage te leveren aan de ideeënvorming over de arbeidsmarkt van morgen. We kijken naar het jaar 2026, tien jaar van nu, en omdat wij ook beseffen dat er niet één antwoord is op deze vraag, hebben we gekozen voor het opzetten van een scenarioanalyse.

De Argumentenfabriek heeft de uitdaging aangenomen om in gestructureerde denksessies denkers en doeners uit allerlei richtingen te bevragen op hun ideeën over de organisatie van werk in de toekomst. De denksessies waren energiek en gepassioneerd. Elke denkstap werd kritisch beschouwd. Geen enkele conclusie is zonder slag of stoot op papier gekomen. Dit resulteert in deze prachtige uitgave. Wij hopen dat het aanzet tot denken en een bijdrage levert aan het debat over de veranderende Nederlandse arbeidsmarkt.

ABN AMRO

ABU

UWV

De arbeidsmarkt in 2016, een terugblik vanuit het jaar 2026

Willen we meer werken of juist minder werken? Groeit onze waardering voor betaald werk, of gaan we betaald werk juist minder belangrijk vinden? Nu, in 2026 weten we de uitslag, maar in 2016 was over deze vragen nog een verhit debat gaande.

We hadden, toen, net een ongekende economische crisis achter de rug. De werkloosheid was behoorlijk opgelopen en de vooruitzichten voor de economische groei waren mager-tjes, een procentje of 1 à 2 per jaar voorzagen de rekenmeesters van het CPB voor de afgelopen tien jaar.

Vooraanstaande opinieleiders zagen dit met lede ogen aan. Nederland moest aan het werk, vonden ze. Nederland had een 'groei-agenda' nodig. Wouter Koolmees, toen nog Tweede Kamerlid voor D66, wilde geleidelijk terug naar een 40-urige werkweek.

Hij had een punt. Want, al waren er per saldo best veel mensen aan het werk, per persoon werkten we niet veel uren

in het Nederland van 2016. Met 28,8 uur per week stonden we onderaan de internationale lijstjes. En qua deeltijdwerk waren we toentertijd écht wereldkampioen.

Toch was het ook een tijd van 'druk-druk-druk'. Vakbonden maakten zich zorgen over werkstress en de mensen die overwerkt raakten – dat noemden we toen 'burn-out' – werden gezien als kanaries in de mijn; signalen van een overspannen samenleving. Kim Putters, nog maar net directeur van het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) nam het op tegen Koolmees en de pleitbezorgers van de groeiagenda. De heersende opvattingen over betaald en onbetaald werk zag het SCP als 'maatschappelijk onhoudbaar'. De 'overwaardering' van betaald werk zou moeten verminderen.

Immers, de politiek vroeg de burger destijds, bij monde van de Koning zelf, om actief mee te doen in wat 'de participatiesamenleving' werd genoemd. Dit betekende: zorgen voor elkaar, ook naast je werk. De participatiesamenleving zou een combinatiesamenleving moeten worden. Met alle

gevolgen van dien. Daarom waarschuwde het SCP destijds dat de consequenties niet mochten worden onderschat van wat toen ‘de combinatiedruk’ heette. Willen we méér werken of willen we minder werken? Dát was een van de hoofdvragen in 2016. Nu, in 2026, weten we hoe het is gegaan.

Een ander onderwerp waar we ons tien jaar geleden het hoofd over braken was de ‘flexibilisering’. Het contract voor onbepaalde tijd begon in 2016 een museumstuk te worden. Jongeren kregen zelden of nooit een vaste aanstelling. En toen de banengroei na zeven jaar crisis weer begon aan te trekken, ging het vooral om uitzendbanen.

De toenmalige minister van Sociale Zaken, Lodewijk Asscher, noemde de flexibilisering ‘doorgeschoten’. De PvdA’er probeerde met wetgeving en door zelf, als overheid, weer mensen in dienst te nemen paal en perk te stellen aan de flexibilisering. Zet de flexibilisering nou door of niet? Ook voor deskundigen was dat in 2016 nog een vraag.

En hoewel de arbeidsmarkt vooral een nationale of zelfs regionale markt blijft, hebben internationale ontwikkelingen hier grote invloed op. Platformeconomie was ook tien jaar geleden al hip. Het was de tijd dat partijen als AirBnB en Uber furore maakten. De digitale sociale netwerken die er toen waren, zoals LinkedIn, Facebook en de netwerken van

Google wonnen snel aan invloed, ook als ‘matchmaker’ op de arbeidsmarkt.

De traditionele tussenpersonen als uitzendbureaus en payrollbedrijven piekerden zich suf over wat wijsheid was. Moesten zij mee in de platformeconomie en alle ballen op techniek (*high tech*)? Of zou de schone kunst van het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt toch vooral mensenwerk blijven (*high touch*)?

Waar gaat het heen met de arbeidsmarkt? Worden netwerken de belangrijkste vorm waarin de economische productie zich organiseert? Of wordt juist de grotere onderneming de dominante economische organisatievorm? Dit laatste is niet ondenkbaar in een wereld waarin automatisering belangrijk is en kapitaalkrachtig en duurzaam investeringsvermogen zo onmisbaar. Wij weten nu hoe het is gelopen. Maar in 2016 hielden deze vragen de werkgevers, werknemers, intermediairs, beleidsmakers en politici al bezig.

Technologische ontwikkeling, flexibilisering, vergrijzing, werkloosheid en werkdruk zijn thema’s die nu, anno 2026, nog steeds actueel zijn. Maar we weten nu hoeveel banen er zijn verdwenen door de opkomst van de robotisering en de kunstmatige intelligentie. We weten hoe ons werk is veranderd door netwerktechnologie. Ook weten we hoeveel

banen de nieuwe technologie heeft opgeleverd. We weten in hoeverre de flexibilisering zich heeft doorgezet. We weten hoeveel zelfstandigen zonder personeel (in 2016 nog zzp'ers geheten) Nederland nu telt.

Met de kennis van 2016 was het heel wat lastiger om naar de arbeidsmarkt van 2026 te kijken. Toch hebben ABN AMRO, ABU en UWV dit destijds geprobeerd. Gedrieën hebben ze De Argumentenfabriek benaderd, het onafhankelijke analysebedrijf dat toen net tien jaar bestond. Samen en met de hulp van een groot aantal deskundigen (zie pagina's 68-69) hebben ze tien jaar vooruit proberen te kijken. Wat zijn de belangrijkste trends? Wat gaat zeker gebeuren? Wat zijn de belangrijkste onzekerheden? Welke mogelijke scenario's zien we opdoemen? En hoe zien die verschillende werelden, die verschillende arbeidsmarkten, er dan uit over tien jaar. Vragen beantwoorden, zo goed als dat mogelijk is met de kennis van toen, dat was het doel. Dit boek is een denkexerctie uit 2016, bedoeld als hulpmiddel voor al die werknemers, werkgevers, intermediairs, beleidsambtenaren en politici die toen wilden nadenken over de toekomst van de arbeidsmarkt. Zijn ze erin geslaagd om de arbeidsmarkt 2026 te schetsen? Voor ons is het een weet. Heeft deze scenarioanalyse u in 2016 aan het denken gezet? We hopen het.

Wat zijn de belangrijkste trends? Wat gaat zeker gebeuren? Wat zijn de belangrijkste onzekerheden? Welke mogelijke scenario's zien we opdoemen?

Inhoud

Voorwoord Opdrachtgevers	3
De arbeidsmarkt van morgen	
Voorwoord De Argumentenfabriek	5
De arbeidsmarkt in 2016, een terugblik vanuit het jaar 2026	
Leeswijzer	10
1 Trends rond werk	13
Over relevante trends	13
Over trends op de arbeidsmarkt: van vraag en aanbod tot lonen	13
Over trends buiten de arbeidsmarkt: van overheidsbeleid tot technologie	19
2 Van trends naar scenario's	23
De horizontale as: belang van betaald werk	23
De verticale as: dominante organisatievorm	24
De scenario's	25
3 De arbeidsmarkt van 2016	29

4 Scenario 1: Gedreven Netwerken	35
Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?	35
Hoe werken we in de wereld van Gedreven Netwerken in 2026?	37
5 Scenario 2: Gedreven Ondernemingen	41
Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?	41
Hoe werken we in de wereld van Gedreven Ondernemingen in 2026?	43
6 Scenario 3: Ontspannen Ondernemingen	47
Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?	47
Hoe werken we in de wereld van Ontspannen Ondernemingen in 2026?	49
7 Scenario 4: Ontspannen Netwerken	53
Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?	53
Hoe werken we in de wereld van Ontspannen Netwerken in 2026?	55
Samenvatting van de schattingen per scenario	58
Nabeschouwing	60
Van trends naar scenario's: hoe zijn we te werk gegaan?	66
Dankwoord	68
Begrippenlijst	70
Bronvermelding	72
De Initiatiefnemers	74
Over de auteurs	76

Wat zijn de vier scenario's voor de toekomst van werk?



Afbeelding 5

De ArgumentenFabriek

 mei 2016 De Argumentenfabriek

Inhoud

Jenny Kossen
Betül Albayrak
Kees Kraaijeveld

Vormgeving

Leonie Lous
Willem van den Goorbergh
Monique Willemse

In opdracht van



Drukwerk

Wilco Printing & Binding



ISBN 978 90 823293 5 3
NUR 600

Uitgeverij

De Argumentenfabriek
www.argumentenfabriek.nl

**De toekomst
van werk in
vier scenario's**

Helder denken over de organisatie van werk in 2026

Hoe ziet de organisatie van werk in Nederland eruit in 2026?

Dit boek is een denkexerctie over de organisatie van werk in 2026. Het is bedoeld om werknemers, werkgevers, intermediairs, beleidsambtenaren en politici te inspireren en aan het denken te zetten. Voor deze scenarioanalyse hebben we de kennis en verbeeldingskracht benut van ruim vijftig deskundigen. Waar gaat het heen met de arbeidsmarkt? Wat zijn de trends? Wat gaat zeker gebeuren? Wat zijn de belangrijkste onzekerheden? Welke mogelijke scenario's zien we opdoemen? En wat zijn hiervan de consequenties?