



SCENARIO 1
Ambitieuze Autonoom



SCENARIO 2
Keurige Carrièrerijder



SCENARIO 3
Dienstbare Deeltijder



SCENARIO 4
Creatieve Klusser





SCENARIO'S DENKGEREEDSCHAP VOOR NIEUWE DIENSTVERLENING

Hoe werken we in 2026?

Hoe werken we in Nederland in 2026? En wat betekent dat voor intermediairs en hr-dienstverleners? Een nieuw onderzoek maakt de toekomst van werk inzichtelijk aan de hand van vier scenario's.

Regeren is vooruitzien. Maar hoe doe je dat zonder heldere toekomstbeelden? Voor intermediairs op de arbeidsmarkt zijn die toekomstbeelden onzeker door de grote dynamiek van de economie en de arbeidsmarkt. Om in te kunnen spelen op toekomstige veranderingen hebben de ABU, ABN AMRO en UWV samen onderzoek laten doen naar het werk in de toekomst. Dit is uitgevoerd door De Argumentenfabriek, dat scenario's heeft opgesteld op basis van denksessies met ruim vijftig deskundigen.

De scenario's zijn vooral 'denkgeredeenschap voor de toekomst', typeert directeur Kees Kraaijeveld van De Argumentenfabriek. "In 2026 zien we niet één scenario letterlijk terug. In de praktijk kunnen mengvormen ontstaan, maar de vier harde scenario's zijn waardevol voor denkoefeningen over de toekomst en de consequenties voor intermediairs en bijvoorbeeld beleidsmakers. Je kunt beter anticiperen en keuzes maken als je ermee geoefend hebt." Om de gesprekken met experts zo concreet

mogelijk te maken, is hen ook gevraagd de scenario's cijfermatig in te vullen. Bijvoorbeeld door de omvang van de beroepsbevolking en de economische groei te schatten.

ONZEKERHEDEN

De vier scenario's zijn ontstaan langs twee assen (zie kader) van onzekerheden. Horizontaal: het belang dat we in 2026 hechten aan betaald werk. En verticaal hoe de vraagzijde van de arbeidsmarkt georganiseerd is: vooral in ondernemingen of vooral in netwerken. "Die onzekerheden bepalen de scenario's en de gevolgen voor de arbeidsmarkt. Als we in 2026 werk belangrijker vinden en ondernemingen de dominante organisatievorm zijn, krijg je de *gedreven ondernemingen* van scenario 2," illustreert Kraaijeveld. "Denk dan aan de technische bedrijven zoals we die nu kennen in Silicon Valley. Je krijgt dan een 'oorlog' om talent, waarbij grote, kapitaalkrachtige ondernemingen vechten om de beste mensen." Zo heeft ieder scenario zijn eigen kenmerken en consequenties.





NIEUWE DIENSTVERLENING

Intermediairs kunnen in alle scenario's meerwaarde hebben, maar ze moeten hun dienstverlening dan wel anders invullen. Kraaijeveld: "De hamvraag is of het in de toekomst gaat om bemiddelen van mensen of taken. Dat verschilt per scenario." In de wereld van de *gedreven netwerken* (scenario 1) zien we een *hightech* arbeidsmarkt met bemiddeling van taken op digitale platforms. "Dat klinkt voor intermediairs misschien bedreigend, maar ook zij kunnen die gaan runnen."

Hoe kunnen intermediairs en hr-dienstverleners de scenario's gebruiken?

"Verdiep je in de scenario's en denk na over de consequenties. Het liefst in groepen: met collega's en vakgenoten. Welke kant denken

jullie dat het opgaat en wat betekent dat voor jullie dienstverlening? Daardoor kun je in de toekomst sneller doelgerichte keuzes maken."

Naast onzekerheden voor de toekomst zijn de experts het ook eens over twee grote zekerheden: de flexibilisering blijft bestaan, net als de technologische veranderkracht. "Alleen over de aard van die zekerheden zijn de experts verdeeld. Het kan verschillende kanten opgaan. Technologie kan bijvoorbeeld leiden tot meer robots of het kan juist netwerken faciliteren, waarbinnen mensen de belangrijkste productiefactor blijven. Dat vraagt de komende jaren ook duidelijke keuzes van beleidsmakers."

WARM AANBEVOLEN

Sparren en kennis delen

Sparren en nadenken over de toekomst van de arbeidsmarkt en de flexbranche mede collega's uit de branche en andere ondernemers? Dat kan. Op 27 juni organiseert de ABU tijdens de Permanent Beta Dag #8 een denksessie met ABU-leden en andere ondernemers. De denksessie wordt geleid door Kees Kraaijeveld.



Meer informatie over de tijd en locatie is te vinden op

www.ABU.nl/bijeenkomsten-overzicht

Hier kunt u zich ook aanmelden.

De vier scenario's voor 2026

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



SCENARIO 1: *Gedreven netwerken*

In deze wereld zijn mensen gedreven om betaald werk te doen. Zij werken veel en flexibel. Van maandag tot en met zondag, ook na 17.00 uur. Werkenden creëren zelf kansen en verkopen ideeën en arbeid binnen hun netwerk.

De arbeidsmarkt is vooral in netwerken georganiseerd. Mensen en ondernemingen verdelen taken via digitale platforms. De arbeidsparticipatie is hoger dan nu. Veel werk is opgeknipt in kleine klussen. De arbeidsmarkt is hierdoor toegankelijk, maar wel complex: werkenden zoeken voortdurend actief naar taken. Opdrachtgevers kunnen taken gemakkelijk wegzetten en zoeken constant de juiste mensen. Scholing is heel belangrijk. Meer mensen werken en zij werken gemiddeld meer uren. De arbeidsproductiviteit per uur daalt, maar dit wordt ruimschoots gecompenseerd doordat meer mensen werken.

- Economische groei:** 3%
- Werkende beroepsbevolking:** 9 miljoen
- Gemiddelde werkweek:** 31 uur
- De werknemer:** 'Ambitieuze autonoom', leeft om te werken en werkt in netwerken.

JAN-WILLEM GELDERBLOM (START PEOPLE):

“Waardevolle denkrichtingen voor de toekomst”

De scenario's zetten aan tot denken over dienstverlening in de komende jaren, typeert algemeen directeur Jan-Willem Gelderblom van Start People Nederland. “Als dit gebeurt, wat betekent dat dan voor ons? Op die manier is het een wenkend perspectief om naar de toekomst te kijken.”

Gelderblom werkte mee aan een expertsessies bij De Argumentenfabriek. “Dat was fascinerend en spannend. Als deelnemer praat je mee over een klein stukje. Het beeld van het grotere geheel groeide geleidelijk. Als ik nu de uitkomsten zie, denk ik: GAAF! Het is waardevol om na te denken over je toekomstige rol als dienstverlener in verschillende scenario's. Durf jezelf te positioneren in 2026 en terug te kijken naar de stappen die je gemaakt hebt.”

Kijkend naar de toekomst verwacht Gelderblom dat de *gedreven netwerken* (scenario 1)

en de *gedreven ondernemingen* (scenario 2) het meest realistisch zijn. “De netwerken zie je online al steeds meer ontstaan. Ik verwacht wel dat die trend doorzet. Maar voor de gedreven ondernemingen zie ik ook kansen, door te kijken naar de behoeften van mensen. Deels willen zij zelfs steeds meer organiseren, maar een deel vindt het ook fijn om een plek in een onderneming te hebben. En ook dat kan met steeds meer zelforganisatie.”

TECHNOLOGIE

Ook verwacht Gelderblom dat de impact van technologie nog veel groter wordt, dan nu in de scenario's rekening mee wordt gehouden. Technologie blijkt zichzelf achteraf bijna altijd sterker te versnellen dan vooraf gedacht wordt. In dat geval zijn de *ontspannen netwerken* (scenario 4) ook een optie. Al heb ik nog wel vraagtekens bij de financiering.”



Geruststellend is de blijvende behoefte aan intermediairs als facilitator van arbeid. “Dat blijven we doen, maar de invulling verandert. Daar kun je over doordenken. Als mensen minder gaan werken, kunnen we dan bijvoorbeeld een rol gaan spelen voor hun vrije tijd? En als werk en privé meer door elkaar gaan lopen, kunnen we dat duurzaam helpen organiseren? Op die manier is het waardevol voor een heisessie. Want als werk zich volgens dit scenario ontwikkelt: hoe zien wij ons bedrijf dan in 2026? Ik zou dan wel meteen nadenken over *milestones* in bijvoorbeeld 2018 en 2020, want de scenario's geven denkrichtingen. De praktijk is complexer.”



SCENARIO 2: *Gedreven ondernemingen*

Mensen vinden betaald werk belangrijk en werken vooral in ondernemingen samen met een vaste club mensen. Om te blijven groeien, bieden bedrijven medewerkers kansen om zich te ontwikkelen (gericht op ondernemingsdoelen). Ook investeren bedrijven veel in nieuwe technologie.

Vooral ondernemingen zijn in deze wereld verantwoordelijk voor de (kapitaalintensieve) productie. Mensen hechten veel belang aan betaald werk (75% heeft een vast contract), maar het is lastig de juiste baan te vinden. Ondernemingen steken veel energie in het vinden van de juiste kandidaten. Daarnaast blijven zzp'ers een belangrijk deel van de productie verzorgen (meer dan in 2016). Meer mensen werken meer uren, maar zijn minder productief. Automatisering en robots verhogen de productiviteit (ongeveer gelijk aan 2016).

Economische groei: 2,5%
Werkende beroepsbevolking: 8,5 miljoen
Gemiddelde werkweek: 29 uur
De werknemer: 'Keurige carrièretijger', leeft om te werken en werkt in ondernemingen.



SCENARIO 3: *Ontspannen ondernemingen*

Mensen staan ontspannen tegenover betaald werk. Zij werken relatief weinig en maken veel tijd voor andere zaken. Vastigheid is wel belangrijk. Werkenden kiezen voor ondernemingen die dat bieden.

We werken vooral om voldoende geld te verdienen om rond te komen. Het werk ligt vooral bij individuele ondernemingen en het is moeilijk de juiste baan te vinden. Bedrijven vinden lastig de juiste (gedreven) kandidaat. Matching en sluiten van een contract kost daarom veel tijd en geld. Er zijn veel vaste contracten (75%) en minder zzp'ers (750.000).

Relatief weinig mensen volgen functiegerelateerde scholing (vooral als de werkgever het vraagt). Minder mensen werken en maken minder uren. De geproduceerde meerwaarde daalt echter minder hard mee, zo stijgt de arbeidsproductiviteit. Investerings in technologie zorgen voor extra productiviteit.

Economische groei: 1%
Werkende beroepsbevolking: 7,3 miljoen
Gemiddelde werkweek: 26 uur
De werknemer: 'Dienstbare deeltijder', werkt om te leven en werkt in ondernemingen.



ALJE KUIPER (RANDSTAD):

“Oog houden voor verschillende arbeidsmarkten”

“Het zijn inspirerende scenario's om na te denken over de toekomst, maar ga er losjes mee om,” adviseert Alje Kuiper, directeur strategie en innovatie bij Randstad Groep Nederland. “De arbeidsmarkt laat zich moeilijk voorspellen en het ene scenario sluit het andere niet uit.”

In de expertsessies bij De Argumentenfabriek droeg Kuiper ook bij aan de invulling van de scenario's. “Dat is lastig, want de arbeidsmarkt laat zich moeilijk voorspellen. Zeker voor tien jaar. Vijf jaar vooruitkijken is op de arbeidsmarkt al veel. De invloed van de economie en de wet- en regelgeving is daarbij groot. Het was ook best pittig om de scenario's met een groep van ongeveer 15 mensen in te vullen. Je gaat aan de slag met ‘gegeven’ scenario's. Daar bestaan vooraf al meteen diverse meningen over.”

Kuiper vindt de uitkomsten wel inspire-

rend. “Zeker als je gevoelig bent voor trendwatching en daarmee verschillende richtingen op wilt denken. Je moet alleen niet te sterk vasthouden aan de vier scenario's. Er zijn veel nuances en mixvormen denkbaar.”

MEERDERE ARBEIDSMARKTEN

Kijkend naar de toekomst verwacht Kuiper dat de gedreven netwerken (scenario 1) het meest realistisch is. “Als ik dan moet kiezen uit deze vier scenario's, neig ik daarnaar. Maar kijkend naar de toekomst moet je als intermediair oog houden voor de verschillende ontwikkelingen die gelijktijdig plaatsvinden op de arbeidsmarkt. Feitelijk is er niet één arbeidsmarkt. Je hebt aan de ene kant traditionele bedrijven met een cao en aan de andere kant nieuwe start-ups met een totaal eigen aanpak en dynamiek. En daar zit van alles tussenin. Ik noem dat arbeids-

markt 1.0, 2.0 en 3.0. En alles vraagt een eigen oplossing. Daarom moet je het vanuit meerdere perspectieven blijven bekijken.”

In het onderzoek ziet Kuiper verschillende onderdelen om mee te nemen in de visie van Randstad. “Bijvoorbeeld over de mogelijke groei van zzp'ers. Welke impact heeft dat en wat betekent het voor onze dienstverlening? Met de bemiddeling van zzp'ers zijn we bij Randstad ook al actief bezig. De toekomstige ontwikkelingen zijn van groot belang voor de nieuwe strategische keuzes die wij maken. Het onderzoek is op dat punt zeker inspirerend.” ■



SCENARIO 4: *Ontspannen netwerken*

Mensen hechten weinig belang aan betaald werk. De arbeidsparticipatie is gedaald. We besteden onze tijd liever aan andere zaken. Mensen zijn creatief en zoeken opdrachten binnen hun netwerk, maar niet meer dan nodig en liefst wanneer het hen uitkomt.

Werk is opgeknipt in klussen en taken (klusseneconomie) die online verdeeld worden. De arbeidsmarkt is toegankelijk voor wie wil werken, maar tegelijkertijd complex. Werkenden moeten steeds op zoek naar nieuwe klussen. De mismatch op de arbeidsmarkt is kleiner dan in 2016.

Mensen werken graag zelfstandig en ondernemingen zijn gewend aan deze flexibiliteit (minder vaste contracten en meer zzp'ers: 1.500.000). Mensen volgen weinig werkgerelateerde scholing. Ze werken minder, maar arbeid wordt wel productiever. Digitalisering maakt de productie efficiënter (en matching sneller). Zo stijgt de arbeidsproductiviteit.

Economische groei:	0,5%
Werkende beroepsbevolking:	7,5 miljoen
Gemiddelde werkweek:	25 uur
De werknemer:	‘Creatieve klusser’, werkt om te leven en werkt in netwerken.



ONDERZOEK

Meer informatie over het onderzoek is te vinden op www.werkenindetoekomst.nl