


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

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

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 kapitaalkrchtig 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 denkexercitie 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

Leeswijzer

Dit kaartenboek is een denkoefening over de organisatie van werk in 2026 en is bedoeld om werknemers, werkgevers, intermediairs, beleidsambtenaren en politici te inspireren en aan het denken te zetten. De vier scenario's zijn geen voorspellingen van de toekomst, maar schetsen vier consistente toekomstrichtingen die omwille van het onderscheid wat extreem zijn geformuleerd. Om de lezer een concrete indruk te geven bij elk van de scenario's hebben we de scenario's zoveel mogelijk cijfermatig ingevuld. Bijvoorbeeld door daadwerkelijk een getal te noemen voor het aantal zzp'ers in 2026. Dat zijn er dan in het ene scenario 750.000 en in het andere scenario 1.750.000. De cijfers waarmee we de scenario's inkleuren zijn illustratief bedoelde schattingen, gebaseerd op de *educated guess* van de deskundigen op wiens expertise we een beroep hebben mogen doen.

Voor deze scenarioanalyse hebben we de kennis en verbeeldingskracht kunnen benutten van ruim vijftig deskundigen uit de wereld van de wetenschap, werkgevers, vakbonden, branches en dwarsdenkers. De complete lijst vindt u op pagina's 68-69. Met deze mensen hebben we

gepoogd helder na te denken over hoe ons werk over tien jaar georganiseerd kan zijn. Helder denken is denken waar structuur in zit. Structureren doen we onder andere door het denkwerk op te knippen in stapjes. In deze scenarioanalyse zetten we drie denkstappen: 1) de trends en factoren inventariseren, 2) scenario's uitdenken, en 3) scenario's concretiseren. We lichten de denkstappen hieronder toe.

Stap 1: Om te beginnen hebben we met een brede range aan deskundigen in denksessies de trends en factoren op een rij gezet die relevant zijn bij het nadenken over de organisatie van werk in de toekomst. Voor de toekomst zijn we uitgegaan van een tijdshorizon van tien jaar. 2026 was steeds ons mikpunt.

Stap 2: Denkend over de relevante ontwikkelingen, liepen we tegen vele onzekerheden aan. Hoe zien de arbeidsrelaties eruit in 2026 (vast of flex)? En wat doet de economische groei (hoog of laag)? Deze onzekerheden vormden de basis voor de tweede denkstap, het uitdenken van de scenario's. We

hebben in een denksessie met deskundigen de belangrijkste onzekerheden geïdentificeerd. De belangrijkste onzekerheden hebben we gecombineerd als twee ‘assen’ in een assenstelsel. Door de combinatie van de twee assen hebben we vier mogelijke scenario’s gecreëerd.

Stap 3: De vier scenario’s hebben we geconcretiseerd in de laatste denkstap. We hebben hiervoor een aantal variabelen geselecteerd, zoals het aantal werkende mensen en de economische groei. Deze variabelen hebben we eerst uitgewerkt voor de uitgangssituatie (2016). Vervolgens hebben we de deskundigen tijdens denksessies gevraagd een schatting te maken per variabele voor elk van de scenario’s. Deze denksessies hebben geresulteerd in – uiteenlopende – inzichten in de arbeidsmarkt van 2026. We hebben hierin per scenario de rode draad gezocht. Op deze manier zijn we gekomen tot vier schetsen van hoe de arbeidsmarkt eruit kan zien in 2026.

Dit kaartenboek hebben we opgebouwd langs dezelfde lijnen: allereerst volgt nu een overzicht van de interne en

externe trends die relevant zijn bij het nadenken over de organisatie van werk in de toekomst. Vervolgens lichten we de belangrijkste onzekerheden toe die de basis vormen voor de scenario’s. De beschrijving van de scenario’s beginnen we met het invullen van de uitgangssituatie, het jaar 2016. In het hierop volgend hoofdstuk schetsen we de vier scenario’s aan de hand van schattingen van de variabelen. In de nabeschuiving reflecteren we op een aantal thema’s, die naar onze inschatting de komende tien jaar bepalend zullen zijn voor de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in Nederland. Hierna beschrijven we hoe we te werk zijn gegaan om van de trends naar de scenario’s te komen. We sluiten af met een dankwoord aan alle mensen die zo hard aan dit boek hebben meegewerkt.

1

**Hoe
verandert de
arbeidsmarkt?**

Trends rond werk

Wat is de uitgangspositie van Nederland als het gaat over werk? En waar gaat het heen? Op de volgende twee kaarten onderzoeken we de trends die relevant zijn bij het nadenken over de organisatie van werk in de toekomst. Met de organisatie van werk bedoelen we twee dingen: de organisatie van de productie enerzijds en de organisatie van arbeidsrelaties anderzijds. We kijken in deze analyse naar trends op de arbeidsmarkt zelf en naar de relevante trends hierbuiten.

Over relevante trends

Helder denken over de toekomst begint met observeren. Wat zien we in het verleden, heden en toekomst gebeuren dat relevant is voor de organisatie van werk? We hebben op de volgende pagina's de relevante trends in kaart gebracht.

De vraag of een trend relevant is voor de toekomst van de organisatie van werk, hebben we meermalen in denksessies aan de deskundigen voorgelegd. De belangrijkste trends die zij noemden, hebben we verdeeld over trends op de

arbeidsmarkt en daarbuiten. Met trends op de arbeidsmarkt bedoelen we ontwikkelingen rond bijvoorbeeld de arbeidsvraag of het arbeidsaanbod. Trends *buiten* de arbeidsmarkt zijn bijvoorbeeld economische of technologische ontwikkelingen, die wel gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt.

Over trends op de arbeidsmarkt: van vraag en aanbod tot lonen

Aan de vraagkant zien de deskundigen dat de vraag naar arbeid flexibiliseert. Hoewel mensen doorgaans voorkeur hebben voor een vast contract, geven werkgevers dit niet meer zo snel. De variatie in contractvormen neemt dan ook toe. De vraag naar arbeid manifesteert zich ook vaker in de vorm van een 'opdracht', die door een opdrachtnemer, vaak een zzp'er, wordt uitgevoerd. Voor het grootste deel kiezen mensen zelf voor het zzp-schap.¹ Dit zijn vaak hoger opgeleiden die als zzp'er eigen invulling kunnen geven aan hun werk en tijd, weten de deskundigen. Het aantal onvrijwillige zelfstandigen neemt ook toe. Dit zijn veelal laagopgeleiden.

**Wat zijn
relevante trends
en factoren op
de arbeidsmarkt bij
het nadenken over de
organisatie van werk
in de toekomst?**

Arbeidsvraag

De vraag naar arbeid flexibiliseert

- Werk wordt steeds vaker georganiseerd langs de lijnen van opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.
- Werkenden houden een voorkeur voor zekerheid via een vast contract, maar werkgevers geven dit minder.
- De variatie in contractvormen neemt toe.
- Er is een toename van zowel 'hoogopgeleide vrijwillige' als 'laagopgeleide onvrijwillige' zelfstandigen.

Werkgevers stellen hogere eisen aan werkenden

- De vraag naar laagopgeleiden is flink afgenomen.
- Werkgevers vragen steeds meer analytische, interactieve en '21ste eeuwse' vaardigheden.
- Werkgevers kijken naast opleiding steeds meer naar de taken die iemand kan uitvoeren.
- Werkgevers bieden aan de onderkant veelal deeltijdwerk, seizoensarbeid en tijdelijke klussen.

Werknemers worden steeds minder aantrekkelijk naarmate ze ouder worden

- De looncurve in cao's in Nederland is steil, waardoor loon stijgt met leeftijd in plaats van met productiviteit.
- Werkenden kunnen steeds later met pensioen, maar worden steeds jonger 'onaantrekkelijk' (50-plusput).
- Demotie – een lager loon aan het einde van de loopbaan – is in Nederland een taboe-onderwerp.

Door technologische ontwikkelingen verdwijnen vooral banen van lager- en middelbaaropgeleiden

- Lager- en middelbaaropgeleiden doen vaak routinematig werk, dat verdwijnt door automatisering.
- De grootste krimp in werkgelegenheid doet zich voor in administratieve beroepen.

De vraag naar arbeid van het Rijk als werkgever verandert

- De rijksoverheid is mensen aan het insourcen, zoals schoonmakers.

De vraag naar mensen met een arbeidsbeperking neemt toe

- De vraag naar mensen met een arbeidsbeperking neemt toe, onder andere door beleid.

Werkgevers stellen meer eisen aan de mensen met wie ze een contract aangaan dan voorheen, stellen de deskundigen. Werkgevers kijken breder dan opleiding en onderzoeken vaker zelf wat iemand echt kán. Analytische en sociale vaardigheden worden hierbij steeds belangrijker.

Voor werkgevers zijn werknemers primair een productiefactor. Wat zijn de kosten van een werknemer en welke risico's loopt mijn organisatie als ik deze persoon aanneem? Dat zijn voor werkgevers belangrijke vragen. Oudere werknemers worden hierom al gauw minder aantrekkelijk voor werkgevers. Omdat lonen veelal stijgen met de leeftijd in plaats van met de productiviteit, lopen de kosten voor oudere werknemers snel op. In bedrijven waar voor de pensioenpremiebetalingen geen doorsneepremie geldt, moeten werkgevers voor oudere werknemers ook veel meer pensioenpremie afdragen.

De kosten spelen ook vaak een doorslaggevende rol bij taken die relatief gemakkelijk geautomatiseerd kunnen worden. Als gevolg van technologische ontwikkeling verdwijnen banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt en vooral in het middensegment (substitutie). Tegelijkertijd ontstaan door de ontwikkeling van nieuwe technologie weer

Nederland is wereldkampioen deeltijd werken

nieuwe beroepen en taken. Denk aan *cyber security*-experts of ontwikkelaars van virtuele realiteit.

Aan de aanbodkant van de arbeidsmarkt zien de deskundigen door de verhoging van de AOW-leeftijd het aantal oudere werknemers toenemen. Deze mensen kunnen niet allemaal werk vinden, onder andere omdat ze, zo lazen we net al, voor werkgevers relatief duur zijn. En zelfs als ze niet duurder zijn, is er vaak sprake van leeftijdsdiscriminatie van oudere werknemers. Ook kent Nederland een relatief grote groep mensen die vanwege een arbeidsbeperking moeite heeft een passende baan te vinden.

Nederland telt een relatief groot aantal mensen dat in potentie kán werken, maar dit niet doet. In 2015 hadden zo'n 69 van de 100 mensen van de potentiële beroepsbevolking (iedereen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd) betaald werk (zie afbeelding 6). Daarbij is Nederland wereldkampioen

Wat zijn relevante trends en factoren op de arbeidsmarkt bij het nadenken over de organisatie van werk in de toekomst?

Arbeidsaanbod

Het arbeidsaanbod neemt toe al blijft de reserve groot

- Het arbeidsaanbod van ouderen neemt toe door de verhoging van de AOW- en pensioenleeftijd.
- In 2015 hadden 69 van de 100 mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd betaald werk.
- Bijna de helft van de werkenden in Nederland werkt in deeltijd met een gemiddelde werkweek van 28,8 uur.
- De arbeidsparticipatie van vrouwen is toegenomen, maar is lager dan de arbeidsdeelname van mannen.

Het aandeel van hoogopgeleiden in het arbeidsaanbod is toegenomen

- Het aanbod van laagopgeleiden is gedaald, terwijl dat van hoogopgeleiden is gestegen.
- Het aantal hoogopgeleiden is groot en er is sprake van overscholing van de beroepsbevolking.
- Het aanbod van middelbaaropgeleiden is ongeveer gelijk gebleven.

Aan de onderkant van de arbeidsmarkt heerst scherpe concurrentie

- Werkenden aan de onderkant van de arbeidsmarkt concurreren met werkers in opkomende economieën.
- Laagopgeleiden concurreren met arbeidsmigranten uit Oost-Europa.
- Scholieren en studenten hebben steeds meer en grotere bijbanen (die een laag scholingsniveau vragen).
- Middelbaaropgeleiden werken vaker dan voorheen in lager betaalde banen aan de onderkant.
- Mensen die blijvend niet in staat zijn zelfstandig het minimumloon te verdienen, vinden moeilijk werk.

Werkenden hebben steeds meer verplichtingen naast het werk

- Mede als gevolg van beleid hebben werkenden meer verplichtingen naast het werk, zoals zorgtaken.

Arbeidsvoorwaarden

De lonen stijgen maar blijven aan de onderkant en bij zelfstandigen onder druk staan

- Nederlandse consensus over loonmatiging lijkt zijn langste tijd gehad te hebben.
- Lonen in lagelonenlanden stijgen snel.
- Studieschulden door het sociaal leenstelsel zullen looneisen van hoger opgeleiden opdrijven.
- Door het vrije verkeer van mensen komen de tarieven aan de onderkant onder druk te staan.

Werkenden in loondienst betalen relatief veel belasting

- De belasting op arbeid is relatief hoog vergeleken met kapitaal en consumptie.
- Aan de onderkant van het loongebouw loont werken onvoldoende vergeleken met een uitkering.
- Werkenden in loondienst betalen relatief meer belasting dan zzp'ers die fiscaal worden gestimuleerd.

Arbeidsmobiliteit

De arbeidsmobiliteit van mensen met een vaste baan in Nederland is laag

- De huidige mate van ontslagbescherming belemmert de arbeidsmobiliteit, maar minder dan voorheen.
- Mensen met een vast contract willen opgebouwde rechten samenhangend met hun contract niet opgeven.
- De geografische arbeidsmobiliteit – verhuizen voor werk – is in Nederland laag, vooral bij laagopgeleiden.
- Vooral mensen met routinematige beroepen wisselen weinig van baan.
- De arbeidsmobiliteit van oudere werkenden is relatief laag.

De regering heeft het ideaal van de 'participatiesamenleving' stevig omarmd

deeltijd werken. Nemen we alle mensen met een baan en alle zzp'ers samen, dan werken we in Nederland gemiddeld 28,8 uur per week, vakantie- en verlofdagen inbegrepen. Dat is nog geen 1500 uur per jaar en dit is de afgelopen jaren redelijk constant gebleven.

De werkende Nederlander wordt gemiddeld genomen steeds slimmer, of in elk geval steeds hoger opgeleid. We zien dat het aanbod van hoogopgeleiden is toegenomen, terwijl dat van laagopgeleiden juist daalt. Laagopgeleiden hebben te maken met stevige concurrentie, van goedkopere arbeidskrachten uit het buitenland, van studenten en van middelbaaropgeleiden die bij gebrek aan passend werk laaggeschoolde arbeid gaan verrichten.

Mensen krijgen het steeds drukker, zien de deskundigen. De regering heeft het ideaal van de 'participatiesamenleving' stevig omarmd. Hierdoor moeten we meer zelf voor onze hulpbehoevende familie of vrienden gaan zorgen, met alle gevolgen van dien. Steeds meer mantelzorgers ervaren 'combinatiedruk'.

Nederlanders wisselen relatief weinig van baan. Vooral ouderen en mensen met een contract voor onbepaalde tijd zijn honkvast. Begrijpelijk; ze willen de verworven rechten die horen bij hun vaste contract niet kwijt. Bezien vanuit het perspectief van de werkgever is de ontslagbescherming een belemmering voor arbeidsmobiliteit. Werkgevers kunnen werknemers niet makkelijk ontslaan. De recente modernisering van het ontslagrecht heeft hier vooralsnog weinig aan veranderd.

Qua loonontwikkeling beschrijven de deskundigen twee tegengestelde krachten. Enerzijds lijkt de algemene acceptatie van loonmatiging voorbij en stijgen de lonen weer voorzichtige. Anderzijds blijft de concurrentie uit lagelonenlanden in de Europese Unie onverminderd aanwezig. De inkomens van laagopgeleide werknemers en zelfstandigen staan hierdoor onder druk.

Wat zijn relevante trends en factoren buiten de arbeidsmarkt bij het nadenken over de organisatie van werk in de toekomst?

Beleid

De Nederlandse arbeidsmarkt is gereguleerd

- De arbeidsmarkt is gereguleerd met bijvoorbeeld een minimumloon en maximale arbeidsduur.
- Het ontslagrecht is versoepeld en vaste en flexibele werknemers hebben recht op een transitievergoeding.

Werk staat steeds hoger op de internationale politieke agenda

- Europa gaat zich steeds meer bemoeien met de arbeidsmarkt.
- Europa, en ook de G20, proberen *race to the bottom* tegen te gaan met internationale verdragen.
- De politieke agenda wordt steeds meer (mede-)bepaald door het internationaal bedrijfsleven.

Het is moeilijk om goede regels rond arbeid te maken

- De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt gaan snel, regulering kan hier moeilijk op aanhaken.
- Het Poldermodel wordt minder effectief, mede omdat sociale partners aan draagvlak inboeten.
- De politiek kijkt onvoldoende naar de noodzaak voor en het effect van regulering voor de langere termijn.
- Het mkb omvat het grootste aantal bedrijven in Nederland, maar is niet beleidsbepalend.

De economische groei trekt aan maar ligt structureel lager

- De economische crisis is voorbij, de groei trekt weer aan.

Bedrijven heroverwegen hun bedrijfsmodellen als gevolg van globalisering

- Grotere economische dynamiek leidt tot een kortere levenscyclus van bedrijven.
- Bedrijven verschuiven hun hoofdkantoor steeds vaker naar het buitenland.
- Bedrijven halen activiteiten uit het buitenland weer terug naar Nederland (reshoring).
- Een deel van de grote bedrijven legt onder invloed van globalisering meer nadruk op winst op korte termijn.

Economie

De economische bedrijvigheid concentreert zich vooral in specifieke sectoren

- Het overgrote deel van de werkenden werkt in de sectoren gezondheidszorg, handel en industrie.
- De sector persoonlijke dienstverlening is de afgelopen jaren flink gegroeid.
- In bepaalde sectoren blijft sprake van mismatch tussen vraag en aanbod, zoals in de ict en techniek.

Door digitale platforms is een platform- en deeleconomie ontstaan

- Digitale platforms maken een takenconomie mogelijk met taken in plaats van functies als uitgangspunt.

Afbeelding 3

Over trends buiten de arbeidsmarkt: van overheidsbeleid tot technologie

De Nederlandse arbeidsmarkt functioneert niet in het luchtledige. Integendeel. De arbeidsmarkt is sterk gereguleerd: denk alleen maar even aan het minimumloon, de maximering van de arbeidsduur of het ontslagrecht. Ook op Europees niveau is er steeds meer beleid dat de Nederlandse arbeidsmarkt beïnvloedt. In de trendanalyse valt op dat het volgens de deskundigen lastig is passend beleid te maken voor de arbeidsmarkt. Ontwikkelingen gaan sneller dan dat het beleid kan worden ontwikkeld. Hierdoor is beleid snel achterhaald. Ook is de (gelijke) betrokkenheid van werkgeversorganisaties en vakbonden bij de vorming van het beleid niet meer zo vanzelfsprekend als voorheen.

Werk en inkomen zijn dominante thema's in het maatschappelijk debat. Geen wonder, vinden de deskundigen: de ongelijkheid in marktinkomens groeit, de vermogensongelijkheid neemt toe en de sociaal-economische segregatie stijgt. Het aantal migranten in Nederland stijgt, wat de druk op de arbeidsmarkt verhoogt. De loonkloof tussen mannen en vrouwen versmalt maar zeer langzaam en vrouwen blijven in topfuncties zwaar ondervertegenwoordigd.

de ongelijkheid in marktinkomens groeit, de vermogensongelijkheid neemt toe en de sociaal-economische segregatie stijgt

Wat ook verandert, is hoe Nederlanders hun werk opvatten. Waar we voorheen ons heil zochten in betaald werk, zien de deskundigen dat dit een minder belangrijk deel van het leven lijkt te worden. We kiezen vaker voor meer vrije tijd of voor vrijwilligerswerk. Daarnaast groeit de informele economie. Op online netwerken als Peerby of Konnektid draait het niet primair om geld, maar maken andere vormen van vergoeding school.

We moeten de komende jaren rekening houden met een lagere economische groei dan we de afgelopen decennia gewend waren, verwachten de deskundigen. Daarnaast hebben we te maken met globalisering. Voor sommige

Wat zijn relevante trends en factoren buiten de arbeidsmarkt bij het nadenken over de organisatie van werk in de toekomst?

Technologie

Technologie verandert de aard, inhoud en organisatie van werk

- Door technologische ontwikkeling vindt verandering in beroepen en sectorstructuren plaats.

Technologie maakt arbeid en arbeidsmarkt efficiënter

- Door technologische ontwikkelingen zijn werkprocessen vele malen efficiënter geworden.
- Sociale media en digitale netwerken zijn steeds belangrijker voor het functioneren van de arbeidsmarkt.
- Digitale netwerken nemen de plaats in van tussenpersonen op de arbeidsmarkt, zoals uitzendbureaus.

Technologie verkleint afstanden en brengt kennis dichterbij

- Nieuwe en betere transportmiddelen maken de wereld beter bereikbaar.
- Het internet verbindt mensen wereldwijd aan elkaar, zonder fysiek bij elkaar te hoeven zijn.
- Kennis en leren wordt steeds meer gratis toegankelijk, zoals via YouTube.

Sociaal

Werk en inkomen blijven onderwerp van het maatschappelijk debat

- De segregatie neemt toe – in steden, op scholen en in termen van vermogen – alsook de rol van werk hierin.
- Loonongelijkheid neemt toe en het maatschappelijk debat hierover ook.
- De loonkloof tussen mannen en vrouwen versmalt langzaam en vrouwen zijn in topfuncties ondervertegenwoordigd.
- De politiek herijkt sociale risico's en legt deze steeds meer neer bij het individu.
- De roep om het tegengaan van immigratie en de negatieve effecten van globalisering klinkt steeds luider.
- Het grote vraagstuk van de onrendabele achterblijvers keert steeds terug, zonder dat het wordt beantwoord.

Partijen werken meer en anders samen rond sociale en arbeidsmarkt-vraagstukken

- Een deel van de bedrijven toont zich steeds meer bewust van de maatschappelijke verantwoordelijkheid.
- Bedrijven organiseren zich meer in clusters met (maatschappelijke) partijen om een vraagstuk aan te pakken.
- Bedrijven werken steeds meer samen in de regio, en er is verschuiving van het denken van sector naar regio.

De samenleving is aan het herontdekken hoe zij tegen werk aankijkt

- Het maatschappelijk mantra 'werk werk werk' verliest aan zeggingskracht.
- De samenleving meet iemands status minder af aan zijn werk en meer aan zijn maatschappelijke bijdrage.
- Nederlanders zetten de toegenomen welvaart in om minder te gaan werken (meer vrije tijd).
- Er is meer niet-betaalde arbeid en er ontstaan nieuwe manieren om deze vormen van arbeid te vergoeden.

Cultuur

De samenleving zoekt naar nieuwe vormen van identificatie

- We zijn wereldwijd met elkaar verbonden, maar zoeken op kleinere schaal naar identificatie.

De veranderingskracht van de technologische ontwikkeling zal ons ook de komende tien jaar blijven verrassen

bedrijven biedt het buitenland meer kansen dan Nederland, en daarom verplaatsen zij hun activiteiten (*offshoring*). Andere bedrijven halen het werk weer terug naar (geautomatiseerde) fabrieken in Nederland (*reshoring*).

Over één ding zijn alle deskundigen het roerend eens: de veranderingskracht van de technologische ontwikkeling zal ons ook de komende tien jaar blijven verrassen. De opkomst van digitale platforms maakt een platform- en deeleconomie mogelijk. Hier komen vraag en aanbod van producten en diensten bij elkaar, van *peer-to-peer*, maar ook tussen bedrijven en consumenten en tussen bedrijven onderling. Denk

bijvoorbeeld aan Marktplaats en Thuisafgehaald.nl, waarbij we makkelijk spullen of eten van elkaar kunnen kopen.

Automatisering betekent op de werkvloer: vervanging van menskracht. Die beweging zet de komende jaren door, menen de deskundigen. Daarnaast kan technologische ontwikkeling mensen efficiënter maken, bijvoorbeeld door de inzet van 'cobots'. Technologie beïnvloedt de aard van het werk zelf én hoe we het werk organiseren. Technologie gaat de inhoud van beroepen veranderen, voorzien de deskundigen. Denk bijvoorbeeld aan taxichauffeurs. Zij hoeven geen straatnamen of routes meer te kennen.

Nieuwe technologie zal de arbeidsmarkt zelf ook efficiënter maken. De deskundigen zien dat vraag en aanbod elkaar steeds vaker vinden op digitale platforms. Over het algemeen maakt technologische ontwikkeling als vanzelfsprekend alle informatie beter toegankelijk. Wereldwijd contacten leggen is een peulenschil.

We hebben in dit hoofdstuk een beeld geschetst van de relevante trends op en rond de arbeidsmarkt. Nu gaan we de scenario's uitwerken. We zijn hierom op zoek naar het antwoord op de volgende vraag: Wat zijn de belangrijkste onzekerheden in de komende tien jaar?

2

**Wat zijn de
belangrijkste
onzekerheden?**

Van trends naar scenario's

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven wat volgens de deskundigen de belangrijkste trends zijn. Niet alle trends zijn even zeker. Van sommige trends durven de deskundigen niet met zekerheid te zeggen in welke richting de verandering zal gaan, of ze verschillen erover van mening. Logisch: we proberen in de toekomst te kijken en daar is nu eenmaal nog veel onzeker.

In dit hoofdstuk lichten we de twee belangrijkste onzekerheden volgens de deskundigen toe. De totstandkoming van de keuze voor deze onzekerheden staat beschreven op pagina's 66-67. De twee hoofdonzekerheden combineren we vervolgens in een assenstelsel; de ene onzekerheid op de horizontale as, de andere op de verticale as. Zo ontstaan vier 'werelden' die het uitgangspunt vormen voor onze scenarioanalyse.

De horizontale as: belang van betaald werk

Welke onzekerheden zetten we op de assen en welke mogelijke scenario's volgen hier uit? De eerste onzekerheid die

de deskundigen hebben gekozen, is het belang van betaald werk. Deze onzekerheid zetten we op de horizontale as. Met het belang van betaald werk bedoelen we de dominante voorkeur onder mensen in Nederland. Hoeveel waarde hechten we in 2026 aan betaald werk? Deze voorkeur uit zich bijvoorbeeld in het aantal uren dat mensen gemiddeld per week werken. Nederland is in 2016 wereldkampioen deeltijdwerk. Wat doen we in 2026? Wordt betaald werk belangrijker of juist minder belangrijk? Anders gezegd, als we nadenken over 2026, werken we dan (meer dan in 2016) om te leven of leven we (meer dan in 2016) om te werken? Volgens de deskundigen kan het twee kanten op.

We zien in 2016 al dat het mantra 'werk, werk, werk!' aan kracht verliest en dat de vierdaagse werkweek de norm wordt. Mensen hebben naast hun betaalde werk steeds meer zorgtaken. Minder belang hechten aan betaald werk kan natuurlijk ook om andere redenen, denk aan sport of een hobby. Om welke reden dan ook, volgens de deskundigen kunnen mensen in de toekomst wel eens een stuk meer *ontspannen* zijn als het gaat om betaald werk.

Met een gemiddelde werkweek van 28,8 uur werken we in 2016 in Nederland weinig vergeleken met andere landen

Aan de andere kant is het volgens de deskundigen ook waarschijnlijk dat we méér belang gaan hechten aan betaald werk. Met een gemiddelde werkweek van 28,8 uur werken we in 2016 in Nederland weinig vergeleken met andere landen. Willen we concurreren met de rest van de wereld en willen we economisch groeien, dan zullen we meer moeten werken, zo menen veel deskundigen.

Daarbij: werken kan mensen gelukkig maken. Werk is zelfontplooiing. Werken is gezellig. Voor vrouwen is het belang van betaald werk de afgelopen decennia in elk geval gestegen. Hun participatie op de arbeidsmarkt is tot 2016 flink toegenomen. Als mensen meer *gedreven* raken om betaald werk te doen, dan zet deze trend door.

De verticale as: dominante organisatievorm

De tweede onzekerheid gaat over de vraag welke organisatievorm in 2026 dominant is. Gaan we de productie meer

organiseren via netwerken of zijn grote(re) ondernemingen de dominante organisatievorm? Deze onzekerheid zetten we op de verticale as.

Aan de bovenzijde van de as gaan de deskundigen ervan uit dat we, meer dan in 2016, in *netwerken* gaan werken. Netwerken kenmerken zich door hun losse, ad hoc karakter. Het idee is dat de productie meer in netwerken georganiseerd zal zijn. De economie ontwikkelt tot een taken economie.² Mensen en bedrijven zoeken elkaar op voor opdrachten en gaan even makkelijk weer uit elkaar om andere partners te zoeken voor de volgende opdracht. Werken in netwerken betekent dat mensen van opdracht naar opdracht hoppen. Deze ontwikkeling drijft natuurlijk ook op technologische vooruitgang. Zo maakt supplychain-software het voor bedrijven mogelijk om een steeds fijnmaziger netwerk van toeleveranciers in te richten, met een steeds hogere specialisatiegraad voor elk deeltaakje in de keten. De opkomst van digitale platforms, zoals Werkspot.nl, past eveneens in deze ontwikkeling, omdat hiermee vragers en aanbieders elkaar makkelijk kunnen vinden.

Aan de onderkant van de as voorzien deskundigen ook de mogelijkheid dat we in 2026 juist meer dan in 2016 in *ondernemingen* werken. Immers, zo redeneren ze, naarmate

productie kapitaal- en kennisintensiever wordt, ligt het voor de hand dat we deze meer in ondernemingen gaan organiseren. Ondernemingen zijn vergeleken met netwerken relatief grootschalig en kunnen de gevraagde hoeveelheden kapitaal relatief makkelijk opbrengen en de benodigde kennis aan zich binden.

Als ondernemingen de dominante organisatievorm zijn, dan zullen mensen langer dan nu werken bij één onderneming, denken de deskundigen. Waarom? Nou, juist omdat het voor ondernemingen essentieel is om de allerbeste mensen in huis te halen en te houden. Bovendien verloopt het bij elkaar brengen van vraag en aanbod van werk via relatief intensieve (selectie)procedures.

Ondernemingen zullen volgens de deskundigen ook in dit scenario gebruik maken van netwerken om specifieke opdrachten uit te laten voeren. In een wereld waarin ondernemingen de dominante organisatievorm zijn, zijn ook netwerken actief, en andersom. Al proberen we in de scenario's de mogelijkheden scherp uiteen te zetten, zwart-wit zullen deze onderscheiden in de toekomst natuurlijk nooit zijn.

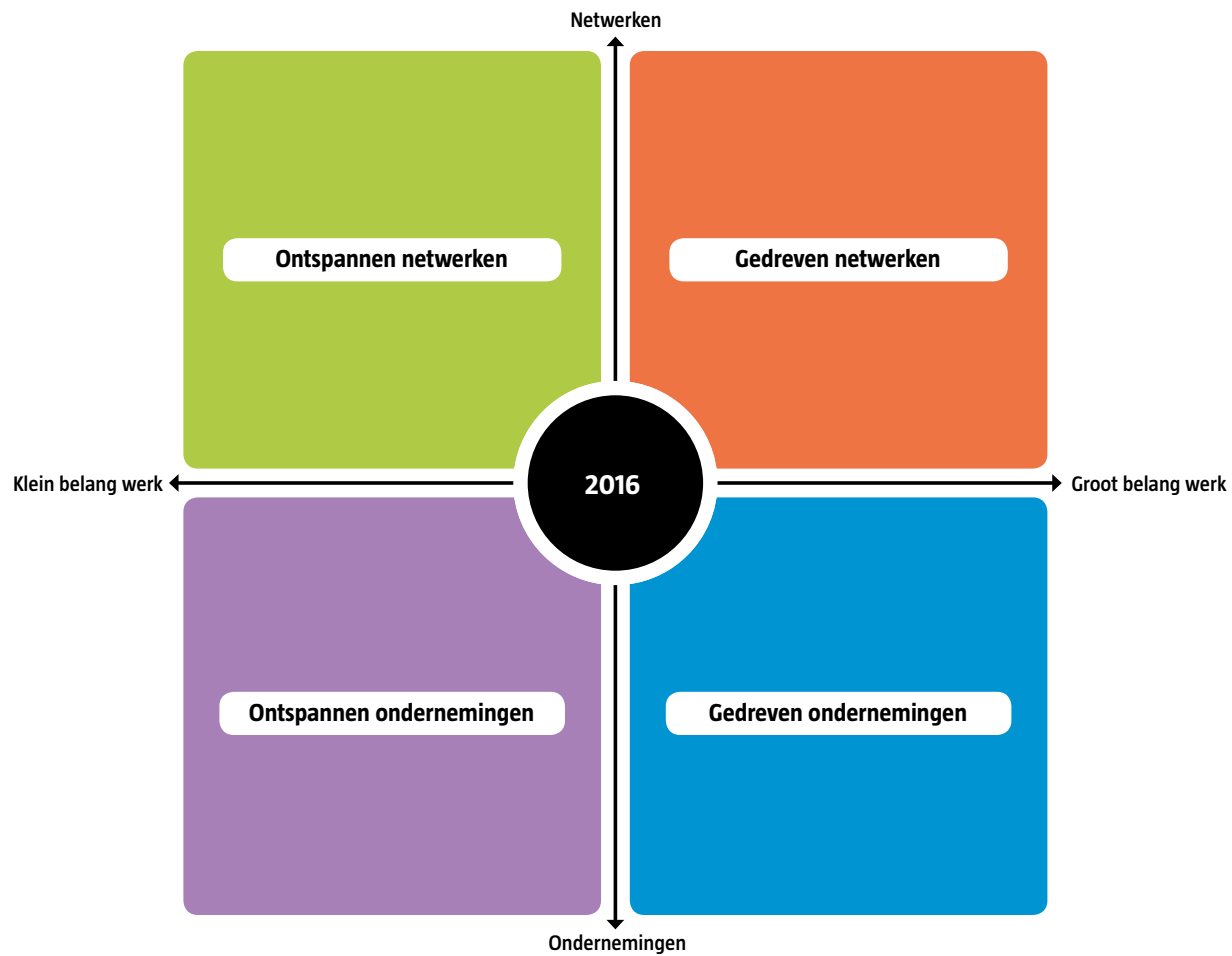
Ondernemingen beschikken – door schaalgrootte – over meer kapitaal en hebben meer mogelijkheden om kapitaal

aan te trekken dan los-vaste netwerken. De invloed van technologische ontwikkeling is daarom anders in de netwerkwerelden, dan in werelden waar ondernemingen dominant zijn. Dát technologie doorontwikkelt is zeker. De vraag is: hoe krijgt dit vorm in de vier scenario's? In de volgende hoofdstukken lichten we dit toe.

De scenario's

De combinatie van de assen 'belang van betaald werk', op de horizontale, en 'dominante organisatievorm', op de verticale as, leidt tot vier mogelijke scenario's (zie afbeelding 5). Vanuit '2016' in het midden van het assenstelsel kunnen we vier kanten op naar de toekomst. Wanneer we naar rechtsboven bewegen, komen we in het kwadrant van 'groot belang van betaald werk' en 'dominante organisatievorm netwerken'. Deze wereld noemen we *Gedreven Netwerken*. Gaan we vanuit de bol in het midden naar rechtsonder, dan bevinden we ons in het kwadrant met de combinatie van 'groot belang van betaald werk' en 'dominante organisatievorm ondernemingen'. Deze wereld noemen we *Gedreven Ondernemingen*. Bewegen we vanuit 2016 naar linksonder, dan treffen we de combinatie van 'klein belang van betaald werk' en dominante organisatievorm ondernemingen'. Deze wereld noemen we

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



Afbeelding 5

Ontspannen Ondernemingen. Bewegen we vanuit 2016 naar linksboven dan is het belang van betaald werk klein en zijn netwerken de dominante organisatievorm. Deze wereld noemen we *Ontspannen Netwerken*.

We hebben in dit hoofdstuk de twee belangrijkste onzekerheden beschreven. In het volgende hoofdstuk beschrijven we eerst hoe de uitgangssituatie eruit ziet; Nederland in 2016 (het middelpunt van het assenstelsel). Daarna beschrijven we de vier scenario's. Hierbij verrijken we de vier scenario's met cijfermatige schattingen.

Hoe waarschijnlijk zijn deze vier scenario's? Die vraag hebben we de deskundigen voorgelegd. Belangrijk is dat de deskundigen geen van de scenario's als 'onwaarschijnlijk' hebben weggezet. Alle vier de scenario's zouden waarheid kunnen worden. Tegelijkertijd zijn de deskundigen het er ook over eens dat de grootste kans natuurlijk is dat we ons in 2026 zullen bevinden in een mengvorm van de scenario's. Als gezegd; het gaat hier om een denkoefening, om de intellectuele souplesse. Een beschrijving van de toekomst in vier scenario's helpt zicht te krijgen op waar het heen zou kunnen gaan, om zo zelf koers te kunnen bepalen.

**Alle vier de scenario's
zouden waarheid
kunnen worden**

3

**Hoe
werken we
in 2016?**

De arbeidsmarkt van 2016

Hoeveel mensen werken er in 2016? En hoeveel uren werken we gemiddeld in 2016? Hoeveel zzp'ers zijn er in 2016 en hoeveel mensen werken op basis van een vast en flexibel dienstverband? Wat kunnen we zeggen over de technologie in 2016? En hoe staat het met de arbeidsproductiviteit? Hoe hoog is de economische groei? We beantwoorden deze vragen hieronder en we schetsen aan de hand hiervan een beeld van de arbeidsmarkt in 2016.³

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

In het Nederland van 2016 tellen we 12,1 miljoen mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd die in theorie zouden kunnen werken (de potentiële beroepsbevolking). Van deze groep mensen werkt niet iedereen. Zo zijn er mensen die geen baan hebben én die hier niet naar op zoek zijn en/of hiervoor niet beschikbaar zijn, bijvoorbeeld omdat hun partner voor het gezinsinkomen zorgt of omdat ze nog naar school gaan.

Daarnaast is er een groep mensen die wél op zoek is naar een baan, maar deze nog niet heeft gevonden. Deze

groep, de werkloze beroepsbevolking geheten, bestaat uit zo'n 600 duizend mensen. Het zijn deze werklozen die het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) bedoelt als het stelt dat de werkloosheid een kleine zeven procent bedraagt.

De resterende groep mensen – 8,3 miljoen mensen – heeft betaald werk. De netto arbeidsparticipatie ligt hiermee op 69 procent. Dit is het aandeel van alle mensen die werken in de potentiële beroepsbevolking, van voltijd kostwinners tot mensen die in deeltijd werken. Het gaat hier dus om het aantal mensen dat betaald werk doet, ongeacht het aantal uren dat deze mensen werken en ongeacht de contractvorm. We hebben het dus over zzp'ers (zelfstandigen zonder personeel), zmp'ers (zelfstandigen met personeel) én werknemers.

Een schematische weergave van de opbouw van de potentiële beroepsbevolking, verdeeld naar de beroepsbevolking en niet-beroepsbevolking, is te zien op de volgende pagina (afbeelding 6).

De Nederlanders die werken, doen dat gemiddeld 28,8 uur per week. Dit is inclusief betaald overwerk, opgenomen vakantie-uren en doorbetaald ziekteverlof.

Hoe functioneert de arbeidsmarkt? Lukt het werknemers om een baan te vinden en kunnen werkgevers hun vacatures

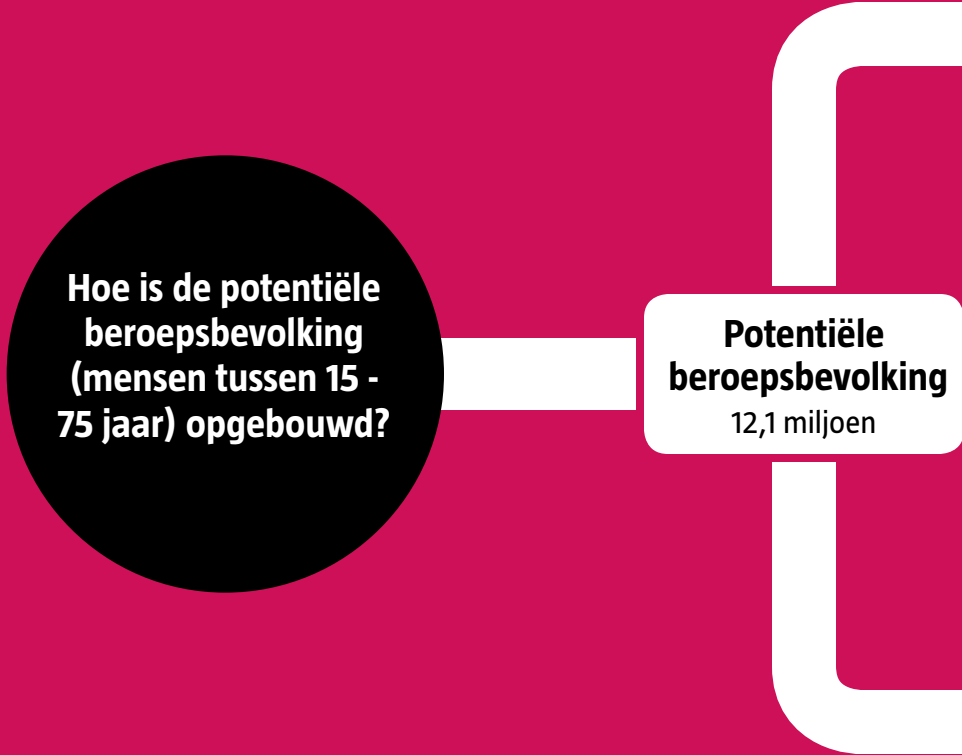
vervullen? Niet helemaal. Er is in 2016 een 'mismatch' op de arbeidsmarkt. Mismatch betekent dat arbeidsvraag en arbeidsaanbod onvoldoende op elkaar aansluiten of dat deze elkaar niet weten te vinden. Zo zijn er vacatures in bepaalde sectoren, terwijl er ook werklozen zijn. Nederland telt in 2016 zo'n 130 duizend vacatures en 600 duizend mensen die werk zoeken.

Hoe flexibel is de arbeidsmarkt? Daarbij kijken mensen in 2016 vooral naar het aantal zzp'ers. Dat zijn er, afhankelijk van de telling, ongeveer één miljoen. Het aantal zzp'ers is tot 2016 gestaag toegenomen. Flexibilisering is meer dan zzp'ers. Zo bestaat het merendeel van de nieuwe banen in 2016 uit uitzendwerk. Van de werknemers die bij ondernemingen in dienst zijn heeft 66 procent een vast contract, de rest niet.

Van alle mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd volgt zo'n 16 procent scholing. Ruim 80 procent hiervan betreft werkgerelateerde scholing. De helft van de mensen die scholing volgen, betaalt dit zelf.

Hoe staat het met technologie?

Technologische ontwikkeling bepaalt, ook in 2016 al, voor een belangrijk deel hoé we werken. Computers zijn niet meer weg te denken. Productieprocessen worden gedigitaliseerd en een deel van het werk is volledig geautomatiseerd, zoals op



Hoe is de potentiële beroepsbevolking (mensen tussen 15 - 75 jaar) opgebouwd?

Potentiële beroepsbevolking
12,1 miljoen

Afbeelding 6



Beroepsbevolking
8,9 miljoen

Werkzame beroepsbevolking

Mensen die voltijd of deeltijd werken

8,3 miljoen



Werkloze beroepsbevolking

Mensen zonder werk die werk zoeken

0,6 miljoen



Niet-beroepsbevolking

Mensen die niet werken en niet naar werk zoeken
en/of hiervoor niet beschikbaar zijn

3,2 miljoen



Hoe werken we in 2016?

Uitgangssituatie

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

- Van de 12,1 miljoen mensen tussen 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er 8,3 miljoen.
- Op de arbeidsmarkt is sprake van mismatch door het grote aantal vacatures en werklozen.
- Werkenden werken gemiddeld 28,8 uur per week.
- Het aantal zzp'ers is 1.000.000.
- Van alle werknemers in ondernemingen heeft 66 procent een vast contract en de rest niet.
- Van de 12,1 miljoen mensen volgt 16 procent scholing, waarvan het grootste deel werkgerelateerd is.

Hoe staat het met technologie?

- Technologische ontwikkeling zet door, digitale platforms zijn in opkomst, maar van robotisering is nog geen sprake.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

- De arbeidsproductiviteit stijgt met 1,6 procent per jaar.

Hoe groeit de economie?

- De jaarlijkse economische groei is 2,2 procent.

de Tweede Maasvlakte in de haven van Rotterdam of in de nieuwe fietsfabriek van Gazelle. Het werk dat mensen deden, wordt steeds meer gedaan door robots en door intelligente systemen. Het Nederland van 2016 telt nog relatief weinig robots.⁴ De deskundigen verwachten dat dit de komende jaren gaat veranderen.

Nog afgezien van de robotisering zien we dat door technologische ontwikkeling het soort werk dat we doen verandert en de manier waarop we werken. In 2016 kun je bijvoorbeeld werken als app-bouwer, iets wat tien jaar eerder ondenkbaar was. Digitale platforms zijn in 2016 al volop voorhanden. Via deze websites hebben we toegang tot allerlei producten en diensten. Je boekt een hotel via Booking.com of een taxi via Uber. Volgens de deskundigen gaan digitale platforms een steeds grotere rol spelen in het samenbrengen van vraag en aanbod, ook op de arbeidsmarkt.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

De arbeidsproductiviteit is de hoeveelheid productie die werkende mensen per uur produceren, meestal gemeten in euro's. De arbeidsproductiviteit kan toenemen door scholing⁵ of door specialisatie, maar de belangrijkste

manier om de arbeidsproductiviteit te verhogen is door gebruik te maken van machines (kapitaalgoederen). De arbeidsproductiviteit neemt toe als de productie stijgt bij een gelijkblijvende hoeveelheid gewerkte uren. Als de hoeveelheid gewerkte uren toeneemt bij gelijkblijvende productie, neemt de arbeidsproductiviteit dus af. In historisch en internationaal perspectief is de arbeidsproductiviteitsontwikkeling met 1,6 procent per jaar hoog in het Nederland van 2016;⁶ hoger dan bijvoorbeeld in andere Europese landen en de Verenigde Staten.

Hoe groeit de economie?

De economische groei in 2016 bedraagt 2,2 procent.⁷ Met economische groei bedoelen we de toename van het bruto binnenlands product. De economische groei kan toenemen doordat meer mensen gaan werken of werkenden meer gaan werken. De economie groeit dan doordat we met z'n allen meer uren werken en meer produceren (samen 0,6 procent in 2016). De economische groei kan ook toenemen doordat de mensen die werken productiever worden. In dat geval stijgt de arbeidsproductiviteit en produceren werkenden meer in dezelfde tijd. De economie groeit dan door slimmer te werken (1,6 procent in 2016).

4

**Hoe werken we
in de wereld van
Gedreven Netwerken
in 2026?**



Scenario 1: Gedreven Netwerken

De Ambitieuze Autonoom leeft om te werken en werkt in netwerken

In de wereld Gedreven Netwerken zijn mensen gedreven om betaald werk te doen. Ze werken veel en flexibel. De werkweek loopt van maandag tot en met zondag en de werkdag houdt niet op na 17.00 uur. Mensen creëren hun eigen kansen en weten hun ideeën en hun arbeid te verkopen binnen hun netwerk. Ze doen meerdere opdrachten naast elkaar en ze zoeken hier actief naar.

Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?

In 2026 vinden we werk belangrijker dan in 2016. Waarom? Om verschillende redenen. We willen graag goed verdienen of zien ons werk juist als een manier om onszelf te ontplooiën. Mensen hebben een innerlijke 'drive' om te werken. In het assenstelsel beweegt onze voorkeur naar 'groot belang betaald werk', dus naar rechts over de horizontale as.

In deze wereld is de arbeidsmarkt in 2026 vooral in netwerken georganiseerd. Mensen en ondernemingen vinden elkaar bijvoorbeeld via digitale platforms om de taken te verdelen. Zzp'ers werken in netwerken samen, maar ondernemingen gaan ook allerlei tijdelijke verbindingen aan, zowel met zzp'ers als onderling, met klanten en met toeleveranciers.

Deze wereld, die we *Gedreven Netwerken* noemen, kenmerkt zich door een netwerkgerichte productie. In het assenstelsel bewegen we dus omhoog over de verticale as; netwerken zijn de dominante organisatievorm. Als we deze wereld zouden beschrijven in een Suske en Wiske, zou de strip heten 'De Ambitieuze Autonoom'.

Hoe werken we in de wereld van Gedreven Netwerken in 2026?

Scenario 1

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

- Van de 12,1 miljoen mensen tussen 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er 9 miljoen.
- Op de arbeidsmarkt is er een kleine mismatch tussen vraag en aanbod.
- Werkenden werken gemiddeld 31 uur per week.
- Het aantal zzp'ers is 1.750.000.
- Van alle werknemers in ondernemingen heeft 55 procent een vast contract en de rest niet.
- Relatief veel mensen scholen zich bij en deze is primair gericht op persoonlijke doelen.

Hoe staat het met technologie?

- Mensen zoeken en vinden elkaar voor taken via digitale platforms, die fysieke kantoren hebben vervangen.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

- De arbeidsproductiviteit stijgt met 1,1 procent.

Hoe groeit de economie?

- De jaarlijkse economische groei is 3 procent.

Hoe werken we in de wereld van *Gedreven Netwerken* in 2026?

Wat betekent 'een groter belang van werk' (horizontale as) en 'een meer netwerkgerichte productie' (verticale as) volgens deskundigen voor hoe we in Nederland werken in 2026?

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

Van de 12,1 miljoen mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er in 2026 negen miljoen.⁸ De arbeidsparticipatie is volgens deskundigen met 74 procent fors hoger dan in 2016 en is het hoogste van de vier werelden. Logisch. We willen graag werken. En wie wil werken, *kán* werken. Het werk is grotendeels opgeknipt in kleine klussen. De arbeidsmarkt is hierdoor lekker toegankelijk. Mensen kunnen makkelijk deeltaken verrichten. Omdat het werk opgeknipt is, is de arbeidsmarkt ook complex. Mensen zijn voortdurend actief op zoek naar taken. Opdrachtgevers kunnen hun taken makkelijk en snel wegzetten, en zijn constant op zoek naar de juiste mensen. Het is voor iedereen van groot belang zich goed te profileren. Immers, de *Ambitieuze Autonoom* is voor het binnenhalen van opdrachten afhankelijk van zijn reputatie. De mismatch op de arbeidsmarkt is volgens de deskundigen kleiner dan in 2016.

Dat het werk opgeknipt is, betekent ook dat we meerdere opdrachten of banen naast elkaar doen. *Gedreven* als we zijn, maken we gemiddeld meer uren dan in 2016. Het is ook

In het scenario *Gedreven Netwerken* werken veel mensen voor zichzelf

niet ongewoon dat mensen die in dienst zijn bij een onderneming, er gewoon nog klussen naast doen. Mensen doen meer betaald werk dan in 2016, gemiddeld 31 uur in de week, verwachten de deskundigen. Ruim twee uur in de week meer, lijkt weinig, maar in totaal betekent dat drie werkweken (van gemiddeld 31 uur) extra per persoon per jaar.

In het scenario *Gedreven Netwerken* werken veel mensen voor zichzelf. De deskundigen zien het aantal zzp'ers flink oplopen naar 1.750.000. Daarbij komt dat ondernemingen hun werk doen met een groter deel van de mensen die niet in vaste dienst zijn (werknemers met een flex-contract en zzp'ers). Van de werknemers in ondernemingen heeft 55 procent een vast contract (2016: 66 procent).

Scholing vinden we in dit scenario heel belangrijk. Relatief veel mensen scholen zich bij. Aantrekkelijk blijven op de arbeidsmarkt, iets dat tien jaar terug nog vooral onder zzp'ers belangrijk werd gevonden, is nu een breed geaccepteerd streven. De scholing die mensen volgen is dan ook primair gericht op hun persoonlijke professionele ambities. Mensen voelen zich verantwoordelijk voor hun eigen ontwikkeling. Zzp'ers en werknemers zonder vast contract hebben in 2026 geen 'vaste baas' die dit voor hen regelt.

Hoe staat het met technologie?

De technologische ontwikkeling zet in alle toekomst-scenario's flink door. In de wereld *Gedreven Netwerken* komt technologische ontwikkeling vooral tot uiting in de manier waarop we werken, verwachten de deskundigen. Het werk verschuift van functies naar taken. Het werk is opgeknipt en de arbeidsmarkt versplinterd. Dit werken in fluïde netwerken komt veelal tot stand via digitale platforms, zoals Anyjobby, waar vraag en aanbod van de arbeidsmarkt samenkomen. Matchmaking is goedkoop, transparant en efficiënt. Digitale platforms doen er in 2026 meer toe dan kantoorgebouwen.

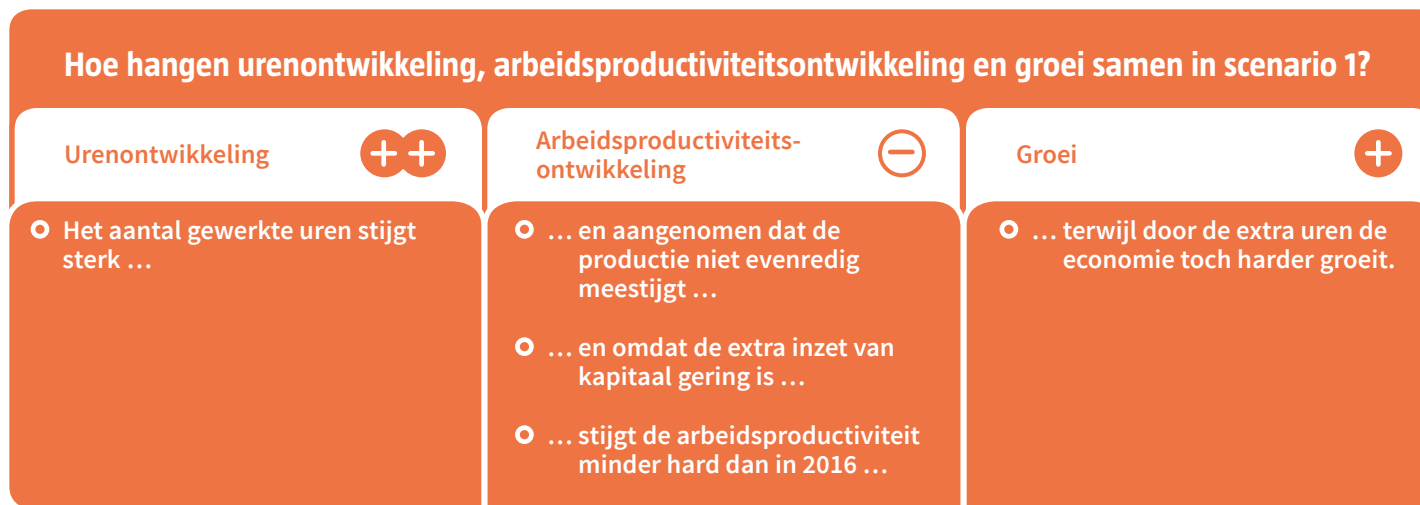
Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

Meer mensen werken en mensen werken gemiddeld meer uren. Nare bijwerking hiervan is dat we gemiddeld per uur minder gaan verdienen. Meer mensen die werken en langere werkweken betekent dat de arbeidsproductiviteit daalt, ervan uitgaande dat de productie per uur (arbeidsproductiviteit) niet evenredig meegroeit met het extra aantal gewerkte uren. Bijvoorbeeld: iemand die een dag in de week meer gaat werken (stijging van 20 procent), gaat niet 20 procent meer produceren per uur. De technologische ontwikkeling verhoogt in dit scenario de arbeidsproductiviteit,

bijvoorbeeld omdat matchmaking efficiënt is. Dit effect weegt echter niet op tegen de toename van het totaal aantal gewerkte uren, schatten de deskundigen. Daarom daalt de jaarlijkse arbeidsproductiviteitsontwikkeling in 2026 ten opzichte van 2016 met 0,5 procentpunt. De arbeidsproductiviteit groeit in deze wereld met 1,1 procent.

Hoe groeit de economie?

We hebben gezien dat in de wereld *Gedreven Netwerken* er meer wordt gewerkt dan in 2016. De arbeidsmarkt is toegankelijk en flexibel georganiseerd. De arbeidsproductiviteitsgroei daalt hierdoor ten opzichte van 2016. Doordat meer mensen werken en mensen ook meer uren maken, valt de economische groei toch hoger uit dan in 2016. De economische groei bedraagt 3 procent, de hoogste groei van de vier werelden.



Afbeelding 9

De plussen en minnen duiden de verandering aan ten opzichte van de uitgangssituatie (2016).

5

**Hoe werken we
in de wereld van
Gedreven
Ondernemingen
in 2026?**



Scenario 2: Gedreven Ondernemingen

De Keurige Carrièretijger leeft om te werken en werkt in ondernemingen

In de wereld Gedreven Ondernemingen hechten mensen veel belang aan betaald werk. In ondernemingen vinden mensen de functie die bij hen past en ze werken hier met een veelal vaste club mensen samen. Collega's maken deel uit van het sociaal netwerk van mensen. Om als onderneming te blijven groeien, bieden ondernemingen medewerkers kansen om zich te ontwikkelen. Daarnaast investeren ondernemingen in nieuwe technologie.

Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?

In 2026 vinden we, net als in de wereld *Gedreven Netwerken*, betaald werk belangrijker dan in 2016. In het assenstelsel beweegt onze voorkeur naar rechts over de horizontale as.

In de wereld *Gedreven Ondernemingen* zijn vooral ondernemingen verantwoordelijk voor de productie. Het zijn afzonderlijke ondernemingen met hun eigen, veelal kapitaal-intensievere productie, voorzien de deskundigen. Voor de mensen die in deze ondernemingen werken is er vastigheid. We bewegen omlaag over de verticale as; ondernemingen zijn de dominante organisatievorm.

'De Keurige Carrièretijger' zou de strip heten, als we deze wereld zouden mogen beschrijven in een Suske en Wiske.

Hoe werken we in de wereld van Gedreven Ondernemingen in 2026?

Scenario 2

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

- Van de 12,1 miljoen mensen tussen 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er 8,5 miljoen.
- Op de arbeidsmarkt is er een grote mismatch tussen vraag en aanbod.
- Werkenden werken gemiddeld 30 uur per week.
- Het aantal zzp'ers is 1.200.000.
- Van alle werknemers in ondernemingen heeft 75 procent een vast contract en de rest niet.
- Relatief veel mensen scholing zich bij en deze is primair gericht op ondernemingsdoelen.

Hoe staat het met technologie?

- Ondernemingen hebben delen van het werk geautomatiseerd en verkiezen robots in plaats van mensen.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

- De arbeidsproductiviteit stijgt met 1,6 procent.

Hoe groeit de economie?

- De jaarlijkse economische groei is 2,5 procent.

Hoe werken we in de wereld van *Gedreven Ondernemingen* in 2026?

Wat betekent 'een groter belang van werk' (horizontale as) en 'werken bij ondernemingen' (verticale as) volgens deskundigen voor hoe we in Nederland werken in 2026?

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

Van de 12,1 miljoen mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er in 2026 8,5 miljoen. De arbeidsparticipatie is met 70 procent licht hoger dan in 2016, maar wat lager dan in de wereld *Gedreven Netwerken*. In de wereld *Gedreven Ondernemingen* hechten we veel belang aan betaald werk en we willen dus werken. Het werk ligt vooral bij ondernemingen en het is lastig de juiste baan te vinden. Ondernemingen besteden veel tijd en aandacht aan het vinden van de juiste kandidaten. Ondernemingen hebben weliswaar schaalvoordelen door hun omvang, maar de mismatch tussen vraag en aanbod is volgens de deskundigen in deze wereld groter dan in de wereld *Gedreven Netwerken*. Het is voor werkgevers lastiger mensen te vinden

In de wereld *Gedreven Ondernemingen* hechten we veel belang aan betaald werk en we willen dus werken

met een profiel dat bij de onderneming en de functie past. Ondernemingen en werkenden willen voor langere tijd met elkaar samenwerken. Het matchingsproces en het sluiten van contracten zijn hierom relatief duur en tijdrovend.

Mensen werken graag en hard. De Keurige Carrière-tijger werkt gemiddeld 30 uur in de week, schatten de deskundigen.

Ook in de wereld *Gedreven Ondernemingen* is het aantal zzp'ers hoger dan in 2016, namelijk 1.200.000. Deskundigen verwachten dat hoewel het merendeel van het werk bij ondernemingen wordt gedaan, zzp'ers nog altijd een belangrijk deel van de productie verzorgen.

Van alle werknemers in ondernemingen heeft 75 procent een vast contract. Samen met de wereld *Ontspannen Ondernemingen* is dit het hoogste percentage van de vier werelden. In deze wereld kost het voor ondernemingen en werknemers tijd om elkaar te vinden en om een contract te sluiten. Langdurigere verbintenissen passen hier dan bij, menen de deskundigen.

Scholing vinden we in deze wereld heel belangrijk. Relatief veel mensen scholen zich bij. Mensen scholen zich om aantrekkelijk te blijven voor de werkgever. Werknemers volgen primair functiegerelateerde scholing gericht op

ondernemingsdoelen. Werkgevers faciliteren dit type scholing graag en gul.

Hoe staat het met technologie?

Technologische ontwikkeling heeft doorgezet en de gevolgen zijn anno 2026 goed zichtbaar. Routinematig werk is grotendeels geautomatiseerd en op de werkvloer doen robots en artificiële intelligentie veel werk, dat in 2016 mensen nog deden. In de wereld *Gedreven Ondernemingen* zijn ondernemingen de dominante organisatievorm. Ondernemingen investeren grootschalig in kapitaalgoederen, zoals robots en kunstmatige intelligentie. Ondernemingen kunnen hun doelen sneller, makkelijker en goedkoper realiseren door automatisering in te zetten in plaats van arbeid. Volgens deskundigen betekent technologische ontwikkeling in dit scenario dan ook dat relatief veel mensen vervangen worden door robots en dat er vooral plek is voor hardwerkende Keurige Carrière-tijgers.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

Doordat er meer mensen werken en mensen meer uren maken, wordt arbeid minder productief. We nemen aan dat de geproduceerde meerwaarde niet ten minste even hard

groeit als het totaal aantal werkuren. Hier staat tegenover dat ondernemingen investeren in technologie (automatisering en robots) waardoor mensen juist productiever werken. De deskundigen verwachten dat deze twee effecten ongeveer even groot zijn waardoor de arbeidsproductiviteit per jaar blijft groeien met 1,6 procent, gelijk aan 2016.

Hoe groeit de economie?

In de wereld *Gedreven Ondernemingen* werken meer mensen en mensen werken gemiddeld meer uren dan in 2016. De arbeidsproductiviteit is gelijk aan 2016. Conclusie: de economische groei valt hoger uit dan in 2016. De groei bedraagt 2,5 procent per jaar.



Afbeelding 11

De plussen een minnen duiden de verandering aan ten opzichte van de uitgangssituatie (2016).

**Hoe werken we
in de wereld van
Ontspannen
Ondernemingen
in 2026?**



Scenario 3: Ontspannen Ondernemingen

De Dienstbare Deeltijder werkt om te leven en werkt in ondernemingen

In de wereld Ontspannen Ondernemingen staan mensen ontspannen tegenover betaald werk. Mensen werken relatief weinig en maken veel tijd voor dingen die ze buiten het werk belangrijk vinden. Mensen hechten aan vastigheid en werken veelal bij een onderneming die dit kan bieden. Dit betekent dat ze als tegenprestatie wel de afgesproken uren moeten werken. Ondernemingen investeren bovendien flink in automatisering.

Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?

In 2026 hechten we minder waarde aan betaald werk dan in 2016. We besteden onze tijd liever aan andere zaken, zoals het zorgen voor kinderen of familie, actief zijn in de buurt of hobby's. We werken hoofdzakelijk om voldoende geld te verdienen om rond te komen. In het assenstelsel beweegt onze voorkeur naar *links* over de horizontale as.

De wereld *Ontspannen Ondernemingen* is vooral georganiseerd in ondernemingen. In deze wereld zijn – meer dan in 2016 het geval was – grotere ondernemingen verantwoordelijk voor de productie. Mensen die bij ondernemingen werken hebben hier hun vaste basis. We bewegen dus omlaag over de verticale as; ondernemingen zijn in deze wereld de dominante organisatievorm.

De Suske en Wiske strip van deze wereld zou als titel hebben 'De Dienstbare Deeltijder'.

Hoe werken we in de wereld van Ontspannen Ondernemingen in 2026?

Scenario 3

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

- Van de 12,1 miljoen mensen tussen 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er 7,3 miljoen.
- Op de arbeidsmarkt is er een grote mismatch tussen vraag en aanbod.
- Werkenden werken gemiddeld 26 uur per week.
- Het aantal zzp'ers is 750.000.
- Van alle werknemers in ondernemingen heeft 75 procent een vast contract en de rest niet.
- Weinig mensen volgen werkgerelateerde scholing en alleen op initiatief van werkgever.

Hoe staat het met technologie?

- Ondernemingen hebben delen van het werk geautomatiseerd en verkiezen robots in plaats van mensen.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

- De arbeidsproductiviteit stijgt met 2,6 procent.

Hoe groeit de economie?

- De jaarlijkse economische groei is 0,5 procent.

*Hoe werken we in de wereld van **Ontspannen Ondernemingen** in 2026?*

Wat betekent 'een kleiner belang van werk' (horizontale as) en 'werken bij ondernemingen' (verticale as) volgens deskundigen voor hoe we in Nederland werken in 2026?

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

Van de 12,1 miljoen mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er in 2026 nog maar 7,3 miljoen. De arbeidsparticipatie is in *Ontspannen Ondernemingen* 60 procent en het laagste van de vier werelden, schatten de deskundigen. We hechten weinig belang aan betaald werk en werken vooral om voldoende geld te verdienen. Bovendien ligt het werk vooral bij de individuele ondernemingen waardoor het voor mensen moeilijk is de juiste baan te vinden. Voor ondernemingen is het lastig de juiste kandidaat te vinden, omdat mensen minder gedreven zijn om te werken. De mismatch tussen vraag en aanbod is in deze wereld dan ook groter dan in de netwerkwerelden. Het matchingsproces en het sluiten van een contract kosten relatief veel tijd en geld.

We hechten weinig belang aan betaald werk en werken vooral om voldoende geld te verdienen

De Dienstbare Deeltijder werkt gemiddeld 26 uur per week, verwachten de deskundigen. Dit is nog wel hoger dan in de wereld *Ontspannen Netwerken* omdat werknemers door de onderneming aan de overeengekomen werktijden worden gehouden. Van het arbeidscontract gaat een disciplinerende werking uit.

In de wereld *Ontspannen Ondernemingen* is het aantal zzp'ers lager dan in 2016, namelijk 750.000. Ondernemingen doen hun werk voor het grootste deel met mensen die in vaste dienst zijn; 75 procent van de werknemers heeft een vast contract. Omdat het matchingsproces tijdrovend is, willen ondernemingen mensen lang binnenhouden.

In deze wereld volgen relatief weinig mensen functie-gerelateerde scholing. We doen dit vooral als de werkgever dit van ons vraagt. We volgen liever scholing gericht op onze persoonlijke interesses, is de verwachting van de deskundigen.

Hoe staat het met technologie?

Technologische ontwikkeling heeft ook in deze wereld flink impact op de arbeidsmarkt. Routinematig werk is grotendeels geautomatiseerd, en op de werkvloer zijn regelmatig robots 'aan het werk', ook in de zorg en het onderwijs.

Ondernemingen zijn de dominante organisatievorm en investeren nog sterker in kapitaalgoederen dan in de wereld *Gedreven Ondernemingen*, verwachten de deskundigen.

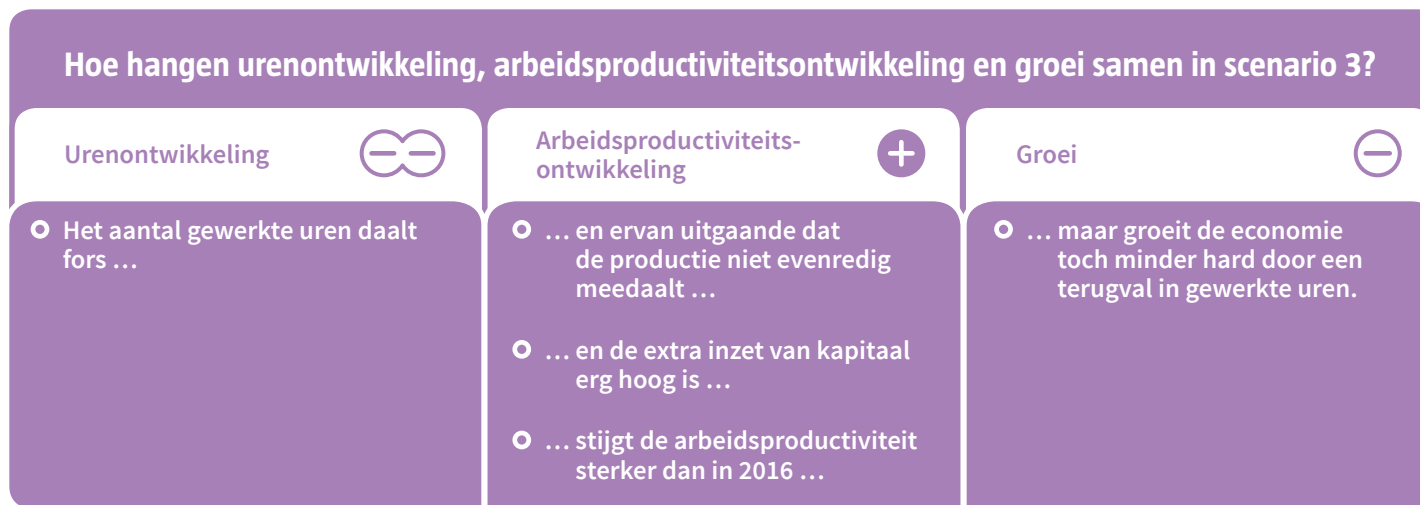
Doordat mensen minder belang hechten aan betaald werk, stellen ze minder tijd beschikbaar om waarde toe te voegen voor de onderneming. Dienstbare Deeltijders doen wel hun best, maar zijn nu eenmaal geen Keurige Carrièretijgers. Ze dragen minder bij aan de economische productie en zijn eenvoudiger te vervangen door automatisering.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

Doordat minder mensen werken en mensen minder uren maken, neemt het totaal aantal gewerkte uren af in de wereld *Ontspannen Ondernemingen*. De deskundigen verwachten dat de hoeveelheid geproduceerde meerwaarde niet even hard daalt als het aantal gewerkte uren, waardoor per saldo de arbeidsproductiviteit stijgt. Daarbij komt dat ondernemingen fors investeren in technologie (automatisering en robots) waardoor de resterende mensen nog productiever worden. De arbeidsproductiviteit stijgt in deze wereld met 1 procentpunt ten opzichte van 2016 naar 2,6 procent.

Hoe groeit de economie?

In deze wereld werken veel minder mensen. We werken gemiddeld ook minder uren per week dan in 2016. De arbeidsproductiviteit groeit harder, maar dit is onvoldoende om de daling in hoeveelheid uren te compenseren. De economische groei is dan ook lager dan in 2016 en bedraagt 0,5 procent per jaar.



Afbeelding 13

De plussen een minnen duiden de verandering aan ten opzichte van de uitgangssituatie (2016).

7

**Hoe werken we
in de wereld
van Ontspannen
Netwerken
in 2026?**



Scenario 4: Ontspannen Netwerken

De Creatieve Klusser werkt om te leven en werkt in netwerken

In de wereld Ontspannen Netwerken hechten mensen weinig belang aan betaald werk. Mensen werken om in hun inkomensbehoefte te voorzien. Mensen zijn creatief en zoeken en vinden opdrachten en klussen binnen hun netwerk wanneer ze willen werken. Ze werken niet meer dan nodig en ze werken het liefst wanneer het hen uitkomt.

Wat is er veranderd ten opzichte van 2016?

In de wereld *Ontspannen Netwerken* hechten we minder belang aan betaald werk dan in 2016. We besteden onze tijd liever aan andere zaken en werken vooral om in inkomen te voorzien. In het assenstelsel beweegt onze voorkeur naar links over de horizontale as.

De arbeidsmarkt is in deze wereld vooral in netwerken georganiseerd. Mensen en ondernemingen vinden elkaar om de (online) beschikbaar gestelde taken te verdelen. We bewegen omhoog over de verticale as; netwerken zijn de dominante organisatievorm.

De Suske en Wiske strip van deze wereld zou als titel hebben 'De Creatieve Klusser'.

Hoe werken we in de wereld van Ontspannen Netwerken in 2026?

Scenario 4

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

- Van de 12,1 miljoen mensen tussen 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er 7,5 miljoen.
- Op de arbeidsmarkt is er een kleine mismatch tussen vraag en aanbod.
- Werkenden werken gemiddeld 25 uur per week.
- Het aantal zzp'ers is 1.500.000.
- Van alle werknemers in ondernemingen heeft 55 procent een vast contract en de rest niet.
- Weinig mensen volgen werkgerelateerde scholing, maar wel scholing gericht op persoonlijke doelen.

Hoe staat het met technologie?

- Mensen zoeken en vinden elkaar voor taken via digitale platforms, die fysieke kantoren hebben vervangen.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

- De arbeidsproductiviteit stijgt met 2,1 procent.

Hoe groeit de economie?

- De jaarlijkse economische groei is 0 procent.

Hoe werken we in de wereld van *Ontspannen Netwerken* in 2026?

Wat betekent 'een kleiner belang van werk' (horizontale as) en 'werken in netwerken' (verticale as) volgens deskundigen voor hoe we in Nederland werken in 2026?

Hoe ziet de arbeidsmarkt eruit?

Van de 12,1 miljoen mensen tussen de 15 jaar en de pensioenleeftijd werken er in 2026 7,5 miljoen. De arbeidsparticipatie is in de wereld *Ontspannen Netwerken* 62 procent. Omdat we weinig belang hechten aan betaald werk is de arbeidsparticipatie lager dan in 2016. Het werk is opgeknipt in klussen en taken en dit leidt tot een heuse klusseneconomie. De arbeidsmarkt is hierdoor toegankelijk voor mensen die willen werken en tegelijkertijd ook complex. Mensen gaan telkens op zoek naar een nieuwe klus. Voor opdrachtgevers is het de kunst hun werk bij de juiste mensen weggezet te krijgen. Over het algemeen gaat dat makkelijk en snel. In deze netwerksamenleving is het voor iedereen van belang zich goed te profileren. Immers, mensen zijn voor het binnenhalen van klussen afhankelijk

**Het werk is opgeknipt
in klussen en taken
en dit leidt tot een heuse
klusseneconomie**

van hun reputatie en bedrijven moeten zich goede opdrachtgevers tonen om goede mensen aan zich te binden. De mismatch op de arbeidsmarkt is kleiner dan in 2016. Of het nu gaat om de cupcakedesigner of de klantenservicemedewerker-op-afroep, mensen hebben in de wereld *Ontspannen Netwerken* makkelijk toegang tot de arbeidsmarkt.

We hechten minder belang aan betaald werk. Daarom werkt de Creatieve Klusser gemiddeld maar 25 uur per week, verwachten de deskundigen. In deze wereld werken mensen de uren die ze nodig hebben om voldoende te verdienen om van te leven. Ze voelen zich over het algemeen niet ‘gedwongen’ – en al zeker niet door een werkgever – om meer te werken dan nodig.

In deze wereld werken veel mensen voor zichzelf. Het aantal zzp'ers schatten de deskundigen anderhalf keer zo hoog als in 2016, namelijk 1.500.000. Mensen werken in *Ontspannen Netwerken* graag als zelfstandige omdat ze dan hun werk optimaal kunnen combineren met andere bezigheden. Ondernemingen zijn gewend aan deze flexibiliteit. Het aandeel van de medewerkers dat niet in vaste dienst is, is groter dan in 2016. Van de werknemers mét een arbeidscontract heeft 55 procent een contract voor onbepaalde tijd (2016: 66 procent).

Mensen hechten weinig belang aan betaald werk en volgen hierom weinig werkgerelateerde scholing, is de verwachting van de deskundigen. We volgen wel scholing om persoonlijke doelen te realiseren, niet om onszelf nou zo nodig te onderscheiden op de arbeidsmarkt.

Hoe staat het met technologie?

In de wereld *Ontspannen Netwerken* komt technologische ontwikkeling vooral tot uiting in de manier waarop we werken. Het werk is opgeknipt in klussen en taken en de arbeidsmarkt is versplinterd. Werkenden en opdrachtgevers vinden elkaar snel en makkelijk. Net als in de wereld *Gedreven Netwerken*, doen in deze wereld in 2026 digitale platforms er meer toe dan fysieke kantoren.

Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?

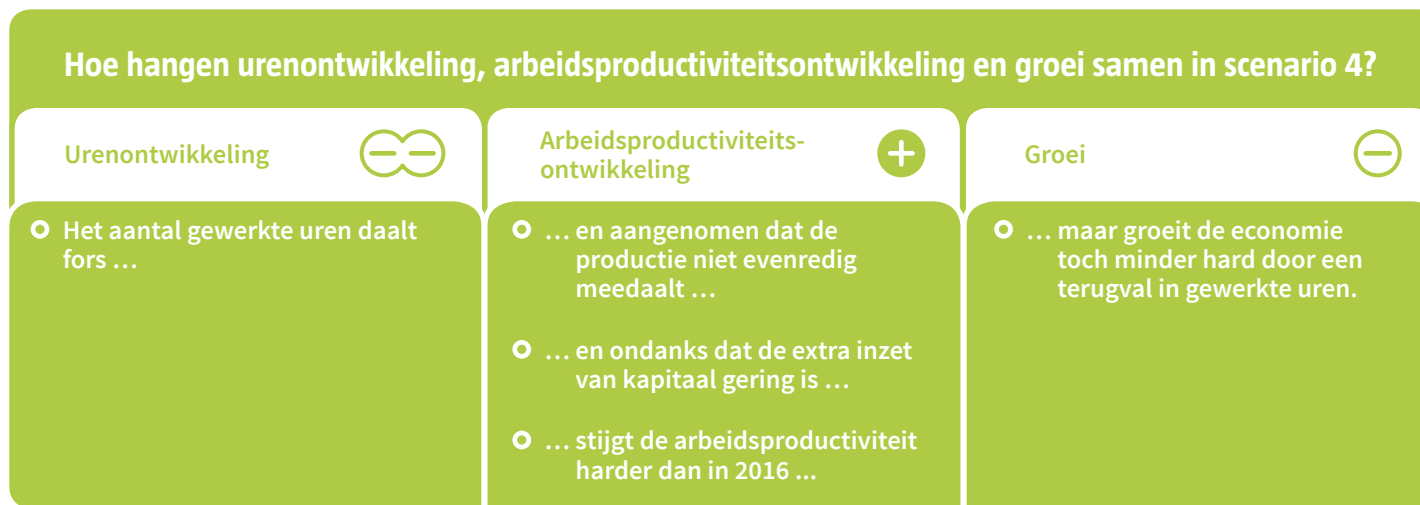
Doordat er minder mensen werken en mensen minder uren maken, daalt het totaal aantal gewerkte uren ten opzichte van 2016. We gaan ervan uit dat de productie per uur (arbeidsproductiviteit) niet evenredig mee daalt met het aantal gewerkte uren. Hierdoor groeit de arbeidsproductiviteit harder dan in 2016. Bovendien maakt digitalisering productieprocessen efficiënter en het

matchingsproces sneller. Hierdoor stijgt de arbeidsproductiviteit verder. Deze twee elementen samen maken dat de arbeidsproductiviteitsontwikkeling met 0,5 procent hoger uitvalt dan in 2016, namelijk 2,1 procent.

tegenover dat de arbeidsproductiviteit sterker groeit dan in 2016. Per saldo komt de economische groei in *Ontspannen Netwerken* uit op 0 procent; de groei is flink lager dan in 2016 en het laagst van de vier scenario's.

Hoe groeit de economie?

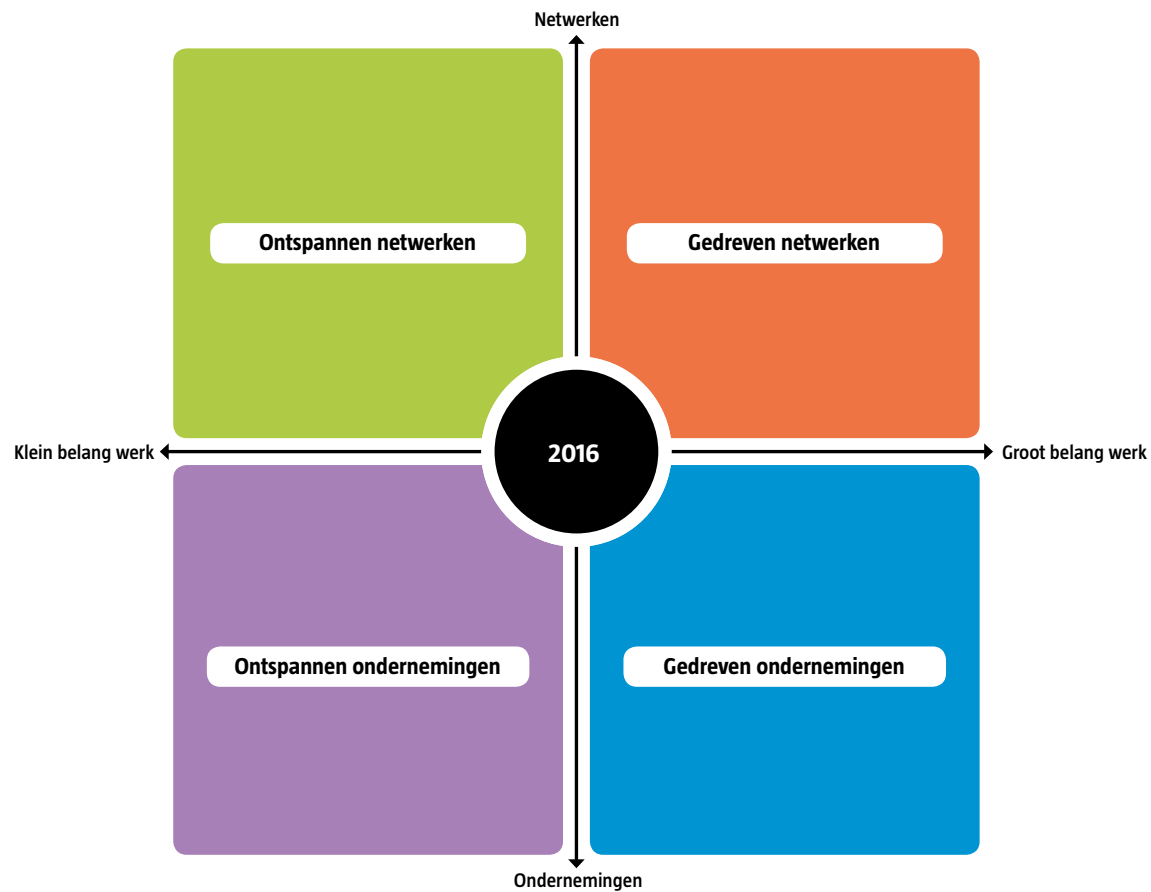
In de wereld *Ontspannen Netwerken* werken minder mensen en mensen werken gemiddeld minder uren. Hier staat



Afbeelding 15

De plussen een minnen duiden de verandering aan ten opzichte van de uitgangssituatie (2016).

Samenvatting van de schattingen per scenario



Afbeelding 16

Wat zijn de schattingen voor de variabelen in de vier scenario's?				
	1 Gedreven Netwerken	2 Gedreven Ondernemingen	3 Ontspannen Ondernemingen	4 Ontspannen Netwerken
Hoeveel mensen werken er?	9 miljoen	8,5 miljoen	7,3 miljoen	7,5 miljoen
Hoe hoog is de (netto) arbeidsparticipatie?	74 procent	70 procent	60 procent	62 procent
Hoeveel uur werken mensen per week?	31 uur	30 uur	26 uur	25 uur
Hoeveel zzp'ers zijn er?	1.750.000	1.200.000	750.000	1.500.000
Hoeveel werknemers hebben een vast contract?	55 procent	75 procent	75 procent	55 procent
Is de mismatch groot of klein?	Klein	Groot	Groot	Klein
In hoeverre scholen mensen zich?	Scholing vooral werkgerelateerd	Scholing vooral werkgerelateerd	Scholing minder werkgerelateerd	Scholing minder werkgerelateerd
Hoe staat het met technologie?	Het werk verschuift van functies naar taken	Routinematig werk wordt geautomatiseerd	Arbeid wordt vervangen door kapitaalgoederen	Het werk is opgeknipt in taken en klussen
Hoe verandert de arbeidsproductiviteit?	1,1 procent	1,6 procent	2,6 procent	2,1 procent
Hoe groeit de economie?	3 procent	2,5 procent	0,5 procent	0 procent

Afbeelding 17

Nabeschuwing

Hoe wordt werk georganiseerd in 2026? Hoe wordt de productie georganiseerd en wat betekent dat voor de organisatie van arbeidsrelaties? Dat was de vraag waarmee we deze scenarioanalyse zijn begonnen. Nu hebben we een beeld, dankzij het noeste denkwerk van de vele betrokken deskundigen. Of liever gezegd; we hebben vier beelden, vier mogelijke scenario's voor de arbeidsmarkt in 2026. Wat hebben we geleerd? En waarmee moeten we de komende jaren rekening houden als werknemer, als werkgever, als intermediair, als beleidsmaker, als politicus?

Terugkijkend op deze scenarioanalyse valt in elk geval op dat de deskundigen verwachten dat de thema's van nu ook in 2026 nog belangrijk zijn. Deels komt dit natuurlijk door het befaamde beschikbaarheidseffect (we vinden nu eenmaal belangrijk, wat nú, op dit moment in ons hoofd zit). Anderzijds gaat het ook om onderwerpen die inderdaad de ontwikkeling van de arbeidsmarkt zullen bepalen en domineren:

- 1 Platformeconomie en robotisering;
- 2 Flexibilisering en dynamiek;
- 3 Diversiteit en ongelijkheid.

Wat hebben we tijdens deze scenarioanalyse opgestoken over deze thema's?

Platformtechnologie en robotisering: *high tech*

Sommige dingen denken de deskundigen zeker te weten: Platformeconomie en robotisering hebben over tien jaar nog steeds grote invloed op de arbeidsmarkt. De technologische vooruitgang zal ons leven, werken en spelen blijven veranderen. En in rap tempo.

Opmerkelijk is dat de aard van de technologische beïnvloeding verschillend kan uitpakken in de vier scenario's. Zo nemen veel deskundigen die we vroeger invulling te geven aan de twee 'Netwerk'-werelden (boven in het assenstelsel), als vanzelfsprekend aan dat in deze netwerken de creativiteit welig tiert. Mensen kunnen dan vooral gemotiveerd zijn voor betaald werk (*Gedreven Netwerken*), of voor een andere besteding van hun tijd (*Ontspannen Netwerken*), in elk geval lijkt de creatieve klasse hier de toon te zetten. Zakelijke dienstverlening, persoonlijke dienstverlening, handel en in de wereld van 'de Creatieve Klusser' zelfs kleinschalige ambachtelijkheid, kleuren het beeld van de arbeidsmarkt. Vraag en aanbod vinden elkaar soepeltjes via platformtechnologie.

Het productieproces kan mede hierdoor worden opgeknipt in taken, die elk afzonderlijk online hun weg vinden naar de beste of goedkoopste uitvoerder. De platformtechnologie en de taken economie, die beiden in 2016 nog in de kinderschoenen staan, zijn tot volle bloei gekomen.

De vruchten van de digitale ontwikkeling plukken we dus vooral dankzij het online kunnen aanbieden van offline dienstverlening. Het werk blijft in deze scenario's vooral mensenwerk. De vervanging van mensen door robots en kunstmatige intelligentie is in deze netwerkwerelden naar verwachting minder dan in de scenario's waarin (grote en kapitaalintensieve) ondernemingen de dominante organisatievorm zijn.

Die twee 'ondernemingen'-werelden, aan de onderkant van het assenstelsel, associëren de deskundigen als vanzelf met een andersoortige economische bedrijvigheid. Minder creatief, maar met meer bestendige ontwikkeling en technologische innovatie. Impliciete aanname is dat ondernemingen meer dan los-vaste netwerken in staat zijn om langdurige kapitaalintensieve investeringen op te brengen. Voor een netwerk van freelancers is het lastiger de ontwikkeling van een zelfrijdende auto te financieren, dan voor een grote onderneming als Apple. De mate waarin het werk van mensen geautomatiseerd zal worden, is in de vaste werelden relatief dus hoger dan in de netwerkwerelden.

Technologische ontwikkeling is in de werelden waar ondernemingen de dominante organisatievorm zijn dan ook vooral *capital-based*, en in de netwerkwerelden met name *idea-based*.

Met deze inkleuringen vergroten de deskundigen vanzelfsprekend de verschillen tussen de vier mogelijke arbeidsmarkten van de toekomst. In alle scenario's is de invloed van *high tech* groot, maar afhankelijk van de dominante organisatievorm dus andersoortig. Voor beleidsmakers en politici die dromen van de terugkeer van de maakindustrie in Nederland worden de onderste werelden het meest aantrekkelijk. Ook voor de intermediairs op de arbeidsmarkt, de uitzendbureaus en de payrollbedrijven bijvoorbeeld, lijkt de toekomst waarin werk nog vooral wordt gedaan binnen ondernemingen de meeste mogelijkheden te bieden. Begrijpelijk: De werkgevers van 'de Dienstbare Deeltijder' en 'de Keurige Carrière-tijger' zullen eerder een beroep doen op een intermediair zoals we die nu kennen dan de opdrachtgevers van 'de Creatieve Klusser' en de 'Ambitieuze Autonoom.'

Flexibilisering en dynamiek: oorlog om taken of oorlog om talent

Vragen naar de toekomst van werk is in 2016 vragen naar de toekomst van de zzp'er. Na een periode waarin 'levenslang werknemerschap' de norm was, heeft de zelfstandige

De mate waarin het werk van mensen geautomatiseerd zal worden, is in de vaste werelden dus relatief hoger dan in de netwerkwerelden

zonder personeel de afgelopen decennia een enorme opmars gemaakt in de Nederlandse economie. De ‘verzzp’isering’ van de economie heeft duidelijk twee kanten. Allereerst de kant van de mensen die vrijwillig voor de zelfstandigheid kiezen en die zo op eigen kracht – geholpen door de voorkeursbehandeling van de fiscus – een rendabele praktijk hebben. Aan de andere kant zijn er de schijnzelfstandigen die voorheen vaak in loondienst waren, maar nu niet anders kunnen dan hun brood verdienen als opdrachtnemer.

Het aantal zzp’ers, bijna één miljoen in 2016, verandert de komende tien jaar in alle vier de scenario’s. De verwachtingen van deskundigen lopen uiteen, maar in drie van de vier toekomstige zets de zzp-trend door. In de wereld *Gedreven Netwerken*, verdubbelt het aantal zzp’ers bijna. In de werelden *Ontspannen Netwerken* en *Gedreven Ondernemingen* zien we dat het aantal zzp’ers gestaag blijft stijgen.

De snelle groei is niet onrealistisch, menen de deskundigen. Dit komt omdat in de netwerkwerelden er in principe altijd klussen beschikbaar zijn voor zzp’ers die willen werken. De concurrentie op arbeidsplatforms zal hard zijn, voorzien de deskundigen. Zeker in de wereld *Gedreven Netwerken*,

waarin betaald werk nog belangrijker is dan in 2016, staat ons een *oorlog om taken* verwachten.

Alleen als de samenleving de komende jaren kiest voor meer vrije tijd en ondernemingen de dominante organisatievorm blijven, zoals in scenario *Ontspannen Ondernemingen*, dan verdwijnen er een kwart miljoen zzp’ers. De onzekerheid over de toekomst van de zzp’er is groot onder de deskundigen. De hoofdonzekerheid voorkeur voor betaald of onbetaald werk speelt hierbij een rol, maar nog onzekerder zijn de deskundigen over wat politiek en beleid gaan doen. De invloed van de politiek op de toekomst van de zzp’er is groot.

Flexibilisering van de arbeidsmarkt gaat vanzelfsprekend over meer dan de zzp’er. Wordt de arbeidsmarkt dynamischer of juist niet? Dit hangt, afgezien van bewuste beleidsinterventies door overheden, vooral af van welke organisatievorm dominant wordt in de komende jaren. Ontwikkelt de arbeidsmarkt zich dankzij de doorontwikkeling van taken economie en platformeconomie tot een netwerk, zoals gebeurt in de twee Netwerkscenario’s bovenin het assenstelsel, dan daalt het aantal werknemers met een vast contract verder. Waar nu zeven van de tien werknemers een contract voor onbepaalde

tijd hebben, daar is dat in 2026 dan nog iets meer dan de helft. Dit betekent voor jongeren op de arbeidsmarkt dat ze naar vaste contracten kunnen fluiten. In de twee Netwerkscenario's lijkt dat voor de meerderheid niet echt een probleem te zijn. Flexibel is immers de nieuwe norm.

Maar ook deze zeer denkbare verdere flexibilisering is geen zekerheid. In de twee ondernemingen-scenario's, onderin het assenstelsel, stijgt juist het percentage werknemers met een vast contract. Het achterliggende idee is dat als netwerken niet de dominante organisatievorm worden, het voor ondernemingen lastiger wordt dan nu om goed personeel te vinden. De *oorlog om talent*, tussen de ondernemingen, maakt dat werkgevers hun werknemers graag aan zich binden, niet alleen met een vast contract, maar ook met allerlei goudomrande secundaire arbeidsvoorwaarden. De deskundigen wijzen hierbij bijvoorbeeld naar de strijd om mensen zoals die nu woedt tussen de sterk op specifieke expertise leunende technologiesector in Silicon Valley.

Het is dus niet gezegd dat werkgevers en werknemers het makkelijk gaan krijgen om elkaar te vinden. In de onderste twee werelden blijft de mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt bestaan. En ook in dit opzicht geldt dus dat voor de intermediairs op de arbeidsmarkt vooral die toekomstscenario's mogelijkheden bieden waarin werk vooral wordt gedaan binnen ondernemingen.

Diversiteit en ongelijkheid: de arbeidsmarkt versplintert

Hoeveel werk is er straks nog? Hoeveel arbeidsuren zijn er beschikbaar in 2026? Dat wordt in deze scenario's vooral bepaald door hoe de voorkeur voor betaald werk zich ontwikkelt. In de wereld *Gedreven Netwerken* zien de deskundigen een Nederland voor zich waarin iedereen er vol tegenaan gaat. Negen miljoen werkenden (een record!) maken gemiddeld 31 uur per week. Aan de andere kant van het spectrum werken zeven miljoen Dienstbare Deeltijders nog maar 26 uur per week. Het verschil in activiteit tussen de verschillende werelden is groot. Geen wonder dat de deskundigen de economische groei in *Gedreven Netwerken* zesmaal zo hoog inschatten als in *Ontspannen Ondernemingen*.

Welke kant de publieke voorkeur ten opzichte van betaald werk op zal gaan, kunnen de deskundigen echt niet zeggen. Beide scenario's schatten ze in als even waarschijnlijk. De een zegt; Nederland is nu al wereldkampioen deeltijdwerk, dat gaan we niet volhouden. De ander zegt, met het Sociaal Cultureel Planbureau, dat betaald werk nu juist is overgeëvalueerd en dat het alleen maar minder zal worden. Welke kant het ook opgaat, deze veranderende voorkeur is bepalend voor het aanbod op de arbeidsmarkt.

Opvallend is dat de organisatievorm zelf weer invloed heeft op de mate waarin mensen hun werk naar eigen voorkeur kunnen inrichten. In de Netwerkscenario's waarin

netwerken de dominante organisatievorm zijn, krijgen de voorkeuren van mensen meer de ruimte. Stijgt de voorkeur voor betaald werk, dan gaan in de wereld *Gedreven Netwerken* een half miljoen meer mensen aan de slag dan in de wereld *Gedreven Ondernemingen*. Aan de andere kant, waar de voorkeur verschuift naar vrije tijd, daalt de activiteit ook harder in *Ontspannen Netwerken* dan in *Ontspannen Ondernemingen*. Het werken in vaste ondernemingen en het dienen van de organisatie doelen heeft een dempend effect op het naleven van de eigen voorkeur.

Hoe dan ook wordt de arbeidsmarkt individualistischer en diverser, zo luidt de brede consensus onder de deskundigen. De ‘voltijdbaan’ is in 2026 een achterhaald begrip in drie van de vier scenario’s. Parttime werk, meerdere banen of baantjes naast elkaar, taken verdelen in netwerken van zelfstandigen, dit is hoe de arbeid zichzelf straks grotendeels zal organiseren. De arbeidsmarkt versplintert. Dat is het beeld. Lastig, zowel voor beleidsmakers als voor politici, maar ook voor de intermediairs op de arbeidsmarkt wordt de organisatie van werk er niet eenvoudiger op als het werk opgeknipt is. Tegelijkertijd biedt dit vooruitzicht kansen voor intermediairs. In de Netwerkscenario’s zijn er immers partijen nodig die het werk organiseren en die overzicht brengen in de versplinterde arbeidsmarkt. Hier liggen nieuwe arbeidsmarktdiensten in het verschiet, waar we ons in 2016 nog

De arbeidsmarkt wordt individualistischer en diverser

amper een voorstelling van kunnen maken. In de werelden waar ondernemingen de dominante organisatievorm zijn, kunnen intermediairs helpen vraag en aanbod zo efficiënt mogelijk bij elkaar te brengen.

Meerdere deskundigen hebben erop gewezen dat, ondanks dat het een goede denkoefening is om scenario’s te bouwen, het vooral ook belangrijk is dat iedereen die over de toekomst van de arbeidsmarkt wil nadenken vooral oog houdt voor de versplintering en de diversiteit die daardoor ontstaat.

Wat we niet mogen vergeten: de diversiteit binnen de scenario’s zelf. In een scenario waarin het aantal zzp’ers bijna verdubbelt (*Gedreven Netwerken*), kan de ongelijkheid tussen de succesvolle grootverdieners en de kleine krabbelaars, die we ook nu al zien onder zzp’ers, toenemen, zeker wat betreft hun bruto inkomens. Naarmate de arbeidsmarkt efficiënter wordt, zoals gebeurt op de digitale platforms in de bovenste twee scenario’s, zullen de verschillen tussen winnaars en verliezers toenemen, verwachten de deskundigen. In deze

netwerkwereiden zal ook de meest druk ontstaan op de huidige sociale zekerheid, het pensioensysteem en op het belastingstelsel. Het is ook de vraag hoe sociale bescherming te organiseren in de werelden waar netwerken de dominante organisatievorm zijn. De herverdelingsmotor zal steeds harder moeten werken om de ongelijkheid in bruto-inkomens te compenseren, vooral die tussen hoog- en laagopgeleiden. Werkgevers- en werknemersorganisaties in hun traditionele vorm komen nog meer aan de kant te staan.

In de twee werelden waarin ondernemingen de dominante organisatievorm zijn, is de versplintering vanzelfsprekend minder radicaal. Daar zullen we zien dat het oude *insider-outsider*-onderscheid een probleem blijft. Wie in wereld *Ontspannen Ondernemingen* geen Dienstbare Deeltijder kan zijn, staat buiten. En buiten staan er velen. In deze wereld groeit het aantal Nederlanders dat niet op de arbeidsmarkt actief is tot wel 5 miljoen mensen. Hoe hiermee om te gaan, is een vraag die politici en beleidsmakers zich in 2016 wel alvast mogen stellen.

Ten slotte, passend bij het beeld van de versplinterde arbeidsmarkt, wijzen we graag op de volgende notie: Elk scenario is op zichzelf al een mengvorm van de vier scenario's. In elke wereld hebben we zzp'ers, ondernemingen, netwerken en mensen die graag en veel werken en mensen die dit minder doen. Een wereld met Creatieve Klussers met

veel vrije tijd en anderen die juist gaan voor een carrière binnen een onderneming. Een arbeidsmarkt waarin sommige ondernemingen hun hoog specialistische werknemers in de watten leggen, en waarin andere ondernemers hun productie laten uitvoeren door een fluïde netwerk van inwisselbare freelancers. Intermediairs zien dat voor de meer standaard functies hun werk volledig is overgenomen doordat vraag en aanbod elkaar vinden op de digitale platforms, terwijl voor specifiekere zoekopdrachten werkgevers nog altijd op zoek zijn naar de menselijke *touch*.

Voor politici en beleidsmakers is deze diversiteit waarschijnlijk nog het moeilijkst te hanteren. Hoe wetgeving, sociale zekerheid en pensioenstelsel het tempo van de veranderingen op de arbeidsmarkt kunnen bijbenen, is een uitdagende vraag, waar menig deskundige zich zorgen over maakt. Nadenken over de richting waarin de arbeidsmarkt zich zal ontwikkelen en over welk beleid er nodig is om deze ontwikkeling zo goed mogelijk te begeleiden, is noodzaak.

Slot

Hoe ziet werk eruit in 2026? Vier toekomstige hebben we uitgedacht. We hopen met deze scenarioanalyse alle werknemers, werkgevers, intermediairs, beleidsmaker en politici houvast te bieden voor hun denkwerk over welke acties ze zelf kunnen nemen om succesvol te zijn op de arbeidsmarkt van 2026.

Van trends naar scenario's: hoe zijn we te werk gegaan?

Voor de scenarioanalyse in dit kaartenboek hebben we aan de hand van twee hoofdonzekerheden een assenstelsel gevormd: het belang van betaald werk en de dominante organisatievorm. Door de combinatie van deze onzekerheden ontstaan vier werelden, die als basis hebben gediend voor de scenarioanalyse. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe we met de deskundigen tot de keuze voor deze hoofdonzekerheden zijn gekomen.

Hoe zijn we te werk gegaan? Allereerst hebben we met een groep deskundigen een selectie gemaakt uit de trends. Wat zijn de belangrijkste onzekerheden? Welke onzekerheden hebben de grootste impact op de organisatie van werk?

Ook wilden we weten welke onzekerheden relatief onafhankelijk zijn van de richting van het overheidsbeleid. We wilden toewerken naar scenario's die relatief beleidsarm zijn. Met andere woorden, de scenario's kunnen zich voordoen onafhankelijk van wat Den Haag en Brussel beslissen.

Toen we de lijst met belangrijkste onzekerheden hadden, hebben we met de deskundigen per onzekerheid vastgesteld wat in de komende tien jaar de twee mogelijk denkbare uitersten zijn. Voor de onzekerheid 'economische groei' was dat bijvoorbeeld: 'hoge economische groei' en 'lage economische groei'.

Hoe hebben we uit deze lijst de belangrijkste twee onzekerheden gekozen? Waaraan moeten de onzekerheden voldoen? We zijn begonnen met drie criteria:

- 1 De onzekerheden zijn richtinggevend voor de toekomst van de organisatie van werk.
- 2 De twee uitersten van de onzekerheden zijn volgens de deskundigen ongeveer even waarschijnlijk. Als we met zekerheid kunnen stellen dat bijvoorbeeld de economische groei de komende tien jaar laag zal zijn, dan maakt dit deze 'onzekerheid' niet zo interessant. De andere kant van deze onzekerheid – het uiterste van hoge groei – wordt dan door niemand serieus genomen.
- 3 De twee uitersten van de onzekerheden zijn voldoende onderscheidend van elkaar. In het voorbeeld van de economische groei zijn als uitersten bijvoorbeeld 'lage groei' en 'erg lage groei' niet prettig, want het onderscheid is niet helder.

Ten slotte, hebben we onderzocht welke combinaties van assen interessante toekomstbeelden oproepen. Dit resulteert volgens de deskundigen in deze twee onzekerheden: het belang van werk en de dominante organisatievorm. Een deel van de overige onzekerheden hebben we gebruikt als variabelen om de scenario's mee te verrijken.



Afbeelding 18

Dankwoord

Mede namens de opdrachtgevers, ABU, ABN AMRO en UWV, bedankt De Argumentenfabriek iedereen die heeft meegewerkt aan de totstandkoming van dit kaartenboek. In het bijzonder bedanken wij de deelnemers aan de denksessies.

Deskundigen denksessies

Mark Roscam Abbing	Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid	Arjan Heyma	SEO
Joba van den Berg	Bouwend Nederland	Michiel Hietkamp	CNV Jong
Paulien Bongers	TNO	Marjolein ten Hoonte	Randstad
Bram Bosveld	Young Capital	Bas Koene	Erasmus Universiteit Rotterdam
Guus Budel	Flexensie	Harry van de Kraats	AWVN
Esther Crabbendam	FNV Jong	Alje Kuipers	Randstad
Wim Davidse	Dzjeng	Rob de Laat	Staffing Management Services
Fabian Dekker	WRR	Felix Lepoutre	Seats2Meet
Ronald Dekker	Universiteit Tilburg	Vincent Locht	Ministerie Economische Zaken
Jan Denys	Randstad België/Universiteit Leuven	Denis Maessen	Platform Zelfstandig Ondernemen
Barend Duits	Deloitte	Annemarie Muntz	Eurociett
Jan Willem Gelderblom	Start People, Wiki-werken	Pascale Peters	Radboud Universiteit
Petra van de Goorbergh	Oval	Arend Pieterse	Cedris
Jan Haven	Achmea	Hein Pouw	Ondernemer, oud directeur Vitae
Peter Donker van Heel	Panteia	Bertrand Prinsen	Labor Redimo
Harald Herbert	Verbond van Verzekeraars	Ben Rogmans	Intelligence Group
		Peter Ros	Permanent Beta

Michiel Rovers	UWV
Hugo-Jan Ruts	Zipconomy
Jeroen Sakkers	Victor Mundi
Paul Schoormans	KHN
Steve Sichtman	Blue Carpet
Marjan van Soest	ABN AMRO
Hans van der Spek	Berenschot
Véronique Timmerhuis	SER
Kees van Uitert	UWV
Piet Vessies	AWVN
Aaltje Vincent	zelfstandig loopbaanadviseur, jobmarketing 2.0
Pieter van der Vloed	Aeves
Hylke van der Wal	Reflexlab/Kyver
Marloes de Graaf-Zijl	CPB

Leden klankbordgroep

Wouter van Dam	UWV
Femke Kooijman	ABU
Jurriën Koops	ABU
Han Mesters	ABN AMRO
Leonie Oosterwaal	ABU
Frederieke van Oppen	ABN AMRO
Rob Witjes	UWV

Begrippenlijst

Arbeidsproductiviteit

Arbeidsproductiviteit is de totale hoeveelheid productie die werkende mensen leveren per tijdseenheid.

(Bruto of netto) arbeidsparticipatie

Bruto arbeidsparticipatie is het aandeel van de werkzame en werkloze beroepsbevolking in de potentiële beroepsbevolking (beroeps- en niet-beroepsbevolking). Het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de potentiële beroepsbevolking is de netto arbeidsparticipatie.

Economische groei

Economische groei houdt in de toename van het bruto binnenlands product. De economie kan groeien doordat meer mensen gaan werken of de mensen die al werken meer uren gaan werken. De economie kan ook groeien doordat werkende mensen productiever worden. In dat geval stijgt de arbeidsproductiviteit en produceren mensen meer in dezelfde tijd.

Mismatch

Mismatch houdt in dat arbeidsvraag en arbeidsaanbod onvoldoende op elkaar aansluiten, wat zich uit in veel vacatures in combinatie met veel werklozen. Mismatch doet zich veelal voor tussen sectoren, wanneer er veel vacatures zijn in de ene sector en tegelijkertijd veel werklozen in een andere sector. Mismatch is ook mogelijk binnen sectoren, wanneer het arbeidsaanbod niet aansluit op de gevraagde functie-eisen.

Potentiële beroepsbevolking

De potentiële beroepsbevolking is het deel van de bevolking dat, gelet op zijn leeftijd, in aanmerking komt voor deelname aan het arbeidsproces (15 jaar tot pensioenleeftijd). De potentiële beroepsbevolking bestaat uit de beroepsbevolking en niet-beroepsbevolking (zie afbeelding 6).

Trend

Een trend is iets dat verandert, dat in beweging is in de tijd. Een voorbeeld van een trend is: de vraag naar arbeid flexibiliseert. Er verandert iets, en deze verandering gaat een richting op, namelijk 'meer flexibiliteit'. Naast trends onderscheiden we in de analyse ook factoren. Een factor is statisch, een gegeven dat wél belangrijk is voor de organisatie van werk in de toekomst. Een voorbeeld van een factor is: de Nederlandse arbeidsmarkt is gereguleerd. In dit geval blijft er iets gelijk, er is geen verandering te verwachten.

Werkloze beroepsbevolking

De werkloze beroepsbevolking bestaat uit mensen tussen de 15 jaar en pensioenleeftijd die niet werken en op zoek zijn naar werk.

Werkzame beroepsbevolking

De werkzame beroepsbevolking bestaat uit mensen tussen de 15 jaar en pensioenleeftijd die voltijd of deeltijd werken.

Zmp'er

Een zelfstandige met personeel (zmp'er) is een persoon die een inkomen verkrijgt door voor eigen rekening en risico een bedrijf of beroep uit te oefenen en personeel in dienst heeft.

Zzp'er

Een zelfstandige zonder personeel (zzp'er) is een persoon die een inkomen verkrijgt door voor eigen rekening en risico een bedrijf of beroep uit te oefenen en geen personeel in dienst heeft.

Bronvermelding

Verwijzingen

- 1 Interdepartementaal Beleidsonderzoek (IBO) (2015), *Zelfstandigen zonder personeel*
- 2 Centraal Planbureau (2014), *Cities, tasks and skills*, CPB Discussion Paper 269
- 3 De in dit hoofdstuk vermelde data zijn gebaseerd op cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), tenzij anders vermeld.
- 4 International Federation of Robotics (2015), *World Robotics 2015 – Industrial Robots*, www.ifr.org
- 5 In deze scenarioanalyse laten we het effect van scholing op arbeidsproductiviteit buiten beschouwing, omdat onder deskundigen uiteenlopende inzichten zijn over de ontwikkeling van scholing binnen de vier scenario's.
- 6 Voor de ontwikkeling van de variabelen urenontwikkeling, arbeidsproductiviteitontwikkeling en economische groei in de scenario's nemen we als uitgangssituatie de cijfers in het scenario Hoog zoals gepresenteerd in het rapport van het Centraal Planbureau en het Planbureau voor de Leefomgeving (2015) *Toekomstverkenning welvaart en leefomgeving; Nederland in 2030 en 2050, twee referentiescenario's*.
- 7 Ibid.
- 8 Volgens het CBS is de prognose van de potentiële beroepsbevolking in 2026 is gelijk aan de huidige omvang van de potentiële beroepsbevolking.

Geraadpleegde bronnen en literatuur

- Centraal Bureau voor de Statistiek, Statline, statline.cbs.nl
- Centraal Planbureau (2015), *Baanpolarisatie in Nederland*, CPB Policy Brief 2015/13
- Centraal Planbureau en het Planbureau voor de Leefomgeving (2015) *Toekomstverkenning welvaart en leefomgeving; Nederland in 2030 en 2050, twee referentiescenario's*
- De Argumentenfabriek (2015), *Duurzaam aan de slag; Helder denken over duurzame inzetbaarheid van werkenden in Nederland*
- De Argumentenfabriek (2015), *Kiezen voor nieuwe zekerheden; Helder denken over sociaal-economische zekerheid in Nederland in 2025*
- Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO), stats.oecd.org

De initiatiefnemers



Jurriën Koops, ABU

“De toekomst van werk houdt ons allen bezig. Die toekomst van werk begint vandaag, want digitalisering en robotisering zijn aan de orde van de dag. Om die reden heeft de ABU samen met UWV en ABN AMRO opdracht gegeven voor dit onderzoek. Geen wetenschappelijk onderzoek, maar vrij denken met tientallen experts over werken in de toekomst. Het zijn bijzondere en vernieuwende vergezichten geworden, die vragen en discussie zullen oproepen. Dat is precies de bedoeling. De uitgave moet een bijdrage leveren aan het debat over de toekomst van werk. Die toekomst maken we samen.”



Han Mesters, ABN AMRO

“Als grote bancaire organisatie zien we ons geconfronteerd met de twee assen van deze scenariostudie. Grote organisaties wereldwijd herzien hun structuur en bedrijfscultuur. Zij kiezen voor een plattere organisatiestructuur en werken samen in zelfsturende teams. Het besef groeit dat de bedrijfscultuur belangrijk is om talent binnen te halen, juist in tijden van automatisering en digitalisering. Kwaliteiten als empathie, creativiteit en interpreteren van data, creëren het onderscheidend vermogen van de organisatie. Ironisch genoeg maken deze ontwikkelingen de banden tussen werkgever en werknemer losser. Wat betekent dit voor 2026? In elk geval dat innovatief vermogen zeldzaam is en meer tot bloei komt in een netwerkachtige organisatievorm.”



Rob Witjes, UWW

“De arbeidsmarkt verandert razendsnel. Werkprocessen wijzigen voortdurend. We werken vaker in projecten en denken steeds meer in rollen dan in functiebeschrijvingen. Behoort het begrip ‘vacature’ straks tot het verleden? Bedrijven willen snel inspelen op veranderende situaties en klantwensen. Meer flexibiliteit stelt ook hogere eisen aan de beroepsbevolking. Maar ook zij hebben op hun manier meer behoefte aan flexibiliteit. Zij hechten een groter belang aan een goede balans tussen werk en privé, en ook aan het benutten van hun eigen creativiteit. Deze publicatie – bedoeld ter inspiratie – is het resultaat van een uniek samenwerkingsproject.”

Over de auteurs



Jenny Kossen (1981) is senior kaartenmaker, econoom van opleiding en werkt sinds 2008 bij De Argumentenfabriek. Hiervoor werkte ze bij de Rijksoverheid. Eerder verschenen publicaties van Jenny zijn *Zó werkt de zorg in Nederland* en *Duurzaam aan de slag*.



Betül Albayrak (1982) is medior kaartenmaker, econoom van opleiding en werkt sinds 2014 bij De Argumentenfabriek. Hiervoor heeft Betül gewerkt bij het Ministerie van Financiën en bij Ecorys. Een eerder verschenen publicatie van Betül is *Duurzaam aan de slag*.



Kees Kraaijeveld (1971) is directeur, filosoof en psycholoog van opleiding en richtte samen met Frank Kalshoven in 2006 De Argumentenfabriek op. Kees heeft gewerkt op de economieredactie van *de Volkskrant* en schrijft wekelijks een column in *Vrij Nederland*. Een eerder verschenen publicatie van Kees is *De gids voor helder denken*.

**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 denkexercitie 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?