

De toekomst van werk 2030

Een wake-upcall voor organisaties, burgers en overheid

Mei 2018



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Voorwoord

De manier waarop wij werken verandert ingrijpend. Automatisering en 'learning machines' nemen menselijke taken en banen over. Dit betekent dat organisaties andere vaardigheden van hun medewerkers verwachten. Veranderingen als deze zijn een enorme uitdaging voor organisaties en HR-afdelingen. Tegelijkertijd hebben business leaders op ongekende schaal te maken met risico's, ontwrichting en een politieke en sociale omwenteling.

De veranderingen vinden in een steeds hoger tempo plaats. Er is veel concurrentie in de zoektocht naar het juiste talent. En 'talent' betekent niet meer hetzelfde als tien jaar geleden. We weten nu nog niet wat de rollen, vaardigheden en functies van morgen zullen zijn. Hoe kunnen organisaties zich voorbereiden op een toekomst waar maar een paar mensen zicht op hebben? Hoe kunnen mensen hun eigen loopbaan vormgeven en bepalen welke opleidingen ze nodig hebben? Hoe kan de Nederlandse overheid een sterke visie ontwikkelen op de toekomst van werk in Nederland en het voortouw nemen in het creëren van een internationaal speelveld voor een gemeenschappelijke aanpak van de grote werkthema's van de toekomst?

Dit is niet het moment om achterover te leunen en te wachten op wat komen gaat. Organisaties, mensen en de Nederlandse overheid moeten over hun eigen schaduw heen springen en voorbereidingen treffen voor de toekomst. Ze moeten nauw met elkaar samenwerken om de vooruitzichten voor iedereen te verbeteren. Niet alleen voor de hoogopgeleide, technisch onderlegde kenniswerkers, maar ook voor degenen die niet zijn voorbereid op de toekomst. In dit rapport kijken we in detail naar de krachten die de toekomst van werk bepalen, de belangrijkste thema's voor de Nederlandse arbeidsmarkt - flexibiliteit, technologie en ongelijkheid - en de kansen en bedreiging voor alle betrokkenen:

- ondernemingen en andere organisaties
- werknemers, andere werkenden (zoals de meer dan 1,5 miljoen ZZP'ers) en werkzoekenden
- werkgeversorganisaties en vakbonden
- politici, beleidsmakers en de overheid
- onderwijsinstellingen en relevante sociaal-maatschappelijke organisaties.

De mogelijke oplossingen, urgente actiepunten en de roadmap naar 2030 uit dit rapport willen we graag gebruiken om het gesprek aan te gaan met klanten, werkenden, sociale partners, politici, beleidsmakers en andere betrokkenen.

Ons rapport is gebaseerd op het wereldwijde rapport van PwC 'Workforce of the future. The competing forces shaping 2030', dat in 2017 is verschenen. In dit wereldwijde rapport worden de zogenaamde 'vier werelden van werk' voor 2030 uitgewerkt. Hierin wordt een eerste aanzet gegeven voor de mogelijke ontwikkeling van meerdere scenario's. In het rapport wordt ook aangegeven hoe we ons het beste op die scenario's kunnen voorbereiden. Ons rapport richt zich op de Nederlandse situatie en is bedoeld voor organisaties, mensen en de overheid.

Een onderzoek naar de toekomst zal nooit sluitend zijn. De tijd waarin we nu leven wordt gekenmerkt door constante veranderingen en onduidelijkheden. Het startpunt is net zo belangrijk als de bestemming. Misschien moeten we radicaal het roer omgooien, of is er maar heel weinig nodig om goed voorbereid te zijn. Maar achterover leunen en afwachten is geen optie.

Wij zien dit rapport als de start van een gezamenlijke zoektocht naar de uitdagingen die ons wachten. Een uitnodiging om samen de toekomst van werk de komende tien jaar vorm te geven.

Henk van Cappelle

Partner People and Organisation, PwC
Leader PwC Europe for People and Organisation

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kernboodschappen

Kom nu in actie

De toekomst van werk in 2030 is dichterbij dan we denken. Veranderingen vinden nu al plaats, in een steeds sneller tempo. Dit is een oproep tot actie voor organisaties, mensen, vakbonden en werkgeversorganisaties, politici en de overheid: wacht niet langer af, maar kom nu in actie!

We kunnen niet langer raden hoe de toekomst er uitziet.

Niemand weet hoe de wereld er in 2030 uitziet. Organisaties moeten rekening houden met meerdere scenario's, die continu wijzigen. Gebruik de grootste gemene deler van ieder scenario als startpunt. Laten we actie ondernemen en dingen uitproberen, zonder dat we precies weten wat de toekomst zal brengen. Maar we zullen ook een aantal aannames moeten doen.

Begrijpen wat technologie doet

Robotisering, automatisering en kunstmatige intelligentie hebben gevolgen op alle niveaus van een organisatie en voor alle medewerkers. Dit onderwerp is te belangrijk om alleen aan IT of HR over te laten. Zowel de organisatie als de mensen moeten goed begrijpen wat technologie doet en een goed inzicht krijgen in de gevolgen van de technologische veranderingen.

Mensen, niet banen

Organisaties kunnen niet voorkomen dat er banen verloren gaan door de toepassing van nieuwe technologieën, maar ze hebben wel een verantwoordelijkheid naar hun mensen. Ze kunnen de kans op succes van hun mensen verbeteren door hen te helpen om hun wendbaarheid, flexibiliteit en aanpassingsvermogen te vergroten. En door een leven lang leren, gefaseerde loopbanen en het invoeren van werk- en ontwikkeltrajecten onder de aandacht te brengen.

Mensen: Blijf relevant, investeer continu in je marktwaaarde

We leven straks negentig tot honderd jaar, waarvan we er vijftig tot zestig werkend doorbrengen. Mensen moeten de verantwoording nemen over hun eigen loopbaan en continu



investeren in studie en persoonlijke ontwikkeling, en in verschillende sociale netwerken. De boodschap? Blijf wendbaar, flexibel en pas je aan nieuwe situaties aan - blijf relevant. Bereid je voor op een loopbaan met meerdere fasen en posities: werknemer, zelfstandig ondernemer (ZZP'er), student en medewerker met een maatwerkcontract. In de toekomst zal er een onderscheid zijn tussen mensen die hun weg vinden in de nieuwe wereld van het werk, en mensen die dat niet lukt.

Versoepel het kader voor wet- en regelgeving, ga flexibeler om met arbeidsvoorwaarden

Dit is een oproep tot actie voor de Nederlandse wetgevers, sociale partners, opinieleiders en andere betrokkenen om de bewegingsvrijheid te vergroten. Om arbeidsvoorwaardenpakketten, zoals salaris- en beloningsstructuren, aan te passen, verschillende contractvormen te maken, en akkoorden te sluiten op het gebied van arbeidsmobiliteit en pensioenen en andere mogelijkheden op het gebied van uitgesteld inkomen.

Nederland geeft het goede voorbeeld

Nederland staat bekend om een aantal unieke eigenschappen, zoals zijn internationale karakter en het hoge kennisniveau. Nederland moet daarom het goede voorbeeld geven en het initiatief nemen voor het opzetten van een internationaal speelveld. Een algemene aanpak vinden voor de grote werkthema's van de toekomst, gezamenlijk duidelijke regels opstellen om mensen te beschermen en ervoor zorgen dat deze regels uniform worden toegepast en geïnterpreteerd. De Nederlandse wetgever zou er goed aan doen hiervoor de samenwerking te zoeken met andere rechtsgebieden en gebruik te maken van elkaars ervaringen en oplossingen.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

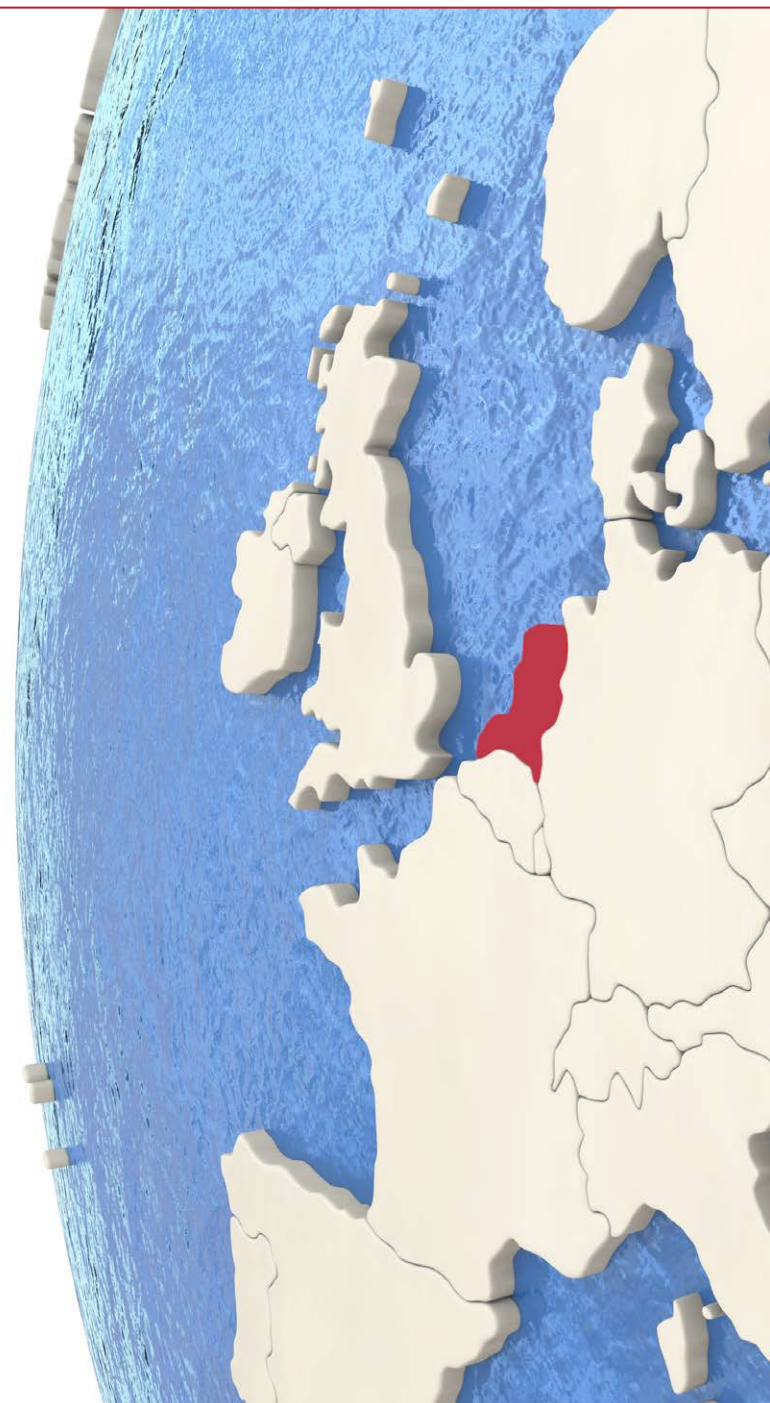
De krachten die de toekomst van werk bepalen

We moeten antwoord geven op de grootste vragen van onze tijd als het gaat om de toekomst van werk. Welke invloed heeft de stroom aan technologische ontwikkelingen, van automatisering en kunstmatige intelligentie (AI) op de plek waar we werken en op hoe we werken? Is het nog wel nodig om te werken? Wat wordt onze functie in een geautomatiseerde wereld?

Veel analisten richten zich op technologie en de rol die de automatisering zal hebben op banen en op de werkomgeving. Wij denken dat het antwoord op de vragen veel gecompliceerder is. Dat het minder over technologische innovatie gaat en meer over hoe mensen beslissen die technologie te gebruiken.

De toekomst van werk zal het resultaat zijn van vele complexe, wisselende en tegengestelde krachten. Sommige krachten staan al vast, maar het is lastig te voorspellen in welk tempo deze zich gaan ontwikkelen. Wetten en regels, de flexibilisering van arbeid, de push en pull tussen mens en machine en de algemene ontwikkeling van het sentiment van consumenten, burgers en arbeiders hebben invloed op de werkomgeving van de toekomst. In dit rapport bespreken we de specifieke kenmerken van de Nederlandse arbeidsmarkt en de belangrijkste partijen in de Nederlandse werkarena. Samen bepalen zij de toekomst van werk in 2030.

De uitkomst van dit krachtenspel laat zich niet makkelijk voorspellen. Organisaties, mensen en overheden moeten zich voorbereiden op meer dan één mogelijke uitkomst waarvan we nu nog denken dat die niet mogelijk is.



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

De krachten die de toekomst van werk bepalen

Megatrends

De megatrends zijn de enorme krachten die de maatschappij en de wereld van het werk opnieuw vorm geven:

Demografische en sociaal-maatschappelijke veranderingen

De wijzigingen in de omvang, verdeling en het leeftijdsprofiel van de wereldbevolking.

Verschuiving van de economische wereldmacht

Verschuiving in macht tussen ontwikkelde en minder ontwikkelde landen.

Snelle urbanisatie

Toename van het aantal mensen dat naar de steden trekt om daar te wonen.

Technologische doorbraken

Snelle voortgang van technologische innovatie.

Schaarste in grondstoffen en klimaatverandering

Tekort aan fossiele brandstoffen, extreem weer, stijging van de zeespiegel en watertekorten.

Alles overkoepelende ontwikkelingen

Politieke onzekerheid
Grotere politieke instabiliteit.

Toenemende ongelijkheid

Maatschappelijke scheiding tussen mensen die verzekerd zijn van werk, inkomen en kwalitatief goede werkomstandigheden en mensen die dat niet zijn.



De economische verschuivingen veroorzaken een herverdeling van macht, rijkdom, concurrentie en kansen op de hele wereld. Snelle technologische ontwikkelingen, radicaal denken, ontwrichtende innovaties, nieuwe businessmodellen en klimaatveranderingen hebben impact op elke sector. Ondernemingen moeten een duidelijke, betekenisvol doel ('purpose') hebben om de komende tien jaar aantrekkelijk te zijn en blijven voor werknemers, klanten en partners. De megatrends, aangevuld met ongelijkheid en onzekerheid vormen de basis van onze scenario's. De toekomst van werk wordt bepaald door de manier waarop mensen omgaan met de uitdagingen en kansen die deze trends met zich meebrengen.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

De krachten die de toekomst van werk bepalen

Technologie nader bekeken

Assisted Intelligence

Vandaag

- Automatiseren van repetitieve, gestandaardiseerde of tijdrovende taken en toepassen van assisted intelligence.
- Toenemende vraag naar STEM-vaardigheden (Science, Technology, Engineering and Mathematics) om nieuwe technologisch ecosystemen te bouwen.

Augmented Intelligence

Morgen

- Ingrijpende wijziging in de aard van werk. Mens en machine werken samen bij het nemen van beslissingen.
- Unieke menselijke eigenschappen - emotionele intelligentie, creativiteit, overtuigingskracht en innovatie - krijgen meer waarde.

Automated Intelligence

Toekomst

- Adaptieve 'continuous intelligence' systemen nemen besluitvorming over.
- De toekomst van menselijk werk staat ter discussie.



Kunstmatige intelligentie

Block chain

Zelflerende systemen

Virtual reality

3D-printing

Predictive analytics

Internet of Things

Stemgestuurde assistenten

Connectivity

Slimme woningen

Cloud computing

Quantum computing

Crypto currencies

Energie-opslag

Data mining

Drones

Wearables voor
verbetering van
gezondheid

Nanobots

Fluid data

Robotics

Zelfrijdende auto's

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

De krachten die de toekomst van werk bepalen

Demografie nader bekeken

- **Verouderende wereldbevolking:** Op een paar regionale uitzonderingen na veroudert de wereldbevolking. Dit zet spanning op het bedrijfsleven, sociaal-maatschappelijke instituten en economieën. De beroepsbevolking in de West-Europese landen zal in de komende tien opvallend veel ouder zijn dan in de rest van de wereldarbeidsmarkt.
- **Langer werkzaam leven:** De jongere generaties worden waarschijnlijk honderd jaar oud en werken tot hun tachtigste. Deze langere levensduur heeft gevolgen voor het businessmodel van organisaties, de ambities van individuele werkenden en de pensioenkosten. Het klassieke model van een leven in drie fasen wordt vervangen door een leven dat uit meerdere fasen bestaat, met meerdere banen, projecten en rollen. Hoe ziet jouw leven eruit als je honderd jaar kan worden? (Zie box 1 hieronder)
- **Beroepsbevolking bestaat uit meerdere generaties:** In 2030 bestaat meer dan 50% van de beroepsbevolking uit millennials, maar in de komende tien jaar bestaat de actief werkende bevolking uit vijf generaties (Zie box 2 rechtsboven).
- **Diversiteit in opkomende markten.**

The 100-Year Life: Een leven van 100 jaar

Hoe ziet jouw leven eruit als je honderd jaar kan worden? Krijg je het benauwd bij de gedachte dat je zestig of zeventig jaar moet werken? Of zie je mogelijkheden voor een interessantere toekomst omdat je zoveel meer tijd hebt? *De meesten van ons zijn opgegroeid met het traditionele driefasesysteem voor ons werkende leven: opleiding, werk, pensioen. Maar dit systeem begint nu al te wankelen. De levensverwachting stijgt, geïndexeerde toegezegde pensioenen verdwijnen en steeds meer mensen hebben meerdere loopbanen. Of je nu achttien, vijfenveertig of zestig jaar oud bent, je moet dingen heel anders aanpakken dan de vorige generaties en leren om je leven op een volledig anders in te richten (Gratton and Scott, 2016).*

De mindset van de millennials

De mentale instelling van de millennials (1985-2000), ook wel Generatie Y genoemd, kenmerkt zich door vijf thema's:

- Millennials willen autonomie en vrijheid op het werk.
- Millennials verwachten direct en rechtstreeks feedback.
- Millennials willen zinvol werk, werk met betekenis en een doel ('purpose').
- Millennials doorzien haarscherp verouderde structuren.
- Millennials zijn opgegroeid in het digitale tijdperk; social media is hun tweede natuur.

Ongelijkheid nader bekeken

Werkeloosheid, sociale uitsluiting, ongelijkheid en armoede zijn de onderwerpen waar mensen zich zorgen om maken voor de toekomst.

Het samenkomen van de megatrends, en dan met name technologie, demografische en sociale verandering en urbanisatie, bieden voor velen kansen op nieuw werk en zakelijke kansen, maar vormen voor anderen een bedreiging. Deze ontwikkeling kan de kloof tussen mensen in de samenleving vergroten. De kloof tussen mensen die zich redden en niet redden, tussen pioniers met een zakeninstinct en risicomijdende volgers die zich vasthouden aan hun zekerheden, tussen winnaars en verliezers, tussen arm en rijk. Ongelijkheid op de arbeidsmarkt kent vele vormen.

Ongelijkheid kan in de context van de toekomst van het werk in 2030 als volgt worden omschreven:

- Permanent versus tijdelijk
- Dienstverband versus zelfstandig
- Hoogopgeleid versus laagopgeleid (of theoretisch versus praktisch)
- Voltijd versus deeltijd beschikbaarheid
- Andere factoren die de kans op werk bepalen: leeftijd, geslacht, etnische en culturele achtergrond.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

De krachten die de toekomst van werk bepalen

Mogelijke koersrichtingen

Megatrends geven de context aan van de wereld van de toekomst, maar ze voorspellen niet hoe de wereld er in 2030 uitziet. We moeten leren omgaan met vele onzekerheden. Hoe zullen mensen reageren op de uitdagingen en kansen die de megatrends bieden? Welke invloed zal het publieke sentiment hebben? Dat is lastig te voorspellen. Het zal worden beïnvloed door cultuur, geschiedenis en vele andere lokale factoren. Met één enkele verkiezing of referendum kan het publieke sentiment de koers van een land radicaal wijzigen. Dit hebben we recent gezien in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk. De overheid en het publieke sentiment zullen ongetwijfeld invloed hebben op de krachten die aan de toekomstige koers ten grondslag liggen.

Het wereldwijde rapport 'Workforce of the future' van PwC schetst de vier werelden van de toekomst op basis van een analyse van de tegengestelde krachten die 2030 vorm geven: Het "push and pull" effect van collectivisme versus individualisme en integratie versus fragmentatie.

Lees meer over de vier werelden die zijn gebaseerd op de effecten van "push en pull" in het wereldwijde report van PwC 'Workforce of the future'.
The competing forces shaping 2030: <https://www.pwc.com/futureworkforce>

Collectivisme versus individualisme

Denken mensen eerst aan zichzelf of werken gemeenschappen samen, geleid door een collectief verantwoordelijkheidsgevoel? Wat is de rol van de overheid in het vinden van de balans tussen een sterke economie en de belangen van haar mensen?

Integratie versus fragmentatie

Betekent digitale technologie onvermijdelijk het einde van grote bedrijven? Technologie heeft er voor gezorgd dat kleine bedrijven gebruik kunnen maken van een grote pool van informatie en van vaardigheden en financieringen die tot dan toe alleen beschikbaar waren voor grote organisaties. Dankzij het gebruik van technologie is klein krachtig geworden. Ook heeft het grote organisaties de kans gegeven om hun interne en externe kosten drastisch te verlagen. Organisaties kunnen productiever zijn met minder mensen en hun werkzaamheden uitbouwen (bijvoorbeeld via tijdelijke werkkrachten) zonder enorme bedragen te hoeven investeren.



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Belangrijkste thema's in de Nederlandse arbeidsmarkt



In dit hoofdstuk richten we ons op drie thema's die in Nederland een cruciale rol spelen voor mensen, werk en maatschappij, te weten: flexibiliteit, technologie en ongelijkheid.

Flexibiliteit

Flexibilisering van arbeid

De Nederlandse arbeidsmarkt flexibiliseert in hoog tempo. Het aandeel werkgevers dat gebruik maakt van tijdelijke contracten is in de afgelopen twintig jaar verdubbeld. In de jaren negentig maakte ongeveer 30% van de organisaties gebruik van tijdelijke contracten. De afgelopen jaren schommelde dit rond de 60%. Met name kleine organisaties zijn de afgelopen decennia overgestapt op tijdelijke contracten. De trend verschilt per sector. In de gezondheidszorg, het onderwijs en bij de overheid waren tijdelijke contracten in de jaren negentig al populair. Daarom is de stijging in het aantal tijdelijke contracten in deze sectoren lager dan in andere sectoren. In de handel en horeca is de stijging het hoogst: van 15% (1995) naar 55% (2015). Deze snelle stijging vlakkt nu af. Het hoogtepunt is wellicht bereikt, met name in de technologiesector en de gezondheidszorg waar een enorm tekort aan gekwalificeerd personeel is.

Naast tijdelijke contracten maken werkgevers ook gebruik van andere vormen van flexibel werk, zoals ZZP'ers, tijdelijke uitzendkrachten, oproepkrachten en payrollers. Organisaties in de bouwsector (44%) en de zakelijke dienstverlening (37%) maken het meest gebruik van zelfstandigen. Oproepkrachten worden vaker ingezet in de zorg (45%). Payrolling is de minst gebruikelijke vorm van flexibel werk (SCP, 2017). In bijna de helft van de huidige lidstaten van de Europese Unie is het aandeel zelfstandigen in de actieve beroepsbevolking de afgelopen tien jaar gestegen. Nederland is een van de grootste groeilanden van Europa, met een groei die twee keer hoger ligt dan bijvoorbeeld in Duitsland. Op dit moment zijn er ongeveer 1,5 miljoen ZZP'ers in Nederland, op een totale werkende beroepsbevolking van ongeveer 11 miljoen.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Belangrijkste thema's in de Nederlandse arbeidsmarkt

Rigide wetgevend kader

In Nederland worden de arbeidsomstandigheden sterk gereguleerd door het arbeidsrecht, collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's), rigide beloningssystemen en pensioenregelingen. De wetten en regels van het arbeidsrecht beschermen de werknemer, die historisch gezien de zwakkere partij in de arbeidsovereenkomst is. De meeste sectorspecifieke cao's bevatten zeer gedetailleerde verplichte voorzieningen die niet genoeg flexibiliteit bieden. Salarisering en salarisschalen zijn vaak gebaseerd op rigide beoordelingssystemen. Het Nederlandse pensioenstelsel kraakt in haar voegen, ondanks dat het een van de beste pensioenstelsels ter wereld is.

De inflexibele en conservatieve houding van de meeste vakbonden belemmert op ernstige wijze het doorvoeren van grondige wijzigingen in arbeidsvoorwaarden. Volgens een recent onderzoek scoort Nederland slecht op flexibiliteit en staat op nummer 123 van een ranglijst van 137 landen (*World Economic Forum, 2017*). Deze score houdt in dat de mate van flexibiliteit om te onderhandelen over salaris en beloningsstructuur laag is. Zo bepaalt senioriteit nog altijd voor een groot deel de hoogte van het basissalaris van een persoon, waardoor de demotie van oudere werknemers een enorm taboe is. Afscheid nemen van dit rigide wetgevend kader is een uitdaging.

Technologie

Nederland heeft een open economie waarin export de drijvende kracht is. Vakkennis, technologie en dienstverlening zijn onze belangrijkste marktsectoren. De Nederlandse arbeidsmarkt kenmerkt zich door een sterk internationaal karakter, dat wordt ondersteund door een zeer goede fysieke en technologische infrastructuur met name voor wat betreft internetconnectiviteit en technologische faciliteiten. Hoewel onze huidige positie op het gebied van technologie goed is, is het niet vanzelfsprekend dat we in de toekomst een leidende positie behouden. De behoefte aan een leven lang leren en ontwikkelen wordt erkend, maar het ontbreekt aan gevoel voor urgentie en actiegerichtheid.

Deelnemen aan opleidingen

Binnen de OECD is IJsland koploper op het gebied van deelname aan opleidingen, vanwege de sterke focus op een leven lang leren. In Nederland is het concept van een leven lang leren nog lang niet gebruikelijk, zeker niet als het gaat om de doorlopende ontwikkeling van vaardigheden. Een leven lang leren en ontwikkelen bestaat uit de juiste combinatie van vaardigheden voor succes, innovatie, productiviteit en sociale inclusie van kwetsbare groepen in de arbeidsmarkt. Training op de werkplek is een belangrijk onderdeel van een leven lang leren. Aan dit type training wordt steeds meer aandacht gegeven. Volgens een recent onderzoek onder werkgevers in Nederland geven de meeste organisaties (85%) de voorkeur aan een training om het kennis- en vaardigheidsniveau van hun medewerkers te verhogen. Daarnaast doet 52% aan jobrotatie, waarbij medewerkers regelmatig andere taken uitvoeren binnen de scope van hun functie. Meer dan een derde van de werkgevers verhoogt het kennis- en vaardigheidsniveau van hun organisatie door nieuwe medewerkers aan te trekken. Werkgevers zetten jobrotatie ook in om medewerkers te laten rouleren tussen banen of afdelingen (*SCP, 2017*).

De financiering van opleidings- en ontwikkeltrajecten is geen probleem. Zowel vanuit het Europees Sociaal Fonds als vanuit de brancheorganisaties zijn er fondsen voor dit soort trajecten beschikbaar. Het is evenmin een kwestie van bewustwording. De echte knelpunten zijn het ontbreken van een gevoel van urgentie, beschikbare tijd en de bereidheid om te investeren in een leven lang leren (*Telegraaf, 2017*).

Groeiende behoefte aan ontwikkeling van vaardigheden

Naar schatting loopt 21% tot 35% van alle banen in Nederland het risico nu of later geheel of gedeeltelijk te worden geautomatiseerd. Tegelijkertijd profiteren mensen met de juiste vaardigheden van de kansen die een wereldwijde en technologisch geavanceerde wereld biedt. Voor organisaties, mensen en de Nederlandse overheid zijn vaardigheden essentieel om te kunnen floreren in een snel veranderende wereld die onderling steeds verder verbonden is. Er wordt

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Belangrijkste thema's in de Nederlandse arbeidsmarkt

steeds meer geïnvesteerd in immateriële activa zoals research and development (R&D), data en software. Dat betekent dat er steeds meer vraag zal komen naar mensen die over de vaardigheden beschikken om abstracte taken uit te voeren. Maar in de toekomst vervangt de technologie mogelijk ook werk dat nu door hoogopgeleiden wordt gedaan.

Ongelijkheid

Hoge mate van ongelijkheid tussen verschillende groepen

Leeftijd, geslacht, etnische en culturele achtergrond veroorzaken ongelijkheid in de Nederlandse arbeidsmarkt. Tot de meest kwetsbare groepen behoren oudere werknemers, migranten uit niet-westerse landen, vrouwen en deeltijdwerkers. Dit zijn enkele belangrijke cijfers van ongelijkheid tussen verschillende groepen in Nederland voor wat betreft baankansen, participatie en werkgelegenheid:

Leeftijd: oudere versus jongere werknemers

Slechts 26% van de werklozen in de leeftijd van 45-75 jaar vindt een baan, tegen 51% in de leeftijd van 15-25 jaar. De positie van ouderen op de arbeidsmarkt is relatief zwak. Ze zijn vaker werkloos en het is voor hen lastiger om een (nieuwe) baan te vinden. Werkgevers zien oudere werknemers vaak als duur, minder productief, minder flexibel en niet vernieuwend.

De arbeidsparticipatie van mensen in de leeftijd van 55-64 jaar is in Nederland (63,5%) lager dan in Duitsland (68,6%) en Zweden (75,5%). Naarmate de levensverwachting stijgt, werken meer mensen op hogere leeftijd. Mensen in de leeftijdscategorie 65-74 jaar geven aan dat ze bereid zijn te werken tot (gemiddeld) 69 jaar en 100.000 van de huidige werklozen in Nederland in de leeftijd 55-64 jaar geven aan dat ze graag “willen en kunnen werken” (CBS 2017).

Etnische en culturele achtergrond: niet-westerse versus westerse migranten en autochtone Nederlandse werknemers.

Het is voor afgestudeerden met een niet-westerse migranten-achtergrond - met name MBO'ers - lastiger om een baan te vinden

dan voor autochtonen of westerse migranten. Uit onderzoek blijkt dat 20% van de niet-westerse migranten die hebben deelgenomen aan de Beroeps Opleidende Leerweg (BOL) na een jaar nog steeds werkeloos zijn, vergeleken met 6% van de autochtone afgestudeerden. Afgestudeerden met een niet-westerse achtergrond lopen het grootste risico op een ongelijke behandeling op de arbeidsmarkt (*Social Mobility Commission, 2016; SCP 2013; Inspectie van het Onderwijs 2017*).

Geslacht: vrouwelijke versus mannelijke werknemers

Oudere vrouwen op de arbeidsmarkt hebben een lager inkomen, werken vaker in deeltijd en hebben te maken met grotere belemmeringen bij ontwikkeling en promotie dan mannen van dezelfde leeftijd. Dit wordt veroorzaakt door twee factoren: verschillen in taken tussen vrouwen en mannen gedurende hun leven (bijvoorbeeld zorgtaken) en verschillen in werk. Vrouwen werken vaker in sectoren en beroepen die meer flexibiliteit bieden, zoals administratieve en secretariële functies. Het gaat vaak ook om banen die over het algemeen lager worden betaald, zoals werk in de zorg, schoonmaakwerk, administratief werk, werk in een winkel of in de horeca.

Contractomvang: deeltijdwerk versus voltijdwerk

In Nederland is het aandeel deeltijdwerk het hoogst van de hele OECD, namelijk 72% van de werkgelegenheid. Dit kan een voordeel zijn voor jongere werknemers die een flexibele transitie zoeken van werkloosheid naar een permanente voltijdbaan. Maar het betekent ook aan dat het lastig is een vaste voltijdbaan te vinden (*OECD, 2016; CBS 2017; SCP 2018*).

Tweedeling in arbeidsmarkt: verschillen in baan- en inkomenszekerheid worden groter

We zien een duidelijke trend dat er een tweedeling in de Nederlandse arbeidsmarkt ontstaat tussen werknemers met een vast contract en werkenden met tijdelijke contracten. De ene groep heeft een vast arbeidscontract met een redelijke baan- en inkomenszekerheid (arbeidsbescherming). De andere groep werkt op basis van tijdelijke, flexibele en freelance-overeenkomsten, zonder enige baan- of inkomenszekerheid.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Belangrijkste thema's in de Nederlandse arbeidsmarkt



Deze tweedeling in de arbeidsmarkt lijkt in toenemende mate op het klassieke scenario waarin ongelijkheid en potentiële armoede dreigen voor de meest kwetsbare groepen.

Vast versus flexibel: Dienstverband versus zelfstandigheid

Een solide kern van werknemers met een vaste baan en daarnaast een flexibele schil van tijdelijke krachten, zelfstandigen zonder personeel (ZZP'ers), oproepkrachten en payrollers met flexibele werkafspraken. Er zijn veel verschillende vormen van flexibel werk. Veel ZZP'ers zijn succesvolle ondernemers die hun financiële zaken op orde hebben. Maar er is ook een grote groep flexwerkers die aanzienlijk minder verdient. Zij werken in een laagbetaalde functie of in een laagbetaalde sector of een combinatie hiervan, en lopen een groter risico werkloos of arbeidsongeschikt te raken. Binnen de groep flexibele arbeidskrachten zijn jongeren, vrouwen, migranten en mensen met een laag opleidingsniveau of vaardigheidsniveau oververtegenwoordigd. De arbeidspositie van mensen met een vaste baan en zelfstandigen verschilt. Dat heeft alles te maken met de contractvorm. Er zijn echter veel verschillende typen zelfstandigen. Sommigen zijn ondernemer, anderen zijn meer werknemer met een sterke positie op de arbeidsmarkt en anderen lijken meer op flexwerkers.

Unieke kenmerken van Nederland

Nederland heeft een relatief stabiel economisch klimaat met een open, exportgedreven economie en een sterke internationale focus. De economie is met name gericht op kennis, technologie en dienstverlening. De Nederlandse arbeidsmarkt kenmerkt zich door een sterk internationaal karakter en heeft een goede infrastructuur met goede verbindingen naar het buitenland.

De unieke kenmerken van Nederland voor wat betreft werk zijn dit:

- hoog kwaliteitsniveau op het gebied van kennis, technologie en dienstverlening;
- goedopgeleide en meertalige beroepsbevolking en inwoners;
- hoge productiviteit;
- strategische locatie ('gateway to Europe');
- uitstekende infrastructuur en internationale mobiliteit van werknemers;
- internationaal werkklimaat, gunstig fiscaal klimaat;
- zeer hoge internetconnectiviteit en veel aandacht voor cyber security;
- creatieve omgeving, beschikt over het grootste start-up ecosysteem van Europa; en
- hoge levensstandaard.

Knelpunt: verschil tussen vraag en aanbod

Een belangrijk knelpunt in de Nederlandse arbeidsmarkt is het verschil tussen vraag en aanbod. Dit doet zich met name voor in de volgende sectoren: technologie, bouw, gezondheidszorg en onderwijs. Werkgevers in deze sectoren hebben moeite om hun vacatures op te vullen en de verwachting is dat de komende vijf jaar het tekort aan gekwalificeerde medewerkers stijgt. Dit ondanks het feit dat Nederland meer dan 419.000 werklozen heeft, ongeveer 5% van de werkende bevolking (CBS, 2017). Het Research Centre for Education and the Labour Market (Maastricht University) heeft recent een rapport gepubliceerd. Dat rapport geeft prognoses van de arbeidsmarkt per beroep tot aan 2022. Hieruit blijkt dat de vooruitzichten voor jongeren met een afgeronde opleiding in de gezondheidszorg of de techniek, op ieder niveau, uitstekend zijn (ROA, 2017).

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland

De grootste gemeenschappelijke deler

Niemand weet hoe de wereld er in 2030 uitziet. Er zijn veel onzekerheden. We hebben de megatrends, de hoofdthema's en de specifieke kenmerken van de Nederlandse arbeidsmarkt besproken. Zullen de vier werelden uit het rapport van PwC, 'The workforce of the future' in 2030 domineren? Ook dit weet niemand. Maar de ontwikkelingen die in het rapport worden geschetst, zijn nu al zichtbaar. Daarom lijkt het logisch om ons te richten op de grootste gemeenschappelijk deler in elk scenario voor werk in de toekomst:

1. Mensen en technologie

De maatschappij van de toekomst is gericht op kennis, en wetenschap en technologie zullen alom aanwezig in de economie en in het dagelijks leven. Robotisering en automatisering leiden tot verlies van banen en groei van nieuwe banen. Technologie maakt nieuwe vormen van samenwerking tussen mens en machines mogelijk.

2. Mensen en netwerken

Door het internet, en met name door social media, zijn er nieuwe platforms ontstaan voor bedrijven en consumenten, en innovatieve start-up bedrijven. Connectiviteit, toegang tot netwerken, platforms en virtuele gemeenschappen bieden kans op flexibel werk voor mensen die grote waarde hechten aan autonomie, ondernemerschap en zingeving ('purpose').

3. Mensen, leven en werk

Toekomstige generaties leven honderd jaar en werken er zestig. Hun loopbaan zal bestaan uit meerdere fasen. Het is nog niet bekend hoe de vraag naar arbeid - beroepen, banen, rollen en vaardigheden - er in 2030 uit ziet. Veel van die toekomstige banen bestaan nu nog niet. Om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers moeten werknemers continu investeren in hun marktwaaarde, flexibel en lenig blijven en participeren in leven lang werken. Om aantrekkelijk te blijven moeten bedrijven mensen maatwerk contracten aanbieden, die aansluiten bij de verschillende levensfasen van mensen. Verder moeten ze doorlopend investeren in programma's om mensen te behouden, trainen en werven.

4. Mensen, werk en maatschappij

In de huidige arbeidsmarkt bestaan veel ongelijkheden. De verwachting is dat door de technologische, demografische en sociale veranderingen en andere megatrends een kloof ontstaat tussen mensen die hier wel en geen profijt van hebben. Dit kan een belangrijke en fundamentele verandering betekenen voor organisaties, maar vooral voor de samenleving als geheel. Doel, betekenis, zingeving in werk en leven wordt belangrijker dan ooit.



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland

Kansen en bedreigingen voor de Nederlandse arbeidsmarkt

De toekomst van werk in 2030 is onvoorspelbaar, maar de richting is duidelijk. Het speelveld van de toekomst van werk wordt bepaald door (i) de wijze waarop organisaties en mensen omgaan met technologie, netwerken, flexibiliteit, doel en betekenis en (ii) de manier waarop organisaties en overheid omgaan met sociale cohesie en (on)gelijkheid.

Waar liggen de kansen en bedreigingen voor Nederland, in het licht van de thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt?

Flexibiliteit

Flexibilisering van arbeid

Kansen

De jongste werkende generatie, de millennials (Generatie Y, 1985-2000) en centennials (Generatie Z, geboren na 2000) werkt mogelijk zestig jaar in een leven dat honderd jaar duurt. Zij moeten vaardig worden in het omgaan met verandering, en een leven lang leren, om zo gedurende hun leven te kunnen wisselen van vak, beroep of rol en combinaties hiervan. Organisaties en overheid moeten medewerkers hierbij ondersteunen door hen verschillende vormen van flexibele contracten te bieden, en hun de gelegenheid bieden om voor kortere of langere tijd verlof te nemen om vaardigheden te ontwikkelen en trainingen en scholing te volgen. Het is de moeite waard om nader onderzoek te doen naar het concept van een persoonlijk budget voor studie en ontwikkeling.

Om de mobiliteit van werknemers te verhogen moet het wisselen van baan niet worden belemmerd door angst op verlies van baan en inkomenszekerheid. Werkenden in een transitiefase moeten gebruik kunnen maken van een (individueel) inkomensfonds of een (gedeeld/collectief) fonds, opgericht om de mobiliteit van werknemers te verhogen. Een grote uitdaging voor de komende periode is het opzetten van een minimaal vangnet voor ZZP'ers. Een dergelijk vangnet kan bestaan uit een basisverzekering bij arbeidsongeschiktheid en een oplossing om op maat en tegen lage kosten pensioen op te bouwen.

Bedreigingen

Als organisaties en de Nederlandse wetgever (parlement/regering) er niet in slagen de volgende maatregelen krachtig te stimuleren:

- facilitering van het creëren van verschillende contractvormen;
- uitwerking van het concept van een persoonlijk budget voor opleiding en ontwikkeling,
- onderzoek van de mogelijkheden om een inkomensfonds op te zetten waarop een beroep kan worden gedaan tijdens een transitieperiode, en
- ontwikkeling van een minimum vangnet voor ZZP'ers - op dit moment telt Nederland meer dan een miljoen ZZP'ers, dan wordt de arbeidsmobiliteit ernstig belemmerd.

Rigide wetgevend kader

Kansen

- Afstemmen van de **huidige wet- en regelgeving** op de behoeften van de werknemers van de toekomst. Het gaat om de arbeidswetgeving, cao's, beloningsstructuren en het pensioenstelsel. Dit is een enorme uitdaging voor (i) de Nederlands wetgever, d.w.z. parlement en regering; (ii) de sociale partners, die onderhandelen over cao's en beloningsstructuren, en (iii) de partijen die betrokken zijn de hervorming van het pensioenstelsel.
- Het is belangrijk dat organisaties verschillende **soorten overeenkomsten** en meerdere keuzes kunnen aanbieden. Werkgever en werknemer kunnen dan bepalen welke type overeenkomst de beste optie is. Keuzevrijheid is belangrijk in een dynamische wereld waarin organisaties en mensen flexibel en wendbaar moeten blijven om succesvol te zijn. Ter bescherming van de werkenden moeten er uiteraard minimumeisen worden gesteld ten aanzien van gezondheidsrisico's en veiligheid en een sociaal vangnet worden gecreëerd voor langdurig werklozen en kwetsbare mensen.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland



- De **totale beloning** bestaat uit vast en variabel inkomen en overige beloningen, pensioenrechten, scholings- en ontwikkelmogelijkheden, en andere voordelen. Werknemers en andere werkenden moeten hun 'werkvoorwaardenpakket' kunnen afstemmen op hun behoefte in een bepaalde levensfase.
- Het **pensioenstelsel** biedt grote uitdagingen en kansen, zoals het versoepelen van de regels ten aanzien van verplichte deelname, en het geven van ruimte aan individuele invulling van het pensioen. Het stelsel kan ook verschillende opties bieden voor het investeren van pensioengeld dat door werknemers en werkgevers collectief is ingelegd.

Bedreigingen

- Als de huidige Nederlandse wet- en regelgeving zo star blijft als die nu is, blijft die de flexibiliteit en wendbaarheid belemmeren die organisaties nodig hebben om concurrerend te blijven.
- Werknemers ouder dan 45 jaar zullen niet geneigd zijn om naar een andere positie of naar een volledig nieuwe werkfase door te schuiven als ze gevangen zitten in de 'gouden kooi' van een zeer aantrekkelijk beloningspakket. Dit leidt ertoe dat er te weinig mobiliteit plaatsvindt in het middensegment van werknemers in een organisatie. Dit kan tot gevolg hebben dat de volgende generatie oudere werknemers geen goede kans heeft op een baan of vooruitzicht op een aantrekkelijke arbeidstoekomst.
- De starheid van de wet- en regelgeving vormt een serieuze bedreiging voor de capaciteit en de mogelijkheden van Nederland om door te groeien naar een internationaal georiënteerde aanbieder van kennis, technologie en dienstverlening.

Technologie

Mensen en technologie

Kansen

- Robotisering, automatisering, connectiviteit en kennisdeling via online platforms bieden mensen met een ondernemersgeest nieuwe kansen om **een eigen onderneming te starten**. De wereldmarkt ligt, virtueel gezien, binnen handbereik. Netwerken bieden medewerkers de kans om kennis te vergaren, te **doen waar ze goed in zijn**, zich te specialiseren en nichemarkten te ontdekken. Technologie en connectiviteit biedt kansen aan mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt: oudere medewerkers (zeg 50-plussers), mensen met een andere culturele achtergrond - specifiek niet-westerse migranten -, vrouwen en mensen die minder dan drie dagen per week werken.
- Het is heel goed mogelijk dat in 2030 robots een groot deel van de arbeid hebben overgenomen. Productiviteit is dan de som van de productie die door mensen en robots wordt geleverd. Stel je voor dat we per week **niet meer dan twee of drie dagen hoeven te werken?** En stel je voor dat we dan voldoende geld hebben verdiend om van te leven? De balans tussen werk en vrije tijd/recreatie zal veranderen. Vrijtijdsbesteding wordt belangrijker en creëert nieuwe kansen, ook voor mensen die vandaag nog tot een kwetsbare groep behoren. Door de verhoging van de levensverwachting leven mensen langer en werken ze langer, misschien wel tot hun zeventigste of tachtigste. Zie hiervoor ook het onderwerp 'The 100-Year Life' dat eerder in dit rapport is behandeld.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland

- Om haar koppositie te behouden, moet Nederland de technologie omarmen en **nieuwe samenwerkingsvormen** tussen mensen en robots onderzoeken. Zo kunnen kunstmatige intelligentie en machine learning een enorme vooruitgang betekenen voor medische diagnostiek en therapie, voor de analyse van juridische zaken (jurisprudentie, 'legal tech') of voor transport en onderzoek. Werkgevers hebben hierin een grote verantwoordelijkheid en kunnen meer bereiken dan de overheid. De verwachting is dat nieuwe vormen van samenwerking tussen mens en machine nieuwe kansen op werk opleveren, met name in de gezondheidszorg en met name voor vrouwen, deeltijdwerkers en migranten.

Bedreigingen

- Op de werkplek van de toekomst bepalen robots welke werkzaamheden door mensen worden uitgevoerd. Dit zal minder ruimte geven voor eigen interpretatie van de activiteiten en de menselijke medewerker minder zelfstandigheid geven.
- Ondernemingen kunnen zich onderscheiden op het gebied van privacy en databeveiliging. Beleid op dit gebied is daarmee ook een belangrijke risicofactor voor de reputatie van een onderneming. Het kan een risico zijn voor hun business en voor hun reputatie als goede werkgever, maar het biedt ondernemingen ook een kans om privacy onderdeel te maken van hun klant- en datastrategie.
- Technologie kan de ongelijkheid in de maatschappij vergroten (zie onder).
- Connectiviteit via netwerken kan leiden tot vervreemding van menselijke waarden.
- Netwerken en platforms zullen een belangrijke rol spelen in het creëren van nieuw werk, al kan het zijn dat het niet gaat om volledige banen maar om meerdere kleinere taken. In dat geval zal er sprake zijn van uitbuiting van medewerkers door netwerken en platforms.

Ongelijkheid

In dit rapport bespraken we eerder al de hoge mate van ongelijkheid tussen de verschillende groepen in de Nederlandse arbeidsmarkt. Wij zijn van mening dat zowel de flexibilisering van de beroepsbevolking als de technologische ontwikkelingen de ongelijkheid in de maatschappij vergroten en voor velen zullen leiden tot baan- en inkomensonzekerheid. Het vergroot de kloof tussen mensen die technologisch onderlegd zijn en de digibeten, tussen zelfstandigen en niet-zelfstandigen en tussen rijk en arm. Mensen die niet technisch zijn onderlegd zullen zich buiten de maatschappij voelen staan. Een leven lang leren en ontwikkelen is essentieel om flexibel en wendbaar te worden en de kans op werk in de toekomst te verbeteren. Dit geldt voor mensen uit alle lagen van de beroepsbevolking. We richten ons daarom nu op de uitdagingen op het gebied van vaardigheden die de OECD voor Nederland heeft benoemd.

Een leven lang leren en ontwikkelen

Kansen

De OECD is van mening dat dit de drie belangrijkste uitdagingen op het gebied van vaardigheden voor Nederland zijn:

1. Meer rechtvaardige ontwikkelingskansen

Het Nederlandse onderwijsstelsel slaagt er in om de meeste mensen sterke cognitieve, sociale en emotionele en werkspecifieke vaardigheden aan te leren. Toch beschikt een groot aantal volwassen slechts over een laag niveau basisvaardigheden. Bovendien hebben bepaalde groepen minder mogelijkheden om hun vaardigheden te ontwikkelen en volledig te benutten. Nederland moet er naar streven om vaardigheden beter te laten aansluiten op de inzet en het ambitieniveau van de persoon dan bij de persoonlijke omstandigheden.

2. Vaardigheidsintensieve werkplekken creëren

Het is belangrijk om vaardigheden te ontwikkelen en volledig en effectief in de werkomgeving te benutten. Het

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland

verhoogt de productiviteit en versterkt de concurrentiekracht van ondernemingen. Het inkomen en het werkplezier van medewerkers neemt toe. Werkomgevingen waar vaardigheden intensief worden ingezet zijn met name belangrijk voor volwassenen. Zij kunnen in die omgeving hun vaardigheden verder ontwikkelen. Dit is vooral belangrijk voor volwassenen uit groepen die mogelijk een achterstand hebben, zoals een laag opleidingsniveau, en huiverig zijn om weer een formele opleiding te gaan volgen.

3. Stimuleren van een leercultuur

In een wereld waar mensen niet alleen concurreren met steeds hoger geschoolde mensen in lagelonenlanden maar ook met steeds beter betaalbare technologieën die arbeid besparen, is het belangrijker dan ooit dat volwassenen deelnemen aan doorlopende scholingstrajecten. Zo kunnen ze zich aanpassen aan veranderingen en waar mogelijk nieuwe kansen benutten. In Nederland een leercultuur stimuleren is op zich al een belangrijk doel, maar kan ook meer rechtvaardige kansen ontwikkelen en het opzetten van vaardheidsintensieve werkomgevingen stimuleren.

De overheid, sociale partners en andere belanghebbenden **moeten samen optrekken** om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

Het Nederlandse onderwijssysteem en de vaardigheden van de Nederlandse bevolking zijn over het algemeen erg goed. Daarom liggen in Nederland de kansen om vaardigheden verder te verbeteren in delen van de maatschappij waar de overheid minder invloed op heeft, zoals de werkomgeving en de samenleving. Dit betekent dat er een plan van aanpak voor de hele samenleving nodig is om de Nederlandse ambities op het gebied van vaardigheden te bereiken.

In deze context is de grootste uitdaging voor Nederland wellicht een collectieve uitdaging. Om het vaardigheidsniveau in Nederland te verhogen moeten de overheid, individuen, sociale partners, opleidings- en trainingsinstituten en anderen **gezamenlijk verantwoordelijkheid en actie ondernemen**.



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland

Belanghebbenden zijn het over het algemeen eens dat een op zich staande actie van de overheid, sociale partners of anderen onvoldoende is om een wezenlijk verschil te maken in de drie hierboven genoemde gebieden. Er zijn echter vele acties die elke partner kan ondernemen die gezamenlijk het Nederlandse vaardigheidsniveau aanzienlijk kunnen verhogen (*OECD, 2017*).

Bedreigingen

Alleen bewustwording van de behoefte aan een leven lang leren is niet voldoende. Als er niet gezamenlijk verantwoordelijkheid en actie wordt genomen, loopt Nederland het risico haar koppositie te verliezen en terug te zakken naar een middelmatig prestatieniveau. Als er geen actie wordt ondernomen zal de huidige verhouding tussen vraag en aanbod snel verder scheef komen te liggen, met name in technologie, de bouw, gezondheidszorg en onderwijs, waar de tekorten het meest acuut zijn.

Een leven lang leren is niet langer vrijblijvend, maar een voorwaarde voor:

- ondernemingen om concurrerend te blijven;
- alle organisaties om relevant te blijven;
- alle werkenden om relevant te blijven; en voor
- iedereen om goed voorbereid te zijn op een verandering in rol, baan, beroep of werk-ecosysteem.

Vaardigheden voor de 21e eeuw



Basisvaardigheden: Geletterdheid, rekenvaardigheid, geletterdheid op verschillende vakgebieden: Wetenschappelijk - ICT - financieel - cultureel - maatschappelijk



Competenties: Kritisch denken, probleemoplossend vermogen, innovatief denken, communicatie, samenwerking



Karaktereigenschappen: Nieuwsgierigheid, initiatief nemen, empathisch vermogen, volhardingsvermogen, aanpassingsvermogen, leiderschapskwaliteiten, sociaal en cultureel bewustzijn, emotionele wendbaarheid (*World Economic Forum, 2016*).

CEO Survey 2018: Talent en technologie

Nederlandse CEO's vinden het ontwikkelen van zogenaamde soft skills net zo belangrijk als het ontwikkelen van digitale vaardigheden. Een overgrote meerderheid van de respondenten in de CEO Survey zegt dat ze in dit digitale tijdperk zowel de soft als digitale skills binnen hun organisatie moeten versterken. Eigenschappen als problemen kunnen oplossen, samenwerken en creativiteit worden steeds belangrijker. Dit zijn vaardigheden die niet eenvoudig door computers zijn over te nemen. (*PwC CEO Survey, 2018*).

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie

Flexibiliteit

Flexibiliseer werkcontracten en beloningssystemen

Neem de belemmeringen in de huidige wet- en regelgeving weg zodat werkcontracten en beloningsstructuren kunnen worden afgestemd op de behoefte van ondernemingen en mensen. De arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om flexibele werkafspraken, verschillende soorten contracten en een beloningssysteem dat is gebaseerd op de bijdrage van de medewerker. Beloning moet gebaseerd zijn op de unieke toegevoegde waarde van een persoon in plaats van op een rigide functiewaarderingssysteem, vaste salarisschalen en senioriteit zoals het aantal ervaringsjaren in die functie. Geef ondernemingen en medewerkers de mogelijkheid om individuele maatwerkafspraken te maken die aansluiten bij de markt. Maak het mogelijk voor werknemers en andere medewerkers om in ZZP-achtige constructies te werken.

Creëer een breder en flexibele wetgevend kader om vrije in- en uitstroom van medewerkers in Nederland en internationaal mogelijk te maken.

Voorbeelden

- Living labs, proeftuinen, pilot projecten, experimentele platforms om innovatieve contracten te ontwikkelen en beloningsafspraken gebaseerd op waarde (start-ups).
- Contract voor vijf jaar en een persoonlijk budget voor scholing, training en ontwikkeling (KLM).
- Contract voor onbepaalde tijd wordt contract voor bepaalde tijd, met vele transitie- en ontwikkelingskansen (*besproken tijdens BNR Werkgeversdebat, 2018*).
- Wet- en regelgeving over de beëindiging van een overeenkomst voor onbepaalde tijd.
- Wet- en regelgeving over opeenvolgende tijdelijke arbeidsovereenkomsten (bijvoorbeeld drie opeenvolgende contracten van vier jaar).



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie

Versterk de positie van ondernemingsraden

Geef ondernemingsraden (OR's) de mogelijkheid om maatwerkoplossingen af te spreken met betrekking tot werkomstandigheden voor alle werkenden voor het bedrijf, te weten werknemers, andere medewerkers en zelfstandigen (ZZP'ers). Versterk de positie van de OR's door hun meer formele macht te geven, zoals het recht om een onafhankelijke advocaat en financieel expert in te huren en door support en training te verbeteren. Overweeg de invoering van geschiktheidseisen voor OR-leden, zoals die verplicht zijn bij bestuurders en commissarissen van financiële ondernemingen in Nederland.

Geeft OR's de bevoegdheid om personeel te vertegenwoordigen en te verbinden. Dit lijkt verstandig omdat OR's beter geïnformeerd zijn, dicht bij het vuur zitten en meer bereid zijn om samen te werken dan vakbonden. Op dit moment zijn de grote vakbonden erg defensief en reactief. Ze verzetten zich tegen nieuwe ontwikkelingen en innovatieve maatwerkoplossingen, blokkeren of vertragen deze. De vraag

is of vakbonden nog wel representatief zijn voor de huidige en toekomstige groep werkenden. Vakbonden zouden moeten nadenken op welke andere manier ze de mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt kunnen vertegenwoordigen, hun stem kunnen laten horen en hun belangen kunnen behartigen.

Voorbeelden

Supermarkt Jumbo (2017) en winkelketen Action (2018) breken de onderhandelingen met de vakbonden af en sluiten vervolgens met de OR een akkoord voor nieuwe collectieve arbeidsvoorwaarden.

Individualiseer pensioen

Het huidige pensioenstelsel voldoet niet meer en moet worden hervormd. De pensioenopbouw kan plaatsvinden op individuele pensioenrekeningen, maar deze kunnen worden gecombineerd met een vorm van collectieve risico-afdekking voor risico's die niet door een individuele deelnemer kunnen worden gedragen. Pensioen moeten sectoroverstijgend kunnen worden opgebouwd



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie



in plaats van de huidige methodiek, namelijk opbouw bij het pensioenfonds voor de specifieke bedrijfstak (of specifieke onderneming). Verander de mindset: Pensioenfondsen moeten deelnemers gaan benaderen als klant en hun geïntegreerde persoonlijke financiële planning oplossingen aanbieden. Maak flexibele pensioenarrangementen onafhankelijk van het type overeenkomst – arbeidsovereenkomst, opdrachtovereenkomst, ondernemersovereenkomst - en het land of de landen waarin wordt gewerkt, zodat individuele pensioenen kunnen worden meegenomen. Onderzoek de haalbaarheid van een inkomensgerelateerd, middelenafhankelijk overheidspensioen (AOW).

Verbreed de definitie van pensioen

Pas de strikte definitie van pensioen volgens het Nederlands recht aan zodat deelnemers (onder voorwaarden) geld uit hun pensioenvoorziening kunnen gebruiken tijdens zogenaamde 'inactieve' perioden. In deze context is een pensioen niet exclusief verbonden aan pensionering en kan pensioengeld ook worden ingezet in transitieperioden, zoals een periode tussen twee banen en tijdens sabbaticals en opleiding. Ofwel alle transitieperioden die kunnen voorkomen in een carrière die vijftig tot zestig jaar duurt. Zo wordt pensioen een instrument om individueel vermogen op te bouwen en transitieperioden te financieren. Maak het mogelijk om op verschillende manieren individueel vermogen op te bouwen, en verwijder belemmeringen in de huidige wet- en regelgeving.

Geef het goede voorbeeld: creëer een internationaal speelveld

Verlaag de belasting op arbeid en maak binnen de EU afspraken over een effectieve arbeidsmarkt en werkgelegenheidsbeleid - dit is onze oproep aan de Nederlandse overheid. Nederland zou de leiding moeten nemen en binnen de EU het goede voorbeeld geven door een internationaal speelveld te creëren.

Virtuele werk communities zijn de nieuwe realiteit in de wereld van global business. Een breder en flexibeler wetgevend kader zou de vrije instroom en uitstroom van werknemers moeten bevorderen. Nederland moet het initiatief nemen om een internationaal speelveld te creëren, haar unieke kenmerken te behouden en uit te breiden en zo haar leidende positie te behouden.

Stem voorstellen voor harmonisatie van wetten en regels af met die van andere landen

Voer dergelijke hervormingen niet zelfstandig door. De grote thema's rond mens en werk, zoals loondienst versus zelfstandigheid en de behoefte aan flexwerkers zijn in bijna alle landen hetzelfde. Nederland zou zich internationaal moeten oriënteren om werkbare oplossingen te vinden. Multinationals dringen aan op een betere harmonisatie van wetten en regels, en een mondiale strategie voor de belasting op arbeid. Voorstellen moeten worden afgestemd met best practices uit leidende landen in dit opzicht.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie

Voorbeelden

Het Verenigd Koninkrijk (VK) onderscheidt een nieuwe categorie 'worker', die het midden houdt tussen werknemer en zelfstandige. De overheid van het VK legt de verschillende opties uit via een **webmodule**.

Bevorder internationale arbeidsmobiliteit

Bevorder de internationale arbeidsmobiliteit door werknemers voor kortere opdrachten en projecten niet te verplichten om te voldoen aan bepalingen die gelden voor langdurige opdrachten. Geef wereldwijde ondernemingen de gelegenheid om zich snel door de markt te bewegen. Op dit moment kan de interpretatie en de toepassing van de bepalingen voor de Europese wetgeving voor grensarbeiders per Europese lidstaat verschillen.

De grenzen zijn weggefallen en de internationale regelgeving moet worden geamendeerd om dit te reflecteren. De huidige internationale wetgeving belemmert het flexibel en wendbaar werken op projectbasis of werken aan kortdurende opdrachten. De flexibilisering en internationalisering van arbeid vereist maatwerkpakketten, versoepeling van de rigide regels en eenvoudiger regelgeving.

Voorbeelden

- Uitkering bij werkloosheid en arbeidsongeschiktheid
- Sociale zekerheid (vangnet, minimum inkomen)
- Pensioenen.

Technologie

Laat personen zelf het heft in handen nemen

Laat personen hun eigen loopbaan, opleidingsbehoefte, vaardigheidsontwikkeling en profiel bepalen. Help hen relevant en wendbaar te blijven, en aantrekkelijk voor de arbeidsmarkt. Geef personen de mogelijkheid om een manier van werken (contractvorm) te kiezen die past bij de fase van hun loopbaan en leven: werknemer, opdrachtnemer of zelfstandig ondernemer

(ZZP'er). Motiveer medewerkers om te investeren in een leven lang leren. Biedt vaardigheidstrainingen aan die niet aan werk zijn gerelateerd. Motiveer hen om te investeren in verschillende netwerken en om duurzame relaties op te bouwen. Faciliteer transitities naar andere projecten, banen en/of beroepen. Ondersteun sabbaticals, 'soft career stops' en zelfs wijzigingen van loopbaan. Ondernemingen moeten mensen kansen bieden, stimuleren en helpen, op basis van wederkerigheid en wederzijds voordeel. En mensen moeten verantwoordelijkheid nemen voor en investeren in hun eigen duurzame inzetbaarheid.

Voorbeelden

Persoonlijk budget voor duurzame inzetbaarheid (Enexis)
Tiptrack: Interactieve online tool (app) ontwikkeld door de AWWN (Algemene Werkgevers Vereniging Nederland) waarin werknemers bijhouden hoe het hen vergaat op het gebied van werk, persoonlijke ontwikkeling en financiën, en gezondheid. Opleiding voor een beroep dat niet onder de kernactiviteiten valt, zoals vrachtwagenchauffeur (KLM). Sociaal-maatschappelijke projecten, vrijwilligerswerk (PwC).

Breng levenslang leren en ontwikkelen een stap verder

Laat volwassenen deelnemen aan vaardigheidstrainings-trajecten, zodat zij zich kunnen aanpassen aan verandering en de kansen benutten, met name in technologie en de digitalisering van werk en maatschappij. In Nederland een leercultuur stimuleren is op zich al een belangrijk doel, maar kan ook meer rechtvaardige kansen ontwikkelen en het opzetten van vaardigheidsintensieve werkomgevingen stimuleren. Overheid, sociale partners en belanghebbenden moeten samenwerken om de uitdagingen die de OECD heeft geformuleerd voor Nederland het hoofd te bieden (*Zie Kansen en bedreigingen - Technologie*).

Geef prioriteit aan gegevensbescherming en cybersecurity

Bedrijven moeten hun bedrijfsvoering in overeenstemming brengen met de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG), die per 25 mei 2018 van toepassing wordt. Maar ze

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie

zouden nog een stap verder kunnen gaan en databescherming en cybersecurity in een veel bredere en geïntegreerde context benaderen.

Denk hierbij aan de volgende aspecten:

- Strategie en digitale transformatie.
- Privacy en consumentenbescherming.
- Management van incidenten en bedreigingen.
- Implementatie en uitvoering.

Werk aan Performance Management nieuwe stijl: meer transparantie

De traditionele performance management systemen zijn steeds meer achterhaald. Een paar jaar geleden begon de revolutie in performance management systemen. Nieuwe benaderingen van performance management richten zich op de ontwikkelen van sterke punten, het afstemmen van de zakelijke (business performance) doelstellingen op de individuele en teamdoelstellingen, regelmatig feedback geven, 'coaching for performance', flexibele beloning en beloning als onderdeel van sociale erkenning. Performance management wordt transparanter. Het is geen intern onderwerp meer. Sociale media worden ingezet om input te krijgen van collega's, klanten en stakeholders van derde partijen.

Voorbeelden

Individuele maatwerk ontwikkelprogramma's voor medewerkers met fysieke en mentale coaching die vergelijkbaar zijn met die van topatleten.
(Snoek Hoveniers, besproken tijdens BNR Werkgeversdebat, 2018)

Ongelijkheid

Bescherm mensen tegen datamisbruik

Werk nauw samen met belangenverenigingen voor consumenten en producenten om wetgeving te maken die de maatschappij beschermt tegen digitale wild west-praktijken. Het doel zou moeten zijn om een eerlijke balans te vinden tussen het gemak van internet en voldoende wettelijke en ethische bescherming tegen de ongewenste effecten van digitalisering. Dit is dringend nodig om mensen te beschermen tegen het onrechtmatig gebruik van hun gegevens.

Voorbeelden

Zelfrijdende auto's, zorgrobots, e-coaches, kunstmatige intelligentie bij justitie, augmented reality, kunstmatige intelligentie om sociale profielen te maken, zelflerende algoritmes: Wie is eigenaar van al deze gegevens? Wie kan deze gegevens verzamelen en inzien?

Bescherm de onderkant van de arbeidsmarkt- de mensen die het niet redden

Richt een sociaal vangnet op voor de meest kwetsbare groepen. Dit zijn mensen aan de onderkant van de arbeidsmarkt die zich niet redden in de nieuwe toekomst van het werk. De komende jaren zal de belangrijkste scheiding op de arbeidsmarkt niet zijn tussen hoogopgeleid en laagopgeleid (of beter: theoretisch versus praktisch opgeleid), maar tussen onafhankelijken en afhankelijken. De onafhankelijken vinden hun weg in de nieuwe wereld wel. De afhankelijken hebben op de duur bescherming nodig, een sociaal vangnet. Een dergelijk vangnet is bedoeld voor mensen aan de onderkant van de samenleving en voorziet in een minimaal basisinkomen en bijstand vanuit de overheid.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie

Door deze mensen te ondersteunen voorkom je de vorming van machten die de sociale cohesie in de brede samenleving kunnen ontwrichten. Vakbonden zijn het beste gepositioneerd om de belangen van deze mensen te vertegenwoordigen en hun mening te verwoorden. De vakbonden moeten bereid zijn zich opnieuw uit te vinden om deze rol te vervullen. Maar ook werkgevers moeten hun verantwoordelijkheid nemen voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt, zoals mensen met een beperking die geheel of gedeeltelijk arbeidsongeschikt zijn.

Voorbeelden

Een vorm van bescherming voor ZZP'ers met een hoog, middelhoog of laag inkomen. In het laatste regeerakkoord (Rutte III) worden drie categorieën ZZP'ers onderscheiden: met een lager inkomen, middeninkomen en hoger inkomen. Wij zijn van mening dat ZZP'ers met een hoger inkomen geen bescherming nodig hebben. Ze zijn zelfstandig en moeten de vrijheid hebben om hun eigen werk te regelen. De ZZP'ers met een middeninkomen hebben de optie om te kiezen naar welk type overeenkomst hun voorkeur uit gaat. Inkomensbelasting zou geen rol moeten spelen bij het maken van deze keus. Een fiscaal neutraal werkcontract heeft de voorkeur. De Nederlandse overheid stelt voor dat zelfstandigen met een laag inkomen per definitie als werknemers worden beschouwd. Los van de uitkomst van de discussie over deze drie categorieën, zou deze moeten worden afgestemd op de arbeidswetgeving (*Regeerakkoord, 2017*).

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Roadmap naar 2030

Zoals al eerder aangegeven weet niemand van ons hoe de wereld er in 2030 uitziet. Gezien de onzekerheden die een rol spelen en de push en pull effecten die eerder zijn behandeld, moeten we op alles zijn voorbereid. In dit onderdeel zetten we de belangrijkste adviezen voor organisaties, mensen en de overheid voor de komende tien jaar op een rij.

Organisaties

- Investeer in nieuwe samenwerkingsvormen tussen mens en machine - door technologie ontstaan nieuwe banen.
- Bied meerdere totale beloningspakketten aan, afgestemd op de behoeften van mensen in de verschillende fasen van hun leven.
- Bied de keus uit verschillende typen overeenkomsten, zodat mensen kunnen kiezen voor de optie die het beste bij hen past.
- Betrek de Ondernemingsraad bij het bepalen van maatwerkoplossingen met betrekking tot werkomstandigheden voor alle werknemers, tijdelijke werkrachten en zelfstandigen die diensten verlenen aan de onderneming.
- Laat mensen zelf hun loopbaan bepalen en maak hen verantwoordelijk voor hun eigen, doorlopende opleiding- en ontwikkeltraject.
- Stimuleer mensen een leven lang te leren, een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor organisaties, mensen en de overheid.
- Onderzoek verschillende modellen voor persoonlijke budgetten voor onderwijs en ontwikkeling.
- Stimuleer arbeidsmobiliteit binnen de onderneming, in een breder netwerk van zakenpartners, en ook buiten de onderneming.
- Daag mensen van 55 jaar en ouder uit flexibeler te worden in de laatste fasen van hun loopbaan en faciliteer de transitie naar deeltijdovereenkomsten.
- Vind oplossingen voor de privacy- en gegevensbescherming van werkenden en consumenten.
- Geef prioriteit aan de verbetering van cybersecurity.
- Ontwikkel een visie op eerlijke beloning en houd daarbij rekening met interne salarisverhoudingen (top executive salaris versus gemiddelde werknemer), gender(on)gelijkheid, etnische (on)gelijkheid en andere beloningsverschillen (tussen regio's in een multinationale onderneming).
- Maak performance management transparant door 360 graden feedback toe te passen.



Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Roadmap naar 2030

- Bied werk aan nieuwkomers uit verschillende leeftijdsgroepen - alle generaties aan het werk - en hecht minder waarde aan leeftijd bij recruitment, promotie en in salarisschalen.
- Pas de huidige werkwijze van HR aan van standaardisatie naar wendbaarheid, flexibiliteit en de wijzigende behoeften van mensen in hun leven en hun werk en beschouw persoonlijke oplossingen als het nieuwe normaal (mainstream) in plaats van deze te zien als 'one-off deals' bij wijze van uitzondering.

Mensen

- Blijf flexibel en wendbaar, investeer continu in je marktwaarde en houd je profiel actueel, aantrekkelijk, levendig en relevant zodat je deel uit blijft maken van de arbeidsmarkt.
- Zorg ervoor dat je altijd blijft leren en ontwikkelen, zeker in de vaardigheden van de 21e eeuw.
- Wees voorbereid op een leven dat 90 tot 100 jaar duurt, met een werkzaam leven dat 50 tot 60 jaar duurt en dat uit meerdere fasen bestaat, in plaats van het traditionele leven dat uit drie fasen bestaat (opleiding, werk, pensioen).
- Maak gebruik van de mogelijkheden (en/of bedreigingen) van het speelveld waarin werk zich in de toekomst zal afspelen: technologie, wereldwijde connectiviteit en netwerken, demografische en sociale veranderingen en andere megatrends.
- Investeer in je immateriële activa: verschillende sociale netwerken, fysieke en mentale gezondheid en een balans tussen werken en leven.
- Overweeg een eigen onderneming te starten, onderzoek nieuwe markten, ontwikkel de vaardigheden waar je goed in bent en zorg dat je de beste bent in wat je doet, alleen of met zakenpartners.
- Overweeg om jezelf kandidaat te stellen voor de Ondernemingsraad en gebruik, als je eenmaal gekozen bent tot lid van de OR, de kracht van de Ondernemingsraad om maatwerk arbeidsvoorwaardenpakketten te introduceren.

Overheid

- Ontwikkel in nauwe samenwerking met alle betrokken partijen, en niet alleen de sociale partners, een sterke visie op de toekomst van werk in Nederland.

- Versoepel het huidige kader voor wet- en regelgeving, hervorm regels en voorschriften om de arbeidsmobiliteit tussen ondernemingen, sectoren en over de grenzen mogelijk te maken en creëer verschillende contractvormen en flexibele pensioenmogelijkheden.
- Neem het initiatief voor een internationaal speelveld voor de gemeenschappelijke aanpak van de grote werkthema's van de toekomst, het opstellen van een duidelijk kader van regels en voorschriften en een uniforme toepassing ervan - Nederland zou hierin het goede voorbeeld moeten geven.
- Maak in nauwe samenwerking met belangenverenigingen voor consumenten en producenten duidelijke regels om digitale wild west-praktijken te voorkomen, en vind een eerlijke balans tussen het gemak van internet en voldoende wettelijke en ethische bescherming tegen de ongewenste effecten van digitalisering.
- Versterk de formele positie van Ondernemingsraden.
- Verbreed de wettelijke definitie van pensioen naar individueel uitgesteld inkomen zodat mensen, onder bepaalde voorwaarden, geld uit een dergelijk fonds kunnen gebruiken om transitieperioden in hun loopbaan te financieren.
- Geef veel aandacht aan het concept van een leven lang leren en ontwikkelen; neem de verantwoordelijkheid om, in nauwe samenwerking met sociale partners, onderwijsinstututen en andere belanghebbenden de top 3 vaardigheden die de OECD heeft gedefinieerd te ontwikkelen.
- Onderzoek samen met de sociale partners hoe de scholingsfondsen het beste kunnen worden ingezet om programma's voor een leven lang leren te stimuleren, en om werkbare oplossingen te vinden voor werkenden in de leeftijd 55 jaar en ouder.
- Bekijk opnieuw het sociale vangnet voor de mensen die niet voldoende digitaal onderlegd zijn om zich te handhaven in de nieuwe toekomst van werk.
- Bescherm mensen tegen de invloed van grote bedrijven, zoals de tech-reuzen, wanneer deze grenzen overschrijden.

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Literatuur

BNR Werkgeversdebat (2018)

CBS TNO (2017) Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: de focus op ongelijkheid

FD (2017, 2018) Diverse artikelen 'Dossier Arbeidsmarkt'

FME, Berenschot, TIAS (2018) Smart working: Maak werk van technologie

Gratton & Scott (2016) The 100-Year Life

Harari (2017) Homo Deus. A brief history of tomorrow.

Holtzer (2014) De invloed van werknemers op de strategie van de vennootschap

Inspectie van het Onderwijs (2017)

McKinsey (2017) Shaping the Future of Work in Europe's Digital Front-Runners

McKinsey (2017) Jobs Lost – Jobs Gained

NRC (2017) Three articles on the Future of Work from different perspectives

OECD (2017) Skills Strategy Diagnostic Report for the Netherlands

Pearson (2017) The future of skills – Employment in 2030

PwC (2016) The attractiveness of the Netherlands as a gateway to Europe

PwC (2017) Workforce of the future. The competing forces shaping 2030

PwC (2017) Human value in the Digital Age

PwC (2017) Young workers index NL

PwC (2017) Golden Age index NL

PwC (2018) CEO Survey, Talent and Technology

ROA (2017) De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2022

SCP (2013)

SCP (2017) Arbeidsmarkt in kaart – werkgevers

Social Mobility Commission (2016)

Telegraaf (2017, 2018) Diverse artikelen

World Economic Forum (2017), Global Human Capital Report

World Economic Forum (2018), Global Talent Competitiveness Index

Navigatie index

► Voorwoord	2
► Kernboodschappen	3
► De krachten die de toekomst van werk bepalen	4
• Megatrends	5
• Technologie, demografie en ongelijkheid nader bekeken	7
• Mogelijke koersrichtingen	8
► Belangrijke thema's op de Nederlandse arbeidsmarkt	9
• Flexibiliteit	9
• Technologie	10
• Ongelijkheid	11
► Kansen en bedreigingen voor de toekomst van werk in Nederland	13
• Flexibiliteit	14
• Technologie	15
• Ongelijkheid	16
► Mogelijke oplossingen en oproepen tot actie	19
• Flexibiliteit	19
• Technologie	22
• Ongelijkheid	23
► Roadmap naar 2030	25
• Organisaties	25
• Mensen	26
• Overheid	26
► Literatuur	27
► Contactpersonen	28

Contacten

Henk van Cappelle

Business Unit Leader, People and Organisation

T: +31 88 794 6563

E: henk.van.cappelle@pwc.com

Mark Geerse

Employment Tax, People and Organisation

T: +31 88 792 6572

E: mark.geerse@pwc.com

Yvette van Gernerden

Employment Law, People and Organisation

T: +31 88 792 5442

E: Yvette.van.gernerden@pwc.com

Wim Koeleman

Retirement and Pensions, People and Organisation

T: +31 88 792 6340

E: wim.koeleman@pwc.com

Xuan Le

Global Mobility, People and Organisation

T: +31 88 792 3469

E: xuan.le@pwc.com

Bastiaan Starink

Retirement and Pensions, People and Organisation

T: +31 88 792 6406

E: bastiaan.starink@pwc.com

Janet Visbeen

Reward, People and Organisation

T: +31 88 792 6429

E: janet.visbeen@pwc.com

Met dank aan

Paula Kager – freelance auteur en editor