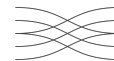


De Toekomst van Werk

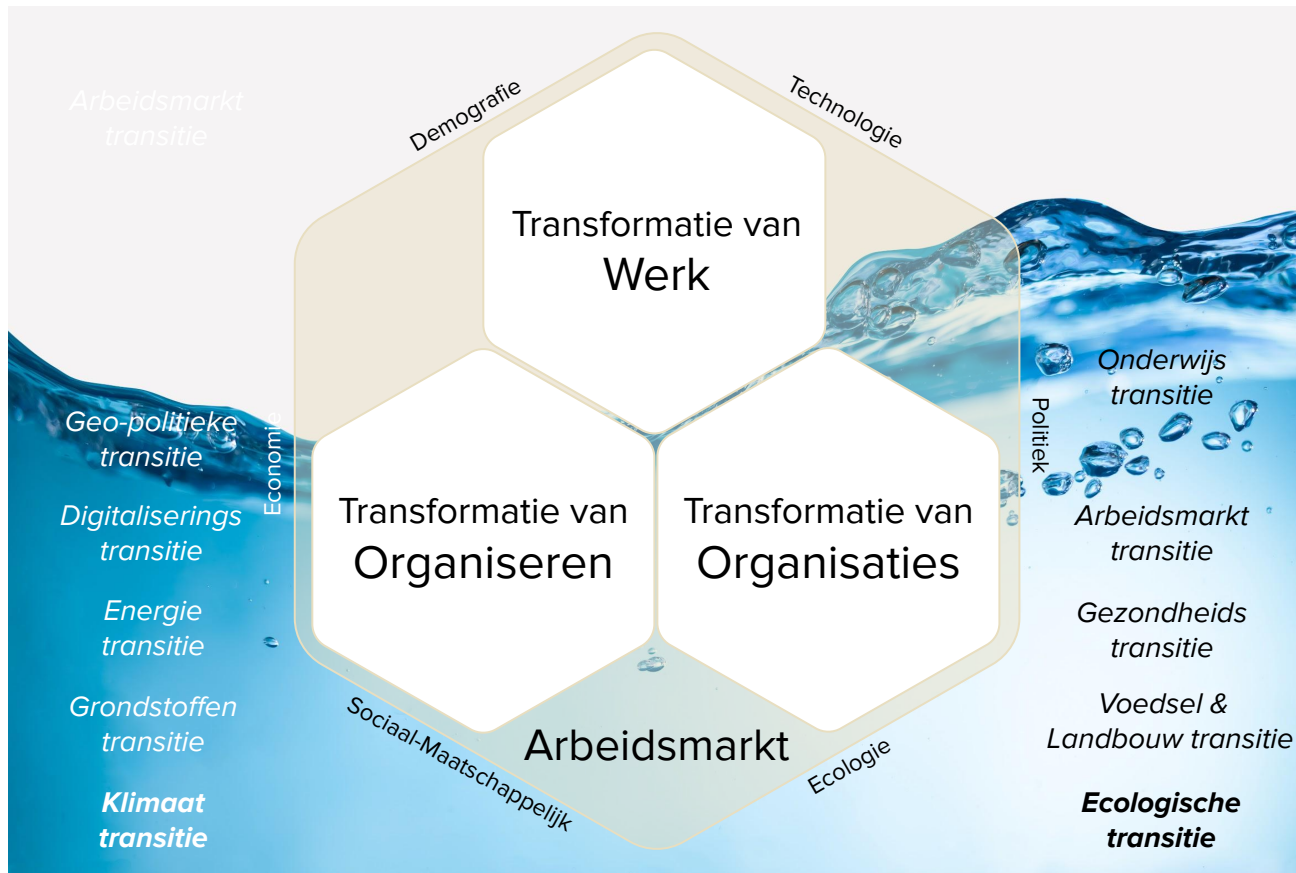
bart.gotte@futureflock.nl

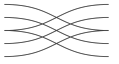


Arbeitsmarkt in Transitie



Tombola van Transities.
Anticiperen op een
geheel andere reali-tijd

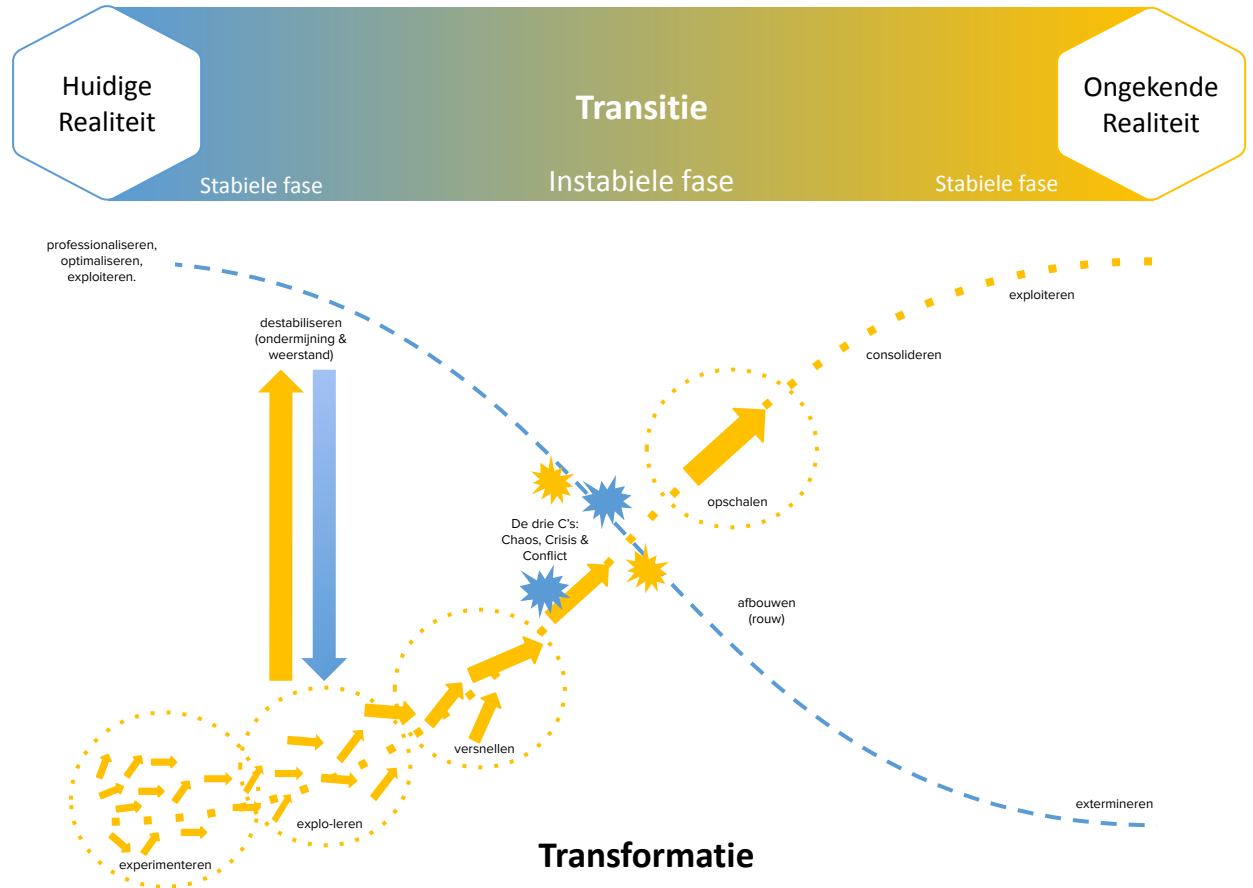


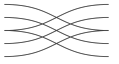


Toekomst van
Transities

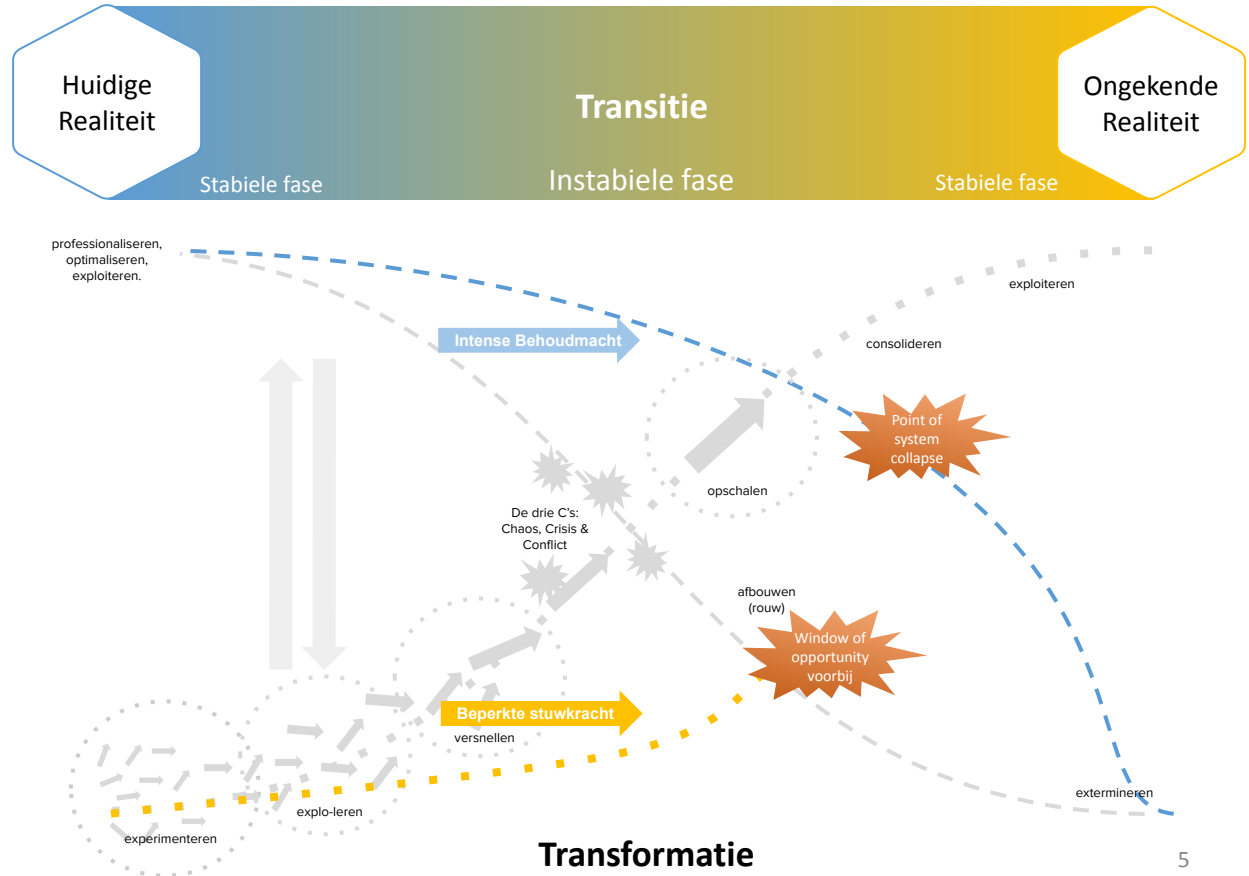
Transities & Transformatie.

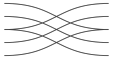
Complex Krachtenspel tussen
Best Practice & Next Practice





Transities & Transformatie.
De behoudende macht van de 'blauwe lijn'...





Transformatie.
Als het complex is, is het niet
simpelweg ingewikkeld

Complex



- Bedoeling helder
- Proces & Resultaat onbekend
- Explo-leren (wicked problems)
- Werk op bijdrage

Ingewikkeld



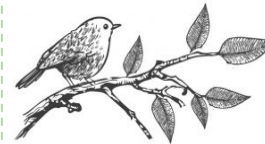
- Resultaat & kpi's helder
- Proces & Protocol bekend
- Exploiteren/Optimaliseren
- Werk o.b.v strikte coördinatie



Chaos

- Doel helder: stop de chaos!
- Directieve sturing (verordening)
- Collectief volgerschap cruciaal

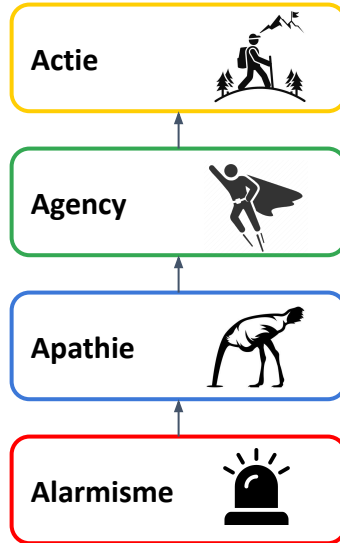
- Autonomoos werk
- Niet perse eenvoudig
- Sturing op proces overbodig



Simpel



Op Weg naar Transformatie
De vier A's voor Acceptatie
dat het Anders wordt



“Cruciale omslag in gedrag: Ik ga handelen!”
 “Fase van nieuwe principes, andere keuzes, veranderde normen & waarden”
 “Gedreven door nieuw perspectief, diepe drijfveren & **offervaardigheid**”

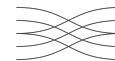
“Fase van verwarring, acceptatie, en groeiend ongenoegen om passiviteit”
 “Cruciale omslag in het eigenaarschap: Geen ja, maar het systeem. Ik!”
 “Vaak gepaard met omslag in houding naar activisme”

“Wezenloze reactie die haaks staat op toenemende urgentie”
 “Fase van ontkenning, negeren, vastklampen aan kleine contra-signalen”
 “Vraagt (lange) periode van ‘indalend besef’ en het onvermijdelijke”

“Urgente aankondiging dat huidige situatie onhoudbaar is”
 “Gericht op bewustwording om tijdig te anticiperen”
 “Kan rekenen op aandacht & weerstand, ongelof, afzwakking”

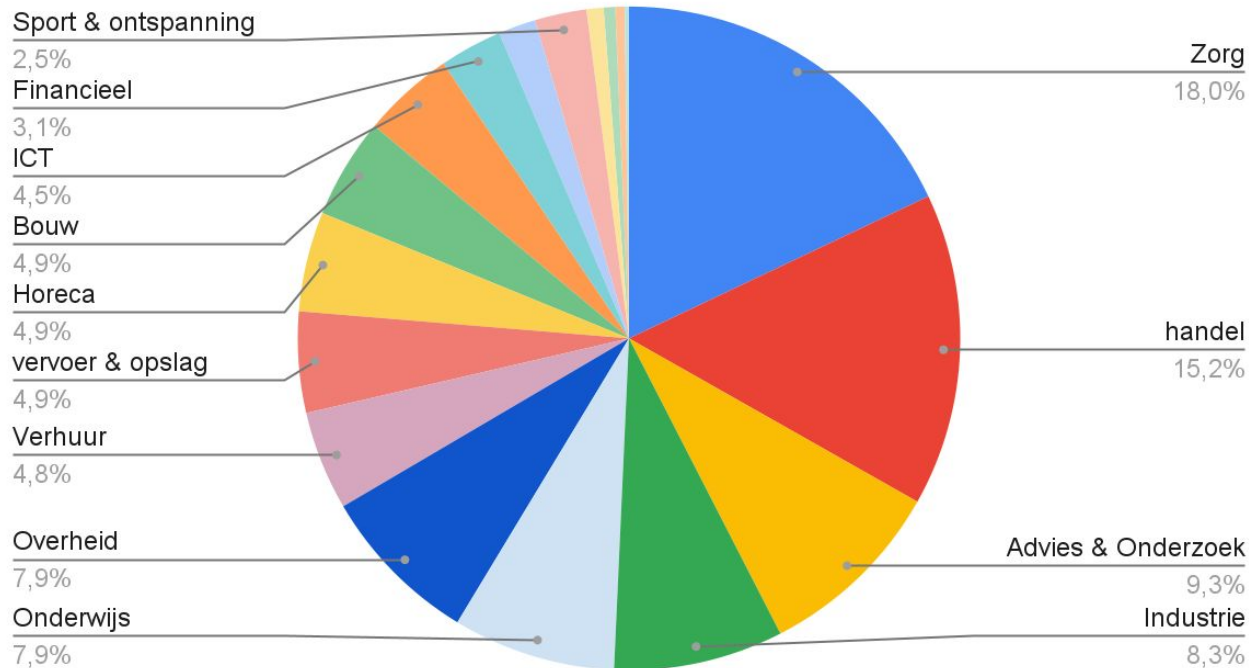
Huidige Arbeidsmarkt

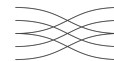




Werkenden per sector
Steeds groter aandeel
(semi) publieke sector.

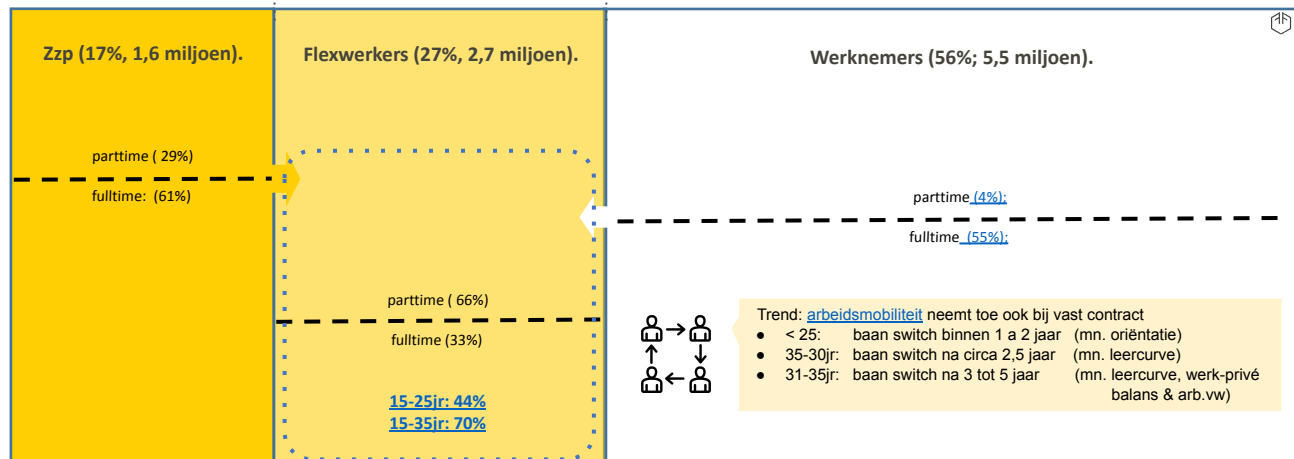
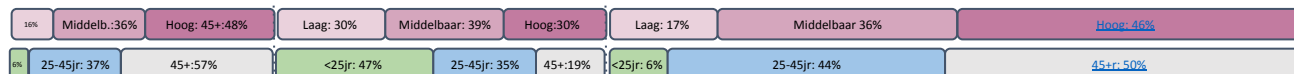
Aandeel werkenden per sector x1.000 (2024 Q2). N = 9.8milj

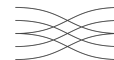




Arbeidsmarkt nadert limiet
Beroepsbevolking grijzer,
dynamischer & werkzeker.

Werkzame beroepsbevolking:	9.8 miljoen (<i>kantelpunt?</i>)	Voltijd: 5,1 miljoen. Deeltijd: 4,7 miljoen
Werkloosheid:	374.000; 3,7%	starters: 9,0% 25-45yo: 3,1% 46-75yo: 2,1%
Netto Arbeidsparticipatie:	73,0%	starters: 75% 25-45yo: 87% 46-65yo: 80% 66-75yo: 62%
Aantal banen Q3:	11,6 miljoen	Record werknemersbanen: 9M (+0,0%), Zelfstandigen banen: 2,5M (+0,6%)
Aantal vacatures Q3:	#396.500	
Ziekteverzuim Q2:	5,5%	
Intentie% baanwisselaars Q3:	9,5%	<i>Onderwijs: 5,2%</i>

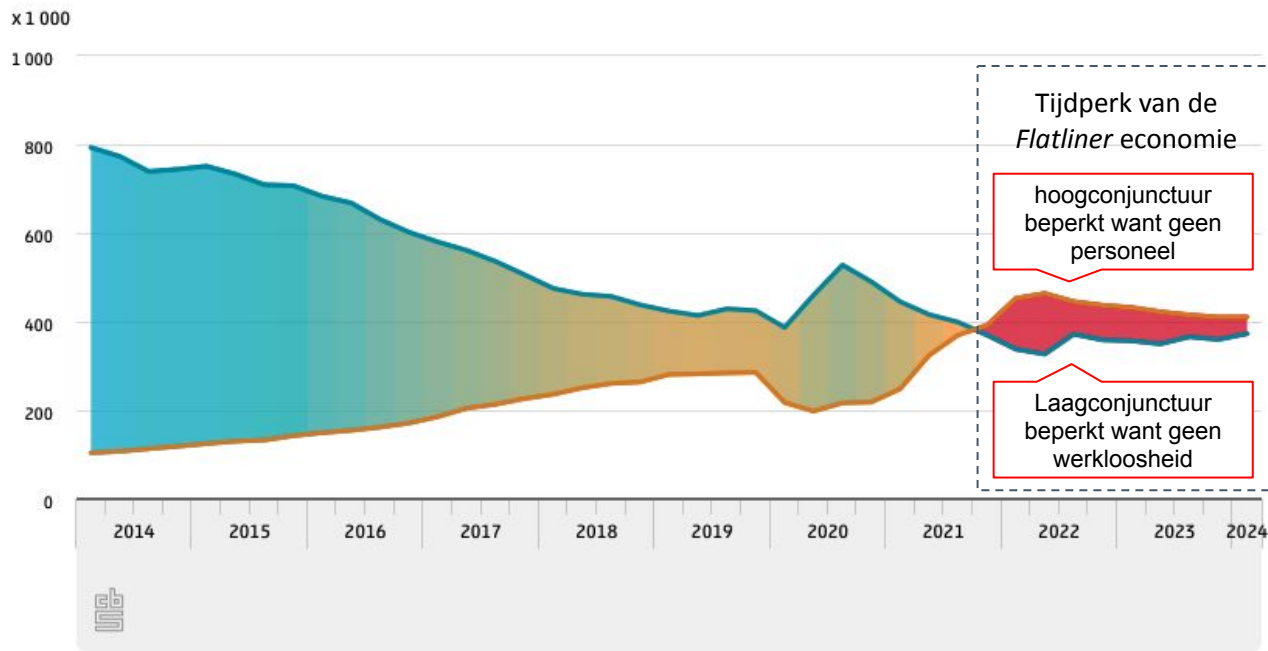




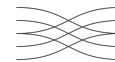
Gekantelde Arbeidsmarkt

Van het tijdperk van
meer werkenden dan werk,
naar het tijdperk van
meer werk dan werkenden...

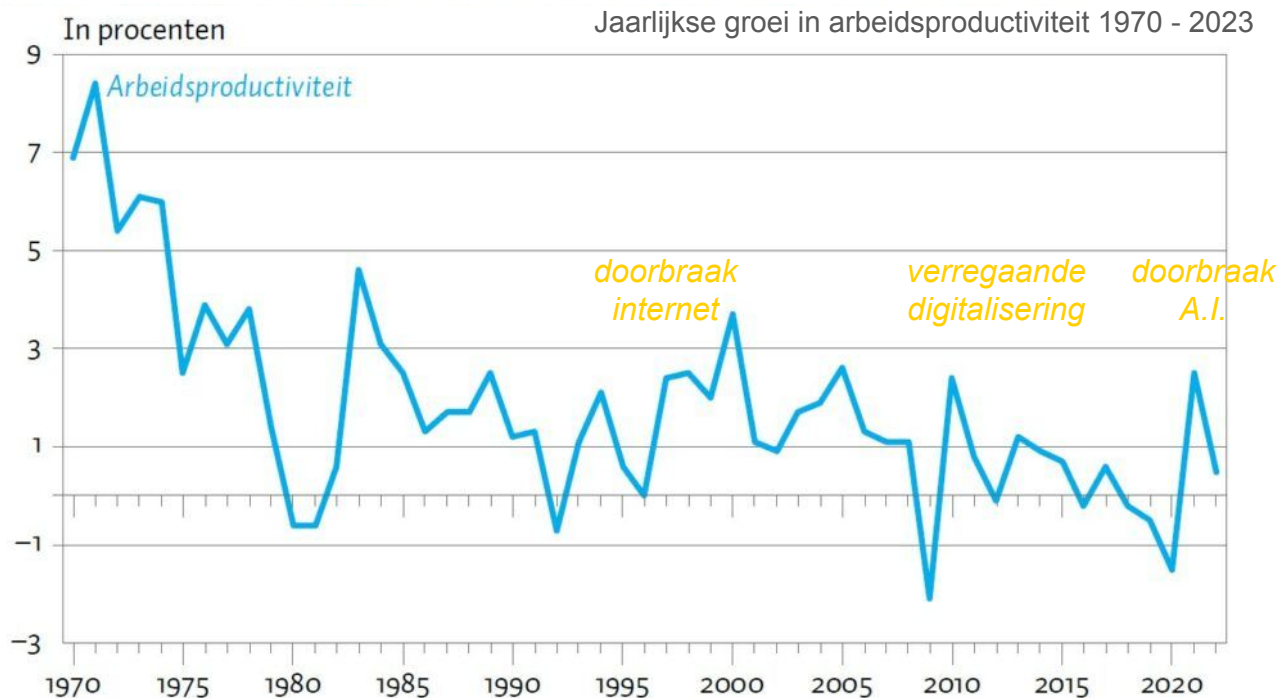
Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd)

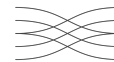


■ Lage - hoge spanning ■ Meer vacatures dan werklozen
— Werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd) — Openstaande vacatures (seizoengecorrigeerd)

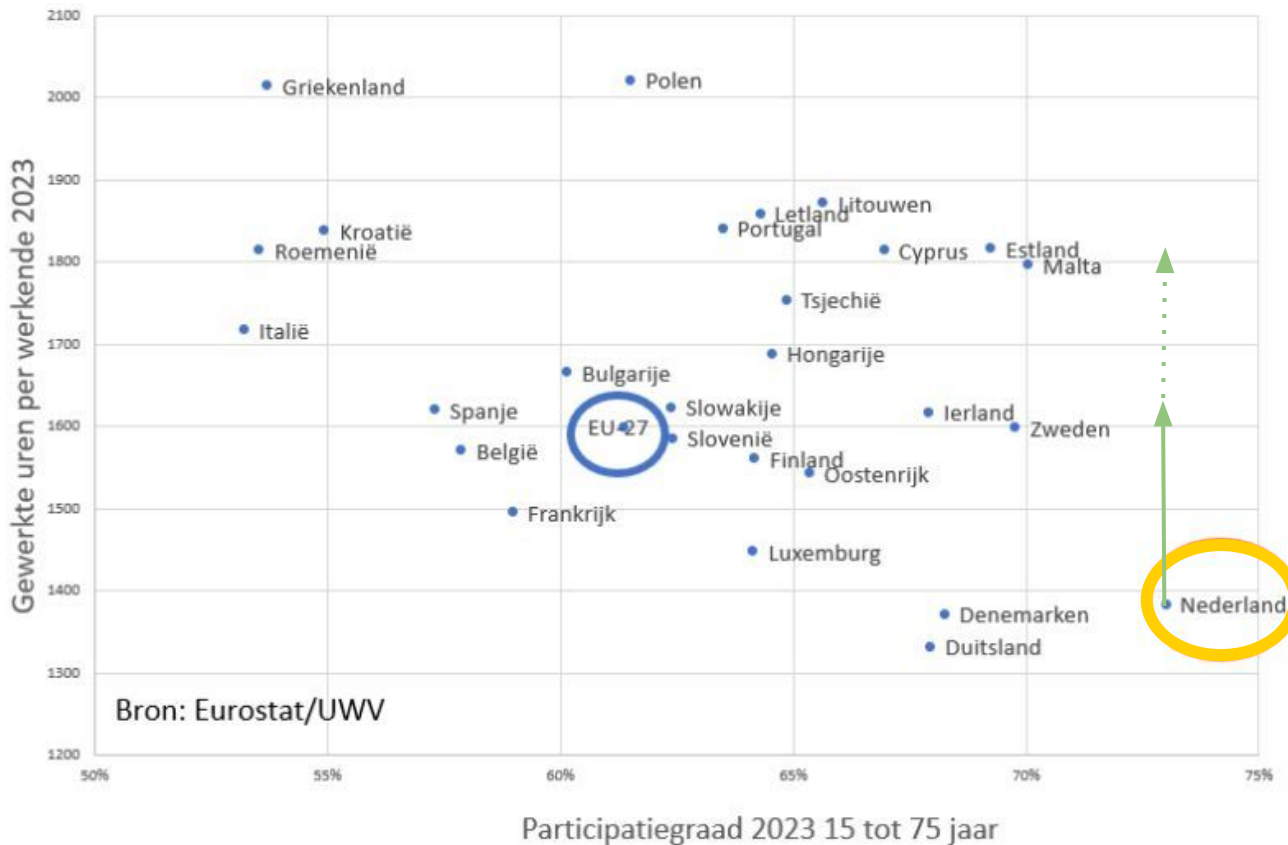


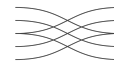
Stagnatie Arbeidsproductiviteit & Automatiseringsparadox, Professionaliseringsparadox (o.a. intermediairs)





Hogere Arbeidsparticipatie,
Kortere Formele Werkweek
& Koploper Vrijwilligerswerk.

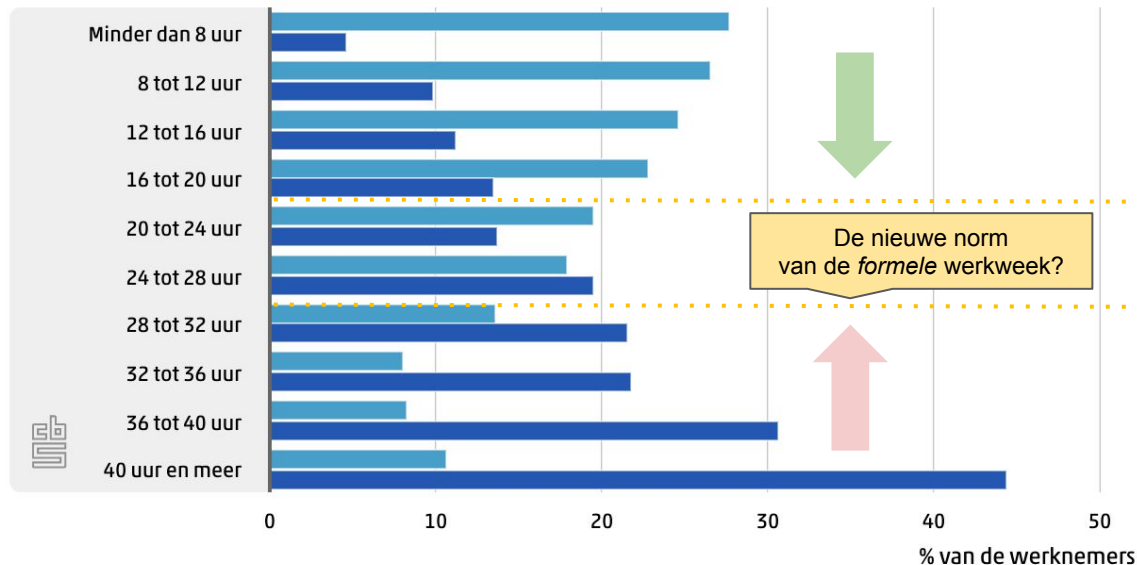




Arbeidsduur

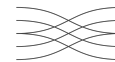
Van Weinig naar Meer uren
Van Veel naar Minder uren
(voor *meer informeel werk*)

Werknemers in zorg en welzijn die in 2023 meer of minder uren werkten t.o.v. 2021*



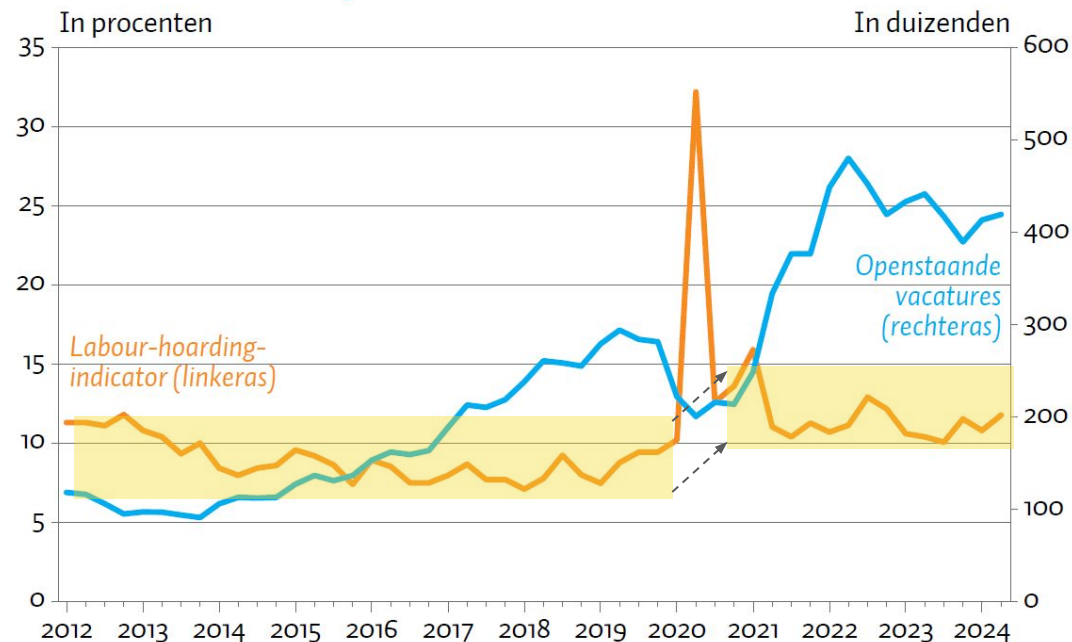
■ Werkt meer uren ■ Werkt minder uren

* 4e kwartaal



Krappe Arbeidsmarkt
Werven & Behouden
boven formatie.

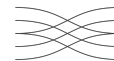
Ontwikkeling van de labour-hoarding-indicator en het aantal openstaande vacatures



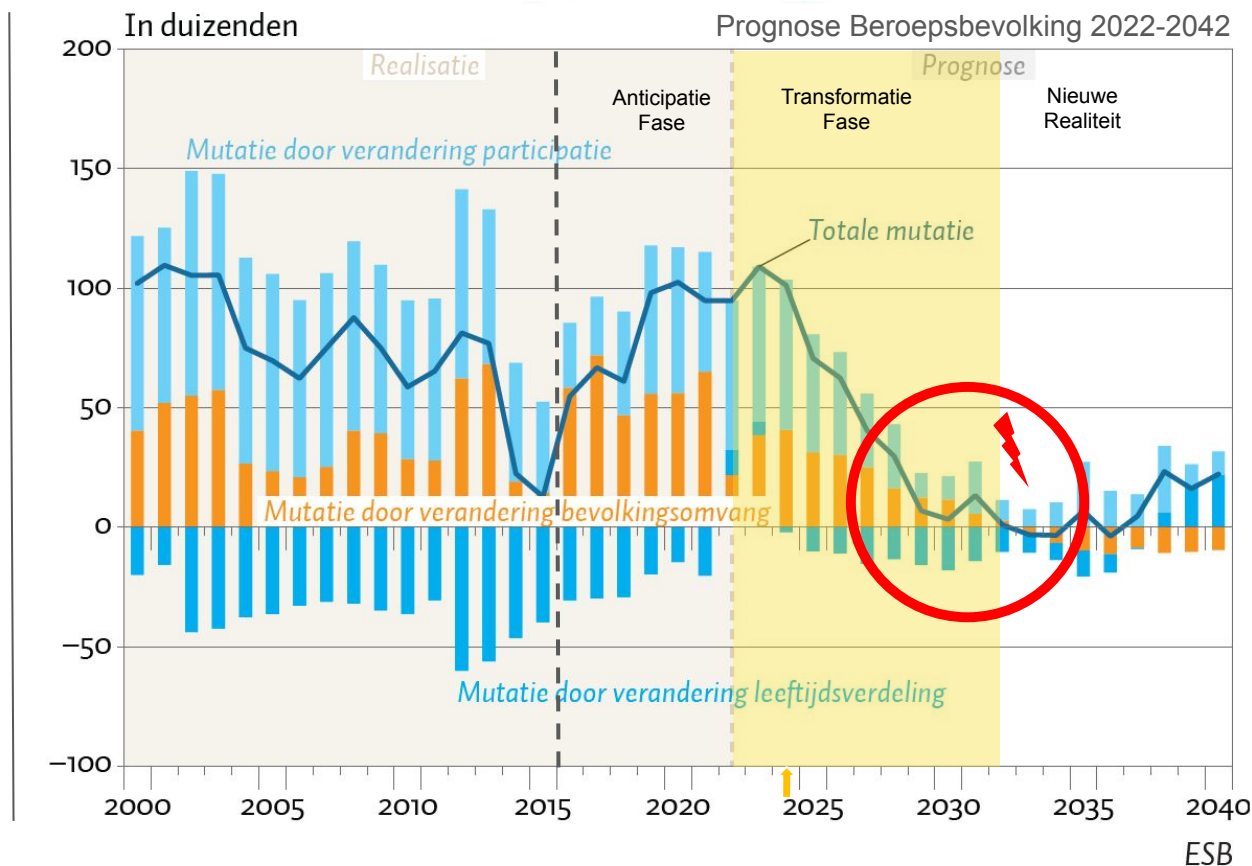
Data: CBS en Directoraat-generaal Economische en Financiële Zaken van de Europese Commissie | ESB

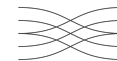
Prognoses Arbeitsmarkt





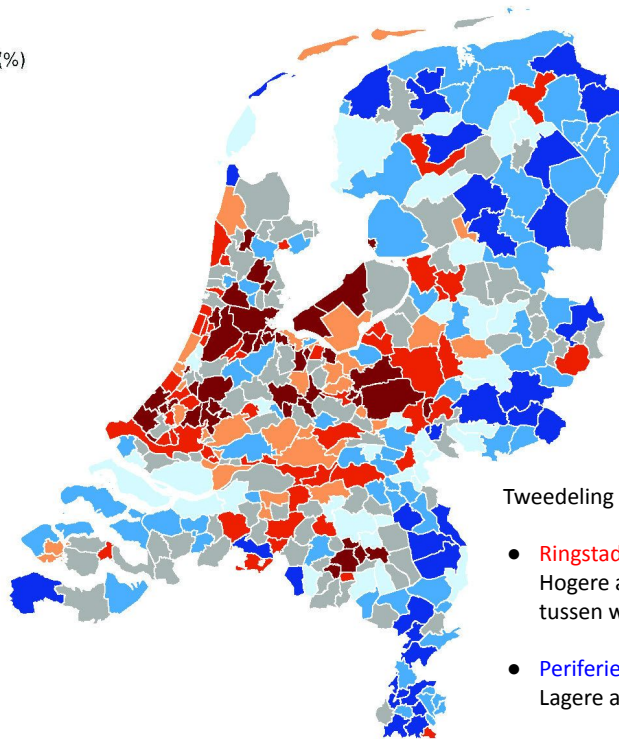
Snelle Transformatie
naar een beroepsbevolking
waar de 'rek' uit is





Concentratie Arbeid
Verskil Groei & Krimp groot
tussen Ringstad en Regio.

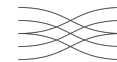
Groei en krimp van potentiële beroepsbevolking tussen 2021 en 2035 per gemeente



Tweedeling in beroepsbevolking neemt sterk toe:

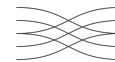
- **Ringstad:** Groeiende - relatief jonge - beroepsbevolking; Hogere arbeidsmobiliteit; Toenemende concurrentie tussen werkgevers & sectoren.
- **Periferie:** Krimpende - relatief oude - beroepsbevolking, Lagere arbeidsmobiliteit; Toenemende schaarste arbeid.

Bron: PBL/CBS.



Uitdagende Sectorverschillen
Uitstroom & Doorstroom zeer
lastig als “rek” er uit gaat

Arbeidsmarkt NL naar leeftijd 2021 per bedrijfstak	15 tot 25 jaar	25 tot 35 jaar	35 tot 45 jaar	45 tot 55 jaar	55 tot 65 jaar	65 tot 75 jaar	#personen (x1.000)	% per sector	Vervangingsopgav e pensioen 2021-2031
A-U Alle economische activiteiten	16%	21%	19%	22%	18%	3%	9255	100%	1.707.000
A Landbouw, bosbouw en visserij	21%	16%	15%	22%	20%	5%	202	2%	41.000
B Delfstoffenwinning	0%	15%	23%	31%	23%	0%	13	0%	3.000
C Industrie	9%	19%	21%	27%	23%	2%	772	8%	176.000
D Energievoorziening	5%	24%	24%	22%	20%	2%	41	0%	8.000
E Waterbedrijven en afvalbeheer	7%	19%	14%	26%	29%	2%	42	0%	12.000
F Bouwnijverheid	9%	17%	24%	26%	20%	3%	397	4%	81.000
G Handel	33%	16%	15%	19%	14%	3%	1446	16%	198.000
H Vervoer en opslag	13%	18%	18%	22%	23%	4%	459	5%	107.000
I Horeca	52%	13%	10%	14%	9%	1%	379	4%	34.000
J Informatie en communicatie	10%	32%	24%	21%	10%	1%	410	4%	42.000
K Financiële dienstverlening	6%	23%	22%	29%	17%	2%	282	3%	47.000
L Verhuur en handel van onroerend goed	7%	19%	20%	26%	26%	3%	74	1%	19.000
M Specialistische zakelijke diensten	8%	26%	21%	25%	16%	4%	802	9%	130.000
N Verhuur en overige zakelijke diensten	16%	24%	19%	20%	17%	3%	430	5%	75.000
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	5%	22%	20%	26%	25%	2%	630	7%	156.000
P Onderwijs	10%	23%	23%	21%	20%	4%	698	8%	137.000
Q Gezondheids- en welzijnzorg	13%	23%	20%	21%	21%	3%	1568	17%	329.000
R Cultuur, sport en recreatie	18%	24%	18%	18%	17%	5%	208	2%	35.000
S Overige dienstverlening	9%	19%	21%	20%	25%	5%	198	2%	50.000
T Huishoudens	8%	8%	15%	31%	23%	15%	13	0%	3.000
U Extraterritoriale organisaties	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1	0%	0



Snelle Transformatie
resulteert in
fors oplopende tekorten

2024 2030

bron: McKinsey, 2024/05/18

401k

1.4mln

0.9mln

1.8mln



Fysiek werk professionals

- tekorten ca. 100.000



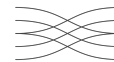
Digitaal/technisch werk professionals

- tekorten ca. 105.000



Healthcare & Social care professionals

- tekorten ca. 245.000



Ontwikkeling Tekorten
fors oplopend in alle sectoren

2024 2030 | aanname van groei BBP van 1,8%

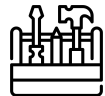
bron: McKinsey, 2024/05/18

401k



Primair Onderwijs professionals

- "Ah tekorten dalen..."



Fysiek werk professionals

- tekorten ca. 100.000



Digitaal/technisch werk professionals

- tekorten ca. 105.000



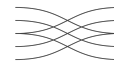
Healthcare & Social care professionals

- tekorten ca. 245.000

1.4mln

0.9mln

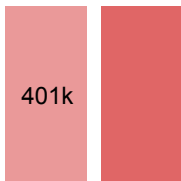
1.8mln



Ontwikkeling Tekorten Primair Onderwijs

2024 2030 | aanname van groei BBP van 1,8%

bron: McKinsey, 2024/08/18



Primair Onderwijs professionals

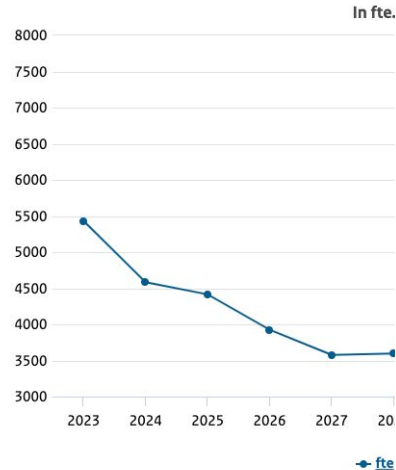
- “Ah tekorten dalen...”

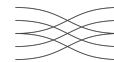
1.4mln

0.9mln

1.8mln

Verwachte tekorten aan leraren en directeuren in het po

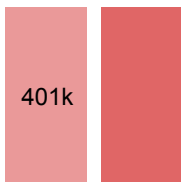




Ontwikkeling Tekorten Primair Onderwijs

2024 2030 | aanname van groei BBP van 1,8%

bron: McKinsey, 2024/05/18



Primair Onderwijs professionals

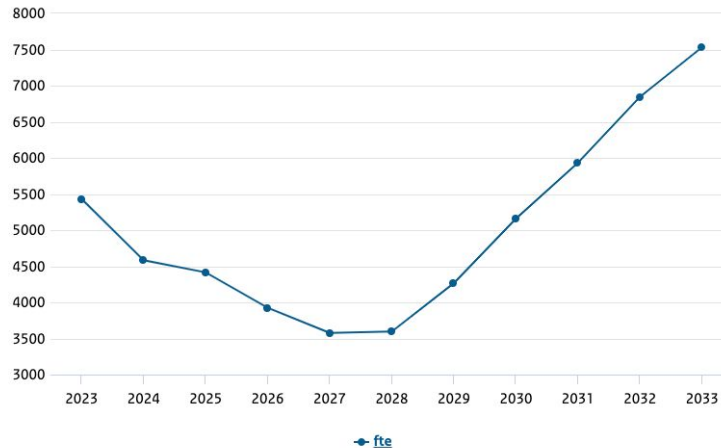
- “Ah tekorten dalen...”

1.4mln

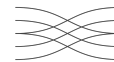
0.9mln

1.8mln

Verwachte tekorten aan leraren en directeurs in het po
In fte.



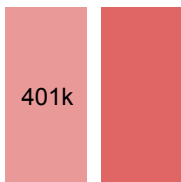
- Ca. 22% van de huidige po-docenten gaat in deze periode met pensioen
- De instroom van ‘starters’, zij-instroom daalt waarschijnlijk (o.a. minder jongeren, concurrentie vanuit bedrijfsleven)
- De effectieve inzet (productiviteit) verder onder druk (zie zorgtaken)



Snelle Transformatie
resulteert in
fors oplopende tekorten

2024 2030

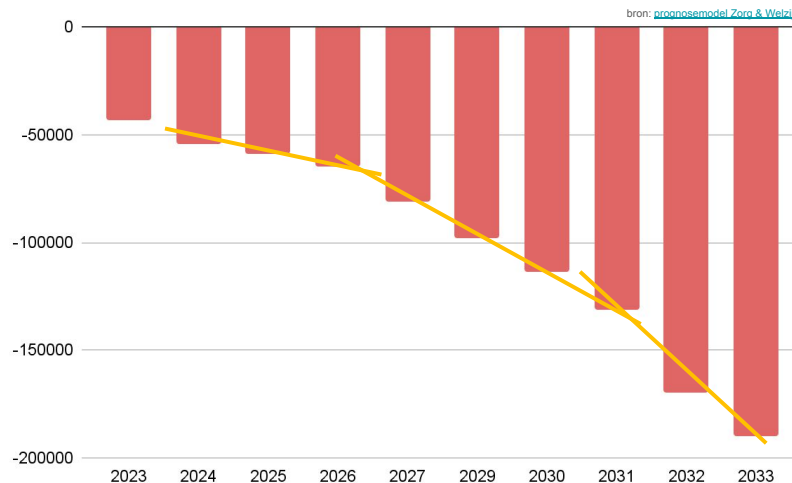
bron: MacKenzie, 2024/05/18



1.4mln

0.9mln

1.8mln



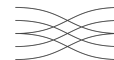
Healthcare professionals

- Huidige tekorten nemen in tien jaar toe met 270%
- Tekorten lopen steeds sneller op



Voorzien
Complexe dynamieken

- **Het Stokt.** Met name “ingewikkelde’ sectoren, disciplines, organisaties lopen vast; bedrijfsprocessen stokken, wacht- & leveringstijden lopen op, etc
- **Werkende neemt regie.** Stijging arbeidsmobiliteit, flexibilisering inzet naar passende werktijden & locatie, zelfredzaamheid, specialisering,..
- **Werkende valt vaker uit.** (Ziekte)verzuim neemt toe door oudere werkpopulatie, hogere werk/prive druk & uitval door urgentie privé-situatie
- **Prijs van arbeid stijgt.** Sectorale & professionele ‘shift’ o.b.v. waardegeneratie, arbeidsbesparende investeringen, en hogere consumptieprijzen. Aandachtspunt: salaris & reisbereidheid/-betaalbaarheid
- **“Flatliner” Economie.** Conjunctuurschommelingen worden minder volatiel door structurele krapte.
- **Onconventionele maatregelen.** Meer bereidheid & hoger acceptatie van onconventionele maatregelen & ‘*wicked dynamics*’.



Arbeidsmarkt

NS schrapt tienminutentrein door personeelstekort, meer ingrepen dreigen

Beroepsbevolking stukt.

Early warnings van onconventionele maatregelen

Niet veilig
Ketheltunnel bij Rotterdam uren dicht door ziek personeel

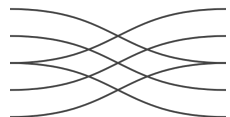
Jarenlange capaciteitsproblemen
'Politiebond roept op: eredivisie zonder publiek'

AMERSFOORT CS 7 WEKEN 'DICHT'

Een (maatschappelijke) dienstplicht is onontkoombaar

SEH van locatie VUmc 's nachts dicht vanwege personeelstekort





Arbeidsmarkt
in Transitie

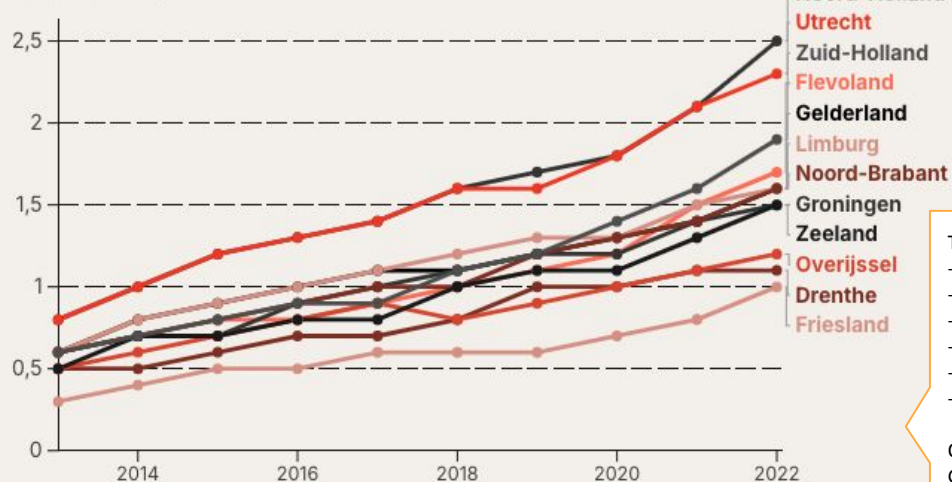
Voorzien

Complexe dynamieken, incl.
alternatieve opties

In elke provincie is het aantal studiebegeleidingsbedrijven per duizend leerlingen minstens verdubbeld

In Noord-Holland groeide de bijlesbedrijvigheid het snelst: tussen 2013 en 2022 kwamen er 783 bedrijven bij, 1,6 per duizend leerlingen.

Aantal instituten per 1000 scholieren



Totaal aanbieders: #4822 (2024)
 - 10Y-groei: 148%
 - A'dam: + 263% (#443)
 - Utrecht: + 288% (#175)
 - Den Haag: + 324% (#216)
 - Rotterdam: + 388% (#205)
 - Eindhoven: + 335% (#74)

Omzet 2022: 472M
 Groei 2022-2024: 10%

Bron: KvK, CBS

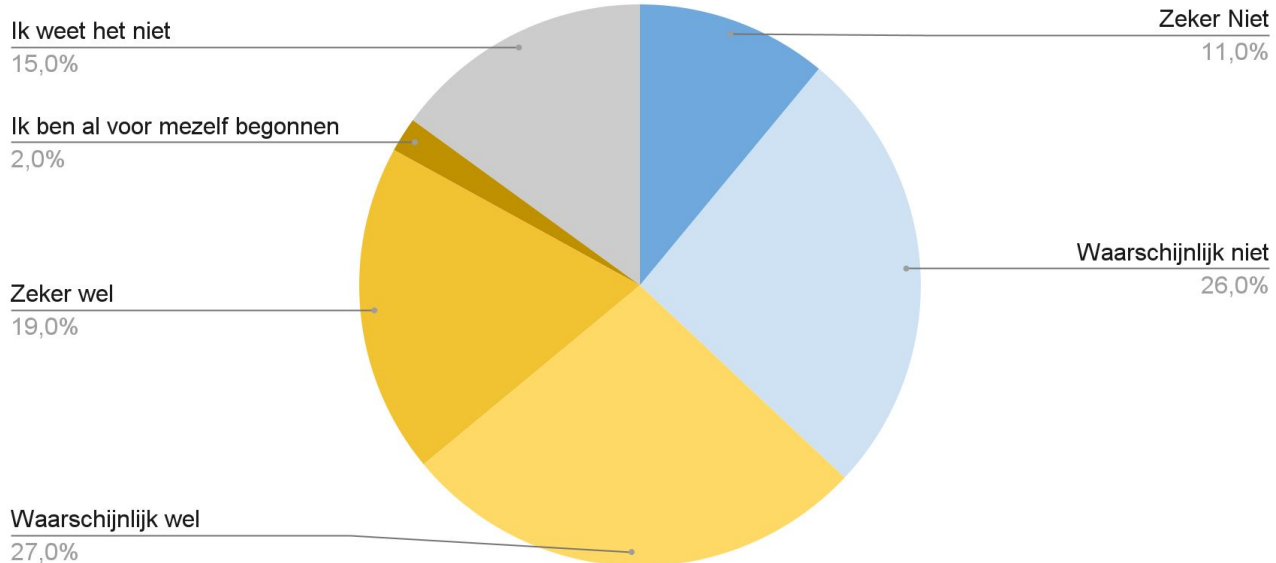
A large flock of birds, likely geese, is captured in flight against a bright, golden sunset sky. The birds are arranged in a wide, shallow V-shape that tapers towards the right. The foreground is dark and silhouetted, showing a field with some trees and a fence line. The overall mood is serene and majestic.

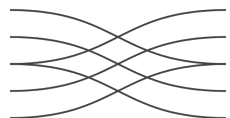
De Zzp'ers



Langjarige ontwikkelingen
Ook aankomende generatie
aspireert zzp-schap.

Lijkt het je leuk om later voor jezelf te beginnen, in plaats van voor een baas te werken? (MBO'ers n= 539)





Arbeidsmarkt in Perspectief

Transformatie Arbeidsmarkt

Oh, Zzp'ers...
...Ah, Zzp'ers!

Is een zzp'er ontwikkelgericht?

"Informeel leren van zzp'ers kent een steilere leercurve dan bij personeel"
"Zzp'ers investeren minder in formeel leren, maar koesteren variatie"
"Opdrachtgevers en zzp'ers zouden meer van elkaar kunnen leren."

Is een zzp'er productiever?

"Veel zzp'ers worden ingezet op complexe & specialistische opdrachten"
"Zzp'ers die wel standaard werkzaamheden doen, zijn vaak minder productief"
"Maar oorzaak en gevolg zijn niet zo simpel: zzp'er buiten seizoenswerk?"

Is een zzp'er risicobewust?

"Zorgen om risicodekking bij deel zzp'ers terecht (aov, pensioen, buffer),..."
"Aanpassingen in wet- & regelgeving in de maak (aov verplicht vanaf 2027)"
"Corona-periode toonde aan dat veel zzp'er wel degelijk eigen buffer had."

Is een zzp'er wel verbonden?

"Zzp'ers zijn normaliter zeer verbonden met de opdracht (reputatie!)"
"Collegiaal is er - zeker bij langere opdrachten - verbondenheid (netwerk!)"
"Beleid o.b.v. contract i.p.v. relatie belemmert verbondenheid (vb. kerstpakketten).

Is een zzp'er relatief duur?

"De kosten voor tarief zzp'er zijn nauwelijks hoger dan voor loonkosten."
"Btw-vrijgestelde sectoren hebben wel hogere lasten van zzp-inhuur met btw."
"Pas kostenstructuur wel aan bij groter aandeel zzp: minder voorzieningen nodig?"



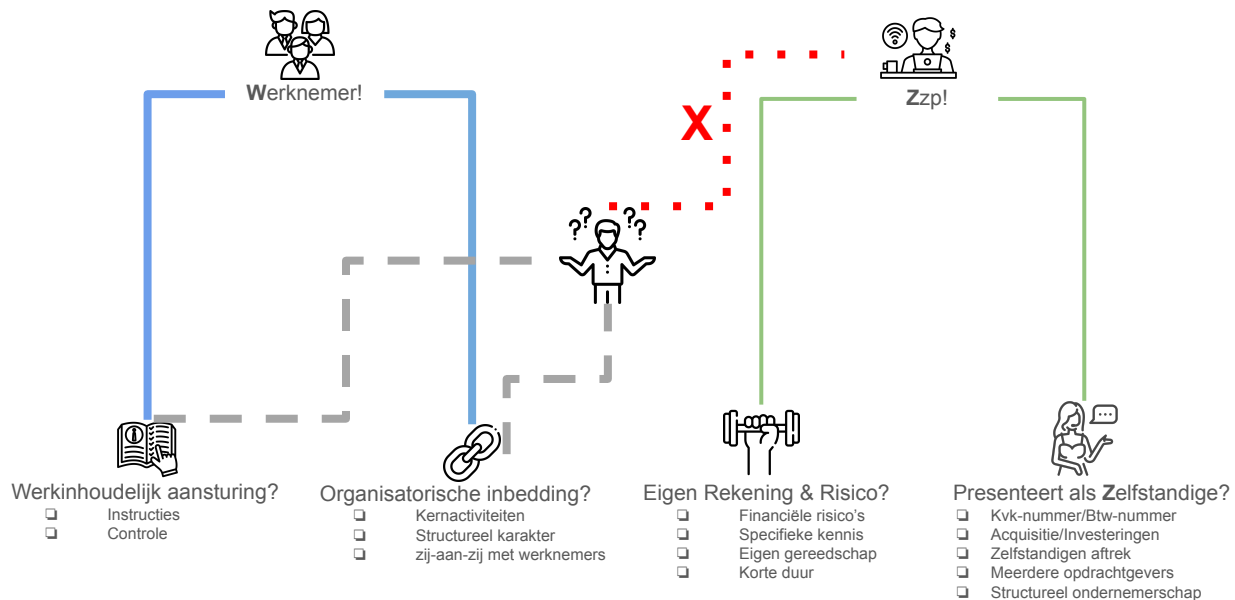
Transformatie Arbeidsmarkt
De nieuwe wet DBA

Goede intenties.
Ingewikkeld beleid.
Complexe (wicked) Consequenties



Arbeidsmarkt in Perspectief

Transformatie Arbeidsmarkt Een 'ingewikkelde' Wet: VBAR?



Bij twijfel, geen risico.
Alle PNIL'ers de deur uit.



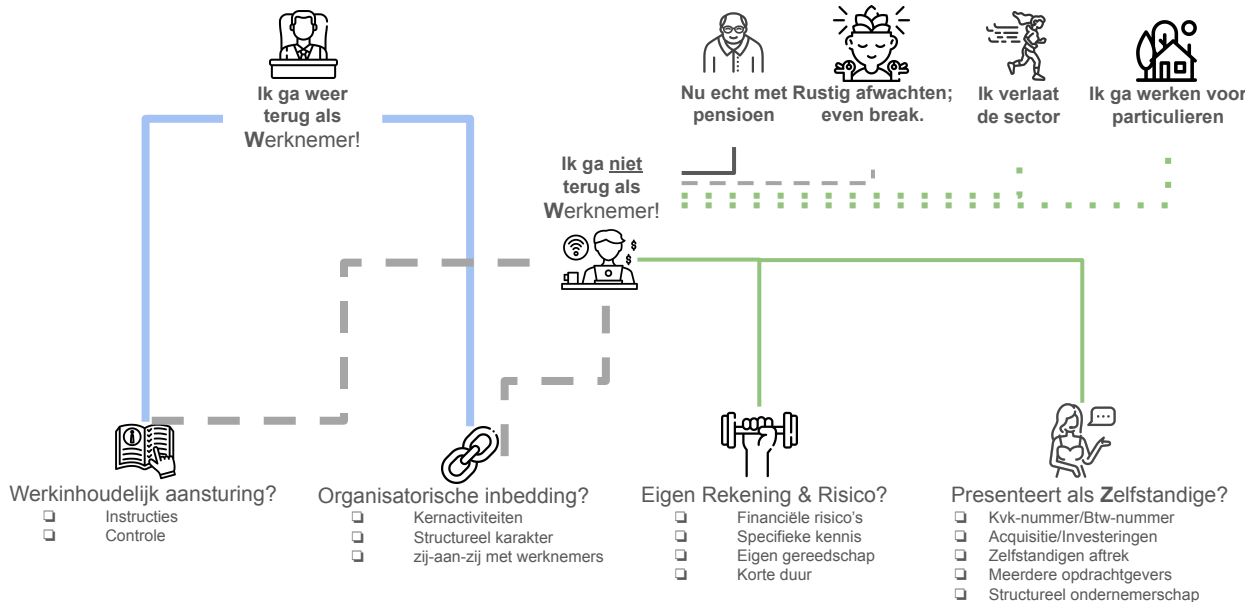
Werkgever

Welkom terug in dienst
allemaal!



Arbeidsmarkt
in Perspectief

Transformatie Arbeidsmarkt
Een 'ingewikkelde' Wet: VBAR.
triggert "complexe" dynamiek

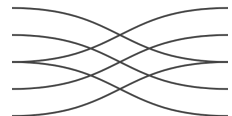


Bij twijfel, geen risico.
Dan weer in dienst.



ZZZ'er

Krappe arbeidsmarkt,
zoveel mogelijkheden!



Arbeidsmarkt in Perspectief

% zzp dat terug wil in loondienst (was 15%, nu 11%) naar functie *(bron: Intelligence group oktober 2024)*

- 25%: Onderzoek, Wetenschap, R&D
- 22%: Call Center, Customer Service
- 21%: Horeca, Hospitality
- 20%: Beveiliging, Defensie, Politie, Brandweer
- 19%: **Beleid & Overheid****
- 17%: Facilitaire diensten
- 16%: Sociaal-maatschappelijk werk
-
- 10%: Verpleging, Verzorging, Welzijn
- 9%: Bouw
- 9%: Juridisch
- 9%: Logistiek
- 8%: Onderwijs & Opleiding
- 8%: Paramedisch & Geneeskundige diensten
- 8%: Toerisme, Recreatie, Sport
- 5%: P&O, HRM
- 4%: Financieel



Werkgever

Welkom terug in dienst
allemaal....?

Bij twijfel, geen risico.
Dan maar weer in dienst.



ZZP'er

Krappe arbeidsmarkt,
zoveel mogelijkheden!

Transformatie Arbeidsmarkt
Een 'ingewikkelde' Wet: VBAR.
triggert "complexe" dynamiek

Anticiperen op de Arbeidsmarkt

bart.gotte@futureflock.nl

Anticipatiekracht. Hoe ga ik mijn werk verricht krijgen?



Toekomst van Werk

Individuele noodzaak om
Combineerbaar en flexibel
het werk verricht krijgen

Naast alles rondom het gezin:

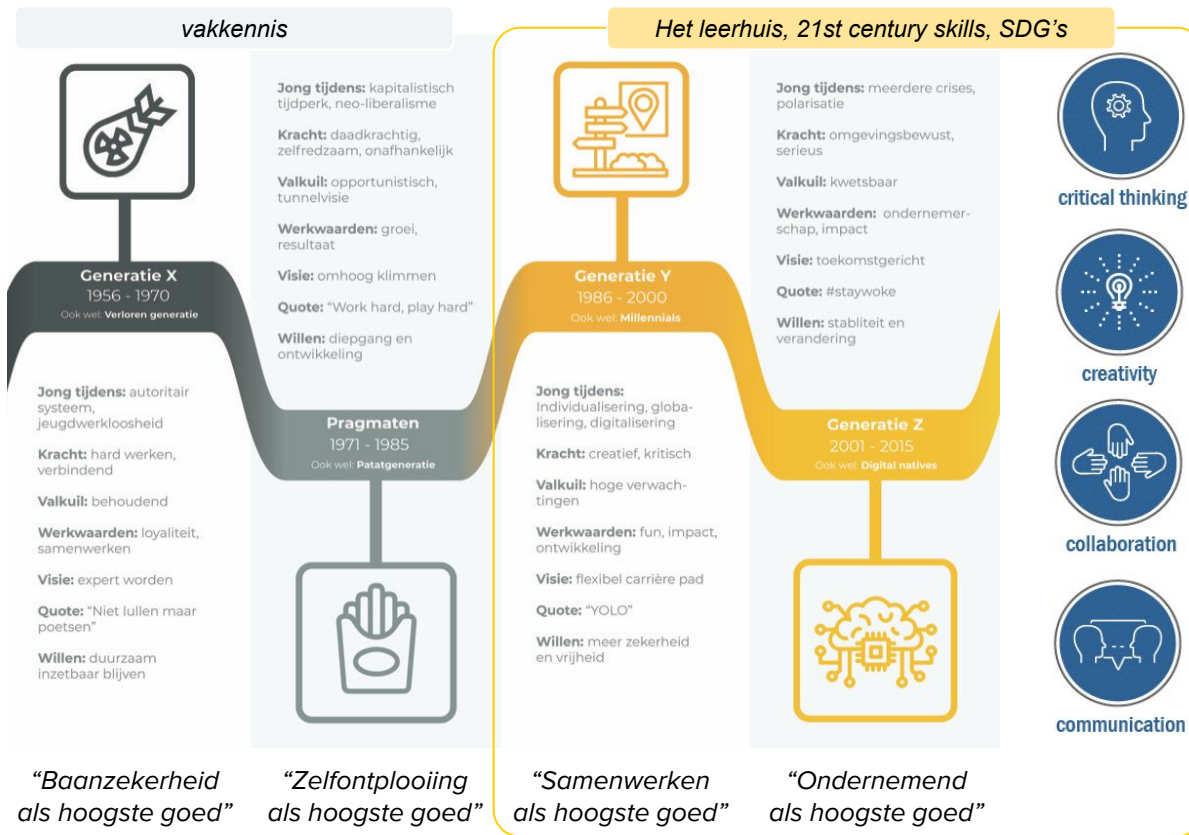
- 16 uur loondienst
- 8 uur zzp
- 4 uur flexwerk
- 3 uur gig-work
- 12 uur mantelzorg
- 4 uur vrijwilligerswerk

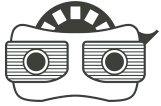
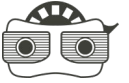




Toekomst van Werk

Generaties op de Werkvloer
Nieuwe generaties met
andere perspectieven
op basis van hun context.





Toekomst van Werk

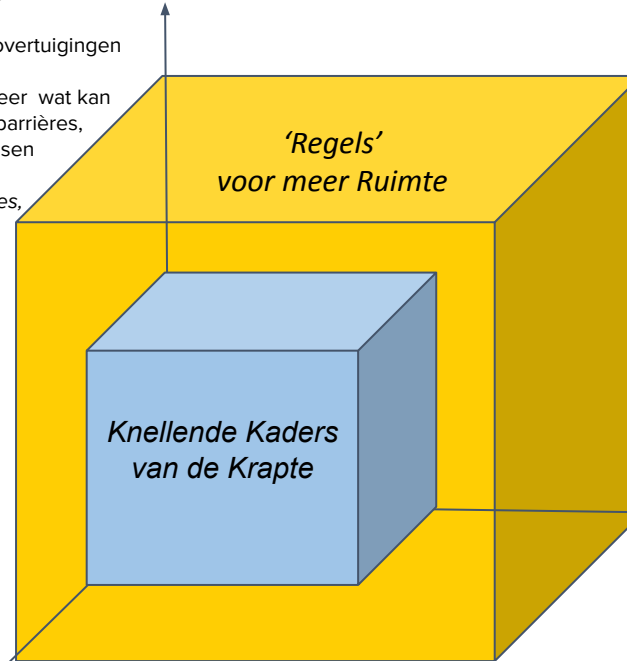
De arbeidsmarkt is niet krap.
Werk is krap georganiseerd

II. Hoe kunnen we anders organiseren?

- Stop zinloze activiteiten
- ...
- Loslaten conventies, overtuigingen
- ...
- Centraliseer, consolideer wat kan
- Minder bureaucratie, barrières, controle & kwaliteitseisen
- Minder structuren (o.a. hiërarchie, functies, protocollen,...)
- Simpel werk meer ruimte geven
- ...
- Digitaliseer wat kan
- ...
- Flexibiliseer inzet
- Werk meer samen**
- Investeer in meer vertrouwen
- Ga taakgericht organiseren & Leren.
- Draag werk niet aan, maar stap er op in

III. Hoe kunnen we langer werken?

- Minder (ziekte)verzuim
- Minder Parttime (o.a toeslagenvaal, koopkracht)
- Minder lang onderwijs volgen ([minder lesuren](#), vroegpluk)
- [Hogere](#) Pensioenleeftijd; Minder [vakantiedagen](#)
- Terug naar 6-daagse Werkweek



IV. Herallocatie van werk

'Niet al het werk kan /loont meer!'

I. Hoe krijgen we meer werkenden?

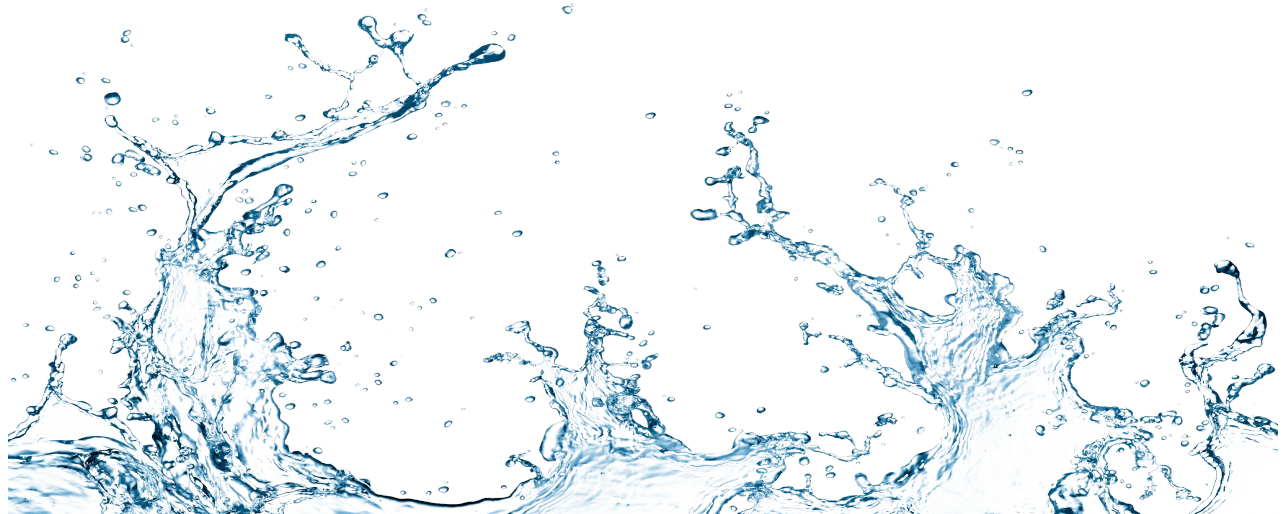
- Benut de mogelijkheden voor inzet van "remote workforce" (importeer meer)
- Verruim de mogelijkheden voor [gerichte arbeidsmigratie](#)
- Verruim de 'geschikte' arbeidspool door meer inclusief werf-, aanneme- & inkoopbeleid
- Benut potentieel netwerk dat 'graag meer uren zou werken'
- Hogere arbeidsparticipatie

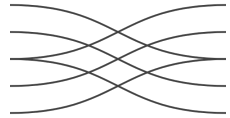


Perspectief:
Vergroot Arbeidsmobiliteit

Principe.

In een structureel zeer krappe arbeidsmarkt,
moeten werkenden stromen daar waar werk het meest van waarde is...
(...zo snel en moeiteloos mogelijk als de omstandigheden daarom vragen)



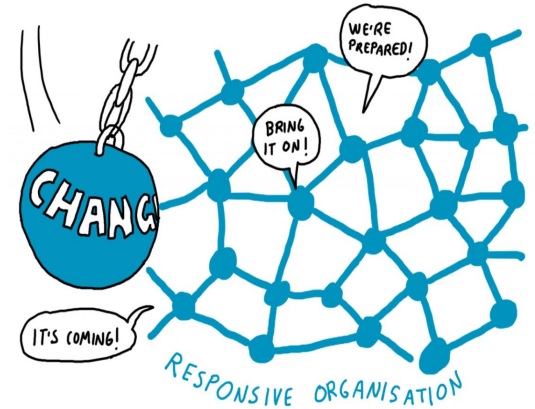
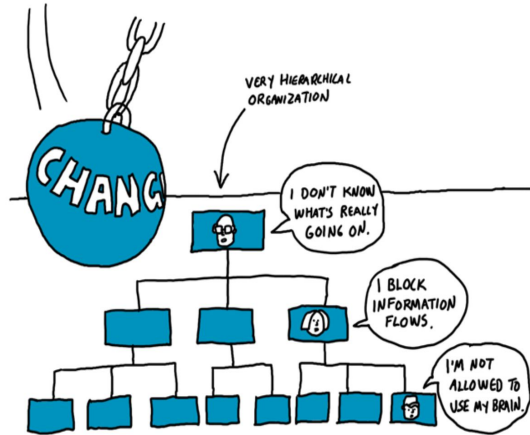


Arbeidsmarkt
in Transitie

Perspectief
Van Bolwerk naar Network

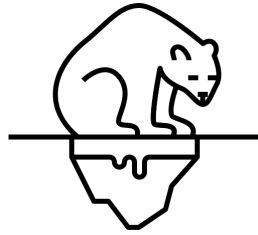
Principe.

Investeren in 'schakelkracht' is een kerncompetentie als lifeline voor een complexe dynamische context.



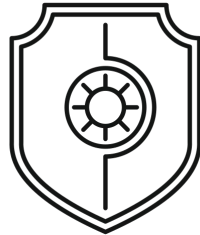


Proactief Leiderschap
Moedig anticiperen



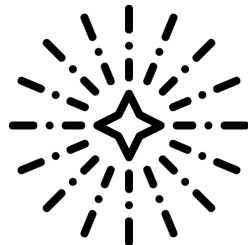
Wat houdt op te bestaan of kan weg?

- Wat wordt onhoudbaar?
- Waar is geen ruimte/tijd/geld meer voor?
- Wat wordt niet langer van waarde?
... En waarom houden we hier toch aan vast?



Wat blijft wel bestaan?

- Welke aannames, overtuigingen?
- Waar doen we zeker geen concessies op?
- Wat krijgt altijd prioriteit?



Wat gaat nog mogelijk worden?

- Technologieën?
- Toegankelijkheid/Betaalbaarheid?
- Offervaardigheid?



Werk maken van de
Toekomst 2025-2035.
Moedig anticiperen naar
een ongekend perspectief



FORESIGHT & STRATEGY



Over FUTUREFLOCK

Foresight & Strategy.

Wij zijn een bureau voor toekomstige zaken. Betere toekomsten ontwikkelen is wat ons hart sneller doet kloppen. Foresight & Strategie-ontwikkeling is wat we doen. Onze klanten kenmerken zich door een langetermijnperspectief, de behoefte aan een gestructureerde en inspirerende toekomstbenadering, en nieuwsgierigheid naar next practices in een complexe dynamische context. Het voorkomen van disruptie is wat ons drijft. Anticipatiekracht ontwikkelen staat centraal. futureflock.nl

Over BART GÖTTE | Business Futurist | 06-48611516 | BART.GOTTE@FUTUREFLOCK.NL

Bart Götte begeeft zich als toekomstdenker en strateeg op het snijvlak van transitiekunde, bedrijfskunde, & psychologie. Als oprichter van FutureFlock daagt hij bestuurders, managers en beleidsmakers uit voorwaarts te denken. Bart rekt de strategische kaders van organisaties op, ontwikkelt nieuwe perspectieven, en prikkelt de alertheid op nieuwe ontwikkelingen.

Bart verzorgt daarnaast diverse executive courses op het gebied van foresight & strategy en is verbonden als hoofddocent aan de UvA Academy op de thema's [#toekomstvantransities](#) [#toekomstvanstrategie](#) [#toekomstvanwerk](#) & [#toekomstvanorganiseren](#). Voor meer informatie over deze masterclass reeksen: <https://academy.uva.nl/>

Bart werkte voorheen bij KPN Research (Future Studies), PinkRoccade (Corporate Development & Healthcare), en MarketResponse (Directie). Bart heeft een master in experimentele psychologie (Vrije Universiteit 1996) en een executive MBA (valedictorian) bij Nyenrode Business Universiteit (2006). [linkedin/in/bartgotte](#)

In zijn vrije tijd is Bart een fervent trailrunner; rennen over onverharde single tracks. Altijd op zoek naar nieuwe paadjes en nog niet ontdekte pareltjes in de natuur. Voor meer tot de verbeelding sprekende inspiratie: zie Instagram [@bartgotte](#).



Rijksoverheid

