

**GOLDSCHMEDING
FOUNDATION**
MENS • WERK • ECONOMIE

WERKEN AAN DE TOEKOMST

Hoe kan werk bijdragen aan een
toekomstbestendige economie
en veerkrachtige werkgelegenheid?

Samen werken aan beter

Goldschmeding Foundation
December 2022



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	03	WAT IS ER NODIG? INTERVENTIES RICHTING DUURZAAM WERK	11-12	CONCLUSIES EN HANDELINGSPERSPECTIEVEN	20
HUIDIGE TRENDS EN INVLOEDEN OP DE WERELD VAN WERK	05	DOEL: Veerkracht van werkenden	13	Auteurs	21
TREND: Demografische en maatschappelijke invloeden op werkgelegenheid	06	Interventie: Meer mogelijkheden voor Leven Lang Ontwikkelen	13	Dankwoord	21
TREND: De invloed van technologie en digitalisering op werk	08	Interventie: Beter inzicht in vraag naar nieuwe beroepen, nieuwe vaardigheden	14	BRONNENLIJST	22
TREND: Verstoring van de balans tussen economie en ecologie	09-10	Interventie: Nieuwe arbeidsvormen voor werk- of bestaanszekerheid	15		
Samenspel van transities vergt een samenspel van interventies	10	DOEL: Toekomstbestendige verschuiving van werkgelegenheid	16		
		Interventie: Begeleiding van-werk- naar-werk richting toekomst-banen	16		
		Interventie: Andere kijk op arbeidsdeelname en -efficiëntie	17		
		Interventie: Verbeterde maatschappelijke perceptie en waardering	18		
		Interventie: Innovatie op financieel- economische prikkels	19		

VOORWOORD



Onze manier van werken, de arbeidsmarkt en werkgelegenheid veranderen als gevolg van verschillende transitieën. Transitieën zoals bijvoorbeeld vergrijzing, digitalisering, circulaire economie, energietransitie en globalisering. Ook de coronapandemie heeft grote gevolgen gehad voor de arbeidsmarkt. We organiseren werk op een andere manier. De huidige krapte op de arbeidsmarkt verplicht ons om na te denken over deze invloeden. Gedurende 2022 heeft de Goldschmeding Foundation verkend in hoeverre deze transitieën ons werk en de toekomstbestendigheid van onze economie beïnvloeden. In het verkennend onderzoek zijn demografische, technologische, ecologische, economische en sociaal-politieke trends onderzocht. De - in onze ogen meest relevante - transitieën voor de Nederlandse arbeidsmarkt zijn verder uitgewerkt en besproken met sociale partners, werkgevers, beleidsmakers en onderzoekers.

Deze paper is het resultaat van dit verkennend onderzoek. Waar mogelijk hebben we voorbeelden genoemd, wetende dat dit niet een compleet overzicht biedt. We komen tot de conclusie dat er verschillende interventies nodig zijn om de arbeidsmarkt, economie, onderwijs en werkgelegenheid toekomstbestendig en veerkrachtig te houden. De beschreven thema's en interventies vormen de basis van het programma **Duurzaam Werk**, een van de programmalijnen van de Goldschmeding Foundation. Met name de interventies gericht op toekomstbestendig werkgelegenheidsbeleid vormen ons portfolio van projecten.

Wij zijn overtuigd van de rol en het belang van werk in de verduurzaming van de economie via de veerkracht van werkenden en toekomstbestendigheid van werkgelegenheidsbeleid. **Duurzaam Werk** gaat over meer dan nieuwe banen, vaardigheden, groei in werkgelegenheid of duurzaam inzetbaar zijn. De term 'duurzaam' is hier breder dan groen of ecologisch. Het gaat over veerkracht: het kunnen opvangen van demografische en technologische ontwikkelingen die onze werkgelegenheid beïnvloeden. En 'werk' in deze context is gericht op toekomstbestendige en maatschappelijk waardevolle banen voor mens en samenleving.

Birgitta Kramer, programmamanager Duurzaam Werk

”

WE WERKEN SAMEN
AAN BETER.

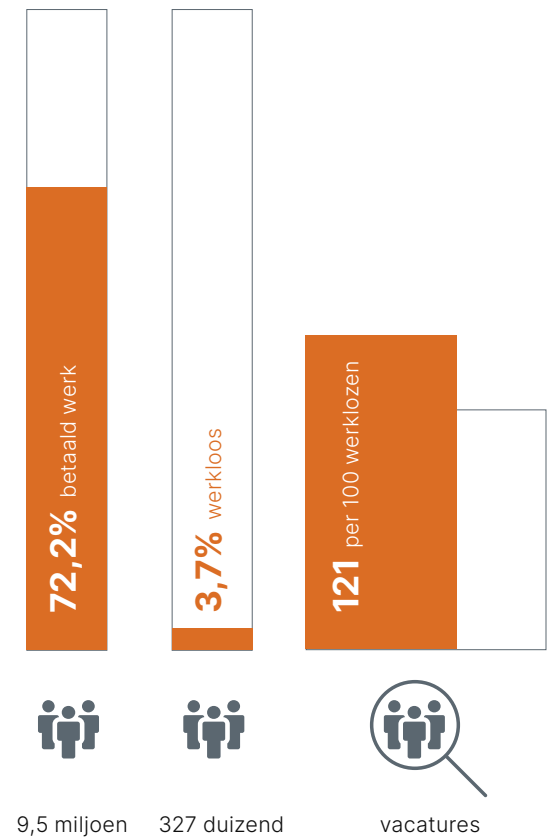
**WE WERKEN AAN
DE TOEKOMST.**

HUIDIGE TRENDS EN INVLOEDEN OP DE WERELD VAN WERK

Verandering is van alle tijden. De afgelopen jaren hebben veranderingen gebracht op het gebied van digitale vooruitgang en vergrijzing. Maar ook een pandemie, klimaatverandering en politieke onrust leiden tot verandering. Er ontstaat een groeiende noodzaak en realiteit dat we onze economie duurzaam moeten ontwikkelen, met oog voor huidige en toekomstige generaties. Werk, banen en vaardigheden spelen hierin een onmiskenbare rol. De bewustwording en noodzaak rondom de rol van werk in het kunnen opvangen van deze transitie is groeiende. Werkzaam zijn en blijven in een snel veranderende economie vergt ambitie en samenwerking van beleidsmakers, ondernemers, onderwijsinstellingen en werkenden.

Gedurende een verkennend onderzoek in 2022 hebben we gekeken naar verschillende transitie die de wereld van werk beïnvloeden. Met name **demografie** (vergrijzing en verstedelijking), **digitalisering** en **duurzaamheid** kwamen naar voren als 'baanbrekers'. Op basis van interviews en ontwikkeling van de *theory of change* van onze foundation hebben we een aantal interventies en randvoorwaarden geselecteerd om de transitie naar **duurzaam werk** te versnellen. Deze richten zich vooral op het stimuleren van de **veerkracht** van **werkenden** en de **toekomstbestendigheid** van **toekomstbestendigheid van economie en beleid**.

In Q3 2022 (CBS¹) hadden 9,6 miljoen (seizoengecorrigeerd) mensen betaald werk. Dat is 72,2 procent van de bevolking van 15 tot 75 jaar. 372 duizend mensen zijn werkloos, 3,7 procent van de beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd). Het aantal werklozen nam toe ten opzichte van het voorgaande kwartaal. De vacaturegraad daalde in het derde kwartaal van 54 naar 51.



TREND

DEMOGRAFISCHE EN MAATSCHAPPELIJKE INVLOEDEN OP WERKGELEGENHEID

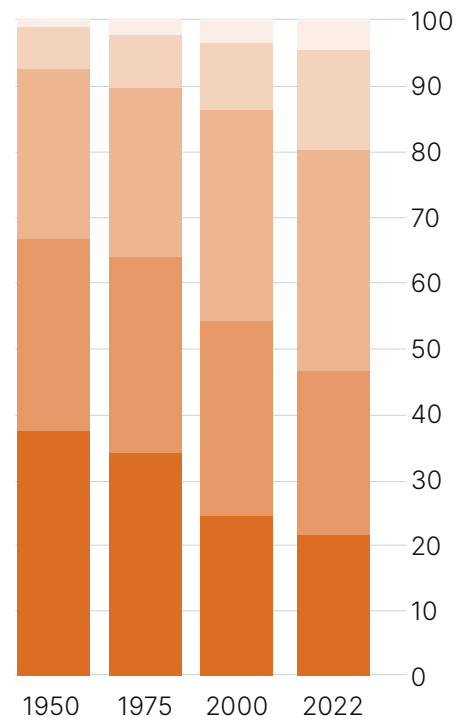
Grote demografische veranderingen hebben impact op onze manier van werken in Nederland. We spreken van een dubbele vergrijzing – de combinatie van een groeiend aantal ouderen en een stijgende levensverwachting die leidt tot andere verhoudingen op de arbeidsmarkt – en van ontgroening – de gemiddelde daling van geboortecijfers die zorgt voor een lage instroom van nieuwe arbeidskrachten. Door het vertrek van de babyboomgeneratie uit de beroepsbevolking tussen 2022 en 2040 neemt het aandeel 15- tot 74-jarigen in de beroepsbevolking sterk af². Dit leidt op den duur tot een verdubbeling van de zorgvraag, waarbij de sterke groei van de vraag naar zorgpersoneel in 40 jaar bij ongewijzigd beleid zou leiden tot een arbeidsmarkt waar 1/3 van de banen in de zorg zal zijn³. Niet alleen in de zorg, maar ook breder gezien heeft vergrijzing verkrappende gevolgen voor de arbeidsmarkt als er meer uitstroom dan instroom plaatsvindt onder de beroepsbevolking.

De vergrijzing heeft ook gevolgen voor onze kijk op werk. De jonge generaties krijgen hoogstwaarschijnlijk een levensduur die conventionele businessmodellen van bedrijven, ons pensioenstelsel, maar ook de ambities van

de werkende mens zal uitdagen. Dit heeft gevolgen voor het werkende leven zoals wij het kennen: opeenvolgend bestaande uit opleiding, werk en pensioen, het driefasen-model. In verschillende interviews en rapporten is de verwachting uitgesproken dat het meerdere-fasen-model belangrijker wordt. In dit model lopen de fasen van opleiding, werk, zorg voor kinderen en vrije tijd meer door elkaar heen⁴. Onderwijs en bedrijven zullen moeten innoveren en samenwerken om 'Leven Lang Ontwikkelen' mogelijk te maken om de opeenvolgende loopbaanpaden te ondersteunen.

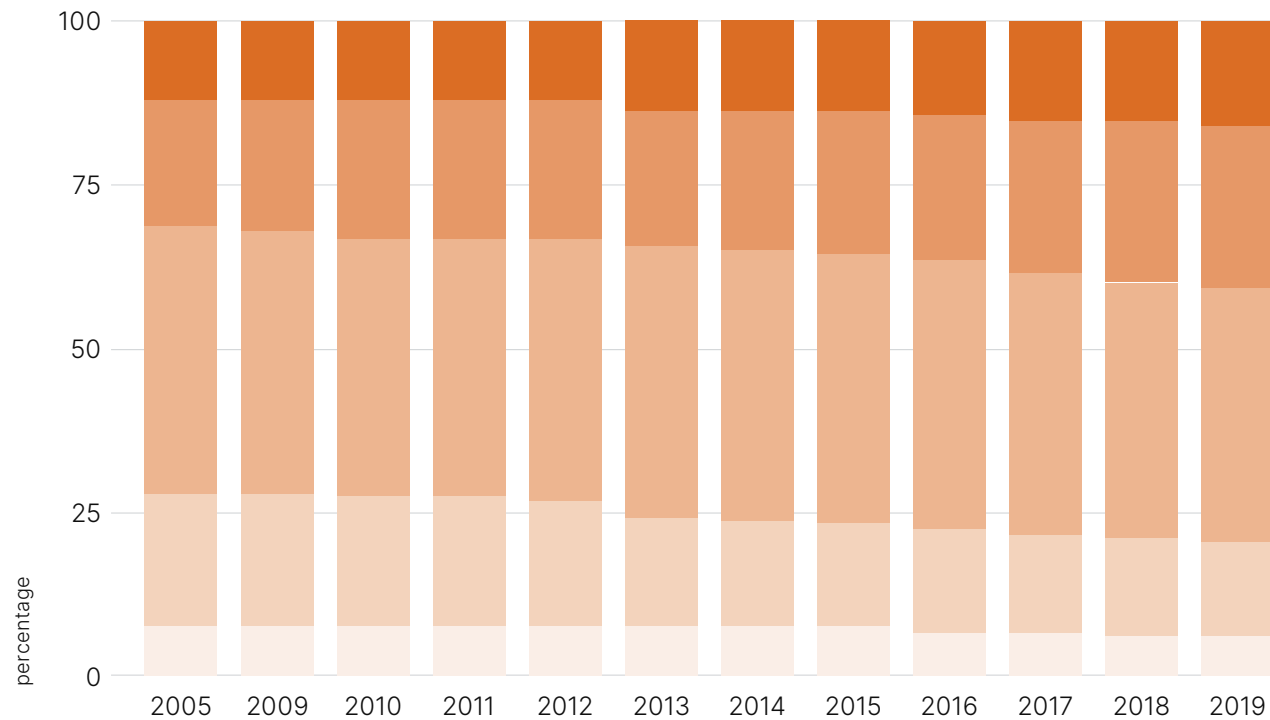
Andere demografische ontwikkelingen die van invloed zijn op hoe we werken zijn de toenemende verstedelijking, arbeidsmigratie en de toename van het opleidingsniveau onder de Nederlandse beroepsbevolking. In 1990 was 45% van de Nederlandse bevolking in de leeftijd van 25-64 jaar 'laag' opgeleid (basisniveau of maximaal lbo/vbo/mavo/mbo-1), in 2021 is dit afgenomen tot 23% (CBS, 2021). De vraag naar praktisch geschoolden zal de komende jaren echter juist stijgen, maar wordt dwars gezeten door de misplaatste maatschappelijke perceptie van 'hogere' onderwijs ten opzichte van 'lager' onderwijs.

BEVOLKING VERGRIJST ...



- jonger dan 20 jaar
- 20 tot 40 jaar
- 40 tot 65 jaar
- 65 tot 80 jaar
- 80 jaar of ouder

... EN IS STEEDS HOGER OPGELEID



- wo
- hbo
- havo/vwo/mbo-2-4
- vbo/mavo/vmbo/mbo-1
- basisschoolniveau

Bron: CBS (Statline 2020)

TREND

DE INVLOED VAN TECHNOLOGIE EN DIGITALISERING OP WERK

De vergaande technologische vooruitgang van de afgelopen 20 jaar heeft grote impact op onze manier van werken. Naast technische innovaties zijn er technologische ontwikkelingen die invloed hebben op onze banen en benodigde vaardigheden. Hierbij valt een onderscheid te maken tussen automatisering en de brede effecten van digitalisering.

Door automatisering en artificiële intelligentie kunnen meer operationele taken uitgevoerd worden met minder tijd en mensen. Vooralsnog denkt men dat banen zullen verdwijnen als gevolg van deze ontwikkeling. Tot op heden overspoelen robots de arbeidsmarkt echter nog niet. In 2018 gebruikte slechts 7% van de bedrijven robots⁵. Er zijn ook kansen: inclusieve technologie biedt mogelijkheden om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt door technologie aan het werk te helpen en zodoende de arbeidsdeelname omhoog te brengen⁶.

Digitalisering transformeert hele werkprocessen en maakt het noodzakelijk voor werknemers om bij te blijven met de continue innovatie. De digitale transitie is één van de trends die de opkomst van een *Leven Lang Ontwikkelen* urgent heeft gemaakt. Voor beleidsmakers en werkgevers vraagt dit om stevige investeringen in digitale kennisontwikkeling. Bovendien kan door digitalisering en automatisering ook een andere set aan vaardigheden waardevoller worden voor de werkende mens. En er zullen nieuwe vaardigheden onderwezen moeten worden. Bovendien brengt digitalisering vergaande veranderingen voor arbeidsomstandigheden en arbeidsverhoudingen, zoals te zien is binnen de platformeconomie.

De organisatie voor economische samenwerking en ontwikkeling (OECD) laat in onderzoek zien dat de komende 15 tot 20 jaar 14% van de werkgelegenheid gaat verdwijnen als gevolg van digitalisering en automatisering. Dit houdt in dat er van de 10.722.000 arbeidsplaatsen die we (Q3 2020) in Nederland hebben, er afgerond 1.500.000 banen zullen verdwijnen. Daarnaast zal 32% (circa 3.400.000) banen ingrijpend veranderen⁷. De Europese Unie zet groots in en spreekt van het “Digital Decade” waarin de digitale en groene transitie als een “twin challenge” worden gezien. Technische innovatie, automatisering en digitalisering bieden veel mogelijkheden om slimmer met energie, grondstoffen en ons eigen fysieke vermogen of kennis om te gaan. Europa zet in op de efficiëntie die behaald kan worden met digitalisering om de transitie naar een duurzame economie te versnellen.

TREND

VERSTORING VAN DE BALANS TUSSEN ECONOMIE EN ECOLOGIE

In de afgelopen decennia ondervonden we wereldwijd de gevolgen van spanningen tussen economie en ecologie. Bij toenemende bevolkingsgroei en consumptiepatronen wordt de druk op onze leefomgeving verhoogd. In een dichtbevolkt land als Nederland merken we dit bijvoorbeeld in ons klimaat en levensonderhoud als gevolg van de effecten van energie- en grondstoffenverbruik. Om de balans te herstellen werkt de overheid aan de energietransitie door middel van een ambitieus klimaatakkoord en zet men in op de circulaire economie. De rol die banen en werkgelegenheid spelen in de ontwikkeling van deze transitie is vaak nog onderbelicht. We zien al verschuivingen in werkgelegenheid door de energietransitie en de transitie naar een circulaire economie. De energietransitie heeft tot gevolg dat fossiel georiënteerde banen en sectoren worden afgebouwd. In andere sectoren neemt de vraag juist toe, terwijl het aantal of type geschoolden achterblijft. Zij die nu in de schoolbanken zitten leren voor een baan die in 2040 misschien niet meer bestaat. Tegelijkertijd zal voor de banen van de toekomst nu geen onderwijs zijn. Dit schetst de gevreesde mismatch tussen onderwijs en de vraag op de arbeidsmarkt die breed

gedragen wordt onder experts op het gebied van de toekomstige arbeidsmarkt. Men vreest voor te weinig technici in de energietransitie, te weinig vakmensen voor de circulaire economie⁸ en te weinig zorgpersoneel in de zorg. Als gevolg van de energietransitie en circulaire economie zien we ook een toenemende verschuiving naar banen en beroepen voor praktisch geschoolden⁹.

Ondertussen proberen startende ondernemers en bestaande bedrijven de maatschappelijke opgave in hun werkprocessen op te vangen. Zo worden (o.a.) verschillende innovaties omgezet in nieuwe verdienmodellen en worden nieuwe productiemethoden toegepast en ingekocht met oog voor inclusieve en circulaire doelstellingen. Als gevolg van de energietransitie is de bedrijvigheid in de energie en installatiebranche flink toegenomen, met directe gevolgen voor de arbeidsmarkt en het onderwijs. In de bouwsector zien we verschillende circulaire innovaties, investeringen en opleidingen als gevolg van schaarste en stijgende kosten van grondstoffen. Veel bedrijven zijn gestart met in-house opleidingen om nieuw personeel mee te nemen in specifieke innovaties.

⁸ Deloitte. (2019). Zonder voldoende talent met de juiste skills geen succesvolle energietransitie; UWV. (2022). Vraag naar technische beroepen voor het halen van klimaatdoelen nu in kaart gebracht.

⁹ KPMG & Circle Economy. (2021). Transitie is mensenwerk: arbeid als factor in de circulaire economie.

In essentie is het de samenhang van de transities op het gebied van demografie, technologie en ecologie die de arbeidsmarkt uitdagen. Alle drie introduceren ze structurele verschuivingen in werkgelegenheid: er verdwijnen oude banen en komen nieuwe banen bij. Bovendien zullen ze voor bestaande banen het takenpakket veranderen. Om de arbeidsmarkt toekomstbestendig te maken, zijn dit de uitdagingen waarop interventies zich moeten concentreren.

Volgens een scenarioverkenning van het Planbureau voor de Leefomgeving zal een netto toename van banen plaatsvinden door het ontstaan van nieuwe banen in de energiesector¹⁰. In ander onderzoek wordt geschat dat het hier gaat om 39.000 tot 72.000 extra banen¹¹ in 2030. Ook in de circulaire economie zien we vooral een verschuiving van banen, het aantal nieuwe banen (netto toename) is hier minder hoog als bij de energietransitie¹². Hier ligt vooral een uitdaging voor onderwijs en (om- en bij)scholing.

SAMENSPEL VAN TRANSITIES VERGT EEN SAMENSPEL VAN INTERVENTIES

De afdronk van deze trendanalyse is dat onze manier van leren, werken en ondernemen zal veranderen terwijl we verschillende transities moeten opvangen. Om mee te kunnen bewegen met ontwikkelingen van deze tijd op het gebied van demografie, technologie en ecologie zijn verschillende interventies mogelijk die werkgevers, werkenden en beleidsmakers kunnen helpen. De interventies zijn geselecteerd op basis van hun transformatief potentieel om een toekomstbestendige economie te bereiken.

De economie verandert. Deze zal moeten verduurzamen om mogelijkheden te kunnen bieden aan toekomstige generaties. Duurzaam Werk moet lonen voor werknemers en werkgevers. Dit gaat echter niet vanzelf.

WAT IS ER NODIG? INTERVENTIES RICHTING DUURZAAM WERK



**MEER VEERKRACHT
VAN WERKENDEN
OP ARBEIDSMARKT
VERGT:**

1

Belang van Leven Lang
Ontwikkelen en wendbaarheid
van elke werkende, om nu
en in de toekomst werkzaam
te zijn en blijven.

2

Inventarisatie van nieuwe
vaardigheden die relevant
zijn op de arbeidsmarkt
van de toekomst.

3

Nieuwe vormen van zekerheid
in arbeidsrelaties.

Als Goldschmeding Foundation kijken we naar de balans tussen Mens, Werk en Economie. Voor de balans tussen Werk en Mens signaleren we een toenemend belang van de ontwikkeling van werkenden richting een veerkrachtige positie op de arbeidsmarkt. Werk is meer dan een levensfase die volgt na onderwijs. Werk is een reflectie van cultuur en onderlinge verhoudingen. Werk bepaalt welzijn.

Voor een balans tussen Werk en Economie zien we de noodzaak van een toekomstbestendige strategie voor de verschuiving van werkgelegenheid. Arbeidsbeleid, stimulerende maatregelen en de vertaling van toekomstbeelden bepalen hoe organisaties invulling geven aan werkgelegenheid.

**TOEKOMSTBESTENDIG
WERKGELEGENHEIDS-
BELEID VERGT:**

4

Een goed functionerende
van-werk-naar-werk
infrastructuur om mobiliteit
van krimp- naar groeisectoren
te faciliteren.

5

Een lange termijn aanpak om
de huidige krapte en mogelijke
mismatch op de arbeidsmarkt
actief aan te pakken door
het optimaliseren van arbeids-
deelname en efficiëntie.

6

Verbeteren van de perceptie
op maatschappelijke
bijdrage van verschillende
beroepen en opleidingen en
betere informatieverstrekking
over toekomstige werk-
gelegenheidskansen.

7

Toepassen van financieel-
economische prikkels gericht
op het stimuleren van
duurzame bedrijfsvoering.

DOEL

VEERKRACHT VAN WERKENDEN

Interventie: Meer mogelijkheden voor Leven Lang Ontwikkelen

Een mismatch tussen de vraag op de arbeidsmarkt, de competenties van werkenden en onderwijs kan worden voorkomen als werkenden meebewegen en zich aanpassen aan veranderende omstandigheden. Dit wordt ook wel wendbaarheid genoemd, zoals in het eindrapport van de Commissie-Borstlap¹³.

Het idee van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) krijgt nu meer aandacht van overheden, werkgevers, sociale partners, onderwijsinstellingen en aanbieders van opleidingen. LLO vraagt van werkenden meer regie over hun loopbaan en eigen ontwikkeling, zodat deze aansluit op eventuele verandering op de arbeidsmarkt. En werkgevers die proactief helpen dit te stimuleren. Dit is niet eenvoudig. Ondanks het belang van scholing en ontwikkeling hebben werkenden in de afgelopen 2 jaar minder aan hun ontwikkeling gewerkt, voornamelijk vanwege de coronapandemie¹⁴.

LLO kent twee dimensies, de formele en de informele. De formele dimensie bevat het conventionele leren in het onderwijs en cursussen tijdens je carrière. De informele ontwikkeling van een werkende, via learning on the job, verdient nog meer aandacht. Om de gehele arbeidsmarkt in staat te stellen om mee te bewegen moet breder worden gekeken naar ontwikkelingstrajecten en moeten kaders en middelen voor (informele) ontwikkeling worden uitgewerkt. Een recent voorbeeld is een model wat is ontwikkeld door SEO (Stichting Economisch Onderzoek), in het kader van het Platform Toekomst van de Arbeid (mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation). Een regressief persoonlijk ontwikkelbudget biedt een win-win-win perspectief op financieel, economische en maatschappelijk niveau.

Het STAP-budget van de Rijksoverheid voor scholing en ontwikkeling is gericht op het bieden van formeel LLO¹⁵. Ook de SLIM-regeling is een voorbeeld van een subsidie die mkb- en groot-bedrijven stimuleert om blijvend te investeren in de ontwikkeling van hun medewerkers¹⁶. Sectorale opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) zijn een belangrijke drijfkracht in de uitvoering van LLO in hun branche. De bijna 100 O&O-fondsen in Nederland helpen werkgevers bij het verwerven van subsidies voor de implementatie van LLO trajecten binnen hun organisatie.

Interventie: Beter inzicht in vraag naar nieuwe beroepen, nieuwe vaardigheden

Als gevolg van de eerder genoemde transities zien we een veranderende behoefte bij werkgevers op het gebied van vaardigheden en competenties. Door toenemende automatisering en artificiële intelligentie zijn er minder banen en taken die repetitief, fysiek, simpel of voorspelbaar zijn. Er is steeds meer vraag naar zogeheten 'T-skills': het kunnen toepassen van 'specialistische' kennis in combinatie met 'soft skills' zoals creativiteit, analytisch denken, improvisatie en empathisch vermogen. De 'menselijke' vaardigheden die technologie tot nog toe minder goed kan nabootsen zullen in een toekomstige arbeidsmarkt mogelijk één van de meest waardevolle vermogens van de mens zijn. Naast digitale skills zullen deze soft skills een focus moeten krijgen in het onderwijs. Dit vereist voorbereiding van onderwijs, overheid en werkgevers. Een inventarisatie van de nieuwe vaardigheden voor een toekomstbestendige economie kan hierbij helpen. Onderwijsinstellingen kunnen vervolgens, in samenwerking met bedrijven, hun curriculum beter laten aansluiten bij de (toekomstige) arbeidsmarkt.

Voor werkenden kan worden ingezet op deze nieuwe vaardigheden bij arbeidsmobiliteitstrajecten die werkenden voorbereiden op werk in maatschappelijke relevante banen (bijvoorbeeld in de energietransitie, onderwijs, zorg of circulaire bouw). Voor werkgevers en HR afdelingen is het werken met een nieuwe set aan vaardigheden en competenties relevant voor de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers.

Het Circular Sustainability Skills programma, van Coöperatie Leren voor Morgen, ontwikkelt met scholen in het beroepsonderwijs innovatieve lesprogramma's en draagt bij aan het moderniseren van het onderwijssysteem. De regionale aanpak van het programma richt zich op vaardigheden gericht op onder andere innovatieve en circulaire bouwtechnieken. Door het aanbieden van additioneel lesmateriaal en samenwerking met bedrijfsleven te organiseren kunnen studenten en docenten nieuwe vaardigheden opdoen.



Interventie: Nieuwe arbeidsvormen voor werk- of bestaanszekerheid

Een veerkrachtige arbeidsmarkt hangt af van meer dan het opleiden en begeleiden van werkenden. Stabiliteit of werkzekerheid bepaalt de mate van veerkracht. De energietransitie en inflatie worden door vele werkende Nederlanders ervaren als een onzekerheid die hun baanzekerheid negatief kan beïnvloeden.

Zekerheid speelt een belangrijke rol in de veerkracht van werkenden en hun mentale of financiële vrijheid om bij te dragen aan de maatschappij. Zodra werkenden bestaanszekerheid en dus stabiliteit ervaren, permitteren zij zich om risico's te nemen in hun professionele ontwikkeling. Onderzoek van Universiteit Tilburg maar ook resultaten uit het project 'Proactiviteit voor Werkzekerheid', laten zien dat werknemers met een stabiele positie op de arbeidsmarkt, zoals een vast contract of voltijd dienstverband, kiezen voor scholing tijdens hun werkzame leven¹⁷. ZZP-ers of werknemers met flexibele contracten doen dit minder. Dit benadrukt de onderlinge afhankelijkheid van duurzame arbeidsrelaties en de ontwikkeling van werkenden.

Voor de toekomst van het sociale zekerheidsbeleid moet een balans ontstaan tussen zekerheid die wendbaarheid stimuleert en zekerheid die arbeidsparticipatie stimuleert. Dit is vooral relevant bij de schoksgewijze verschuiving van werkgelegenheid als gevolg van de digitalisering en klimaatverandering. Het is daarom noodzakelijk voor sociale partners om een visie te formuleren op hoe sociale zekerheid en werkzekerheid in een verduurzamende economie moet worden vormgegeven.

Er wordt al nagedacht over nieuwe contractvormen die zekerheid kunnen borgen in een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Een voorbeeld hiervan is het arbeidsmarktcontract: hierin kan arbeid door middel van een nieuw sociaal contract tussen een werknemer en de arbeidsmarkt op innovatieve wijze worden georganiseerd. De werkgever wordt dan een tussenpersoon voor de garanties die de werknemer met de arbeidsmarkt heeft afgesproken. Binnen deze contractvorm vormt een werkgarantie de basis, zijn werkgevers slechts een tussenpersoon en is er ruimte voor snelle doorstroom naar essentiële sectoren in tijden van crisis¹⁸. Zekerheid biedt de basis voor flexibiliteit.

¹⁷ SCP (2022): Arbeidsmarkt in kaart – wel en niet werkenden

¹⁸ Wilthagen, T. (2022). Personeelstekorten: Geef iedereen werkgarantie, dat is pas echt flexibel. Trouw.

DOEL

**TOEKOMSTBESTENDIGE
VERSCHUIVING VAN
WERKGELEGENHEID**

Interventie: Begeleiding van-werk-naar-werk richting toekomstbanen

Overheden, werkgevers en onderwijsinstellingen werken steeds meer samen in publiek-private samenwerkingen en van-werk-naar-werk infrastructuren om werkenden te helpen om van opleiding naar werk of werk naar ander werk te kunnen gaan. Met extra vraag naar werkenden door technologische ontwikkelingen, de energietransitie en de circulaire economie, is het cruciaal dat mensen die uit de schoolbanken komen of wiens baan door transities verdwijnt de switch kunnen maken naar een sector waar tekorten zijn. Een toegankelijke om- en bijscholingsinfrastructuur kan hierbij helpen.

Er liggen in de van-werk-naar-werk infrastructuur nog volop kansen voor duurzame inzetbaarheid en doorstroom, waarbij mensen doelgericht naar groene of maatschappelijk waardevolle banen worden begeleid. Bijvoorbeeld door het faciliteren of belonen van soepelere doorstroom naar banen in de zorg, onderwijs of energietransitie. De sectorale opleiding- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) en regionale mobiliteitsinitiatieven van samenwerkende bedrijven experimenteren hier al mee met Regiodeals en Regionale Mobiliteit Teams. Een nauwere samenwerking tussen deze sectorale fondsen en overheidssectoren zoals de zorg en onderwijs is nodig. Daarnaast kan regionale samenwerking op arbeidsmobiliteit helpen om mobiliteit van krimp- naar groeisectoren te faciliteren, en een braindrain in regio's buiten de randstad te voorkomen.

Nieuwe manieren van werving kunnen ook een uitkomst bieden. Begeleiding en werving op basis van talent, vaardigheden en potentieel bieden kansen wanneer werving op basis van diploma's uit de arbeidsreserves niet toereikend is.

Een aantal projecten gericht op arbeidsmobiliteit en werving op talent zijn al in ontwikkeling. Bij Project 'Cross-Over' wordt samengewerkt door werkgevers in technische sectoren om zij-instroom van technische vakmensen mogelijk te maken. Het project is specifiek gericht op het realiseren van werkgelegenheid ten behoeve van klimaat, energietransitie, woningbouw en digitalisering.

Interventie: Andere kijk op arbeidsdeelname en -efficiëntie

De huidige krapte op de arbeidsmarkt wordt de achilleshiel genoemd in het halen van overheidsdoelstellingen voor het klimaat en de circulaire economie¹⁹. Een strategie rondom deze krapte op de middellange termijn is nodig. Het verhogen van de arbeidsdeelname, door het inactieve deel van de beroepsbevolking te stimuleren, kan hier uitkomst bieden.

Nederland is kampioen deeltijdwerken in Europa, met een lage arbeidsdeelname in voltijdse eenheden van rond de 60%²⁰. Verhoging van de arbeidsdeelname tot het gemiddelde van de top 3 in Europa zou tot ongeveer 73% arbeidsdeelname kunnen leiden²¹. Aanpassing van beleid, zoals bijvoorbeeld gratis kinderopvang of een meer stimulerende inrichting van toeslagen, kan barrières wegnemen voor meer voltijdswerken. Daarnaast liggen er kansen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te laten participeren, bijvoorbeeld door gebruik te maken van nieuwe 'inclusieve' technologie²².

De tekorten opperen ook de kans om op de middellange termijn sterk in te zetten op arbeidsefficiëntie: hoe maak je slimmer gebruik van de mensen die je hebt? Door werk slimmer te organiseren kan men inspelen op de tekorten. Hier zijn met name werkgevers en overheden aan zet om processen efficiënter in te richten. Digitalisering kan hier bijvoorbeeld grote kansen bieden, evenals het vereenvoudigen van administratieve processen en ICT-systemen in sectoren zoals de zorg, waar tekorten alarmerend zijn²³.

Zoals onderzocht door Stichting Het Potentieel Pakken is het mogelijk om het aantrekkelijker te maken voor parttime werkenden om hun uren uit te breiden. Dit biedt vooral kansen voor vrouwen en ouderen binnen de beroepsbevolking²⁴. Het Potentieel Pakken heeft vooral resultaten laten zien in de zorg en onderwijs, door contractuitbreiding te begeleiden voor parttime werkenden.

Interventie: Verbeterde maatschappelijke perceptie en waardering van praktische opleidingen en banen

De aanname dat lager opgeleiden minder verdienen of dat 'hoger' onderwijs garant staat voor werkzekerheid trekt de arbeidsmarkt scheef. Recent is daarbij het fenomeen van 'waardeloze banen' ('bullshit banen')²⁵ bijgekomen. Als deel van deze maatschappelijke kritiek is de aanname dat minder mensen richting essentieel werk bewegen - zoals schoonmaker, verpleegkundige, docent of bouwvakker -, banen die bij tekorten de maatschappij kunnen ontregelen²⁶. Onderzoek zoals de Waarde van Werk Barometer wijst uit dat jongere generaties het belangrijker vinden om een maatschappelijke bijdrage te leveren in hun beroep²⁷.

Een ander fenomeen, sinds de coronapandemie vooral voelbaar in de horeca en lager betaalde beroepen, is dat werkenden kiezen voor stabielere en minder arbeidsintensieve beroepen. Zo lijkt er een afname

in animo bij een aantal ambachtelijke en (elektro) technische beroepen, die cruciaal zijn voor het behalen van de klimaatdoelen en de transitie naar een circulaire economie²⁸. De term 'lager' opgeleiden helpt daar niet aan mee. In het voorkomen van de mismatch is een belangrijke schakel de maatschappelijke perceptie van maatschappelijk zinvol werk en onderwijsniveaus, en een inventarisatie van de banen waar in de toekomst meer behoefte ontstaat. De herwaardering van werk moet dan ook van financiële aard zijn. Als de samenleving essentieel en waardevol werk beter gaat belonen kan dit de arbeidsmarkt in deze sectoren verbeteren.

Binnen het beroepsonderwijs zijn ook kansen om de opleidingen maatschappelijk relevant te maken, door samenwerking met bedrijfsleven en door aan te sluiten op de huidige behoefte aan werk in de energietransitie, zorg en circulaire economie.

De 'SustainaBUL' voor het vo, mbo en hbo helpt scholen met elkaar kennis te delen om als school bij te dragen aan een duurzame toekomst. Het helpt jongeren om een opleiding en beroep te kiezen met een zinvolle maatschappelijke bijdrage.

²⁵ Graeber, D. (2013). Bullshit Jobs: The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It. | ²⁶ Volkskrant. (2017). Peter de Waard: driekwart van de westerse banen zijn 'bullshit jobs'.

²⁷ De Beer, P. & Conen, W. (2022). De waarde van werk in Nederland: Resultaten van de Waarde van Werk monitor 2021. | ²⁸ Turkenburg, M. (2014). Kansen voor vakmanschap in het mbo. Sociaal en Cultureel Planbureau; NRC. (2022). De ambachten staan in Nederland onder druk: wie wil er nog betonvlechter of molenaar worden?; SER. (2016). Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen. Advies.



Interventie: Innovatie op financieel-economische prikkels

Financieel beleid kan een waardevolle hefboom zijn om transitie te versnellen. De overheid kan via het belastingstelsel maatregelen nemen die passen bij een toekomstbestendige economie. Het huidige belastingstelsel in Nederland is gebouwd rondom relatief hoge belasting op arbeid en lage belasting op grondstoffengebruik en energie. Dit geeft verkeerde prikkels naar bedrijven op het gebied van grondstoffengebruik en HR strategie.

Het toepassen van innovaties in het belastingstelsel, zoals bijvoorbeeld een verschuiving van lasten, zou een positief effect kunnen hebben op arbeidsrelaties en inkomensverhoudingen. Belangrijk daarbij is dat de sociale zekerheid, zoals benoemd op pagina 7, wordt gehandhaafd.

Een mogelijke interventie om deze transitie te faciliteren is een belastingverschuiving van arbeid naar grondstoffen. Onderzoek van The Ex'Tax Project (2020) laat zien dat een verschuiving van 23 miljard niet alleen een verhoging van het BBP, koopkracht voor lagere inkomens en meer mensen aan het werk als gevolg heeft maar ook de juiste prikkels geeft voor bedrijven om goed met grondstoffen om te gaan²⁹.

CONCLUSIES EN HANDELINGSPERSPECTIEVEN

De arbeidsmarkt is in beweging. Veel verschillende partijen buigen zich over manieren waarop ze de huidige krapte en mismatch, veranderende kennis en vaardigheden en maatschappelijke opgaven kunnen vertalen naar arbeidsmarkt en werkgelegenheid. Digitalisering en maatschappelijke veranderingen vragen om andere kennis en vaardigheden. Tegelijkertijd verandert de demografie. Met minder mensen moeten we hetzelfde werk doen en mensen werken langer door. De urgentie stijgt om onze economie duurzamer en toekomstbestendig in te richten. Werk, banen en vaardigheden spelen hierin een belangrijke rol. Om mee te komen in deze veranderende arbeidsmarkt en werkgelegenheid van de toekomst moeten werkenden veerkrachtig worden, zijn en blijven. Werkgevers zullen moeten innoveren en ondernemen voor brede welvaart. Overheden en beleidsbepalende organisaties moeten toekomstbestendig werkgelegenheidsbeleid uitvoeren.

De interventies die we voorstellen maken deel uit van ons programma en zijn verdeeld over drie veranderpaden: Ondernemerschap, Ontwikkeling en Beleid. Deze staan niet los van elkaar. Als werkenden meer zekerheid ervaren in hun loopbaan, hebben ze een betere basis om zich te ontwikkelen. Als ze zich kunnen ontwikkelen, blijven ze relevant in hun baan of zijn ze wendbaar genoeg om te switchen van werk indien nodig. Als stichting en programma Duurzaam Werk zullen wij in 2023 en 2024 voornamelijk gericht zijn op de vier interventies binnen toekomstig werkgelegenheidsbeleid.

Toekomstbanen zoals reparateurs, grondstoffenregisseurs en duurzame energie-installateurs zullen financieel beter gewaardeerd worden als deze meer aandacht en maatschappelijke erkenning krijgen. In het kader van onze programma doelstellingen streven wij ernaar om deze interventies te faciliteren en te versnellen. We zetten ons in om ondernemers te helpen hun HR processen te vernieuwen. We helpen onderwijs instellingen om duurzaamheid op te nemen in het curriculum. En we jagen duurzaam en toekomstbestendig werkgelegenheidsbeleid aan.

Bij het selecteren en toepassen van de verschillende interventies zijn een aantal fundamentele randvoorwaarden naar voren gekomen. De interventies zullen alleen slagen als overheid en werkgevers sturen op **brede welvaart**. Daarvoor is **vertrouwen** en **samenwerking** nodig. Tussen uitvoerende en beleidsbepalende instellingen. Maar ook tussen werkgever en werkende. Tegelijkertijd moet de economie in balans komen met onze natuurlijke leefomgeving om deze brede welvaart te kunnen faciliteren. Daarvoor is **innovatie**, **ondernemerschap** en een **systemische aanpak** belangrijk. In onderzoeken worden de technologische veranderingen als de meest ingrijpende veranderingen gezien, gevolgd door demografische verschuivingen en economische uitdagingen. Dat zijn veelal de verschuivingen in werkgelegenheid in het 'hier en nu'. Om te kunnen voorzien in de behoeften van huidige én toekomstige generaties zullen we ons moeten voorbereiden op het werk van 'later'.

”

WE MOETEN
WERKEN AAN
DE TOEKOMST.

AUTEURS

Birgitta Kramer – Programma manager Duurzaam Werk

Maria Waaifoort – Stagiair, onderzoeker, student PPLE (UvA)

SPECIALE DANK AAN

Magdalena Matei, Suzanne Ekel, Peter Brouwer, Eva Helmond,

Marielle Kakebeeke, Brechtje Stam – collega's bij de

Goldschmeding Foundation

Aart Jan de Geus – Bestuursvoorzitter Goldschmeding Foundation

André Rodenburg – Adviseur circulaire economie I&W

Antoine Heideveld – Directeur Het Groene Brein

Gijs Diercks & Maria Fraaije – Drift Institute

Jeannot Waaifoort & Marjolein Rigter – Omnicom PR Group

Lia Voermans – Directeur Circulariteit Brightlands campus

Marjolein ten Hoonte – Directeur Arbeidsmarkt & MVO

Randstad Groep Nederland

Martine Durand – OECD, Former Chief Statistician and

Deputy Director Employment

Paul de Beer – Hoogleraar UvA arbeidsverhoudingen

Peter Kuijper – Directeur Mind & Health

Riemer Kemper – Senior beleidsmedewerker SER

Salomé Galjaard & Adilia Roda – Strategen duurzaamheid

Gemeente Amsterdam

Tessa Cramer – Futurist

Wouter van der Torre & Goedeke Geuskens – TNO

BRONNENLIJST

- Borghans, Fouarge, De Grip, Van Thor. (2014).** [Werken en leren in Nederland. ROA.](#)
- CBS. (2019).** [7 procent bedrijven gebruikt robots.](#)
- CBS. (2020).** [CBS Statline SCP-bewerking. De Sociale Staat van Nederland 2020: Onderwijs.](#)
- CBS. (2021).** [Aantal werkenden opnieuw toegenomen.CBS Nieuwsbericht.](#)
- Commissie Regulering van Werk. (2020).** [Rapport 'In wat voor land willen wij werken?'](#).
- CPB. (2022).** [Analyse coalitieakkoord 2022-2025.](#)
- De Beer, P. & Conen, W. (2019).** [De waarde van werk in Nederland: Resultaten van de Waarde van Werk monitor 2019.](#)
- De Looze, M., Kranenborg, K. & Wilschut, E. (2022).** [Technologie voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt. Beleid en Maatschappij.](#)
- Deloitte. (2019).** [Zonder voldoende talent met de juiste skills geen succesvolle energietransitie.](#)
- The Ex'tax project. (2020).** [Deltaplan Belastingen voor een Circulaire en Sociale Economie. Routekaart 2021-2030.](#)
- Graeber, D. (2013).** **Bullshit Jobs:** The Rise of Pointless Work, and What We Can Do About It.
- Gratton & Scott. (2016).** The 100-Year Life: Living and Working in an Age of Longevity.
- KPMG & Circle Economy. (2021).** [Transitie is mensenwerk: arbeid als factor in de circulaire economie. Opgesteld in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.](#)
- Nidi & CBS. (2020).** [Bevolking 20 in beeld. Drukker, diverser en dubbelgrijs.](#)
- 9NRC. (2022).** [De ambachten staan in Nederland onder druk: wie wil er nog betonvlechter of molenaar worden?](#)
- OESO. (2022)** Employment: full-time equivalent employment rate, by sex. Statistics.
- PBL. (2020).** [Regionale arbeidsmarkteffecten van de energietransitie: een scenarioverkenning.](#)
- Rijksoverheid. (2022).** [SLIM-regeling.](#)
- Rijksoverheid. (2022).** [STAP-budget voor scholing en ontwikkeling.](#)
- Sociaal Cultureel Planbureau (2022):** [Arbeidsmarkt in kaart – wel en niet werkenden](#)
- SER. (2016).** [Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen. Advies.](#)
- Turkenburg, M. (2014).** [Kansen voor vakmanschap in het mbo. Sociaal en Cultureel Planbureau.](#)
- UWV. (2022).** [Vraag naar technische beroepen voor het halen van klimaatdoelen nu in kaart gebracht.](#)
- Van Dril (2019).** [Verkenning werkgelegenheidseffecten van klimaatregelen. TNO.](#)
- Volkskrant. (2017).** [Peter de Waard: driekwart van de westerse banen zijn 'bullshit jobs'.](#)
- Wilthagen, T. & Stigter, A. (2022).** [Arbeidsdeelname kan en moet fors omhoog. ESB.](#)
- Wilthagen, T. (2022).** [Personeelstekorten: Geef iedereen werkgarantie, dat is pas echt flexibel. Trouw.](#)
- WRR. (2021).** [Rapport: Kiezen voor houdbare zorg.](#)

Samen werken aan beter

goldschmeding.foundation