

Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt

Rob Gründemann

In dit artikel kijkt Rob Gründemann terug op voorspellingen over de toekomst van arbeid die aan het begin van het millennium zijn opgesteld. Vastgesteld wordt welke zaken zijn uitgekomen en welke zaken destijds minder goed werden voorzien. Daarbij worden vier kernontwikkelingen onderscheiden, namelijk veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking, ontwikkeling rond ICT en arbeid, flexibilisering van arbeidsrelaties en de betekenis van (betaald) werk. Vooral demografische ontwikkelingen en ontwikkelingen in de arbeidsrelatie zijn redelijk goed voorspeld. De economische recessie en de impact hiervan werden destijds niet direct voorzien. Ook had men aan het begin van millennium nog geen beeld van de ontwikkelingen op het gebied van robotisering en computerisering. In dit artikel worden nieuwe voorspellingen gedaan voor de ontwikkelingen in de komende periode. Ten slotte duidt de auteur de winnaars en de verliezers op de arbeidsmarkt en worden aanbevelingen gedaan om de positie van de verliezers te versterken.

Trefwoorden: Arbeidsmarkt, Ontwikkeling van HRM, Scenario's, Sociale Innovatie, Technologische ontwikkelingen, Duurzame inzetbaarheid

1. Inleiding

In de periode rond het millennium zijn veel publicaties uitgebracht over toekomstige ontwikkelingen op het gebied van arbeid (onder meer Van Driel, 2001; Gaspersz & Verhoeff, 2001; Leijnse 2002; Licher, 2001; Paauwe & Williams, 1999; Schnabel, 2000; en Weehuizen, 2000). In diezelfde periode heb ik met enkele TNO collega's twee publicaties uitgebracht met een vooruitblik naar de toekomst. Dat betreft 'HRM in de toekomst' dat ik in 2003 samen met Erik Jan van Dalen en Sjiera de Vries heb geschreven en 'De toekomst werkt; mens en bedrijf in 2020' uit 2007, waar ik samen met Joost van Genabeek en Cees Wevers de redactie van heb gevoerd.

De publicatie *HRM in de toekomst* (Gründemann, van Dalen & de Vries, 2003) signaleert vier kernontwikkelingen die niet alleen essentieel zijn gezien hun effect op HRM en arbeid, maar ook omdat het vrij zeker is dat zij zich voor gaan doen. Deze kernontwikkelingen zijn: (1) veranderingen in de samenstelling van de beroepsbevolking; (2) ontwikkelingen rond ICT en Arbeid; (3) flexibilisering van arbeidsrelaties; en (4) verandering in de betekenis van (betaald) werk.

De publicatie *De toekomst werkt* (Genabeek, Gründemann & Wevers, 2007) stelt voor een deel vergelijkbare ontwikkelingen aan de orde, zoals ontgroening, stagnatie van de beroepsbevolking en technologische ontwikkelingen als internet en ICT. Tevens vraagt deze publicatie aandacht voor onderbelichte trends en ontwikkelingen, zoals sociale innovatie (naast technologische innovatie); de positie van lager opgeleiden in de kenniseconomie; de kloof tussen beleid en uitvoering; de maatschappelijke polarisatie (kloof tussen arm en rijk); de positie van middengroepen; nieuwe arbeids- en gezondheidsrisico's; en de effecten van globalisering.

Ook in de huidige tijd zien wij opnieuw een aantal publicaties verschijnen over de toekomst van werk (Bahkshi et al, 2017; Buisman & van der Velden, 2017; De Beer, 2016; De Graaf-Zijl et al, 2015; Engbertsen, Snel & Kremer, 2017; Gijsbers, Sanders & de Looze, 2016; Kremer, Went & Knottnerus, 2017; RIVM, 2017 en Skills platform, 2016). Een en ander is het gevolg van het aflopen van de economische recessie en van actuele ontwikkelingen met betrekking tot technologie (robotisering), flexibilisering van arbeidsrelaties en demografische ontwikkelingen (vergrijzingen ontgroening). Dat roept vragen op over de effecten van deze ontwikkelingen op (middel)lange termijn waar deze publicaties informatie over verschaffen.

Ik wil in dit artikel terugkijken op de voorspelde ontwikkelingen van destijds en op de mate waarin de genoemde trends en ontwikkelingen feitelijk hebben plaatsgevonden. Ook wil ik kijken welke zaken destijds niet direct werden voorzien en toch een belangrijk invloed hebben gehad op de wereld van werk. Tevens wil ik opnieuw een poging doen om ontwikkelingen op het gebied van arbeid voor de komende periode te voorspellen en ingaan op de positie van de *winnaars* en *verliezers* op de toekomstige arbeidsmarkt. Ten slotte zal ik aanbevelingen doen om de positie van de verliezers te versterken.

2. Trends en ontwikkelingen op het gebied van arbeid

Wat waren de verwachtingen op het gebied van arbeid destijds? Wat is er uitgekomen van de voorspelde ontwikkelingen en wat niet? Welke ontwikkelingen hebben we voorzien en welke niet? En wat zijn de verwachtingen voor de nabije toekomst op het gebied van werk?

In dit hoofdstuk komen deze vragen aan de orde onder andere op het gebied van de samenstelling van de beroepsbevolking, ICT en arbeid, de flexibilisering van arbeidsrelaties en de betekenis van werk.

2.1. De samenstelling van de beroepsbevolking

WAT WAREN DE VERWACHTINGEN DESTIJD?

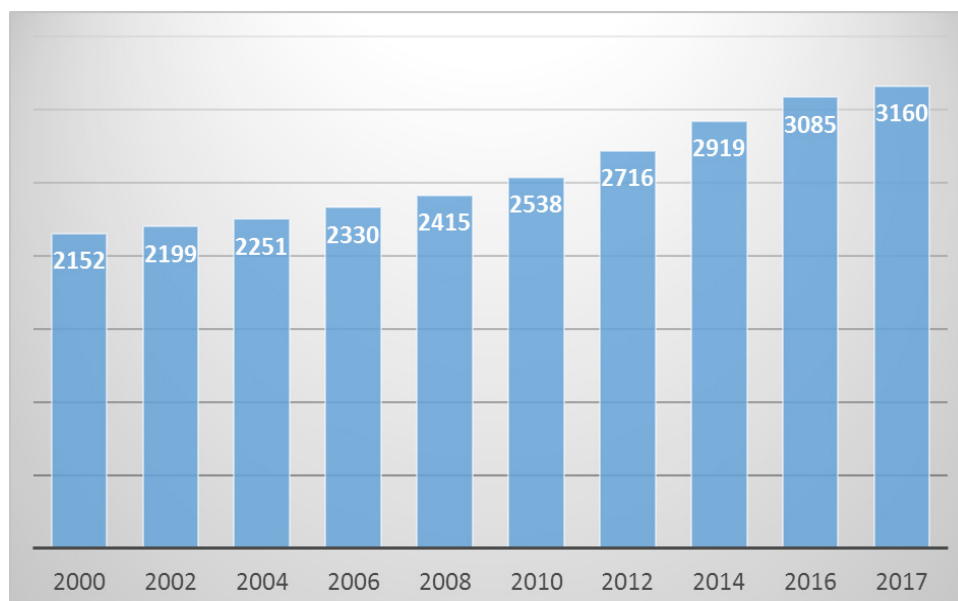
Als belangrijkste ontwikkeling voor de samenstelling van de beroepsbevolking werd destijds het proces van vergrijzing en ontgroening gezien. Het aantal inactieven zou groeien door de pensionering van de babyboomgeneratie en het aantal actieven zou dalen als gevolg van ontgroening en de afnemende immigratie. Ik heb hier in mijn openbare les van december 2008 ook aandacht aan besteed (Gründemann, 2008). Het aantal ouderen (65 plussers) in Nederland zou fors toenemen. De grijze druk (het aantal 65 plussers als percentage van het aantal 20 tot 64 jari-

gen) zou verdubbelen van 22% in 2000 naar 47% in 2038 (Garssen & van Duin, 2007). Tevens zou de potentiële beroepsbevolking met 10% afnemen (van 10 miljoen naar 9 miljoen; persbericht CBS 9 februari 2007). Door deze ontwikkelingen zou de financiering van het stelsel onder druk komen te staan.

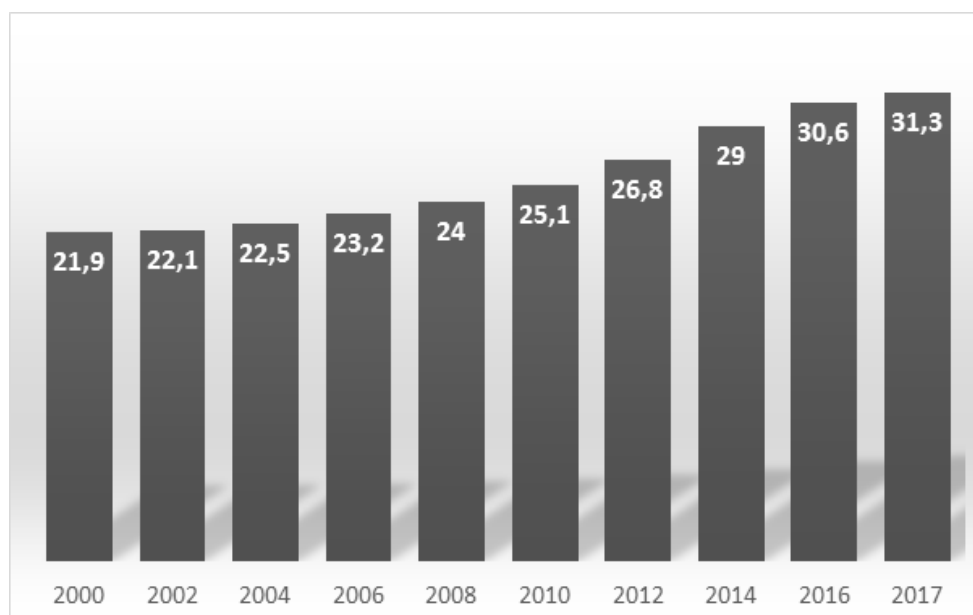
WAT IS ER UIT GEKOMEN EN WAT NIET?

Als we kijken naar de ontwikkelingen in de eerste periode van het millennium dan kunnen we constateren dat het aantal ouderen (65 plussers) in Nederland inderdaad fors is toegenomen. Tussen 2000 en 2017 is het aantal 65 plussers gegroeid van 2.152.000 personen naar 3.160.000 personen (van 13,6% naar 18,5% van de totale bevolking; CBS Statline 2018a).

Figuur 1. Aantal 65 plussers (in duizenden) in Nederland (200-2017); bron CBS Statline, 2018a)



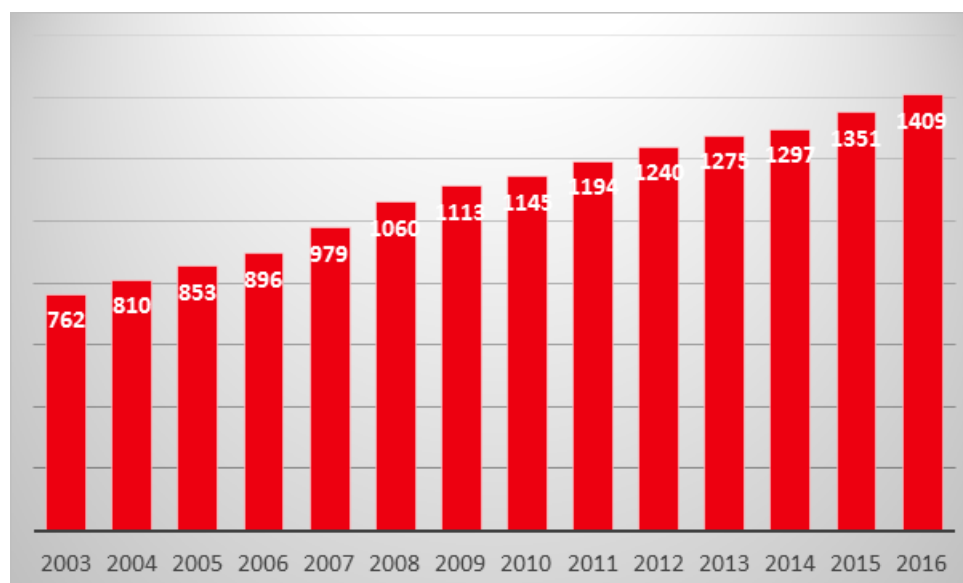
Figuur 2. Grijze druk¹ in Nederland (2000 – 2017; bron CBS Statline, 2018a)



Door het stoppen met werken van de babyboomgeneratie en de afname van het aantal jongeren in de (beroeps)bevolking is tevens sprake van een forse verschuiving van de verhouding actieven en inactieven in de bevolking van Nederland, maar minder extreem dan oorspronkelijk werd verwacht. Tussen 2000 en 2017 is de grijze druk toegenomen van 21,9% naar 31,3% (CBS Statline, 2018a).

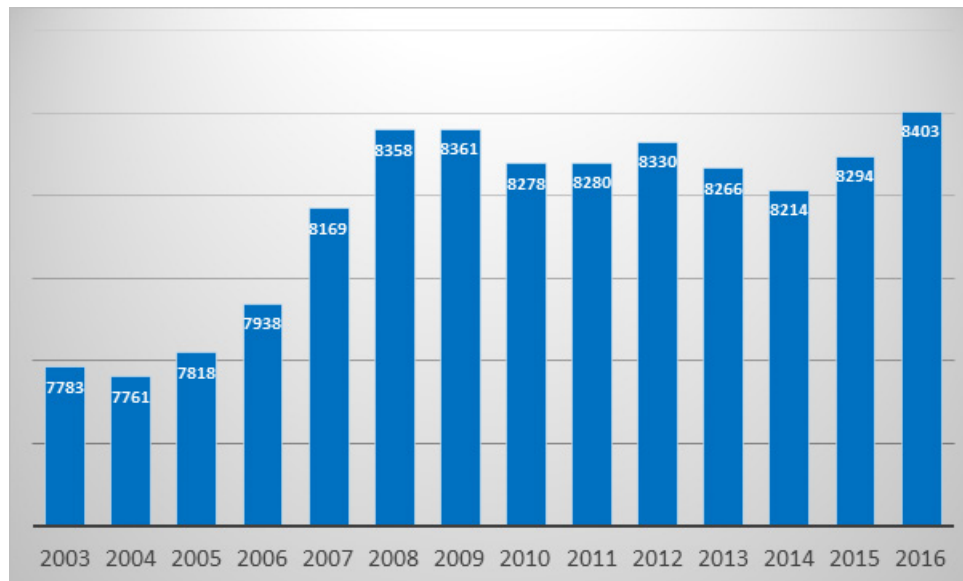
Aan de andere kant is de gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan aanzienlijk omhoog gegaan. In het begin van deze eeuw lag dit gemiddelde nog rond de 61 jaar (CBS, 2016). In 2016 was het toegenomen naar 64 jaar en 5 maanden (CBS, 2017a). Het percentage werknemers dat op het moment van pensionering 65 jaar of ouder is, is in dezelfde periode zelfs toegenomen van 15% tot 62% (CBS, 2017a). Deze ontwikkeling heeft een fors effect op het arbeidsvolume in Nederland. Tussen 2003 en 2016 is het aantal 55-64 jarigen met een baan gestegen van 762.000 (in 2003) naar 1.409.000 personen in 2016 (CBS Statline, 2018b). Dat is bijna een verdubbeling.

Figuur 3. Aantal werkenden 55 plussers (in duizenden) in Nederland (2003 – 2016; bron CBS Statline, 2018b)



Mensen die na hun pensioenleeftijd nog werken, worden ‘bridgeworkers’ genoemd. Een deel van deze groep doet dat uit eigen beweging, terwijl anderen zich daartoe genoodzaakt zien omdat zij te weinig inkomsten hebben en bij willen (of moeten) verdienen. De groep bridgeworkers is sinds het begin van deze eeuw verdubbeld, van 6% in 2003 tot 12% in 2015 (Montizaan & Bijlsma, 2016). Ook dit heeft een aanzienlijk effect op de omvang van de beroepsbevolking. Bovengenoemde ontwikkelingen hebben er toe geleid dat de verwachte krimp van de beroepsbevolking (met 1 miljoen personen) niet is opgetreden. In tegendeel de werkzame beroepsbevolking (tussen 15 en 75 jaar) is tussen 2003 en 2016 met ruim 600.000 personen gegroeid van 7.783.000 naar 8.403.000 (CBS Statline 2018b).

Figuur 4. Ontwikkeling beroepsbevolking (in duizenden) in Nederland (2003 – 2016; bron CBS Statline, 2018b)



Ook de verwachte ontwikkeling van de grijze druk is bijgesteld. Men verwacht nu in 2040 een grijze druk van 38% in plaats van 47% (Van Duin & Stoeldraijer, 2012).

WAT ZIJN DE OORZAKEN VAN DEZE ONTWIKKELINGEN?

De overheid en de sociale partners hebben in de loop der tijd diverse maatregelen getroffen om de kosten van de vergrijzing op te vangen en het stelsel betaalbaar te houden. Daarbij zijn grofweg twee scenario's gehanteerd, namelijk enerzijds een vergroting van de arbeidsparticipatie door extra banen te creëren voor kwetsbare groepen en anderzijds een verhoging van de AOW leeftijd waardoor oudere werkenden langer actief blijven op de arbeidsmarkt.

Allereerst ga ik in op de kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. In het beleidsprogramma van het kabinet Balkenende IV werd het streven geformuleerd om in 2016 een bruto arbeidsparticipatie te realiseren van 80% door 200.000 mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt aan het werk te helpen (ministerie van Algemene Zaken, 2007). In de periode 2007 tot 2011 zou een belangrijke stap in die richting moeten worden gezet. Door de economische crisis is dat destijds niet gelukt. In april 2013 hebben het kabinet (Rutte II) en de werkgevers- en werknemersorganisaties een sociaal akkoord gesloten over een nieuwe aanpak om mensen met een arbeidsbeperking aan het werk te helpen. De werkgevers in het bedrijfsleven hebben zich garant gesteld voor 100.000 extra banen voor arbeidsbeperkten in de periode tot 2026. De overheid heeft daar nog eens 25.000 extra banen in de publieke sector aan toegevoegd vóór 2024. In totaal gaat het om 125.000 extra banen ten opzichte van de peildatum van 1 januari 2013. De afspraken zijn vastgelegd in de Wet banenafpraak en quotum arbeidsbeperkten (Wet BQA) die op 1 april 2015 is ingegaan. Als stok achter de deur is afgesproken dat als werkgevers onvoldoende extra banen creëren voor mensen met een arbeidsbeperking de regering een quotumheffing voor werkgevers kan invoeren voor niet opgevolgde werkplekken (5.000 per ontbrekende werkplek).

Uit de regionale kwartaalrapportages banenafsprak van UWV (UWV, 2017) blijkt dat particuliere werkgevers tot nu toe redelijk aan de afspraak hebben voldaan. In het tweede kwartaal van 2017 waren er bijna 30.000 extra banen in de private sector gerealiseerd. De ontwikkelingen bij de overheid blijven achter. In het tweede kwartaal van 2017 lag het aantal reguliere banen voor arbeidsbeperkten bij de overheid voor het eerst hoger dan ten tijde van de o-meting (bijna 100 extra banen).

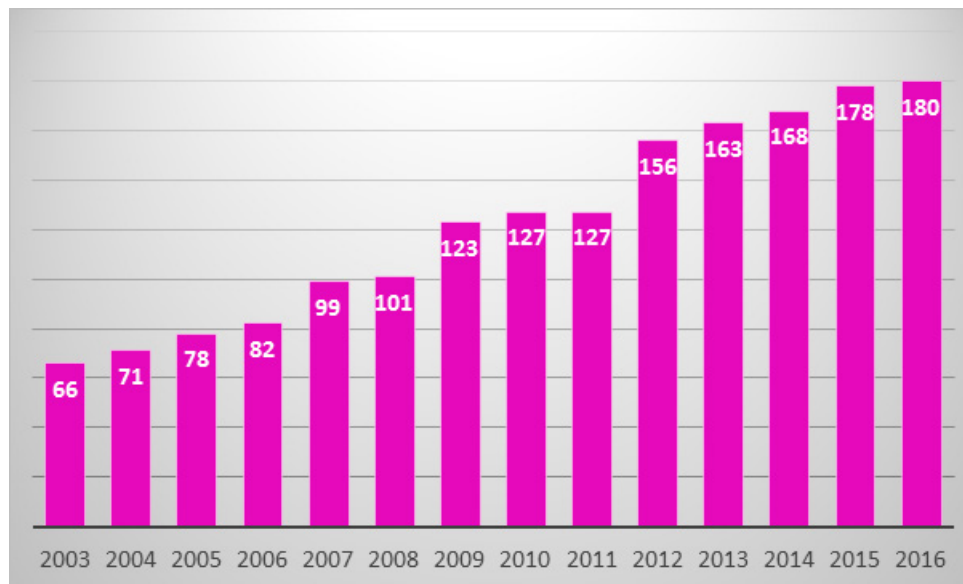
Ook oudere werknemers worden geacht langer actief te blijven op de arbeidsmarkt. In 2011 hebben het kabinet (Rutte I) en de sociale partners een akkoord gesloten over de verhoging van de AOW leeftijd. Dat heeft tot gevolg gehad dat deze leeftijd in Nederland vanaf 2013 geleidelijk is verhoogd. Oorspronkelijk zou dit leiden tot een AOW leeftijd van 66 jaar in 2019 en van 67 jaar in 2023 (Rijksoverheid, 2012). Dit is echter in 2016 aangepast (versneld), waardoor de AOW leeftijd al dit jaar (2018) op 66 jaar ligt en in 2021 op 67 jaar (Rijksoverheid, 2015). Daarna wordt de AOW leeftijd gekoppeld aan de levensverwachting en zal als gevolg daarvan verder oplopen.

Zoals hierboven besproken heeft de verhoging van de AOW leeftijd een fors effect gehad op de arbeidsparticipatie van oudere werknemers. De netto arbeidsparticipatie (aandeel van de beroepsbevolking dat feitelijk werkzaam is) onder oudere werknemers (55-65 jaar) is in de periode van 2003 tot 2016 toegenomen van 42% naar 64% (CBS Statline, 2018b).

Voor het doorwerken na de AOW leeftijd is sinds 1 januari 2016 de Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd van toepassing. Deze wet wijzigt een aantal arbeidsrechtelijke bepalingen om het (door)werken na de AOW-gerechtigde leeftijd te vergemakkelijken. Zo hoeft de werkgever bij bridgeworkers minder lang het loon door te betalen bij ziekte (maximaal 13 weken) en mag de werkgever de werknemer meer tijdelijke contracten aanbieden, voordat deze recht heeft op een vast contract. Anderzijds zijn ook maatregelen genomen om verdringing van jongere werknemers door (door)werkende AOW-gerechtigden tegen te gaan. Zo moet bijvoorbeeld ook voor bridgeworkers minimaal het minimumloon worden betaald en moet de werkgever bij ontslag vanwege bedrijfseconomische redenen, eerst afscheid afnemen van de AOW-gerechtigde werknemers, voordat andere werknemers kunnen worden ontslagen.

Tussen 2003 en 2016 is het aantal werkende 65 plussers toegenomen van 66.000 naar 180.000 (CBS Statline, 2018c). Voor een deel bevatten deze cijfers ook degenen die door een hogere pensioenleeftijd boven de 65 jaar met pensioen zijn gegaan. Als we die niet meetellen blijft nog steeds een groep over van minimaal 70.000 personen die na hun pensioen doorwerken.

Figuur 5. Aantal werkenden 65 plussers (in duizenden) in Nederland (2003 – 2016; bron CBS Statline, 2018b)



In 2017 waren zelfs bijna 25.000 ouderen van 75 jaar of ouder actief op de arbeidsmarkt, dat wil zeggen dat 2% van deze leeftijdsgroep in loondienst of als zelfstandige werkte (CBS, 2018a).

Hoewel beide scenario's nog lopen, kan desalniettemin worden geconstateerd dat het (volume) effect van de maatregelen met betrekking tot kwetsbare groepen (circa 30.000 extra banen) een stuk beperkter is dan dat van de maatregelen met betrekking tot oudere werknemers (ruim 600.000 extra werkenden voor de pensioenleeftijd en 70.000 bridgeworkers).

WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VOOR DE NABIJE TOEKOMST?

De arbeidsparticipatie van kwetsbare groepen in Nederland zal voorlopig nog wel toenemen. Mede door het aantrekken van de economie en de krappere wordende arbeidsmarkt is er meer vraag naar werknemers en daarbij ook een groeiende aandacht voor kwetsbare werknemers. Tevens zijn steeds meer reguliere werkgevers bereid om werknemers met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt aan te nemen. Ook is er in Nederland een groeiend aantal sociale ondernemers (4.000 tot 6.000 ondernemingen: Keijzer et al, 2016; Bukkens & van Zwietering, 2017) die meervoudige waardencreatie nastreven en zich specifiek richten op de kwetsbare doelgroep. Dat is ook hard nodig. Uit een rapport van SCP over de situatie in 2014 (Versantvoort & van Echtelt, 2016), bleek dat slechts bij een beperkt deel van de werkgevers (8,5%) de inzet van kwetsbare groepen een expliciet onderdeel van de missie was. Slechts 16% van de werkgevers had de laatste twee jaar personen uit deze groep in dienst genomen (Houtman & Kraan, 2016). In 2015 lagen deze cijfers wat hoger: 15% van de werkgevers geeft in het personeelsbeleid prioriteit aan het aantrekken van mensen met een arbeidsbeperking en 17% van de werkgevers heeft werknemers met een arbeidsbeperking in dienst (van Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017). Een derde van de werkgevers in 2016 voelt zich verantwoordelijk om mensen met gezondheidsbeperkingen in dienst te nemen en voor nog een derde geldt dit enigszins. Het laatste derde ziet dit niet als een verantwoordelijkheid. Het aandeel werkgevers dat denkt in de ko-

mende 2 jaar (meer) mensen uit deze doelgroep in dienst te nemen is nog steeds beperkt (11%). Belangrijkste redenen zijn dat men geen geschikte functies heeft (41%) of geen nieuwe medewerkers nodig heeft (27%) (Van Echtelt & Voogd-Hamelink, 2017).

Al met al heb ik de indruk dat tot nu toe de makkelijkst te plaatsten groep arbeidsbeperkten aan het werk is gekomen en dat voor andere arbeidsbeperkten meer maatregelen (werk aanpassingen) nodig zullen zijn om deze in het arbeidsproces een plek te kunnen geven. Op basis daarvan verwacht ik niet dat de 125.000 extra banen in de periode tot 2026 gerealiseerd gaan worden. Ook een in te voeren quotumregeling (boete) voor werkgevers (publiek en privaat) zal daarbij niet direct tot het gewenste effect leiden. Het zou in dat opzicht wenselijker zijn om goedwillende werkgevers te faciliteren en te belonen, in plaats van het financieel straffen van werkgevers die de gemaakte afspraken niet hebben gerealiseerd.

De arbeidsparticipatie van oudere werknemers zal de komende jaren verder doorgroeien. Dat komt voor een deel door de verdere toename van de AOW leeftijd. Het lijkt er wel op dat de groei wat zal afzwakken. In 2016 was voor het eerst sprake van een stabilisatie van de toename van de gemiddelde leeftijd waarop werknemers met pensioen gaan (CBS, 2017). Tevens kan ook worden verwacht dat de arbeidsparticipatie van AOW-gerechtigden (bridgeworkers) de komende jaren verder zal toenemen. Deze ontwikkeling is door de invoering van de Wet werken na de AOW-gerechtigde leeftijd gereguleerd.

2.2. *ICT en arbeid*

WAT WAREN DE VERWACHTINGEN DESTIJD?

Ten aanzien van de ontwikkelingen rond ICT en arbeid ging het niet zo zeer om de technologische ontwikkelingen zelf, maar om de consequenties van deze ontwikkelingen voor de organisatie van werk. In het begin van het millennium wordt vooral gesproken over de invoering van ICT op de werkplek (Dhondt & Kwakkelstein, 2003), over het werken onafhankelijk van tijd en plaats (Dhondt & Kraan, 2001), over virtuele samenwerking (Townsend, De Marie & Hendrickson, 1998), en over grensvervaging en netwerkvorming (Castells, 1996) waarbij informatie wordt ondergebracht in infrastructures die in steeds wisselende samenstelling met elkaar communiceren. Tevens wordt een verschuiving gesignaleerd van door werkgevers gevraagde competenties (Oeij et al, 2003a en 2003b). Werkgevers kennen meer prioriteit toe aan sociaal-normatieve competenties en minder aan vaktechnische competenties.

WAT IS ER UIT GEKOMEN EN WAT NIET?

De ontwikkeling van ICT op de werkplek heeft zich in de eerste periode van het millennium fors doorgezet. Gegevens van het CBS laten zien dat tussen 2002 en 2017 het percentage werknemers dat met een computer werkt is toegenomen van 52% naar 75%; en het gebruik van het internet tijdens het werk is meer dan verdubbeld van 34% naar 72% (CBS Statline, 2018d). Het percentage telewerkers is in die periode toegenomen van 6% naar 33%. Telewerk komt in 2017 in 78% van de bedrijven voor. In 2003 was dit nog maar bij 23% van de bedrijven (CBS Statline, 2018d). Onderzoekers van het ROA (Bijlsma et al, 2015) constateren dat IT-vaardigheden en complex informatiegebruik en -verwerking tussen 1995 en

2012 steeds belangrijker zijn geworden in de Nederlandse arbeidsmarkt. De werkgelegenheidsgroei in Nederland hangt volgens analyses van deze auteurs significant en positief samen met de mate van computergebruik en de het niveau van het probleemoplossend vermogen.

Wat betreft de competenties en vaardigheden wordt de laatste tijd gesproken over 21st century skills. Deze skills gaan verder dan de eerdergenoemde sociaal normatieve competenties en omvatten ook ICT geletterdheid, creativiteit, kritisch denken, en het vermogen om complexe problemen op te lossen (Voogt & Roblin, 2010). Lectors van Inholland en de Haagse Hogeschool hebben recentelijk samen met studenten onderzoek gedaan naar de concrete veranderingen op het werk en naar de skills die essentieel zijn om het werk uit te voeren (Biemans et al, 2017). Zij constateren op basis van meer dan 100 interviews bij vijf uiteenlopende beroepen/functies (politieagent, accountant, verpleegkundige, financieel adviseur en piloot) dat het klassieke beroepsbeeld is vervaagd en niet meer klopt met de dagelijkse werkpraktijk. Bovendien signaleren zij een grote diversiteit in invulling van de functies. Tevens stellen zij vast dat professionals vaker samenwerken in een keten of netwerk met collega's met een andere achtergrond. Ten slotte blijken de 21st century skills bij alle onderzochte beroepen een rol te spelen, maar niet overal met eenzelfde belang.

Een meer recente ontwikkeling op het gebied van ICT en Arbeid is de ontwikkeling van robotisering en de verwachte effecten hiervan op de werkgelegenheid. Frey & Osborne kwamen in 2013 met een publicatie (Future of Employment) waarin zij de verwachting uitspraken dat de komende twintig jaar bijna de helft van het aantal huidige banen in de VS door computers of robots zou worden overgenomen. Deze ontwikkeling zou vooral de middenklasse banen onder druk zetten, zowel in de industrie als in de dienstverlening. Ook in Nederland is deze ontwikkeling uitgebreid bestudeerd en beschreven onder andere door het Rathenau Instituut (Van Est & Kool, 2015), de WRR (Went, Kremer & Knottnerus, 2015), de Sociaal Economische Raad (SER, 2016) en door TNO (Gijsbers, Sanders & De Looze, 2016). In onze analyse van destijds hadden wij de ontwikkeling met betrekking robotisering en de impact ervan op banen en werkgelegenheid niet voorzien.

WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VOOR DE NABIJE TOEKOMST?

De ontwikkeling van technologie en ICT zal de komende jaren ongetwijfeld doorzetten. Er worden verschillende scenario's geschetst over de snelheid van deze ontwikkeling en de effecten daarvan. Hoewel er geen twijfel lijkt te bestaan over de relevantie van deze ontwikkeling voor de Nederlandse arbeidsmarkt, lijken de gevolgen vooralsnog minder drastisch te zijn dan door Frey & Osborne (2013) werd voorspel. De Organisatie voor Economische Samenwerking en Ontwikkeling (OESO) komt op basis van een nieuwe analyse, waarbij naar taken binnen banen is gekeken, tot een veel lager percentage banen dat zal verdwijnen, namelijk circa 9% (Arntz, Gregory & Zyrhahn, 2016). Zij hanteren daarbij de volgende drie argumenten: (1) het gebruik van nieuwe technologieën is een langzaam proces, vanwege economische, wettelijke en maatschappelijke hindernissen, zodat technologische substitutie vaak niet plaatsvindt zoals verwacht (2) als nieuwe technologieën worden geïntroduceerd, kunnen werknemers door omschakeltaken zich aanpassen aan veranderende technologische voor-

zeningen, waardoor technologische werkloosheid wordt voorkomen (3) technologische verandering genereert ook extra banen door de vraag naar nieuwe technologieën en door een grotere concurrentiepositie. Al met al betekent de aangepaste prognose van de onderzoekers van de OESO nog steeds dat circa 1 miljoen banen in Nederland als gevolg van robotisering op de tocht staan. Beroepen die het grootste risico lopen om te verdwijnen zijn volgens Deloitte (2014): administratieve medewerkers, boekhouders, assemblagemedewerkers, bestuurders van voertuigen, verkopers, bouwarbeiders en verzorgend personeel. Relatief gunstig zijn de perspectieven voor beroepen als docenten, artsen en verpleegkundigen, en bestuurders van private en publieke organisaties en instellingen.

Er worden ook positieve aspecten van technologische ontwikkeling en ICT genoemd en met name met betrekking tot de arbeidsparticipatie van mensen met een beperking (NRC, 2018). Zo kan bijvoorbeeld iemand met een dwarslaesie weer dozen tillen met behulp van een exoskelet (een uitwendig, elektronisch geraamte dat mensen met een fysieke handicap in staat stelt hun ledematen te bewegen of kracht te zetten). Andere voorbeelden zijn een robotarm die tekst kan omzetten in gebarentaal en een apparaat dat voor een simultane vertaling zorgt als iemand spreekt.

WAT IS ER NODIG OM DEZE ONTWIKKELING IN GOEDE BANEN TE LEIDEN?

Alle partijen lijken min of meer op eenzelfde lijn te zitten ten aanzien van de gewenste reactie op de ontwikkeling van robotisering en computerisering. Het is een grote en onvermijdelijke ontwikkeling met enerzijds negatieve effecten op de werkgelegenheid maar anderzijds ook kansen voor innovatie en economische groei. Door hier tijdig en gecoördineerd op te reageren kunnen de negatieve effecten beperkt worden en de positieve aspecten versterkt worden. Dat kan door investeringen in nieuwe technologie en in scholing en onderwijs. Mensen moeten de juiste vaardigheden ontwikkelen voor het werk van de toekomst (van Est & Kool, 2015). Daarbij moet gestreefd worden naar complementariteit en co-creatie in de ontwikkelfase van de robotica (Went, Kremer & Knottnerus, 2015). In plaats van zoveel mogelijk mensen te vervangen door robots, moet bekeken worden hoe mensen samen mét robotica productiever kunnen worden. Daarbij moeten nieuwe toepassingen niet door technici worden bedacht, maar samen met de mensen die ermee moeten werken ontwikkeld worden. Frank Pot, emiritus hoogleraar sociale innovatie aan de Radboud Universiteit, ontmythologiseert de discussie over robotisering en wijst erop dat men zich 100 jaar geleden ook zorgen maakte over de komst van machines op de werkplek (Pot, 2015 en 2017). De omstandigheden zijn veranderd, maar de dilemma's en de hoofdlijnen in de discussie niet. Dat geldt ook voor de oplossingen, waarbij werkgevers en werknemers en hun organisaties voldoende overleg moeten plegen op het niveau van het bedrijf, de bedrijfstak en op het landelijk niveau.

2.3. *Flexibilisering van arbeidsrelaties*

WAT WAREN DE VERWACHTINGEN DESTIJD?

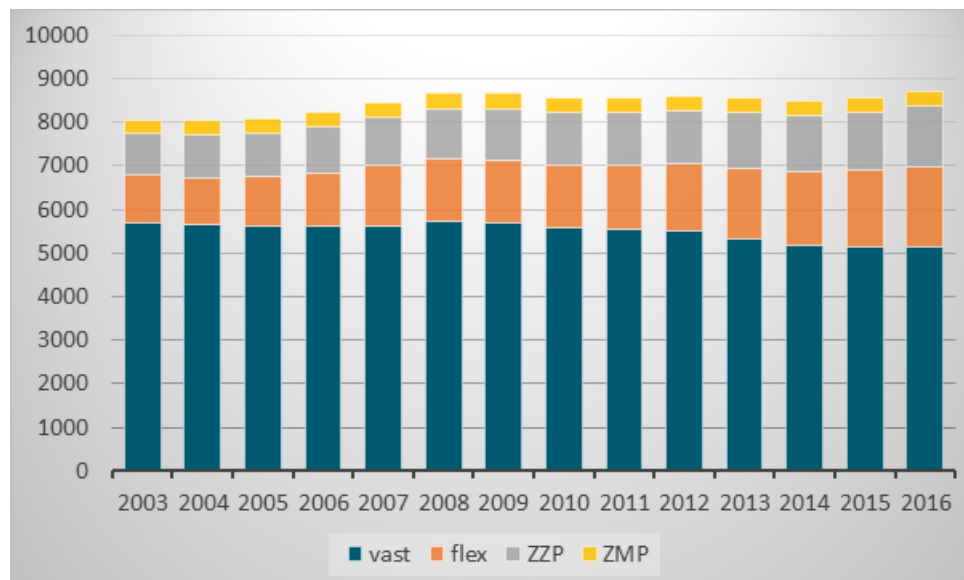
Gekoppeld aan de flexibiliteit in de werkorganisatie werden destijds ook arbeidsrelaties en de inzet van medewerkers flexibeler georganiseerd. Dimensies van flexibiliteit (de Leede et al, 2002a) hadden onder meer betrekking op: contractflexibiliteit (variëteit aan contractvormen); werktijdenflexibiliteit (variatie in werktijden); functionele flexibiliteit (variatie

in taken); locatieflexibiliteit (werken op verschillende locaties) en ad-hoc flexibiliteit (voor oplossingen op korte termijn). Ook was er een ontwikkeling van nieuwe marktachtige of hybride elementen in vaste arbeidscontracten waarbij de relatie van werkgever-werknemer verschoof naar die van opdrachtgever-opdrachtnemer (Huiskamp, 2003). Deze vorm van contractflexibiliteit werd ook wel gezien als een vorm van 'derde' contract (na de individuele arbeidsovereenkomst en de CAO als collectieve arbeidsovereenkomst) waarbij expliciete verwachtingen werden geformuleerd met betrekking tot output, inspanning en beloning (De Leede et al, 2002b). De verwachting was destijds dat in de periode tot 2020 zowel de omvang als de diversiteit van flexibele arbeidscontracten zouden toenemen.

WAT IS ER UIT GEKOMEN EN WAT NIET?

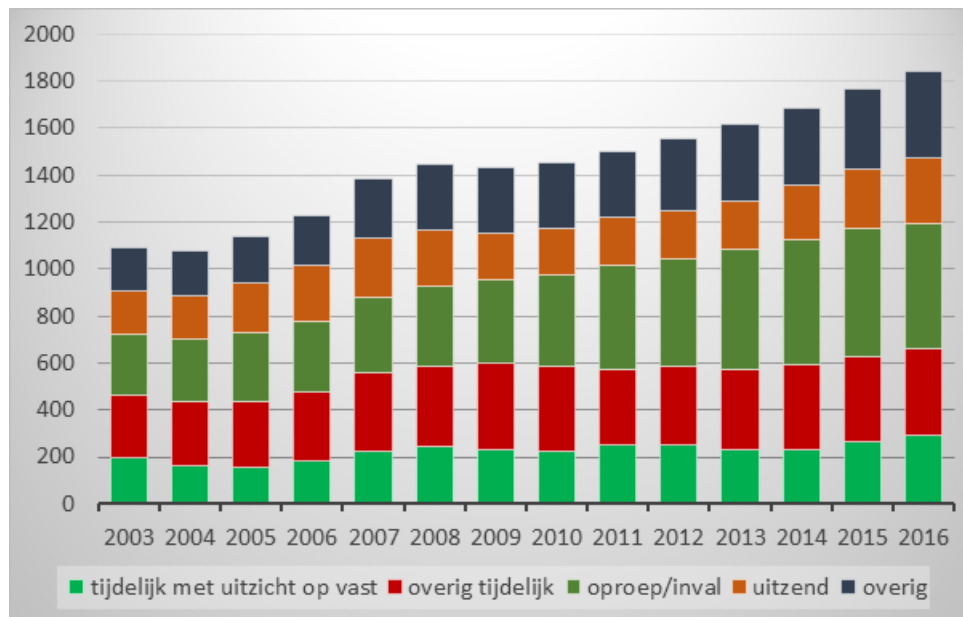
De kwantitatieve groei van het aantal flexibele contracten heeft zich als gevolg van de economische crisis veel sterker voorgedaan dan destijds was ingeschat. In het jaar 2000 had bijvoorbeeld circa 80% van de beroepsbevolking een vast arbeidscontract, 12% werkte als zelfstandige en bijna 9% had een flexibele arbeidsrelatie. In 2016 heeft nog maar ongeveer 64% van de beroepsbevolking een vast contract. Twee vijfde van de Nederlandse werkzame beroepsbevolking heeft geen vaste arbeidsrelatie: 23% heeft een flexibel contract, 12% werkt als zzp'er en 4% als zelfstandige met personeel (zmp'er) (flexbarometer.nl).

Figuur 6. Ontwikkeling werknemers met vaste en flexibele contracten en zelfstandigen zonder en met personeel (in duizenden) in Nederland (2003 – 2016; bron CBS Statline, 2018e)



De groei van flexibele arbeid (CBS Statline, 2018e) zit met name in het grotere aantal ZP-ers (van 634.000 in 2003 naar 1.028.000 in 2016) en bij mensen die als oproep-/invakkracht werken (van 258.00 naar 535.000). Ook het aantal mensen met een tijdelijke baan met uitzicht op een vast contract is fors toegenomen (van 200.000 naar 291.000).

Figuur 7. Ontwikkeling werknemers met flexibele contracten (in duizenden) in Nederland (2003 – 2016; bron CBS Statline, 2018e)



De meeste recente cijfers laten zien dat in het laatste kwartaal van 2017 er weliswaar weer sprake is van een lichte groei van het aantal vaste werknemers, maar dat de omvang van flexibele arbeid dat kwartaal verhoudingsgewijs nog steeds harder is gegroeid (CBS, 2018b).

De toename van het aantal zelfstandigen (ZPP-ers) in Nederland in de periode van 2000 naar 2015 is ook op EU niveau bijzonder (Smulders & Van der Torre, 2017). In die periode is het aantal ZPP-ers in Nederland verdubbeld (van 7% naar 15%²), terwijl het gemiddelde van de EU15 iets is afgenomen (van 17% naar 16%). Het huidige percentage ZPP-ers ligt nu min of meer op het EU15 gemiddelde.

Het onderzoek naar flexibilisering van arbeidsrelaties lijkt zich de afgelopen periode meer gericht te hebben op de omvang en pluriformiteit van de arbeidsrelatie dan op marktachtige of hybride elementen in arbeidsrelaties. Hoewel wij de indruk hebben dat ook deze laatste relaties zijn toegenomen, zijn hier geen kwantitatieve gegevens over beschikbaar. Freese, Dorenbosch & Schalk (2017) constateren in het themanummer van Gedrag & Organisatie dat flexibele arbeidsrelaties een steeds groter aandeel hebben in de arbeidsmarkt en dat deze relaties veel verschillende typen contracten omvatten, die sterk van aard verschillen. Zij gaan hier echter niet in op de inhoud van deze contracten. Mijn overleden collega Ben Fruytier heeft enkele jaren geleden bij ons lectoraat, samen met de Universiteit van Tilburg, onderzoek gedaan naar een marktachtige vorm van de arbeidsrelatie in de ouderenzorg, waarbij werknemers kansen kregen om ondernemende activiteiten te ontwikkelen, binnen de kaders van de overkoepelende organisatiedoelen. Dat is door hen aangeduid als 'ondernemend werknemerschap'. In het project, in opdracht van de sociale partners in de ouderenzorg, is geconstateerd dat de potentie van deze vorm van werknemerschap voor de sector groot is. Ondernemend werknemerschap kan namelijk bijdragen aan een win-win-win situatie voor alle betrokkenen: de organisatie, de medewerkers én de cliënten (Freese et al, 2015).

Het kabinet Rutte II, en met name de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Ascher), heeft geprobeerd om de positie van flexwerkers te versterken en ervoor te zorgen dat tijdelijke werknemers sneller kunnen doorstromen naar een vaste baan. Dat is gebeurd door het invoeren van de Wet werk en zekerheid (Wwz) in 2015. Door deze wet is bijvoorbeeld het ontslagrecht eenvoudiger, sneller en minder kostbaar geworden voor werkgevers. De regels zijn meer gericht op het vinden van een nieuwe baan. Zo hebben vaste en tijdelijke werknemers (met een dienstverband van minstens 2 jaar) recht op een transitievergoeding. Deze vergoeding kan bijvoorbeeld worden gebruikt worden voor scholing of begeleiding bij de overstap naar een andere baan. De bedoeling van deze wijzigingen is om ontslag makkelijker te maken, waardoor werkgevers eerder bereid zullen zijn om werknemers in vaste dienst aan te nemen. Hoewel het nog te vroeg is om een definitief oordeel over deze wet te geven, lijkt de Wet werk en zekerheid vooralsnog niet het gewenste effect te hebben. Uit de vierde voortgangsbrief Wwz van minister Asscher van juli 2017 blijkt dat het aantal vaste contracten voor het eerst sinds het begin van financiële crisis in 2008 weer is gestegen, maar dat het aantal flexibele contracten sneller is toegenomen. Als gevolg daarvan is het percentage vaste contracten zelfs nog iets gedaald. Ook meer recente gegevens van het CBS (2018b), zoals hierboven vermeldt, geven eenzelfde beeld.

WAT ZIJN DE EFFECTEN VAN FLEXIBELE ARBEIDSRELATIES?

Voor werkgevers zijn flexibele arbeidscontracten financieel aantrekkelijk omdat zij op deze wijze kosten en risico's kunnen omzeilen, bijvoorbeeld met betrekking tot ontslagbescherming, loondoorbetaling bij ziekte en afdracht van belastingen en sociale premies (Euwals, de Graaf-Zijl & van Vuuren, 2016). Voor werknemers is een flexibel arbeidscontract in veel gevallen minder gunstig. Werknemers met een flexibel arbeidscontract hebben een drie keer zo hoge kans op werkloosheid en armoede dan werknemers met een vast contract (Euwals, de Graaf-Zijl & van Vuuren, 2016). Zij hebben weinig inkomenszekerheid; volgen veel minder vaak relevante opleidingen; en hebben geen inspraak in de gang van zaken in de organisatie. Verder zijn flexwerkers vaak ontevredener over hun arbeidsvoorwaarden en hun leven als geheel (Freese, Dorenbosch & Schalk, 2017).

WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VOOR DE NABIJE TOEKOMST?

Er zijn verschillende publicaties over de ontwikkelingen van flexwerk in Nederland. Dat betreft onder andere het onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven (Goudswaard, van Wijk & Verbiest, 2014), het WRR rapport over de toekomst van flexibel werkenden (Kremer, Went & Knottnerus, 2017) en publicaties van het Amsterdam Institute for Advanced labour Studies (AIAS) van de Universiteit van Amsterdam (De Beer, 2017 en de Beer & Verhulp, 2017). Er lijkt bij deze auteurs een zekere unanimiteit te bestaan ten aanzien van een verdere groei van flexwerk in Nederland. Het tempo van deze groei zal de komende periode wel lager liggen dan in de eerste periode van dit millennium. Verder betekent dit niet dat de vaste baan gaat verdwijnen. Dit zal echter niet meer voor iedereen de 'vanzelfsprekende' arbeidsrelatie zijn (De Beer, 2017).

2.4. Veranderingen in de betekenis van het werk.

WAT WAREN DE VERWACHTINGEN DESTIJD?

Aan het eind van de vorige eeuw werd een ontwikkeling gesignaleerd waarbij de betekenis van (betaalde) arbeid in het dagelijks leven gestaag afnam (Van Hoof, 2002) en andere levensdomeinen (zorgtaken, studie, sport en hobby's) belangrijker werden gevonden (Sociaal Cultureel Planbureau, 1998 ; Ybema & Smulders, 2004). Tegelijkertijd werd gesignaleerd dat betaald werk niet langer alleen ten doel had om inkomen te vergaren, maar ook moest leiden tot persoonlijke groei en ontwikkeling. Werk moest zinvol zijn, uitdagend en leerzaam. Als gevolg van deze verandering hadden werknemers meer aandacht voor de balans tussen geven en nemen in de arbeidsrelatie en in de balans tussen werk en privé. Deze ontwikkeling was niet alleen van toepassing op hoger opgeleiden, maar was ook zichtbaar bij laagopgeleiden die destijds de arbeidsmarkt betraden (Van hoof, 2002).

WAT IS ER UIT GEKOMEN EN WAT NIET?

Cijfers van de European Value Studies (EVS) laten zien dat de betekenis van werk in het begin van deze eeuw verder is afgenomen (Conen, 2018). Werk komt in Nederland op de vierde plaats, na gezin, vrienden en bekenden en vrije tijd. Vergeleken met andere Europese landen (Denemarken, Duitsland, Italië, Verenigd Koninkrijk en Tjechië) staat werk bij Nederlandse werkenden minder centraal in het leven. In de genoemde EU landen komt werk vaak op de tweede plaats. Een vergelijkbaar beeld is bij de nieuwe generatie werkenden te zien. Uit onderzoek van de Manpowergroep (2016) blijkt bijvoorbeeld dat een groot deel van de millennials er rekening mee houdt tijdens de loopbaan kortere of langere periode afstand (vrij) te moeten nemen van het werk. Daarnaast willen jonge werknemers ook zinvol werk doen. Dat is voor hen zelfs belangrijker dan veel geld verdienen. Intermediair signaleert eenzelfde ontwikkeling (Hartgers, 2017). De jongere generatie wil in het werk een bijdrage leveren aan de omgeving en aan de wereld. Het gaat om zingeving en maatschappelijke betrokkenheid in het werk. Conen (2018) stelt vast dat sociale (*prettige mensen om mee te werken*) en intrinsieke aspecten van werk (*een functie waarin je je capaciteiten kunt benutten, de mogelijkheid om initiatief te tonen en een interessante functie*) door een overgrote meerderheid van de Nederlandse werkenden belangrijk worden gevonden. Werkgeversvereniging AWWN is vorig jaar met een project over zingeving op het werk gestart (Van Driel, 2017). Zingeving heeft volgens hen niet betrekking op iets hogers of spiritueels, maar gaat om praktische en ambachtelijke zaken. In de werksituatie kan dit in een gesprek met alle betrokkenen concreet en praktisch worden ingevuld. Al met al lijkt deze trend nog steeds actueel en relevant.

WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VOOR DE NABIJE TOEKOMST?

We kunnen hier kort over zijn. Ook voor de toekomst lijkt het belangrijk te zijn om te streven naar een balans tussen werk, privé en andere levensdomeinen. Persoonlijke en individueel bepaalde doelen moeten ook een plaats krijgen in de wereld van het werk. Hard werken is geen probleem, wanneer dat als zinvol wordt ervaren en gecombineerd kan worden met

andere taken in het leven. Al met al verwachten we dat deze trend zich zal voortzetten en dat (betaald) werk ook in de komende decennia niet volledig centraal zal staan in het leven van de Nederlanders.

2.5. Overige ontwikkelingen

WAT WAREN DE VERWACHTINGEN DESTIJD?

Een ander thema waar in de publicatie 'De toekomst werkt: mens en bedrijf in 2020' aandacht voor werd gevraagd is het opkomen van de tegenbeweging van de globaliseringstrend met een toenemende aandacht voor de eigen regio en de lokale economie. Oorspronkelijk kwam deze tegenbeweging voort uit armoede, maar later ook uit een alternatief waardenperspectief. Vanuit deze ontwikkeling zijn op lokaal niveau bijvoorbeeld sociale ondernemers gaan opereren. Het verschil met reguliere ondernemers is dat zij *primair en expliciet* een *maatschappelijk doel* nastreven, dat wil zeggen een maatschappelijk probleem willen oplossen (SER, 2015). Een deel van deze organisaties richt zich daarbij op de arbeidsparticipatie van burgers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Deze ondernemingen creëren voor een deel nieuw en structureel werk voor de doelgroep door hen in een commerciële werkomgeving aan de slag te laten gaan. Daarmee krijgen zij meer kans op regulier werk. Van deze activiteiten profiteren niet alleen de betrokken werknemers. Ook nemen de uitgaven aan uitkeringen af en levert het een bijdrage aan de veiligheid en de sociale cohesie in buurten. Andere sociale ondernemingen streven bijvoorbeeld milieudoelen na, zoals de uitstoot van CO₂ en fijnstof, en creëren positieve gevolgen voor het klimaat en de volksgezondheid.

WAT IS ER UIT GEKOMEN EN WAT NIET?

De tegenbeweging van sociaal ondernemers komt langzamerhand van de marge in de hoofdstroom. Er komen steeds meer sociale ondernemers en ook reguliere bedrijven zien het belang van inclusief ondernemen. Volgens een rapport van McKinsey (Keijzer et al, 2016) waren er in Nederland in 2015 circa 6000 sociale ondernemingen. De omzet van deze ondernemingen in Nederland is tussen 2011 en 2015 met ruim 70% gegroeid tot 3,5 miljard euro en is daarmee goed voor ruim 3% van de groei van het Bruto Binnenlands Product. Het aantal banen in deze sector is met 60% toegenomen (totaal circa 75.000 banen). Dat betekent een toename van 25.000 banen in een periode dat de totale Nederlandse economie ruim 70.000 banen verloor. ABN AMRO komt op basis van een survey van het ANB AMRO Social Impact Fund tot een iets lagere schatting van het aantal sociale ondernemingen in Nederland, namelijk 4.000 tot 5.000 bedrijven met een maatschappelijke missie. Ook meer traditionele bedrijven denken in toenemende mate na over 'shared value' en zoeken naar mogelijkheden om maatschappelijke impact te leveren in combinatie met economische activiteiten (Bukkens & Van Zwietering, 2017).

WAT ZIJN DE VERWACHTINGEN VOOR DE NABIJE TOEKOMST?

We verwachten een verdere groei van sociaal ondernemerschap in Nederland en een toename van maatschappelijke activiteiten van reguliere ondernemingen in Nederland in de komende jaren. Het feit dat traditionele commerciële organisaties zoals MCKinsey en ABN AMRO recentelijk publicaties hebben uitgebracht over de ontwikkeling van sociale ondernemingen in Nederland, laat zien dat deze sector een serieuze maatschappelijke speler in Nederland is geworden.

2.6. Conclusies

Als we terugkijken naar de voorspelde ontwikkelingen, dan kunnen we constateren dat we destijds een aantal ontwikkelingen al goed in het oog hadden. Dat betreft bijvoorbeeld de ontwikkelingen in de beroepsbevolking (de vergrijzing en de ontgroening); de groei van het aantal inactieven (ouderen); en de toename van de grijze druk. Op het gebied van ICT en arbeid was al duidelijk dat werken steeds vaker onafhankelijk van tijd en plaats zou plaatsvinden. Ook de toenemende virtuele samenwerking en daarmee samenhangende grensvervaging van organisaties en netwerkvorming waren in die tijd al zichtbaar. Dat geldt tevens voor de groei van flexibele arbeidscontracten zowel in aantallen als in diversiteit. Ook werd in die tijd al gesignaleerd dat (betaald) werk minder belangrijk werd gevonden in relatie tot andere levensdomeinen. En was er destijds al meer aandacht voor de intrinsieke dan voor de extrinsieke aspecten van werk. Ten slotte was ook al een begin van een tegenbeweging van de trend van globalisering zichtbaar.

Wat wij niet hadden voorzien was de economische recessie en de effecten daarvan. Waar wij bij het opstellen van onze voorspellingen veronderstelden dat ontwikkelingen in de economie op de korte termijn tot schommelingen zouden leiden, maar op de langere termijn nauwelijks effect zouden hebben op de gesignaleerde trends en ontwikkelingen, bleek de economische recessie van 2008 als schanierpunt in de tijd te werken. We hadden niet verwacht dat de overheid en de sociale partners zo snel tot een sociaal akkoord zouden komen over de verhoging van de AOW leeftijd. En evenmin dat deze leeftijd binnen enkele jaren zou worden aangepast en het gehele proces zou worden versneld. Ook hadden wij niet voorzien dat deze afspraken zo'n aanzienlijk effect zouden hebben op de aanbodkant van de arbeidsmarkt. Evenmin hadden wij verwacht dat de overheid en de sociale partners tot ingrijpende en omvangrijke afspraken zouden komen over de arbeidsparticipatie van mensen met een arbeidsbeperking. Daarbij is het overigens nog onduidelijk of deze afspraken op termijn volledig zullen worden nagekomen. In ieder geval hadden wij deze afspraken en maatregelen niet verwacht en betwijfelen we ook of deze afspraken zonder de ingrijpende economische ontwikkelingen tot stand zouden zijn gekomen. Voor sommige ingrijpende beleidswijzigingen lijkt een economische recessie (en daarbij passende sense of urgency) noodzakelijk om de gewenste beweging in gang te brengen. Wat wij ook niet hadden voorzien is de snelle groei van het aantal flexibele contracten. Ook hierbij lijkt de economische recessie een doorslaggevende rol te hebben gespeeld. Het lijkt er bovendien op dat de omstandigheden structureel veranderd zijn en dat we er rekening mee moeten houden dat de flexibilisering van de arbeidsrelatie de komende decennia zal doorzetten. Een laatste ontwikkeling waarvan wij destijds niet of onvoldoende bewust waren, is die van de robotisering en computerisering en de impact ervan op de werkgelegenheid. Hoewel er nu meer bekend is over de mogelijke effecten van deze ontwikkeling in de Nederlandse situatie, zijn er nog steeds veel onzekerheden, zowel wat betreft het tempo en de omvang van het verlies aan banen (werkgelegenheid) als de snelheid, de omvang en de aard van de nieuwe banen die als gevolg van deze ontwikkeling zullen

ontstaan. Één ding lijkt echter wel duidelijk, namelijk dat de kans erg klein is dat de mensen (middengroepen) waarvan de banen zullen gaan verdwijnen, degenen zullen zijn die deze nieuwe banen zullen gaan uitvoeren. Daarbij lijkt een te grote discrepantie te bestaan tussen de kennis en competenties van deze personen en de kennis en competenties die voor de nieuwe banen zullen worden vereist.

Al met al hebben we aan het begin van het huidige millennium een aantal trends en ontwikkelingen goed voorspeld. Anderzijds hebben zich ook situaties voorgedaan waardoor omstandigheden ingrijpend zijn gewijzigd en nieuwe trends en ontwikkelingen in gang zijn gezet. Dat laat zien hoe moeilijk het is om de toekomst te voorspellen. Ook nu zien we weer een aantal trends die naar verwachting de komende jaren voort zullen zetten. Anderzijds moeten we ook rekening houden met onvoorspelbare zaken die in de nabije toekomst zullen ontstaan en momenteel nog niet zichtbaar zijn. Een en ander sluit echter niet uit dat we nu al kunnen signaleren dat bepaalde groepen werkenden een gunstiger en andere groepen een ongunstiger perspectief hebben op de arbeidsmarkt. In de slotparagraaf zullen wij deze groepen nader benoemen en aangeven wat er nodig is om de positie van de verliezers op de arbeidsmarkt te versterken.

3. Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt

De winnaars op de huidige arbeidsmarkt zijn, zoals al veel langer het geval is, de hoogopgeleide werkenden. Zij hebben over het algemeen interessante banen, een goede gezondheid en een goed loopbaanperspectief. Het verschil in inkomen (brutoloon) tussen hoog- en laagopgeleiden is sinds de jaren negentig van de vorige eeuw verdubbeld (van €7 naar €14). De bruto uurlonen van laagopgeleiden bleven in die periode ongeveer gelijk (€17), terwijl de bruto uurlonen van hoogopgeleide groeiden van €24 naar €31 (De Graaf-Zijl, et al, 2015). Hoogopgeleiden hebben in het algemeen ook weinig last van de verhoging van AOW leeftijd. En als zij dat nodig of gewenst achten, kunnen zij het zich vaak financieel veroorloven om eerder te stoppen met werken. Hoogopgeleide werknemers stoppen gemiddeld één jaar eerder met werken dan laagopgeleide werknemers (Montizaan, 2017). Tevens kiezen oudere hoogopgeleide werknemers er vaker voor om na de pensioenleeftijd (in deeltijd) binnen de eigen functie of organisatie te blijven werken, waarbij ze geregeld een adviesfunctie vervullen (Ruhm, 1990). Zij kunnen dit doen omdat zij dat zelf nog graag willen en door hun werkgever in de gelegenheid gesteld worden om dat te doen.

De verliezers op de arbeidsmarkt zijn de laagopgeleide werknemers. Dat zijn werknemers met alleen basisonderwijs of een vmbo of mbo diploma op niveau 1, met andere woorden degenen zonder startkwalificatie. Het gaat om ongeveer 1,3 miljoen werkende personen, als we de personen die nog onderwijs volgen niet meetellen (Van der Aalst & IJzerman, 2017). Zij beschikken in het algemeen niet over de kennis en vaardigheden die nodig zijn voor de banen en beroepen in de huidige samenleving. Ook betreft het relatief vaak laaggeletterden en verstandelijk beperkten (De Graaf-Zijl, et al, 2015). Ongeveer tweederde van de laagopgeleiden (64%) heeft een vast contract; en een derde heeft een flexibel contract (18%) of werkt als zelfstandige (18%). Laagopgeleiden hebben vaker een contract

als oproep- of invalkracht of een contract zonder vaste uren. Ook werken zij vaker op uitzendbasis. Flexibele contracten bieden minder zekerheid en meer risico op tijdelijke werkloosheid (Van der Aalst & Yzerman, 2017). Daarbij gaan flexibele arbeidscontracten vaak samen met slechtere arbeidsomstandigheden en minder mogelijkheden voor opleidingen (Freese & Dorenbosch & Schalk, 2017). Laagopgeleiden zijn dan ook vaker werkzaam in preciaire beroepen (laagbetaald en onzeker werk). Recente gegevens laten zien dat de economische crisis een negatief effect heeft gehad op de arbeidsparticipatie van laagopgeleiden en op het uurloon dat zij betaald krijgen (Bakens & Fouarge, 2017). Verder doen laagopgeleiden ook vaker fysiek zwaar werk (met herhalende bewegingen) en moeten in het werk vaak kracht zetten (Van der Aalst & IJzerman, 2017). Dat geeft weer een groter risico op slijtage en fysieke klachten. Ten slotte hebben laagopgeleide personen vaker moeite om hun thuissituatie, hun gezondheid en hun financiën op orde te houden (Vrooman, Josten & Van Echeld, 2016).

Jongere laagopgeleiden (tot 35 jaar) krijgen bij het betreden van de arbeidsmarkt meestal een flexibel arbeidscontract. Dat geldt overigens momenteel min of meer voor alle starters op de arbeidsmarkt. Vast werk komt steeds later in de loopbaan voor. In 2012 kreeg 80% van de werknemers na 10 tot 15 jaar werkervaring een vast contract. In 2002 lag deze periode nog op 6 tot 10 jaar (van der Klein et al, 2016). Laagopgeleide jongeren lopen echter het risico om langdurig met een flexibel arbeidscontract te moeten werken (Gringhuis & Pavlopoulos, 2017). Jongeren hebben daarbij ook nog eens te maken met een langere loopbaan in werk. Als gevolg van de veranderde wetgeving met betrekking tot de AOW leeftijd zullen zij veel later dan de huidige generatie met pensioen kunnen gaan. In 2060 zal de wettelijke pensioenleeftijd naar verwachting boven de 70 jaar liggen.

De laagopgeleide werknemers van middelbare leeftijd (35-50 jaar) zullen in de toekomst op de arbeidsmarkt in toenemende mate te maken krijgen met de effecten van robotisering op hun werk. Bovendien zullen zij, indien zij werkzaamheden verrichten die door deze ontwikkeling niet worden geraakt, concurrentie krijgen van middelbaar opgeleide werknemers, die als gevolg van robotisering hun baan verliezen. Deloitte (2014) verwacht bij de beroepsbevolking die momenteel tussen de 35 en 55 jaar is de grootste effecten van automatisering en robotisering.

De positie van de laagopgeleide oudere werknemers op de arbeidsmarkt is zwak. Als zij hun baan kwijtraken, hebben zij een veel geringere kans om weer snel aan het werk te komen dan jongere werkzoekenden (Heyma, et al. 2016). Zij hebben bovendien vaak moeite met het langer doorwerken door negatieve ontwikkelingen in hun gezondheid en welbevinden. Zij vinden hun werk vaak lichamelijk zwaar en worden vaker door gezondheidsklachten in het werk belemmerd dan hoger opgeleide werknemers (Henkens, Van Solinge, Damman & Dingemans, 2016). Laagopgeleide ouderen hebben ook een geringere (gezonde) levensverwachting dan hoger opgeleide personen (Rijksoverheid, Volksgezondheidszorg.info, 2015). Laagopgeleide oudere mensen zijn daarbij minder gezond en maken als gevolg van de lagere levensverwachting minder (lees: korter) gebruik van de beschikbare pensioengelden (Gründemann, Veth & Dijkers, 2017).

Ten slotte zullen ook de middelbaar opgeleide werknemers, en met name degenen die routinematige werkzaamheden uitvoeren, tot de verliezers op de arbeidsmarkt gaan behoren als gevolg van computerisering en robotisering. Zij lopen op termijn het risico om hun baan kwijt te raken. En het is aannemelijk dat de nieuwe banen die als gevolg van de ICT ontwikkeling gaan ontstaan, niet ingevuld zullen worden door deze groep, omdat deze banen andere kennis en vaardigheden zullen vragen dan waar deze groep over beschikt. Zoals eerder besproken gaat het volgens de meest recente verwachting om 9% van de beroepsbevolking (Arntz, Gregory & Zyrahn, 2016), oftewel circa 1 miljoen werkenden.

WELKE MAATREGELEN MOETEN ER GENOMEN WORDEN OM DE POSITIE VAN DE VERLIEZERS OP DE ARBEIDSMARKT TE VERSTERKEN?

In ieder geval moet er meer aandacht komen voor de duurzame inzetbaarheid van (laagopgeleide) werkenden vanaf het begin van de loopbaan en gedurende het gehele werkzame leven. Duurzame inzetbaarheid is: *‘Doorlopend in het arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden beschikken alsmede over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten’* (Van der Klink et al, 2010). Dat betekent: continue blijven ontwikkelen van (nieuwe) kennis en vaardigheden; zorgen voor voldoende variatie en ontwikkelingsmogelijkheden in het werk; en bevorderen van de gezondheid en welbevinden van de werkenden (Gründemann, 2008). Dat geldt voor (laagopgeleide) werknemers met een regulier arbeidscontract, maar nog in sterkere mate voor (laagopgeleide) werknemers met een flexibel arbeidscontract. De laatsten hebben immers vaker te maken met een ongunstig werk- en leerklimaat. Het zou goed zijn als werkgevers (en HRM) meer verantwoordelijkheid zouden nemen voor de duurzame inzetbaarheid van hun flexibele werknemers. En dat is ook hard nodig. Uit de meest recente gegevens van de Werkgeversenquête Arbeid van TNO (WEA) uit 2016, blijkt dat 60% van de Nederlandse werkgevers dat jaar geen voorzieningen had getroffen om werknemers langer door te kunnen laten werken (Van Emmerik et al, 2017).

Om oudere (laagopgeleide) werknemers (langer) gezond en gelukkig te laten doorwerken moeten werkgevers hun beleid richten op vier bundels van HRM activiteiten: 1) *Ontwikkelingsgerichte* activiteiten, die werknemers helpen om beter te kunnen functioneren, zoals trainingsmogelijkheden, 2) op *behoud* gerichte activiteiten, die werknemers helpen om hun huidige niveau van functioneren op het werk te behouden wanneer nieuwe uitdagingen zich aandienen, zoals flexibele werktijden, 3) op *benutting* gerelateerde activiteiten, die werknemers helpen om terug te keren naar eerdere niveaus van functioneren na een verlies, door werkgerelateerde eisen te vervangen door haalbaardere alternatieven, zoals horizontale mobiliteit, en 4) op *accommodatie* gerelateerde activiteiten, die werknemers op lagere niveaus laten functioneren wanneer behoud of herstel niet langer mogelijk is, zoals demotie (Kooij et al, 2013 en 2014). Het allerbelangrijkst voor het behoud en de betrokkenheid van oudere (laagopgeleide)

medewerkers blijkt echter sterk te worden bepaald door hoe ouderen zich gewaardeerd en behandeld voelen (Frank, Finnegan & Taylor, 2004). Er lijkt veel te winnen als werkgevers (en leidinggevendenden) zich toeleggen op het creëren van deze waarderende werkomgeving.

Om de gevolgen van robotisering tijdig te signaleren en in goede banen te kunnen leiden is primair overleg op organisatieniveau noodzakelijk. In de arbeidsorganisatie moet vroegtijdig met betrokken personen worden besproken hoe de technische vernieuwingen kunnen worden gerealiseerd en de autonomie in de functie kan worden gewaarborgd (Pot, 2015). Bij dit overleg moet tevens worden gekeken hoe de nieuwe technologieën zoveel mogelijk complementair (in samenwerking met mensen) kunnen worden ingezet (SER, 2016). Als er desondanks als gevolg van de invoering van nieuwe technologie banen verdwijnen en groepen werknemers werkloos dreigen te worden is overleg op regionaal – of sectorniveau nodig. In dat geval zullen op maat oplossingen moeten worden gezocht. Daarbij kunnen adviesraden, zoals door de SER (2016) zijn voorgesteld, ontwikkeltrajecten bieden die aansluiten bij technologische veranderingen en de veranderingen op de arbeidsmarkt.

Ten slotte wil ik nog aandacht vragen voor de situatie van werkenden met een flexibel arbeidscontract. Zoals eerder is besproken moeten we ervan uitgaan dat deze ontwikkeling een meer structureel karakter heeft gekregen. Als we echt werk willen maken van het verbeteren van de situatie van flexwerkers in Nederland dat is het noodzakelijk dat de verschillen in kosten voor de werkgever tussen vaste en flexibele arbeid worden verkleind (Euwals, de Graaf-Zijl & van Vuuren, 2016). Dat betekent strengere regels voor flexibele arbeid en mindere baanbescherming en sociale zekerheid voor werknemers met een vast contract. Men kan zich echter afvragen op welke moment er voor dit soort maatregelen voldoende draagvlak in de samenleving zal zijn. Hopelijk hoeven we niet te wachten op een nieuwe economisch crisis, voordat de noodzakelijke ruimte ontstaat voor meer rigoureuze wijzigingen in de wet- en regelgeving op het gebied van arbeidsrelaties, en nemen de overheid en de sociale partners eerder de verantwoordelijkheid voor deze groep werkenden.

SUMMARY

In this article Rob Grundemann looks back on predictions about the future of labour that were drawn up at the beginning of the millennium. It discusses which aspects have been predicted in a correct way and which cases were less well anticipated at that time. In addition, four core developments are distinguished, namely changes in the composition of the labour force, developments in ICT and labour, flexibilisation of labour relations and the significance of (paid) work. Especially demographic developments and developments in the employment relationship have been predicted reasonably well. The economic recession and its impact were not immediately anticipated. At the beginning of the millennium, there was also no picture of developments in the field of robotisation and computerization. In this article Grundemann makes new predictions for the developments in the coming period. Finally, he points out the winners and the losers on the labour market and gives recommendations to strengthen the position of the losers.

4. Eindnoten

1. Grijsdruk is het aantal 65 plussers per 100 werkenden.
2. Door definitieverschillen wijken deze cijfers af van de hierboven genoemde cijfers.

5. Literatuur

- Arntz, M., T. Gregory & U. Zierahn (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries. A comparative analysis*. OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 189. Paris: OECD Publishing.
- Bahkshi, H., J.M. Downing, M.A. Osborne & Ph. Schneider (2017). *The Future of Skills. Employment in 2030*. London: Pearson & Nesta.
- Bakens, J. & D. Fouarge (2017). Laagopgeleiden participeren minder en met lager loon na crisis. *Economisch Statistische Berichten* 102 (4756) 21 december, p. 606.
- Biemans, P., E. Sjoer, R. Brouwer & K. Potting (2017). *Werk verandert. 21^{ste} Century skills in de praktijk*. Rotterdam/Den Haag: Inholland/Haagse Hogeschool.
- Bijlsma, I., S. Dijkman, D. Fouarge & A. Kuhn-Nelen (2015). Winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt 1996-2012. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* (31) 2, p. 106-123.

- Buisman, M. & R. van der Velden (2017). *De Toekomst van Vakmanschap*. Amsterdam: Kohnstamm Instituut.
- Bukkens, E. & H. van Zwietering (2017). *De romantiek voorbij: de noodzaak van marktontwikkeling van sociale ondernemingen*. Sociaal ondernemen – juli 2017. Amsterdam: ABN AMRO.
- Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Cambridge/Oxford: Blackwell
- CBS (2007). *Afname potentiële beroepsbevolking begint*. Persbericht 9 februari (PB07-008). Den Haag.
- CBS (2016). *Pensioenleeftijd voor negende jaar omhoog*. Nieuwsbericht 1 maart. Den Haag.
- CBS (2017a). *Pensioenleeftijd in 2016 niet gestegen*. Nieuwsbericht 22 maart. Den Haag.
- CBS (2017b). *Oratie CBS-hoogleraar Wendy Smits over flexibele arbeid*. Nieuwsbericht 24 november. Den Haag.
- CBS (2018a). *2,7 duizend 80-plussers op de loonlijst*. Nieuwsbericht 15 januari. Den Haag.
- CBS (2018b). *Weer meer vast werk maar flexwerk groeit harder*. Nieuwsbericht 19 februari. Den Haag.
- CBS Statline (2018a). *Bevolking: kerncijfers*. Online geraadpleegd op 29 januari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=37296ned&DI=0-2,8-13,19-21,25-35,52-56,68&D2=0,10,20,30,40,50,60,64-65&HD=151214-1132&HDR=G1&STB=T>.
- CBS Statline (2018b). *Arbeidsdeelname: kerncijfers*. Online geraadpleegd op 21 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82309NED&DI=2,19&D2=0&D3=0&D4=0&D5=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64,69&HDR=G4&STB=G1,G2,G3,T&VW=T>
- CBS Statline (2018c). *Arbeidsdeelname; ouderen*. Online geraadpleegd op 6 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=82914NED&DI=2-4,7,23&D2=0&D3=21,1&D4=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64,69&HDR=G2,T&STB=G1,G3&VW=T>
- CBS Statline (2018d). *ICT-gebruik bij bedrijven; kerncijfers*. Online geraadpleegd op 2 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83249ned&DI=a&D2=a&VW=T>

- CBS Statline (2018e). *Werkzame beroepsbevolking; positie in de werkkring*. Online geraadpleegd op 6 februari 2018: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=82646NED&DI=0&D2=0&D3=0&D4=3-10,19&D5=4,9,14,19,24,29,34,39,44,49,54,59,64,69&HD=171103-1225&HDR=T,G2,G1,G4&STB=G3>
- Conen, W. (2018). *Waarden van Werk*. *Economisch Statistische Berichten* (verschijnt binnenkort).
- De Beer, P. *De arbeidsmarkt in 2040. Ingrijpende veranderingen, maar ook veel continuïteit*. Amsterdam: UvA AIAS.
- De Beer, P. & E. Verhulp (2017). *Dertig vragen en antwoorden over flexibel werk*. Amsterdam: UvA AIAS.
- De Graaf-Zijl, M, S. Boeters, E. Eggink, J. Bolhaar, I. Ooms, A. den Ouden & I. Woitiez (2015). *De onderkant van de arbeidsmarkt in 2025*. Den Haag: CPB/SCP.
- De Leede, J., E. Cox-Woudstra, A. Goudswaard, G. van Rijn, J. van Schie, B. Tuinzaad & A. van
- Veldhuijsen (2002a). *Flexibele inzet van personeel in productiebedrijven. Praktijkvoorbeelden, trends, effecten, instrumenten*. Hoofddorp: TNO Arbeid/TNO Industrie.
- De Leede, J., R. Huiskamp & J.K. Looise (2002b). Het 'derde contract': een nieuwe stap in de flexibilisering van arbeidsrelaties? *Tijdschrift voor HRM* (3), p. 7-22.
- Deloitte (2014). *De impact van automatisering op de Nederlandse Arbeidsmarkt. Een gedegen verkenning op basis van Data Analytics*. Amstelveen.
- Dhondt, S. & K. Kraan (2001). *Arbeid in de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma
- Dhondt, S. & T. Kwakkelstein (2003). *Mythen van de informatiemaatschappij*. Utrecht: Lemma
- Engbertsen, G., E. Snel & M. Kremer (red.) (2017). *De val van de middenklasse*. Den Haag: WRR.
- Garssen, J. & C. van Duin (2007). Grijs druk zal verdubbelen. *Sociaaleconomische trends*, 2^{de} kwartaal, p. 23-26.
- Euwals, R., M. de Graaf-Zijl & D. van Vuuren (2016). *Flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Lusten en lasten ongelijk verdeeld. Verklein verschillen vast, flex en zzp*. Den Haag: CPB Policy brief/2016/14.

- Flexbarometer.nl. Online geraadpleegd op 6 februari 2018: via <http://flexbarometer.nl/hoofdstuk1.html>.
- Frank, F. D., Finnegan, R. P., & Taylor, C. R. (2004). The race for talent: Retaining and engaging workers in the 21st century. *People and Strategy*, 27(3), 12.
- Freese, Ch., B. Fruytier, M. Staal, P. Veltink & M. Kraaijenhagen (2015). *Ondernemend werknemerschap als vorm van aantrekkelijk werkgeverschap, een experiment in de ouderenzorg*. Utrecht/Tilburg: Hogeschool Utrecht/Reflect.
- Freese, C., L. Dorenbosch & R. Schalk (2017). Flexibele arbeidsrelaties: de gevolgen voor organisaties en werkenden. *Gedrag & Organisatie* (30) 4, p. 235-43.
- Frey, C.B. & M.A. Osborne (2013). *The future of unemployment. How susceptible are jobs to computerization?* Oxford: Oxford Martin Publication.
- Gaspersz, J.B.R. & A.A. Verhoeff (red.) (2001). *Nieuwe keuzes in werken*. Alphen a/d Rijn, Kluwer.
- Genabeek J., R. Gründemann & C. Wevers (red) (2007). *Mens en bedrijf in 2020*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid.
- Goudswaard, A., E. van Wijk & S. Verbiest (2014). *De toekomst van flex. Een onderzoek van TNO naar flexstrategieën van Nederlandse bedrijven*. Hoofddorp: TNO Gezond leven.
- Gijsbers, G., J. Sanders & M. de Looze (2016). *De toekomst van Werk: technologische ontwikkeling en het belang van duurzame arbeid*. White Paper. Den Haag: TNO.
- Gringhuis, J. & D. Pavlopoulos (2017). *Flexibele contracten en schoolverlaters: opstap of val? Een onderzoek naar carrièrepatronen*. In: Chkalova, K. , J. van Genabeek, J. Sanders & W. Smits. *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De focus op ongelijkheid*. Den Haag/Heerlen/Bonaire: TNO/CBS
- Gründemann, R. (2008). *Arbeidsparticipatie in Nederland. Personeelsvoorziening met stip op de agenda van management en HR. Beschikbaarheid en inzetbaarheid van personeel steeds belangrijker voor bedrijven*. Openbare les december 2008. Utrecht: Hogeschool Utrecht.
- Gründemann, R.W.M., E.J. van Dalen & S. de Vries (2003). *HRM in de toekomst*. Zaltbommel: Thema.
- Gründemann, R., K. Veth & J. Dijkers (2017). Lager opgeleiden dupe van hogere AOW-leeftijd. *PW*, november, p. 44-46.

- Hartgers, R. (2017). Generatie Y is op zoek naar zingeving. De bullshitradar van millennials. *Intermediair Magazine 7 december*. Online geraadpleegd op 12 februari 2018: <https://magazine.intermediair.nl/issue/07-12-2017/de-bullshitradar-van-millennials>.
- Heyma, A., A. Nauta, S. van der Werff & G. van Sloten (2016). *Werkende perspectieven voor oudere werknemers*. Amsterdam: SEO.
- Henkens, K., Van Solinge, H., Damman, M. & Dingemans, E. (2016). Langer doorwerken valt nog niet mee. *Demos* (32), februari 2016, p. 1-4.
- Houtman, I. & K. Kraan (2016). *Verzuimbeleid tijdens recessiejaren: het werkgeversperspectief*. In: Versantvoort, M. & P. van Echtelt (red.). *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen*. Den Haag: CPB. p. 99-129.
- Huiskamp, R. (2003). *Arbeidsrelaties en onderneming, vernieuwing in theorie, empirie en praktijk*. Utrecht: Lemma.
- Jäger, A. C. Moll & Ch. Lerch (2016). *Analysis of the impact of robotic systems on employment in the European Union; 2012 data update*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Keizer, A., A. Stikkers, H. Heijmans, R. Carsouw & W. van Aanhold (2016). *Scaling the impact of the social enterprise sector*. McKinsey and Company.
- Kooij, T. A. M., P.G.W. Jansen, J.S.E. Dikkers & A.H. de Lange (2014). Managing ageing workers: a mixed methods study on bundles of HR practices for ageing workers. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(15), 2192-2212.
- Kooij, T. A. M., D.E. Guest, M. Clinton, T. Knight, P.G.W. Jansen & J.S.E. Dikkers (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 18-35.
- Kremer, M., R. Went & A. Knottnerus (red.) (2017). *Voor de zekerheid. De toekomst van flexibel werkenden en de moderne organisatie van arbeid*. Den Haag: WRR.
- Leijnse, F. (2002). *Het nieuwe werken*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Licher, F. (2001). De toekomst is nu. *Zeggenschap, Tijdschrift voor arbeidsverhoudingen*, Vol. 12 (4), p. 16-19.
- Manpowergroup (2016). *De carrières van millennials: een visie op 2020. Feiten, cijfers en praktische adviezen*. Diemen.

- Montizaan, R. & Bijlsma, I. (2016). Statistiek: Doorwerken na de pensioengerechtigde leeftijd. *Economisch Statistische Berichten* (101) 4739, 525.
- NRC (2018). *Toch werken dankzij een exoskelet*. 29 januari.
- Oeij, P.R.A. A. Korver & R.W.M. Gründemann (2003a). *Arbeidsmarkt, scholing en aansluitingsproblematiek: algemene trends en consequenties voor oudere werknemers*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Oeij, P.R.A. A. Korver & R.W.M. Gründemann (2003b). *Arbeidsmarkt en oudere werknemers*. In: Houtman, I., P. Smulders & J. Klein Hesselink. *Trends in arbeid 2004*. Hoofddorp: TNO Arbeid.
- Paauwe, J. & R. Williams (1999). Waar gaat het heen met P&O? *Gids voor Personeelsmanagement*, Vol. 78 (3), p. 12-18.
- Pot, F. (2015). Het werk van de robots redden. *S&D socialisme en democratie* 72 (5), p. 74-82.
- Pot, F. (2017). Leid robotisering in goede banen. *Zeggenschap* 28(4), p. 18-21.
- Rijksoverheid (2015). *Ook op hogere leeftijd sociaaleconomische verschillen in gezonde levensverwachting*. Online geraadpleegd op 15 augustus 2017: <https://www.volksgezondheidenzorg.info/onderwerp/gezonde-levensverwachting/cijfers-context/bevolkingsgroepen#node-gezonde-levensverwachting-op-65-jarige-leeftijd-naar-opleidingsniveau>.
- RIVM (2017). *Veranderingen arbeidsmarkt. Themaverkenning 2: bredere determinanten van gezondheid*. Online geraadpleegd op 29 januari 2018: <https://www.vtv2018.nl/Verandering-arbeidsmarkt>.
- Ruhm, C. J. (1990). Bridge jobs and partial retirement. *Journal of labor economics*, 8(4), 482-501.
- Schnabel, P. (2000). *Een sociale en culturele verkenning van voor de langere termijn. Trends, dilemma's en beleid. Essays over ontwikkelingen op langere termijn*. Den Haag: CPS-CBS.
- SCP (2002). *Vijfentwintig jaar sociale verandering*. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- SER (2015). *Sociale ondernemingen: een verkennend advies*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.
- SER (2016). *Verkenning werkagenda digitalisering. Mens en technologie. Samen aan het werk*. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

- Skills Platform (2016). *Skills voor de toekomst. Een onderzoeksagenda*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur & Wetenschap.
- Smulders, P. & W. van der Torre (2017). Werknemers en zelfstandigen in Nederland en Europa. *Economisch Statistische Berichten* 102, 4754S, 3 oktober, p. 57-60.
- Townsend, A., S. De Marie & A. Hendrickson (1998). Virtual teams: technology and the workplace of the future. *Academy of Management Executive*, 12 (3), p. 17-29.
- UWV (2017). *UWV publiceert nieuwe kwartaalrapportages banenafspraken*. Nieuwsbericht 27 oktober 2017. Amsterdam. Online geraadpleegd op 29 januari 2018: <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/nieuwsberichten/2017/uwv-publiceert-nieuwe-kwartaalrapportages-banenafspraken.aspx>
- Van der Aalst, M. & S. Yzerman (2017). *Kansen voor laagopgeleiden*. Analyse. Amsterdam: UWV.
- Van der Klein, M., C. Aussems, A. Jansma, M. de Gruijter & K. Piets (2016). *Een nieuwe generatie een nieuw geluid. Werkenden (in spe) over vast en flexibele contracten*. Utrecht: Verwey-Jonker Instituut.
- Van der Klink, J.J.L., A. Burdorf, W.B. Schaufeli, G.J. van der Wilt, F.R.H. Zijlstra, S. Brouwer & U. Bültmann (2010). *Duurzaam inzetbaar: werk als waarde*. Den Haag: ZonMw.
- Van Driel, D. (2017). Zin(geving) in het werk. AWWN brengt gesprek over zingeving op het werk op gang. *Werkgeven* (14), voorjaar, p. 36-37.
- Van Driel, L. (2001). *Het nieuwe ondernemen*. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken.
- Van Duin, C. & L. Stoeldraijer (2012). *Bevolkingsprognose 2012-2060: Langer leven, langer werken*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- Van Echtelt, P., & M. de Voogd-Hamelink (2017). *Personeelsbeleid: wat krijgt prioriteit?* In: *Arbeidsmarkt in kaart*. Geraadpleegd op 16 februari 2018 via <https://digitaal.scp.nl/arbeidsmarktinkaat-werkgevers2017/personeelsbeleid-wat-krijgt-prioriteit>.
- Van Est, R. & L. Kool (red.) (2015). *Werken aan de robotsamenleving. Visies en inzichten uit de wetenschap over de relatie technologie en werkgelegenheid*. Den Haag: Rathenau Instituut.

- Van Hoof, J. (red.). (2002). *Werken moet leuk zijn*. Assen: van Gorcum.
- Versantvoort, M. & P. van Echtelt (red.) (2016). *Beperkt in functie. Trendrapportage ziekteverzuim, arbeidsongeschiktheid en arbeidsdeelname van mensen met gezondheidsbeperkingen*. Den Haag: CPB.
- Voogt, J. & N.P. Roblin (2010). *21st Century Skills. Discussienota*. Enschede: universiteit Twente.
- Vrooman, C., E. Josten & P. van Echteld (2016). *De laagopgeleiden van de toekomst: meer dan een scholingsprobleem*. In: Ministerie van SZW. *Perspectief op de onderkant van de arbeidsmarkt*. Den Haag.
- Weehuizen, R.M. (red.) (2000). *Toekomst@work.nl. Reflecties op economie, technologie en arbeid*. Den Haag: Stichting Toekomstbeeld der Techniek.
- Went, R., M. Kremer & A. Knottnerus (red.) (2015). *De robot de baas. De toekomst van het werk in het tweede machine tijdperk*. Den Haag: WRR.
- Ybema, J.F. & P. Smulders (2004). *Centraliteit van werk en het belang van werkkenmerken*. In: Houtman, I., P. Smulders & J. Klein Hesselink (red.). *Trends in arbeid 2004*. Hoofddorp: TNO.