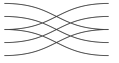




Arbeidsmarkt in Transitie

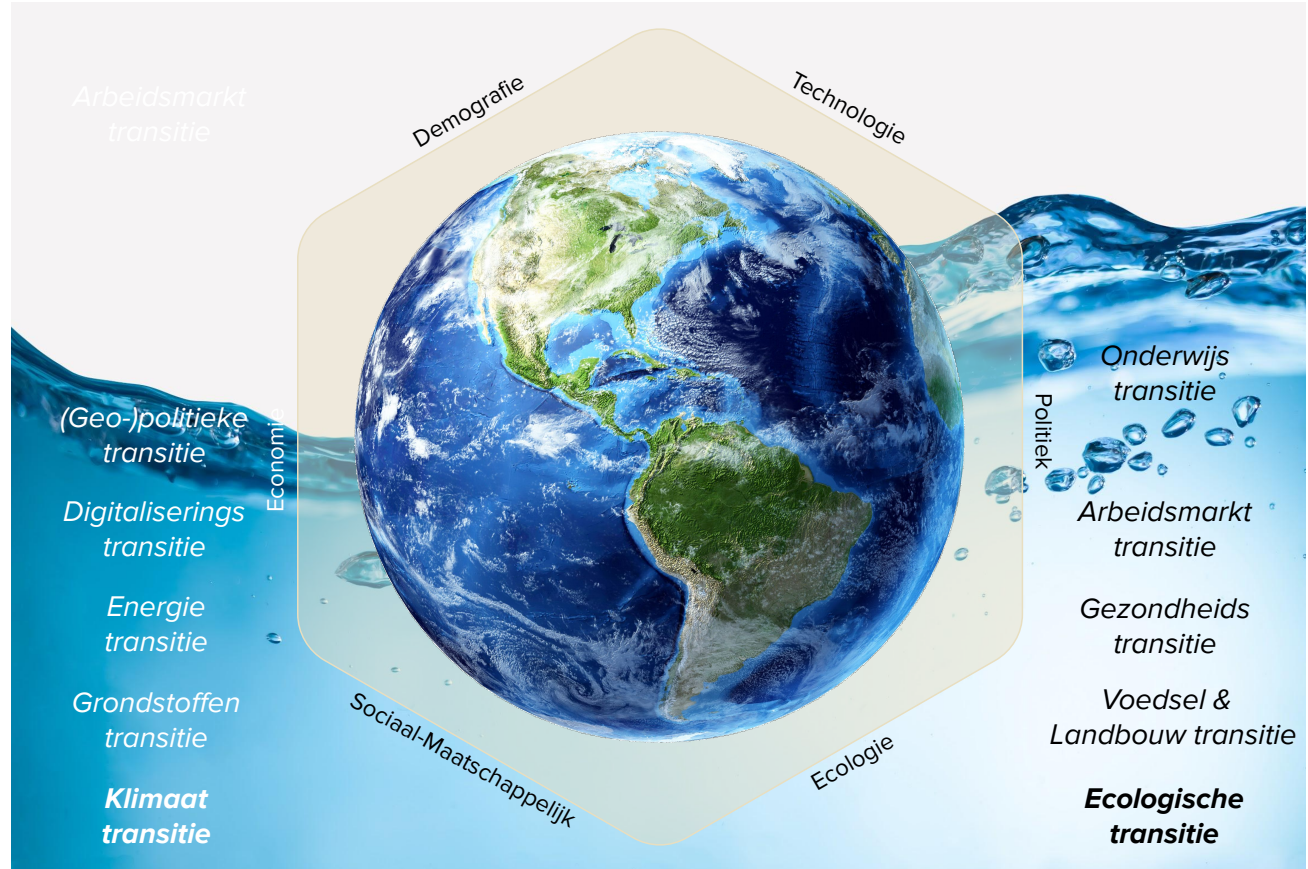
Op weg naar een ongekend perspectief

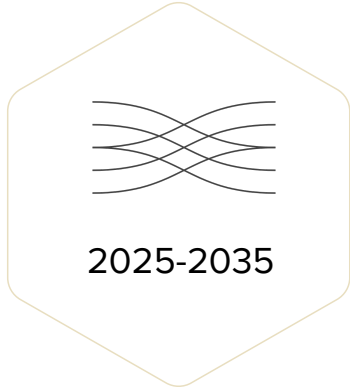
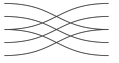
bart.gotte@futureflock.nl



Toekomst van
Transities

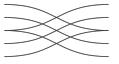
Tombola van Transities.
Anticiperen op een
geheel andere *reali-tijd*



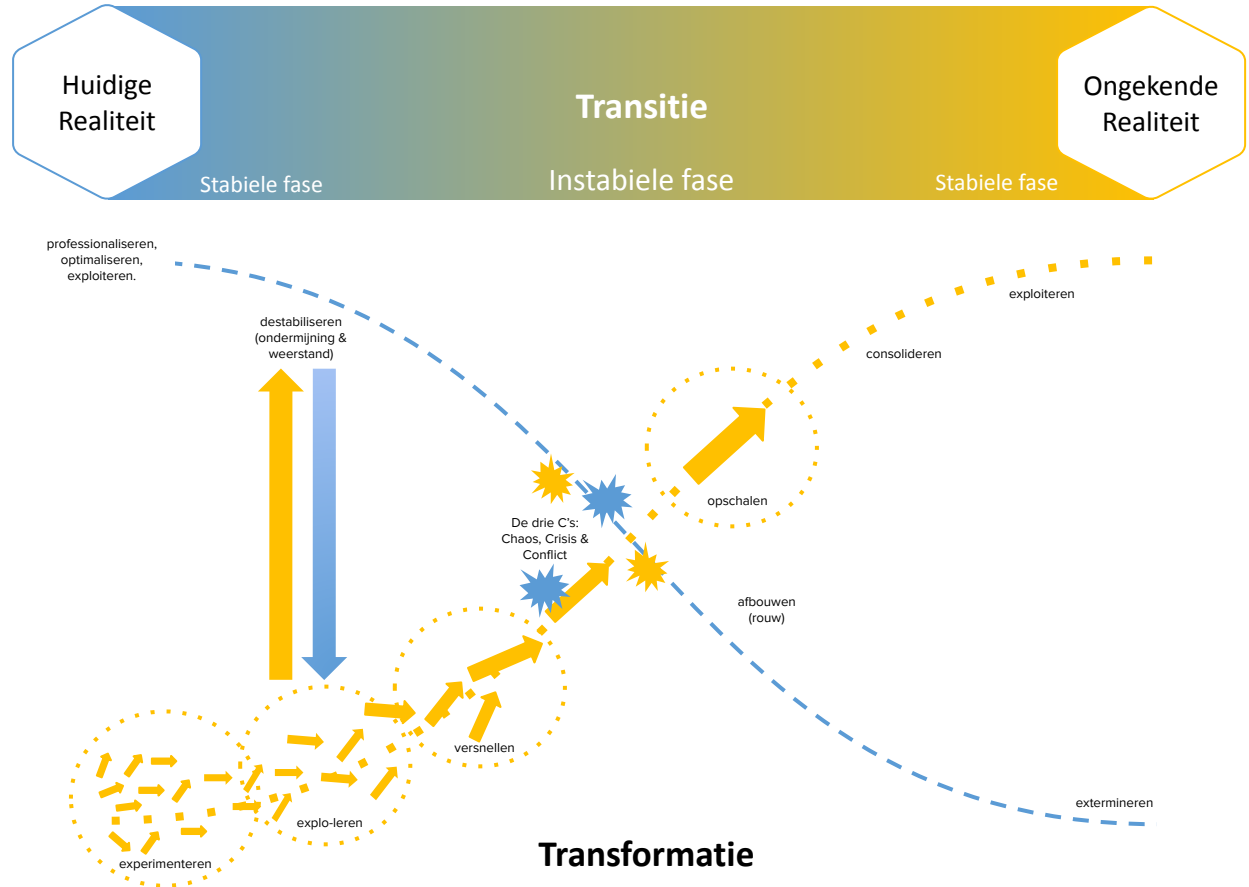


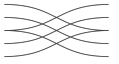
Tombola van Transities.
Anticiperen op een geheel andere *reali-tijd*



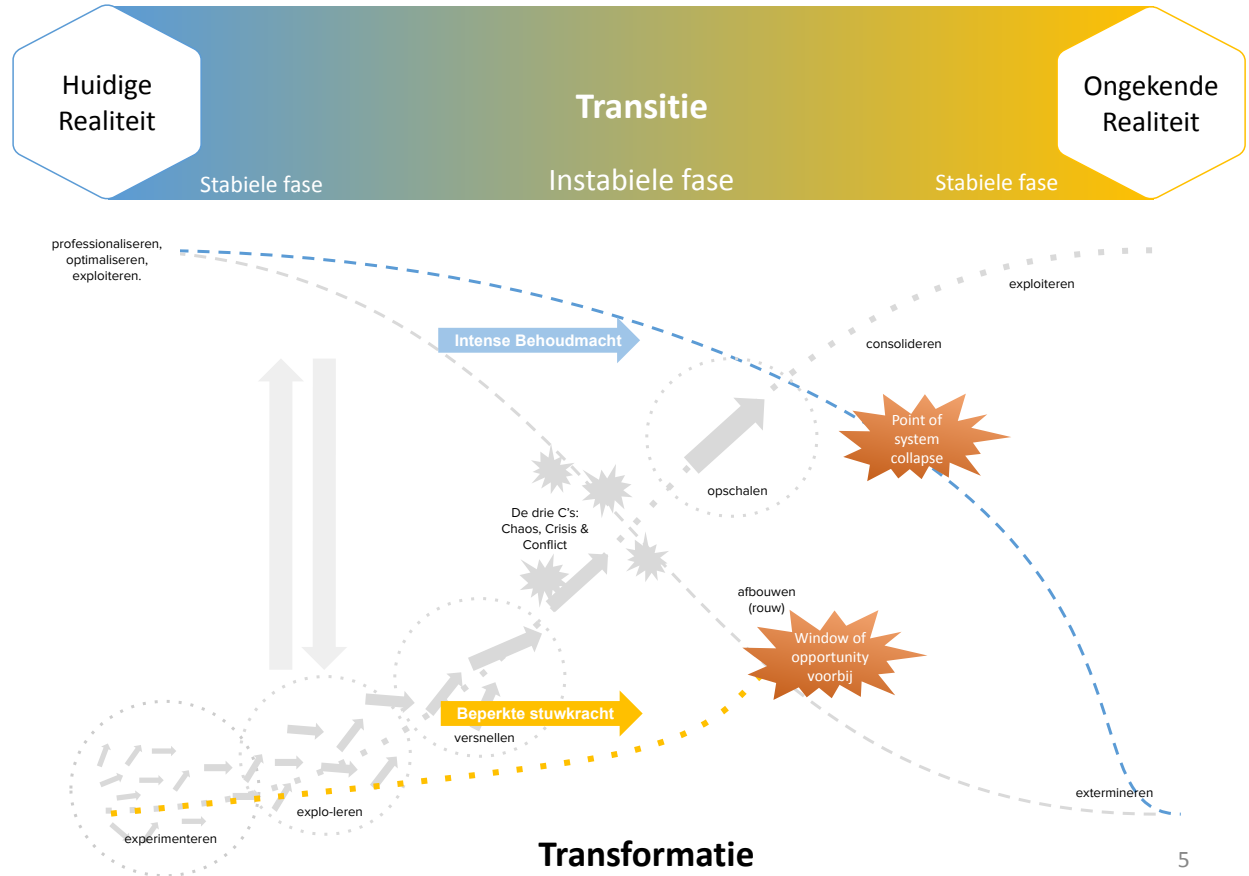


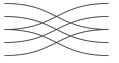
Transities & Transformatie.
Complex Krachtenspel tussen
Best Practice & Next Practice





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





Transformatie.
Als het complex is,
vooral niet ingewikkeld doen

Complex



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

Ingewikkeld



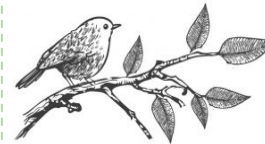
- Resultaat & kpi's helder
- Proces & Protocol bekend
- Exploiteren/Optimaliseren
- Werk o.b.v strikte coördinatie

Chaos



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

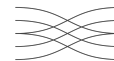
- Autonomoos werk
- Niet perse eenvoudig
- Sturing op proces overbodig



Simpel

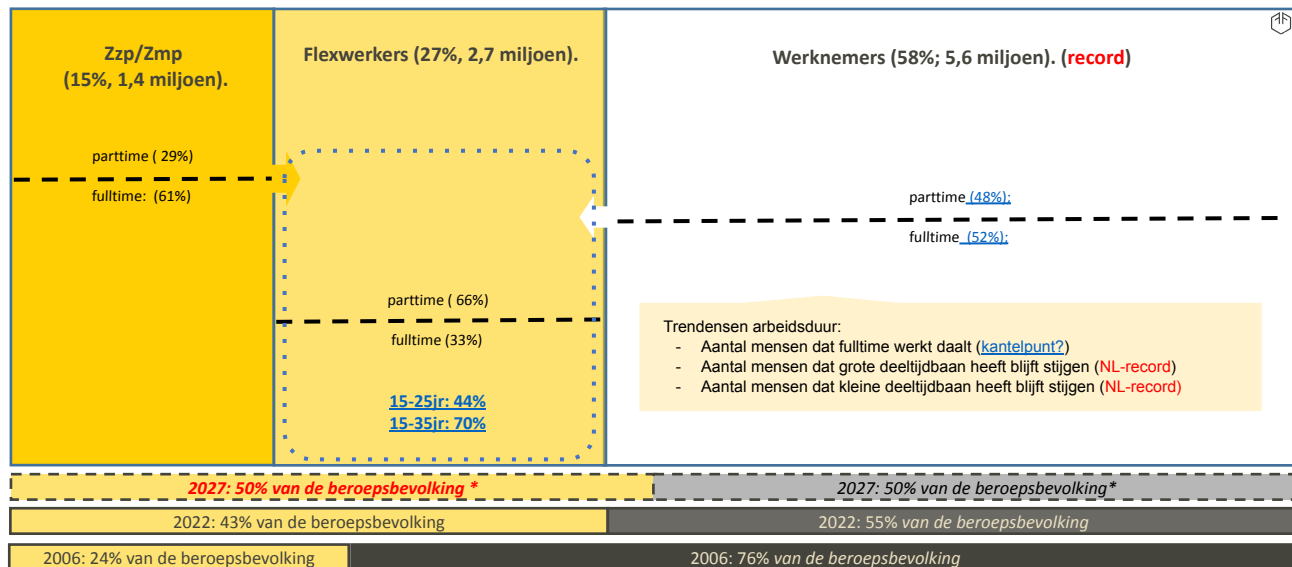
Huidige Arbeidsmarkt: Krap

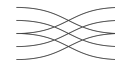




Arbeidsmarkt nadert limiet
Beroepsbevolking grijzer,
dynamischer & werkzeker.

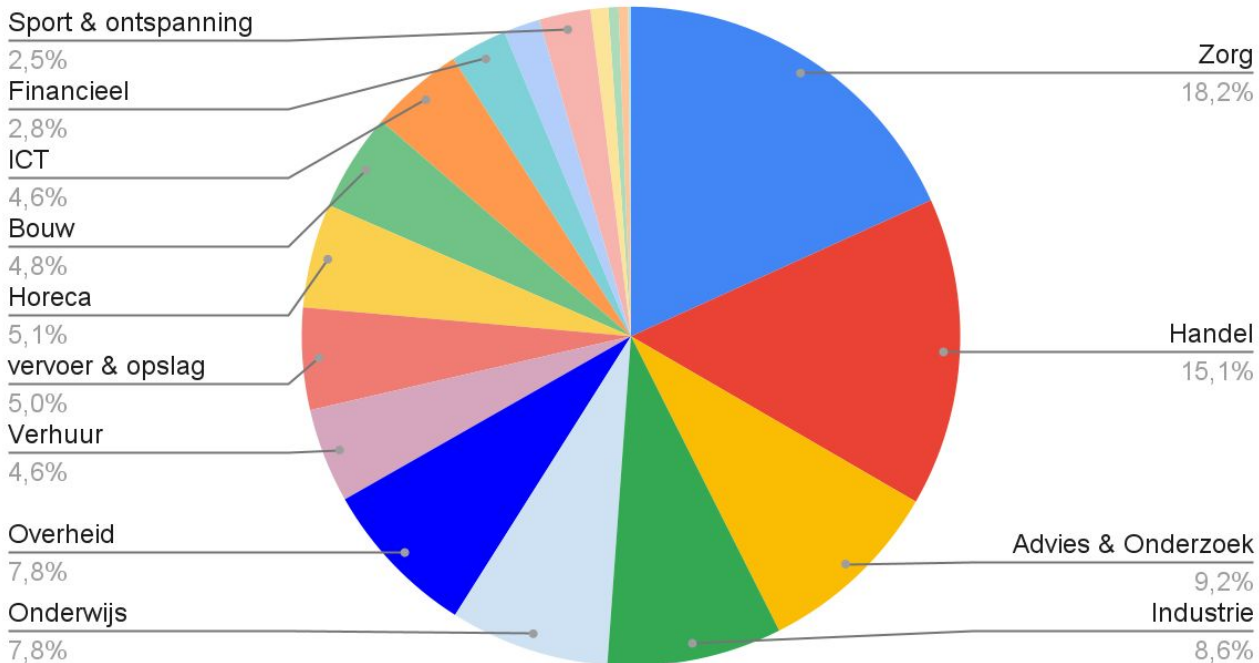
Werkzame beroepsbevolking:	9.8 miljoen	(NL-record)	starters: 16% 25-45yo: 41% 46-75yo: 42%
Netto Arbeidsparticipatie:	73,3%	(EU-record)	starters: 76% 25-45yo: 87% 46-75yo: 63%
Werkloosheid Q3:	399.000; 3,9%		starters: 8,6% 25-45yo: 3,3% 46-75yo: 2,5%
Aantal vacatures Q3::	#387.000		Gemiddeld dalend, maar grote sectorverschillen
Ziekteverzuim Q2:	5,2%		lineair oplopende trend sinds 2014 (4%)
Gewerkte uren 2024:	14.906.000	(NL-record)	
Aantal banen Q3:	11,6 miljoen	(NL-record)	
Ontwikkeling zzp sinds 1/1/25:	-/ - 7,3%		Gemiddeld dalend, maar grote sectorverschillen

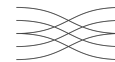




Werkenden per sector
Steeds groter aandeel
(semi) publieke sector.

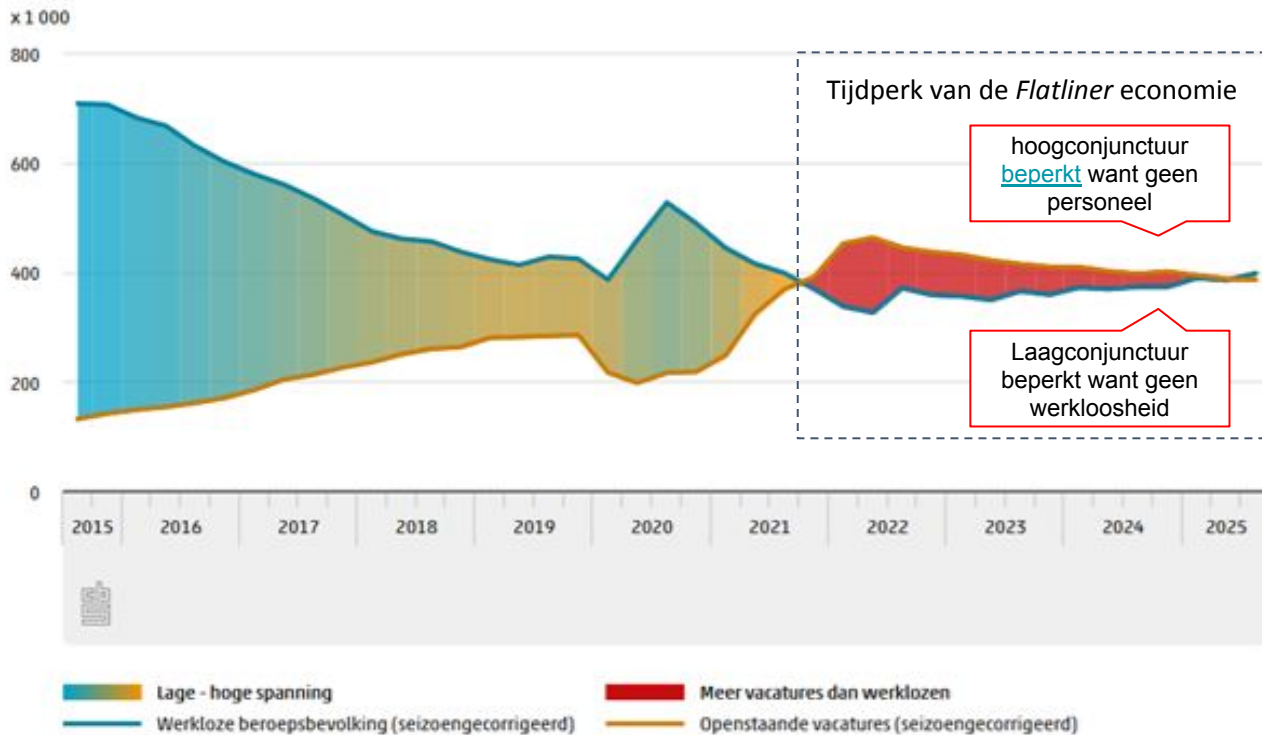
Sectoraandeel Werkenden NL Q3 2025

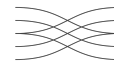




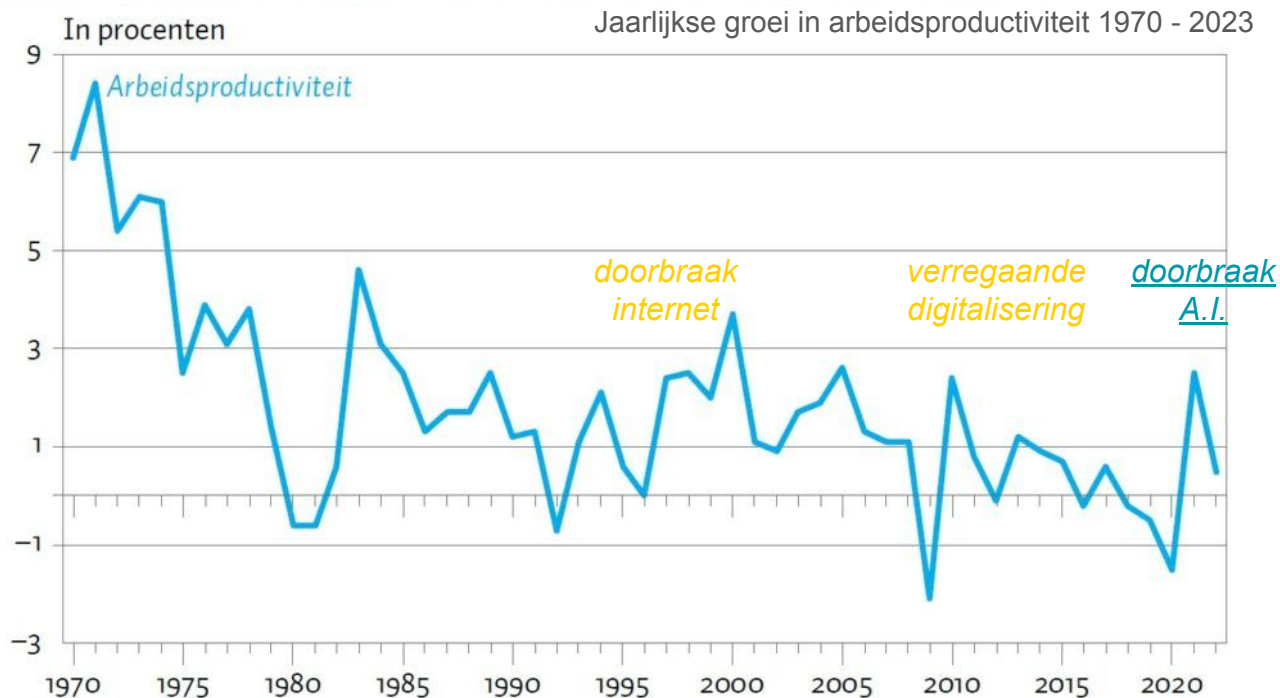
Arbeidsmarkt nadert Limiet
Knellende Kaders van de Krapte

Openstaande vacatures en werkloze beroepsbevolking (seizoengecorrigeerd)



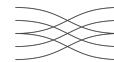


Arbeidsproductiviteit* hapert
Werken mensen wel daar waar
ze het meest van waarde zijn?

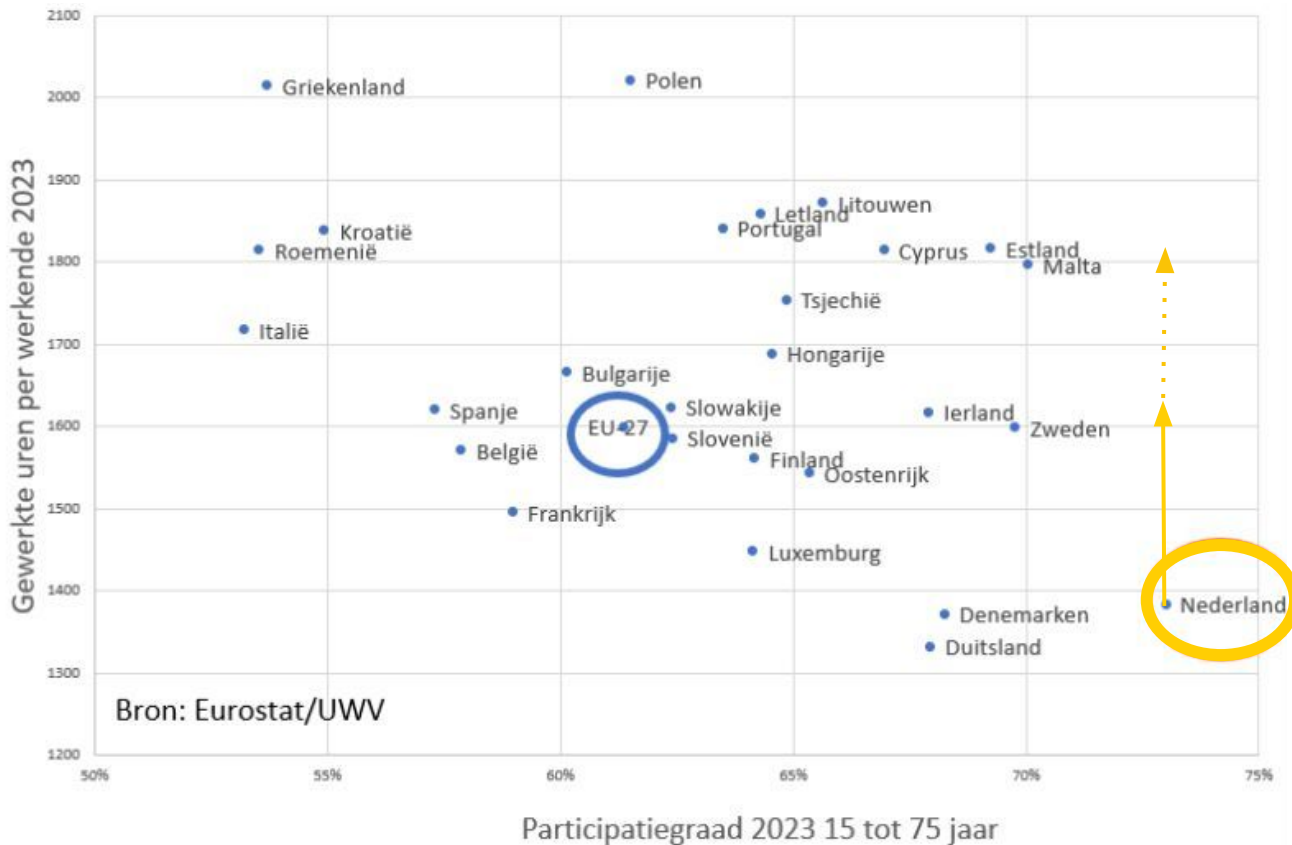


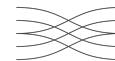
Data: CPB | ESB

*gemiddelde toegevoegde waarde per gewerkt uur
(marktsector)



Arbeidsparticipatie NL hoogst
Informeel werk wint aandeel
t.o.v. formeel werk





Arbeidsmarkt nadert Limiet

Het succes van de
afgelopen decennia.

**Hogere
Arbeidsparticipatie**



Tussen 2015 en 2025 spectaculair gestegen (met name 60+'ers) tot hoogste van Europa. *Limiet Bereikt.*

**Benutten
Werklozen**



Tussen 2015 en 2025 spectaculair gedaald van 6,6% naar stabiel niveau rond 3,7% sinds 2022. *Limiet Bereikt.*

**Verlengen
Arbeidsduur**



Tussen 2015 en 2025 bleef formele + informele werkweek relatief hoog en (nog) stabiel. *Limiet Bereikt.*

**Verhogen
Arbeidsmobiliteit**

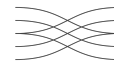


Arbeidsmobiliteit daalt: Personeel honkvaster.
Beleid gericht op temperen van inzet flexwerkers & zzp.

**Verhogen
Arbeidsproductiviteit**



Stijging arbeidsproductiviteit steeds lager ondanks technologische ontwikkelingen.



Trendensen.

Opvallende Signalen in de wereld van de werkende mens.

**Stapelbanen?
Combi-beroepen!**



Behoeftte aan variatie, Afwisseling Hoofd & Handen-werk
vb. Ma-Wo in de ICT, Vr-Zo een bakkerij.

**Hoger salaris:
Minder uren werken!**



Goedbedoelde Inzet om met salaris werk aantrekkelijker te maken,... onbedoelde neveneffecten

**Mismatch 21st skills
& organiseer mores**



Gen-Z: ondernemend, collaboratief, creatief, networked.
Organisatie: protocol leidend, vast weer norm.

**Reismogelijkheden
onder druk**



Reisbereidheid, Reisbeschikbaarheid, Reisbetaalbaarheid
steeds meer onder druk

**Werken onder druk
& Werkdruk**



De [Hypernerveuze Samenleving](#), [Stressvolle Banen](#),
Combinatiedruk werk-privé,

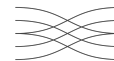
**Ah, Technologie (a.i.)
Oh, Technologie...**



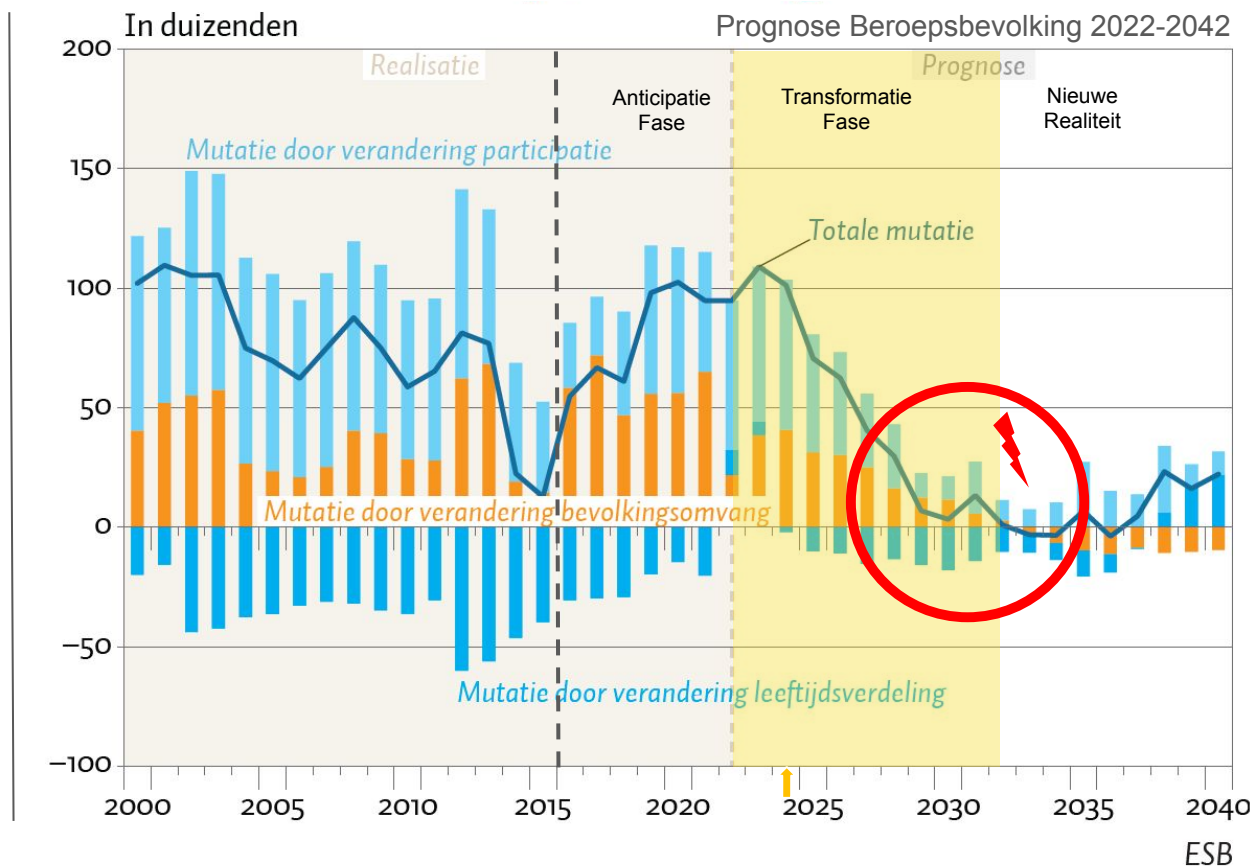
Hoge verwachtingen. *Game changer?* Onzeker in Praktijk.
Impact op aard van het werk! Impact op arbeidsproductiviteit?

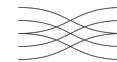
A surreal and dramatic image showing the interior of a grand, classical building with high ceilings and ornate columns. Instead of a dry space, the room is filled with turbulent, greenish-blue waves crashing through the arches and between the columns. Numerous people are seen swimming and struggling in the water, some appearing to be in danger. The scene is lit with bright, natural light, creating a stark contrast between the ancient architecture and the chaotic, natural elements.

Toekomstige Arbeidsmarkt: Strak



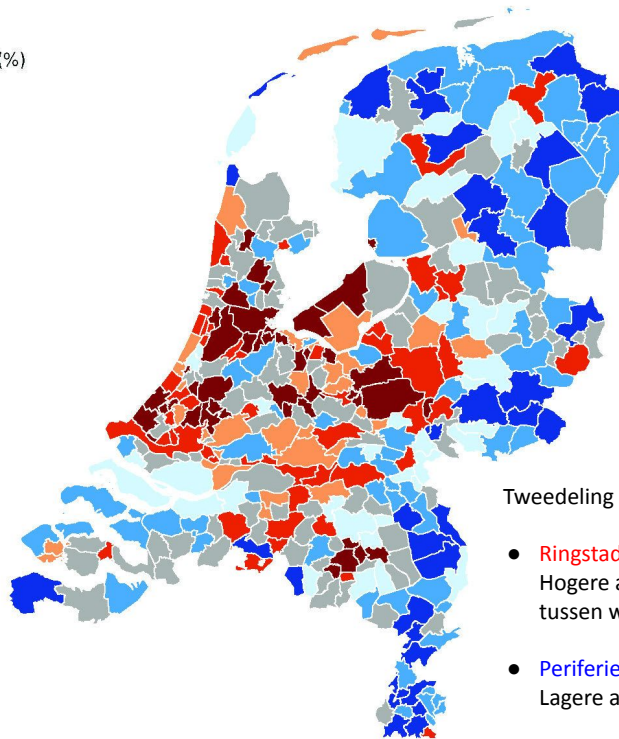
Snelle Transformatie
naar een beroepsbevolking
waar de 'rek' uit is





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

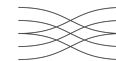
Groei en krimp van potentiële beroepsbevolking tussen 2021 en 2035 per gemeente



Tweedeling in beroepsbevolking neemt sterk toe:

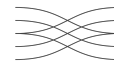
- **Ringstad:** Groeiende - relatief jonge - beroepsbevolking; Hogere arbeidsmobiliteit; Toenemende concurrentie tussen werkgevers & sectoren.
- **Periferie:** Krimpende - relatief oude - beroepsbevolking, Lagere arbeidsmobiliteit; Toenemende schaarste arbeid.

Bron: PBL/CBS.



Sectorale Verschillen
'Mind the Gap' tussen
Uitstroom Pensioen vs
Instroom Starters

Bedrijfstakken/branches 2025	15-24 jarigen	25-34 jarigen	35-44 jarigen	45-54 jarigen	55-64 jarigen	65-75 jarigen	Totaal aantal personen	Vervangingsopgave aantal met pensioen 2025-2035
A-U Alle economische activiteiten	16,6%	20,8%	20,5%	19,4%	18,8%	3,8%	9.898.000	2.234.000
A Landbouw, bosbouw en visserij	19,0%	13,2%	19,5%	19,0%	22,4%	6,9%	174.000	51.000
B Delfstoffenwinning	7,1%	28,6%	28,6%	21,4%	14,3%	0,0%	14.000	2.000
C Industrie	7,9%	19,9%	20,8%	23,5%	24,2%	3,7%	784.000	219.000
D Energievoorziening	5,8%	30,8%	25,0%	17,3%	19,2%	1,9%	52.000	11.000
E Waterbedrijven en afvalbeheer	7,1%	19,0%	21,4%	23,8%	23,8%	4,8%	42.000	12.000
F Bouwnijverheid	10,3%	19,5%	19,0%	24,9%	22,9%	3,4%	437.000	115.000
G Handel	32,1%	16,3%	15,6%	16,7%	15,8%	3,5%	1.447.000	279.000
H Vervoer en opslag	14,5%	17,7%	17,5%	21,0%	22,9%	6,5%	463.000	136.000
I Horeca	55,7%	12,5%	12,5%	8,5%	8,5%	2,4%	497.000	54.000
J Informatie en communicatie	9,5%	31,3%	27,8%	17,7%	11,5%	2,2%	453.000	62.000
K Financiële dienstverlening	5,4%	24,1%	25,5%	24,1%	18,7%	2,2%	278.000	58.000
L Verhuur en handel van onroerend goed	6,4%	19,2%	19,2%	28,2%	20,5%	6,4%	78.000	21.000
M Specialistische zakelijke diensten	8,3%	24,4%	23,2%	21,8%	17,1%	5,3%	894.000	200.000
N Verhuur en overige zakelijke diensten	17,8%	20,5%	22,8%	17,3%	18,2%	3,4%	473.000	102.000
O Openbaar bestuur en overheidsdiensten	5,2%	23,7%	21,1%	23,8%	23,3%	2,9%	730.000	191.000
P Onderwijs	8,8%	23,7%	23,7%	20,0%	19,7%	4,1%	714.000	170.000
Q Gezondheids- en welzijnzorg	12,0%	22,6%	22,3%	19,2%	20,3%	3,5%	1.703.000	406.000
R Cultuur, sport en recreatie	23,0%	21,0%	20,2%	13,9%	16,3%	5,6%	252.000	55.000
S Overige dienstverlening	11,2%	18,6%	18,1%	23,9%	22,9%	5,3%	188.000	53.000

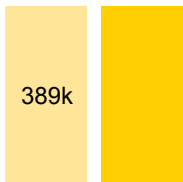


Ontwikkeling Tekorten
fors oplopende tekorten
in alle sectoren

Prognose Tekorten NL

2025 2030

bron: McKinsey, 2024/05/18



1.4mIn

0.9mIn

1.8mIn



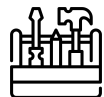
Healthcare & Social care professionals

- tekorten ca. **245.000**



Digitaal/technisch werk professionals

- tekorten ca. 105.000



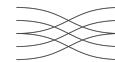
Fysiek werk professionals

- tekorten ca. 100.000



Defensie opgave (incl. reservisten)

- 2030: + 25.000
- 2035: +100.000



Een Nieuwe Reali-tijd
De Transformatieve Impact
die de Prognoses Pareren

**Van Capaciteit-
naar Allocatiebeleid**



Nieuwe dynamieken & interventies
met complexe implicaties (confrontatie met wickedness)

**Bedrijfsvoering
efficiënt? Kwetsbaar...**



Aandacht verschuift van standaardisatie & optimalisatie
naar veerkracht & schakelkracht

**Redesign organisatie &
organiseerprincipes**



Van Bolwerk naar Netwerk, van Functie naar Skills,
Van organisatie naar ecosysteem, etc

**Werkende neemt
regie en valt vaker uit**

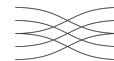


Noodzaak groeit dat formeel werk past bij informele context.
Werktijden, -locatie, -inzetbaarheid (ook balans).
Uitval vaker door o.a. (acute) mantelzorg, utval kinderopvang, etc.

**Macro-economische
correctie-effecten**



Hogere prijs arbeid = vraagreductie, automatisering, off shore,
faillissementen. Aanpassing service- & kwaliteitsniveaus,..
lagere economische groei of zelfs krimp



Arbeidsmarkt

NS schrapt tienminutentrein door personeelstekort, meer ingrepen dreigen

Beroepsbevolking stukt.

Early warnings van onconventionele maatregelen

Niet veilig
Ketheltunnel bij Rotterdam uren dicht door ziek personeel

Jarenlange capaciteitsproblemen
'Politiebond roept op: eredivisie zonder publiek'

AMERSFOORT CS 7 WEKEN 'DICHT'

Een (maatschappelijke) dienstplicht is onontkoombaar

SEH van locatie VUmc 's nachts dicht vanwege personeelstekort



ESB

Anticiperen op de Arbeidsmarkt

bart.gotte@futureflock.nl



Toekomst van Werk

Techniek als Start
Anticipeer Dilemma's

Minder techniekstudenten in het hoger onderwijs. 'Ronduit zorgelijk'

Flink minder jongeren begonnen afgelopen studiejaar aan een hbo-opleiding in de techniek. Ook aan de universiteit leven zorgen.

'Logisch, want minder jongeren door ontgroening

De keuze voor technisch profiel minder populair.

Na technisch profiel: meer dan 50% kiest andere loopbaan

'Stimuleer techn-studie door beperken vrije studiekeuze'?

'imago verbeteren: goed salaris & werk gegarandeerd'?

'Technisch als integraal onderdeel onderwijs i.p.v. profiel'?



Toekomst van Werk

De arbeidsmarkt is niet krap.
Werk is krap georganiseerd

II. Productiever werken?

- Stop Zinloze activiteiten
- Doorbreek Conventies & Overtuigingen

- Vereenvoudig werk
- Centraliseer werk
- Reduceer bureaucratie
- Breek barrières af
- Beperk hiërarchie

- Digitaliseer wat kan

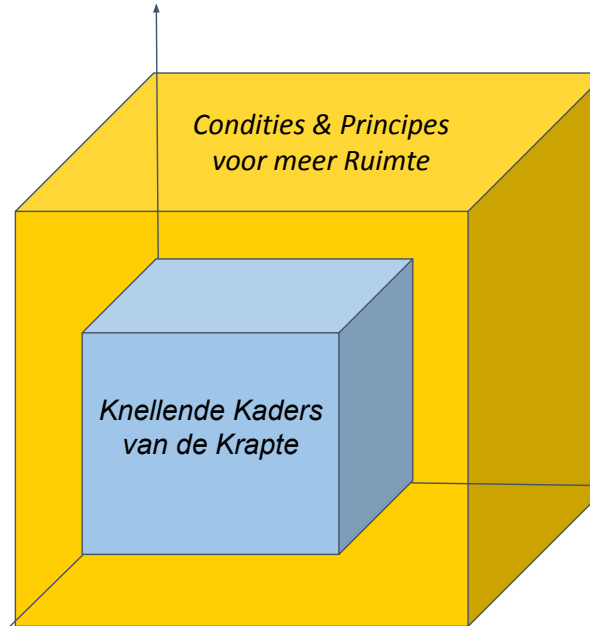
- Flexibiliseer inzet, vergroot arbeidsmobiliteit
- Stimuleer open samenwerking
- Faciliteer een lerende werkomgeving
- Laagdrempeliger coördineren (taken & skills)
- Creëer ruimte om op werk in te stappen

III. Langer Werken?

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

IV. Waardevoller Werken *'Niet al het werk doet er toe...'*

'...maar wie bepaalt dat voor wie?'



I. Meer werkenden?

- Arbeidsparticipatie omhoog
- Arbeidsmigratie omhoog
- Benutten werklozen
- Benutten deeltijd-beschikbaren
- Benutten zzp'ers/flexwerkers
- Benut de "remote workforce" (thuiswerkenden, off shoring)



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



FORESIGHT & STRATEGY



Over FUTUREFLOCK

Foresight & Strategy.

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

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

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

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

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

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

