

De arbeidsmarkt in 2030: flexibilisering of starre arbeidsrelaties?

Hans Stegeman en Danijela Piljic¹

Van handlezers tot glazen bollen, mensen proberen al eeuwenlang de toekomst te voorspellen. We willen de onzekerheid over de toekomst expliciet maken zodat deze overzichtelijk wordt. Lange termijn beslissingen kunnen daardoor makkelijker worden genomen. Hoewel een glazen bol op een kermis niet zou misstaan, is voor een schets van de toekomst van de arbeidsmarkt meer nodig. Dat begint met het onderscheiden van trends die in de toekomst van doorslaggevend belang zullen zijn voor de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Het samen laten komen van die verschillende trends op een consistente manier resulteert in scenario's. De scenario's geven de mogelijke ontwikkelingen weer op de Nederlandse arbeidsmarkt in de toekomst: van een dynamische netwerkeconomie met lage werkloosheid, tot een versterde economie, waarin wordt vastgehouden aan gevestigde belangen en nieuwkomers geen ruimte krijgen.

In de afgelopen twintig jaar heeft de Nederlandse arbeidsmarkt een metamorfose ondergaan. Van een structureel hoge werkloosheid (in vergelijking met veel andere landen) begin jaren negentig heeft Nederland op dit moment een van de laagste werkloosheidspercentages van Europa. De arbeidsparticipatie, vooral van vrouwen, is aanzienlijk toegenomen. Arbeidsrelaties zijn veel flexibeler geworden. De structuur van de werkgelegenheid is verder verschoven naar diensten, en internationale handel heeft daarin een belangrijke rol gespeeld. Met 1,2 miljoen extra banen in de afgelopen twee decennia is de commerciële dienstensector in absolute aantallen de grootste banenmotor geweest. Het aantal mensen dat in deze sector werkzaam is, is in de afgelopen twee decennia meer dan verdubbeld.

Dat de arbeidsmarkt ook in de komende twee decennia zal veranderen, is onvermijdelijk. De trends, zoals de vergrijzing, technologische ontwikkelingen, verdergaande mondiale economische integratie, Europese integratie, institutionele inrichting en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen beïnvloeden hoe en waar we straks werken en hoe en wat we in de toekomst produceren.² Gaan we in de toekomst allemaal flexibel werken? Is onze bevolking ook in de toekomst nog wel goed genoeg opgeleid? Hoewel wij ook niet exact kunnen aangeven hoe wij over twee decennia werken, kunnen we aan de hand van de hieronder beschreven trends de arbeidsmarktsituatie in de toekomst benaderen.

Drs. H. Stegeman is Hoofd Nationaal Macro Economisch Onderzoek bij Rabobank Nederland. Drs. D. Piljic werkt bij het directoraat Kennis en Economisch Onderzoek (KEO) van Rabobank Nederland.

Globalisering: meer handel en meer specialisatie

Mede dankzij technologische vooruitgang (ICT) en het slechten van handelsbarrières is de wereldeconomie in de afgelopen twintig jaar steeds verder geïntegreerd. Dit heeft geresulteerd in een sterke stijging van handelsstromen en een meer gespecialiseerd productiepatroon. De waarde die de eindproducent aan producten toevoegt, wordt steeds kleiner. Een steeds groter deel van de wereldhandel bestaat hierdoor uit

intermediaire goederen en diensten, 56 procent van de wereldhandel in goederen en 73 procent van de wereldhandel in diensten (Miroudot et al., 2009). Dit stelt bedrijven en regio's in staat om zich vergaand te specialiseren in zaken waar ze goed in zijn, wat per definitie tot meer handel leidt. Voor Nederland hebben deze mondialiseringsontwikkelingen twee kanten. Enerzijds profiteert de Nederlandse handel van de sterke toename van de wederuitvoer en kan de totale groei van de Nederlandse uitvoer de groei van de wereldhandel redelijk goed volgen (Mellens et al., 2007). Anderzijds ondervinden de in Nederland geproduceerde goederen steeds meer concurrentie van producten uit andere landen. Bovendien heeft de grote groei van de

wereldhandel in de afgelopen twintig jaar juist in markten plaatsgevonden waarin Nederlandse ondernemers niet erg actief zijn. Hierdoor daalt het Nederlandse aandeel in de wereldhandel per saldo.

*Dat de arbeidsmarkt
ook in de komende
decennia zal veranderen,
is onvermijdelijk*

Anders werken door technologie...

Technologische vooruitgang die onlosmakelijk verbonden is met ICT heeft niet alleen de wereldwijde economische integratie bevorderd, ook de manier waarop er wordt gewerkt is veranderd. Informatietechnologie heeft vooral geleid tot een andere organisatie van processen. Routinematig werk is overgenomen door computers. Een werknemer is daardoor verantwoordelijk geworden voor een groter deel van het productieproces. Hij wordt hierdoor meer een generalist. Communicatietechnologie heeft informatieoverdracht gemakkelijker gemaakt (Varian, 2010). De snelheid van communicatie is de afgelopen jaren in duizelingwekkende vaart toegenomen. Zenden en ontvangen van informatie gebeurt nu op hetzelfde ogenblik. De mondialisering en de toegenomen wereldhandel kunnen dan ook niet los worden gezien van technologische ontwikkelingen. Werkzaamheden die eerst bij elkaar hoorden, kunnen door de gemakkelijkere communicatie eenvoudiger worden opgesplitst, tussen meer personen op verschillende locaties. Deze ontwikkeling heeft geleid tot meer specialisatie onder werknemers. De grens van de specialisatie wordt bepaald door de kosten van communicatie.

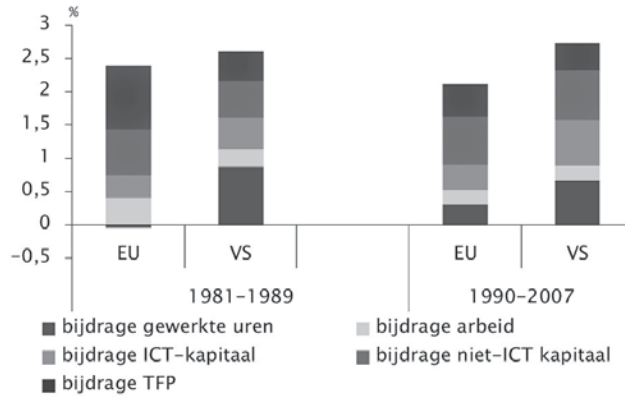
De technologische ontwikkelingen leiden tot een herzieningen van taken (Grossman et al., 2008, Acemoglu et al., 2010, Michaels et al., 2010, Ter Weel et al., 2010). Deze veranderingen in het arbeidsproces door tech-

nologie, enerzijds meer generalisten en anderzijds meer specialisten, leidden ook tot veranderingen in de vraag naar arbeid. In bijna alle ontwikkelde landen zien we al jaren een stijging van de relatieve beloning van hoger opgeleiden. Blijkbaar zorgt technologische vooruitgang voor meer vraag naar werknemers met meer vaardigheden. Terwijl de lonen van lager opgeleiden met name in de jaren tachtig daalden (vooral door institutionele factoren), bleven deze in de jaren negentig juist relatief stabiel. De klappen vielen bij de middeninkomens die hun relatieve loon zagen dalen. Daarnaast is een deel van de taken, vooral ook voor veel lager opgeleiden, niet verplaatsbaar (bijvoorbeeld daar waar het gaat om dienstverlenende beroepen met veel klantcontacten, zoals in de zorg en de detailhandel).

...heeft voor productiviteitstoename gezorgd

Na de Tweede Wereldoorlog vervulden de Verenigde Staten lange tijd de rol van technologische koploper. In Europa is de adoptie van nieuwe processen langzamer verlopen dan in de Verenigde Staten, wat eveneens blijkt uit de kleinere productiviteitstoename (figuur 1). Voor landen zoals Nederland betekende dit dat de Verenigde Staten een bron van productiviteitsgroei waren: nieuwe technologie kon, vaak belichaamd in kapitaalgoederen, uit de Verenigde Staten worden geïmporteerd. Sinds enkele jaren is dat anders (Acemoglu et al., 2006). De ruimte voor 'inhaalgroei' was er eigenlijk sinds eind jaren tachtig niet meer. De arbeidsproductiviteit per uur was toen in veel landen hoger dan in de Verenigde Staten. Het komt tegenwoordig veel meer aan op 'zachte' innovaties: het op een goede manier opsplitsen van de juiste taken. Een belangrijk element bij de ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit is dat de hoogontwikkelde economieën voor een steeds groter deel uit dienstensectoren bestaan. Productiviteitswinsten in de dienstensector zijn moeilijker te realiseren, omdat die niet alleen het gevolg zijn van het implementeren van nieuwe technieken. Meer nadruk op menselijk kapitaal, organisatieveranderingen en andere moeilijk te meten sociale innovaties zijn vaak zeer bedrijfsspecifiek. 'Zachte' technologische vooruitgang is vaak ook afhankelijk van de institutionele en culturele context, waardoor ervaringen opgedaan in bijvoorbeeld de Verenigde Staten vaak moeilijk één op één te exporteren zijn naar andere landen. In Nederland heeft de verschuiving van landbouw – via industrie – naar een diensteneconomie ertoe geleid dat de productiviteit 5 procent minder snel is gestegen dan wanneer de sectorstructuur onveranderd zou zijn gebleven (OESO, 2010a).

Een werknemer is verantwoordelijk geworden voor een groter deel van het productieproces



Figuur 1. Investerings in ICT-kapitaal zorgen voor productiviteitstoename.
Bron: Euklems database.

Werknemers schaars goed in Nederland

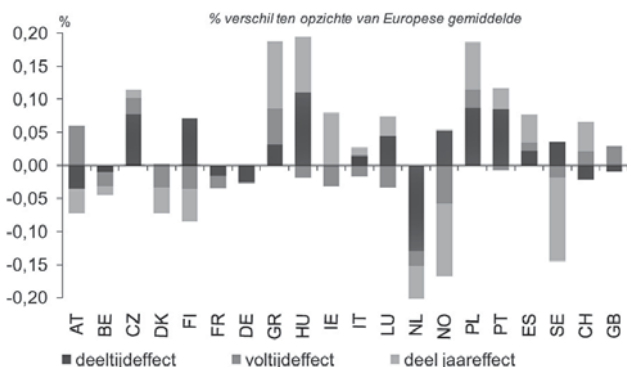
De werkgelegenheid is de afgelopen twintig jaar aanzienlijk gegroeid. Nederland was in de afgelopen twee decennia wat dat betreft zelfs koploper in vergelijking met alle andere OESO-landen. In totaal groeide de werkgelegenheidsgraad (het aantal mensen dat werkt in de leeftijd 15-65) met meer dan 13%-punt. Het aantal werkzame personen groeide in twintig jaar tijd met meer dan 25 procent, ofwel 1,8 miljoen personen. Dit is vooral het gevolg van de sterk toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen geweest. Zowel de feitelijke als de structurele werkloosheid (gecorrigeerd voor conjuncturele effecten) is in de afgelopen twintig jaar in Nederland dan ook aanzienlijk afgenomen. Echter, sinds eind 2010 neemt de potentiële beroepsbevolking in Nederland niet meer toe, maar voor het eerst structureel af als gevolg van de vergrijzing.

Deze ontwikkeling zal de komende jaren doorzetten. Bij ongewijzigd beleid zal de potentiële beroepsbevolking naar verwachting met circa 6 procent krimpen in de komende twee decennia. Ook in de rest van de Westerse wereld neemt het arbeidsaanbod tot 2025 bij ongewijzigd beleid niet of nauwelijks toe (OESO, 2010c).

*Productiviteitswinsten
in de dienstensector zijn
moeilijker te realiseren*

Hoewel de participatie van personen in Nederland relatief hoog is, ziet de ontwikkeling er anders uit als we naar het aantal uren kijken dat Nederlanders werken. In geen enkel land ter wereld worden zo weinig uren per jaar gewerkt als in Nederland. Dit komt door het grote aantal deeltijders, maar ook doordat voltijders relatief kort werken. Van alle vrouwen werkt bijna twee derde in deeltijd, terwijl een op vijf mannen geen voltijdbaan heeft. De (voltijd) werkweek is in Nederland, met

gemiddeld nog geen 39 uur, relatief kort. Daarnaast werken voltijders eigenlijk maar een relatief kort deel van het jaar écht. Van de 52 weken per jaar werkt de Nederlandse werknemer er gemiddeld iets meer dan 38, twee weken minder dan het Europese gemiddelde. Alles bij elkaar leidt dit ertoe dat de Nederlandse werknemer gemiddeld 1.223 uur per jaar aan het werk is, 20 procent minder dan het Europese gemiddelde (figuur 2).



Figuur 2. Nederlanders werken relatief weinig.
Bron: OESO, berekeningen Rabobank.

Meer flexibiliteit en diversiteit op de arbeidsmarkt

De structurele werkloosheid in Nederland is onder andere gedaald doordat de Nederlandse arbeidsmarkt flexibeler is geworden, mede door de toename van het aantal werknemers met een flexibeler contract. Nederland heeft een relatief grote uitzendsector. Na Spanje en Portugal heeft het land het hoogste aandeel werknemers met een flexibel contract (tijdelijk contract of uitzendconstructie) van alle OESO-landen. Ook het aantal zelfstandigen zonder personeel is in de afgelopen twintig jaar aanzienlijk toegenomen. Op dit moment werkt in ons land ongeveer 13,5 procent van de beroepsbevolking als zelfstandige. Voor wat betreft vast personeel is de Nederlandse arbeidsmarkt (nog) niet flexibel in internationaal perspectief. Een belangrijk reden hiervoor is de hoge mate van ontslagbescherming van vast personeel in Nederland, waarbij de uitkering bij ontslag nog steeds voor een groot deel afhangt van leeftijd en het aantal dienstjaren (OESO, 2010b en 2010d). Daarnaast zorgt de in internationaal perspectief hoge dekking van collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's) vooral door het nagenoeg automatisch algemeen verbindend verklaren, voor een relatief sterk gereguleerde arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt is niet alleen

In geen enkel land ter wereld worden zo weinig uren per jaar gewerkt als in Nederland

flexibeler, maar ook steeds diverser geworden. Migranten, de laatste vijf jaar vooral uit Oost-Europa, vullen in toenemende mate een deel van de stijging van het arbeidsaanbod in. Deze trend zal naar verwachting doorzetten, maar veel is afhankelijk van hoe makkelijk het is voor een arbeidsmigrant om in Nederland te komen werken.

Werk en privé raken steeds sterker vervlochten

Door de steeds flexibeler arbeidsmarkt, de hoge participatie en technologische ontwikkelingen loopt werk en privé steeds meer door elkaar. Doordat de participatie van vrouwen in de afgelopen twintig jaar sterk ge-

stegen is, is de traditionele rolverdeling tussen mannen en vrouwen, die in Nederland in vergelijking met veel andere landen relatief lang stand heeft gehouden, verder doorbroken. Dit levert voor gezinnen vaak een grotere uitdaging op om gezinsleven en werk te combineren. Technologie biedt daarbij kansen. Plaatsonafhankelijk en flexibel werken leidt tot meer combinatiemogelijkheden, door bijvoorbeeld eerst kinderen naar school of crèche te brengen en na de file naar kantoor te gaan. Het maakt anderzijds het leven vaak ook ingewikkelder. Werk is nooit ver weg en afstand van je werk creëer je niet meer door de kantoordeur achter je dicht te doen. Het doet

ook vaker een beroep op de zelfstandigheid van werknemers, het 'eigen ondernemer' zijn. Voor sommigen een ideale manier van werken, terwijl andere werknemers toch meer behoefte hebben aan vaste structuren.

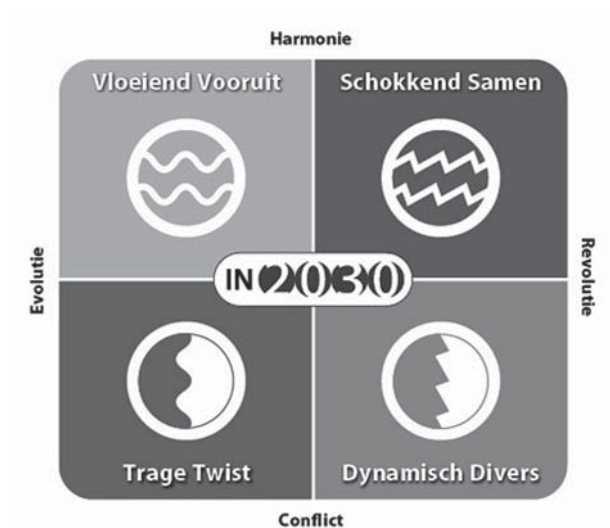
Plaatsonafhankelijk en flexibel werken leidt tot meer combinatiemogelijkheden

Vier scenario's: Van harmonieus tot conflictueus, van evolutionair tot revolutionair...

Sommige van de hiervoor geschetste ontwikkelingen, zoals vergrijzing van de beroepsbevolking, zijn onvermijdelijk en zullen in de komende decennia doorzetten. Andere ontwikkelingen, zoals technologische ontwikkelingen, wereldwijde economische integratie, zijn met meer onzekerheden omgeven. Gemeenschappelijk hebben ze dat ze alle belangrijk zijn voor een beeld van de wereld- en Nederlandse economie in 2030.

Om een handvat te creëren voor het consistent beschrijven van deze ontwikkelingen, hebben we gekozen voor een assenstelsel met twee kernonzekerheden. De eerste kernonzekerheid, op de horizontale as, betreft het tempo waarin de toekomstige ontwikkelingen en processen zich voordoen: geleidelijk dan wel schoksgewijs? De uitersten op deze as zijn Revolutie versus Evolutie. De tweede kernonzekerheid, op de verticale as, houdt verband met de wijze waarop de toekomstige ontwikkelingen en processen tot stand komen: voeren de consensus en de samenwerking de boventoon of zijn conflicten en tegenstellingen bepalend voor ons

handelen? Harmonie en Conflict zijn de uitersten op deze as. Deze twee kernonzekerheden leiden samen tot de vier scenario's die in figuur 3 zijn gepresenteerd. In de naamgeving van de scenario's geeft de eerste term het tempo aan en bevat de tweede term informatie over de manier waarop de ontwikkelingen zich voltrekken. Zo is Schokkend Samen een snel veranderende wereld waarin samenwerking optimaal is en de maatschappij slagvaardig. In Dynamisch Divers gaan conflicten op allerlei niveaus hand in hand met technologische hoogstandjes. Trage Twist schetst een beeld van een wereld met scherpe tegenstellingen die nauwelijks vooruit komt. Vloeiend Vooruit is een op consensus gerichte wereld die zich kenmerkt door een langzame, maar gestage ontwikkeling.



Figuur 3. Vier scenario's.
Bron: Rabobank

De scenario's zijn tot stand gekomen door verschillende aannames te maken over de kernonzekerheden. De aannames over kernonzekerheden zijn zo geformuleerd dat de scenario's voldoende van elkaar verschillen en daarmee de grenzen aangeven van de ontwikkelingen die mogelijk zijn in een periode van twintig jaar. De scenario's geven niet alleen een compleet beeld van hoe de economie er in 2030 uit kan zien, ook wordt aandacht besteed aan de toekomst van de financiële sector en de grondstoffenschaarste. In dit artikel gaan we uitsluitend in op de toekomst van de Nederlandse arbeidsmarkt in de vier scenario's.

Scenario Schokkend Samen: een netwerkeconomie

Nederland profiteert van de verregaande wereldwijde economische integratie en een sterk verenigd Europa. De economie groeit snel, met gemiddeld meer dan 3 procent per jaar in de periode 2010-2030, een

groeitempo dat vergelijkbaar is met dat van de jaren negentig van de vorige eeuw. De economische groei wordt vooral gedreven door de sterk stijgende arbeidsproductiviteit, mogelijk gemaakt door veel innovatie. In combinatie met de goed opgeleide beroepsbevolking en een flexibele arbeidsmarkt blijft Nederland zijn mannetje staan in 2030. Ontwikkelingen voltrekken zich in rap tempo. De concurrentie is hevig. Relaties tussen mensen, bedrijven en plaatsen zijn vluchtig. Dat vraagt om een grote mate van flexibiliteit, een efficiënte organisatie van ICT-processen en hoogwaardig menselijk kapitaal.

Een uitstekend netwerk van bedrijven, werknemers en onderzoeksinstituten is van groot belang om de kennis en informatie uit verschillende organisaties in het netwerk te bundelen en te komen tot radicale productinnovatie en innovatie van business modellen. De Nederlandse economie onderscheidt zich door haar kennis van zakelijke dienstverlening. Nederlandse financiële specialisten en adviseurs worden wereldwijd veel gevraagd, terwijl Schiphol en de Rotterdamse haven belangrijke knooppunten zijn voor het internationale verkeer van personen en goederen.

De werknemer van 2030 is een ondernemer die ervoor kiest om voor verschillende bedrijven tegelijkertijd werkzaam te zijn voor de duur van een project. Binding met een specifiek bedrijf speelt nauwelijks een rol en vooral hoogopgeleide werknemers zijn footloose en waaieren over de hele wereld uit. De sterk groeiende economie zorgt er echter wel voor dat deze groep werknemers schaars blijft. In een dergelijke omgeving is de rol van vakbonden uitgespeeld en behoren de CAO's al lang tot de verleden tijd. Resultaatgerichte en individuele beloning vormt het grootste deel van het inkomen. Private investeringen in onderwijs zijn fors omdat de opbrengst van scholing groot is als gevolg van relatief grote inkomensverschillen tussen lager en hogeropgeleiden. Met andere woorden, investeringen in scholing worden relatief snel terugverdiend.

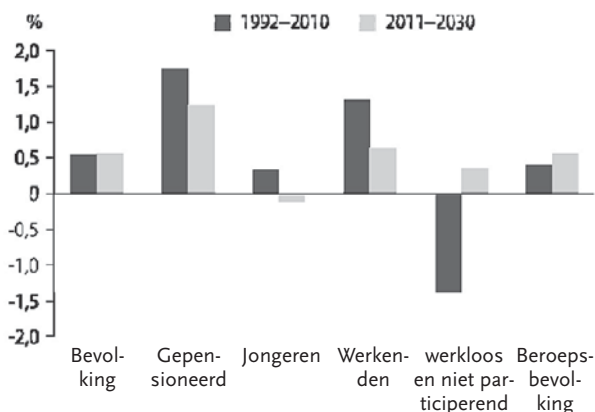
De sterke wereldwijde economische integratie heeft ervoor gezorgd dat bedrijven onderdeel uitmaken van wereldwijde netwerken en productieketens, waardoor banen zijn opgesplitst in taken die op verschillende locaties en in verschillende landen worden uitgevoerd. Door de voortgaande ICT-ontwikkelingen zijn mensen in staat om in virtuele teams samen te werken. Bedrijven kunnen hierdoor gemakkelijk specialisten van over de hele wereld in dienst nemen. Werknemers hoeven elkaar

Nederland profiteert van de verregaande wereldwijde economische integratie

niet altijd in levenden lijve te ontmoeten om gezamenlijk succesvolle producten en diensten te leveren. In combinatie met internationalisering, uitbreiding van de Europese Unie, vrij verkeer van arbeid binnen de Unie en een soepel immigratiebeleid is het arbeidsaanbod in 2030 cultureel diverser dan twee decennia eerder het geval was.

Dat de arbeidsmarkt in 2030 veel flexibeler functioneert dan twintig jaar eerder, is te danken aan de hervormingen van de sociale zekerheid en de arbeidsmarktinstuties. Stap één in dat proces van hervormen was een verhoging van de pensioenleeftijd; die ligt in 2030 op 70 jaar. Het wettelijke pensioen, de AOW, is in 2030 alleen nog bestemd voor de minima, terwijl de *online self managed funds* het ouderwetse, collectieve tweede-pijlerpensioen vervangen. Er wordt niet langer gesproken van 'pensionering' maar van 'lifestyle planning'.

De potentiële beroepsbevolking is hierdoor in 2030 bijna 11 procent groter dan twee decennia eerder, maar de werkloosheid is nog steeds ongekend laag (figuur 4).



Figuur 4. Beroepsbevolking stijgt in de periode 2011-2030 in Schokkend Samen (jaarlijkse mutatie in %). Bron: Rabobank.

Mensen accepteren dat ze zelf voor hun inkomen moeten zorgen. Ook stelt de grote mobiliteit van arbeid en kapitaal grenzen aan herverdeling. Een uitgebreid sociaal vangnet zou hoogopgeleide mensen met een klein risico om werkloos te worden aanmoedigen om naar het buitenland te gaan, terwijl juist aan die mensen behoefte is in Nederland. Behalve ouderen hebben meer en hoger opgeleide vrouwen zich aangeboden op de arbeidsmarkt. Zij hebben hun deeltijdbaan steeds meer ingeruild voor een voltijdbaan. In 2030 zijn er ruim 1,1 miljoen banen meer dan in 2010, oftewel een toename van 14 procent. Daardoor telt ons land in

2030 ruim negen miljoen banen. Met een werkgelegenheidsstijging van 20 procent is de gezondheidszorg verantwoordelijk voor meer dan de helft van de extra banen die in 2010-2030 zijn gecreëerd. De vergrijzing en de technologische vooruitgang hebben geleid tot een toegenomen vraag naar (langdurige) zorg. Bovendien stelt de uitbundige welvaarts-groei huishoudens in staat om hogere eisen te stellen aan de kwaliteit van de zorg, die overigens voor het overgrote deel door huishoudens wordt gefinancierd.

Scenario Dynamisch Divers: een versplinterde arbeidsmarkt

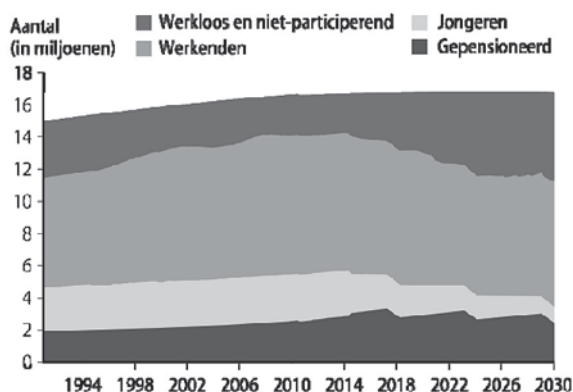
De Nederlandse economie heeft het erg moeilijk. Gemiddeld is ze tussen 2010 en 2030 met 0,5 procent gekrompen; gedurende deze periode hebben groei en krimp elkaar afgewisseld. Per saldo is de Nederlander

in 2030 armer dan in 2010. In reële termen is de welvaart ongeveer op het niveau van 2000 gebleven. Het is een heel ander perspectief dan waar iedereen zich decennialang op had ingesteld. De stagnatie van de internationale handel en het uiteenvallen van de eurozone hebben een zware wissel getrokken op het Nederlandse bedrijfsleven. Voor de landbouw en de industrie biedt een wereld vol handelsbarrières ook mogelijkheden, maar wel mogelijkheden bij een gebrek aan beter. Zo ondervindt de landbouw op de binnenlandse markt minder concurrentie, maar de sector heeft nauwelijks toegang tot nieuwe afzetgebieden. Hetzelfde geldt voor

de industrie. Een verdere ontwikkeling in groei- en nichemarkten zit er nauwelijks in. Daar staat tegenover dat het proces van uitbesteden of verplaatsen van de productie traag verloopt. Decennia lang vormde de commerciële dienstensector de banenmotor van Nederland, maar in 2030 is de werkgelegenheid in deze sector met ruim een miljoen banen gekrompen. Deze zeer sterke omslag in de ontwikkeling van de dienstensector is ongekend in de naoorlogse periode. De beperkte binnenlandse vraag en het ontbreken van een buitenlandse groei-impuls zijn daar debet aan. In tegenstelling tot de private sector groeit de collectieve sector wel in 2030. Het aandeel van de collectieve sector in de nationale werkgelegenheid is toegenomen tot meer dan 40 procent. Conflicten, angst en wantrouwen zorgen voor een stijging van de overheidsuitgaven aan veiligheid. De werkgelegenheid bij onder andere defensie, politie en justitie is hierdoor licht toegenomen. De groei van de gezondheidszorg is vooral te wijten aan de vergrijzing. Door de slechte economische situatie, flinke bezuinigingen en schaarse financiële middelen zijn de kwaliteitsverbeteringen in de gezondheidszorg echter uitgebleven, wat de groei van deze sector heeft gedrukt.

*Er wordt niet langer
gesproken van 'pensio-
nering' maar van
'lifestyle planning'*

De arbeidsmarkt maakt een voor Nederlandse begrippen ongekennde ontwikkeling door. In drie grote stappen is de AOW-leeftijd verhoogd: eerst naar 68 jaar in 2018, dan naar 71 jaar in 2024, en vervolgens komen er in 2030 nog eens drie jaar bij, zodat werknemers pas op hun 74e jaar met pensioen kunnen. Reden hiervoor is vooral dat de overheid de AOW-lasten niet meer kan betalen. Hierdoor hebben in 2030 ongeveer evenveel mensen (als percentage van de bevolking) recht op een (lagere) AOW-uitkering als in 2010 (figuur 5). Door de flink versoberde publieke voorzieningen is het arbeidsaanbod van vooral ouderen en vrouwen gestegen. Het discouraged worker-effect remt deze stijging echter enigszins af. Mensen komen tot de conclusie dat het toch geen zin heeft om de arbeidsmarkt te betreden, omdat er onvoldoende (geschikt) werk is.



Figuur 5. Aantal gepensioneerden daalt in Nederland in Dynamisch Divers, 1991-2030. Bron: Rabobank.

De werkgelegenheid is over de hele periode 2010-2030 met zo'n 16 procent, oftewel 1,25 miljoen banen gekrompen, tot 6,8 miljoen banen in 2030. De langdurige werkloosheid is hoog. De arbeidsmarkt wordt gekenmerkt door veel ultrakorte arbeidscontracten. Zodra het werk is gedaan, worden werknemers aan de kant gezet. Eenmaal aan de zijlijn van de arbeidsmarkt beland, lukt het veel mensen, ook jongeren, niet om terug te keren in het arbeidsproces. Vooral ouderen hebben weinig hoop op het vinden van betaald werk, terwijl eerder uittreden niet tot de mogelijkheden behoort. Dit is de achterkant van de verdergaande flexibilisering van de economie: banen zijn schaars, de sociale zekerheid is beperkt en werknemers zijn voor een deel het slachtoffer. Het verschil tussen insiders

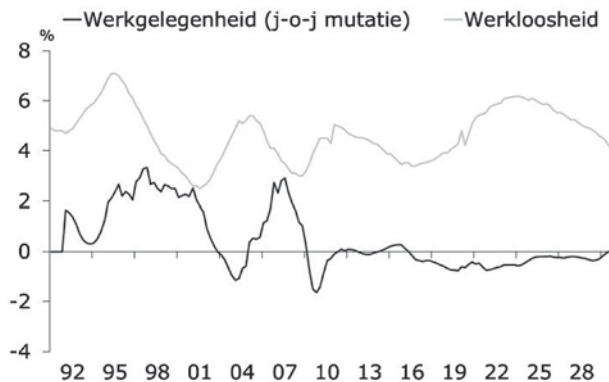
*Conflicten en angst
zorgen voor een stijging
van de overheidsuitgaven
aan veiligheid*

en outsiders op de arbeidsmarkt is dan ook groot. De vakbondsleden voelen zich in de steek gelaten omdat de bonden er niet in slagen hun beroerde arbeidsmarktomstandigheden te verbeteren. Stakingen, rellen en protesten zijn aan de orde van de dag. Met het uiteenvallen van de monetaire unie en wegens grote internationale spanningen is zo goed als een einde gekomen aan het vrije verkeer van arbeid. Dit heeft vooral nadelige gevolgen voor de hoogopgeleide werknemers. De instroom van kennismigranten in Nederland is nihil. Er wordt nauwelijks geïnvesteerd in menselijk kapitaal omdat publieke middelen ontbreken en private opbrengsten laag zijn.

Scenario Trage Twist: impasse in de polder

Voor de Nederlandse economie zijn de internationale spanningen tussen het Westerse en het Oosterse machtsblok een groot nadeel. Rond de eeuwwisseling was de toename van de 'wederuitvoer', goederen invoeren en met een kleine bewerking doorvoeren naar de rest van Europa, een belangrijke bron van groei. Maar door de verstoorde handelsrelaties met China en India zijn de belangrijke afzetmarkten in die landen moeilijker toegankelijk geworden. Weliswaar wordt dit deels opgevangen door een versterkte trans-Atlantische handel, maar Nederland ondervindt in deze markt ook concurrentie van Ierland en het Verenigd Koninkrijk. Een economische groei van gemiddeld 1 procent per jaar is het gevolg. Een groei die niet genoeg is om de problemen in de collectieve sector te verlichten, maar wel zorgt voor toenemende krapte op de arbeidsmarkt (figuur 6).

De politieke instabiliteit en het toegenomen wantrouwen van burgers in politici hebben ervoor gezorgd dat de hervormingen van de welvaartsstaat, de arbeidsmarktinstituties en het openbaar bestuur nauwelijks van



Figuur 6. Arbeidsmarkt blijft krap in Trage Twist, 1991-2030. Bron: Rabobank.

de grond zijn gekomen. Omdat de overheid er niet in is geslaagd om de sociale zekerheid te hervormen en de arbeidsmarkt flexibeler te maken, blijft de groei van het arbeidsaanbod van vooral ouderen en vrouwen achter. Werk en privé is voor veel mensen lastiger te combineren, waardoor een groot aantal (vooral vrouwelijke) arbeidskrachten heeft besloten om minder te werken of de arbeidsmarkt maar helemaal te verlaten. De instroom van arbeidsmigranten zorgt niet alleen voor spanningen in de samenleving, maar is ook bij lange na niet genoeg om het groeiend tekort aan arbeidskrachten, vooral in de collectieve sector, op te vangen. Was de verhouding tussen het aantal niet-actieven en het aantal werkenden twee decennia eerder, in 2010, nog één op drie, in 2030 is dat één op twee. In 2020 is de pensioenleeftijd wel met een jaar verhoogd tot 66 jaar, maar die maatregel bleek onvoldoende om substantiële verbetering op de arbeidsmarkt tot stand te brengen. Een verdere verhoging van de pensioenleeftijd bleef uit, wat de solidariteit binnen de collectieve arrangementen zwaar onder druk heeft gezet. Illustratief hiervoor zijn de ontwikkelingen in pensioenland. Pensioenfondsen hebben, mede onder druk van gepensioneerden die zitting hebben gekregen in de pensioenfondsbesturen, lang vastgehouden aan zoveel mogelijk waardevaste pensioenuitkeringen voor de huidige gepensioneerden. Ondanks enkele ronden van afstempelen heeft dit geleid tot hogere pensioenpremies en de versobering van de rechten van jongere deelnemers. Het gevolg is dat jongere generaties steeds minder bereid zijn om hoge collectieve pensioenpremies te betalen. Zij besluiten steeds vaker om individueel te gaan sparen om het gat in hun pensioenuitkering te dichten. Bij het bestaansrecht van de vakbonden en de CAO's worden in 2030 steeds vaker vraagtekens gezet, omdat werkgevers en werknemers niet tot vruchtbaar onderhandelen komen en in de CAO's nauwelijks concrete afspraken bevatten. Polderen is verleden tijd.

*De instroom van kennis-
migranten in Nederland
is nihil*

Hoger opgeleiden zijn en blijven schaars. Door beperkte migratie, ook van kenniswerkers, en de vergrijzing hebben ze weinig concurrentie te duchten. Investeren in scholing loont dan ook, alhoewel een groot deel ervan rechtstreeks weer kan worden teruggegeven aan de overheid door de hoge belastingdruk. Niet dat de tarieven zijn aangepast; het toptarief is nog steeds 52 procent. Maar doordat de schijflengten niet meegroeien met de lonen betalen steeds meer mensen dat hogere tarief. Voor ondernemers is de arbeidsmarktsituatie slecht nieuws. De hoogopgeleide werknemer is schaars en daarom ook relatief duur. Bovendien is de concurrentie met de relatief grote collectieve sector om deze groep werknemers hevig. Want in 2030 is de werkgelegenheid bij de overheid en in de gezondheidszorg groter dan in 2010. De politieke polarisatie, maar ook inefficiënte inrichting van de collectieve sector hebben voor

veel ambtelijk werk gezorgd. In de gezondheidszorg blijft sprake van een hybride vorm tussen marktwerking en collectief financieren. Dit werkt echter bureaucratie in de hand, waardoor de zo gehoopte productiviteitsstijging uitblijft. Deze relatief grote collectieve sector, met een slechts geringe stijging van de arbeidsproductiviteit, heeft nadelig uitpakket voor de economische groei.

Scenario Vloeiend Vooruit: goed arbeidsmarktbeleid loont

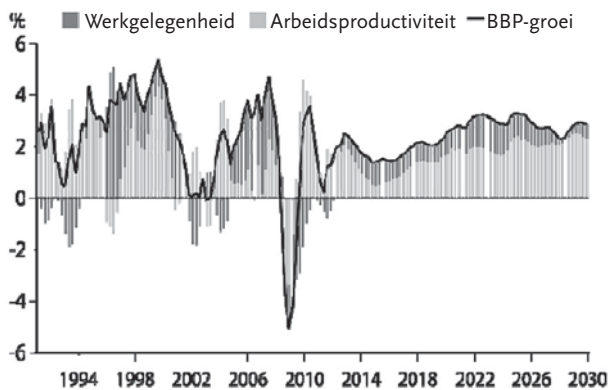
Nederland is in 2030 nog steeds een belangrijke internationale spil in logistiek en distributie. Dankzij een stevige economische groei wereldwijd en een stabiele politieke omgeving groeide de Nederlandse economie in de periode 2010-2030 met ongeveer 2 ½ procent per jaar. De economische groei in Nederland wordt vooral gedreven door de stijgende arbeidsproductiviteit (figuur 7). Tegelijkertijd hebben Europese en internationale ontwikkelingen de overheid ervan doordrongen dat hervormingen nodig zijn op de arbeidsmarkt en in de sociale zekerheid om duurzame economische groei te realiseren. Zo is de arbeidsparticipatie toegenomen dankzij de verhoging van de pensioenleeftijd. In 2020 is

de pensioenleeftijd verhoogd tot 66 jaar. Tegelijkertijd is destijds door werkgevers en werknemers besloten om elk jaar de pensioenleeftijd met twee maanden te laten stijgen, meer dan de stijging van de levensverwachting. Daarnaast is ook het ontslagrecht versoepeld om ervoor te zorgen dat oudere werknemers ook daadwerkelijk langer aan de slag zouden blijven. Wel zijn deze hervormingen zorgvuldige processen, waarbij rekening wordt gehouden met de belangen van alle betrokkenen. Het is dan ook weinig verrassend dat solidariteit en inkomensgelijkheid belangrijke overwegingen zijn bij

de inrichting van de hervormingen. Een gemoderniseerde vakbond, ook goed vertegenwoordigd onder jongeren en minderheden, beseft dat flexibilisering van de arbeidsmarkt, en dus ook van CAO's, uit sociaal oogpunt het beste is. Uit de daarnaast gemaakte afspraken over scholing en de beperking van topinkomens blijkt dat het poldermodel in 2030 nog springlevend is in ons land. Hoewel de veranderingen traag verlopen en de overheid oplossingen veelal giet in nieuwe wet- en regelgeving, is er in de samenleving meer dan voldoende vertrouwen in de effectiviteit van de politieke en maatschappelijke instituties en is men tevreden over de eigen financiële positie.

In 2030 is de werkgelegenheid met bijna een half miljoen banen gegroeid, terwijl de werkloosheid laag is. Dankzij goed opgeleide en mobiele werknemers en een flexibele arbeidsmarkt slaagt het bedrijfsleven er in om op een effectieve manier met de krapte op de arbeidsmarkt om te gaan. Een verdere verdieping van de Europese interne markt heeft

Bij het bestaansrecht van de vakbonden wordt in 2030 steeds vaker vraagtekens gezet



Figuur 7. Economische groei in Vloeiend Vooruit vooral gedreven door arbeidsproductiviteit, 1991-2030. Bron: Rabobank.

het voor werknemers aantrekkelijker en gemakkelijker gemaakt om in heel Europa werkzaam te zijn. Hoewel de grenzen wagenwijd open staan, beperkt de immigratie zich grotendeels tot kennismigranten. De combinatie van een hogere pensioenleeftijd en meer kenniswerkers heeft ervoor gezorgd dat er ondanks de vergrijzing toch voldoende arbeidskrachten zijn.

Door het stabiele internationale economische klimaat is het voor ondernemers verleidelijk te kiezen voor een behoudende strategie. Bewezen successen zullen in deze gradueel veranderende omgeving immers een langere periode gelden. Voorspelbare concurrentieverhoudingen en een stabiele afzetmarkt hebben gezorgd voor geleidelijke innovaties. De nadruk is vooral op procesinnovaties komen te liggen: hoe kan de productie zo efficiënt mogelijk worden georganiseerd? In een stabiele economische omgeving en dankzij een volledig geïntegreerde Europese markt kunnen bestaande technologieën beter worden ingepast in productieprocessen, vooral in de dienstensector. ICT speelt een belangrijke rol bij vestigingsvraagstukken en verdergaande arbeidsdeling. Maar omdat de transportkosten relatief hoog zijn, is de mondialisering van fysieke productieketens tot op zekere hoogte beperkt gebleven. Bovendien beperkt de verdere verdienstelijking van de economie de snelheid waarmee de technologische ontwikkeling bijdraagt aan de economische groei. Wanneer een groot deel van het werk kennis- in plaats van kapitaalsintensief is, kan de arbeidsproductiviteit niet zomaar verder worden opgevoerd door enkel een betere machine te gebruiken. De opties om slimmer te produceren zijn dan een hoger opleidingsniveau of slimmer samenwerken. De toe-

Uit de beperking van topinkomens blijkt dat het poldermodel in 2030 nog springlevend is

name van de arbeidsproductiviteit in de twee decennia sinds 2010 was met een gemiddelde van 1,9 procent hoger dan de stijging gedurende de twintig jaar tot 2010.

Van scenario's naar strategisch HRM-beleid

Hoewel de vier scenario's aanzienlijk verschillen, laten ze duidelijk zien dat de komende twee decennia voor de Nederlandse arbeidsmarkt een behoorlijk uitdagend terrein is en blijft. Tegen de achtergrond van stijgend mondiaal energieverbruik, vergaande sociaal-maatschappelijke en demografische veranderingen en technologische ontwikkelingen die veranderingen in de productie- en arbeidsprocessen teweeg brengen neemt de krapte op de arbeidsmarkt in bijna alle gevallen toe, verschuift de sectorale samenstelling van de werkgelegenheid en wordt in veel gevallen de arbeidsrelatie lossier. Deze ontwikkelingen zullen zonder twijfel nieuwe winnaars en verliezers kennen.

De scenario's overziend, wordt een aantal zaken duidelijk. Om te beginnen bevindt de Nederlandse arbeidsmarkt zich op dit moment op een keerpunt. Als gevolg van de vergrijzing neemt de potentiële beroepsbevolking voor het eerst sinds eind 2010 structureel af. Deze ontwikkeling zal de komende jaren doorzetten. Dit betekent dat een toename van de beroepsbevolking in een land als Nederland moet komen van een stijgende participatie in personen en/of in arbeidsuren en een toename van de migratie. Scenario's laten zien dat wijzigingen in beleid, zoals het verhogen van de AOW-leeftijd, versoering van de sociale zekerheid, versoepeling van het ontslagrecht en een ander immigratiebeleid ook kunnen leiden tot een verhoging van het arbeidsaanbod.

*De trend van verdere
verdienstelijking van
economie lijkt welhaast
onontkoombaar*

Daarnaast worden werknemers gemiddeld ouder en dat vraagt om anders omgaan met inzetbaarheid van deze groep. In een krappe arbeidsmarkt is het in het belang van de werkgever om werknemers te binden, boeien en productief te houden. Maar daar waar arbeidsrelaties lossier worden, zoals dat voor elk scenario in meer of mindere mate geldt, ligt het juist voor de hand dat werknemers investeren in kennis en vaardigheden om daarmee hun inzetbaarheid te vergroten. In de praktijk betekent dit dat het HRM-beleid van organisaties voor een keuze staat. Enerzijds is het een illusie om te denken dat zonder extra investeringen bedrijven werknemers aan zich kunnen binden. Anderzijds betekent investeren in werknemers ook dat zij makkelijker in staat zijn om een overstap te maken naar de concurrent.

Bovendien lijkt de trend van verdere verdienstelijking van economie welhaast onontkoombaar. In combinatie met technologische vooruitgang en globalisering zal dan ook steeds meer een beroep worden gedaan op specialistische vaardigheden van hoger opgeleide werknemers. Om ook in de toekomst concurrerend te blijven, heeft Nederlands bedrijfsleven mensen nodig die relatief goed algemeen ontwikkeld zijn (deels verkregen door scholing) en/of goed opgeleide professionals. Mede daarom en omdat arbeid steeds schaarser wordt, is investeren in menselijk kapitaal van groot belang om slimmer te kunnen werken en daarmee economische groei te kunnen genereren.

De toekomst is vooral aan de hoger opgeleide werknemers. In elk scenario kan deze groep min of meer rekenen op een hoger beloning. Deels voortkomend uit schaarste, deels door verdergaande globalisering en technologische ontwikkelingen. De werknemer van de toekomst, en zeker de hoger opgeleide werknemer, moet in toenemende mate door de werkgever verleid worden. Deels dus door een hoger salaris, maar in toenemende mate ook door andere zaken, zoals ontwikkelingsperspectief en een aantrekkelijke balans tussen privé en werk. Een arbeidsmarkt waarin hoogopgeleide werknemers schaars en mobiel zijn en nieuwe generaties met een ander arbeidsethos de arbeidsmarkt betreden, vraagt om innovatief HRM-beleid. Het *one size fits all*-systeem met standaard arbeidscontracten en CAO's zal plaats moeten maken voor een dialoog tussen de werknemer en de werkgever, waarbij maatwerk en flexibiliteit van arbeidsvoorwaarden een belangrijke rol spelen. Binnen organisaties wordt het dan ook steeds belangrijker om rekening te houden met de individuele wensen van werknemers. Zo zullen standaard loopbaanplanning of andere stimulerende maatregelen, die gericht zijn op het grootste deel van het personeel, niet langer voldoende zijn om werknemers in de toekomst voor zich te winnen.

Maar de *war on human talent* kan natuurlijk ook anders uitpakken. Als de werknemers met de juiste kennis en vaardigheden niet in Nederland te vinden zijn, kan een bedrijf besluiten te verhuizen naar de plek waar die werknemers er wel zijn. En dat is voornamelijk een trek naar het oosten. Wil Nederland aantrekkelijk blijven voor het bedrijfsleven, dan moeten we ervoor zorgen dat we genoeg gekwalificeerd personeel hebben om het werk te doen. Redenen te over om er voor te zorgen dat ook in 2030 de Nederlandse beroepsbevolking goed opgeleid is en dat de arbeidsmarktinstituties voldoende voorbereid zijn op de vergrijzing en veranderende arbeidspatronen als gevolg van technologische en economische ontwikkelingen. En al lijkt 2030 nog ver weg, het verleden heeft bewezen dat veranderingen op de Nederlandse arbeidsmarkt veel tijd kosten. Er is dus geen moment te verliezen!

Literatuur

- Acemoglu, D., P. Aghion en F. Zilibotti (2006), Distance to frontier, selection and economic growth, *Journal of the European Economic Association*, 4 (1), 37-74.
- Acemoglu, D. en D.H. Autor (2010), Skills, tasks and technologies: Implications for employment and earnings, in: Ashenfelter, O. and D.E. Card, eds., *Handbook of Labor Economics*, vol. 4, North-Holland, Amsterdam, forthcoming.
- Grossman G. en E. Rossi-Hansberg (2008), Trading Tasks: A Simple Theory of Offshoring, *American Economic Review*, 98:5, 1978-1997.
- Mellens, M.C., H.G.A. Noordman en J.P. Verbruggen (2007), *Re-exports: international comparison and implications for performance indicators*, Centraal Planbureau, Document No 149, Den Haag.
- Michaels, G., A. Natraj en J. Van Reenen (2010), *Has ICT Polarized Skill Demand? Evidence from Eleven Countries over 25 Years*, CEP Discussion Paper No 987, The London School of Economics and Political Science, Londen.
- Miroudot, S., R. Lanz en A. Ragoussis (2009), Trade in Intermediate Goods and Services, *OECD Trade Policy Working Papers*, No. 93, OECD Publishing.
- OESO (2010a), *Economic Globalisation Indicators 2010*, Parijs.
- OESO (2010b), *Economic Outlook May*, No 87, Parijs.
- OESO (2010c), *Economic Outlook November*, Parijs.
- OESO (2010d), *Economic Survey Netherlands*, Parijs.
- Stegeman, H.W., D. Piljic, A.C.A. Struijs en H.T. Versteegh (2011), *IN2030: Vier vergezichten*, Scriptum Publishers, Schiedam.
- Varian, H.R. (2010), Computer mediated transactions, *American Economic Review*, vol. 100, no.2, 1-10.
- Weel, B. ter, A. van der Horst en G. Gelauff (2010), *The Netherlands of 2040*, Centraal Planbureau, Bijzondere Publicatie 88, Den Haag.

Noten

- 1 Dit artikel is deels gebaseerd op het boek IN2030: Vier vergezichten (2011), geschreven door Hans Stegeman, Danijela Piljic, Anke Struijs en Enrico Versteegh.
- 2 In dit artikel beperken we ons tot een korte beschrijving van de trends die in onze ogen bepalend zijn voor de toekomstige ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt. De uitvoerige achtergrondstudies van deze en andere trends zijn te lezen op www.in2030.nl.