



ManpowerGroup®

The Human Edge

Global Future of Work Trends

Hybride Superteams



Versneld om- en bijscholen



De drijvende krachten die de beroepsbevolking vormen

Al meer dan 10 jaar werken we samen met onze klanten om vier onderliggende krachten te onderzoeken die de toekomst van werk vormgeven. Naarmate het tempo van verandering versnelt, evolueren deze krachten sneller dan ooit tevoren.

Het onderzoek van dit jaar omvat inzichten uit enquêtes onder meer dan 12.000 werknemers en 40.000 werkgevers in 41 landen.

Veranderende normen



De opvolgings- crisis





The Human Edge: Future of Work Trends

Hybride superteams

Trend 1:
Herontwerp van functies

Trend 2:
Versterking door AI

Trend 3:
Brute automatisering

Trend 4:
Gig wordt Groot

Versneld om- en bijscholen

Trend 5:
AI-geletterdheid

Trend 6:
Pre-industriële vaardigheden

Trend 7:
Druk op productiviteit

Trend 8:
Bijscholingsrenaissance

Veranderende normen

Trend 9:
Terug naar kantoor

Trend 10:
Afnemend vertrouwen

Trend 11:
Kansenongelijkheid

Trend 12:
Toename energieverbruik

De Opvolgingscrisis

Trend 13:
Talent schaarste

Trend 14:
Diplomadeflatie

Trend 15:
Kennisverlies

Trend 16:
Veranderend leiderschap



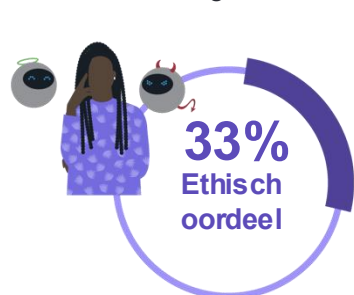
Hybride Superteams

In plaats van te werken in een traditionele, hiërarchische structuur, zullen toekomstige teams een mix bevatten van menselijk, machinaal en freelance talent en zullen de banen flexibel worden ingericht met de unieke sterke punten van mensen en AI in gedachten.



Trend 1: Herontwerp van functies

Hoewel sommige functies door technologische vooruitgang kunnen verdwijnen, zullen veel andere juist opnieuw worden vormgegeven. Het doel is om de unieke sterke punten van mensen te combineren met de mogelijkheden van AI. Steeds meer organisaties zullen daarbij overstappen van een informeel gebruik van AI binnen bestaande functies naar gerichte, workflow-specifieke toepassingen in herontworpen rollen.



Een derde van de werkgevers wereldwijd zegt dat ethisch oordeel, klantenservice en teammanagementvaardigheden het moeilijkst te automatiseren zijn.²



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Met een duidelijk mandaat vanuit de top moet de herinrichting van het werk op afdelingsniveau plaatsvinden. Dit is een zorgvuldig en doelgericht proces, waarbij leidinggevenden samenwerken met de medewerkers die het werk dagelijks uitvoeren. Personeelsplanning richt zich daarbij op het opsplitsen van traditionele functies in taken die waarde toevoegen, het toewijzen van die taken aan zowel mensen als AI-agents, en het ontwikkelen van goed op elkaar afgestemde functiecategorieën en rollen.



Vooruitblik

De organisatiestructuur van bedrijven is al tientallen jaren hetzelfde gebleven, maar een herontwerp van werk vraagt om herbezinning: op de omvang van de organisatie en op de mate van hiërarchie die werkelijk nodig en werkbaar is.



>> Acties voor nu

Heb je voor elke functie de kritieke taken vastgelegd en aangegeven waar technologie efficiënt kan worden geïntegreerd?



39% De kernvaardigheden die werknemers nodig hebben, zullen tegen 2030 veranderen.¹

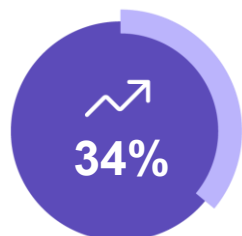


Trend 2: Versterking door AI

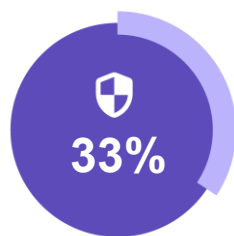


Organisaties zullen use-cases ontwikkelen en opschalen die verder reiken dan eenvoudige automatisering van administratieve taken of het gebruik van generatieve AI voor onderzoek en vergaderverslagen. In plaats van alleen aanvullende hulpmiddelen te zijn, zullen intelligente AI-agents een volwaardige rol gaan spelen in elke workflow. Ze werken daarbij niet alleen samen met mensen, maar ook met elkaar.

Naarmate AI-adoptie blijft groeien, zeggen leiders van organisaties dat hun grootste uitdagingen zijn:¹



Hoge kosten



Zorgen over
dataprivacy



Skill Gaps
Personeel



>> Acties voor nu

Wanneer je een AI-onderdeel toevoegt aan een traditioneel mensgericht proces, neem je dan de juiste maatregelen om medewerkers goed mee te nemen in de verandering, zodat de implementatie en adoptie succesvol verlopen?

↻ Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Nu AI-agents steeds vaker taken binnen traditioneel mensgestuurde workflows overnemen, is het essentieel dat experts betrokken blijven. Zo kunnen ze onverwachte knelpunten of fouten in AI-uitvoer voorkomen en ervoor zorgen dat hun eigen expertise niet verwatert. Dit vraagt om een herdefinitie van wat goed leiderschap betekent: managers moeten steeds beter worden in het optimaal combineren van menselijke kwaliteiten en technologische mogelijkheden.

👁 Vooruitblik

Hoewel mensen met verschillende AI-agents zullen samenwerken, kan er begin jaren 2030 een soort 'ride-or-die'-assistent ontstaan: een AI-agent waarmee iemand langdurig en intensief samenwerkt. De relatie tussen mens en AI wordt daarmee een derde soort werkrelatie, die persoonlijke betrokkenheid vraagt en de grens tussen gesimuleerde en echte emoties doet vervagen.



Trend 3: Brute automatisering

Veel leiders bekijken niet alleen welke processen kunnen worden geautomatiseerd, maar vooral welke automatisering echt waarde toevoegt. Daarbij leggen ze in hun communicatie met aandeelhouders vaak de nadruk op het stroomlijnen van de bedrijfsvoering. Hoewel personeelsreducties hierdoor regelmatig voorkomen, merken sommige leiders dat de huidige automatiseringsoplossingen nog niet volledig zelfstandig kunnen functioneren. Daardoor nemen ze soms opnieuw medewerkers aan.



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Automatisering toepassen met de botte bijl getuigt van kortetermijndenken én van de misvatting dat automatisering en AI-technologieën werknemers één-op-één kunnen vervangen. Zonder een doordachte herinrichting van het werk en zonder menselijk toezicht lopen organisaties die sterk leunen op autonome machine-arbeid het risico snel vast te lopen.



Vooruitblik

Over vijf jaar zal het gebruikelijker zijn om winkels en andere bedrijfslocaties te betreden en daar weinig tot geen personeel meer te zien. We moeten nu nadenken over de menselijke ervaring van deze ontwikkeling. Wat gebeurt er met klanten en andere stakeholders die iets complexers nodig hebben en niemand kunnen vinden om mee te praten?



van werkgevers wereldwijd zijn van plan hun investeringen in automatisering te verhogen.¹



Werkgevers denken dat deze functies het meest zullen veranderen door automatisering in de komende vijf jaar:²

Tech 76%

Productie 71%

Sales & Marketing 71%

>> Acties voor nu

Heb je nagedacht over hoe werknemers kunnen worden bijgeschoold en herplaatst worden voordat je besluit over ontslag?



Trend 4: Gig wordt Groot

De wereldwijde arbeidsmarkt beweegt zich snel richting 'snelle talentassemblage': het samenstellen van kortetermijnteams met een mix van talentvormen - zoals werknemers, externe specialisten, freelancers en AI-agents - om een specifiek bedrijfsprobleem op te lossen. Nu organisaties ervaren dat minder fulltime medewerkers zowel lagere overheadkosten als meer wendbaarheid betekenen, zullen deze flexibele teamvormen steeds vaker worden ingezet.

In 2027 kan tot de helft van de beroepsbevolking in de ontwikkelde wereld deelnemen aan de gig-economie.¹



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Hoewel kortlopende opdrachten en flexibele loopbanen steeds gebruikelijker worden, vraagt het belonen van het merendeel van de werknemers op deze manier om een bredere maatschappelijke omslag. De meeste mensen zijn niet opgeleid om een carrière als zelfstandige of contractprofessional op te bouwen en te runnen, hebben daar geen interesse in of missen de juiste mentaliteit. Bovendien zijn veel werknemers sterk afhankelijk van een fulltime werkgever voor brede ondersteuning, bijvoorbeeld op het gebied van vitaliteit en andere voorzieningen.



>> Acties voor nu

Heb je overwogen hoe de arbeidsstructuur van elk team kan variëren afhankelijk van het bedrijfsprobleem dat opgelost moet worden?



Vooruitblik

Het afnemen van fulltime functies zal ertoe leiden dat veel menselijke werknemers tussen wal en schip vallen, omdat ze geen gezinsvoorzienend loon kunnen verdienen of vooruitgang kunnen boeken in de ontwikkeling van vaardigheden. Dit kan leiden tot hernieuwde oproepen voor een universeel basisinkomen of een ander soort vangnet ter vervanging van de voltijdse baan.

27% van Gen Z-werknemers wereldwijd vullen momenteel hun primaire inkomen aan met parttime of gig-werk. In Nederland is dat zelfs 65%.²





Versneld om- en bijscholen

De toekomst van werk zal worden gewonnen door de snelle leerlingen. Werknemers zullen voortdurend worden gevraagd nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, in lijn met de AI-integratie die steeds verder doorzet. En ook hun effectiviteit en productiviteit zullen meer dan ooit onder het vergrootglas liggen.



Trend 5: AI-geletterdheid



Wanneer AI-geletterdheid tegenwoordig in functiebeschrijvingen wordt genoemd, is het een vaag begrip. In de komende jaren zullen specifieke competenties ontstaan die onder AI-geletterdheid of -vaardigheid vallen, zoals het effectief formuleren van prompts voor bestaande systemen, het kritisch beoordelen van AI-output en het ethisch vormgeven van nieuwe AI-gedreven workflows. Echte AI-geletterdheid is allesbehalve een makkelijke oplossing voor gemakzucht; het vereist juist méér denkwerk, niet minder.



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

AI-geletterdheid heeft het potentieel om sterk te democratiseren: je hebt er geen hogere opleiding voor nodig en iedereen kan gratis online trainingen volgen. De echte uitdaging ligt in het waarborgen dat best practices rond het werken met AI worden gestandaardiseerd, niet alleen tussen landen en regio's, maar zelfs binnen individuele organisaties.



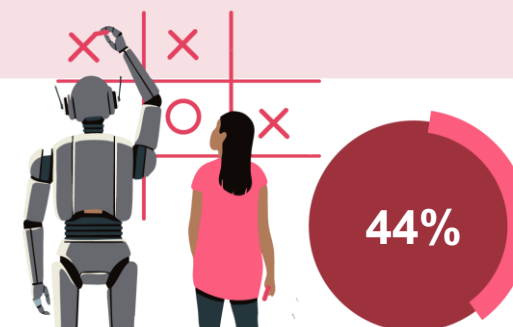
Vooruitblik

Terwijl we uitleggen wat we bedoelen met AI-geletterdheid, lopen we het risico de vaardigheidskloof tussen degenen die het hebben en degenen die het niet hebben te vergroten. In eerdere digitale transformaties bleven vrouwen en achtergestelde gemeenschappen vaak achter. Bedrijfsleiders moeten ervoor zorgen dat deze groepen volledig kunnen deelnemen aan de werkvloer van de toekomst naarmate AI-innovatie versnelt.



Acties voor nu

Hoe train je medewerkers met beperkte blootstelling aan en enthousiasme voor AI-gebaseerde technologieën?

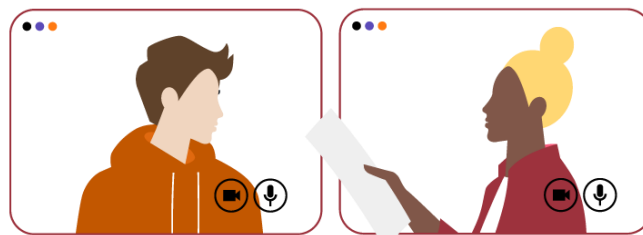


Minder dan de helft van de wereldwijde werknemers heeft in de afgelopen zes maanden vaardigheidstraining ontvangen. In Nederland is dat zelfs tweederde (64%).¹



Trend 6: Pre-industriële vaardigheden

Pre-industriële vaardigheden omvatten competenties zoals landbouw, overleving, handarbeid en gespecialiseerd vakmanschap. Maar ook soft skills zoals probleemoplossend vermogen, cognitieve flexibiliteit, zelfreflectie, creativiteit, empathie, intuïtie en interpersoonlijke communicatie. Deze vaardigheden worden voor werknemers steeds belangrijker: ze helpen hen zich te onderscheiden van AI-teamgenoten én helpen om bij te blijven met de eisen van de moderne wereld.



Zeven van de tien snelst groeiende vaardigheden die werknemers in 2030 nodig zullen hebben, zijn soft skills.¹



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Huidige arbeidsgerichte opleidingen richten zich vaak te sterk op vakspecifieke harde vaardigheden die snel verouderen. In combinatie met een onderwijssysteem waarin kennis al achterhaald kan zijn tegen de tijd dat een student afstudeert, blijven vaardigheidstekorten bestaan. Pas wanneer we werknemers vaardigheden bijbrengen die hen in staat stellen in vrijwel elke rol succesvol te functioneren, kunnen we deze structurele tekorten duurzaam aanpakken.

Werkgevers over de hele wereld geven aan dat ethisch oordeel de moeilijkste vaardigheid is om te automatiseren.²



>> Acties voor nu

Hoe kun je pre-industriële vaardigheden opnemen en volgen binnen bestaande vaardigedentaxonomieën?



Vooruitblik

Naarmate we steeds meer vertrouwen op technologie voor het functioneren van organisaties, groeit het risico dat medewerkers niet langer beschikken over de kernvaardigheden of middelen om problemen op te lossen wanneer er iets misgaat. Door kinderen op school pre-industriële vaardigheden aan te leren, kunnen we ons beter wapenen tegen een gebrek aan paraatheid bij rampen of systeemuitval.



Trend 7: Druk op productiviteit

De definitie van wat er nodig is om als competent te worden beschouwd in een baan, verandert in realtime en wordt bemoeilijkt door het feit dat veel leiders denken dat AI-implementatie direct tot productiviteitswinst zal leiden. Naarmate monitoring van medewerkers steeds geavanceerder wordt, kunnen prestatiecijfers weliswaar objectiever worden vastgelegd, maar blijven ze vaak beperkt in wat ze daadwerkelijk meten.

De wereldwijde impact op productiviteit door lage werknemersbetrokkenheid bedraagt 438 miljard dollar.¹



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Werknemers worstelen steeds vaker met de onrealistische verwachtingen die leiders hebben over de impact van AI op productiviteit. In de praktijk zien we juist vaker een daling in productiviteit, omdat medewerkers moeite hebben om nieuwe systemen te integreren in bestaande processen, prestaties met deze tools moeilijk objectief te meten zijn, en veel werknemers aangeven liever door een AI-manager beoordeeld te worden om eerlijker en consistentere geëvalueerd te worden.



Vooruitblik

We hebben nu de mogelijkheid om prestatie- en beloningssystemen opnieuw vorm te geven, zodat we beter kunnen meten welke concrete bijdragen medewerkers leveren en welke blijvende impact zij hebben op de organisatie. Als deze ontwikkeling doorzet, kunnen we begin jaren 2030 realtime erkenning en beloning zien voor werk dat er daadwerkelijk toe doet, wat uiteindelijk zal leiden tot een toename in waardegedreven productiviteit.



Acties voor nu

Houden je huidige prestatiebeoordelings- en beloningsstructuren rekening met veranderende verantwoordelijkheden van de functie?



63%

Zes op de tien werknemers wereldwijd zeggen opgebrand te zijn. In Nederland geeft 50% aan recent burn-out te ervaren.²



Trend 8: Bijscholingsrenaissance

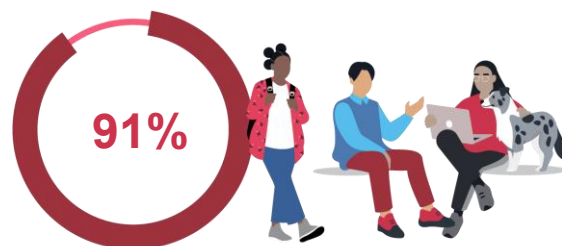
Bijscholing - het ontwikkelen van nieuwe vaardigheden die relevant zijn voor iemands huidige functie - is verplicht geworden voor alle eerstelijns- en kantoormedewerkers die met digitale en AI-systemen werken. Organisaties zijn het traditionele on-site Learning & Development-model inmiddels ontgroeid. In plaats daarvan kiezen ze uit een breed scala aan interne en externe leermogelijkheden: van werkpleklers via gestructureerde leertrajecten tot het vergoeden van opleidingen, certificeringen en diploma's bij partnerinstellingen.

Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Werknemers met een fulltime dienstverband profiteren van intelligente leermanagementsystemen die hen adviseren over passende bijschulingsactiviteiten en directe toegang bieden tot relevante leerprogramma's. Toch is aanvullende overheidssteun noodzakelijk om de kloof in leerkansen voor parttime werknemers, freelancers en werkzoekenden te dichten.

Vooruitblik

In de jaren 2030 zullen veel werknemers breed zijn bijgeschoold en meerdere rollen binnen hun organisatie kunnen vervullen. Naarmate leervermogen uitgroeit tot de meest waardevolle menselijke eigenschap, zullen mensen in alle levensfasen op zoek gaan naar innovatieve en immersieve manieren om snel en grondig nieuwe vaardigheden te ontwikkelen. Denk daarbij aan metaverse-trainingsomgevingen en moderne gilde-achtige beroepsnetwerken die diepgaande, praktijkgerichte leerervaringen bieden.



Van L&D-professionals zijn het erover eens dat continu leren belangrijker is dan ooit voor carrière succes.¹



De meeste werknemers (62%) willen hun carrièredoelen nastreven bij hun huidige werkgever.²

Acties voor nu:

Stimuleer en ondersteun je microkwalificaties en certificeringen voor medewerkers op alle niveaus?



Veranderende normen

Te midden van een epidemie van sociale eenzaamheid, geopolitieke verstoringen en klimaatstress zien we dat de systemen die we kennen en vertrouwen op instorten staan. Huidige leiders verlangen ernaar de klok terug te draaien.



Trend 9: Terug naar kantoor

In een opvallende ommekeer ten opzichte van het pandemiebeleid voeren veel internationale organisaties nu een verplichte vijfdaagse terug-naar-kantoorregeling in. Sommige leiders gaan nog een stap verder en verlangen dat medewerkers werken in hetzelfde fysieke kantoor als hun directe team, een aanpak die bekendstaat als 'return to team'. Dit markeert een verdere terugdraaiing van hybride en gedistribueerd werken.

Vrouwelijke werknemers vertrekken aanzienlijk vaker na de invoering van een terug-naar-kantoor-beleid, met een verloop dat bijna drie keer zo hoog ligt als die van mannelijke medewerkers.¹



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Hoewel samenwerking op kantoor een belangrijke rol speelt in innovatie, zorgen leiders die vasthouden aan strikte aanwezigheidsplichten en flexibiliteit uit werkwijzen verwijderen, er vaak voor dat hun personeelsbestand krimpt. Daarbij hebben zij geen invloed op wie vertrekt, en helaas zijn het juist vaak de best presterende medewerkers die elders op zoek gaan naar flexibelere en veelzijdigere werkmogelijkheden.



Vooruitblik

Door aanhoudende geopolitieke spanningen en klimaatgerelateerde verstoringen zal een strikt terug-naar-kantoorbeleid in de jaren 2030 nauwelijks haalbaar zijn. Naarmate de eerste lichte millennials wereldwijd leiderschapsposities inneemt, zullen regels verder versoepelen. Veel fulltime kenniswerkers zullen daardoor terugkeren naar hybride werk, vaak vanaf 'derde plekken' buiten zowel kantoor als thuis.



Acties voor nu

Maak je gebruik van eigen retentie- en productiviteitsdata om per team te beoordelen of een terug-naar-kantoor-beleid echt waarde toevoegt?



Fulltime onsite
functies duren 23%
langer om te vullen

VS

Vergelijkbare
hybride of remote
banen.²



Trend 10: Afnemend vertrouwen

Onze mondiale samenleving bevindt zich in een periode van fundamentele transformatie waarin veel van onze vertrouwde zekerheden en normen - zoals geopolitieke stabiliteit, een voorspelbaar klimaat en lineaire loopbaanpaden - snel verschuiven. Zowel leiders als werknemers ervaren daardoor steeds meer onzekerheid over de betrouwbaarheid van systemen, data en business intelligence.



Het vertrouwen van werkgevers neemt wereldwijd af, en de meesten geloven dat bedrijfsleiders mensen opzettelijk misleiden.¹

Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Organisaties en medewerkers weten vaak niet waar ze betrouwbare informatie kunnen vinden om helder te beoordelen wat er binnen het personeelsbestand gebeurt en welke volgende stappen logisch zijn. In een omgeving vol verwarring en tegenstrijdige signalen kunnen werknemers daardoor te maken krijgen met verlammende besluitvorming.

Vooruitblik

Nu gecentraliseerde overheden en traditionele media aan geloofwaardigheid inboeten, ontstaat er ruimte voor internationale conglomeraten en sectororganisaties om uit te groeien tot nieuwe, invloedrijke bronnen van betrouwbare data en inzichten. Het blijft echter essentieel om deze partijen goed te monitoren, zodat de informatie die zij verspreiden objectief blijft en niet wordt gestuurd door eigenbelang.



Acties voor nu

Evalueer je interne data op samenhang tussen systemen, en communiceer je vervolgens consistente, datagedreven boodschappen aan uw stakeholders?

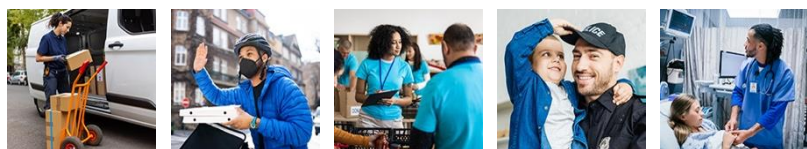


59%

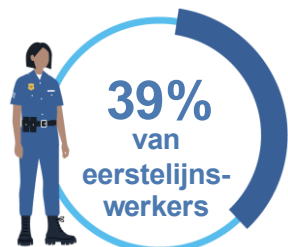
De meeste mensen wereldwijd geloven dat nepnieuws en desinformatie een groot probleem zijn in hun land.²



Trend 11: Kansengelijkheid



Volgens een VN-rapport uit 2025 balanceren veel mensen - ondanks aanzienlijke vooruitgang in armoedebestrijding - nog altijd op het randje van armoede, zelfs wanneer zij economisch stijgen.¹ Terwijl rijkdom en welvaart steeds sterker geconcentreerd raken, zorgen economische schokken, aanhoudende inflatie en toenemende carrière-instabiliteit voor een alledaagse werkelijkheid die voor velen gekenmerkt wordt door angst, woede en geopolitieke polarisatie.



Bijna de helft van de eerstelijns-werknemers is ontevreden over hun inkomen.²



Meer dan een derde van de eerstelijnsmedewerkers heeft een tweede baan nodig om hun inkomen aan te vullen.²



>> Acties voor nu

Hoe ondersteun je de frontlinie- en essentiële medewerkers in mindere tijden?



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Leiders hebben de verantwoordelijkheid om strategieën voor loongelijkheid en transparantie in te zetten, zodat medewerkers op alle niveaus en in alle functies eerlijk worden beloond. Loopbaanpaden moeten zó worden ontworpen dat ze een gezinsondersteunend inkomen bieden, terwijl werkgevers bereid moeten zijn om hun voltijdse medewerkers te ondersteunen met brede, op welzijn gerichte voorzieningen.



Vooruitblik

Met de aanhoudende ontslaggolf in de jaren 2030 zal er opnieuw belangstelling ontstaan voor - én gebruik worden gemaakt van - door de overheid gesponsorde programma's die subsidies verstrekken voor bijscholing. De macro-economische omstandigheden kunnen bovendien de basis leggen voor een heropleving van vakbondsactivisme.



Trend 12: Toename energieverbruik

De opkomst van AI-gedreven datacenters zorgt voor een dramatische toename van het wereldwijde energieverbruik, omdat deze faciliteiten enorme hoeveelheden elektriciteit nodig hebben om krachtige algoritmen en onafgebroken operaties te ondersteunen. Dit zal de behoefte aan schaalbare groene energieoplossingen en een gekwalificeerd personeelsbestand om deze te bouwen en onderhouden vergroten.



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

AI-budgetten moeten niet alleen rekening houden met de technologie zelf, maar ook met de benodigde energievoorziening en de mensen die deze systemen ondersteunen. Een enorme toename in vraag kan leiden tot capaciteitsproblemen, waardoor individuele workflows of zelfs volledige systemen kunnen uitvallen. Nu storingen steeds vaker voorkomen, moeten leiders concrete back-upprocessen en noodscenario's ontwikkelen, zodat het werk op een meer traditionele manier kan doorgaan wanneer AI-systemen niet beschikbaar zijn.



Vooruitblik

Energiebesparing wordt in de jaren 2030 een essentiële vaardigheid voor werknemers. De vraag naar specialisten in energie- en nutsvoorzieningen zal toenemen, maar ook de gemiddelde medewerker zal - naast het toezicht houden op AI-gestuurde systemen - bewust moeten omgaan met verstandig en zuinig gebruik van elektriciteit.



In 2028 zal AI alleen al jaarlijks evenveel elektriciteit verbruiken als bijna een kwart van alle Amerikaanse huishoudens.¹

22%

De meeste energie- en nutsbedrijven zeggen dat ze moeite hebben om het juiste talent te vinden.²

76%



>> Acties voor nu

Ben je je bewust van de elektriciteitsbehoefte van op AI-gebaseerde technologieën, en heb je de belangrijkste processen beschermd tegen storingen?



De

Opvolgingscrisis

Een vierjarig diploma biedt geen garantie meer op een vaste baan, en terwijl traditionele 'blue-collar'-beroepen aan populariteit winnen, blijven de routes ernaartoe vaak gestigmatiseerd en moeilijk toegankelijk. Binnen organisaties zorgt het tekort aan leiders die AI kunnen aansturen ervoor dat menselijk vakmanschap - van gemiddeld tot hoog niveau - aan waarde wint.



Trend 13: Talentschaarste

In ontwikkelde landen zijn de vruchtbaarheidscijfers onder het vervangingsniveau gedaald, mede door latere huwelijken, economische onzekerheid en toenemende zorgen over de richting waarin de wereld zich ontwikkelt. Tegelijkertijd blijft de arbeidsparticipatie afnemen, wat mogelijk wijst op een groeiend aantal ontmoedigde werknemers dat zich terugtrekt uit de arbeidsmarkt.



Tegen 2030 zal meer dan 1 op de 4 werknemers in veel geavanceerde economieën ouder zijn dan 55,1 jaar



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Hoewel berichtgeving in de media steeds vaker suggereert dat we ons in een werkgeversmarkt bevinden, kampen veel organisaties al met ernstige personeelstekorten. Vooral in sectoren als geavanceerde productie. Er ontstaan voortdurend nieuwe functies en rolcategorieën, maar het aantal beschikbare werknemers met de juiste vaardigheden blijft achter. Daardoor wordt werving steeds meer een commodity-proces dat voor zowel kandidaten als werkgevers demotiverend werkt.



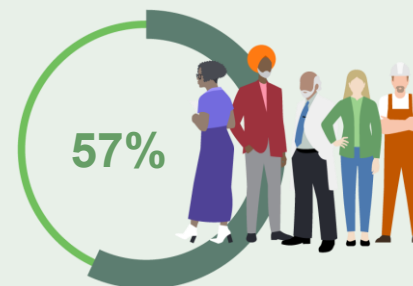
Vooruitblik

Tegen de jaren 2030 zal de omvangrijke millennialgeneratie een groot deel van de wereldeconomie dragen. De minder grote generaties X en Z zullen moeite hebben om een vergrijzende bevolking te ondersteunen, zeker nu de overheidssteun afneemt. Organisaties proberen daarom hun wervingsprocessen opnieuw vorm te geven, met meer aandacht voor een mensgerichte kandidaatervaring: minder volledige automatisering en meer strategische, persoonlijke contactmomenten.



>> Acties voor nu

Hoe onderhoud je een stabiele instroom van jonge werknemers?



Veel werkgevers wereldwijd zeggen dat het ouder worden van de beroepsbevolking hun wervingsstrategie beïnvloedt.²



Trend 14: Diplomadeflatie

Hoewel een vierjarige universitaire opleiding wereldwijd nog altijd als een statussymbool wordt gezien, neemt de waarde ervan af. Werkloosheid onder afgestudeerden neemt toe, en zij werken vaker onder hun niveau, mede door een uitdagend economisch klimaat en de verwachting van leiders dat AI een groeiend deel van de startersfuncties kan vervangen.



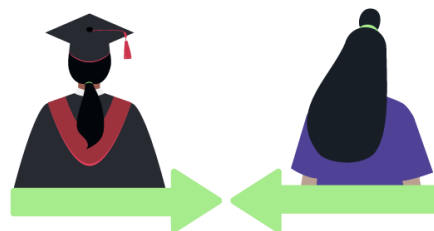
Gevolgen voor de arbeidsmarkt

Werkgevers moeten hun verantwoordelijkheid nemen om nieuwe afgestudeerden beter voor te bereiden op de arbeidsmarkt, onder andere door al eerder in hun opleiding contact te leggen. Daarnaast moeten zij bereid zijn te investeren in bijscholing en mentorschap voor pas afgestudeerden, en flexibeler nadenken over welk onderwijsniveau werkelijk nodig is voor een bepaalde functie.



Vooruitblik

De sterkere nadruk op praktijkgericht leren dat al op de middelbare school wordt geïnitieerd, zal er in dit decennium waarschijnlijk toe leiden dat meer Gen Z'ers in de jaren 2030 kiezen voor fulltime trajecten in ambachtelijke, technische of specialistische beroepen en gig-carrières, zoals freelance loopbanen, platformwerk of op opdracht- of projectbasis werken. Hun vervolgopleiding zal flexibeler en doorlopend zijn, en direct verbonden met het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten op de zakelijke doelen van de organisaties waarvoor zij werken.



De kloof in werkgelegenheid tussen mensen met een diploma en zonder diploma is het kleinst in 30 jaar.¹



>> Acties voor nu

Waar haal je jong talent vandaan, en zijn je eisen voor het instapniveau nog steeds passend bij het werk?



Meer dan de helft van de Gen Z-werknemers maakt zich zorgen dat automatisering hun functie in de komende twee jaar zal vervangen. In Nederland is dat bijna de helft.²



Trend 15: Kennisverlies

Hoewel de verwachte braindrain van de jaren 2010 werd afgezwakt door economische recessies, uitgestelde pensioneringen en een hogere arbeidsparticipatie onder vergrijzende babyboomers, ontbreekt het ons nog steeds aan een samenhangende infrastructuur om de kennis van ervaren medewerkers te borgen. Juist het oordeel en de expertise die voortkomen uit decennialange praktijkervaring zijn moeilijk vast te leggen en over te dragen, en vormen daarmee een groeiend risico voor organisaties.



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

De trend naar flexibel werken tijdens de pandemie kwam zowel oudere babyboomers als organisaties ten goede: bedrijven konden hun ervaren talent parttime of als vakspecialist blijven inzetten, terwijl ouderen langer konden blijven bijdragen op een manier die bij hun levensfase past. Inmiddels zien we een groei van flexibele freelance- en platformloopbanen onder gepensioneerde fulltimers, én een toename in het inhuren van 'fractionele leiders': ervaren leiders die hun expertise verdelen over meerdere organisaties tegelijk.

57%

Van de werknemers zeggen dat ze nog nooit met een mentor bij hun huidige werkgever hebben gewerkt. In Nederland is dat ruim tweederde.¹



Vooruitblik

Slimme organisaties zullen AI inzetten om de kennis en ervaring van uittreidend senior talent te verzamelen, analyseren en om te zetten in bruikbare inzichten. Het behoud van legacy-systemen kan bovendien dienen als ondersteuning voor medewerkers die hybride teams van mensen en machines aansturen, én als aanvullende trainingsbasis voor AI-modellen.



>> Acties voor nu

Hoe ziet het pensioenproces eruit binnen je organisatie, en wordt kennis op de meest effectieve manier overgedragen?



De meeste werkgevers wereldwijd (57%) zeggen dat het ouder worden van de beroepsbevolking invloed heeft op hun huidige HR-strategie.²



Trend 16: Veranderend leiderschap



In het AI-tijdperk zoeken organisaties naar talent met voldoende inzicht en ervaring om te begrijpen wanneer technologie goed functioneert, wanneer niet, en hoe deze het meest effectief kan worden ingezet. De volgende generatie senior leiders - Generatie X - is echter relatief klein. Tegelijkertijd kampt de jongere groep middenmanagers, vooral millennials, met een combinatie van concurrerende levensprioriteiten en een verhoogd risico op burn-out.



Gevolgen voor de arbeidsmarkt

De vraag naar senior leiders die als vertrouwde adviseurs kunnen dienen, zowel voltijds als personeel op contractbasis, zal tussen 2026 en 2030 snel groeien. Generatie X'ers zullen een numeriek voordeel hebben, maar moeten zich nog steeds continu bijscholen om ervoor te zorgen dat hun AI- en andere opkomende technologische vaardigheden op niveau zijn.



Vooruitblik

De senior leider van de jaren 2030 zal er totaal anders uitzien dan de traditionele c-suite van eerdere decennia. Deze leider heeft waarschijnlijk een niet-lineaire loopbaan gevolgd en een veelzijdige, brede skillset ontwikkeld. Daarnaast beschikt hij of zij over een hoog niveau van emotionele intelligentie, geavanceerde managementvaardigheden en een diepgaand begrip van de unieke sterke punten van medewerkers in vergelijking met AI-agents.



>> Acties voor nu

Hoe herstructureer je functies op medior- en senior niveau om meer Generatie X- en Millennial-kandidaten aan te trekken?

Gen X

39%

Millennial

56%

Slechts 39% van Generatie X en 56% van de Millennial-werknemers zegt dat ze ernaar streven manager of leider te worden. In Nederland is die behoefte nog minder, namelijk 23% (X) en 40% (Millennials)¹

Developed by:

**Work
Intelligence
Lab**

by ManpowerGroup®

Wereldwijde expertise om de toekomst van werk vorm te geven

ManpowerGroup® (NYSE: MAN), het toonaangevende wereldwijde bedrijf voor HR- en personeelsoplossingen, helpt organisaties zich te transformeren in een snel veranderende wereld van werk. Dit doen we door talent te werven, te beoordelen, te ontwikkelen en te beheren, en hen daarmee in staat te stellen te winnen. Elk jaar ontwikkelen we innovatieve oplossingen voor honderdduizenden organisaties, voorzien we hen van gekwalificeerd talent en helpen we miljoenen mensen aan zinvol en duurzaam werk in uiteenlopende sectoren en vakgebieden.

Onze sterke familie van merken - Manpower, Experis en Talent Solutions - creëert al meer dan 75 jaar waarde voor kandidaten en klanten in meer dan 70 landen en regio's. We worden consequent erkend voor onze inzet voor diversiteit: als een van de beste werkplekken voor vrouwen, inclusie, gelijkheid en mensen met een beperking. In 2024 is ManpowerGroup bovendien voor de vijftiende keer uitgeroepen tot een van 's werelds meest ethische bedrijven, een bevestiging van onze positie als voorkeursmerk voor gewild talent.

Voor meer informatie, bezoek [manpowergroup.com](https://www.manpowergroup.com).

Toekomstgerichte verklaringen

Dit rapport bevat toekomstgerichte verklaringen, waaronder uitspraken over de vraag naar arbeidskrachten in specifieke regio's, landen en sectoren, over economische onzekerheid en over het gebruik en de impact van AI op de mondiale arbeidsmarkt. Werkelijke gebeurtenissen of resultaten kunnen wezenlijk afwijken van deze toekomstgerichte verklaringen, als gevolg van risico's, onzekerheden en aannames. Deze factoren zijn beschreven in de rapporten die het bedrijf heeft ingediend bij de U.S. Securities and Exchange Commission (SEC), waaronder de informatie onder het kopje 'Risicofactoren' in het jaarverslag op Form 10-K voor het jaar dat eindigde op 31 december 2024, welke informatie hier door verwijzing is opgenomen. ManpowerGroup doet geen enkele toezegging om toekomstgerichte of andere verklaringen in dit rapport bij te werken, behalve wanneer dit wettelijk verplicht is.

