

FUTURE OF JOBS REPORT 2025 VAN HET WORLD ECONOMIC FORUM:

## In 2030 neemt AI het werk grotendeels over: Slechts een derde blijft mensenwerk

### PERSBERICHT

**(onder embargo tot woensdag, 8 januari 2025, 0:01 uur)**

Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI),  
Amsterdam Business School, Universiteit van Amsterdam  
(ACBI is Nederlands partnerinstituut van het World Economic Forum):

Prof. dr. Henk W. Volberda – (T) 06 1297 2233; (E) h.w.volberda@uva.nl

*UvA Persvoorlichting:* (T) 020 525 2695; (E) Persvoorlichting@uva.nl

*Secretariaat Amsterdam Business School, UvA / ACBI:*  
Sidonie Rademaker – (T) 020 525 4162; (E) secbs-abs@uva.nl

8 januari 2025, Amsterdam - *Het Future of Jobs Report 2025* van het World Economic Forum bundelt inzichten over de toekomst van werk van meer dan 1.000 werkgevers, samen goed voor ruim 14 miljoen werknemers, verspreid over 22 industriële clusters en 55 economieën wereldwijd.

De bevindingen zijn gebaseerd op een grootschalige enquête en laten zien (1) hoe macro-trends trends en technologische ontwikkelingen de arbeidsmarkt zullen veranderen; (2) hoe AI en robotisering het aandeel van werk dat door menselijke arbeid wordt uitgevoerd ingrijpend zal verminderen; (3) welke banen zullen groeien, afnemen of zelfs verdwijnen voor de komende vijf jaar; (4) welke verschuivingen plaatsvinden in gevraagde vaardigheden voor de komende vijf jaar; (5) welke strategieën bedrijven gebruiken om zich hierop voor te bereiden; (6) de implicaties voor het diversiteits- en beloningsbeleid van bedrijven en (7) de contouren van de arbeidsmarkt in Nederland in 2030.

De dataverzameling in Nederland is uitgevoerd door het Amsterdam Centre for Business Innovation (ACBI) van de Universiteit van Amsterdam, tevens partnerinstituut van het WEF. Projectleider Prof.dr. Henk Volberda, hoogleraar strategie en innovatie aan de Universiteit van Amsterdam en directeur van ACBI, licht de bevindingen toe:

## **In 2030 neemt AI het werk grotendeels over: Slechts een derde blijft mensenwerk**

*De komende vijf jaar zullen volgens professor Henk Volberda cruciaal zijn voor de wereldwijde arbeidsmarkt. Digitalisering, kosten van levensonderhoud en de groene transitie zijn de belangrijkste drijfveren voor transformatie van de arbeidsmarkt. Door AI en robotisering zal in 2030 nog slechts een derde van alle werkzaamheden door menselijke arbeid worden uitgevoerd. Deze structurele transformatie van de arbeidsmarkt tussen 2025 en 2030 zal ongeveer 22% van de huidige banen beïnvloeden. Bovendien zal twee vijfde (39%) van de huidige vaardigheden van werknemers tussen 2025 en 2030 verouderd zijn. Naar verwachting zal 11% van het personeelsbestand niet de benodigde training ontvangen en hun baan verliezen. Terwijl veel functies door AI en robotisering verdwijnen, biedt de opkomst van technologie, de groene transitie en demografische verschuivingen ook nieuwe kansen. Bij- en omscholing blijven essentieel om de kloof tussen verdwijnende en groeiende functies te overbruggen. Bedrijven zullen naast het besteden van een groter deel van de inkomsten aan lonen, steeds meer moeten investeren in het welzijn en de diversiteit van hun werknemers.”*

- (1) **Digitalisering, kosten van levensonderhoud en de groene transitie zijn de belangrijkste drijfveren voor transformatie van de arbeidsmarkt.** Maar liefst 60% van de werkgevers verwacht dat digitalisering dit hun bedrijfsvoering tegen 2030 ingrijpend zal veranderen. Een bredere digitale toegang zal volgens Professor Henk Volberda “naar verwachting zowel meer banen creëren als verdringen (respectievelijk 19 miljoen en 9 miljoen).” AI en informatietechnologie zal naar verwachting 11 miljoen banen creëren, terwijl tegelijkertijd 9 miljoen banen verdwijnen. Robotica en autonome systemen zullen de grootste netto-verdringer van banen te zijn, met een netto daling van 5 miljoen banen.
- (2) **Door AI en robotisering zal in 2030 nog slechts een derde van alle werkzaamheden door menselijke arbeid worden uitgevoerd.** Bedrijven verwachten door toepassing van AI en robotica in de aankomende vijf jaar de automatiseringsgraad aanzienlijk te verhogen. Henk Volberda stelt dat in 2030 nog slechts een derde van alle werkzaamheden door menselijke arbeid wordt uitgevoerd: “een derde van de menselijke arbeid zal worden overgenomen door technologie en een derde zal worden uitgevoerd in samenwerking met technologie.”
- (3) **De structurele transformatie van de arbeidsmarkt tussen 2025 en 2030 zal ongeveer 22% van de huidige banen beïnvloeden.** Dit omvat de creatie van nieuwe banen, gelijk aan 14% van de huidige werkgelegenheid (170 miljoen banen), maar ook het verlies van 8% (92 miljoen banen). Het resulteert aldus Volberda “in een netto groei van 7% van de totale werkgelegenheid, wat neerkomt op 78 miljoen extra banen wereldwijd”. Technologie-gerelateerde functies zijn in percentage de snelst groeiende functies, met specialisten in big data, FinTech-ingenieurs, AI- en machine learning-experts, en software- en applicatieontwikkelaars in de voorhoede. Daarnaast behoren functies in de groene en energietransitie volgens Volberda, zoals “specialisten in autonome en elektrische voertuigen, milieutechnici en ingenieurs in hernieuwbare energie, tot de snelst groeiende beroepen”. Administratieve en secretariële functies daarentegen, zoals “kassiers, loketmedewerkers, administratieve assistenten en directiesecretaresses, zullen naar verwachting de grootste daling laten zien.”
- (4) **Twee vijfde (39%) van de huidige vaardigheden van werknemers zullen tussen 2025 en 2030 verouderd zijn.** Dit percentage, ook wel "vaardigheden-instabiliteit" genoemd, is echter lager

dan in eerdere edities van het rapport: in 2023 bedroeg het nog 44%, en tijdens het hoogtepunt van de pandemie in 2020 zelfs 57%. Deze afname kan zo stelt Henk Volberda “mogelijk worden toegeschreven aan het groeiende aantal werknemers dat aanvullende trainingen, bijscholing of omscholing heeft gevolgd. In de meest recente editie heeft 50% van de werknemers dergelijke bijscholing afgerond, een stijging ten opzichte van 41% in het rapport van 2023”

- (5) **Her- en bijscholing zijn cruciaal: 11% van het personeelsbestand zal niet de benodigde training ontvangen en hun baan verliezen.** Als de wereldwijde beroepsbevolking uit 100 mensen bestond, zouden 59 van hen tegen 2030 training nodig hebben. Hiervan kunnen 29 worden bijgeschoold binnen hun huidige rol, en 19 kunnen worden bijgeschoold en elders binnen hun organisatie worden ingezet. Maar 11 mensen zouden zo betoogt Henk Volberda “waarschijnlijk niet de benodigde training ontvangen, waardoor hun werkzekerheid onder druk komt te staan en zij hun baan zullen verliezen”. Vaardigheidstekorten worden door 63% van de werkgevers gezien als het grootste obstakel voor transformatie op de arbeidsmarkt in de periode 2025-2030.
- (6) **Welzijns- en diversiteits-initiatieven worden steeds belangrijker, naast loonsverhoging.** Welzijn van werknemers wordt een belangrijk aandachtspunt bij het aantrekken van talent. 64% van de werkgevers noemt het ondersteunen van gezondheid en welzijn als een kernstrategie. Het aandeel werkgevers dat DEI-initiatieven toepast, is gestegen van 67% in 2023 naar 83% nu. Bedrijven erkennen volgens Henk Volberda “steeds vaker dat diversiteit de beschikbaarheid van talent kan vergroten: 47% ziet dit nu als een mogelijkheid, tegenover slechts 10% twee jaar geleden.” Ruim de helft (52%) van de werkgevers verwacht een groter deel van hun inkomsten te besteden aan lonen. Volberda concludeert: “Loonstrategieën richten zich vooral op het afstemmen van lonen op productiviteit en prestaties en het behouden van talent.”
- (7) **Nederland zet in op versnelde automatisering, intensieve bijscholing en structureel diversiteitsbeleid om de krapte op arbeidsmarkt op te lossen**  
In Nederland is het tekort aan talent een van de grootste uitdagingen voor de periode 2025-2030. Maar liefst 56% van de Nederlandse bedrijven, aldus Henk Volberda “verwacht moeite te hebben met het vinden van geschikt personeel, terwijl slechts 15% optimistisch is over een verbetering in de beschikbaarheid van talent. Maar liefst 86% van de bedrijven in Nederland zetten in op een versnelling van de automatisering van processen en taken – een strategie die vaker wordt toegepast dan bij hun mondiale concurrenten.” Daarnaast richt 83% van de bedrijven zich op het bijscholen van medewerkers en geeft 71% aan actief te zoeken naar talent met nieuwe vaardigheden. Daardoor is het niveau van veroudering van kernvaardigheden samen met Denemarken wereldwijd het laagste ter wereld (met 30% is dat 9% lager dan het gemiddelde verouderingspercentage). Om hun personeelsbestand verder te versterken, zo stelt Volberda “omarmen Nederlandse bedrijven ook diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) als strategische pijlers. Zo is 64% van plan specifieke DEI-doelstellingen te formuleren, terwijl 46% deze principes wil integreren in hun toeleveringsketens.” Volberda stelt dat “met deze vooruitstrevende aanpak bedrijven in Nederland behoren tot de internationale koplopers om de uitdagingen van de arbeidsmarkt van morgen om te zetten in kansen.”

Onderstaand een nadere toelichting van de 7 kernbevindingen met toelichtende figuren.

## (1) Macro-trends: Digitalisering, kosten van levensonderhoud en de groene transitie drijfveren voor transformatie arbeidsmarkt

De vijfde editie van het *Future of Jobs Report* onderzoekt hoe deze macrotrends toekomstige banen en benodigde vaardigheden beïnvloeden, en welke strategieën werkgevers hanteren om zich aan te passen aan deze veranderingen in de periode 2025-2030 (zie Figuur 1).

- **Digitalisering** wordt gezien als de meest baanbrekende trend. Maar liefst 60% van de werkgevers verwacht dat dit hun bedrijfsvoering tegen 2030 ingrijpend zal veranderen. Een bredere digitale toegang zal volgens Professor Henk Volberda “naar verwachting zowel meer banen creëren als verdringen dan enige andere macrotrend (respectievelijk 19 miljoen en 9 miljoen).” Met name technologische ontwikkelingen, zoals kunstmatige intelligentie en informatieverwerking (86%), robotica en automatisering (58%), en energieopwekking, -opslag en -distributie (41%), zullen een aanzienlijke impact hebben. AI en informatietechnologie zal naar verwachting 11 miljoen banen creëren, terwijl tegelijkertijd 9 miljoen banen verdwijnen, meer dan bij enige andere technologische trend. Robotica en autonome systemen zullen naar verwachting de grootste netto-verdringer van banen zijn, met een netto daling van 5 miljoen banen.

Deze trends hebben dus, zo stelt Henk Volberda, een tweezijdig effect op de arbeidsmarkt: “Enerzijds ontstaan er nieuwe functies en groeit de vraag naar technologische vaardigheden, anderzijds verdwijnen bestaande functies. AI en big data, netwerken en cybersecurity, en technologische geletterdheid behoren tot de top drie van snelst groeiende vaardigheden.”

- **Stijgende kosten van levensonderhoud**, door de helft van de werkgevers genoemd als een cruciale factor, wordt gezien als de tweede meest ingrijpende trend, ondanks de verwachte afname van de wereldwijde inflatie. Henk Volberda betoogt: “Een mogelijke economische recessie blijft een punt van zorg en kan volgens 42% van de bedrijven impact hebben op hun bedrijfsvoering.” Hoewel inflatie een gemengd effect zal hebben op de werkgelegenheid, kan tragere economische groei wereldwijd naar verwachting 1,6 miljoen banen verdringen. Dit vergroot de vraag naar vaardigheden zoals creatief denken, veerkracht, flexibiliteit en aanpassingsvermogen.
- **Klimaatverandering** staat op de derde plaats als meest invloedrijke trend en wordt gezien als een belangrijke drijfveer achter de groene transitie. 47% van de werkgevers verwacht dat klimaatmaatregelen hun bedrijfsvoering zullen veranderen, terwijl 41% dit verwacht van aanpassingen aan klimaatverandering. Dit stimuleert, zo stelt Henk Volberda “de vraag naar specialisten in hernieuwbare energie, milieu-ingenieurs en experts in elektrische en autonome voertuigen – beroepen die behoren tot de 15 snelst groeiende functies. Bovendien legt de focus op klimaat de nadruk op duurzaamheid en milieubeheer, dat nu voor het eerst in de top 10 van snelst groeiende vaardigheden staat.”
- **Demografische verschuivingen** spelen ook een steeds grotere rol. Twee belangrijke trends zijn hierbij zichtbaar: (1) de vergrijzing en afname van de beroepsbevolking in hogere-inkomenslanden en (2) de groei van de beroepsbevolking in lagere-inkomenslanden. Deze ontwikkelingen leiden tot een stijgende vraag naar vaardigheden in talentmanagement, onderwijs, en mentoring. De vergrijzing stimuleert volgens Volberda “de vraag naar functies in de gezondheidszorg, zoals verpleegkundigen en operatieassistenten, terwijl groeiende beroepsbevolkingen in lagere-inkomensland een grotere behoefte aan docenten en onderwijsspecialisten met zich meebrengen.”

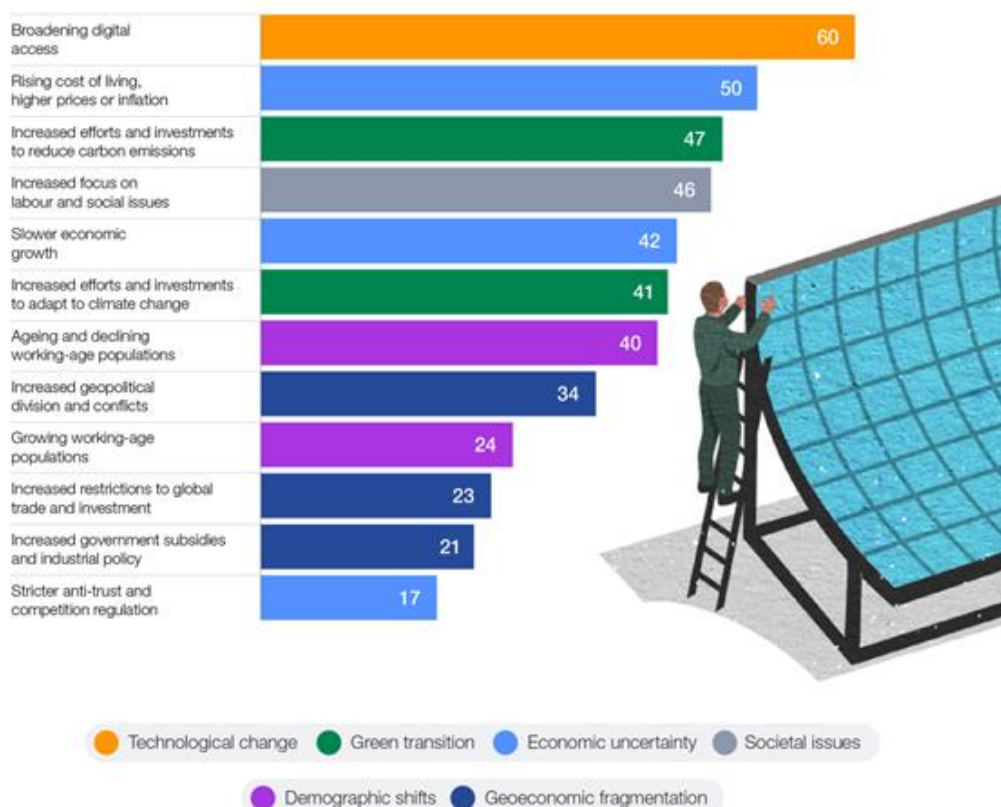
**Figuur 1. Digitalisering, kosten van levensonderhoud en de groene transitie zijn de belangrijkste drijfveren voor transformatie op de arbeidsmarkt**

Future of Jobs Report 2025



## Digital access, cost of living and green transition trends are driving business transformation

Share of employers surveyed that expect each macrotrend to drive organization transformation by 2030



Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

- **Geopolitieke spanningen** hebben ook een grote invloed: 34% van de organisaties verwacht dat deze trends hun bedrijfsmodellen in de komende vijf jaar zullen veranderen. Meer dan 20% van de werkgevers noemt handels- en investeringsbeperkingen, staatssteun en industriebeleid als belangrijke factoren die hun bedrijfsvoering beïnvloeden. Landen met sterke handelsrelaties met de VS en China worden hierbij het meest geraakt. Werkgevers overwegen vaker, zo stelt Henk Volberda, “werkzaamheden naar het buitenland te verplaatsen (*off-shoring*) of juist terug te halen (*re-shoring*). Dit vergroot de behoefte aan veiligheid-gerelateerde rollen en gaat gepaard met een toenemende vraag naar netwerk en cybersecurity vaardigheden.”

## (2) Hoe door AI en robotisering het aandeel van menselijke arbeid ingrijpend afneemt

De meerderheid van de bedrijven investeren in AI en werven talent met specifieke AI-vaardigheden. Ze verwachten de aankomende vijf jaar de automatiseringsgraad en arbeidsproductiviteit aanzienlijk te verhogen. Henk Volberda stelt dat in 2030 nog slechts een derde van alle werkzaamheden door menselijke arbeid wordt uitgevoerd: “een derde van de menselijke arbeid zal worden overgenomen door technologie en een derde zal worden uitgevoerd in samenwerking met technologie.”

- **De helft van de bedrijven wil hun activiteiten heroriënteren op AI**, twee derde is van plan talent met specifieke AI-vaardigheden aan te nemen, en 41% verwacht taken te automatiseren en daardoor hun personeelsbestand te verkleinen (zie Figuur 2).

**Figuur 2. Hoe spelen bedrijven in op ontwikkelingen op het gebied van kunstmatige intelligentie (AI)?**



Source: World Economic Forum, (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

- **De verwachting is dat in 2030 zo'n 34% van menselijke taken is geautomatiseerd, 33% wordt uitgevoerd in samenwerking met een robot, algoritme of machine (semi-automatisering) en slechts een derde (33%) van alle taken zullen nog door menselijke arbeid worden uitgevoerd.** Momenteel zijn 22% van alle menselijke taken overgenomen

door technologie (een machine, robot of algoritme), en worden 33% van alle taken in samenwerking met technologie uitgevoerd. Nog bijna de helft van alle taken (47%) worden door de mens uitgevoerd (zie Figuur 3). In 2030 is de verwachting, zo stelt Volberda, dat dat zal zijn afgenomen tot een derde (33%): “Het aandeel van werk dat in 2030 door mensen wordt uitgevoerd in vergelijking met 2025 neemt dus met 15 procent af. Deze daling is bijna volledig toe te schrijven aan de vooruitgang in automatisering (81,5%), terwijl een klein deel (18,5 %) wordt gerealiseerd door een toename van samenwerking tussen mens en machine.”

**Figuur 3. De mens-machine interactie in 2030 versus 2025**

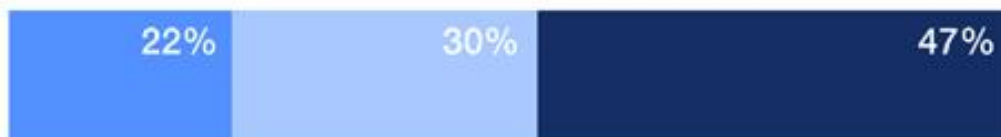
Future of Jobs Report 2025



## Human-machine frontier

Proportion of tasks completed predominantly by technologies (machines, algorithms etc.), predominantly by people, or by a combination of the two

Now



By 2030



● Technology ● Combination ● People



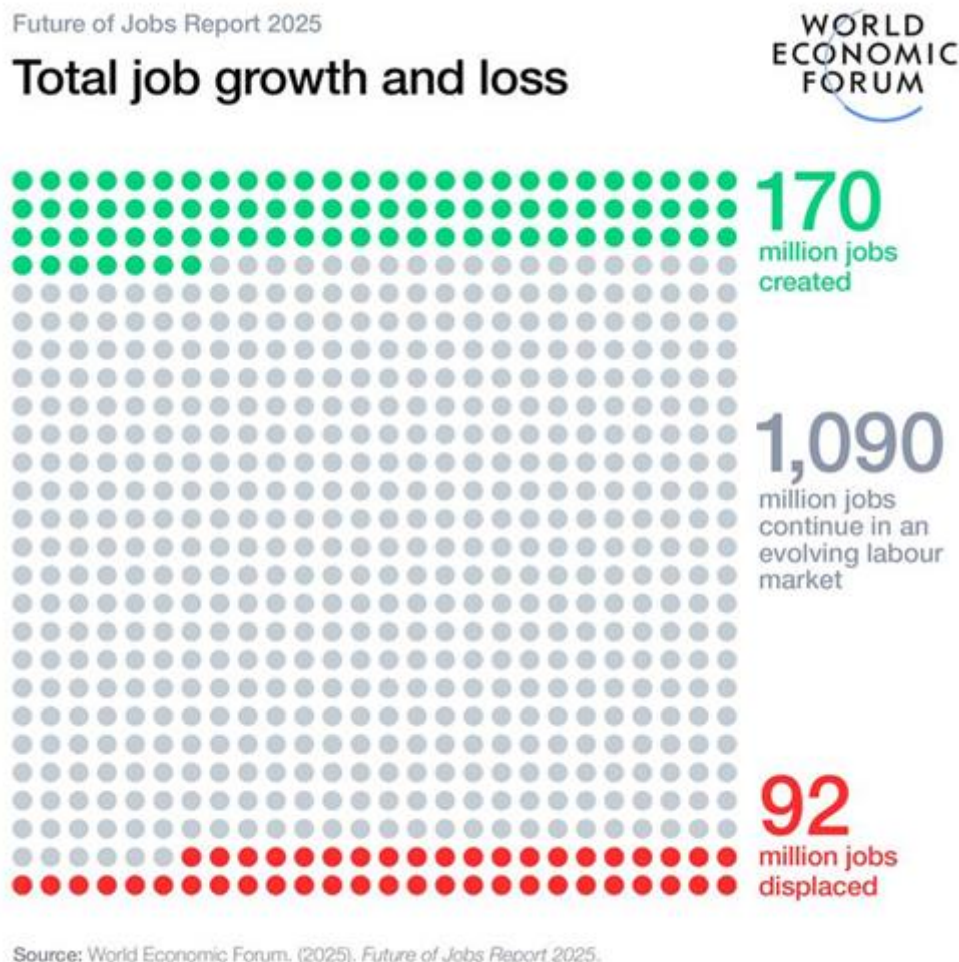
Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.



### (3) De arbeidsmarkt in 2030: groei en verlies van banen

Volgens de Future of Jobs Survey zal de structurele transformatie van de arbeidsmarkt tussen 2025 en 2030 ongeveer 22% van de huidige banen beïnvloeden. Dit omvat de creatie van nieuwe banen, gelijk aan 14% van de huidige werkgelegenheid (170 miljoen banen), maar ook het verlies van 8% (92 miljoen banen). Dit resulteert aldus Volberda “in een netto groei van 7% van de totale werkgelegenheid, wat neerkomt op 78 miljoen extra banen wereldwijd” (zie Figuur 4).

*Figuur 4. Verwachte impact van macrotrends op banen (2025-2030)*



- **Uitvoerende functies** die naar verwachting het sterkst in absolute aantallen zullen groeien, zijn onder andere landbouwarbeiders, bezorgers, bouwvakkers, verkopers en medewerkers in de voedselverwerking (zie Figuur 5). Daarnaast zullen volgens Henk Volberda “zorgprofessionals, zoals verpleegkundigen en maatschappelijk werkers, en onderwijsprofessionals, zoals docenten in het hoger en middelbaar onderwijs, sterk in aantal toenemen.”



**Figuur 5. Grootste groeiende en krimpende banen in 2030**

Future of Jobs Report 2025



## Largest growing and declining jobs by 2030

↑ Top largest growing jobs	↓ Top largest declining jobs
1 Farmworkers, labourers and other agricultural workers	1 Cashiers and ticket clerks
2 Light truck or delivery services drivers	2 Administrative assistants and executive secretaries
3 Software and applications developers	3 Building caretakers, cleaners and housekeepers
4 Building framers, finishers and related trades workers	4 Material-recording and stock-keeping clerks
5 Shop salespersons	5 Printing and related trades workers
6 Food processing and related trades workers	6 Accounting, bookkeeping and payroll clerks
7 Car, van and motorcycle drivers	7 Accountants and auditors
8 Nursing professionals	8 Transportation attendants and conductors
9 Food and beverage serving workers	9 Security guards
10 General and operations managers	10 Bank tellers and related clerks
11 Social work and counselling professionals	11 Data entry clerks
12 Project managers	12 Client information and customer service workers
13 University and higher education teachers	13 Graphic designers
14 Secondary education teachers	14 Business services and administration managers
15 Personal care aides	15 Claims adjusters, examiners, and investigators

Note: The jobs for which employment figures are expected to increase or decrease the most in real terms by 2030.  
 Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

- **Technologie-gerelateerde functies** zijn in percentage de snelst groeiende functies, met specialisten in big data, FinTech-ingenieurs, AI- en machine learning-experts, en software- en applicatieontwikkelaars in de voorhoede. Daarnaast behoren functies in de groene en energietransitie volgens Volberda, zoals “specialisten in autonome en elektrische voertuigen, milieutechnici en ingenieurs in hernieuwbare energie, tot de snelst groeiende beroepen” (zie Figuur 6).
- Daarentegen zullen **administratieve en secretariële functies**, zoals “kassiers, loketmedewerkers, administratieve assistenten en directiesecretaresses, naar verwachting de grootste daling in absolute aantallen ervaren.” Ook functies zoals postmedewerkers behoren tot de snelst verdwijnende beroepen volgens de verwachtingen van bedrijven (zie Figuur 6).

**Figuur 6. Snelst groeiende en krimpende banen in 2030**

Future of Jobs Report 2025



## Fastest growing and declining jobs by 2030

↑ Top fastest growing jobs	↓ Top fastest declining jobs
1 Big data specialists	1 Postal service clerks
2 FinTech engineers	2 Bank tellers and related clerks
3 AI and machine learning specialists	3 Data entry clerks
4 Software and applications developers	4 Cashiers and ticket clerks
5 Security management specialists	5 Administrative assistants and executive secretaries
6 Data warehousing specialists	6 Printing and related trades workers
7 Autonomous and electric vehicle specialists	7 Accounting, bookkeeping and payroll clerks
8 UI and UX designers	8 Material-recording and stock-keeping clerks
9 Light truck or delivery services drivers	9 Transportation attendants and conductors
10 Internet of things specialists	10 Door-to-door sales workers, news and street vendors, and related workers
11 Data analysts and scientists	11 Graphic designers
12 Environmental engineers	12 Claims adjusters, examiners and investigators
13 Information security analysts	13 Legal officials
14 DevOps engineers	14 Legal secretaries
15 Renewable energy engineers	15 Telemarketers

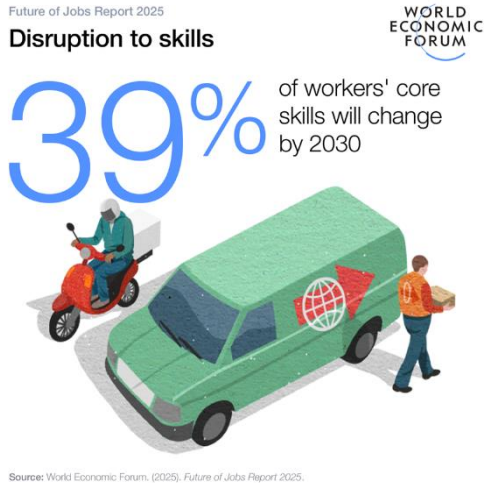
Note: The jobs that survey respondents report the highest and lowest net growth (%) by 2030.

Source: World Economic Forum, (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

### (4) Gevraagde vaardigheden voor de komende vijf jaar

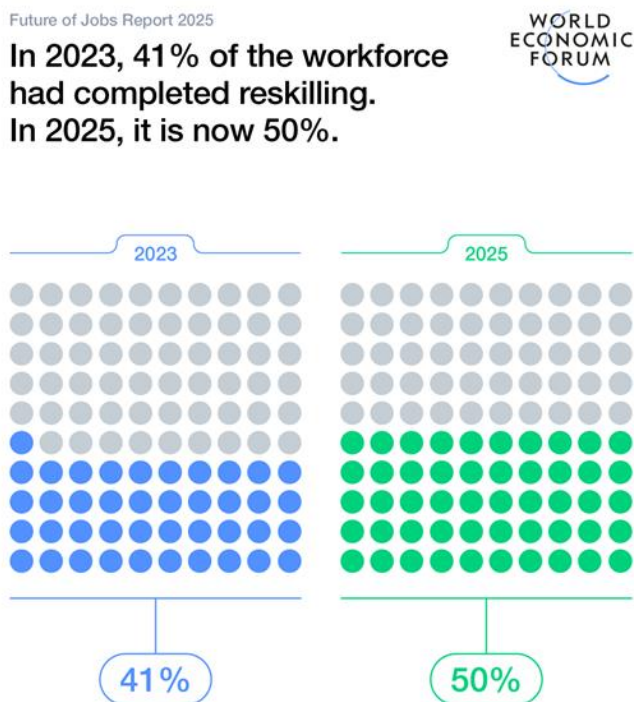
Gemiddeld kunnen werknemers verwachten dat twee vijfde (39%) van hun huidige vaardigheden tussen 2025 en 2030 zal veranderen of verouderen (zie Figuur 7). Dit percentage, ook wel "vaardigheden-instabiliteit" genoemd, is echter lager dan in eerdere edities van het rapport: in 2023 bedroeg het nog 44%, en tijdens het hoogtepunt van de pandemie in 2020 zelfs 57%.

**Figuur 7. Veroudering van kernvaardigheden medewerkers in 2030**



Deze afname kan zo stelt Henk Volberda “mogelijk worden toegeschreven aan het groeiende aantal werknemers dat aanvullende trainingen, bijscholing of omscholing heeft gevolgd. In de meest recente editie heeft 50% van de werknemers dergelijke bijscholing afgerond, een stijging ten opzichte van 41% in het rapport van 2023” (zie Figuur 8).

**Figuur 8. Een toename in het niveau van trainingen, bijscholing en omscholing in 2030**



- **Analytisch denken** blijft de meest gevraagde kernvaardigheid onder werkgevers. Zeven van de tien bedrijven beschouwen dit als essentieel in 2025 (zie Figuur 9). Daarna volgen veerkracht, flexibiliteit en wendbaarheid, samen met leiderschap en sociale invloed.

**Figuur 9. De belangrijkste kernvaardigheden in 2025**



- **Snelst groeiende vaardigheden** zijn AI en big data, gevolgd door netwerken en cybersecurity en technologische geletterdheid (zie Figuur 10). Naast deze technologiegerelateerde vaardigheden blijven ook creatief denken, nieuwsgierigheid, levenslang leren en veerkracht belangrijk tussen 2025 en 2030.

**Figuur 10. De snelst groeiende vaardigheden in 2030**

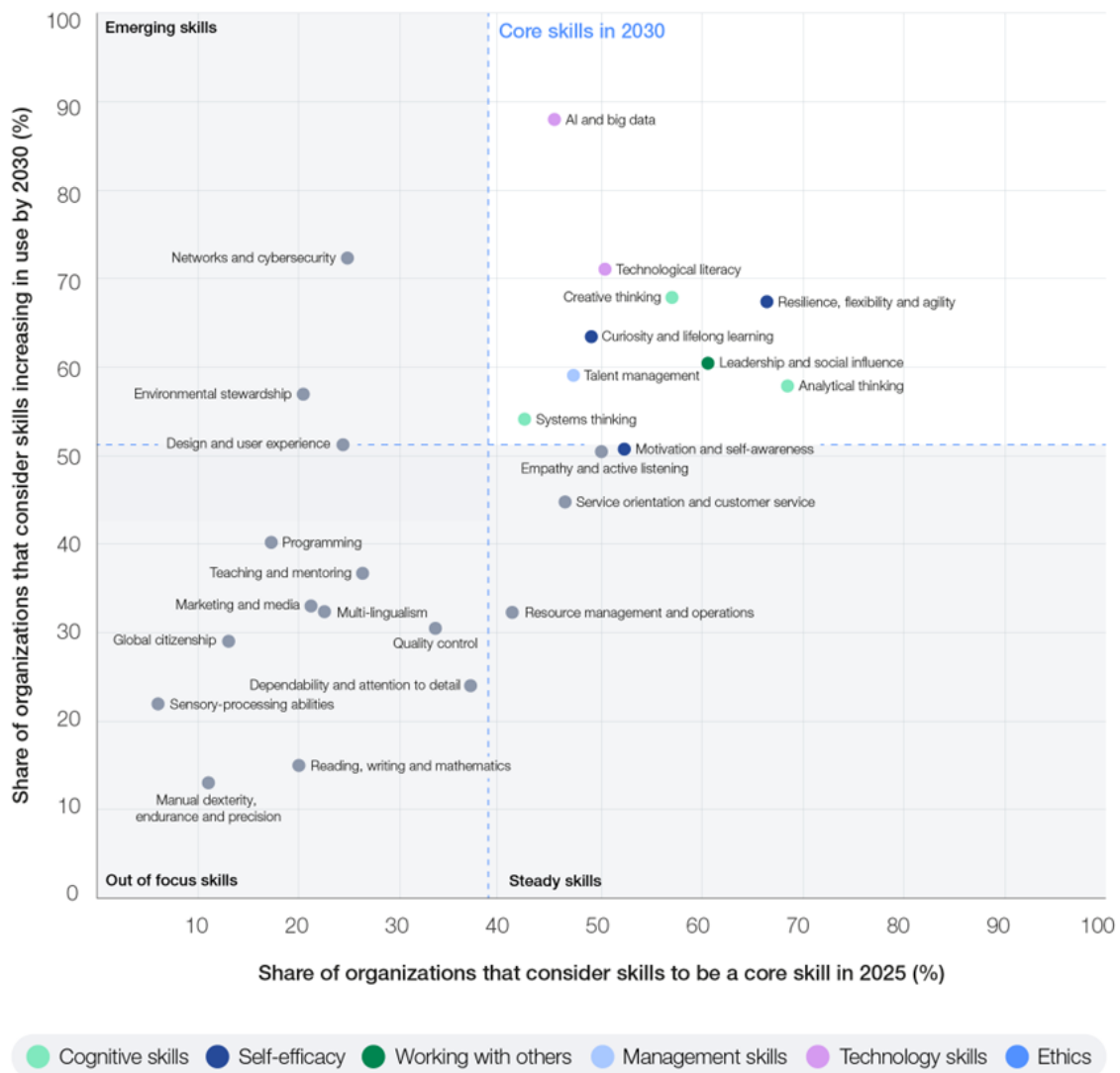


Daarentegen nemen zo stelt Henk Volberda “ vaardigheden zoals handmatige behendigheid, uithoudingsvermogen en precisie sterk af in relevantie; 24% van de respondenten verwacht dat deze vaardigheden minder belangrijk worden” (zie Figuur 11).

**Figuur 11. Benodigde kernvaardigheden in 2030**

Future of Jobs Report 2025

## Core skills in 2030



**Note:** The skills selected by surveyed organizations to be of greatest importance at the time of the survey and growing in importance by 2030.

**Source:** World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

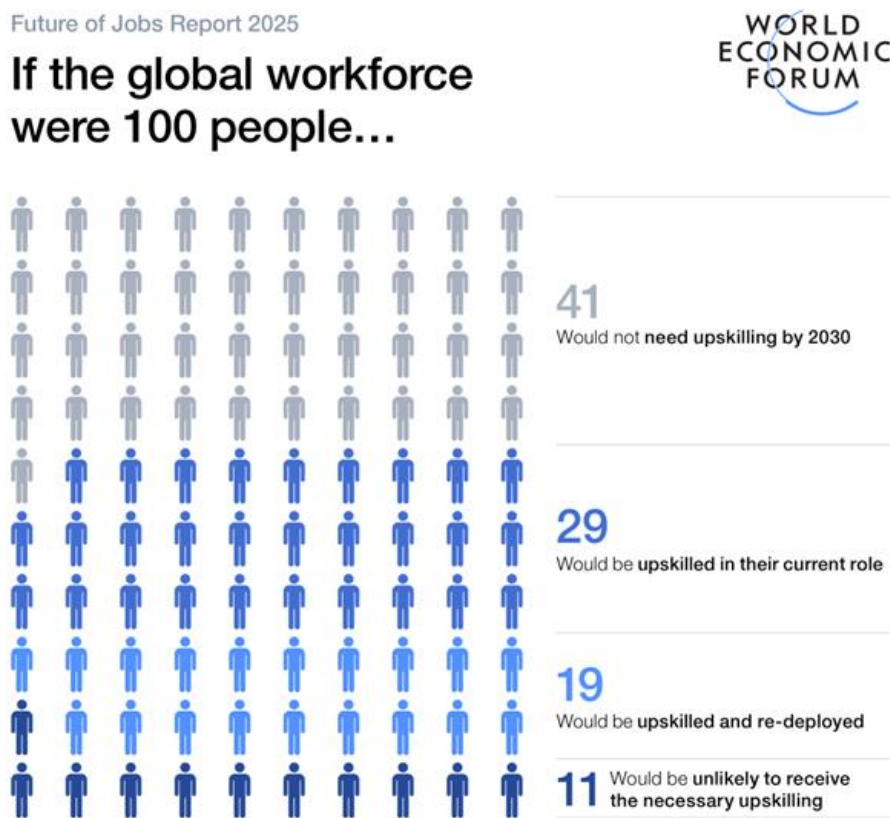


## (5) Bedrijfsstrategieën om de kloof in vaardigheden op te heffen

Hoewel de wereldwijde werkgelegenheid naar verwachting zal groeien tegen 2030, kunnen verschillen in vaardigheden tussen groeiende en verdwijnende functies leiden tot een onoverbrugbare **kloof**. De vaardigheden die het meest onderscheidend zijn voor groeiende functies zijn veerkracht, flexibiliteit en technologische geletterdheid.

- **Her- en bijscholing zijn cruciaal.** Als de wereldwijde beroepsbevolking uit 100 mensen bestond, zouden 59 van hen tegen 2030 training nodig hebben. Hiervan kunnen 29 worden bijgeschoold binnen hun huidige rol, en 19 kunnen worden bijgeschoold en elders binnen hun organisatie worden ingezet. Maar 11 mensen zouden zo betoogt Henk Volberda “waarschijnlijk niet de benodigde training ontvangen, waardoor hun werkzekerheid onder druk komt te staan en zij hun baan zullen verliezen” (zie Figuur 12).

*Figuur 12. Her- en bijscholing van het personeelsbestand*

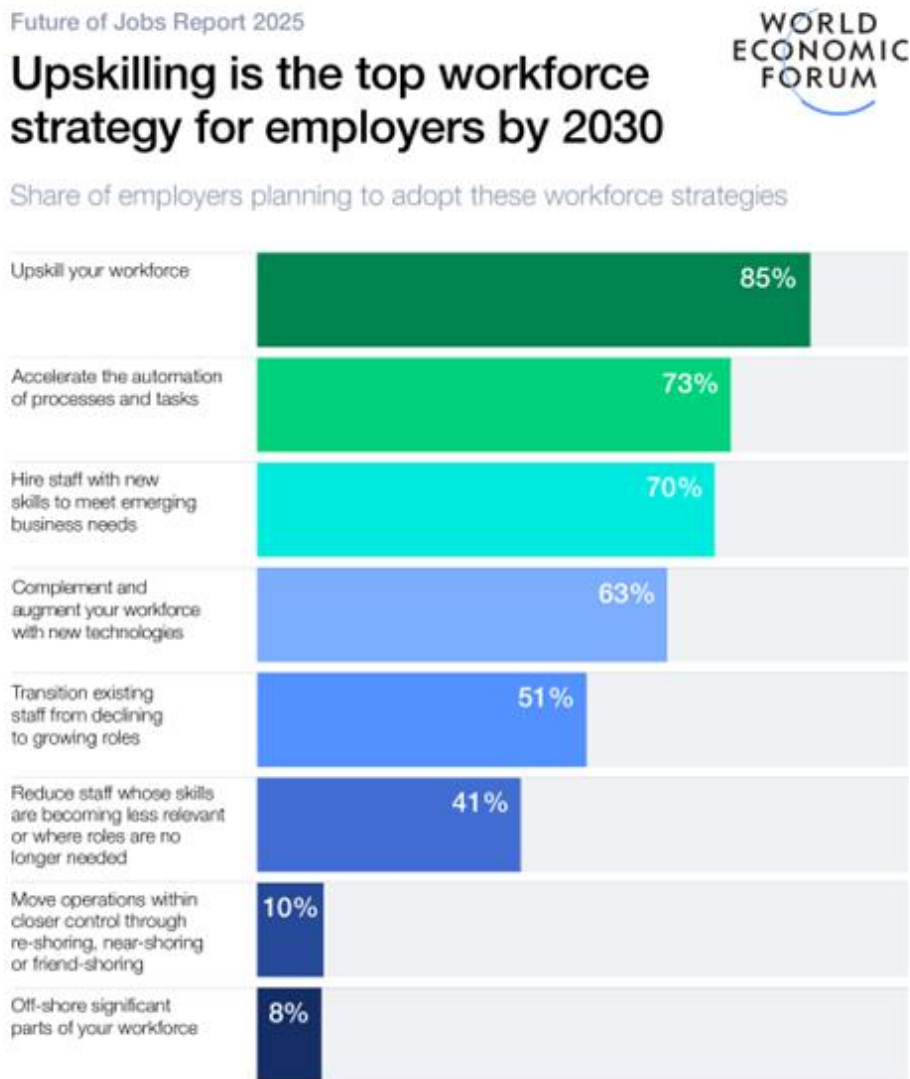


Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

- **Vaardigheidstekorten worden door 63% van de werkgevers gezien als het grootste obstakel voor transformatie op de arbeidsmarkt in de periode 2025-2030.** Daarom is 85% van de werkgevers van plan om hun personeel te her- en bijscholen, terwijl 70% van plan is medewerkers met nieuwe vaardigheden aan te nemen (zie Figuur 13). Tegelijkertijd overweegt 41% personeel te ontslaan wanneer hun vaardigheden minder relevant worden, en 51% wil werknemers overplaatsen van krimpende naar groeiende functies.



**Figuur 13. Bij en herscholing zien bedrijven als de beste strategie om in te spelen op de veranderende arbeidsmarkt**



Source: World Economic Forum, (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

### **(6) Welzijns- en diversiteits-initiatieven steeds belangrijker, naast loonsverhoging**

Het welzijn van werknemers en het stimuleren van diversiteit worden aldus Volberda “steeds belangrijke aandachtspunten voor het aantrekken en behouden van talent. Daarnaast zullen werkgevers een groter deel van de inkomsten aan lonen besteden.”

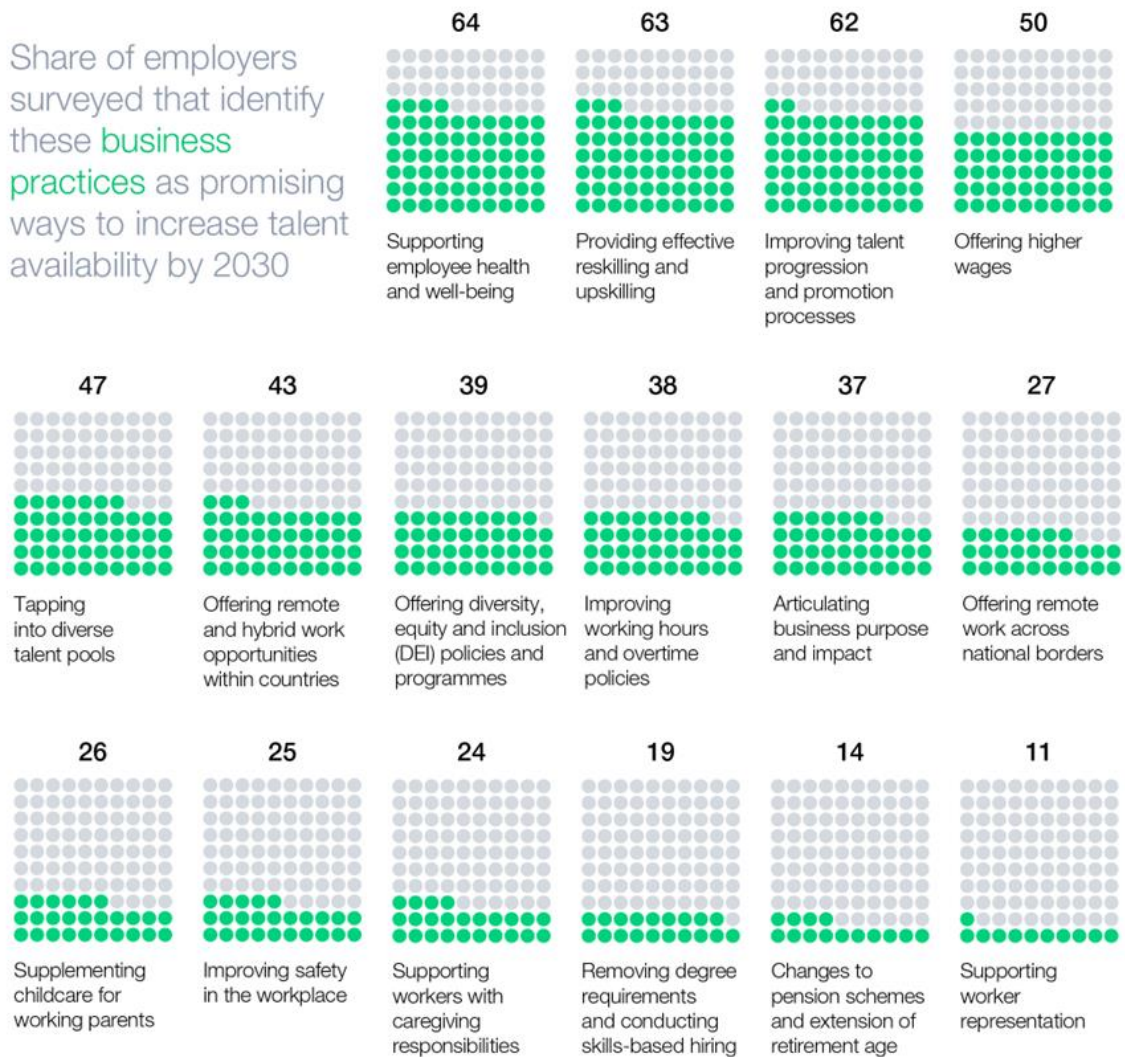
- **Welzijn van werknemers wordt een belangrijk aandachtspunt bij het aantrekken van talent.** 64% van de werkgevers noemt het ondersteunen van gezondheid en welzijn als een kernstrategie (zie Figuur 14). Effectieve initiatieven voor upskilling, loopbaanontwikkeling en promotie worden ook gezien als cruciale factoren. Publieke maatregelen zoals financiering voor opleidingen worden het meest gewaardeerd om de beschikbaarheid van talent te vergroten.

**Figuur 14. Investeren in het welzijn van medewerkers is beste strategie om talent te binden**

Future of Jobs Report 2025



# Employee well-being is top of mind for talent attraction



Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

- Diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) winnen terrein.** Het aandeel werkgevers dat DEI-initiatieven toepast, is gestegen van 67% in 2023 naar 83% nu (zie Figuur 15). Vooral in Noord-Amerika (96%) en bij bedrijven met meer dan 50.000 werknemers (95%) zijn deze initiatieven populair. Bedrijven erkennen volgens Henk Volberda “steeds vaker dat diversiteit de beschikbaarheid van talent kan vergroten: 47% ziet dit nu als een mogelijkheid, tegenover slechts 10% twee jaar geleden.”

**Figuur 15. Diversiteit, gelijkheid en inclusie is voor steeds meer bedrijven een topprioriteit**

Future of Jobs Report 2025



## Diversity, equity and inclusion (DEI) adoption is on the rise

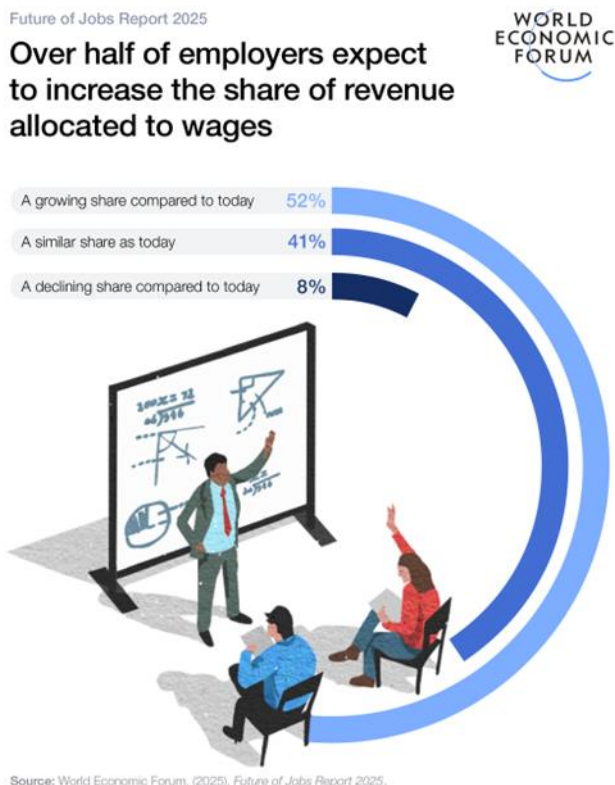
**83%** of employers have DEI priorities



Source: World Economic Forum. (2025). *Future of Jobs Report 2025*.

- **Bedrijven verwachten een groter deel van hun inkomsten te besteden aan lonen.** Ruim de helft (52%) van de werkgevers verwacht een groter deel van hun inkomsten te besteden aan lonen, terwijl slechts 8% een daling verwacht (zie Figuur 16). Volberda concludeert: "Loonstrategieën richten zich vooral op het afstemmen van lonen op productiviteit en prestaties en het behouden van talent."

**Figuur 16. Werkgevers verwachten een groter deel van de inkomsten te besteden aan lonen**



## **(7) Arbeidsmarkt Nederland 2030: Versnelling van automatisering door krapte arbeidsmarkt**

Naast dit vergelijkend onderzoek naar de toekomst van werk in 55 landen, is ook specifiek gekeken naar de Nederlandse arbeidsmarkt. Volgens de Future of Jobs Survey is in Nederland het tekort aan talent een van de grootste uitdagingen voor de periode 2025-2030. Maar liefst 56% van de Nederlandse bedrijven, aldus Henk Volberda “verwacht moeite te hebben met het vinden van geschikt personeel, terwijl slechts 15% optimistisch is over een verbetering in de beschikbaarheid van talent. Maar liefst 86% van de bedrijven in Nederland zetten in op een versnelling van de automatisering van processen en taken – een strategie die vaker wordt toegepast dan bij hun mondiale concurrenten.”

Daarnaast richt 83% van de bedrijven zich op het bijscholen van medewerkers en geeft 71% aan actief te zoeken naar talent met nieuwe vaardigheden. Daardoor is het niveau van veroudering van kernvaardigheden samen met Denemarken wereldwijd het laagste ter wereld (met 30% is dat 9% lager dan het gemiddelde verouderingspercentage). Om hun personeelsbestand verder te versterken, zo stelt Volberda “omarmen Nederlandse bedrijven ook diversiteit, gelijkheid en inclusie (DEI) als strategische pijlers. Zo is 64% van plan specifieke DEI-doelstellingen te formuleren, terwijl 46% deze principes wil integreren in hun toeleveringsketens.”

**Volberda stelt dat “Met deze vooruitstrevende aanpak positioneren bedrijven in Nederland zich tot de internationale koplopers om de uitdagingen van de arbeidsmarkt van morgen om te zetten in kansen.”**

## Conclusie

De komende vijf jaar zullen volgens professor Henk Volberda “cruciaal zijn voor de wereldwijde arbeidsmarkt. Terwijl veel functies door AI en robotisering verdwijnen, biedt de opkomst van technologie, de groene transitie en demografische verschuivingen ook nieuwe kansen. Bij- en omscholing blijven essentieel om de kloof tussen verdwijnende en groeiende functies te overbruggen, en bedrijven zullen steeds meer moeten investeren in het welzijn en de diversiteit van hun werknemers.”

---

*Voor meer informatie over de methodologie wordt verwezen naar de Appendix van het Future of Jobs Report 2025: “Report Methodology”.*

*Voor nadere informatie over dit persbericht kunt u contact opnemen met Henk Volberda, op 06 12972233 of per e-mail op [h.w.volberda@uva.nl](mailto:h.w.volberda@uva.nl).*