



The future of work

Strategieën voor de digitale transitie

Overzicht

Overzicht	2
1. Introducties	4
2. Samenvatting	6
3. Macro-economische inzichten	7
3.1 Skills, sleutels voor activering en productiviteit	7
Omscholing om niet met open kraan te dweilen	7
Productiever worden vanuit een beter werkcomfort	8
Upskilling, van collectief belang voor burger, bedrijf en beleid	8
3.2 Jobs die komen, jobs die gaan	9
Vraag naar digitale experts en 'data stewards'	9
Stijgend belang van data skills en humane skills	10
Omscholing, een nieuwe start met goede troefkaarten	10
4. Burgers & bedrijven: samen onderweg naar een digitale toekomst	12
4.1 Zin geven aan en in verandering	12
Een talent- en ontwikkelingsstrategie	13
De sterkste kandidaten zitten vaak dichtbij	13
Autonomie bieden	14
Roldiversiteit en complementariteit	14
4.2 Het heft in eigen handen nemen	15
Leren als geschenk	15
Voor de spiegel om perspectief te zien	15
5. Het belang van collectieve inspanningen	16
5.1 De kracht van het 'samen' dingen doen	16
De deuren wijd open	16
Talent community	17
Centrale behoefteanalyse	17
Gerichte ontwikkeling van het aanbod	17
5.2 De juiste investeringsfocus voor het beleid	18
Focus op mensen met beperkte kwalificaties	18
Investeren in plaats van kosten	18
Maak proactieve omscholingstrajecten mogelijk	19
Versterkende voorwaardelijkheid	19

Snelle, simpele en impactvolle leerrekening	20
6. Casestudy: data stewardship	21
6.1 Een valkuil die voor verlies kan zorgen	21
6.2 Pleitbezorgers voor data kwaliteit	22
6.3 Waar zitten de data stewards?	22
6.4 Wie kan data steward worden?	22
6.5 Groeikansen voor een data steward	23
Inspiratiebronnen	24

Redactie en eindredactie

Ineke De Bisschop, Jeroen Franssen, Justine Loncke, Koen Vanbrabant, Joris Vandersteene

Vertaling

Agoria

Vormgeving

Deloitte BE

Illustratie

Deloitte BE

Verantwoordelijke uitgever

Stefan Maes, Ravensteinstraat 4, 1000 Brussel

Publicatiedatum

Februari 2023

Cette publication est également disponible en français.

This publication is also available in English.

www.vbo.be > Publicaties

Wettelijk depot D/2023/0140/2

ISBN 9789075495782

1. Introducties

Deloitte

“Inclusieve groei als prioriteit”

"The future of work" staat op dit moment bovenaan de lijst met uitdagingen voor organisaties, overheden en beleidsmakers. Ons demografisch beeld dwingt ons, samen met het snel groeiende gebruik van robotica, cognitieve technologieën en artificiële intelligentie, te herdenken wie wat doet en hoe, wanneer en waar we werken? Inclusief groeien wordt prioritair. Onze volle focus zal nodig zijn om mensen te ondersteunen zodat ze duurzaam deel kunnen uitmaken van onze arbeidsmarkt.

Om een stabiele, rechtvaardige en productieve maatschappij te blijven garanderen, zullen heel wat bestaande systemen en instanties hertekend moeten worden om ze beter af te stemmen op de noden van ondernemingen en hun mensen. Die mensen zullen zichzelf ook voortdurend moeten heruitvinden. Net als werkgevers die inclusieve teams moeten samenstellen met werknemers aan wie ze flexibiliteit en groeimogelijkheden moeten bieden. Dat alles moet natuurlijk ook stroken met de maatschappelijke verwachtingen en met de lijnen die door de wetgever worden uitgezet.

Beleidsmakers zullen op hun beurt een kader moeten scheppen dat kwalitatieve opleidingen, nieuwe werkregimes en een comfortabel ondernemersklimaat faciliteert. Een sociaal veilig kader ook dat zo goed mogelijk garandeert dat niemand achtergelaten wordt in deze groeibeweging.

Yves Van Durme

Global Organisation Transformation leader & partner at Deloitte Consulting

Agoria

“Omscholen om niet met open kraan te dweilen”

Jobs verdwijnen, nieuwe rollen worden gecreëerd en zowat alle bestaande jobs wijzigen inhoudelijk sterk. Dat maken we al sinds 2018 duidelijk met het Be The Change programma van Agoria. Die arbeidsmarktanalyses leveren ons heldere inzichten over de 'future of work' op. Soms contra intuïtief, vaak uitdagend maar altijd hoopgevend. Of wat denkt u van "voor elke jobs die door automatisering verdwijnt, wordt er in een digitaliserende wereld een drievoud aan nieuwe jobs gecreëerd?" Voelt u de uitdaging als we stellen: "Om in ons land een werkzaamheidsgraad van 80% te bereiken, moet onze economie aan dubbele snelheid draaien"? En vindt u het ook hoopgevend dat de vraag naar jobs groter wordt dan het aanbod van mensen die beschikbaar zijn om ze uit te oefenen. Dat betekent immers dat we vandaag werk kunnen bieden voor iedereen die wil werken.

De overheden in ons land nemen de handschoen te weinig nadrukkelijk op. Enkele goedbedoelde maatregelen maken het verschil tussen werken en niet werken een beetje groter. Met die maatregelen wordt vooral gemikt op activering. Een terecht aandachtspunt gezien de tekorten, maar een te eenzijdige benadering. We willen vermijden te moeten dweilen met de kraan open en mogen daarom de nood aan omscholing voor tienduizenden jobhouders, van wie het profiel straks niet langer veel gevraagd is, niet uit het oog verliezen. Gaan we afwachtend met hun situatie om, dan komen die mensen in de werkloosheid terecht. Door vandaag al te focussen op omscholing van deze profielen – denk aan de automecanici die autotechnoloog wordt – kunnen we hen productief en duurzaam actief houden. Ze behouden een maatschappelijke rol, hun inkomsten en blijven bijdragen aan ons BBP.

Agoria is erkentelijk dat zowel het VBO als Deloitte de Be The Change analyses ter harte hebben genomen en er beleidsaanbevelingen en een serviceaanbod aan hebben gekoppeld. Op die manier kunnen beleidsmakers, burgers en bedrijven de verandering nog nadrukkelijker omarmen.

Bart Steukers

CEO Agoria

VBO

“We kunnen het ons niet permitteren”

De ‘war for talent’ woedt alsmaar nadrukkelijker: met een vacaturegraad van 4,9% - de 2e hoogste in Europa - voeren onze bedrijven al jarenlang een bittere strijd om mensen aan te kunnen trekken. Ondernemingen nemen daarbij steeds vaker zelf een belangrijke vormingsrol op zich. Uit noodzaak, omdat het alsmaar moeilijker wordt om de mensen met de gezochte kwalificaties te vinden. Maar ook omwille van de elkaar steeds sneller opvolgende technologische evoluties. Door de digitalisering, energietransities en technologische vooruitgang is ‘levenslang leren’ een noodzaak om relevant te blijven – vanuit werkgevers- én werknemersperspectief.

Toch stellen we vast dat er nog heel wat verbetermarge is. Op vlak van leercultuur, maar ook op vlak van tijdig anticiperen op welke skills precies nodig zullen zijn en hoe we daar bijgevolg naartoe kunnen werken. Zo vermijden we eveneens dat mensen uit de boot vallen bij deze transitie omdat hun functie niet meer relevant zou zijn en kunnen we hen tijdig en gepast omscholen. De situatie is bijzonder urgent: we kunnen het ons simpelweg niet permitteren om niet alle talent maximaal in te zetten.

Samen met Agoria en Deloitte willen we anticiperen op deze ‘skills-transitie’: hoe brengen we in kaart welke functies zullen uitdoven en welke functies aan belang winnen? Hoe evolueren we zo optimaal mogelijk van punt A naar punt B? We formuleren concrete aanbevelingen voor zowel onderneming, individu als beleid en illustreren één en ander met een case study. Vorming en levenslang leren vormen namelijk een cruciale sleutel in een gedegen arbeidsmarkt- en competitiviteitsbeleid. Onze aanbevelingen mikken op een meer holistische benadering ten aanzien van de skills-transitie.

Monica De Jonghe

Directeur-generaal en Executive Manager van het competentiecentrum Werk & Sociale zekerheid van het VBO

2. Samenvatting



De transitie naar duurzame digitalisering is volop aan de gang en ze heeft een grote impact op de arbeidsmarkt. Zo zal bijvoorbeeld de vraag naar digitale en dataprofielen de komende jaren sterk groeien terwijl de vraag naar administratieve profielen behoorlijk zal afnemen en de inhoud van die job bovendien ingrijpend zal wijzigen door automatisering.



Digitale en datacompetenties zullen een almaar belangrijker deel uitmaken van een hele reeks jobs. Geen enkele job ontsnapt volledig aan de impact van digitalisering. Voor 63% van de profielen zal minstens een professioneel toepassingsniveau van datageletterdheid nodig zijn tegen 2030.



Als we de digitale en datajobs van de toekomst vlot kunnen invullen, dan zorgt dat voor een sterke toegevoegde waarde en dus een financiële injectie voor onze economie. Mensen met een profiel dat straks minder gevraagd wordt, lopen het risico richting werkloosheid te evolueren. Die evolutie dreigt een zwaarwegende kost te vormen voor de overheid.



Door proactief werknemers bij of om te scholen op basis van digitale en data skills kan België anticiperen en kosten vermijden.



Meer dan ooit is nu het moment om je carrière in eigen handen te nemen.



Organisaties moeten strategieën uitwerken om alle werknemers bij te scholen om hen op die manier duurzaam in te kunnen blijven zetten.



Overheden scheppen best een klimaat waarin digitalisering en de competentietransitie optimaal ondersteund worden. Een klimaat waarin opleiding doelgericht en flexibel ingezet kan worden. Een klimaat ook waarin vorming wordt gezien als investering en niet als een rigide verplichting.



Een rol waar druk naar gezocht wordt in zowat alle sectoren en in de financiële dienstensector in het bijzonder, is die van data steward. Die medewerkers hebben inzicht in de stroom van data die een bedrijf bezit en ze bewaken de kwaliteit ervan. Werknemers – administratieve medewerkers in het bijzonder – omscholen tot data stewards zal organisaties een concurrentievoordeel opleveren. Dit specifieke voorbeeld biedt heel wat inspiratie voor andere functies en competenties, in diverse sectoren.



Door bij de organisatie van het werk om te schakelen van 100% focus op één functie naar een principe van roldiversiteit, organiseer je een zekere mate van flexibiliteit. Die flexibiliteit in het functioneren van elke dag levert voorsprong op wanneer mensen in een snel veranderende economische context nieuwe rollen moeten invullen of moeten worden omgeschoold.



Op basis van multifunctionele teams kunnen organisaties innovatiever en performanter worden.

3. Macro-economische inzichten

3.1 Skills, sleutels voor activering en productiviteit

De toenemende automatisering en de sterke digitalisering van economie en samenleving geven een nieuwe vorm aan de toekomst van werk. Digitale transformatie, automatisering, robots en machines: ze maken het mogelijk om sneller en efficiënter te werken. Dat heeft niet alleen een positieve impact op onze productiviteit, maar ook op het welzijn van werknemers. Repetitieve en gevaarlijke taken worden geautomatiseerd en de eigenlijke jobinhoud kan op die manier gehumaniseerd worden.

Die automatisering en digitalisering zullen inhoudelijke veranderingen teweegbrengen voor heel wat bestaande jobs. Daarnaast worden ook nieuwe kansen, volledig nieuwe jobs en rollen, gecreëerd. Om mensen de kansen te laten grijpen die gepaard gaan met de automatiserings- en digitaliseringsgolf en om hun rol future proof te maken, zijn nieuwe skills nodig. We maken in deze publicatie graag duidelijk welke rol werknemers, werkgevers en beleidsmakers kunnen spelen om deze skills-transitie soepel te laten verlopen.

Omscholing om niet met open kraan te dweilen

Analyses leren dat we tussen nu en 2030 om en bij de 350.000 extra mensen aan de slag kunnen krijgen als we niet geconfronteerd worden met extreme gevolgen van de huidige onstabiele situatie. Achter deze netto jobgroei, die sowieso al een sterke roep naar activering van niet-werkenden inhoudt, schuilt een nog veel bredere dynamiek, een bruto-beweging zeg maar. De achterliggende cijfers tonen dat tussen nu en 2030 er zo'n 126.000 jobs zullen verdwijnen en ongeveer 477.000 nieuwe jobs aangeboden worden. In de oefening om de netto jobgroei van 351.000 in te vullen, zijn dus mogelijk veel meer mensen dan 351.000 betrokken. In het slechtste geval verliezen 126.000 mensen hun job en komen ze langdurig in de werkloosheid terecht. Dat vergroot de uitdaging om andere mensen te activeren tot 477.000. En dat op een moment dat ons land de tweede hoogste vacaturegraad van Europa kent.

Een dubbele inspanning dringt zich op. Aan de ene kant moeten we niet-werkenden maximaal activeren om aan de grote noden tegemoet te komen. Aan de andere kant moeten we preventief handelen en mensen in uitdagende functies niet loslaten. Het wordt cruciaal hen aan boord te houden in een deels gewijzigde of nieuwe rol.

Om dus niet te dweilen met de kraan open, moeten we mensen die een functie uitoefenen waarvan we weten dat de relevantie snel afneemt, in een vroeg stadium omscholen naar de profielen die morgen net meer gevraagd worden. Slagen we daar niet in en komen 126.000 mensen in de werkloosheid terecht, dan vergroot niet alleen de nodige activeringsinspanning maar verhoogt ondertussen ook de kost voor de maatschappij via de werkloosheidsuitkering die we vandaag quasi onvoorwaardelijk en onbeperkt voor hen voorzien. We kunnen het ons in de gegeven context niet veroorloven om mensen op beroepsactieve leeftijd van wie de jobrelevantie uitdooft, te laten afvloeien naar de sociale zekerheid.



Productiever worden vanuit een beter werkcomfort

Een andere bepalende uitdaging voor een veerkrachtige Belgische arbeidsmarkt is gelinkt aan onze productiviteit. Die productiviteit - dat is het resultaat dat één werkende kan realiseren - ligt in ons land traditioneel hoog. We bezetten de tweede plek in EU27. Maar onze productiviteit groeit niet langer en dat is anders dan in het verleden toen onze productiviteit stelselmatig toenam. Dat is ook anders dan in de ons omringende landen waar de productiviteit weliswaar ook onder druk staat maar toch nog gestaag groeit. De stagnerende productiviteit in België betekent dus de facto een achteruitgang van onze concurrentiepositie ten aanzien van onze buurlanden. En dat net op een ogenblik dat – typisch tijdens crisissen of de uitlopers ervan – markten worden veroverd of herverdeeld.

Voor een goed begrip: stijgende productiviteit kan niet als synoniem gezien worden van 'harder werken'. Stijgende productiviteit zal vooral gerealiseerd worden door een groter werkcomfort en door omscholing van mensen naar profielen met hoge toegevoegde waarde. Dat groter werkcomfort wordt actueel natuurlijk erg gelinkt aan efficiënt plaats- en tijdonafhankelijk werken. Daarnaast speelt ook technologische ondersteuning een voorname rol in het werkcomfort. Dat gaat onder andere over software en mobiele applicaties. Maar denk bijvoorbeeld ook aan ondersteuning via Augmented of Virtual Reality. Datagedreven strategieën zouden tot slot ook moeilijke beslissingen moeten onderbouwen. Data die intelligente toepassingen voeden - van datadashboards tot autonome systemen op basis van artificiële intelligentie - zullen op die manier tot betere beslissingen en efficiëntere processen leiden en zo onze productiviteit verhogen.

Upskilling, van collectief belang voor burger, bedrijf en beleid

Naast het activeren van mensen en het bewaken van een sterke productiviteit, is een derde voorname uitdaging voor de Belgische arbeidsmarkt het aanzetten van alle mensen en alle organisaties tot permanente vorming en waar nodig tot proactieve omscholing. Skills vormen immers de sleutel tot duurzame carrières en zijn cruciaal om comfortabel en efficiënt te kunnen werken. De Be The Change-analyses tonen aan dat geen enkel van 100 geanalyseerde profielen toekomstgericht immuun zal zijn voor digitalisering. Postbodes en huishoudhulpen zullen hun werkinstructies en planning digitaal aangereikt krijgen. De automechanici worden een autotechnoloog die niet langer motorolie ververst maar software voor de elektrische wagen updatet. Een advocaat of een radioloog zal de eerste inschatting van een rechtszaak of van een pathologie aan artificiële intelligentie overlaten.

Jobinhouden evolueren, nieuwe rollen zien het licht, markten veranderen en verbreden, nieuwe toestellen en tools worden in de bedrijfsprocessen geïntroduceerd: in elk van deze situaties moeten nieuwe skills ontwikkeld worden.

1. Dat is belangrijk voor het individu als zij of hij relevant wil blijven en dus heeft de burger een verantwoordelijkheid in deze.
 2. Dat is verder cruciaal voor ondernemingen om concurrentieel te kunnen zijn, markten te veroveren, nieuwe producten te lanceren, via nieuwe technologieën efficiënter en winstgeverder te werken. De onderneming heeft dus ook een verantwoordelijkheid in deze.
 3. En dat heeft tot slot een voorname impact op onze overheid. Want wanneer er een te grote mismatch is tussen gevraagde en aanwezige competenties, verhoogt voor vele mensen het risico op werkloosheid. En werkloosheid betekent een kost voor de overheid en minder welzijn voor haar burgers. Dus ook het beleid heeft in deze debatten een vanzelfsprekende verantwoordelijkheid.
-

3.2 Jobs die komen, jobs die gaan

Heel wat studies noemen digitalisering als een van de belangrijkste aanjagers voor extra jobcreatie tussen nu en 2030. Verder staan ook vergroening en verduurzaming van onze economie en onze maatschappij met stip vermeld. Maar daarnaast valt ook een sterke jobcreatie op die net complementair is aan het feit dat we processen digitaliseren en automatiseren. We zien - bijna als tegengewicht maar zeker als logisch gevolg - een minstens even sterke nood ontstaan aan profielen die in nauw contact staan met mensen, burgers, patiënten, klanten, leerlingen en voor wie er een sterke focus ligt op 'human skills'.

De sectoren met de sterkste voorspelde jobcreatie tussen nu en 2030, zijn:

1. Diensten aan bedrijven
2. Zorgsector
3. Bouw
4. ICT
5. Groot- en kleinhandel
6. Onderwijs

Vraag naar digitale experts en 'data stewards'

In de context van digitalisering schat de Be The Change studie de nood aan extra digitale experts in op 45.000 extra profielen tussen nu en 2030. Dat is een cijfer bovenop alle vervangingen die moeten voorzien worden, bijvoorbeeld door pensioneringen. Van die extra profielen worden 10.000 digitale experts in de ICT-sector zelf gevraagd. Dit betekent dat meer dan drie vierden van de digitale experts die we extra nodig hebben, een digitale rol zal invullen in een onderneming met een andere kernactiviteit.

De nieuwe digitale jobvragen hebben vooral betrekking op de volgende domeinen:

- Data & AI
- Cybersecurity & ethiek
- Infrastructuur

De cijfers tonen en ook de praktijk leert dat administratieve taken alsmear meer geautomatiseerd worden. Data toepassingen nemen administratieve taken zoals het controleren van rekeningen over en voeren ze sneller en efficiënter uit. In de financiële sector bijvoorbeeld, die banken en verzekeraars overkoepelt, zullen tussen nu en 2030 naar verwachting 5.500 van die ondersteunende en administratieve jobs achterhaald zijn. Die trend doet zich niet alleen voor in de financiële sector, maar heeft ook grote impact op de sector 'diensten aan bedrijven', de groot- en kleinhandel, de gezondheidszorg en de technologiesector (respectievelijk -7200, -7000, -6100 en -4200 administratieve jobs). Over alle sectoren heen zullen er zo'n 56.500 mensen die gewoon zijn ondersteunend, gestructureerd, proces- of projectmatig te werken, beschikbaar worden op de Belgische arbeidsmarkt.

Een inschatting van de extra nood aan het ruim gedefinieerde profiel van 'data steward' brengt ons op 7.600 extra gevraagde profielen tussen nu en 2030, verspreid over verschillende sectoren. Verder in deze publicatie gaan we via een 'case study' concreet in op die omscholing van administratief bediende naar data steward.

Stijgend belang van data skills en humane skills

Toenemende automatisering en sterke digitalisering zullen ook nieuwe rollen met zich meebrengen en bestaande jobs doen wijzigen. Analyses tonen logischerwijze aan dat mensen in een digitaliserende wereld vooral analytische en datagerelateerde skills zullen moeten verwerven zoals (1) kennis van datacollectie en databeheer, (2) kennis van datavisualisaties en data-analyse en (3) kennis om op basis van data beslissingen te nemen. Die competenties zijn effectief van wezenlijk belang maar - opnieuw als een soort tegengewicht - zullen ook sociale, emotionele, kortom humane skills, alsmaar belangrijker worden. Deze skills zijn vooral essentieel voor rollen waarin mensen zowel moeten kunnen begrijpen als uitleggen hoe digitale oplossingen werken en op welke manier data bijdragen tot betere beslissingen en het automatiseren van processen. Denk maar aan de rollen van business analyst, projectmanager, trainer, teamcoach of customer satisfaction medewerker.

Omscholing, een nieuwe start met goede troefkaarten

De dynamiek van verdwijnende en meer gevraagde jobs en van competenties die aan belang winnen, maakt duidelijk dat werknemers zich best actief voorbereiden op die veranderingen om relevant te blijven in hun job. Zelfs werknemers van wie de huidige job volledig dreigt te verdwijnen, hebben vaak nog sterke troefkaarten in handen.

Die medewerkers hebben meestal uitgebreide kennis van de sector en van het bedrijf waarvoor ze werken. En dat geeft hen meer dan een streepje voor in de zoektocht van werkgevers om de nieuwe rollen waaraan het bedrijf nood heeft, in te vullen. In een arbeidsmarkt die getypeerd wordt door krapte, doe je dat nu eenmaal best met vertrouwde mensen.

Dat zien de bedrijven blijkbaar alsmaar sterker in. In de Deloitte Global Human Capital Trends-enquête van 2021 primeerde voor zo'n 72% van de beslissingsnemers in bedrijven 'het vermogen van mensen om zich aan te passen, zich om te scholen en nieuwe rollen op zich te nemen' om disrupties in de toekomst het hoofd te bieden. 41% van die executives vond 'werknemers op een hoger niveau tillen door bijscholing, omscholing en mobiliteit' de belangrijkste toekomstgerichte actie. Opvallend – en een trend die we moeten begrijpen om hem dan te kunnen keren – is dat slechts 17% van de executives aangeeft dat er grote bereidheid is bij de werknemers om zich aan te passen, zich om te scholen en nieuwe rollen op te nemen.



Het hoofdstuk 'Macro-economische inzichten' werd samengesteld door Agoria's arbeidsmarktexpert Jeroen Franssen in overleg met de andere auteurs. Jeroen is het gezicht van het Be The Change programma waarin de impact van grote veranderingen op onze arbeidsmarkt wordt onderzocht en voorspeld. Uit een hele reeks data rond jobverlies, jobwinst en jobverandering trekt hij scherpe conclusies en komt hij met innovatieve visies rond 'new ways of working, learning & recruiting'.

Meer info via www.agoria.be/bethechange.

Jobs die komen, jobs die gaan

Geschat aantal jobs dat verdwijnt tussen 2023 en 2030	126.000
Geschat aantal bijkomende jobs die gecreëerd worden tussen 2023 en 2030	477.000
Geschatte netto jobwinst	351.000

Profielen waarvoor het grootste jobverlies voorspeld wordt

Administratief bedienden	-53.000
Handenarbeiders in productie	-19.500
Logistieke goederen-handling	-11.200
Kassiers, onthaal- en loketbedienden	-7.000

Sectoren met het grootste aandeel in het totaal aantal verdwijnende jobs (126.000)

01. Wholesale & retail	16%
02 Technologische industrie	11%
03. Diensten aan bedrijven	10%
04. Transport & logistiek	9%
05. Publieke sector	7%

Sectoren met het grootste aandeel verdwijnende jobs ten opzichte van het totaal aantal jobs in die sector.

01. Technologische industrie	5% van alle jobs in de sector zal in 2030 niet meer bestaan
02. Media & digital entertainment	5% van alle jobs in de sector zal in 2030 niet meer bestaan
03. Financiële sector	4% van alle jobs in de sector zal in 2030 niet meer bestaan
04. Transport & logistiek	3% van alle jobs in de sector zal in 2030 niet meer bestaan
05. Chemie & life science	3% van alle jobs in de sector zal in 2030 niet meer bestaan
06. Traditionele industrie	3% van alle jobs in de sector zal in 2030 niet meer bestaan

4. Burgers & bedrijven: samen onderweg naar een digitale toekomst

4.1 Zin geven aan en in verandering

We worden geconfronteerd met tal van veranderingen en zitten midden in fameuze transitie, onder meer op vlak van technologie, digitalisering en energie. Deze evoluties hebben een significante impact op de samenleving in haar breedste zin en dus zeker ook op het economisch weefsel en de arbeidsmarkt. Ondernemingen zijn volop aan de slag om zich in te schakelen in deze transitie maar hoe neem je ook je medewerkers optimaal mee in dit verhaal?

Om één en ander te illustreren, zoomen we in op de case van de 'datatransitie'. De cruciale eerste stap om je werknemers aan boord te krijgen van je datagedreven verhaal, is hen helder uit te leggen waarom je onderneming een organisatie wil worden waar data centraal staan. Die data kunnen je organisatie op verschillende manieren helpen om betere beslissingen te nemen en klant- en medewerkerservaringen naar een hoger niveau te tillen. Dat moet je je medewerkers laten aanvoelen.

Klantgericht worden met data. Data zullen je helpen om je klanten beter te leren kennen. Op basis van data krijg je een helder inzicht in de behoeften van je klanten. Je kan daardoor de communicatie en je aanbod aan zowel producten als bijhorende diensten op hun maat aanpassen.

Data maken het mogelijk om activiteiten en processen te stroomlijnen. Data zullen je helpen om je activiteiten en processen te optimaliseren. Door gegevens te verzamelen over bijvoorbeeld de toeleveringsketen, de voorraad, de personeelsplanning en de toestand van het machinepark, kunnen organisaties hun processen monitoren, in-time inspelen op de vraag, reageren op storingen of er zelfs op anticiperen.

Data kunnen leiden tot betere besluitvorming. We spreken niet tegen dat menselijke intuïtie het vaak vrij goed doet, maar data zullen de snelheid en coherentie van de besluitvorming vergroten.



Een talent- en ontwikkelingsstrategie

Een tweede stap is erop toe te zien dat je huidige en toekomstige werknemers over de juiste kennis en skills beschikken. Je kan er op verschillende manieren voor zorgen dat werknemers, bijvoorbeeld administratief personeel, hun skills aanpassen. Daarvoor moeten soms wel eerder traditionele visies aan de kant geschoven worden en moeten ze plaats maken voor een meer talentgebaseerde aanpak.

Als een organisatie in een arbeidsmarkt, die getypeerd wordt door krapte en snelle veranderingen, wil bloeien en concurrentieel wil blijven, dan moet die organisatie het potentieel van de werknemers optimaal benutten. Dat kan enkel in een cultuur van permanente ontwikkelkansen en zelfontplooiing.

In een context van verandering lijkt het bijna vanzelfsprekend om vooral te focussen op externe aanwervingen, op basis van een lange lijst met hoge functievereisten. In een arbeidsmarkt waarin het aantal beschikbare kandidaten echter laag is en het skillslandschap bovendien razendsnel verandert, is het nochtans vaak weinig realistisch mensen te vinden die meteen aan alle skillvereisten voldoen. Het duurt daarenboven gemiddeld tussen de zes en acht maanden vooraleer een nieuwe werknemer op kruissnelheid is.

Een organisatie kiest er in de huidige, krappe arbeidsmarktcontext dan ook beter voor om buiten haar traditionele, geïdealiseerde talentenvijver te zoeken. Het is een meer duurzame aanpak om de ideale kandidaat, de speld in de hooiberg, te laten voor wat hij is en mensen aan boord te halen met wie je een wederzijds engagement voor persoonlijke groei en een flexibele loopbaaninvulling aangaat. Net door mensen met een verschillende achtergrond, met een goede basiskennis en een sterke mate van complementariteit ten opzichte van anderen in je organisatie, in dienst te nemen, kan je putten uit een veel beter gevulde en zuurstofrijkere talentvijver met groot potentieel.

De sterkste kandidaten zitten vaak dichtbij

Organisaties zitten, wat topkandidaten betreft, vaak letterlijk op een berg aan onbenut potentieel. De sterkste kandidaten voor nieuwe rollen zitten dikwijls gewoon tussen het eigen personeel. Alleen bekijken we die mensen te vaak vanuit het hier en nu, vanuit de functie die zij op dat eigenste moment bekleeden, en veel minder vanuit hun groeimogelijkheden. Het is duidelijk aangetoond dat interne mobiliteit een positief effect heeft op de motivatie, de retentie en de tevredenheid van werknemers.

Maar vaak weten werknemers die zich horizontaal door een organisatie willen bewegen niet hoe ze dit binnen de onderneming op een aanvaardbare manier kunnen aanbrenge. Ze zien zo vaak eerder nieuwe kansen bij een andere werk- of opdrachtgever. Het is aan ondernemingen om de aandacht te vestigen op interne mogelijkheden, om gepersonaliseerde programma's voor interne mobiliteit aan te reiken en om een veilige omgeving te creëren waarin medewerkers groeivragen kunnen stellen.

Dit kan bijvoorbeeld via platformen voor kansen en talent. Die platformen visualiseren en communiceren de mogelijkheden voor werknemers op vlak van professionele ontwikkeling, opleiding, mentorship, projectparticipatie, netwerking, promotie, diversiteit en inclusie. Zulke platformen hebben als doel een interne marktplaats te creëren die skills en competenties matcht aan noden in de organisatie.

Autonomie bieden

Een organisatie kan nog zo'n brede waaier aan bij- of omscholingsinitiatieven aanbieden om haar werknemers te ondersteunen, uiteindelijk moeten de werknemers zelf ook belangstelling hebben om zich de nieuwe skills eigen te maken. Om van permanente vorming een succes te maken, is het van essentieel belang werknemers aan te spreken op hun intrinsieke motivatie. Autonomie is daarin cruciaal. Laat mensen de controle en verantwoordelijkheid nemen over hun eigen carrière binnen de krijtlijnen van de organisatiedoelstellingen.

In plaats van werknemers top-down opleidingen op te dringen, kunnen werknemers zelf keuzes maken op basis van hun interesses en capaciteiten. Coachend leiderschap speelt hierbij een belangrijke rol. Zo gaf 60% van beslissingsnemers profielen in de Deloitte Global Human Capital Trends-enquête (2021) aan dat coachend leiderschap belangrijk is als motivator om zich voor te bereiden op wat de toekomst in petto heeft. Betrokken teamcoaches hebben vaak het beste zicht op hun mensen en hun potentieel. Zij zijn daarom vaak het best geplaatst om hen te wijzen op kansen die zich kunnen aandienen door nieuwe skills te ontwikkelen. Zij kunnen er bovendien op toezien dat individuele groeipaden en strategische bedrijfskeuzes optimaal parallel lopen.

Roldiversiteit en complementariteit

De beste context om bij werknemers de zin om zich te ontwikkelen aan te wakkeren, is door te werken met rollen. In tegenstelling tot vaste functies kan één medewerker meerdere rollen spelen, vaak verspreid over diverse projecten. Rollen zijn een minder vast omliggende reeks taken die op een soepele manier vorm krijgen op basis van competenties en potentieel van de medewerker in relatie tot zijn collega's-teamleden.

Dit vermijdt dat werknemers zich opgesloten zullen voelen in een vaste omliggende job. Het kunnen spelen van meerdere rollen in verschillende projecten laat toe meer gepersonaliseerd in te spelen op interesses en potentieel van een medewerker. Zo kan de rol van data steward, voor een organisatie die start met een datagedreven beleid, makkelijk worden gecombineerd met een aantal andere rollen, zoals die van marketeer, CRM-specialist of financieel medewerker.

Een praktisch handvat om dit te concretiseren, is bijvoorbeeld het hanteren van het 3 rollenprincipe als richtlijn in de organisatie van het takenpakket. Daarbij werkt een medewerker voor het grootste deel van de tijd in zijn of haar hoofdrol aan het voornaamste project waarvoor de persoon in kwestie ook eindverantwoordelijkheid draagt (vb: analytische boekhouding). Een beperkter deel van de tijd speelt zij of hij een ondersteunende rol (vb: ondersteuning bij de uitwerking van een plan voor employee benefits) in een ander project dat voldoende divers is ten opzichte van het eerste project. Tot slot besteedt elke medewerker een aantal dagen per jaar aan innovatie en ontwikkelt hij of zij zich richting een rol voor de toekomst, in lijn met de bedrijfsstrategie (vb: data steward).

Bedrijven zouden organisatiestructuren waarin afdelingen en functies bijna exclusief verbonden zijn met gelijkaardige profielen, moeten herdenken. Een organisatie zou ervoor kunnen kiezen om cross-functionele teams op te zetten, die samen een project tot een goed einde brengen vanuit complementariteit en met een bepaalde autonomie en beslissingsbevoegdheid. Teams opzetten waarin ieder lid een ander perspectief, unieke skills en andere ervaringen inbrengt, kan het potentieel van een organisatie vergroten. Deze teams komen niet alleen op de proppen met creatievere ideeën door elkaar uit te dagen. Ze drijven elkaar ook sterker richting gezamenlijk einddoel en zullen bovendien ook van elkaar leren.

4.2 Het heft in eigen handen nemen

Onze economie wordt dus getypeerd door behoorlijk snelle technologische evoluties en wordt steeds meer door data aangedreven. En ook onze arbeidsmarkt verandert mee. De lineaire loopbaan, een volledige carrière in dezelfde functie of bij dezelfde werkgever, wordt steeds nadrukkelijker de uitzondering. Dat kan het gevolg zijn van bedrijven die de aard van hun activiteiten zo zien veranderen dat er behoefte aan andere profielen ontstaat. Maar het is vaak evenzeer de keuze van medewerkers die hun perspectief willen verbreden, niet willen vastroesten of tijdens hun loopbaan veranderende persoonlijke ambities koesteren.

Leren als geschenk

In die context is het verstandig om ook als individu, als werknemer of werkzoekende, te anticiperen op veranderingen en de kansen die ermee gepaard gaan en daarom je competenties mee te laten evolueren en te blijven versterken. Toch zijn onze cijfers rond opleidingsparticipatie behoorlijk laag. Uit cijfers van Eurostat blijkt dat van alle werkenden in ons land 10,2% aangeeft de laatste maand een opleiding te hebben gevolgd. Dat cijfer ligt lager dan het Europese gemiddelde (10,8%) maar ligt opvallend lager als we het vergelijken met Nederland (26,6%) of met de 'Nordic countries' Denemarken (22,3%), Finland (30,5%) of Zweden (34,7%).

Het zou verrijkend zijn voor mens, maatschappij en economie als permanente vorming - het voortdurend laten evolueren van de eigen skills - een evidentere plek zou innemen in de levens van de Belgen. Leren als een opportuniteit of als geschenk voor verdere persoonlijke en loopbaanontwikkeling en niet als zwaarwegende verplichting. Daarom moeten zoveel mogelijk praktische drempels voor permanente vorming weggenomen worden. Het moet financieel toegankelijk zijn voor iedereen. Het aanbod moet kwalitatief sterk zijn, in verschillende leervormen gepresenteerd worden en moet bovendien voldoende keuze laten tussen dag-, avond- en weekendopleidingen.

Voor de spiegel om perspectief te zien

Elke burger, werknemer of werkzoekende, zou zich regelmatig voor de competentiespiegel moeten durven zetten. Beschik ik vandaag over een sterke set van competenties? Hoe zal mijn job toekomstgericht veranderen en welk initiatief kan ik nemen, welk groeipad wil ik in die context bewandelen? Waar neem ik zelf verantwoordelijkheid voor en voor welke delen van mijn persoonlijke en functionele groei spreek ik mijn werkgever aan?

De competentievraag durven stellen in het kader van persoonlijke ambities of in het kader van waar je bedrijf naartoe wil. Perspectief creëren voor jezelf of voor jezelf in combinatie met je werkgever. Dat is de cruciale oefening. Want dat perspectief op de toekomst leidt tot een veel grotere leerbereidheid dan wanneer je moet leren om iets wat vandaag niet optimaal loopt, te corrigeren.



Het hoofdstuk 'Burgers en bedrijven: samen onderweg naar een digitale en datagedreven toekomst' werd samengesteld door Thomas Pensaert en Yves Van Durme in overleg met de andere auteurs.

Yves Van Durme is Global Organisation Transformation Leader alsook een partner in de Noord & Zuid Europa Consultancy tak van Deloitte. Yves is gespecialiseerd in Culturele Transformatie, Leiderschap & Organisationele Ontwikkeling alsook (datagedreven) People Strategy.

Thomas Pensaert, senior manager bij Deloitte en expert in strategische workforce planning en analytics.

5. Het belang van collectieve inspanningen

5.1 De kracht van het ‘samen’ dingen doen

Permanente vorming is een subtiel samenspel van de ontwikkelrichting van een onderneming en de ontwikkelingsmogelijkheden en -motivatie van haar mensen. Toch moet er in deze context vanuit een breder perspectief gekeken worden dan enkel naar onderneming en individu. Aan permanente vorming en omscholing is immers ook een duidelijk collectief belang verbonden.

Onze arbeidsmarkt wordt getypeerd door een grote nood aan sterk gekwalificeerden mensen. De niet-actieve bevolking die we aan de slag willen krijgen, is eerder beperkt gekwalificeerd. Die mismatch kunnen we oplossen door collectieve opwaartse mobiliteit op onze arbeidsmarkt. Als iedereen zich zou bijscholen en wil werken aan sterkere kwalificaties, dan wordt de nood aan hoger gekwalificeerden vaker door de werkenden zelf ingevuld. Door het doorschuiven van die groeiende profielen, creëren we een nieuwe nood die zich wat lager op de arbeidsmarktladder bevindt. Die toegang is een stuk realistischer voor mensen die vandaag niet actief zijn.

We hebben dus met z'n allen belang bij een opwaartse mobiliteit op onze arbeidsmarkt. Een aantal 'nordic countries', om Denemarken niet specifiek te noemen, kennen een veel meer dynamische arbeidsmarkt waarbij werkenden een natuurlijke ambitie hebben naar meer comfortabele jobs, werk met meer impact, opdrachten met grote toegevoegde waarde. Dat heeft ertoe geleid dat Denemarken het meest arbeidsproductieve land van Europa is kunnen worden.

Om de inspanningen van bedrijven en burgers tot maximale impact te laten leiden, worden krachten best gebundeld. Collectief inspanningen doen betekent investeringen verdelen en toegevoegde waarde creëren door schaalvergroting. Het betekent ook de deuren wijd openzetten voor elkaar, innovatief durven zijn in de manier waarop we het werk organiseren en traditionele grenzen overschrijden.

De deuren wijd open

Onderwijsinstellingen en ondernemingen liggen vandaag nog te vaak ver uit elkaar. Intensief naar elkaar toegroeien en investeren in nauwe samenwerking wordt noodzakelijk. Net als de nood aan voortdurende interactie om curricula vraaggedreven vorm te geven. Ook een sterkere interactie tussen experts uit het werkveld en het onderwijs verdient aanbeveling. De structuren en regels moeten laagdrempelig en uitnodigend zijn voor mensen uit het bedrijfsleven om hun praktijkervaring actief te kunnen delen met jongeren.

Daarnaast kunnen onderwijsinstellingen nog meer toegankelijk worden voor mensen die er afstudeerden en die ondertussen werken maar nog willen bijscholen om hun kennis actueel te houden. Onderwijsinstellingen zetten de deuren best maximaal open voor professionals en bieden voor hen best een aantrekkelijke waaier van korte opleidingsonderdelen of microlearnings aan die worden afgeleid uit de traditionele curricula. Bij wijze van spreken als een soort onderhoudscontract bij eerder behaalde diploma's. Bij elk leeraanbod moet bovendien de vraag naar toegankelijkheid gesteld worden, zowel vanuit financieel maar ook vanuit organisatorisch oogpunt, bijvoorbeeld door in te zetten op digitale of avond- en weekendopleidingen.

Ook bedrijven zetten hun deuren best massaal en wijd open. Een sterkere koppeling tussen onderwijs en bedrijven moet omgezet worden in ruimere stagemogelijkheden om studenten de kans te geven de verworven kennis aan de praktijk te toetsen via lange of herhaaldelijke stages of duale leertrajecten.

Zo'n intense vorm van samenwerking geldt best niet enkel voor bedrijven in relatie met het traditionele onderwijs. We vergeten vaak de grote groep die bekend staat als NEET's (Not in Employment, not in Education, not in Training), maar die we liever bestempelen als UP's, Unknown Potential. Daarom worden krachten best ook gebundeld met sterke doelgroep initiatieven als Molengeek, BeCode, Girleek, Youthstart en andere erg waardevolle organisaties, om alle jongeren zo goed mogelijk te bereiken en kansen te bieden.

Talent community

Zowel mensen als bedrijven hebben nood aan flexibiliteit. Een 'open-source talent community' kan voor beide partijen die behoefte helpen invullen. Organisaties en ondernemingen die vanuit verschillende kernactiviteiten aan gelijkaardige doelstellingen werken, kunnen hun opdrachten of hun projecten kenbaar maken in zo'n community. Ze kunnen er aangeven aan welke competenties ze nood hebben en op welke beschikbaarheid ze rekenen in het kader van die projecten.

Werkzoekende kandidaten, studenten, zelfstandigen, werknemers die wat anders of wat extra's willen, gepensioneerden: ze verenigen zich in zo'n open-source talent community en kunnen hun competenties, hun projectervaring, hun interesses en hun beschikbaarheid op datzelfde platform in de verf zetten. Het maatschappelijke of economische doel waarvoor een community staat, is de verbindende factor die mensen naar een welbepaalde community trekt.

Permanente en korte interactie tussen vraag en aanbod die resulteert in snelle beschikbaarheid van goed opgeleide medewerkers. Het spreekt voor zich dat dit een groot voordeel betekent in een context van snelle verandering. Bovendien zouden bedrijven in zo'n talent community ook samen kunnen investeren in opleiding en in collaboratief leren. In die context kan samen geleerd worden onder mentorship van een aantal coachende experts maar kan bijvoorbeeld ook peer-to-peer geleerd worden van elkaars rijke ervaringen. Dit vergroot de bagage van de mensen in de community en kan deelnemende organisaties helpen om de opleidingsinvesteringen te delen.

Centrale behoefteanalyse

Ook voor het helder in kaart brengen van de huidige en toekomstige nood aan competenties en profielen, kan er best op grotere schaal gewerkt worden. Een centrale meetmethodiek uitwerken en samen tot een eenvoudige 'common ground of understanding' rond competentienoden komen, dat laat toe om een duidelijke en eenduidige groei-oproep bij de bevolking te lanceren. Het laat bovendien sectoren en bedrijven toe een vliegende start te nemen met hun gedetailleerde 'skills for the future' oefening. Ze moeten zo immers niet van een leeg blad vertrekken. En het laat tot slot het beleid toe te focussen op die competenties en omscholingstrajecten die macro-economisch het meest relevant zijn en de beschikbare middelen vooral daarop in te zetten.

Zo'n centrale behoefteanalyse kan het meest efficiënt op nationaal niveau uitgetekend worden en op regionaal en op sectorniveau verfijnd worden. Bij het vertalen naar de praktijk blijft natuurlijk een cruciale rol weggelegd voor het regionaal niveau. Daar bevinden zich immers de hefboomen en worden de middelen ingezet. Het is dus aan de regio's om te bepalen op welke specifieke competentienoden en op welke omscholingstrajecten zij het meest nadrukkelijk zullen inzetten. Waar is een regio op basis van de typische activiteiten het meest bij gebaat? Of welke zijn de strategische, economische en maatschappelijke keuzes voor de toekomst die een regio wil maken? Welke competentieconsequenties hebben die keuzes? De huidige, regionale oefening rond actuele knelpuntberoepen wordt daarom best uitgebreid naar huidige knelpuntcompetenties, rollen van de toekomst en meest relevante omscholingstrajecten.

Gerichte ontwikkeling van het aanbod

Hoewel de aandacht voor evoluties van competenties en profielen pas echt concreet wordt in de ondernemingen zelf, moeten ook sectoren en het intersectoraal niveau nadenken over hun toegevoegde waarde. Om de vertaaloefening van generieke competentievraag naar specifiekere vragen in hun bedrijven te ondersteunen, kunnen sectoren de centrale behoefteanalyse best verder verfijnen. Met zo'n gedetailleerdere sectoranalyse kunnen ze sectorale opleidingsaanbieders of commerciële training providers aanzetten tot de ontwikkeling van het prioritaire vormingsaanbod.

De meest impactvolle evoluties, de grootste veranderingen, zijn echter vaak niet sectorspecifiek maar doen zich maatschappij breed voor. Denk maar aan digitalisering of aan vergroening en verduurzaming. Om tot de breedst mogelijke gedragenheid voor deze bewegingen te komen, om rond deze evoluties vanuit verschillende disciplines te leren samenwerken, heeft ook het intersectorale niveau haar plek in deze debatten. Dat niveau is het niveau bij uitstek om de investeringen in ontwikkeling van leermateriaal samen te brengen en te optimaliseren maar ook om het leren op basis van multidisciplinaire projecten of het collaboratief leren te promoten.

5.2 De juiste investeringsfocus voor het beleid

Niet elk bedrijf heeft een even grote financiële marge om bijscholings- en omscholingsinitiatieven voor werknemers te kunnen financieren. Dit dwingt hen om prioriteiten te stellen. De beperkte middelen worden dan vaak ingezet voor het opleiden van medewerkers in zogenaamde sleutelposities die meestal al langer geschoold zijn en al over een behoorlijke competentie set beschikken.

Die situatie zorgt er onbewust voor dat medewerkers met strikt uitvoerende taken - die over het algemeen wat korter geschoold zijn - wat opleiding betreft regelmatig niet in beeld verschijnen. En bovendien heeft die laatste groep werknemers, net als bedrijven, ook niet altijd de eigen financiële middelen om in hun persoonlijke ontwikkeling en opleiding te investeren. Een sterk beleid zou hier het verschil kunnen maken en een stimulerende rol kunnen spelen door massaler financiering, belastingvoordeel, beurzen of andere vormen van incentives te voorzien.

Focus op mensen met beperkte kwalificaties

Met subsidies of belastingvoordelen focust de overheid zich best op initiatieven die beperkt gekwalificeerde profielen verder opleiden en klaarstomen voor de arbeidsmarkt. De belastingvoordelen voor organisaties in Vlaanderen die vandaag al jonge, korter opgeleide mensen aanwerven wegen immers meestal niet op tegen de investeringen die een onderneming moet doen om hen bij te scholen.

Beurzen kunnen worden voorzien voor beperkt gekwalificeerden die opleidingen volgen als ze afgestemd zijn op de huidige en toekomstige behoeften op de arbeidsmarkt, op de knelpuntberoepen en op de jobs van de toekomst. Opleidingscheques dekken de helft van de kosten van bepaalde opleidingen. Maar voor vele mensen is zelfs de helft van de financiële inspanning nog een zware last. Beurzen die de opleidingskost volledig dekken en zelfs nog een extra stimulans zouden inhouden, zijn een essentiële hefboom om de uitdaging van knelpuntberoepen en jobs van de toekomst op te lossen.

Investeringen in plaats van kosten

Als een bedrijf investeert in computers, in hard- of software, kan het die investering over meerdere jaren afschrijven. Op die manier weegt de financiële inspanning niet volledig door op het resultaat van het jaar waarin geïnvesteerd wordt. De kost wordt over een aantal jaren verspreid. Dat valt te verantwoorden. Het gaat immers vaak over behoorlijk grote bedragen waarvan de return on investment niet zomaar meteen wordt bereikt. Hetgeen wordt aangekocht, wordt bovendien ook effectief meerdere jaren gebruikt.

Investeringen in machines zijn afschrijfbaar. Maar als een onderneming voor haar werknemers wil investeren in langdurige opleidingstrajecten, moet de volledige pil in het jaar van de investering geslikt worden. Voor ondernemingen waarin aan het eind van het boekjaar sterk op het resultaat onder de streep wordt gefocust, is het dus vaak zwaar wikkelen en wegen om opleidingsinspanningen effectief te laten doorgaan. Ondernemingen die investeren in het future proof opleiden van hun medewerkers, verdienen daarom ook ondersteuning. Dit kan door bestaande instrumenten uit te breiden naar de opleidingsinspanningen die ondernemingen doen.

Maak proactieve omscholingstrajecten mogelijk

Proactieve omscholing tijdens de loopbaan zou moeten vermijden dat mensen in de werkloosheid terechtkomen. Op dat vlak betekent gerichte omscholing ook een preventieve besparing op de te voorziene werkloosheidsuitkeringen. Een deel van de middelen dat daardoor niet besteed moet worden, kan resoluut op voorhand geïnvesteerd worden voor de vormingsinspanningen van werkenden met een profiel dat op termijn minder gevraagd zal worden.

De Be The Change-studie schat het aantal verdwijnende jobs tot 2030, profielen die niet langer gevraagd zullen worden, in op 127.000. Als we mensen met een verdwijnend jobprofiel niet omscholen naar een andere job en we die mensen in de werkloosheid terecht laten komen, betekent dit:

Kost van de werkloosheid	$127.000 \times € 38.000^* = € 4,826$ Mia per jaar
Niet-benutte productiviteit	$127.000 \times € 96.649^{**} = € 12,274$ Mia per jaar

* Gemiddelde jaarlijkse kost per persoon in de werkloosheid

** Gemiddelde toegevoegde waarde per werkende in België (2019)

Het beleid dat we vandaag zien, blijft sterk focussen op het ondersteunen van niet-werkenden. Op een arbeidsmarkt die de laatste jaren gekenmerkt werd door steeds structureler wordende krapte, is dat niet langer de juiste insteek. Investerings in activering en in het vermijden van werkloosheid moeten de bovenhand krijgen en groter worden dan investeringen in het ondersteunen van werkloosheid.

Versterkende voorwaardelijkheid

Ons regelgevend kader, ons beleid inzake arbeidsmarkt en sociale zekerheid: ze mogen geen stokken in de wielen steken van de competentieontwikkeling en omscholing in het kader van een job of voor de zoektocht naar werk. Het verschil tussen werken en niet werken moet in die optiek verder vergroot worden. Alle drempels die mensen ervan weerhouden te werken en systeemfouten die werken nadelig maken, moeten weggewerkt worden. Ook bij- of omscholen moet aantrekkelijker zijn dan niet werken. Voorkomen is daarbij altijd beter dan genezen. We moeten dus in eerste instantie vermijden dat mensen in de werkloosheid terecht komen door hen proactief om te scholen.

Maar verder kan de werkloosheidsuitkering best als hefboom gezien worden om mensen weer vlotter te heroriënteren naar de arbeidsmarkt. Een wezenlijk deel van die uitkering zou voorwaardelijk moeten worden en nadrukkelijker gelinkt moeten worden aan opleidingsinspanningen naar knelpuntberoepen of jobs van de toekomst. Dit vraagt tegelijkertijd een nauwere coaching of opvolging van werkzoekenden en een centrale behoefteanalyse, een duidelijk zicht op waar de grootste noden liggen.

Het huidig systeem van werkloosheidsuitkeringen biedt nog te weinig incentives voor mensen om ownership te nemen over de eigen loopbaan en ontwikkeling. Het feit dat deze uitkeringen vandaag quasi onvoorwaardelijk en ook onbeperkt zijn in de tijd, heeft geen positieve invloed. We pleiten er dan ook voor om de werkloosheidsuitkering voorwaardelijk te maken, op basis van voorwaarden die versterkend moeten werken. In die context van vorming en gerichte activering, kan het efficiënt zijn de verantwoordelijkheid voor de uitkeringen na een bepaalde tijd naar de regio's over te dragen.

Snelle, simpele en impactvolle leerrekening

Een instrument dat het individu kan helpen om het heft in eigen handen te nemen, is de leerrekening. Een idee waar de verschillende overheden in ons land al een tijdje mee aan de slag zijn. Zo'n leerrekening zal zeker zijn nut bewijzen bij het stimuleren van leercultuur, het vergroten van leerbereidheid en het toegankelijker en transparanter maken van de verschillende leerincentives. Maar nog voor de leerrekeningen het licht zien, dringt een rationalisatie zich al op. Het is positief dat de verschillende overheden er mee bezig zijn, maar het is minder efficiënt dat ze er op verschillende manieren mee bezig zijn. Intensief overleg tussen de verschillende regio's wordt de sleutel om van de leerrekening een snelle, een simpele en een impactvolle oplossing te maken voor iedere burger.



Vormingsbeleid vereist een flexibele, adaptieve aanpak gebaseerd op de (veranderende) wensen van individu en werknemer, en noden van werkgever en werknemer. Het moet beleidsmatig mogelijk zijn om vormingsinspanningen in te zetten waar deze ook effectief opportuun zijn en binnen het kader van de arbeidsrelatie. Daarnaast is ook een belangrijke rol weggelegd voor het activeringsbeleid en arbeidsbemiddelingsdiensten: relevante vorming moet nog meer ingezet worden als hefboom naar werk.

Ineke De Bisschop & Joris Vandersteene, experten VBO



6. Casestudy: data stewardship



Tussen nu en 2030 zullen zo'n 56.500 administratief bedienden niet langer hun huidige job uitvoeren. Typend voor dit profiel: ondersteunend, gestructureerd, in staat proces- en projectmatig te werken.

In diezelfde periode manifesteert zich een nood aan zo'n 45.000 extra digitale experts die gevraagd worden in zowat alle sectoren van onze economie. Zo'n 7.600 van hen zullen zich proces- of projectmatig bezig moeten houden met databewustzijn in ondernemingen en zullen ondersteunende taken moeten verrichten voor gestructureerde dataverzameling en kwaliteitscontroles van data.

Als in het slechtste geval 56.500 mensen in de werkloosheid terecht komen, betekent dat een jaarlijkse kost van € 2,15 Mia. Slagen we erin 7.600 van hen om te scholen tot 'data stewards', dan verlagen we alvast die kost met € 288,8 Mio en creëren we € 734,5 Mio aan BBP.

6.1 Een valkuil die voor verlies kan zorgen

De meeste organisaties die hun digitale transformatie versnellen en hun analysecapaciteiten willen vergroten om betere beslissingen te kunnen nemen, worstelen met een van hun belangrijkste activa, de data. Beslissingen met grote impact steunen op relevante inzichten. Die relevante inzichten zijn net sterk afhankelijk van data en ze vallen dus best terug op data van hoge kwaliteit. Vaak investeren ondernemingen wel om technologische profielen aan te trekken die data in detail analyseren. Ze investeren ook vaak in performante technologische infrastructuur.

Het blijkt regelmatig een valkuil wanneer er te weinig aandacht gaat naar wat of wie het vergt om te zorgen dat data accuraat, vlot toegankelijk en betrouwbaar zijn. De kwaliteit van data is doorslaggevend voor een organisatie die datagedreven wil werken. Het belang daarvan wordt – dat leren heel wat praktijkvoorbeelden – effectief onderschat. Gartner berekende dat data van slechte kwaliteit organisaties jaarlijks gemiddeld zo'n 12,9 miljoen euro kosten. Dit verlies onderstreept de noodzaak van een data governance programma per onderneming en verantwoordt de aandacht voor de opkomende rol van data steward.

Een data steward is een data governance rol die toelaat dat een organisatie de controle krijgt over alle types en vormen van data om ze goed te kunnen beheren. De data steward ziet erop toe dat de data van hoge kwaliteit zijn en dat ze voldoen aan de regels van het bedrijf en aan de regels van de wet. Het is geen verrassing dat de meeste data stewards vandaag te vinden zijn in organisaties die heel gevoelige data bezitten en verwerken. Organisaties die vaak ook druk van regelgeving ondervinden als het over datakwaliteit gaat. Denk aan financiële organisaties, onderzoeksbureaus en bedrijven actief in life sciences.

De regelgeving verstrengt alsmat verder en het hoeft dus niet te verbazen dat steeds meer andere domeinen, zoals HR, aangezet worden om people metrics aan de markt te rapporteren onder druk van bijvoorbeeld EHS-regelgeving (Environment, Health, Safety) of ESG-regelgeving (Environmental, Social, Governance). De urgentie voor bedrijven om een goed data governance programma uit te werken waarbij data stewards nodig zullen zijn, verhoogt.

6.2 Pleitbezorgers voor data kwaliteit

Heeft elke organisatie dan uitdrukkelijk nieuwe mensen nodig om een data governance programma op te zetten? Nee. De kans is groot dat er in uw organisatie al mensen zijn die risico's, verbonden aan datacollectie, helpen te verkleinen en meer uit uw data trachten te halen. De rol van data stewards expliciteren, helpt echter om de manier waarop data in uw organisatie worden gedefinieerd, geproduceerd en gebruikt, te formaliseren.

In essentie alignerend data stewards gegevens via diverse kanalen en in het belang van het bedrijf. Ze zijn pleitbezorgers van het bedrijf die ervoor zorgen dat iedereen data produceert, collecteert en ze gebruikt in overeenstemming met de strategische doelen en waarden van de organisatie. Data stewards hebben daarom drie belangrijke taken.

1. Ze zijn verantwoordelijk voor het creëren van 'a single source of truth' in de organisatie. Dit doen ze door de data duidelijk te definiëren. Dat houdt in dat ze de 'data lineage' in kaart brengen - waar komen de data vandaan en wat is ermee gebeurd - en metadata, een duidelijke beschrijving van de data, creëren.
2. Ze zijn verantwoordelijk voor de kwaliteit van de data. Ze zorgen ervoor dat data worden geproduceerd, ingevoerd en bijgewerkt volgens de regels van het bedrijf. Bovendien zien ze erop toe dat de kwaliteit van de data wordt getest. In geval van kwaliteitsproblemen brengen ze de juiste personen op de hoogte.
3. Ten slotte zijn ze verantwoordelijk voor het passende gebruik van de data. Ze waken erover dat de data worden gedeeld met de juiste personen en dat die personen de data gebruiken in overeenstemming met de toepasselijke regelgeving zoals bijvoorbeeld GDPR. Met het oog daarop vergroten ze het bewustzijn door die regels en het risicomanagement in verband met datagebruik mee te bepalen en te verspreiden.

6.3 Waar zitten de data stewards?

Afhankelijk van hun specifieke taakinvulling zitten data stewards vaak verspreid over de hele breedte van een organisatie. We onderscheiden twee soorten operationele data stewards: business data stewards en technical data stewards.

Business data stewards zijn experts binnen een specifiek domein. Ze zijn verantwoordelijk voor een data-subset, bijvoorbeeld HR-data. Zij definiëren en controleren die data. Ze vormen ook het eerste aanspreekpunt voor mensen die interesse hebben om die specifieke data-subset te kunnen gebruiken. Daarom moeten die data stewards inzicht hebben in het toepassingsdomein. Dat is vaak alleen mogelijk als je ervaring hebt opgedaan in die bepaalde bedrijfstak.

Technical data stewards zijn eerder IT-professionals die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit en het beheer van de data. Bijgevolg moeten ze over meer technische skills beschikken dan business data stewards. De business en technical data stewards kunnen worden aangestuurd door een coördinerende data steward die zorgt dat de data organisatiebreed op uniforme wijze worden gedefinieerd en beheerd. Op bedrijfsstrategisch niveau worden data stewards vaak vertegenwoordigd door een executive data steward of een chief data steward die verantwoordelijk is voor het 'Data Steward Center of Practice' (Data Steward CoP) waar opleiding en delen van ervaringen centraal staat.

6.4 Wie kan data steward worden?

De rol van data steward is een heel toegankelijke rol. Iedereen die gewoon is gestructureerd en goed georganiseerd te werken, kan worden opgeleid om de rol van data steward in een onderneming te vervullen.

Een opleidingstraject:

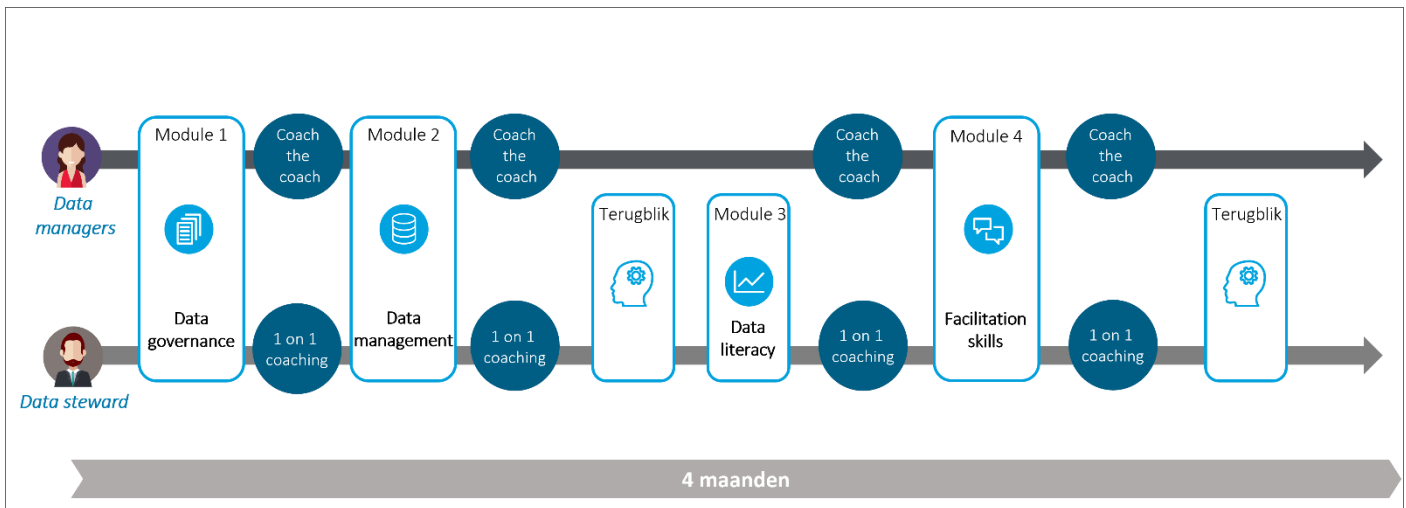
- behandelt inzichten in metadata
- bepaalt regels rond data kwaliteit
- leert hoe je de tool kan hanteren waarin de metadata zijn opgeslagen
- toont hoe je dataregels voor een onderneming opstelt en hoe je ze helder communiceert
- toont wat de formele processen zijn rond datagebruik in de organisatie.

Een werkgever of opdrachtgever kan een breed spectrum van kandidaten – zowel externe als interne – aanspreken om hen de rol van data steward voor te stellen en hen bij te brengen hoe data moeten worden geproduceerd, gedefinieerd en gebruikt in overeenstemming met de strategische waarden van de organisatie. Te meer omdat de rol van data steward geen voltijdse job hoeft te zijn. Dat betekent dat u behoorlijk makkelijk mensen, van wie de rol de komende jaren overbodig zal worden, nu alvast deeltijds kan opleiden. Denk aan het principe van rolwendbaarheid.

We citeerden eerder al cijfers over jobverlies voor administratief personeel in de financiële sector tegen 2030. Voor een financiële instelling is het daarom vooruitziend om die mensen om te scholen tot data stewards. De betrokkenen hebben al behoorlijk wat kwaliteiten die kunnen ingezet worden en kennen de specifieke elementen zowel van de sector, de regulator, als van de organisatie.

Data stewards kunnen worden opgeleid rond algemene principes van data management en data governance maar naast die algemene principes is er voor iedere data steward natuurlijk ook nood aan kennis van de specifieke context van een organisatie. Dit betekent dat het niet gemakkelijk en evenmin raadzaam is om je data stewards buiten de organisatie te certifiëren. In de eigen organisatie kan je hen opleiden op basis van je eigen case, je eigen governance en met de tools die in jouw organisatie de voorkeur genieten.

Een voorbeeld van een data steward-programma dat aan jouw organisatie kan worden aangepast.



6.5 Groeikansen voor een data steward

Wanneer mensen – intern of extern – worden aangeworven, zijn ze vaak meteen geïnteresseerd in hun mobiliteitsmogelijkheden nadat ze data steward zijn geworden. Er liggen verschillende kansen. Het is mogelijk om horizontaal te bewegen, van de functie van business data steward naar de functie van technical data steward. Dit zou betekenen dat de werknemer meer technisch opgeleid moet worden, bijvoorbeeld op het vlak van analyse van datakwaliteit. Ook horizontaal bereikbaar is de functie van analytics translator. Dit profiel heeft een uitgebreide kennis van het vakgebied, net zoals data stewards, maar staat sterker op het vlak van analyse. Een aspirant analytics translator moet worden opgeleid om verschillende types analyses te kennen, het meest gepaste type uit te voeren en te interpreteren. Data stewards kunnen zo'n horizontale trajecten stap voor stap afleggen en daarbij hun huidige en toekomstige taken combineren. De rol van data steward hoeft niet noodzakelijk een voltijdse job te zijn.

Uiteraard zijn er niet alleen horizontale mobiliteitsmogelijkheden. Afhankelijk van de aspiraties van de werknemers kunnen ze zich ook verticaal bewegen. Een operationele data steward kan mits de juiste bijscholing data steward coördinator, executive data steward of zelfs data steward chief worden.

Het viel al tussen de regels te lezen: een data steward speelt in wezen een of meerdere rollen in een multifunctioneel team. Zo kunnen dedicated business en technology data stewards zij aan zij werken met data stewards die hun rol combineren met de rol van bijvoorbeeld analytics translator, data-analist, CRM-specialist, business manager,... Dit betekent dat ze met vragen of bij twijfel makkelijk bij hun collega-data stewards terecht kunnen. Dat verloopt het meest efficiënt via een praktijkcentrum (Centre of Practice – CoP) waar data stewards regelmatig samenkomen, hun werk kunnen voorstellen en hun uitdagingen of specifieke problemen aan elkaar kunnen voorleggen.

Inspiratiebronnen

- Be The Change, Guidance and levers for a changing labour market | Agoria, 2020
- Be The Change, Toekomstgericht competentiebeleid | Agoria, 2022
- Exploring the Future of AI: The Age of With™ eBook Series | Deloitte US
- Jeff Schwartz et al., Talent mobility: Winning the war on the home front | Deloitte Insights, 2018
- Michael Schrage et al., Opportunity marketplaces: Aligning workforce investment and value creation in the enterprise | Deloitte Insights, 2020
- Jeff Schwartz et al., The social enterprise in a world disrupted | Deloitte Insights, 2020
- Developing new work models | Deloitte Insights
- Amir Rahnema et al., The Adaptable Organization Harnessing a networked enterprise of human resilience, 2018
- John O’Leary et al., Closing the talent gap: Five ways government and business can team up to reskill workers | Deloitte Insights, 2018
- How companies are reskilling to address skill gaps | McKinsey

