

FIT FOR THE FUTURE

TOEKOMSTBESTENDIG HRM-BELEID

De arbeidsmarkt is continu in beweging. Trends als globalisering, flexibilisering, digitalisering en technologisering leiden tot een andere verdeling van werk en productie. Organisaties zullen steeds vaker in meer of mindere mate moeten reorganiseren om deze uitdagingen aan te kunnen en optimaal in vorm te blijven. Wendbaarheid is het nieuwe normaal. Van werkenden wordt ook verwacht dat ze met deze veranderingen om kunnen gaan en wendbaar en vitaal blijven! Al deze veranderingen zorgen ervoor dat het HR-landschap in beweging is. De nieuwe HR-professional, oftewel arbeidsmarkt HR-manager of vitaliteitsmanager, is in staat om een strategisch partner te zijn voor zowel organisaties, werkenden, het onderwijs als de overheid. Dit handboek is nuttig voor HR(D)-professionals, werkgevers, ondernemers en beleidsmakers op het thema 'Vitaliteit en Arbeidsmarkt & Onderwijs' die geïnteresseerd zijn in het begeleiden van organisaties en werkenden richting toekomstbestendig werk. De vele voorbeelden uit de praktijk helpen om nieuwe aanpakken te ontwikkelen binnen verschillende sectoren. Het boek wordt daarom van harte aanbevolen voor zowel bachelor- als masterstudenten die een opleiding volgen binnen bijvoorbeeld bedrijfskunde, organisatiekunde, management, (arbeids- en organisatie) psychologie, opleidingskunde of HRM.

Onder redactie van:
dr. Sarah Detaille en dr. Annet de Lange

FIT FOR THE FUTURE
HANDVATTEN VOOR TOEKOMSTBESTENDIG HRM-BELEID

FIT FOR THE FUTURE

TOEKOMSTBESTENDIG HRM-BELEID



VAMN **pw.** boeken
VAKMEDIANET



VAMN
VAKMEDIANET

INLEIDING

INLEIDING

Sarah Detaille en Annet de Lange

Het boek *Fit for the Future* geven wij uit ter gelegenheid van de installatie van dr. Sarah Detaille als associate lector Human Resource Management op het thema Arbeidsmarkt en Onderwijs, binnen het lectoraat Human Resource Management (HRM) van de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. De missie en visie van het Lectoraat HRM is om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te verbeteren door instrumenten te ontwikkelen om werknemers en organisaties fit en vitaal te houden en voor te bereiden op de toekomst van werk.

Dit handboek is nuttig voor HRD-professionals, werkgevers, ondernemers en beleidsmakers op het thema 'Vitaliteit en Arbeidsmarkt & Onderwijs' die geïnteresseerd zijn in het begeleiden van organisaties en werkenden richting toekomstbestendig (zelf)management en arbeid. Het boek wordt daarom van harte aanbevolen voor zowel bachelor- als masterstudenten die een opleiding volgen binnen bijvoorbeeld bedrijfskunde, organisatiekunde, management, (arbeids- en organisatie)psychologie, opleidingskunde of HRM.

■ Inhoud

In dit handboek wordt op macro-, meso- en microniveau ingegaan op trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die van invloed zijn op de vitaliteit van organisaties en werkenden en welke HRD-interventies nodig zijn om met deze uitdagingen om te kunnen gaan. Zowel organisaties als het onderwijs dienen een bredere arbeidsmarktgerichte visie te ontwikkelen om trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te kunnen onderscheiden en hierop beleid te kunnen ontwikkelen voor een sector, organisatie en werkenden. Werkenden hebben zelf ook een eigen verantwoordelijkheid om te werken aan hun duurzame inzetbaarheid door zich een leven lang te ontwikkelen en gezond en vitaal te blijven. Dit boek bevat recente voorbeelden uit de praktijk aangevuld met wetenschappelijke inzichten.

■ Waarom 'fit for the future'?

Fit, oftewel vitaal richting de toekomst is gerelateerd aan vitale en wendbare werkenden die in staat zijn om te participeren op de arbeidsmarkt door middel van de juiste competenties en vaardigheden. Naast

de juiste competenties en vaardigheden is het belangrijk dat werkenden ondersteund worden in hun werkvermogen door aandacht te besteden aan de fysieke en mentale gezondheid en aan het ontwikkelen van skills en competenties welke nodig zijn om employable te blijven in hun eigen of ander vakgebied. Volgens de SER (Sociaal Economische Raad, 2009) bestaat duurzame inzetbaarheid uit drie elementen: vitaliteit, werkvermogen en 'employability'. Vitaliteit houdt in dat men gemotiveerd en energiek is waardoor men gezond en productief aan het werk kan zijn en het plezier in het werk houdt. Vitaliteit staat volgens Schaufeli en Bakker (2007) voor het energiek, veerkrachtig, fit, onvermoeibaar door kunnen werken, met een groot doorzettingsvermogen. Werkvermogen is de mate waarin men fysiek, psychisch en sociaal in staat is om te werken (Ilmarinen, 2001); bij dit aspect staat vooral de fysieke en psychische gezondheid centraal. Employability is het vermogen om nu en in de toekomst verschillende werkzaamheden en functies adequaat te blijven vervullen, zowel in eigen bedrijf als in een ander bedrijf of sector (De Vries et al., 2000; Van Vuuren, 2012). De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR, 2013) noemt enkele vaardigheden en elementen die binnen de arbeidsmarkt van Nederland belangrijk zijn om rekening mee te houden. Eén belangrijke competentie is responsiviteit. Cruciale elementen hierbij zijn: veerkracht, vermogen tot adaptie en proactieve houding van organisaties en diens medewerkers.

■ Wat is een vitale organisatie?

Een vitale organisatie ondersteunt het werkvermogen en employability van werkenden door aandacht te besteden aan de verschillende randvoorwaarden die nodig zijn om fit en vitaal te blijven. Een vitale organisatie doet dit door:

- een duidelijke missie en visie te ontwikkelen op ondernemerschap welke gedragen wordt door alle lagen van de organisatie;
- werkenden te stimuleren en ondersteunen in het nemen van de eigen regie. In de organisatie is ruimte voor een open dialoog over de visie;
- aandacht te hebben voor de persoonlijke ontwikkeling en vitaliteit van werknemers door aandacht te besteden aan talentontwikkeling, vitaliteitsmanagement en de leercultuur van een organisatie;
- haar werknemers te stimuleren om gezond, productief en met plezier te werken door aandacht te besteden aan de employability en het werkvermogen van haar werknemers;
- een duidelijke strategische visie op HRD-management te hebben. De HR-manager is de aanjager van vitaliteitsmanagement en sociale innovatie in co-creatie tussen managers en werknemers;
- onderdeel te zijn van een netwerkorganisatie en samen te werken in partnerships, weten wat er in de markt gebeurt en hierop in te spelen.

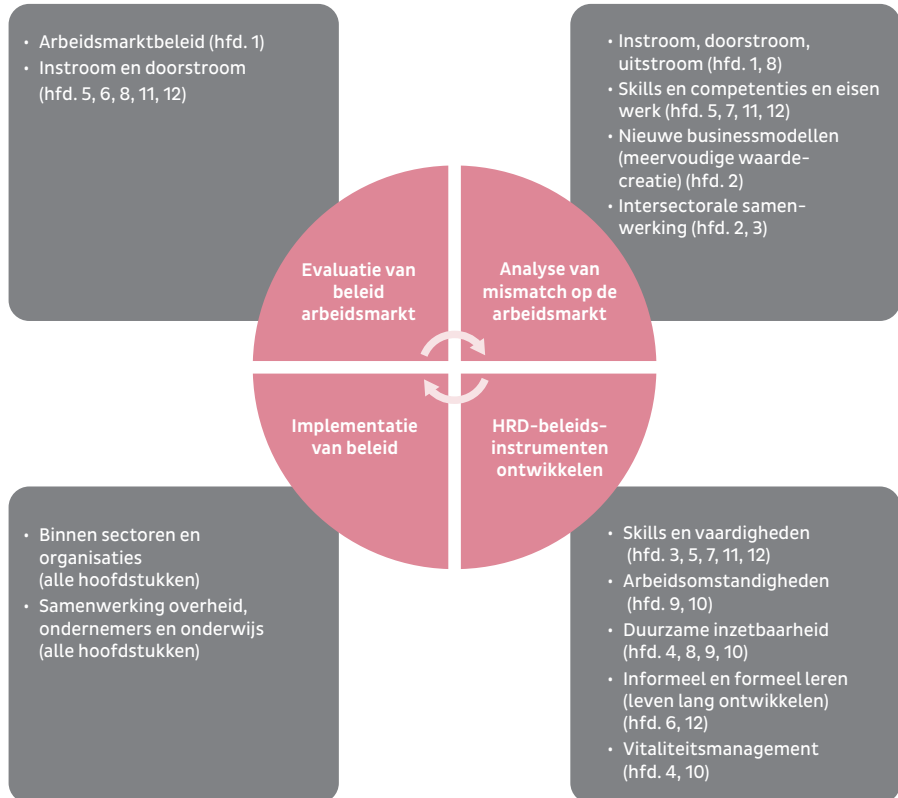
Binnen een vitale organisatie heeft de human resource-manager (HR-manager) een duidelijke visie op duurzame inzetbaarheid en human resource development (HRD) en heeft kennis van de huidige en toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De HR-manager werkt samen met andere professionals aan de duurzame inzetbaarheid van medewerkers.

■ Wat is een vitale arbeidsmarktregio?

Een vitale arbeidsmarkt-regio, oftewel *Smart Region* streeft naar een gezonde economie waarin organisaties en werkenden worden ondersteund om actief te blijven deelnemen aan de arbeidsmarkt door een goede samenwerking tussen de overheid, het onderwijs en organisaties. De overheid heeft de taak om beleid te ontwikkelen en te implementeren welke aansluit op de toekomstige vraag van organisaties en werkenden. Door middel van kennisuitwisseling, samenwerking te bevorderen en beleidsinstrumenten in te zetten om organisaties en werkenden vitaal te houden. Het onderwijs heeft de taak om kwalitatief goed onderwijs te bieden welke aansluit op toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Organisaties hebben de taak om HRD-instrumenten in te zetten om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te bevorderen. Een lerende economie kan volgens het WRR (2013) alleen tot stand worden gebracht doordat onderzoeks- en onderwijsinstellingen en arbeidsorganisaties veranderen. Werken en leren moet hierbij met elkaar gecombineerd worden.

Om regio's, organisaties en werkenden fit en vitaal te kunnen houden zijn verschillende thema's van belang. Elk hoofdstuk in dit boek gaat dieper in op deze thema's en er worden verschillende casussen uit de praktijk nader toegelicht. In hoofdstuk 1 worden trends op de arbeidsmarkt toegelicht. In hoofdstuk 2 gaan we in op nieuwe manieren van ondernemen op basis van de circulaire economie en duurzaamheid. Er worden verschillende kapitaalsoorten besproken. In hoofdstuk 3 bespreken we het belang van netwerkorganisaties en de wendbare professionals. In hoofdstuk 4 wordt het thema vitaliteitsmanagement binnen organisaties nader toegelicht en besproken. Hoofdstuk 5 gaat in op welke skills werkenden nodig hebben om fit en vitaal te blijven en welke rol organisaties, de overheid en scholen hierin kunnen betekenen. Hoofdstuk 6 gaat in op nieuwe manieren van lesgeven binnen het initieel onderwijs waardoor deze beter aansluit bij de leerbehoeftes van toekomstige professionals. Hoofdstuk 7 gaat in op talentmanagement en job crafting en andere methodieken die door organisaties worden toegepast om optimaal gebruik te kunnen maken van de skills en competenties van werknemers. Hoofdstuk 8 gaat in op hoe we de ouder wordende werknemer fit en vitaal houden, gezien de toekomst van werk. Hoofdstuk 9 gaat in op vitaliteits-

management binnen de sector Transport en Logistiek. Hoofdstuk 10 gaat in op vitaliteitsmanagement binnen de sector Onderwijs. Hoofdstuk 11 gaat in op vitaliteitsmanagement binnen de sector Techniek en hoofdstuk 12 gaat in op vitaliteitsmanagement binnen de sector Zorg. Het boek eindigt met een hoofdstuk over de toekomst van de HRD-professional en welke kennis en competenties een HRD-professional nodig heeft om organisaties en werkenden fit en vitaal te kunnen begeleiden!



Literatuurverwijzingen

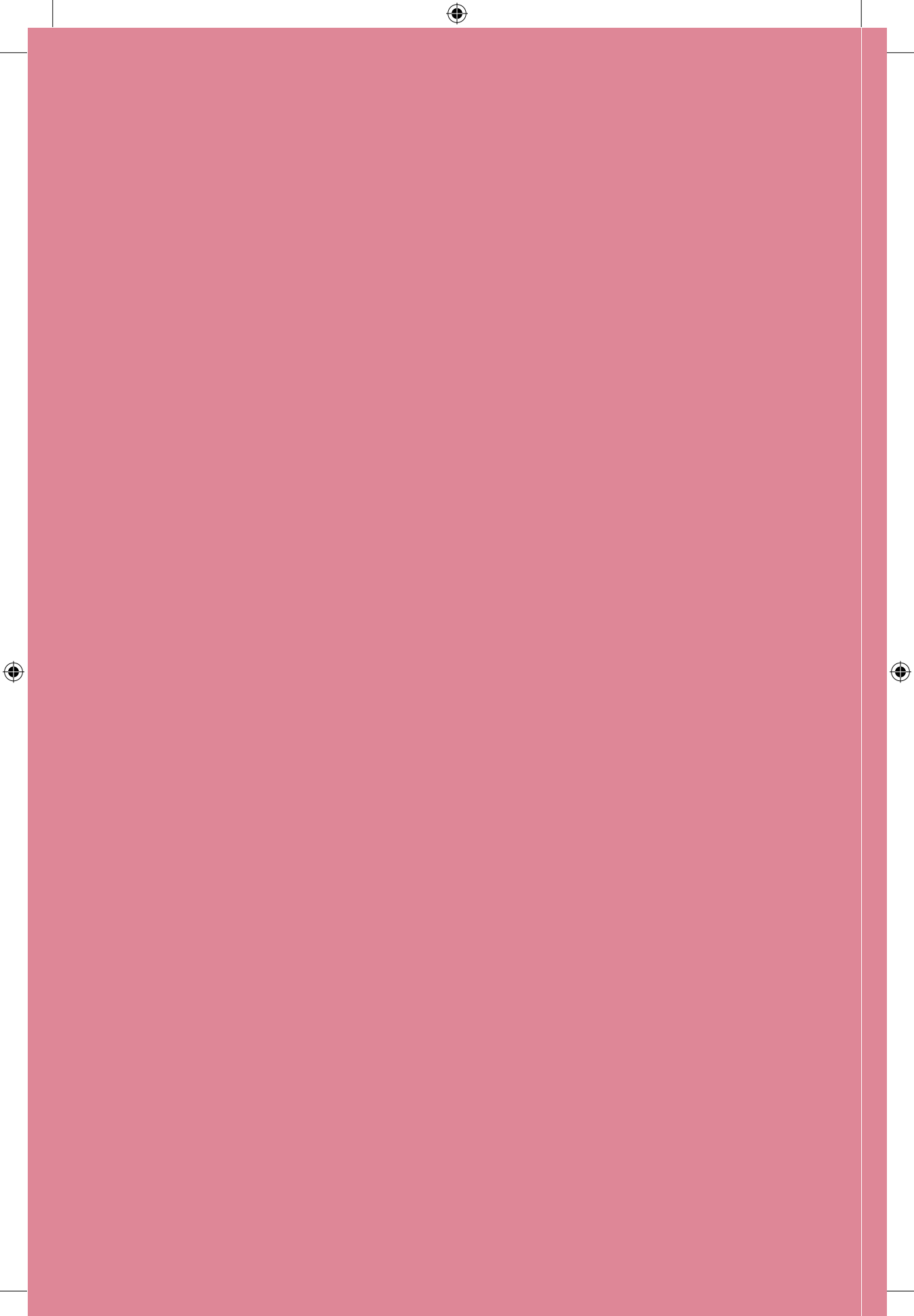
De Vries, S., Gründemann, R., Van Vuuren, T., Willemsen, M. (2000). Employabilitybeleid in Nederlandse organisaties. *Gedrag & Organisatie*, 13, 5, 291-303.

Ilmarinen J.E. (2001). Aging Workers. *Occupational and Environmental Medicine*, 58: 546 – 552.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.

SER Sociaal-Economische Raad. (2009). Een kwestie van gezond verstand: Breed preventiebeleid binnen arbeidsorganisaties. Den Haag: Sociaal Economische Raad.

Van Vuuren, T. (2012). Vitaliteitsmanagement: Je hoeft niet ziek te zijn om beter te worden! *Gedrag & Organisatie*, 25, 400-418.



HOOFDSTUK 1

Trends en ontwikkelingen
op de arbeidsmarkt

TRENDS EN ONTWIKKELINGEN OP DE ARBEIDSMARKT

Sarah Detaille

■ 1.1 Inleiding

De arbeidsmarkt is continu in beweging. Trends als de vergrijzing, flexibilisering, digitalisering en technologisering leiden tot een andere verdeling van werk en productie. Organisaties zullen steeds vaker in meer of mindere mate moeten reorganiseren om deze uitdagingen aan te kunnen en optimaal in vorm te blijven. Wendbaarheid is het nieuwe normaal. Van organisaties en werkenden wordt ook verwacht dat ze met deze veranderingen om kunnen gaan en wendbaar en vitaal blijven! Werkenden hebben geen baan voor het leven meer. Verandering is de nieuwe norm en onzekerheid is de enige zekerheid. Globalisering, flexibilisering, digitalisering en technologisering vereisen nieuwe kennis, competenties en vaardigheden van werkenden en nieuwe vormen van aansturing door organisaties. In dit boek beogen wij de belangrijkste onderwerpen in relatie tot het thema wendbaarheid en vitaliteit in organisaties en de arbeidsmarkt onder de loep te nemen via bijdragen uit de wetenschap en de praktijk. Al deze veranderingen zorgen ervoor dat het HR-landschap in beweging is. De nieuwe HRD-professional, oftewel arbeidsmarkt HR-manager of vitaliteitsmanager is in staat om een strategisch partner te zijn zowel voor organisaties, werkenden, het onderwijs als de overheid.

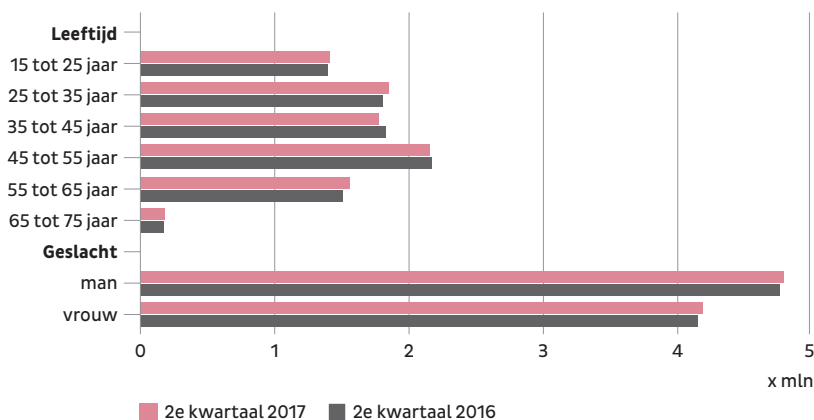
■ 1.2 Samenstelling van de beroepsbevolking

De Nederlandse bevolking is de afgelopen zeventig jaar enorm veranderd. In de tweede helft van de 20^{ste} eeuw groeide de bevolking van tien naar zestien miljoen mensen. Het aantal jongeren is stabiel gebleven maar het aantal ouderen (60-plussers) is enorm gestegen. Het aantal jongeren bleef min of meer stabiel terwijl het aantal Nederlanders in de werkzame leeftijd groeide met bijna 80 procent. De werkende populatie bestaat voornamelijk uit 45-plussers (figuur 1) (CBS 2017). Het aantal ouderen groeit volgens de prognose tussen 2010 en 2030 met 1,5 miljoen. Daarbij moet wel bedacht worden dat veel meer dan vroeger, een flink deel van de ouderen en gepensioneerden zeer vitaal is en een actief sociaal en maat-

schappelijk leven heeft. Over twintig jaar zijn er volgens het CBS ongeveer 200.000 minder jongeren en 500.000 minder mensen in de werkzame leeftijd. Dit betekent voor de praktijk dat organisaties, onderwijsinstellingen en de overheid rekening moeten houden met een grote groep ouder wordende werknemers.

Figuur 1 Beroepsbevolking naar persoonskenmerken (CBS, 2017)

Beroepsbevolking (15 tot 75 jaar) naar persoonskenmerken



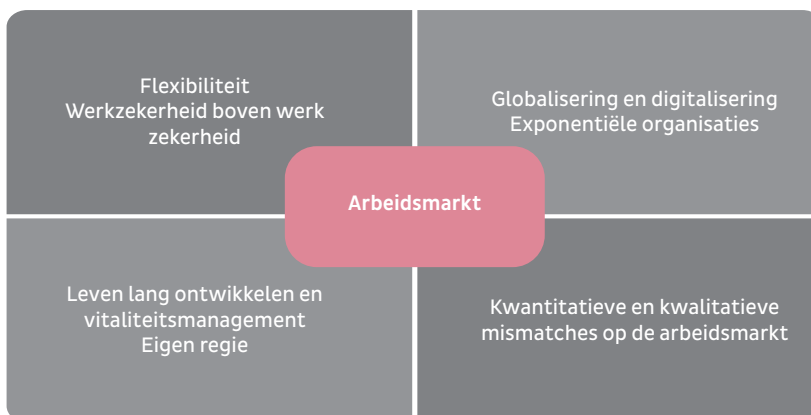
De pensioenleeftijd verschuift van 65 naar 67 jaar. Uit onderzoek blijkt dat veel interventies en beleid – gerelateerd aan de duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers vaak ad hoc – worden ingezet om ontstane problemen op te lossen of te herstellen (zogenoemde curatieve interventies) (De Vries et al., 2013; De Lange et al., 2015). Deze reactieve benadering is weliswaar noodzakelijk, maar naast curatieve interventies is een proactieve benadering ook wenselijk, waarin ook aandacht is voor preventie (het voorkómen van een verminderde inzetbaarheid) en het ondersteunen van de eigen regie van werknemers (Detaille et al., 2012). Rond het 40ste of 45ste levensjaar moet de medewerker bewuster bezig zijn met zijn of haar loopbaan aangezien dit een sleutelmoment is. Op deze leeftijd is het nog mogelijk keuzes te maken om een tweede carrière te bewerkstelligen. Ook voor werknemers die zware beroepen hebben, is dit belangrijk. Zij kunnen dan eerder investeren in een overstap. Het is van belang om een zwaar beroep (zowel geestelijk als lichamelijk) af te wisselen met een lichter beroep. Op deze wijze blijft men langer inzetbaar. Het zou bijvoorbeeld mogelijk moeten zijn om eerst twintig jaar in de zorg te werken en dan een overstap te maken naar een andere overheidstak.

■ 1.3 De arbeidsmarkt in beweging

Op dit moment behoort Nederland tot de koplopers in Europa wat betreft het bbp (bruto binnenlands product) per inwoner, productiviteit en arbeidsparticipatie. Nederland heeft op dit moment een van de laagste werkloosheidspercentages van Europa samen met Duitsland. Doordat het aantal vacatures oploopt vooral in bepaalde sectoren zoals zorg en techniek, terwijl het aantal mensen dat werkloos is verder daalt, neemt de spanning op de arbeidsmarkt toe. De arbeidsmarkt is momenteel gespannen te noemen (UWV, 2017). Tegenover elke openstaande vacature stonden in het eerste kwartaal van 2018 gemiddeld 1,6 werklozen. De spanning op de arbeidsmarkt wordt bepaald door het arbeidsaanbod (aantal werklozen volgens de definitie van de ILO af te zetten tegen de vraag naar arbeid (openstaande vacatures)). In de zorg, ICT, het onderwijs en de bouw is het tekort aan mensen al enige tijd voelbaar. Het Economisch Instituut voor de Bouw berekende dat er binnen nu en vier jaar 55.000 mensen nodig zijn in de bouw- en infra door explosief toegenomen (ver)bouwwerkzaamheden (EIB, 2018). Uit ramingen van het ministerie van Volksgezondheid (Actiz, 2017) blijkt dat er over vier jaar 100.000 tot 125.000 verpleegkundigen te weinig zullen zijn in Nederland. Een groot deel van de zorginstellingen komt nu al moeilijk aan personeel (WZW, 2018). Krapte op de arbeidsmarkt zorgt voor meer werkdruk bij het bestaande personeel met als gevolg dat er een grote uitstroom is in deze sectoren. In 2017 hebben ook bijna 80.000 verpleegkundigen de zorg verlaten, waardoor er bijna net zo veel uitstroom als openstaande vacatures zijn. In de bouwnijverheid is sprake van dezelfde dynamiek door de uitstroom van oudere werknemers (UWV, 2017). De uitstroomdynamiek is verschillend per sector (SCP, 2018). Het komen en gaan van werknemers is groot in de sectoren zakelijke dienstverlening, handel en horeca, terwijl in de sectoren overheid en onderwijs minder personeelwisselingen zijn (SCP, 2018). Het is belangrijk om op zoek te gaan naar best practices om de arbeidsmarkt te kunnen beïnvloeden. Het belangrijkste daarbij is 'responsiviteit' en 'wendbaarheid': de vaardigheid om goed en snel in te kunnen spelen op nieuwe omstandigheden. Hierbij zijn drie elementen van belang: veerkracht, het vermogen tot adaptie, en een proactieve houding van organisaties en diens medewerkers. Dit vereist nieuwe manieren van bedrijfsvoering alsmede hoe om te gaan met leiderschap en de rol van HR. Onderwijsinstellingen staan voor de uitdaging om toekomstige en huidige werkenden van de nodige kennis en vaardigheden te voorzien om met toekomstige uitdagingen om te kunnen gaan. Een verandering van onderzoeks- en onderwijsinstellingen en van arbeidsorganisaties is een voorwaarde om een lerende economie tot stand te brengen (SER, 2018). Binnen arbeidsorganisaties betekent dit dat werken en leren hand in hand zullen moeten gaan. Op dit moment is er sprake van een strikte scheiding tussen de fase waarin mensen worden

opgeleid en het werkende leven. Een leven lang ontwikkelen is al langere tijd een belangrijk thema in Nederland maar tot nu toe wordt het binnen sectoren en organisaties nog niet systematisch toegepast. Het is belangrijk dat sectoren en organisaties een strategische visie ontwikkelen ten aanzien van leren en ontwikkelen voor nu en in de toekomst. Jaarlijkse gesprekken met individuele medewerkers en werkgevers over wederzijdse verwachtingen met betrekking tot inspanningen, ondersteuning, scholing en andere ontwikkelingsmogelijkheden is daarbij van belang. Echter niet alle groepen op de arbeidsmarkt hebben makkelijk toegang tot een leven lang leren & ontwikkelen. Vooral kwetsbare doelgroepen zoals flexwerkers, laaggeschoolde medewerkers en werknemers die vallen onder de Participatiewet beschikken meestal niet over de HR-middelen om te kunnen werken aan hun employability en duurzame inzetbaarheid, terwijl het juist van groot belang is dat mensen voldoende zijn toegerust en over de juiste vaardigheden beschikken om duurzaam op de arbeidsmarkt te kunnen deelnemen en volwaardig te kunnen participeren in de maatschappij (SZW, 2018). Flexwerk kan werkenden op de lange duur onzeker maken en zorgen voor een instabiele positie op de arbeidsmarkt. In plaats van meer dynamiek op de arbeidsmarkt te stimuleren, heeft de flexibilisering van de arbeidsmarkt juist ervoor gezorgd dat negatieve consequenties ontstaan voor de duurzame inzetbaarheid van bepaalde kwetsbare doelgroepen op de arbeidsmarkt. Het aantal werknemers met een flexibele arbeidsrelatie is tussen 2003 en 2017 toegenomen met 856.000. Hiermee had bijna een kwart van de werkzame beroepsbevolking een flexibel contract in 2017. Er zijn juist veel tijdelijke contracten bij sectoren van de arbeidsmarkt met werk voor lager opgeleiden. Zzp'ers daarentegen zijn juist veel te vinden onder hoogopgeleiden, al volgen ook middel- en laagopgeleiden de trend van een groeiend aantal zelfstandigen (WRR, 2016). Zzp'ers vond en vindt men vooral onder oudere werknemers, zo tussen de 55 en 65 jaar.

Figuur 2 Trends op de arbeidsmarkt (Detaille, 2018)



■ 1.4 Leven lang ontwikkelen

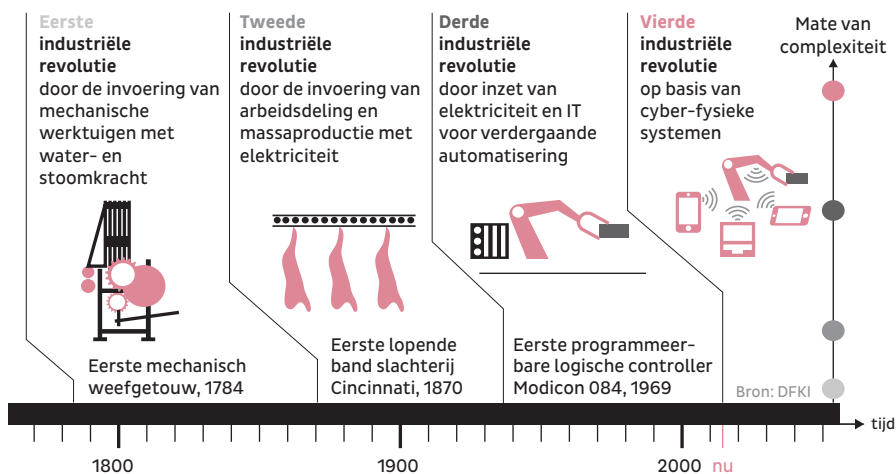
De verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt is een feit waardoor het belangrijk is dat werkenden zowel op school als binnen organisaties goed worden voorbereid op een onzekere loopbaan. Mede daardoor is het belangrijk om vanuit de overheid en sectoren passende HRD-instrumenten in te zetten om werkzekerheid te bevorderen in plaats van baanzekerheid. Het Gelderse Arbeidsmarktmodel is hiervan een mooi voorbeeld binnen de sector Zorg (WZW, 2017). Werkgeversorganisaties in de zorg werken in de regio Arnhem en Nijmegen samen aan het creëren van werkzekerheid. De werkende zelf heeft ook een eigen verantwoordelijkheid in het geheel. De overheid moet er daarom voor zorgen dat werknemers zich blijven bijscholen. Dit kan binnen een sector maar ook in het kader van de overstap naar een ander sector (intersectorale mobiliteit). In landen zoals Denemarken, Zweden, Finland, Zwitserland en de Verenigde Staten krijgen werknemers veel meer bij- en omscholing. In die landen volgt bijna de helft van het personeel elk jaar een vorm van opleiding. In Nederland besteedt de werknemer tussen 25 en 65 jaar in totaal 31 weken aan scholing, in Duitsland is dat twee keer zoveel en in Finland drie keer (WRR, 2015). Alleen mensen die een leven lang investeren in hun eigen kunnen, zijn weerbaar op de arbeidsmarkt van de toekomst. Mensen zijn in toenemende mate verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid, maar werkgevers, overheidsinstellingen en de overheid hebben ook een belangrijke rol hierin. Het ontwikkelen van een 'positieve leercultuur' begint bij bewustwording en bij het gesprek op de werkvloer. Werkgevers en werknemers moeten vaker met elkaar in gesprek gaan over loopbaanontwikkeling. Instrumenten om een positieve leercultuur te versterken zijn volgens de SER onder andere een loopbaangesprek ('APK') en een Erkenning van Verworven Competenties (EVC). Het EVC is een valideringsinstrument dat elders of eerder verworven competenties in beeld brengt. De SER adviseert om hiervoor naast onderwijsstandaarden ook arbeidsmarktrelevante standaarden te ontwikkelen (SER, 2017) die beter aansluiten bij de huidige arbeidsmarkt.

■ 1.5 De toekomst van werk en het werk van de toekomst

De arbeidsmarkt heeft de laatste decennia een flinke ontwikkeling doorgemaakt. De huidige periode wordt ook wel de vierde industriële revolutie genoemd. De verwachting is dat de grote dynamiek op de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkeling andere skills van werkenden vraagt dan vijftig jaar geleden. Ook is er zorg dat de verdergaande technologische ontwikkeling de kwaliteit van arbeid aantast, dat veel routinematig werk zal verdwijnen (Nauta, Sjollema & Houtman, 2016).

De vierde industriële revolutie wordt gekenmerkt door verdere robotisering en automatisering waarin nieuwe mogelijkheden ontstaan door de verbinding van internet en zijn gebruikers, (internet of things), gedreven door kleinere en krachtigere sensoren, mobiel internet, machine learning, algoritmes, big data en kunstmatige intelligentie. De vraag is nu hoe deze ontwikkeling de toekomst van werk zal beïnvloeden. Nu al is de invloed van digitale platforms voelbaar. Op korte termijn zullen ook de toenemende capaciteit van computers, big data, cloud technologie en het internet of things hun invloed doen gelden. Later krijgen volgens de voorspellingen ook kunstmatige intelligentie, machine learning, robotica en autonoom transport en biotechnologische ontwikkelingen grote invloed op de arbeidsmarkt. De onderzoekers Frey en Osborne voorspellen dat 47 procent van de banen in Amerika het risico loopt in de komende dertig jaar geheel of gedeeltelijk door technologie te worden vervangen. Het Centre for Economic Performance van the London School of Economics (2015) deed onderzoek in Europa en kwam tot percentages tussen de 45 en 60 procent. Het World Economic Forum deed in 2015 onderzoek in vijftien ontwikkelde en opkomende economieën en voorziet een daling van de werkgelegenheid van per saldo 5,2 miljoen banen, waarbij er 7,2 miljoen banen door technologie verdwijnen en er twee miljoen nieuwe banen zullen ontstaan. Deze dynamiek leidt ertoe dat 65 procent van de kinderen die nu start op het basisonderwijs zal werken in banen die we nu nog niet kennen (WEF, 2016). De introductie van nieuwe technologie heeft grote impact op het belang van leren en blijven leren en op de ontwikkeling van generieke skills aangezien routinematige taken steeds meer door robotisering overgenomen zullen worden.

Figuur 3 Ontwikkelingen industriële revolutie (De ingenieur, 2015)



■ 1.6 Exponentiële organisaties en de VUCA World

Omdat veranderingen in een versnelling komen, wordt ook gesproken van een toename van exponentiële organisaties. Een exponentiële organisatie is een organisatie waarvan de impact (of opbrengst) disproportioneel groot is – ten minste tienmaal groter – vergeleken met gelijksoortige organisaties, door het gebruik van nieuwe organisatietechnieken die verschillende technologieën inzetten. Exponentiële organisaties worden gekenmerkt door een snel veranderbare externe omgeving, oftewel VUCA World. De afkorting VUCA staat voor: *Volatile* (snel veranderend), *Uncertain* (onvoorspelbaar), *Complex* (complex), *Ambiguous* (vaag). Veel sectoren en organisaties krijgen vroeg of laat te maken met innovaties die de bestaande werkprocessen, inhoud van het werk en concurrentieverhoudingen fundamenteel kunnen veranderen. In de zorg wordt steeds meer gebruikgemaakt van technologie en robotisering om de doelmatigheid en de kwaliteit van de zorg te verbeteren. Binnen productiebedrijven ontstaan slimme fabrieken waarin machines met elkaar op intelligente wijze digitaal zijn verbonden en het hele productieproces beheersen, de zogenoemde Smart Industry. Binnen Smart Industry worden technologische doorbraken gevoerd op gebieden zoals kunstmatige intelligentie, robotica, het internet of things, zelfrijdende voertuigen, 3D-printen, nanotechnologie, biotechnologie, energieopslag en quantum computing. Naast technologische ontwikkelingen zijn ook nieuwe businessmodellen ontstaan, gebaseerd op netwerkorganisaties en digitalisering zoals Legaltech-bedrijven, Uber, Airbnb, Helpling, Peerby, en binnenkort wellicht zelfrijdende autosystemen. Er zijn onbeperkte mogelijkheden wanneer miljarden mensen met elkaar in verbinding staan via mobiele apparaten met ongekende rekenkracht, opslagcapaciteit en toegang tot kennis. Deze vorm van bedrijfsvoering zien we bij banken, de juridische wereld, in de taxibranche, de hotelbusiness, de schoonmaakbranche en doe-het-zelfketens. Verder zijn nieuwe businessmodellen ontstaan op basis van circulaire economie en meervoudige waardecreatie waarbij economische waarden naast ecologische en sociale waarden een plek krijgen. Organisaties moeten omgaan met de impact van ontwikkelingen zoals globalisering, digitalisering en de vraag naar duurzame producten.

■ 1.7 De toekomst van werk

Er zijn vijf trends in de wereld die de toekomst van werk nu en in de toekomst vorm gaan geven. Het team Future of Work Consortium onder leiding van Lynda Gratton (Gratton, 2011) heeft het 5-krachtenmodel ontwikkeld. De kern van de toekomst van werk en als zodanig de HR-functie zal worden aangedreven door de vijf verschillende krachten:

1. Technologische ontwikkelingen
2. Globalisering
3. Demografie en levensduur
4. De samenleving
5. Duurzaamheid en energiebronnen (transitie)

Het Future of Work Consortium heeft op basis van het denken in de context van het 5-crachtenmodel de volgende drie ontwikkelingen (verschuivingen) gesignaleerd m.b.t. de toekomst van werk om relevant te blijven. Deze zijn:

- Brede kennis en vaardigheden zijn in het verleden waardevol geweest maar in de toekomst zal het gaan over gespecialiseerde kennis en vaardigheden. Het zal dus gaan over het ontwikkelen van je **intellectueel kapitaal**.
 - Serieel meesterschap: hier moet de nadruk liggen op diepgang in kennis en kunde en op de carrières en competenties die de komende twintig jaar waarschijnlijk relevant zullen zijn.
 - Zelfmarketing: de nadruk moet hier liggen op opbouwen van kwalificaties/waardeproposities die bepalend zijn om je te onderscheiden van de massa (globale talenten reservoir) die met grote snelheid globaler en deskundiger wordt.
- Het beschikken over het juiste **sociale kapitaal** is voor de toekomst van werk van essentieel belang. Het sociale kapitaal is de som van alle relaties die je hebt en grootte en diepte van je netwerken.
- Het kunnen beschikken over een groot **emotioneel kapitaal**. Dit is de mate waarin jezelf kunt begrijpen en reflexief je keuzes kan maken.
 - Het zal gaan over een werkleven met betekenis, passie en positieve, productieve ervaringen met achterlaten van een werkleven waarin het traditionele pakket van geld en consumptie de grote drijfveer is.

■ 1.8 Take-home messages

Is HR 'fit for the future'?

De geschetste veranderingen hebben een grote impact op de rol van de HR-manager. Wat kan en moet HR daarin doen om haar waardepropositie te behouden in de toekomst? Een unieke kans dus voor HR om hierop in te stappen als aanjager van technologische, bedrijfskundige en sociale innovatie. Uit onderzoek van de Harvard Business School (Harvard Business Review Analytic services survey, 2018) blijkt dat de volgende uitdagingen in de top drie van werkplekuitdagingen voorkomen voor de toekomst. De benoemde uitdagingen hebben te maken met basale randvoorwaarden om sociale innovatie binnen organisaties tweeweg te brengen. De eerste uitdaging gaat over het stimuleren van wendbaarheid en flexibiliteit van werknemers (53 procent). De tweede

Fit for the Future

gaat over het innovatief vermogen van een organisatie en het vermogen om probleemoplossend te werk te gaan (42 procent). De derde uitdaging gaat over het stimuleren van de samenwerking zowel binnen als buiten de organisaties aangezien bedrijven steeds meer een netwerkorganisatie zijn (39 procent). De laatste twee uitdagingen hebben te maken met het binden en boeien van werknemers (39 procent). In tijden van krapte op de arbeidsmarkt kunnen HR-managers een toegevoegde waarde hebben in het aantrekken en behouden van werknemers binnen een organisatie (32 procent). De HR-manager met kennis van vitaliteitsmanagement, human resource development en de arbeidsmarkt kan een grote rol spelen in het ontwikkelen van passende HR-instrumenten om organisaties en werkenden 'fit for the future' te behouden.

Rol van het onderwijs

De positie van het onderwijs staat volop in de aandacht bij alle ontwikkelingen die we technologisch, economisch en sociaal doormaken. Ook in de SER is er enorm veel aandacht voor de rol van het onderwijs in de economie en de relatie van het onderwijs met de arbeidsmarkt. En omgekeerd, wat kan de relatie zijn van de arbeidsmarkt met het onderwijs? Het hoger beroepsonderwijs heeft naast het middelbaar beroepsonderwijs een zeer belangrijke plaats. In World Economic Forum (2016) wordt aangehaald dat naar schatting ruim de helft van de kinderen die nu met de basisschool begint, uiteindelijk een baan heeft die op dit moment niet bestaat. Dit geeft aan dat we rekening moeten houden met significante veranderingen, die mogelijk groter zijn dan in het verleden of in een andere richting gaan dan we nu voorzien. Hoe houden we het onderwijs wendbaar en toekomstproof?

Om werkenden en organisaties goed te kunnen voorbereiden op de toekomst van werk, zijn verschillende thema's van belang. Elk hoofdstuk in dit boek gaat dieper in op deze thema's en er worden verschillende casussen uit de praktijk verder toegelicht.

Literatuurverwijzingen

- Actiz, Organisatie van Zorgondernemers. *Benchmark 2017*. Utrecht, 2017.
- AZWinfo (2017). *AZW actueel, Actuele ontwikkelingen Zorg en Welzijn*. Verkregen op 1-3-2018 via: <https://www.azwinfo.nl/documents>
- CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek. *Een leven lang leren*. Den Haag, 2016.
- CBS, Centraal Bureau voor de Statistiek. *Trends in Nederland*. Den Haag, 2017.
- Detaille, S. (2012). *Building a self-management training for workers with a chronic disease*. Dissertation. University of Amsterdam.
- De Vries, H., Wessels, M. (2013). *Handreiking duurzame inzetbaarheid van oudere werknemers: een integrale benadering voor organisaties*. Amsterdam: GAK.
- De Lange, A.H. & Van der Heijden, B.I.J.M. (Red.) (2016). *Een leven lang inzetbaar? Duurzame inzetbaarheid op het werk: interventies, best practices en integrale benaderingen*, 2e ed. Vakmedianet: Alphen aan den Rijn.
- Gratton, L. (2011). *De werkrevolutie*. Het Spectrum: Houten.
- UWV. *UWV Arbeidsparticipatie monitor 2017*. Amsterdam, 2017.
- SCP (2016). *Aanbod van Arbeid*. Verkregen op 1-3-2018 via: www.scp.nl/Publicaties/Alle_publicaties/Publicaties_2016/Aanbod_van_arbeid_2016
- SCP (2018). *Werken aan de Start. Jonge mannen en vrouwen op de arbeidsmarkt*. Den Haag, 2018.
- SZW (2018). *Monitor Arbeid 2018*. Den Haag, 2018.
- SER, Sociaal Economische Raad. *Leren en ontwikkelen tijdens je loopbaan*. Den Haag, 2017.
- Nauta, A., Sjollema, S. & Houtman, S. (2016). *De omkering. Naar een menswaardige toekomst van werk*. *Gedrag & Organisatie*, 29(2), 187-190.
- De ingenieur, 2015.
- Harvard Business Review Analytic services survey, 2018.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs: employment, Skills, and Workforce Strategy or the Fourth Industrial Revolution*.
- WZW (2015). *Waarden die Werken*. Arnhem, 2015.
- VWS (2018). *Actieprogramma 'Werken in de Zorg'*. Verkregen op 13-3-2018 via: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarplannen/2018/03/14/actieprogramma-werken-in-de-zorg>
- WRR, Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid. *Naar een lerende economie: investering in het verdienvermogen van Nederland*. Amsterdam University Press. Amsterdam, 2013.
- WRR, Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid. *De robot de baas. De toekomst van werk in het tweede machinetijdperk*. Amsterdam, 2015.
- WRR, Wetenschappelijke Raad voor Regeringsbeleid. *Big data in een vrije en veilige samenleving*. Amsterdam University Press. Amsterdam, 2016.

