



## ARBEIDSMARKT IN BEWEGING

# VERANDERING WORDT VANZELFSPREKEND

Het ontwikkelen van vaardigheden is de sleutel voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Hierdoor kunnen medewerkers met succes in hun huidige baan blijven functioneren én zijn zij inzetbaar in andere functies en branches. Door de toenemende dynamiek moeten zowel de ontwikkeling van vaardigheden als mobiliteit tussen sectoren een structureel proces worden. Een uitdaging voor werknemers, werkgevers en overheid.

Door de krappe arbeidsmarkt staat de productiviteit in steeds meer sectoren onder druk. Lessen op scholen vallen uit, restaurants kiezen noodgedwongen voor een extra sluitingsdag en sommige technische vacatures blijven jarenlang onvervuld. Tegelijkertijd zijn er branches – detailhandel, financiële sector – waar op grote schaal medewerkers uitstromen.

## MAATSCHAPPELIJKE UITDAGINGEN

Door digitalisering, robotisering en kunstmatige intelligentie zal het tempo van deze dynamiek fors toenemen. Taken worden geautomatiseerd, banen verdwijnen en er ontstaan andere functies. Het World Economic Forum verwacht dat 65% van de kinderen op de basisschool later werkzaam is in een baan die op dit moment nog niet bestaat. Deze werkgelegenheid hangt deels samen met de ingrijpende ontwikkelingen die om een oplossing vragen: denk aan energietransitie en klimaatverandering. Hierdoor ontstaan nieuwe functies. Adequate invulling ervan is een voorwaarde om de grote maatschappelijke uitdagingen het hoofd te kunnen bieden.



Luxemburg inspireert met landelijke Digital Skills Bridge

## MOGELIJKE PILOT IN UTRECHT

Ramses de Groot is domeinmanager Human Capital Agenda van de Economic Board Utrecht. Geïnspireerd door de Luxemburg Digital Skills Bridge is hij samen met PwC bezig om een vergelijkbare propositie voor Nederland te laden. Daarover lopen onder meer gesprekken met het ministerie van Onderwijs en Europese instanties. Utrecht zou een mogelijke pilotregio kunnen zijn. Voor meer informatie: [ramses.degroot@economicboardutrecht.nl](mailto:ramses.degroot@economicboardutrecht.nl).

en toenemende complexiteit van de digitale transformatie raakt inmiddels ook de functies van hoger opgeleiden. Businessmodellen digitaliseren en vragen in toenemende mate om andersoortige skills waarbij creativiteit en sociale vaardigheden van groter belang worden. Het vermogen om te leren, je nieuwe technologie eigen te maken is cruciaal. Zowel binnen een huidige functie als om met succes een andere baan te kunnen vervullen.

## SAMEN WERKEN AAN SCHOLINGSOPGAVE

Het tempo en de omvang van de veranderende vraag stellen ook eisen aan opleidingen. Als het drie jaar duurt voordat iemand als zijinstromer in de zorg aan de slag kan, werpt dat een drempel op voor de overstap en houdt de schaarste in tekortberoepen langer aan. Voor de benodigde grote instroom zijn verkorte opleidingstrajecten nodig, bij voorkeur persoonlijk en modulair. Bij dergelijk maatwerk is een rol weggelegd voor zowel reguliere als private opleiders. Beide partijen moeten samenwerken om de grote scholingsopgave met succes aan te kunnen.

## COMMUNICERENDE VATEN

Er komen steeds meer voorbeelden waarbij branches fungeren als communicerende vaten tussen beroepen. Trajecten voor intersectorale mobiliteit zorgen voor meer instroom. Medewerkers die bij financiële instellingen overbodig worden, gaan aan de slag als docent. Defensiepersoneel maakt de overstap naar zorginstellingen. En automonteurs vinden bij

installatiebedrijven een nieuwe plek met toekomstperspectief.

De dynamiek op de arbeidsmarkt vereist echter een continue, structurele aanpak, met oog voor regionale economische speerpunten. Daarbij gaat het zowel om upskilling, het uitbreiden van vaardigheden binnen de eigen beroepsgroep als om de toeleiding naar andere functies en sectoren, inclusief reskilling: omscholing via – bij voorkeur verkorte – leertrajecten.

## SKILLS BRIDGING

Tijdens het event Get Connected van de Economic Board Utrecht op 10 oktober 2019 gaf Bastiaan Starink van PwC een toelichting op de door dit bedrijf ontwikkelde systematiek van *skills bridging*. Hierbij wordt eerst in kaart gebracht met welke economische, maatschappelijke en technologische ontwikkelingen een bedrijf of sector de komende jaren geconfronteerd wordt. De eisen die dit stelt aan medewerkers worden met hulp van slimme tools vergeleken met het huidige personeelsbestand. Dit zorgt voor inzicht in de kloof op basis waarvan interventies plaats kunnen vinden zoals up- en reskilling, inclusief transitiepaden naar andere sectoren.

## LUXEMBURG INSPIREERT

PwC past deze skills bridge-aanpak toe bij zowel individuele werkgevers als meerdere bedrijven uit een sector. Kunnen grote organisaties dergelijke trajecten zelf organiseren, voor het gemiddelde mkb-bedrijf is dat vaak een brug te ver. Daarom gaf de Luxemburgse overheid PwC opdracht voor een eerste landelijke Digital Skills Bridge. Met dit project organiseert Luxemburg de upskilling van haar beroepsbevolking en worden kleinere bedrijven ondersteund bij de digitale transformatie. Naast de overheid wordt het initiatief gedragen door bedrijfsleven, medewerkers en sociale partners. De gecoördineerde interventies – inclusief van werk-naar-werktransities – maken de Luxemburgse economie veerkrachtiger. Het land wordt minder kwetsbaar voor conjuncturele schommelingen.

## ONDERLIGGENDE UITDAGING

Ook voor Nederlandse regio's kan een benadering naar Luxemburgs voorbeeld interessant zijn (zie kader). Want ons land staat voor een vergelijkbare opgave. Werknemers moeten aanvullende vaardigheden blijven ontwikkelen, met name op digitaal gebied. Verder moet een structuur ontstaan voor een constante en omvangrijke toeleiding van werk naar werk plus de benodigde scholing. Derde, onderliggende uitdaging: alle stakeholders moeten in staat zijn hun rol in dit proces adequaat in te vullen. Dit maakt het vermogen om te veranderen tot een cruciale eigenschap voor medewerkers, werkgevers en voor de BV Nederland.

## DYNAMISCH INZETBAAR

De instroom van jonge mensen vanuit reguliere opleidingen biedt onvoldoende antwoord op de steeds snellere verschuiving van de vraag naar arbeid. Alleen al in de zorg dreigt in 2025 een tekort van ruim 200.000 mensen. Het dynamisch inzetbaar maken van de bestaande beroepsbevolking is een vereiste om de arbeidsplaatsen in nieuwe en tekortberoepen in te vullen. Vrijwel iedereen zal binnen het arbeidzame leven – dat door de hogere AOW-leeftijd langer duurt – meerdere malen van functie moeten veranderen.

## DIGITALE TRANSFORMATIE

Soms zal het gaan om een aanpalend beroep of vak, vaak ook om iets geheel anders. Daarom moeten mensen zich hun leven lang ontwikkelen. Nieuwe vaardigheden blijven opdoen, waarbij het zwaartepunt ligt op digitale skills. Die worden alsmat belangrijker. De snelheid