

1.2

Waarom is er juist nu een andere benadering van werken en leren nodig?

Dr. Jos J.M. Baeten

November 2024

Leestijd 35 minuten



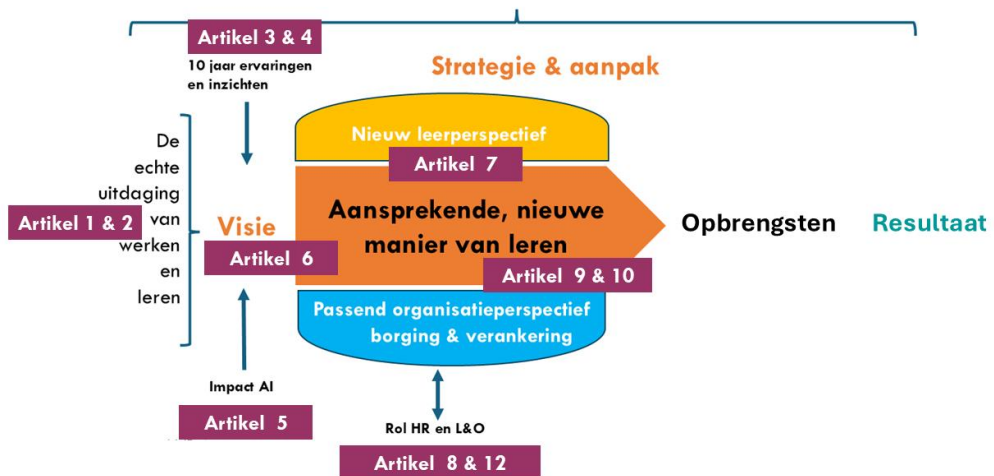
De wereld om ons heen verandert voortdurend, uitdagingen stapelen zich op, de werkdruk en het ziekteverzuim blijven hoog, de arbeidsproductiviteit blijft achter af en er is te weinig tijd om te leren. Leren is naar de rand van de dag verschoven. Terwijl alle processen in beweging zijn en de roep om verduurzaming klinkt, blijft de manier waarop mensen in hun werk leren en worden opgeleid nagenoeg onveranderd, al meer dan 100 jaar.

Is er aanleiding om onze visie op leren in organisaties te herzien en een totaal andere manier van leren te introduceren?

Over de samenhang van de artikelen

In een serie artikelen beschrijft dr. Jos J.M. Baeten, zijn ervaringen, inzichten en onderzoeken naar Lerend werken met AI zijn nieuwe visie, perspectief en uitvoering van leren in organisaties: het roer om naar verduurzaming van leren in organisaties.

Het roer om naar het verduurzamen van werken door leren het kloppend hart van de organisatie te maken



Hoe meer artikelen je leest, hoe meer je ervaart dat het hier gaat om een geheel nieuwe visie en een transformatie van de huidige manier van werken en leren in organisaties waarbij

- Leren gelijkwaardig is aan werken
- Talentontwikkeling van de professional centraal staat
- Integratie van AI leidt tot forse stijging van de arbeidsproductiviteit
- Radicale innovatie van het leerproces door het didactiseren van werksituaties, met de Vitale Weekcyclus als ultieme leervorm
- Gedeeld eigenaarschap voor verankering zorgt
- Leren wordt daarmee het kloppend hart van de organisatie

Met rijke opbrengsten en als resultaat dat de professional, zijn werkomgeving, zijn organisatie en de maatschappij langer meegaan.

Deze opvatting is geen voorschrift, maar een aanzet om anders naar het werken en leren in organisaties te kijken dan de afgelopen decennia het geval is geweest. Laat je inspireren en maak je eigen keuzes.

De voortdurend veranderende samenleving

De wereld verandert, organisaties veranderen, mensen veranderen en de snelheid van veranderingen zal verder toenemen, vooral door artificiële intelligentie (AI).

Veel veranderingen in ons werk en dagelijks leven worden veroorzaakt door technologische ontwikkelingen, uiteenlopend van quantum-computing en biotechnologie tot medische technologie, robotisering, virtual reality en zeker ook door artificiële intelligentie. Het is ondoenlijk te voorspellen wat de impact hiervan wordt op ons privé- en werk-leven en dat roept veel vragen op.

Hoe ziet ons werk en onze manier van communiceren er in de toekomst uit? Welke producten en diensten verdwijnen en verschijnen er? Hoe gaan we om met nieuwe informatie, kennis, online kanalen en andere sociale media? Welke markten, prijzen, verdien-modellen en distributiesystemen blijven overeind en welke nieuwe komen erbij? En met welke partners en relatienetwerken? Hoe verloopt het betalingsverkeer en via welke financiële systemen? Wie worden de economische winnaars en verliezers? Het wordt zeker voor private ondernemingen een kwestie van aanpassen, overleven, groeien of verdwijnen.

En dat gebeurt in een polariserende samenleving die veel uitdagingen heeft, zoals de energietransitie, klimaatverandering, economische en machtsongelijkheid, geopolitieke verschuivingen, veiligheidsvraagstukken, vergrijzing, migratiestromen, complexiteit van zorg, verstedelijking, woningnood, diversiteit en inclusie, privacy en cybersecurity en de structurele krapte op de arbeidsmarkt.

Ik zie als onderliggende majeure ontwikkelingen voor de nabije toekomst:

- Een meer ongelijke verdeling van economische groei en macht;
- Veranderingen worden een constante, we zullen er mee moeten leren omgaan;
- Een toenemende individualisering die vaker zal leiden tot polarisatie en tot een minder stabiele samenleving;
- Een toenemende rol van technologie en in het verlengde daarvan een sterke creatie van content die minder valide en betrouwbaar is.

Wat betekenen deze veranderingen en uitdagingen de komende jaren voor het werken en leren in organisaties?

Laten we beginnen met de toekomst van werken. Als je om je heen kijkt en het nieuws volgt, dan wordt snel duidelijk dat er krapte is op de arbeidsmarkt: personeelstekorten bij de politie, in de kinderopvang, in de zorg, in de horeca, in het onderwijs, bij technologische bedrijven, in het openbaar vervoer, en nog veel meer. De tekorten zijn evident, hoewel niet per sector in kaart is gebracht om welke aantallen en om welke kwalificaties of functies het gaat.

Vanuit economische invalshoek wordt de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt geanalyseerd door het CBS.

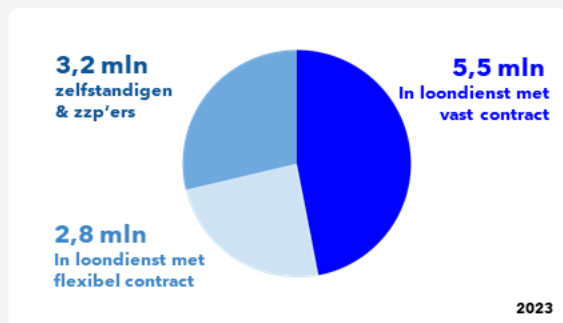
De cijfers van het CBS (2023) in afbeelding 1 laten zien dat er in ons land inmiddels 11,5 miljoen banen zijn, waarvan een klein aantal dubbele banen betreft. In 2023 telt Nederland zo'n 11 miljoen professionals van wie bijna 30% als zelfstandige en ruim 70% in loondienst werkt. De meerderheid (56%) is actief in de commerciële dienstverlening.

De positie, de kwaliteiten en de arbeidsvoorwaarden van professionals zijn afhankelijk van de vraag van organisaties op de arbeidsmarkt waar we nu op ingaan.

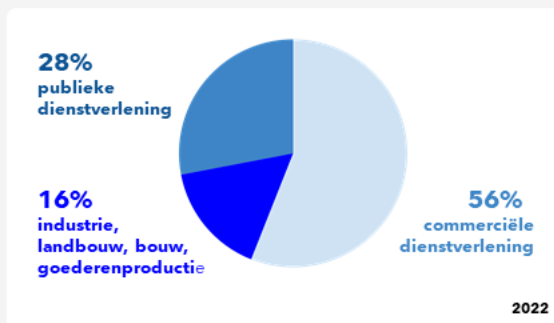


Professionals in Nederland

11,5 miljoen professionals waarvan

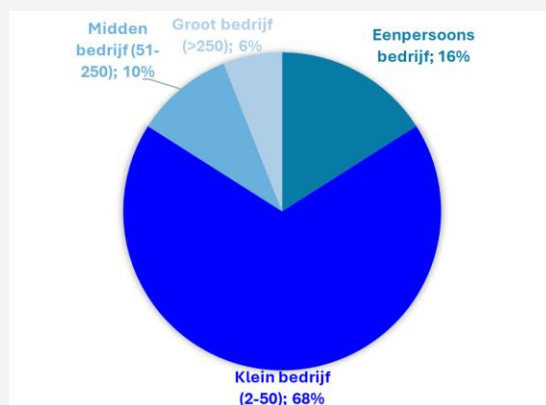


die werkzaam zijn in



Bron: CBS

en werken bij



Afbeelding 1

Professionals en de arbeidsmarkt

Het CBS stelt vast dat er vanaf 2022 een structurele krapte op de arbeidsmarkt is met spanning tussen de vraag (werkgelegenheid) en het aanbod (de beroepsbevolking). De werkgelegenheid op de arbeidsmarkt is in de afgelopen 10 jaar sterker gegroeid dan de beroepsbevolking. De werkloosheid is gedaald tot 350.000 terwijl er 400.000 vacatures openstaan.

Ondernemers leggen hun inzichten, samen met het CBS, KVK, het Economisch Instituut voor de Bouw, MKB-Nederland en VNO-NCW, vast in de Conjunctuurenquête Nederland.

In de *Conjunctuurenquête 3e kwartaal '23* wordt de huidige krapte op de arbeidsmarkt duidelijk beschreven.

Driekwart van de ondernemers (ruim 75%) ervaart nu een tekort aan arbeidskrachten. De tekorten zijn het hoogst in de detailhandel en in de horeca.

Het personeelstekort wordt door ondernemers in de horeca, de zakelijke dienstverlening, in vervoer en opslag het vaakst ervaren als belangrijkste belemmering in hun bedrijfsvoering en dienstverlening. Het belangrijkste gevolg van het aanhoudende tekort aan arbeidskrachten is volgens een derde van de ondernemers (36%) dat de werkdruk onder het personeel is toegenomen.

Steeds vaker kiezen mensen uit de horeca en detailhandel voor werk buiten hun sector.

De belangrijkste belemmering bij het vinden van personeel is een gebrek aan gekwalificeerde mensen. Slechts 11% van de bedrijven geeft aan dat potentiële arbeidskrachten hogere eisen stellen dan ze kunnen of willen bieden.

De Conjunctuurenquête geeft aan waarom dat tekort aan professionals er is en welke gevolgen dat heeft. Het kwalitatieve tekort aan kennis en vaardigheden is niet getraceerd, laat staan dat bekend is om welke toekomstige expertise het gaat.

Het CPB voorspelt in zijn *Verkenning middellange termijn tot en met 2028* (aug '23) dat de jaarlijkse groei (0,1%) van de werkgelegenheid van 2025 tot en met 2028 iets minder groot zal zijn dan de groei van de beroepsbevolking (0,2%). De krapte op de arbeidsmarkt is en blijft structureel, zeker als in acht wordt genomen dat de groei van de werkgelegenheid voortdurend geremd wordt door de beperkte beschikbaarheid van personeel.

Alle instituties geven aan dat er fricties op de arbeidsmarkt zijn en zullen blijven, zelfs als er een conjuncturomslag zou komen. De krapte blijft voor sectoren zoals de zorg, politie en het onderwijs, en de kwalificaties (kwaliteit) van werkenden zullen sterk veranderen.

We lichten hierna een aantal factoren toe die ieder een specifieke invloed hebben of krijgen op de arbeidsmarktkrapte.

Om te weten te komen hoe de overheid dit vraagstuk gewend is te benaderen, gaan we in hoofdlijnen in op het arbeidsmarktbeleid van de afgelopen jaren.



Overheid en de arbeidsmarkt

Een kenmerkende benadering van de overheid is dat er aan een commissie gevraagd wordt om een rapport uit te brengen met daarin een probleemanalyse en passende aanbevelingen voor een oplossing. En dan vervolgens met maatregelen te komen die door de politiek gedragen worden.

Een goed voorbeeld is het rapport van de commissie-Borstlap, dat samengevat antwoord geeft op de vraag: in wat voor land willen we werken?

De commissie constateert dat de arbeidsmarkt uit balans is en noemt dat een nieuwe sociale kwestie. Want de arbeidsmarkt zoals we die nu hebben, is scheefgegroeid. De afgelopen jaren is geleidelijk een disbalans ontstaan tussen rechten en plichten, en tussen zekerheid en onzekerheid. De risico's zijn ongelijk verdeeld en de huidige regels rond werken versterken de al bestaande tweedeling in de samenleving.

Een zorgelijke constatering. Want werk moet voor sociale samenhang zorgen. Werk is het punt waarop je eigenwaarde vindt en het biedt ontwikkeling, en perspectief, juist voor die stevige middenklasse die zo hard nodig is voor een veerkrachtige samenleving. Juist nu, en in de

komende jaren – als er zoveel uitdagingen op ons afkomen – willen mensen voldoende zekerheid en perspectief hebben dat ze hun leven kunnen opbouwen.

De commissie concludeert dat met het huidige systeem onze economische en sociale vooruitgang niet kan worden gewaarborgd.

Vervolgens gaat het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid hiermee aan de slag in overleg met haar sociale partners. Medio 2023 is de uitkomst een breed gedragen pakket van maatregelen om de wendbaarheid en het innovatievermogen van ondernemers te vergroten, zodat ze beter kunnen omgaan met de veranderingen en uitdagingen van deze tijd. In de contouren staat het belang van 'een leven lang ontwikkelen' vermeld, maar dat is niet verder uitgewerkt.

Het betreft maatregelen die zijn afgesproken om de komende jaren de zekerheid en de wendbaarheid op de arbeidsmarkt te versterken.

De commissie vindt dat het nu de hoogste tijd is om actie te ondernemen voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt.

Maatregelen om de zekerheid te verstevigen	Maatregelen om de wendbaarheid te vergroten
• afschaffing nul-urencontract • oproepcontracten worden vaste basiscontracten • sneller een vast contract bij uitzendwerk strengere regels voor tijdelijk werk • verplichte arbeidsongeschiktheidsverzekering voor zzp'ers.	• loondoorbetaling bij ziekte • eerder duidelijkheid voor kleine werkgevers over de vraag of ze tot vervanging kunnen overgaan • een regeling voor personeelsbehoud bij een exceptionele crisis (zoals corona) • het minder duur maken van overuren voor de werkgever

Bronnen

- CBS. (2023). Arbeidsmarkt in cijfers,
- CBS. (2022). Nederland in cijfers,
- CBS. (2023). Conjunctuurenquête 3e kwartaal '23,
- The Future of Jobs Report, World Economic Forum, 2023,
- NN. (2023). Trendrapport ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid '23,
- Meulenbergh. R. (2024). Generatieconflicten: van uitdagingen naar kansen op de multigenerationele werkvloer, www.ruudmeulenbergh.nl,
- Commissie-Borstlap. (2020). De overheid op weg naar een toekomstbestendige arbeidsmarkt,
- Het Borstlap-rapport, het WRR-rapport Het betere werk, en het SER-MLT-advies, 2020.

Te kwantitatieve benadering

Je kunt concluderen dat deze maatregelen het beoogde effect (deels) gaan sorteren, alhoewel het niet bepaald de beoogde systeemwijziging is die onze economische en sociale vooruitgang kan waarborgen.

Je kunt ook concluderen dat zo'n overheidsbenadering te veel gericht is op de kwantitatieve kant van de arbeidsmarkt en geen oog heeft voor het werken en leren van professionals. Een leven lang leren blijft immers een slogan en niet meer dan dat.

Actueler is de aanpak van de overheid zoals de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid die, samen met andere ministers, voorlegt aan de Tweede Kamer.

In de Brief aan de Tweede Kamer van 24 juni '22 staan als maatregelen voor arbeidsmarktkrapte:

1. stimuleren van technologie- en procesinnovatie;
2. inzet op arbeidsaanbod;
3. verbeteren van de match;
4. stimuleren van meer uren werken;
5. inzet op een leven lang ontwikkelen;
6. verbeteren aansluiting initieel onderwijs en arbeidsmarkt.

De eerste vijf maatregelen zijn kwantitatief van aard en de laatste lijkt gericht op de kwaliteit van mensen die werken, door het opleidingsaanbod te versterken en het geven van subsidies voor het volgen van korte opleidingen. Daarnaast roept de minister de werkgevers op acties te ondernemen om personeelstekorten aan te pakken en moedigt ze in de brief werkenden aan om meer uren te werken.

In de brief van 3 februari '23 komt het kabinet met aanvullende maatregelen waaronder regelingen om werken beter te belonen, extra inzet om het arbeidsaanbod te verhogen en financiële steun voor overstappen naar sectoren waar krapte is. Tot slot wordt een doorkijk gegeven naar de fundamentele vraag hoe de arbeidsmarkt(krapte) zich op lange termijn zal ontwikkelen zonder uitspraken te doen over de kwaliteit van de werkenden.

Ook recent onderzoek van het CBS (2023) naar de krapte op de arbeidsmarkt, laat zien dat de het vraagstuk als een kwantitatieve uitdaging

wordt benaderd. De conclusie van het CBS is dat de spanning op de arbeidsmarkt in ons land de afgelopen jaren sterk is toegenomen en ook in 2023 onverminderd hoog zal zijn. Er is veel behoefte aan werknemers. Daarom is in het CBS meerjarenprogramma 2024-2028 opgenomen dat informatie over dit thema verder wordt uitgebreid, bijvoorbeeld door het onbenutte arbeidspotentieel in Nederland nóg beter in kaart te brengen.

Ook hier is de conclusie dat de overheid zich focust op de kwantitatieve kant van de arbeidsmarkt en kansen mist om tot adequatere maatregelen te komen.

Sterker is de overheid als het gaat om specifieke aanpak van arbeidsmarktvraagstukken. Zo is het plan Beethoven in 2024 in korte tijd bedacht en vastgesteld om ASML over te halen in Nederland te blijven en zelfs fors uit te breiden met alle gevolgen voor de werkgelegenheid. De specifieke maatregelen zijn gericht op een versterking van het vestigingsklimaat door te investeren in de regio Eindhoven en door belastingmaatregelen. Per saldo zou dit zelfs leiden tot 20.000 extra, hoog gekwalificeerde arbeidsplaatsen. Ook hier geldt weer dat geen uitspraken worden gedaan over hoe de hogere kwalificaties bereikt kunnen worden.

Het is nu juist het moment om anders naar werken te kijken omdat er een aantal uitdagingen zijn die met leren kunnen worden opgelost. De belangrijkste lichten we hier toe.



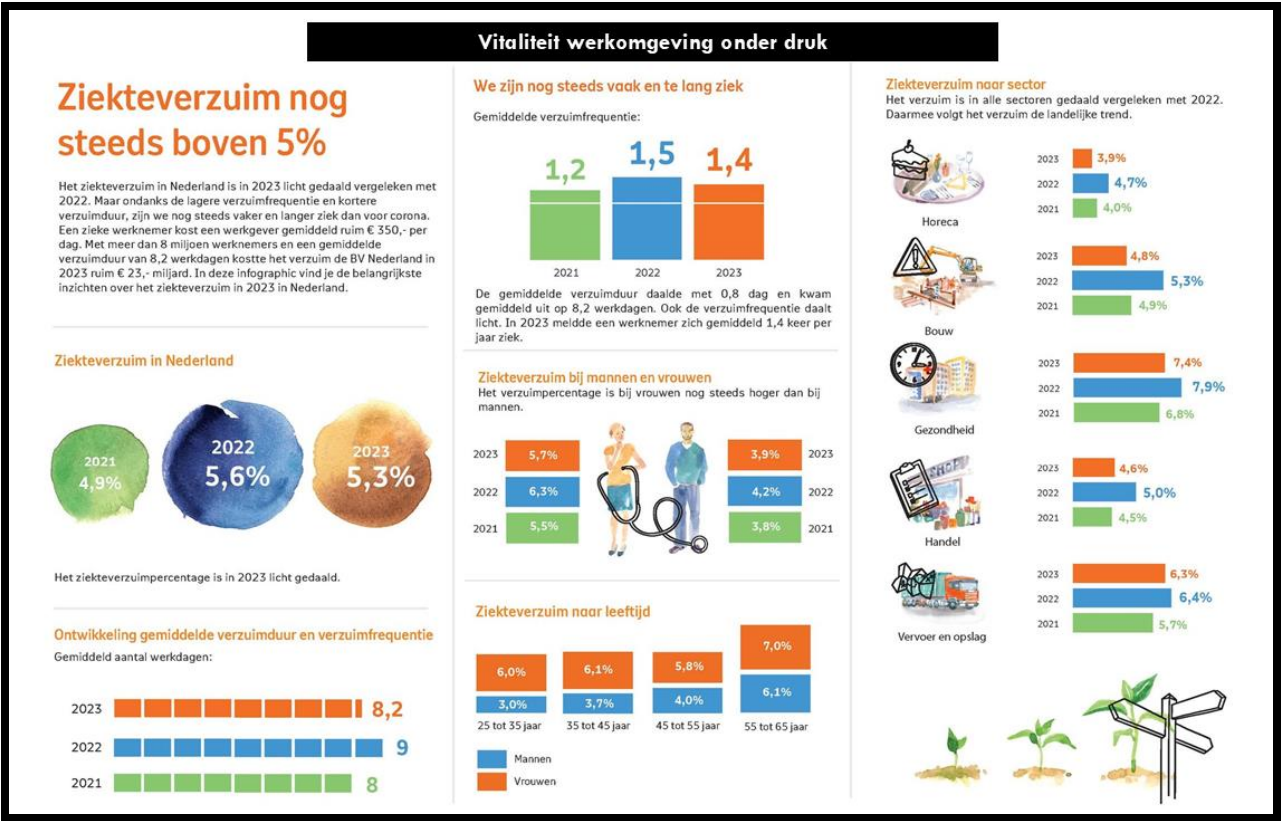
1. Vitaliteit in werkomgeving onder druk

Een andere niet te onderschatten factor is dat de voortdurende krapte een cyclische invloed heeft op het functioneren van professionals en dit negatief beïnvloedt. Zo laat NN als grote verzekeraar in zijn Trendrapport ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid 2023 zien dat een hoge werkdruk door personeelstekort volgens werknemers én werkgevers de belangrijkste oorzaak is van werkgerelateerde psychische problemen, en dat het ziekteverzuim in 2022 tot recordhoogte was gestegen.

De belangrijkste oorzaken volgens zowel werknemers als werkgevers zijn: de toegenomen werkdruk, te weinig werknemers, te veel verantwoordelijkheid, te weinig ervaren collega's, het

hoge ziekteverzuim en conflicten met collega's of leidinggevende. De ongezonde werkomgeving leidt dan weer tot meer krapte, wat weer meer werk-gerelateerde problemen gaat opleveren. Een negatieve cyclus waarbij de overheid en organisaties de verantwoordelijkheid naar elkaar toeschuiven.

Het lijkt meer op een collectieve roofbouw op professionals: zij worden zo steeds meer het lijdend voorwerp in plaats van het onderwerp van organisaties ondanks hun relatief sterke arbeidsmarktpositie. Deze kans op vroegtijdig uitval staat op gespannen voet met het streven naar duurzame inzetbaarheid.



2. Arbeidsparticipatie en inclusiviteit

Eerst gaan we in op de kwantitatieve kant van inclusiviteit, de arbeidsparticipatie. Daarna op de meer kwalitatieve kant.

In Nederland werken 71% van de mannelijke professionals en 31% van de vrouwelijke in voltijd d.w.z. meer dan 35 uur per week (CBS 2023). 64% van hen (3,3 mln paren) is minimaal anderhalfverdiener. Deze cijfers zijn wat lager dan in andere westerse landen en verklaren het streven van de overheid om langer te werken. Dat kan de druk op de arbeidsmarkt iets verlagen.

Een andere factor die meespeelt betreft mensen die willen

werken, maar gezien hun situatie een afstand tot de arbeidsmarkt hebben. Als je inclusiviteit ziet als het werven van mensen en daarbij niemand uitsluit, kan dat een substantiële bijdrage leveren om de druk op de arbeidsmarkt te verlagen. Er is nog weinig onderzoek en er zijn nog geen cijfers hiervoor bekend, maar zeker is dat dit vraagt om een andere benadering van organisaties en om meer begeleiding en scholing van de betrokkenen.

Dat blijkt bijvoorbeeld uit de Beleidsscan Inclusiviteit die is geïnitieerd door de Universiteit Utrecht en laat zien dat er nog een flinke weg te gaan is.

Inzichten uit de Beleidsscan Inclusiviteit®



Hoe systematisch is het D&I-beleid?

Organisaties besteden de minste aandacht aan het opstellen van SMART doelen en het meten van het effect van de D&I-initiatieven. Ze hebben meer aandacht voor het formuleren van een D&I-visie, het ondernemen van acties en het creëren van draagvlak voor het D&I-beleid.

	1. Visie	2. Doelen	3. Draagvlak	4. Acties	5. Meten	Totaal
Instroom	73%	47%	54%	45%	22%	48%
Inclusie	69%	35%	63%	50%	12%	46%
Doorstroom	24%	20%	17%	29%	16%	21%
Uitstroom	14%	12%	12%	35%	2%	15%
Totaal	45%	29%	36%	40%	13%	33%

Hoe samenhangend is het D&I-beleid?

De nadruk ligt op instroom en inclusie en in mindere mate op doorstroom en uitstroom.

Hoe wetenschappelijk gefundeerd is het D&I-beleid?

Het D&I-beleid kan nog beter aansluiten bij wetenschappelijke inzichten.

Beleidsscan Inclusiviteit

De scan betreft organisaties met meer dan 200 professionals die wilden meewerken aan een onderzoek en het valt op dat een deel (45%) wel aandacht heeft voor het formuleren van een visie hierop en in iets mindere mate op het formuleren van doelen, realiseren van draagvlak en acties, maar deze nauwelijks meten.

Er is dus nog een flinke groei mogelijk in het aantal organisaties dat inclusiviteit in het vaandel draagt en daarnaast dit ook nog weet te vertalen naar concrete acties. Werkelijke inclusiviteit vindt uiteraard op de werkvloer plaats.

2. Arbeidsparticipatie en inclusiviteit

Het begrip inclusiviteit heeft ook een kwalitatieve kant. Dit verwijst naar de mate waarin degenen die werken daadwerkelijk deel uitmaken van de groep werkenden binnen de organisatie. Inclusiviteit raakt daarmee direct aan samenwerken. Wanneer je een organisatie, naast het gezin en het onderwijs (de school), ziet als een instituut waarin socialisatie plaatsvindt, wordt juist de kwalitatieve inclusiviteit van groot belang. Je leert immers binnen een organisatie waarden en normen aan die een grote invloed hebben op je opvattingen en gedrag. Dat beperkt zich niet tot het werk alleen.

De invloed van het gezin en het onderwijs op het gedrag van jongeren verandert, en dit weerspiegelt zich binnen

organisaties. Er zijn inmiddels vijf generaties (van babyboomers tot generatie Alpha) actief op de werkvloer. Zij verschillen in waarden en ethiek, communicatiestijlen, technologie-adoptie en, zeker, in verwachtingen rondom werk, leiderschapsstijl en autoriteit. Deze verschillen hebben een aanzienlijke impact op werkprestaties, samenwerking en de emotionele belasting, inclusief stress. (2024, R. Meulenberg).

Organisaties zijn prestatie-gerichte samenwerkingsverbanden waarbinnen het van cruciaal belang is dat er gemeenschappelijke waarden, goede onderlinge verhoudingen en effectieve samenwerking zijn.

Naast het generatievraagstuk spelen andere factoren een rol bij inclusiviteit binnen organisaties. Denk bijvoorbeeld aan de taalvaardigheden en de verschillende waarden en normen van arbeidsmigranten. Daarnaast zorgen de aanwezigheid, rol en betrokkenheid van het grote aantal ZZP'ers, die soms onder andere voorwaarden werken, voor een toenemende diversiteit in het gedrag van professionals op de werkvloer. Deze diversiteit vormt een (nieuwe) uitdaging voor organisaties om inclusiviteit te waarborgen. Sommige organisaties hebben hiervoor al specifiek beleid ontwikkeld.

De kwalitatieve inclusiviteit blijft een uitdaging voor veel organisaties. Hoewel de kwantitatieve inclusiviteit eerder een collectief vraagstuk lijkt, is het in een krappe arbeidsmarkt ook van belang voor individuele organisaties.

Streven naar meer inclusiviteit betekent dat organisaties zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve aspecten aanpakken.

3. impact van technologische veranderingen en AI

Om beter te weten te komen wat de impact van de veranderingen is op de ontwikkeling van de arbeidsmarkt, is het interessant te lezen wat het World Economic Forum schrijft over de internationale ontwikkeling van werk tot 2027. De leden bespreken nieuwe economische en maatschappelijke ontwikkelingen en leggen daarnaast hun visie vast in rapporten, waaronder The Future of Jobs Report dat in augustus '23 is verschenen met interessante analyses.



- In dit rapport staat dat 75% van de organisaties technologieën zoals big data, cloudcomputing en AI de komende vijf jaar wil adopteren en dat zij verwachten hiervoor hun organisatie te zullen moeten en gaan transformeren. Het zal resulteren in een aanzienlijke verstoring van de arbeidsmarkt, waarbij een substantiële banenverdringing in bestaande organisaties wordt verwacht. Dit wordt gecompenseerd door banengroei elders, wat per saldo zal resulteren in een groter aantal werkenden.
- Werkgevers verwachten de komende vijf jaar een structureel arbeidsmarktverloop van 23% van de banen, hetgeen zal leiden tot een grote golf van omscholing en bijscholing van de huidige professionals.
- Maar liefst zes op de tien professionals (60%) zal vóór 2027 bij- en omgeschoold moeten worden in analytisch denken, creatief denken, het gebruik van AI en big data, in leiderschap, flexibiliteit en wendbaarheid en in levenslang leren. Tot zover de cijfers met bronnen.
- Alle genoemde toekomstcijfers blijven voorspellingen en we weten momenteel niet welke nieuwe banen en functies er zullen ontstaan en welke kwalificaties deze zullen vereisen. Wel wordt het steeds duidelijker dat er een enorme kanteling komt in omscholing en bijscholing, waarbij werknemers zich moeten aanpassen aan nieuwe realiteiten en snel up-to-date kennis en vaardigheden moeten verwerven om inzetbaar en relevant te blijven. Dat gaat gepaard met een flinke verschuiving van werk naar organisaties waar AI een grote impact heeft en waar veel nieuwe functies zullen ontstaan.
- Organisaties hebben de komende vijf jaar meer hooggekwalificeerde professionals nodig die niet alleen bekwaam zijn in hun vakgebied, maar ook in staat zijn om samen te werken binnen een stimulerende organisatiecultuur. Die meer flexibel zijn in wisselende teams, meer bereid zijn om voortdurend nieuwe kennis en vaardigheden te ontwikkelen en meer zelf bij willen dragen aan het innoveren van de organisatie.
- In deze dynamiek blijft de arbeidsmarkt krap en competitief. Organisaties wereldwijd zetten volop in op het aantrekken, boeien, binden en behouden van getalenteerde professionals. Het is een tijd van heroverweging van de rol en talentontwikkeling van professionals. En in het verlengde daarvan ook van de rol en manier waarop professionals formeel kunnen leren. Dit gebeurt namelijk al decennialang massaal op een traditionele manier: de organisatie of een opleidingsinstituut bepaalt waarom, wat, welke inhoud en hoe er wordt geleerd.
- De fricties op de arbeidsmarkt worden de komende vijf jaar groter als professionals niet beschikken over de up-to-date kwalificaties die het gevolg zijn van de impact en rol van AI.
- De gebruikelijke reactie van organisaties is dat ze dit gaan oplossen met omscholing en bijscholing, terwijl het nog maar de vraag is of deze gedateerde manier van deskundigheidsbevordering past bij het ontwikkelen van de (nog onbekende) kwalificaties die nodig zijn in de periode waarin AI breed wordt toegepast in bestaande en in (nog onbekende) nieuwe functies.

4. AI en arbeidsproductiviteit

In al deze maatregelen is de impact van technologische ontwikkeling, en dan met name artificiële intelligentie (AI), nauwelijks meegerekend. Het niet meenemen van de impact van AI op de bedrijfsvoering en dienstverlening van bestaande en nieuw op te richten organisaties, is een gemiste kans. Dat is jammer want de arbeidsproductiviteit vertoont al jaren een afnemende trend (CBS, 2024) en Nederland bungelt inmiddels onderaan de lijst van EU-landen. Juist een brede inzet van AI kan zorgen voor een forse productiviteitsstijging.

Inmiddels heeft de overheid haar overheidsbrede visie op AI uitgewerkt en aangeboden aan de Tweede Kamer. Deze richt zich vooral op de ontwikkeling van AI en de condities die hiervoor te beïnvloeden zijn. De rol en impact van AI op het toepassen in werken en leren wordt alleen aangestipt met productiviteitsgroei en efficiency als kansen en privacy en transparantie als bedreigingen.

Hoewel het nog niet voorspelbaar is wat de nieuwe benodigde kwalificaties worden, zullen bestaande functies verdwijnen en andere functies met hogere kwalificaties nodig zijn. AI zal ongetwijfeld leiden tot een sterke verhoging van de arbeidsproductiviteit, omdat het veel repeterende en kennisintensieve werkzaamheden overbodig zal maken. Het zal nog sterker een kwalitatieve dan een kwantitatieve impact hebben, omdat nagenoeg iedere professional andere en nieuwe kwalificaties zal moeten aanleren. De verwachte om- en bijscholingsgolf zal door de organisaties in eerste instantie worden ingevuld met deskundigheidsbevordering voor de professionals. Bovendien brengt AI uitdagingen zoals privacy, security en wet- en regelgeving met zich mee en ook bedreigingen op het gebied van ethiek, betrouwbaarheid en beheersbaarheid (zie uitwerking in een volgend hoofdstuk). Dit vraagt om een meer

Achterblijvende arbeidsproductiviteitsgroei



Bron: CPB, CEP maart 2023

kritische houding van degenen die AI gebruiken. Er ligt echter ook een kans voor functies met hogere kwalificaties als AI wordt ingezet om de arbeidsproductiviteit flink te verhogen. Het kan zelfs leiden tot verlaging van de werkdruk en meer betrokken professionals. In ieder geval komen de professionals meer centraal te staan als de productiviteitsstijging gepaard gaat met het beter benutten en inzetten van hun talenten en het verbeteren van hun werkomgeving.

Kortom, als deze arbeidsproductiviteitsstijging geheel ten goede komt aan rendementsstijging, is dat een gemiste kans voor de hele samenleving, omdat we dan doorgaan op de huidige weg die tot de genoemde fricties heeft geleid. AI biedt de kans om naast productiviteitsstijging ook te zorgen voor een vitale en duurzame werkomgeving met minder werkgerelateerde problemen zoals stress, te hoge werkdruk of ongelijke werk-privébalans. AI kan zelfs bijdragen aan maatschappelijke verduurzaming als de transformatie zou worden omgezet naar een bredere doelstelling dan alleen maar om- en bijscholing.

Het is juist nu het moment om het werken en leren te bekijken vanuit een andere benadering dan het kwantitatieve arbeidsmarktbeleid om samen de uitdagingen aan te pakken van de werkomgeving, de inclusiviteit, de arbeidsproductiviteit en mogelijk zelfs maatschappelijke vraagstukken die een directe verbinding hebben met het werken. AI kan daarbij de aanjager zijn van werken zowel als van leren.