

Digitalisering en robotisering vragen om employability™

De toekomst van de
arbeidsmarkt in de zakelijke
en financiële dienstverlening

december 2015







Inhoud

Voorwoord	5
Belangrijkste bevindingen	6
1. Achtergrond en onderzoeksopzet	8
2. Technologie verdringt flink aantal banen	10
3. Digitalisering vernietigt mbo-banen en creëert wo-banen	12
4. Digibetisme is de valkuil voor de oudere én jongere werknemer	16
5. De werknemer van de toekomst is flexibel	18
6. Naar een grote pool van flexibele arbeid	20
7. Het nieuwe werkgeverschap	24
8. HR wordt strategisch steeds relevanter	26
En nu: actie!	28
Contact	31

Voorwoord



Hierbij presenteren wij u ons onderzoeksrapport *Digitalisering en robotisering vragen om employability*. In dit rapport staan de resultaten van ons onderzoek naar de toekomst van werk en de arbeidsmarkt in de Nederlandse zakelijke en financiële dienstverlening.

Bij onze klanten uit de zakelijke en financiële dienstverlening horen wij geregeld discussies over de toekomst van werk en de arbeidsmarkt in hun sectoren. Zij vragen zich onder meer af wat trends als digitalisering en robotisering voor hun eigen sector betekenen. De gevolgen van die technologische veranderingen staan niet op zichzelf, want er gebeurt veel rondom banen, werk en werknemer. Hoe bijvoorbeeld om te gaan met de moderne werknemer die om steeds meer flexibiliteit vraagt? En hoe invulling te geven aan de toenemende eigen behoefte aan flexibiliteit, zoals het op projectbasis willen inzetten van medewerkers?

Aan het onderzoek hebben ruim honderd personen van veertig grote zakelijke en financiële dienstverleners meegewerkt. Wij hebben gevraagd wat hun verwachtingen zijn van de arbeidsmarkt in 2025, en in hoeverre zij zich al voorbereiden op wat zij verwachten dat komen gaat. Die lijnen doortrekkend hebben wij nagedacht over hoe de beste voorbereiding er dan zou kunnen uitzien. Want dát de arbeidsmarkt een complete gedaanteverandering zal ondergaan, daar twijfelt niemand meer aan. Het lijkt erop dat het om allerlei redenen verstandig is om daar zo vroeg mogelijk op te anticiperen: de op ons afkomende veranderingen gaan snel, terwijl aanpassingen rondom werk en arbeid zorgvuldigheid en dus tijd vragen.

Als we alle ontwikkelingen – met digitalisering en robotisering voorop – tezamen bekijken, dan is er één woord dat voor zowel werkgevers als werknemers samenvat wat ervoor nodig is om te floreren op de arbeidsmarkt van 2025, en in feite ook al op de arbeidsmarkt van vandaag: employability. Met employability bedoelen wij ‘het vermogen van werkgevers en werknemers om snel te reageren op veranderingen om op die manier toegevoegde waarde te kunnen blijven leveren’. Hoe wendbaar zijn je mensen, en is daarmee je organisatie? En hoe wendbaar ben je zelf? Dat is de vraag waar het om draait.

Wij hopen dat dit rapport u nuttige inzichten biedt waarmee u nu al de employability van uw eigen organisatie kunt vergroten. Mocht u een andere toelichting willen of vragen hebben, laat het ons dan weten.

Peter van Mierlo,
Voorzitter Raad van Bestuur PwC Nederland

december 2015

Belangrijkste bevindingen

Dienstverlening 'oude stijl' wordt in snel tempo vervangen door dienstverlening 'nieuwe stijl'

Robotisering en digitalisering leiden ertoe dat de bestaande dienstverlening in deze sectoren sneller, persoonlijker en accurater kan worden verricht dan tot op heden het geval is. Dit leidt in toenemende mate tot ontwrichting van de zakelijke en financiële dienstverlening zoals wij die kennen, waarbij dienstverlening 'oude stijl' wordt afgebouwd, of drastisch omgevormd, en wordt vervangen door dienstverlening 'nieuwe stijl', sterk gedreven door robotisering en digitalisering. Een van de gevolgen is dat dienstverlening 'oude stijl' en dienstverlening 'nieuwe stijl' naast elkaar bestaan en met elkaar concurreren. Het is de vraag hoe daar binnen één organisatie mee om te gaan: het onder één dak reageren op disruptie van buiten of het neerzetten van je eigen disruptieve organisatie?

De traditionele zakelijke dienstverlener zal de komende jaren continu worden uitgedaagd door concurrenten die gebruikmaken van nieuwere methoden. Volgens de bedenker van de term *disruptive innovation*, Harvard-hoogleraar Clayton Christensen, is de korte termijneriëntatie van de huidige kapitaalmarkten er de oorzaak van dat naarstig gezocht wordt naar oplossingen om hetzelfde werk met minder medewerkers te kunnen verrichten. Dit komt ook duidelijk naar voren uit ons

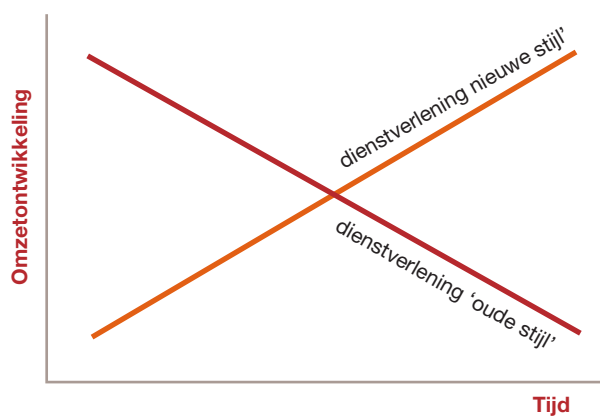
onderzoek. Vooralsnog leidt de innovatie vooral tot een reductie van het aantal banen en nog maar beperkt tot de creatie van nieuwe banen in de sectoren.

Die nieuwe concurrentie komt ook nog eens vaker uit onverwachte hoek: het zogenaamde Uber-effect. Dus moeten de zakelijke dienstverleners zelf ook 'Ubertje' gaan spelen om mee te kunnen blijven doen en dat betekent voor hen nogal een radicale omwenteling van de oude naar de nieuwe werkelijkheid stand te kunnen houden. (zie grafiek 1).

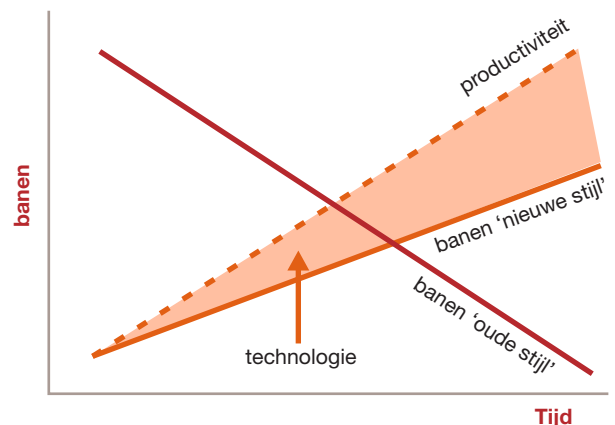
Innovatie resulteert in netto banenverlies in de zakelijke en financiële dienstverlening

Vanuit de interviews komt naar voren dat veel banen 'oude stijl' momenteel al verloren gaan. De sectoren verwachten dat deze trend zich zal voortzetten. Het betreft hier niet alleen mbo-banen (die volgens de respondenten en geïnterviewden nagenoeg allemaal zullen verdwijnen in deze sectoren), maar ook hbo-banen. De banen 'nieuwe stijl' die nodig zijn voor de nieuwe disruptieve dienstverlening hebben dankzij de inzet van technologie een veel hogere productiviteit. De groei van het aantal banen 'nieuwe stijl' zal daardoor veel kleiner zijn, zo verwachten onze respondenten. Oftewel: voor het eerst is de verwachting dat innovatie gepaard gaat met netto banenverlies in deze sectoren (zie grafiek 2).

Grafiek 1. Omzetontwikkeling



Grafiek 2. Baanontwikkeling



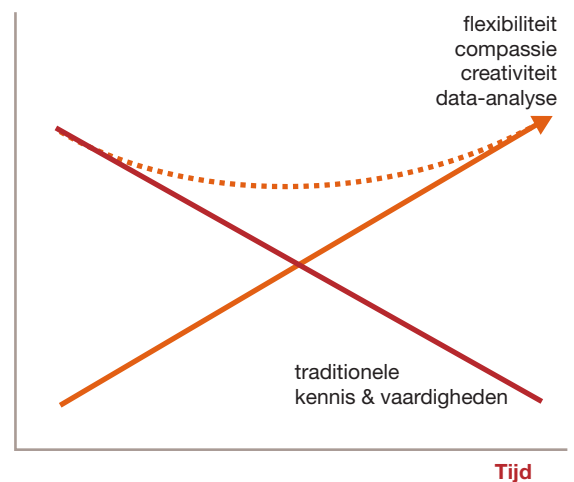
Wendbaarheid en andere skills nodig om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers

Voor individuele professionals in de sectoren betekenen de ontwikkelingen dat functies snel gaan veranderen. Een net afgestudeerde accountant of jurist zal zich beseffen dat zijn beroep over tien jaar een volledig andere invulling heeft. Om aantrekkelijk te blijven voor het arbeidsproces, zal een werknemer zich zijn hele leven moeten blijven bijscholen. Onderzoek laat zien dat we in Nederland veel minder leren tijdens onze carrière dan in de ons omringende landen. We zullen echter continu moeten leren om de steeds nieuwere technologie te kunnen blijven gebruiken en om nieuwe functies te kunnen vervullen. Om aantrekkelijk te blijven voor werkgevers en om de concurrentie met de slimmere computers aan te gaan, moet de werknemer van de toekomst 'agile' zijn en vooral uitblinken in de eigenschappen die de computer niet heeft: compassie, intuïtie, creativiteit, mensenkennis, 'kunnen omgaan met robots' en analytisch vermogen om data te kunnen interpreteren. De wendbare professional zal ook in de nieuwe dienstverlening relevant blijven; de professional die te lang 'blijft hangen' in de oude dienstverlening zal snel aan marktwaarde verliezen en op termijn werkloos worden (zie grafiek 3).

Van werkgevers wordt 'employability' gevraagd

De sector onderkent dat werkgevers moeten mee veranderen om het in de toekomst benodigde talent aan zich te kunnen binden. Het gaat hierbij in belangrijke mate dus om talent met andere skills dan die van het huidige werknemersbestand. Tezamen met de eerder geschetste ontwikkelingen is dit naar ons inzicht samen te vatten in de term 'employability'. Employability is 'het bewustzijn en vermogen van zowel organisaties als medewerkers om snel te kunnen reageren op veranderingen en daardoor waarde te kunnen blijven toevoegen'. De agility van de organisatie wordt bepaald door de agility van haar medewerkers. Werkgevers dienen zich in toenemende mate te richten op het in beweging brengen van hun medewerkers. Hierbij past, in overleg met de stakeholders, het experimenteren met nieuwe vormen van flexibele arbeidsrelaties en passende beloning voor bestaande en nieuwe medewerkers. De nieuwe aantrekkelijke werkgever beseft volgens de respondenten bovendien dat ontwikkelingsmogelijkheden en imago het verschil gaan maken ten opzichte van enkel goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden.

Grafiek 3. Benodigde vaardigheden



De gevolgen van digitalisering en robotisering resulteren in nieuwe uitdagingen voor de overheid

Ondertussen krijgt ook de overheid er een paar uitdagingen bij. Zij kan de nationale productiviteitsstijging voeden door het onderwijsstelsel zodanig in te richten dat het de jeugd voorbereidt op de geobotiseerde en gedigitaliseerde bedrijvigheid. Maar daarnaast kan de overheid de volwassen werkenden ondersteunen bij het ontwikkelen van de vaardigheden waar de arbeidsmarkt om vraagt. Dat betekent het snel ontwikkelen van aangepaste curricula en leraren die die beheersen, daar waar private onderwijsinstellingen die rol niet oppakken. De overheid zal ook de arbeidsmarkt wetgeving moeten (blijven) aanpassen aan de behoefte aan flexibiliteit, met de beschafde afweging tussen de belangen van de werkenden en de werkgevers die daarbij passen. Dit vraagt ook om een antwoord op de vraag of het oude model van werkgever en werknemer waarop onze arbeidsmarkt is ingericht nog wel houdbaar is. Uit ons onderzoek komt naar voren dat het aantal flexibele banen in deze sectoren (dat toch al omvangrijk is) stevig zal toenemen, mede daar ondernemingen in deze sectoren zich steeds meer als projectorganisatie willen inrichten. Daarbij komt de politieke afweging of en hoe de overheid ervoor zorgt dat alle flexibele loopbanen toch netjes uitmonden in een redelijke oude dag.

1. Achtergrond en onderzoeksopzet

De arbeidsproductiviteit van een land of een organisatie is cruciaal voor de welvaartsontwikkeling: vroeger, nu en in de toekomst. En dus is het zaak om op ieder moment van de ontwikkeling van een land of organisatie de arbeid zo toegerust mogelijk te laten zijn voor de werkzaamheden waar (wereld)markten op dat moment om vragen. Dat is van alle tijden. Laten we nu net in een tijdperk zitten waarin technologische ontwikkelingen extra snel gaan, waardoor arbeid om de vorige technologie te bedienen snel obsoleet wordt. En laten de werkenden van nu bovendien in hoog tempo andere prioriteiten stellen ten aanzien van hun baan, werk en doelen. Dit in de wetenschap dat de combinatie van werk en zorgtaken de komende jaren alleen maar zal toenemen. En laten we er ten slotte door steeds meer onderzoek achter komen dat arbeidsparticipatie, dus het hebben van werk, een van de belangrijkste factoren is in het welbevinden van mensen.

Technologische revoluties die het arbeidslandschap sterk beïnvloeden, voltrekken zich al sinds de industriële revolutie. Alleen was het altijd nog zo dat tegenover banen die daardoor verdwenen, minstens evenveel nieuwe banen werden gecreëerd. Denk aan het voorbeeld van de koetsier en de machinist toen de trein zijn intrede deed. Door de snelheid en de intensiteit van de ontwikkelingen rondom digitalisering en robotisering ontstaat de vraag of er deze keer niet vooral banen verloren gaan die niet door nieuwe, andere banen worden vervangen.

Het Oxford-rapport *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation*¹ adresseert precies die vraag. Dit rapport heeft ook in Nederland veel beroering veroorzaakt. Dat heeft te maken met het gegeven dat we sinds de crisis te maken hebben met een fors hogere werkloosheid. Bij maar liefst 47% van alle banen in de Verenigde Staten bestaat het risico dat mensen binnen nu en twintig jaar zijn vervangen door computers, robots en apps. Deze ontwikkeling raakt ook de zakelijke en financiële dienstverlening, aldus het rapport. Het is een van de redenen voor PwC geweest om te onderzoeken hoe de Nederlandse zakelijke en financiële dienstverleners de impact van digitalisering ervaren en zien ontwikkelen.

Gaan de vergaande digitalisering en robotisering zoals het Oxford-onderzoek stelt zich binnen nu en tien jaar ook in Nederland echt voordoen? En welke invloed heeft dat dan op ondernemingen en hun mensen? Raakt zo'n ontwikkeling alle opleidingsniveaus, of vooral de lagere? En voelen organisaties zich wel klaar voor zo'n enorme digitaliserings- en robotiseringsslag?

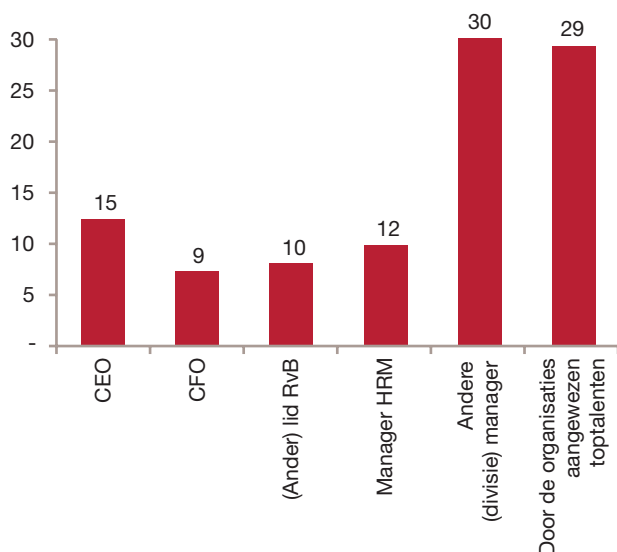
Maar digitalisering en robotisering zijn niet de enige grote ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die zich aftekenen binnen de zakelijke en financiële dienstverlening. Een andere is bijvoorbeeld de steeds grotere flexibele schil van organisaties – bestaande uit werknemers met tijdelijke contracten en externen. Het uitbesteden van werk aan externen zoals zzp'ers is inmiddels 'normaal' geworden en de flexibele schil is tijdens de afgelopen crisisjaren alleen maar groter geworden (en dat in de wetenschap dat de flexibele schil bij een economische krimp als eerste wordt afgeschakeld).

Redenen voor het uitbesteden van werk aan flexwerkers is de meer en meer projectmatige aanpak van organisaties en de focus op de kerncompetenties, hetgeen weer een antwoord is op de snel veranderende omstandigheden, samenhangend met internationalisering, veranderende klantenpreferenties, regulering en opkomende nieuwe spelers met vaak andere businessmodellen. Uit cijfers van het CBS blijkt dat van de werknemers in dienstverband in Nederland ruim 25% tegenwoordig een tijdelijk contract heeft, en dat het aantal zzp'ers in Nederland in 2015 de één miljoen is gepasseerd. In dit onderzoek bezien we hoe de leiders en toekomstige leiders binnen de zakelijke en financiële dienstverlening zelf aankijken tegen de opmars van de flexibele schil.

Ten slotte richten we ons op de werkende zelf. Als we de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt tezamen bezien, welke eigenschappen en vaardigheden dient de werknemer van 2025 in huis te hebben om concurrerend te blijven? Sluiten zijn opleiding en capaciteiten hier nog wel bij aan? En zo niet, lukt het hem dan om zichzelf tijdig bij of om te scholen? En wiens verantwoordelijkheid is dat eigenlijk? Die van de maatschappij die belang heeft bij de

¹ Frey en Osborne (2013), *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation*

Grafiek 4. Aantal respondenten per functie.



De respondenten komen onder meer uit het bank- en verzekeringswezen, de advocatuur, de consultancy, de uitzend- en detachingsbranche, de facilitaire dienstverlening en de beveiliging. Dertig procent van de respondenten is werkzaam in de financiële dienstverlening. De respondenten geven leiding aan of zijn in dienst bij overwegend grote organisaties: tachtig van hen zijn werkzaam bij organisaties met ten minste vijfhonderd werknemers, waarvan 25 bij organisaties met ten minste tweeduizend werknemers.

macroproductiviteit, die van de organisatie die belang heeft bij de mesoproductiviteit, of die van het individu zelf dat belang heeft bij de microproductiviteit?

Het zijn niet alleen maar ontwikkelingen van buitenaf die een transformatie van ‘de werknemer’ in gang hebben gezet. De werknemer zelf heeft in de afgelopen decennia namelijk ook een vrijwillige gedaantewisseling ondergaan, en ondergaat die nog steeds. Waar Generatie X nog koos voor stabiliteit en baanzekerheid, kiest Generatie Y voor flexibiliteit en zelfontplooiing. Een ontwikkeling die werkgevers niet naast zich neer kunnen leggen als ze de juiste mensen aan zich willen binden. PwC onderzocht wat de werkgever van de toekomst in huis dient te hebben om toch de juiste mensen aan zich te kunnen binden. Ook is onderzocht wat de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt betekenen voor de rol van de HR-functie en de HR-manager. In hoeverre evolueren HR-afdelingen inmiddels mee met de ontwikkelingen?

Over welke technologische ontwikkelingen hebben wij het?

Spannend kenmerk van deze tijd is de snelle ontwikkeling en inzet van technologie op een groot aantal terreinen: van echtscheidingsapps van advocatenkantoren, blockchain technologie voor financiële transacties en Big Data Analytics om fraude op te sporen tot schoonmaakrobots en surveillance drones. Maar denk bijvoorbeeld ook aan de opkomt van smart cars. Dit kan een enorme impact hebben op de premies van autoverzekeringen. Tegen de achtergrond van alle technologische ontwikkelingen spelen de explosie van gedigitaliseerde informatie en de (ook mobiele) infrastructures om die informatie te verplaatsen. We staan nog maar aan het begin van tal van mogelijke toepassingen van combinaties van technologie en digitalisering. In dit rapport concentreren wij ons op ‘de gevolgen voor werk door de invoering van combinaties van digitalisering

en robotisering’. Die combinatie heeft naar verwachting de grootste gevolgen voor werk en de arbeidsmarkt in de zakelijke en financiële dienstverlening. En hiermee sluiten we bovendien aan bij het Oxford-rapport. In dit rapport hanteren wij de termen ‘technologie’, ‘digitalisering en robotisering’ door elkaar.

Het onderzoek

Het door PwC uitgevoerde onderzoek is een combinatie van een kwantitatief en een kwalitatief onderzoek. Aan het kwantitatieve onderzoek hebben 106 personen deelgenomen van veertig verschillende organisaties in de zakelijke en financiële dienstverlening. Zij hebben anoniem een online vragenlijst ingevuld. De respondenten zijn bestuursleden en door de organisaties aangewezen toptalenten met overwegend hogere managementfuncties binnen deze organisaties. De resultaten van het kwantitatieve onderzoek vindt u terug in dit rapport.

Interviews bestuurders

Het kwalitatieve onderdeel van het onderzoek bestond uit interviews met bestuursleden van tien grote zakelijke en financiële dienstverleners.² Deze interviews leverden interessante constatering en inzichten op. De bestuursleden uiten bepaalde zorgen, maar zijn niet bezorgd: de organisaties zelf en de mensen binnen die organisaties moeten een aantal grote slagen maken, maar die slagen lijken – mits tijdig en op de juiste manier uitgevoerd – veelal haalbaar.

De geïnterviewden denken zeer genuanceerd over de rol die zij zelf zouden moeten spelen. Daarnaast bieden de ontwikkelingen juist weer nieuwe kansen, zo blijkt uit de verwachtingen en de initiatieven.

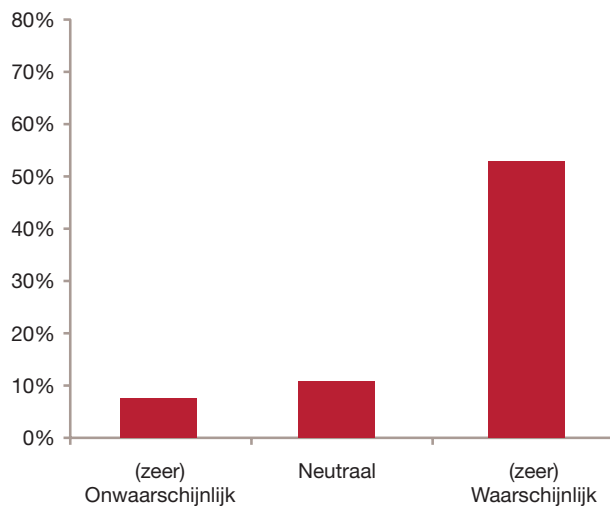
De opvallendste bevindingen uit de interviews met de bestuursleden vindt u terug in dit rapport.

² De geïnterviewde organisaties zijn: De Brauw Blackstone Westbroek, Securitas, Grontmij, NautaDutilh, Vebego Airport Services, USG People, ABN AMRO, AEGON, ING, Robeco en Theodoor Gilissen.

2. Technologie verdringt flink aantal banen

Op dit moment zitten we midden in een digitaliseringsgolf. Het is niet de eerste technologische golf waarmee we in Nederland te maken krijgen. De eerste ‘automatiseringsgolf’ deed zich voor in de jaren zeventig en tachtig van de vorige eeuw. De komende digitaliseringsgolf lift mee op de toegenomen (reken)capaciteiten van computers.

Grafiek 5. : Hoe waarschijnlijk is het dat de komende 10 tot 20 jaar een groot deel van de werkgelegenheid in de zakelijke en financiële dienstverlening zal worden vervangen door computers, robots en apps?



Maar daarnaast spelen onder meer de toegenomen interconnectiviteit (*the Internet of Things*) en de ontwikkeling van *mobile devices* en *social media* een belangrijke rol. Slechts één voorbeeld hiervan is het automatiseren van de rol van kredietbeoordelaar. Verschillende FinTech-start-ups

‘De arbeidsmarkt in de financiële dienstverlening gaat fundamenteel veranderen, en dat komt voornamelijk door technologie.’

beoordelen leenaanvragen van particulieren inmiddels met behulp van *Big Data*, kunstmatige intelligentie en *machine learning*.

‘Onze mensen doen alleen nog die dingen die niet te automatiseren zijn.’

Er zijn twee stromingen: zij die vrezen dat de digitaliseringsgolf banen kost, en zij die beargumenteren dat die juist nieuwe banen creëert. Uit onderzoek van het CEP³ in 17 landen blijkt dat zowel de arbeidsproductiviteit als de toegevoegde waarde in een land stijgen door de inzet van robots. Uit ditzelfde onderzoek blijkt dat het totaal aantal gewerkte uren gelijk blijft, maar dat het aantal gewerkte uren door hoogopgeleiden stijgt, en het aantal gewerkte uren door middelbaar en laagopgeleiden daalt.

Het Rathenau Instituut concludeert dat in Nederland de inzet van nieuwe technologieën tot dusver niet heeft geleid tot grote aantallen ontslagen. Macro-economische en conjuncturele factoren waren steeds de belangrijkste oorzaak van crises op de arbeidsmarkt. Al maakt het Rathenau Instituut wel de kanttekening dat de inzet van nieuwe technologieën wel altijd heeft geleid tot een andere vraag richting het onderwijs, om de vraag naar en het aanbod van werk beter op elkaar af te stemmen.⁴

De respondenten zijn verdeeld over de vraag of digitalisering en robotisering een grotere invloed hebben op hun eigen sector dan op andere subsectoren binnen de zakelijke en financiële dienstverlening. Respondenten uit de financiële dienstverlening achten die kans groter (>50%) dan de groep van respondenten als geheel (40%).

De meerderheid van onze respondenten acht het dus (zeer) waarschijnlijk dat een groot deel van de banen verdwijnt. Een ruime meerderheid van de geïnterviewde directieleden spreekt ook de verwachting uit dat hun organisatie over tien jaar met een significant kleiner aantal werknemers opereert dan nu het geval is. Digitalisering en robotisering zorgen ervoor dat veel banen binnen enkele jaren overbodig worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld

³ CEP (2015), Robots at work

⁴ Rathenau Instituut (2015), Werken aan de robotsamenleving

de functie van risicomanager. Kredietaanvragen worden meer (en sneller) geanalyseerd met behulp van data en algoritmes, waar dit voorheen door risicomangers en kredietcommissies werd uitgevoerd. Maar ook bij HR-afdelingen verdwijnen banen. Door het invoeren van HR IT-systemen met *Employee en Management Self Services* kunnen medewerkers en managers steeds meer informatie zelf opvragen, aanvullen en wijzigen. Het aanvragen en zoeken van een uitzendkracht gaat bijvoorbeeld online; daar komt geen menselijke handeling meer aan te pas.

De door de respondenten en geïnterviewden uitgesproken verwachting sluit aan op de visie van de bedenker van de term *disruptive innovation*, Harvard hoogleraar Clayton Christensen, die stelt dat de korte termijneriëntatie van de huidige kapitaalmarkten er de oorzaak van is dat vooral naarstig gezocht wordt naar hetzelfde soort dingen met minder mensen doen. Banencreatie in de sector zakelijke- en financiële dienstverlening als gevolg van robotisering en digitalisering blijft vooralsnog ruimschoots achter bij het banenverlies als gevolg van disruptieve innovatie.

Merendeel ondernemingen bereidt zich nog nauwelijks voor

Opvallend is dat slechts 33% van de respondenten van mening is dat hun organisatie nu al de kansen grijpt die digitalisering en robotisering bieden. Veel organisaties doen dus nog weinig met de oprukkende digitalisering, terwijl een grote meerderheid wel van mening is dat die grootschalige digitalisering eraan komt en zowel een bedreiging als een kans vormt. Deze uitkomst verbaast ons enigszins, omdat juist die organisaties die zich nu al voorbereiden op de grootschalige digitalisering een grotere kans hebben om over tien jaar de winnaars van hun sector te zijn.

Focus op dienstverlening ‘nieuwe stijl’

De digitalisering gaat banen kosten, dat blijkt uit zowel de enquête als de interviews. Een misschien wel net zo belangrijke observatie is dat de geïnterviewden vrijwel allemaal onderkennen dat hun organisatie voor een belangrijke businesstransformatie staat: de ombouw van een dienstverlening ‘oude stijl’ naar dienstverlening ‘nieuwe stijl’ onder invloed van digitalisering en robotisering. Zowel in de dienstverlening aan de klant als in de *backoffice* worden door de deelnemers aan ons onderzoek de komende jaren belangrijke transformaties verwacht. De dienstverlener van de toekomst moet vooral *agile* zijn: minder personeel met een vast contract, up-to-date technologie die continu wordt vernieuwd en verbeterd om de concurrentie voor te kunnen blijven, en werknemers die met deze technologie kunnen werken en verkopen.

De onvervangbare werknemer

De werknemer die niet overbodig wil raken als gevolg van de digitalisering, moet ten minste een van de volgende eigenschappen en/of vaardigheden in huis hebben, aldus de respondenten:

- empathie;
- creativiteit;
- het kunnen interpreteren en beïnvloeden van data. Het zijn typisch eigenschappen en/of vaardigheden die een computer op dit moment nog niet kan overnemen. Een belangrijk aandachtspunt is dat deze vaardigheden in het huidige Nederlandse onderwijsstelsel niet structureel worden aangeleerd.

Digitalisering als kans

De zakelijke- en financiële dienstverlener ‘nieuwe stijl’ maakt intelligent gebruik van software en data om taken te automatiseren en klantvragen beter en sneller te beantwoorden. Met goedkopere en krachtigere processoren, complexere software en grote hoeveelheden data is digitalisering een revolutie die organisaties en hun dienstverlening op vele vlakken verandert. Hoewel digitalisering bedreigend kan zijn voor organisaties die niet in beweging komen is digitalisering vooral een kans. Op nieuwe business, op betere marges, op onderscheidend vermogen en op nieuwe energie in de organisaties.

Succesvolle organisaties verankeren digitalisering in hun operating model; een nieuwe manier van interactie met klanten, medewerkers en de maatschappij. Zij begrijpen de behoeften van hun stakeholders beter en kunnen hierop inspelen. De dienstverlener ‘nieuwe stijl’ richt zich op het automatiseren van taken en het outsourcen van niet-business support services en besteedt de meeste tijd en aandacht aan het verbeteren van het dienstenaanbod gebruik makend van digitalisering.

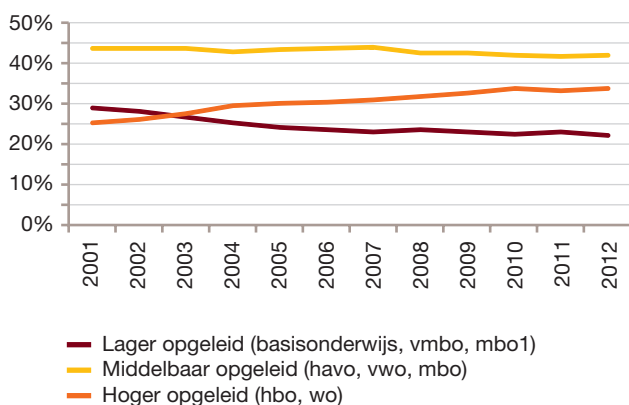
Figuur 1. De impact van digitalisering op organisatie en klant



3. Digitalisering vernietigt mbo-banen en creëert wo-banen

Een steeds groter deel van de Nederlanders is hoogopgeleid en dit percentage blijft de komende jaren stijgen.⁵ Het CPB signaleert dat het aantal banen voor hoogopgeleiden al sinds de jaren tachtig groeit, maar ook dat een deel van het extra aanbod aan hoogopgeleiden terecht komt in banen die voorheen door middelbaar opgeleiden werden ingevuld. Tegelijkertijd zijn de functie-eisen voor een deel van deze banen veranderd naar meer niet-routinematig werk. Hierdoor is de werkgelegenheid voor middelbaar opgeleiden gedaald. Middelbaar opgeleiden werken daardoor vaker in lager betaalde banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Deze baanpolarisatie vindt niet alleen in Nederland, maar ook in veel andere Europese landen plaats.⁶

Grafiek 6. Opleidingsniveau in Nederland tussen 2001 – 2012.



Bron: CBS Statline

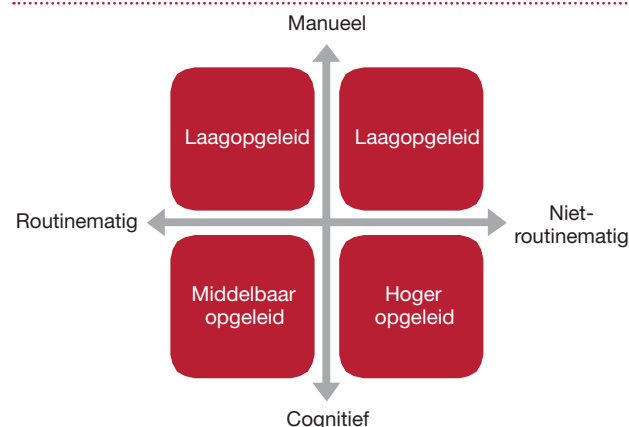
Het is de vraag welk effect de komende digitaliseringsgolf heeft op de banen in de toekomst. Het Oxford-rapport *The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation*¹ concludeert dat voor 47% van alle banen in de Verenigde Staten het risico bestaat dat binnen nu en twintig jaar mensen worden vervangen door computers. Maar in hoeverre robotisering en digitalisering

daadwerkelijk banen doen verdwijnen, is sterk afhankelijk van het soort werk en het type baan. Het routinemodel van Autor, Levy & Murnane (2003) geeft hier inzicht in.

De kans dat routinematig werk, zowel manueel als cognitief, wordt overgenomen door technologie is het grootst, aldus het Oxford-rapport. Dit gaat om werk dat middelbaar en laagopgeleiden doen.

Maar naarmate de technische mogelijkheden groter worden en de rekenkracht van computers toeneemt, komen ook bepaalde typen banen voor hoogopgeleiden in gevaar.

Figuur 2. Het routinemodel van Autor, Levy & Murnane.

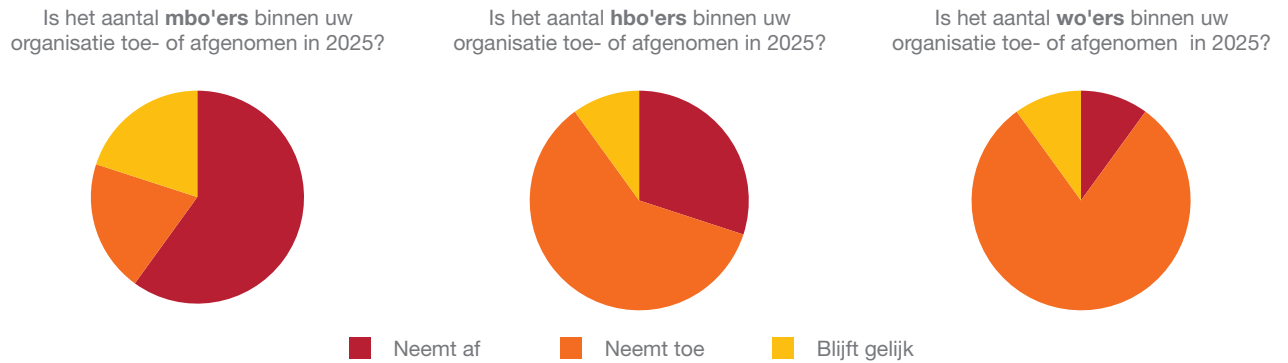


Een onderzoek naar de uitwerking van deze voorspellingen was in Nederland nog niet eerder op sectorniveau uitgevoerd. Van alle respondenten verwacht een ruime meerderheid dat het aantal mbo-medewerkers in hun sector tussen 2015 en 2025 nog verder daalt. Ook de geïnterviewde directieleden verwachten nagenoeg allemaal dat het aantal mbo'ers in hun organisaties sterk afneemt en soms zelfs verdwijnt.

⁵ CPB (2015), Baanpolarisatie in Nederland

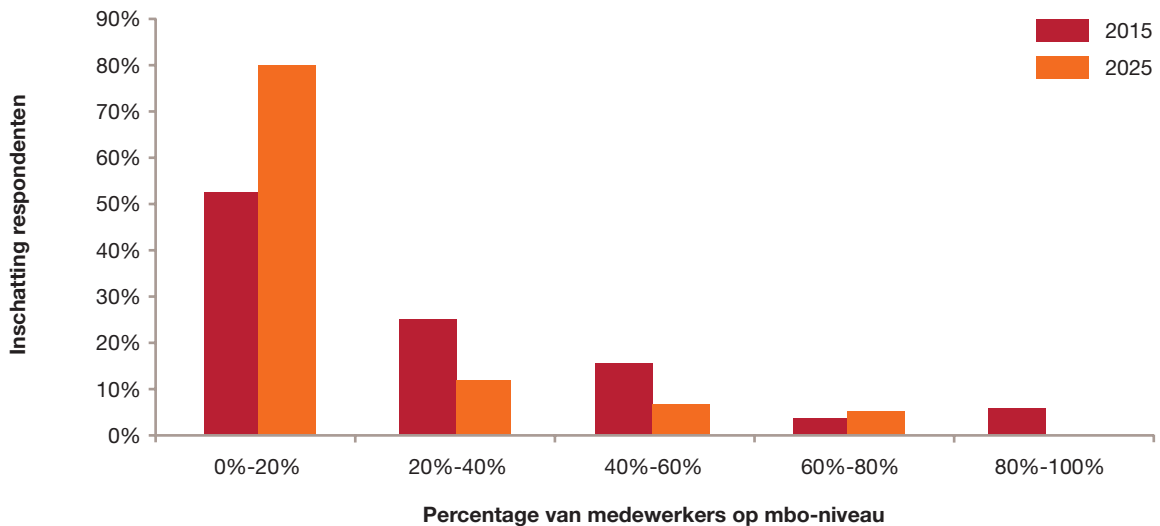
⁶ Oxford Economics (2012), Global Talent 2021

Grafiek 7. Verwachte verschuiving van de samenstelling naar opleidingsniveau, toe(af)name tussen 2015-2025 in de financiële en zakelijke dienstverlening.



Van de respondenten schat vijftig procent het huidige aandeel van mbo-medewerkers binnen de eigen gelederen op slechts 0-20%, terwijl zelfs tachtig procent van alle respondenten op dit percentage denkt uit te komen in 2025.

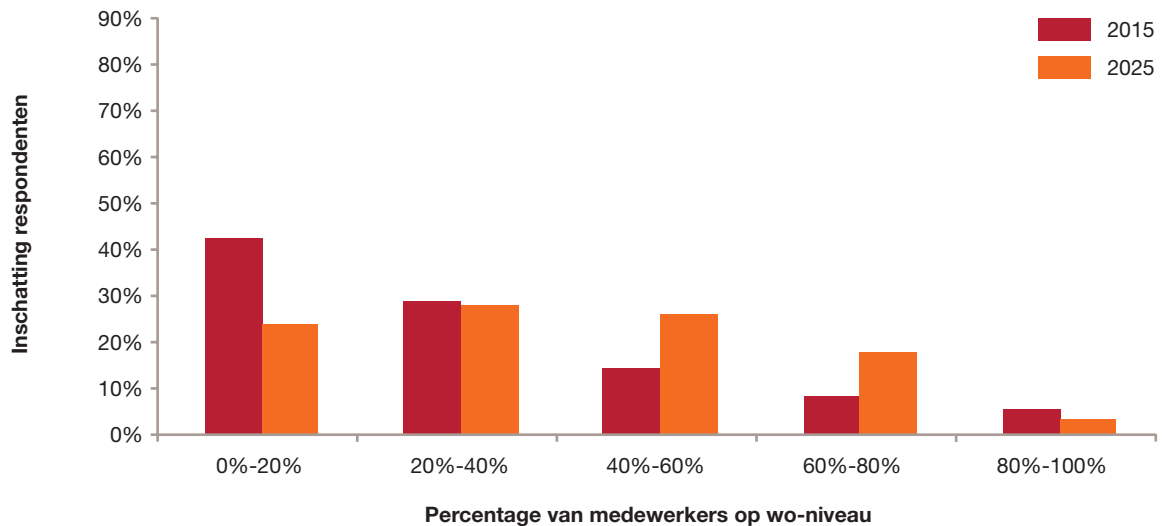
Grafiek 8. Percentage werknemers met mbo-opleiding in 2015 en 2025.



Het aantal medewerkers op wo-niveau neemt juist toe, aldus tachtig procent van de respondenten. Dit roept de vraag op in hoeverre Nederlandse universiteiten deze wo'ers zelf kunnen leveren en wat dit betekent voor het salarisniveau van afgestudeerde wo'ers.

Over het lot van medewerkers op hbo-niveau bestaat verdeeldheid. Van de totale groep respondenten verwacht vijftig procent dat het aantal medewerkers op hbo-niveau stijgt, terwijl dertig procent juist een daling verwacht. Onder de respondenten uit de financiële dienstverlening verwacht zestig procent een stijging en 25% een daling van het aantal hbo-medewerkers.

Grafiek 9. Percentage werknemers met wo-opleiding in 2015 en 2025.



Concluderend zijn er volgens de respondenten en geïnterviewden stevige veranderingen op komst in de samenstelling van het werknemersbestand in de sector.

Het aantal mbo-medewerkers neemt met een grote mate van waarschijnlijkheid af en vermoedelijk zelfs in sterke mate. Van de medewerker en werkgever wordt employability gevraagd. De medewerker moet eigen flexibiliteit vergroten en actief aan personal branding doen van competenties. De werkgever moet flexibele inzet van medewerkers (via HR afdeling) maximaal faciliteren om snel in te kunnen inspelen op veranderingen in de markt

‘Over tien jaar zijn er geen banen meer op mbo-niveau in de zakelijke en financiële dienstverlening.’

‘We hebben een hoop nieuwe analisten nodig. Maar er is ook een hoop mensen niet meer nodig. Die zijn niet herschoolbaar voor nieuwe rollen.’

De toenemende behoefte aan wo'ers stelt de werkgevers en de Nederlandse samenleving als geheel voor een uitdaging. Mogelijk biedt een andere reeds zichtbare trend uitkomst: het benutten van buitenlands talent. Dit vraagt van veel organisaties nog een structureel andere benadering van recruitment, werving en selectie dan nu het geval is.



4. Digibetisme is de valkuil voor de oudere én jongere werknemer

Digibetisme – het ontbreken van de nodige vaardigheden om met digitale informatie om te gaan – is in een arbeidsmarkt waarin bedrijfsprocessen en tools razendsnel digitaliseren, een reële dreiging voor zowel werknemers als organisaties. 58% van de respondenten noemt digibetisme zelfs dé grootste bedreiging voor toekomstige productiviteit (zie grafiek 10).

Grafiek 10. Digibetisme is de grootste bedreiging voor toekomstige productiviteit - totaal. (percentage)



58%

(zeer) mee eens



28%

(zeer) mee oneens

‘Om mee te kunnen komen, moet je echt geïnteresseerd zijn in technologie, of je het nu leuk vindt of niet.’

Er wordt in Nederland momenteel veel gediscussieerd over de vraag in hoeverre de onderwijssector een rol moet spelen in deze digitaliseringsgolf. Programmeren zit bij een aantal opleidingen standaard al in het lesprogramma. Kan dat beter? Moeten meer of zelfs alle opleidingen programmeren standaard in het lesprogramma opnemen?

De respondenten van dit onderzoek menen van wel. Op de vraag welke vakken zij een middelbare scholier anno nu adviseren, komen informatica en programmeren beide zelfs in de top vijf terecht (naast Engels, wiskunde en economie).

‘Ik zie digibetisme niet als bedreiging voor de organisatie. De organisatie heeft namelijk gewoon geen keus.’

In een toekomstige wereld waarin the *Internet Of Things* de dagelijkse realiteit is, is het belangrijk dat iedereen kan omgaan met verschillende technologieën en de enorme hoeveelheid data die beschikbaar komt. En die technologische vooruitgang denderd maar door. Kennis van specifieke programmeertalen, tools en platforms is daarom net zo snel weer achterhaald. Om digibetisme echt te lijf te gaan, is een andere mentaliteit nodig. Om dit te bereiken, is het noodzakelijk dat studenten en werkenden verantwoordelijkheid kunnen en durven nemen voor hun resultaten en de weg hiernaar toe. Om de snelle veranderingen op de arbeidsmarkt, in nieuwe technologieën en innovaties, te kunnen blijven bijhouden, is het cruciaal dat een leven lang leren een intrinsiek en vanzelfsprekend onderdeel uitmaakt van de Nederlandse samenleving.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat de meerderheid van de respondenten digibetisme als een groot punt van aandacht ervaart, maar dan met name bij de 'oudere' werknemer. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat iemand van veertig in dit verband al als een oudere werknemer wordt gezien. De jongere generatie werknemers is zo gewend aan het omgaan met technologie – niet alleen in zijn of haar opleiding, maar vooral gewoon thuis – dat die generatie minder problemen ondervindt. Al moet ook die generatie, vanwege de snelheid waarmee technologie verandert, zich altijd blijven ontwikkelen, anders worden ook zij snel 'digibeeft'.

Ook ten aanzien van digibetisme wordt de komende jaren employability gevraagd. Organisaties in de sector staan voor de uitdaging om ook de 'oudere' werknemers mee te nemen in de grootschalige digitalisering die eraan komt. Hun expertise en ervaring op andere gebieden moeten worden gekoppeld aan voldoende 'digitale bagage'. Maar het aanpakken van digibetisme is geen taak van de werkgevers alleen. Het is ook een taak van de werknemers zelf (zie hierna in hoofdstuk 5) en van de overheid om de kennis te blijven aanpassen aan de vraag.



5. De werknemer van de toekomst is flexibel

In het Nederlandse onderwijs ligt de nadruk nog sterk op het aanleren van kennis en – in beperktere mate – vaardigheden. Een werknemer moet die vaardigheden hebben die in lijn zijn met het werkaanbod dat er ligt. Maar het wordt steeds complexer om te voorspellen welke banen er over tien jaar zijn – en welke kennis jongeren op dit moment moeten aanleren om in de toekomst succesvol te kunnen zijn op de arbeidsmarkt.

Wat wel duidelijk is, is dat kennis en vaardigheden als goede communicatieve vaardigheden en kunnen samenwerken alleen niet langer voldoende zijn. Werknemers moeten

daarom een aantal competenties en karaktereigenschappen hebben die ze de wendbaarheid geven om veelzijdig inzetbaar te zijn.^{5,7,8} Hiermee dragen ze weer bij aan de wendbaarheid van organisaties: employability dus.

Volgens de respondenten dient een werknemer in de zakelijke en financiële dienstverlening om productief te blijven in ieder geval flexibel en creatief te zijn en moet hij goed kunnen samenwerken. Daarnaast moet hij/zij ondernemend en communicatief vaardig zijn en beschikken over een sterk analytisch vermogen.

Grafiek 11. Top 10 benodigde eigenschappen in 2025, totaal.



⁷ UKCES (2014), The Labour Market Story: Skills For the Future.

⁸ World Economic Forum (2015), New vision for education: unlocking the potential of technology.

De diepte én de breedte in

Van werknemers in de zakelijke en financiële dienstverlening wordt al langere tijd geëist dat zij zich vakinhoudelijk steeds meer in de diepte ontwikkelen. Daar komt nu dus bij dat zij zich op het gebied van *soft skills* juist steeds breder moeten gaan ontwikkelen. Maar zijn de arbeidsmarkt en het onderwijs klaar voor deze ontwikkeling? Of is snelle actie nodig? Het laatste lijkt het geval. Minder dan 35% van de respondenten denkt namelijk met zijn huidige opleiding onderscheidend genoeg te zijn om een goed inkomen te kunnen blijven genereren.

Grafiek 12. In 2025 ben ik met mijn opleiding nog steeds schaars (genoeg).



Geef talent ontwikkelingsmogelijkheden

Opvallend is dat ruim negentig procent van de respondenten van mening is dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor het op peil houden van hun vaardigheden. Hierbij moet worden opgemerkt dat 32% van de respondenten bestuurslid is en dus de facto werkgever. Enerzijds verbaast dit resultaat ons, omdat het uiteindelijk de werkgever is die profijt ervan heeft dat de werknemer al deze competenties in huis heeft. Anderzijds speelt logischerwijs bij de werkgever de overweging mee dat mogelijk wordt geïnvesteerd in medewerkers die toch weer snel uit beeld verdwijnen. Echter, juist die werkgever die investeert in de ontwikkeling van medewerkers laat bij uitstek zien een goed en aantrekkelijk werkgever te zijn en is in staat om talenten aan zich te binden.

Belangrijke rol voor onderwijs

Op scholen – van het primair tot het hoger onderwijs – is in toenemende mate aandacht voor competenties als samenwerken, communiceren, problemen oplossen en creatieve vaardigheden. Maar scholen kunnen leerlingen nog beter klaarstomen voor de arbeidsmarkt waarop ze later terechtkomen. Kan iemand goed tegen veranderingen en kan hij zich snel aanpassen? Toont iemand snel initiatief en durft diegene een leiderschapsrol op zich te nemen? Als scholen leerlingen leren omgaan met snelle veranderingen en leerlingen zelf de verantwoordelijkheid geven over hun leertraject, zijn zij als volwassenen beter in staat om zichzelf en hun carrière te laten meebewegen met toekomstige veranderingen.

Leven lang leren

De tijd waarin je de periode na je opleiding louter besteedde aan het uitvoeren van wat je had geleerd, is voorbij. In een markt die zo snel verandert, ben je als werknemer nooit uitgeleerd. Overheid, werkgevers én werknemers staan voor de uitdaging om te investeren in een 'leven lang leren'. Leren moet een vanzelfsprekend onderdeel uitmaken van de Nederlandse samenleving, en dat is het nu nog niet. In Nederland besteedt een werknemer gedurende zijn carrière slechts 0,6 jaar aan doorleren. Ter vergelijking: in Zweden en Noorwegen is dat 1,8 jaar.⁹

'Ons type werkt verandert. Daardoor veranderen de vereiste competenties van medewerkers ook.'

'Als we nieuwe dingen van mensen vragen, dan kunnen veel mensen die leren. Maar er zijn ook mensen die de draai niet kunnen maken.'

Bijna een kwart van de hoogopgeleide werknemers in Nederland zegt belangrijke nieuwe kennis of vaardigheden te missen. Dit is geen kwestie van een hogere leeftijd of een lagere opleiding. Kwalificatieveroudering doet zich iets meer voor onder hoogopgeleiden dan onder laagopgeleiden. Ondanks dat Nederlandse werknemers het belangrijk vinden om te blijven leren tijdens hun carrière, heeft 37% van de hoogopgeleiden en 65% van de laagopgeleiden geen training of opleiding gevolgd in de afgelopen twee jaar.¹⁰

Werk aan de winkel dus, te beginnen met een andere *mindset*. Een 'leven lang leren' is de norm geworden, ook in de zakelijke en financiële dienstverlening.

⁹ OECD (2013), PISA Results 2012 en WRR (2013), Naar een lerende economie.

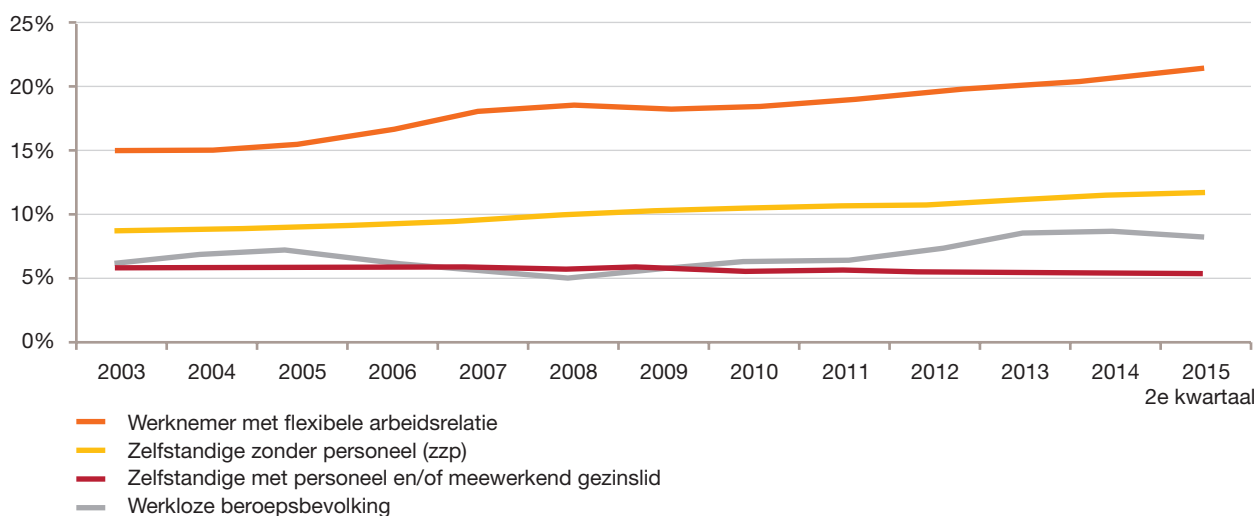
¹⁰ TNO (2015), Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden

6. Naar een grote pool van flexibele arbeid

Tot enkele jaren geleden gebruikten organisaties een flexibele schil met name om pieken en dalen in de hoeveelheid werk op te vangen (ook wel 'ziek en piek' genoemd in de uitzendbranche). Die tijd lijkt voorbij. Op dit moment heeft bijna 23% van de werkzame beroepsbevolking een flexibel arbeidsverband en is bijna 12% een zelfstandige zonder personeel. Het aantal zzp'ers is de afgelopen tien jaar toegenomen van 8,3% naar 11,6%

van de werkzame beroepsbevolking. Het aantal zzp'ers is niet alleen noodgedwongen en door de economische crisis gegroeid. Uit onderzoek blijkt dat het grootste deel van de zzp'ers bewust voor het zelfstandig ondernemerschap kiest vanwege de vrijheid en de onafhankelijkheid.¹¹ Het CPB voorspelt dat bij ongewijzigd beleid in 2030 bijna 15% van de werkzame beroepsbevolking zzp'er is.¹²

Grafiek 13. Het aantal zzp'ers en mensen met een flexibel contract is de afgelopen jaren gestegen, vooral sinds 2012.



Note: percentage werknemers met vaste arbeidsrelatie daalt van 70% in 2003 naar 58% in 2015

Bron: CBS (2015) Statline

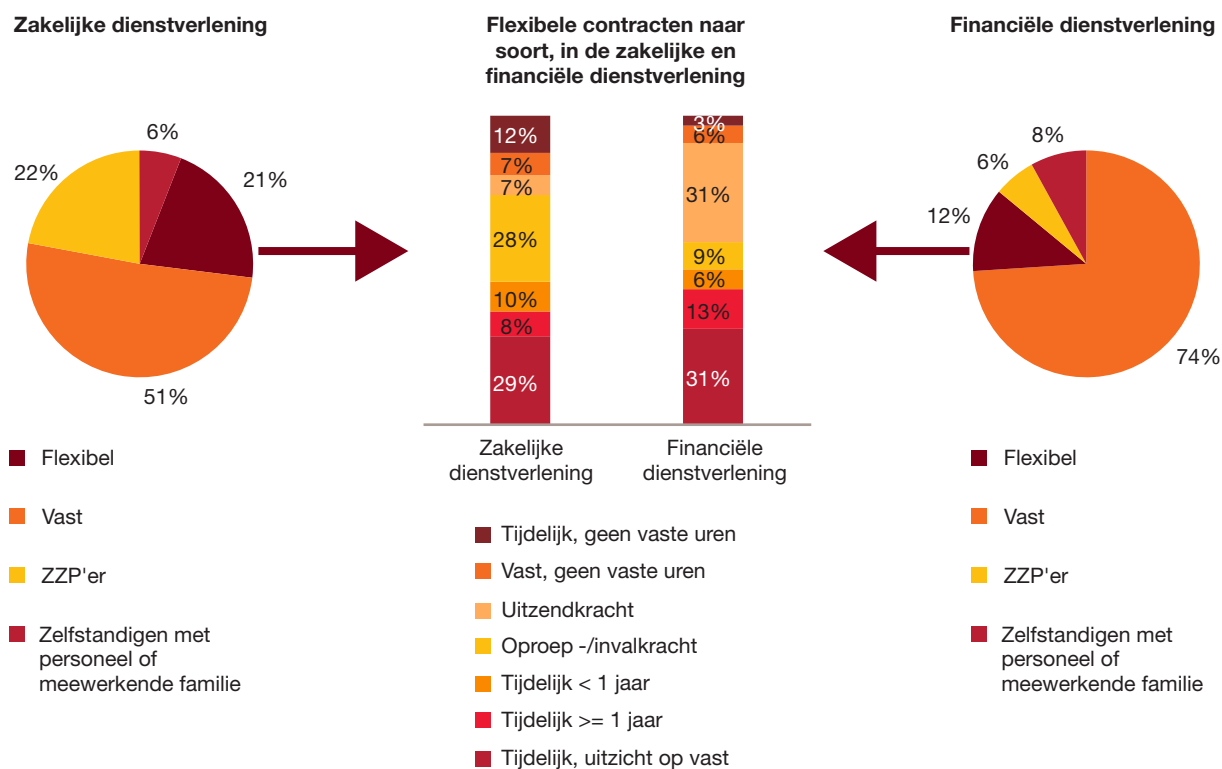
De omvang en de aard van de flexibele schil variëren sterk tussen de zakelijke en de financiële dienstverlening. In de zakelijke dienstverlening heeft 43% van de medewerkers een flexibel contract of is zzp'er, waar dat in de financiële dienstverlening slechts 18% is. In de zakelijke dienstverlening ligt het percentage uitzendkrachten veel lager dan in de financiële dienstverlening.¹³

¹¹ Rijksoverheid (2015), IBO Zelfstandigen zonder personeel.

¹² CPB (2015), Position paper t.b.v. 'IBO Zelfstandigen zonder personeel'.

¹³ TNO (2015), Flexbarometer.

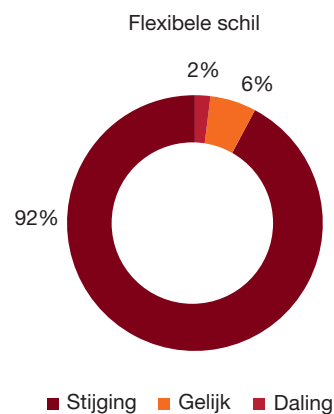
Grafiek 14. Flexibele contracten naar soort, in de zakelijke en financiële dienstverlening



Bron: TNO (2015) Flexbarometer)

Het wordt de trend om de flexibele schil te gebruiken om specifieke capaciteiten binnen te halen. Uit ons onderzoek komt naar voren dat de flexibele schil bij ondernemingen in de zakelijke en financiële dienstverlening in verhouding tot het totale medewerkersbestand in de komende tien jaar verder groeit. Onder flexibele schil wordt hier verstaan inhuur van externen en tijdelijke dienstverbanden. Maar liefst 92% van de respondenten geeft aan in de eigen onderneming een toename te verwachten. De meeste respondenten verwachten dat in 2025 de flexibele schil in verhouding tot het totale medewerkersbestand in hun organisatie 20-40% is. Ter vergelijking: de meeste respondenten denken dat dit percentage op dit moment slechts 0-20% is. Dit toont aan dat de huidige trend in de sector niet alleen verder doorzet, maar tot een echt andere samenstelling van dit deel van de arbeidsmarkt leidt. De werknemer wil dit vaak ook zelf, getuige de andere uitkomsten van dit onderzoek.

Grafiek 15. Verandering in percentage flexibele schil tussen 2015 en 2025.



De ongebonden professional

Er zijn twee structurele trends zichtbaar die van invloed zijn op de toename van de flexibele schil. Bedrijfsonderdelen die dienstverlening 'oude stijl' leveren die krimpen en/of geautomatiseerd worden, gebruiken de flexibele schil om tot een gecontroleerde afbouw van werkzaamheden te komen. Of om minder uitdagend werk weg te halen bij talenten. Daarnaast wordt er in de dienstverlening 'nieuwe stijl' steeds meer projectmatig gewerkt en gebruikgemaakt van jonge en wendbare talenten die vooral voor de uitdaging gaan en creatief zijn. Naast het feit dat projectmatig werken om flexibiliteit vraagt, ambieert deze werknemer ook zelf vaak geen dienstverband voor langere tijd bij dezelfde werkgever.

'Wij vinden zo'n flexibele schil best spannend. Je moet dan toch gaan rekenen op kennis buiten je organisatie'

Werknemers die jarenlang trouw op hun plek blijven zitten, vormen een steeds kleinere groep. Overigens wel een heel belangrijke groep voor kennisintensieve ondernemingen. De uitdaging is om enerzijds een selectieve groep mensen aan je te binden en te blijven boeien en daarnaast aantrekkelijk te zijn voor jong talent dat zich niet wil binden.

'We moeten leren leven met de flexibele schil. Het is gewoon onderdeel van de bedrijfsvoering van organisaties.'

Eigenlijk bestaat er nog geen goed woord voor de persoon die we voorheen werknemer noemden, en die niet gebonden wil zijn. We – inclusief de overheid – denken nu alleen nog in freelancers en werknemers. Maar er zijn steeds meer mensen die zich maar korte tijd aan een onderneming willen verbinden zonder dat ze hun eigen onderneming hebben. Of die daarnaast juist wel een eigen onderneming willen drijven. Of die simpelweg niet de hele week hetzelfde willen doen. De wetgever houdt nog maar weinig rekening met deze ongebonden professional.

Recente wetsvoorstellen als de Wet Deregulering Arbeidsrelaties zijn erop gericht om de ondernemende zzp'er te onderscheiden van de werknemende zzp'er – wie is ondernemer (volgens een nog nader te bepalen definitie per sector van wat ondernemerschap is) en wie niet. Daarnaast maakt het wetsvoorstel naar aanleiding van de Motie Hamer duidelijk dat de payroll-ondernemingen hun payroll-krachten als volwaardige werknemers moeten behandelen en schijnconstructies snel tot het verleden behoren.¹⁴

De detacheringbureaus die professionals voor bepaalde tijd aannemen dan wel een tijdelijk contract aanbieden gekoppeld aan een project, zouden wel eens de grote winnaars van deze ontwikkeling kunnen zijn. De werkgevers wensen immers nog altijd flexibiliteit, de zzp'er of de ongebonden professional, wil zich niet binden en de zzp'er die gedwongen is om zelfstandige te worden (en eigenlijk geen ondernemer is), is allang blij met werk en krijgt als gedetacheerde meer rechten en een beter vangnet in geval van ziekte of arbeidsongeschiktheid.

¹⁴ Het gaat onder andere om een nieuw wetsvoorstel op de Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs (WAADI).



7. Het nieuwe werkgeverschap

Waaruit bestaat goed werkgeverschap? Ook dat is iets dat meebeweegt met de tijd. De werknemer van de toekomst heeft heel andere wensen dan Generatie X had. Er ligt vooral minder focus op financiële factoren. BCG concludeerde uit een wereldwijd onderzoek onder werknemers al dat intrinsieke waardering veel belangrijker wordt gevonden dan de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden. Ook voor Nederlandse werknemers in de zakelijke en financiële dienstverlening blijkt dat het geval.¹⁵ De werknemer van de toekomst stelt zich vragen als ‘werk ik bij een goede, eerlijke organisatie?’

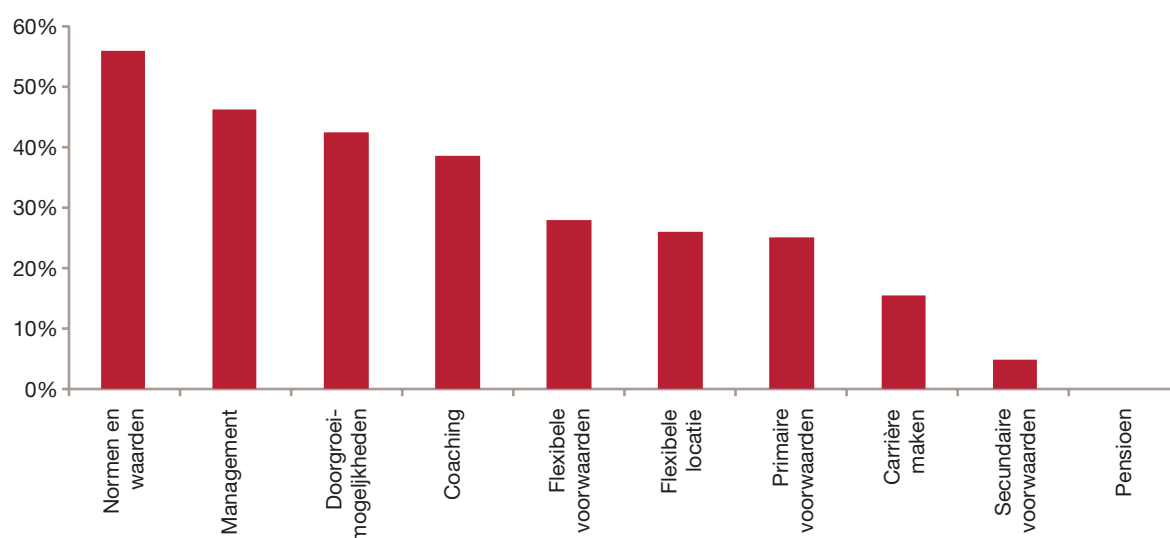
Voor een werkgever betekent dit een andere definitie van het concept ‘baan’. PwC’s hoofdeconoom Jan Willem Velthuisen sprak hier medio 2015 over met Ekkehard Ernst, chief economist van de International Labour Organization (ILO). Ekkehard Ernst gaf aan dat werkgevers niet langer moeten uitgaan van een organisatiestructuur die gebaseerd is op functies en op vaste functieomschrijvingen. De toekomst is de match tussen (project)rollen en competenties.

Elke werknemer, heeft een competentieprofiel en een ontwikkelplan en is verantwoordelijk voor eigen prestaties en personal branding. Daarin staat welke vaardigheden hij heeft en welke hij nodig heeft om aantrekkelijk te blijven als werknemer.

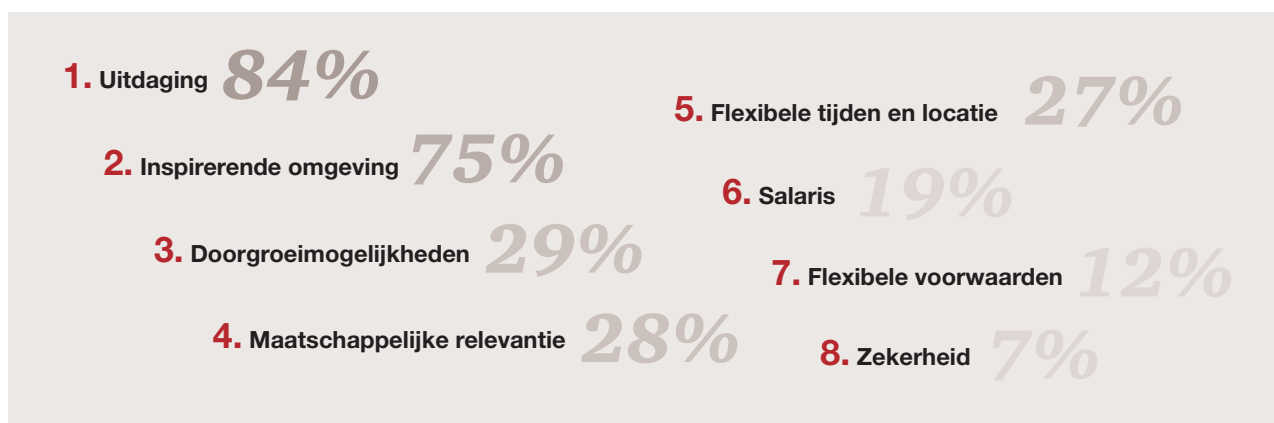
Uit ons onderzoek komt naar voren dat goed werkgeverschap vandaag de dag voornamelijk te maken heeft met de werkomgeving en met ontwikkelingsfactoren. Normen en waarden waarmee werknemers zich kunnen identificeren voeren de lijst aan. Daarna volgen goed management en goede doorgroeimogelijkheden. Opvallend is dat een goede pensioenvoorziening pas op de tiende plaats staat.

Op de vraag wat het meest bijdraagt aan de kwaliteit van werk antwoorden de meeste respondenten ‘uitdaging’ en ‘een inspirerende werkomgeving’. Daarna volgen ‘doorgroeimogelijkheden’, ‘maatschappelijke relevantie’ en ‘flexibele werktijden en -locatie’. Het salaris komt pas op de zevende plek.

Grafiek 16. Waaruit bestaat goed werkgeverschap?



¹⁵ BCG (2014), Decoding Global Talent.



Grafiek 17 en 18 hebben betrekking op de totale groep respondenten, waarin zowel werkgevers als werknemers vertegenwoordigd zijn. De lijsten van beide groepen afzonderlijk verschillen echter niet veel van elkaar. Het grootste verschil is dat bestuurders in dit onderzoek minder waarde toekennen aan flexibele arbeidsvoorwaarden dan werknemers.

De werknemer als klant

De werknemer van de toekomst zoekt met name naar een prettige werkomgeving en de mogelijkheid om zichzelf voortdurend te ontwikkelen. Werk en privé raken steeds meer verweven en werknemers willen in dat opzicht alle ruimte hebben. Ze willen niet minder hard werken, maar wel anders werken. Als werkgevers de beste mensen willen blijven aantrekken, moeten ze daar nu al op anticiperen. Voorheen lag de nadruk op binden en boeien. Voor wat betreft het binden gaat die gedachte nu ten dele op de schop. De werknemer van de toekomst verandert met grote regelmaat van werkgever, of sterker nog, wil helemaal niet in loondienst werken.

Reputatie speelt ook een belangrijke rol voor de werknemer van de toekomst. Als organisatie moet je constant monitoren hoe je wordt gepercipieerd – door medewerkers, maar ook door de buitenwereld. Medewerkers zijn gevoelig voor het imago van ondernemingen; zij willen zich kunnen identificeren met de normen en waarden van hun werkgever. Dat maakt medewerkers in feite klanten. Je kunt medewerkers pas aan je binden als zij hetzelfde gevoel bij de organisatie ervaren dat klanten ervaren. Als er een inconsistentie zit tussen die twee, dan laten de juiste mensen zich niet gemakkelijk binnenhalen of langduriger binden.

Als je als werkgever wilt weten of je de juiste dingen doet, is constant terugkoppeling vragen van je werknemers cruciaal. Daarom worden medewerkerstevredenheidsonderzoeken steeds belangrijker. Die onderzoeken kunnen ook heel gericht worden ingezet: om te controleren of een bepaalde, net doorgevoerde verandering het beoogde effect sorteert. HR gaat een belangrijke rol spelen bij deze onderzoeken. Niet alleen bij het meten, maar ook bij het vervolgtraject: bij het zoeken naar oplossingen. Je kunt iemand immers wel elke dag op de weegschaal zetten, maar daarvan alleen valt hij niet af.

Werkgevers streven naar een kwalitatief goede personeelsbezetting. Als je als organisatie weet wat de wensen en behoeften van (toekomstige) medewerkers zijn, dan heb je daarmee ook meer grip op het gedrag van medewerkers. HR kan de brug slaan tussen de strategische doelstellingen en de personele behoeften van de organisatie enerzijds en de wensen van de medewerkers anderzijds.

‘De nieuwe generatie werkt liever niet van 9 tot 17 uur, maar van 9 tot 22 uur, met de mogelijkheid om tussendoor ook een paar momenten iets anders te doen.’

‘Wij brainstormen vaak met onze werknemers. En onze klanten zien dat terug: werknemers brengen hun enthousiasme daardoor over op klanten.’

8. HR wordt strategisch steeds relevanter

HR-afdelingen hebben in de afgelopen tien jaar al een grote professionaliseringsslag gemaakt. Die trend zet zich de komende tien jaar, onder invloed van de verschillende veranderingen op de arbeidsmarkt, alleen maar door.

De veranderingen op de arbeidsmarkt beïnvloeden niet alleen de samenstelling van HR-afdelingen, maar ook hun takenpakket. Zo denkt 84% van de respondenten dat de rol van HR-afdelingen bij het realiseren van dan wel bijdragen aan de strategische doelstellingen van ondernemingen verandert. HR-afdelingen sluiten steeds beter aan bij die strategische doelstellingen. Onder de respondenten uit de financiële dienstverlening meent zelfs negentig procent dat dit het geval zal zijn. Ook zitten HR-afdelingen steeds dichterbij de dagelijkse praktijk van hun organisatie, aldus tachtig procent van de respondenten.

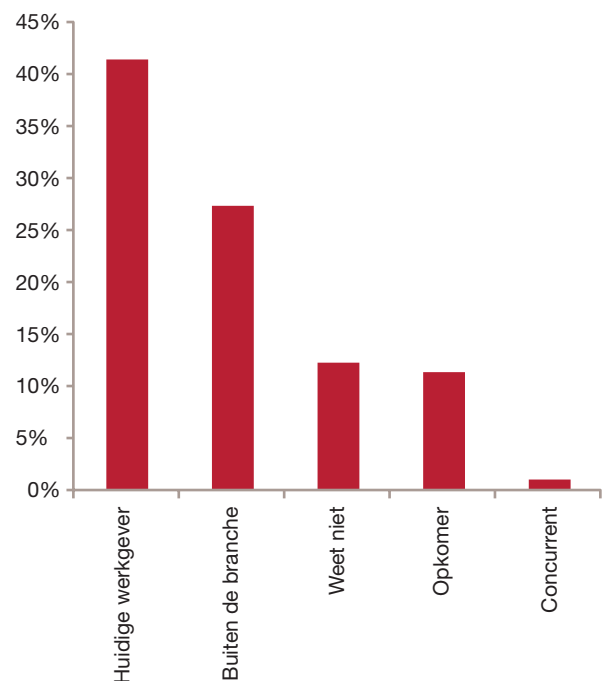
84%

van de respondenten denkt dat de rol van HR gaat veranderen

Jobhopping

Het is allang geen vanzelfsprekendheid meer dat werknemers hun gehele carrière bij één of hooguit twee werkgevers doorbrengen. Sterker nog: lifetime employment wordt een uitzondering. Op de vraag aan de respondenten waar zij over vijf jaar denken te werken, antwoordt dan ook slechts 42% dat dit bij de huidige werkgever zal zijn. Opvallend is dat bijna dertig procent van de respondenten zelfs denkt over vijf jaar geheel buiten de eigen branche werkzaam te zijn.

Grafiek 18 Waar is de kans het grootst dat u over vijf jaar werkt?



‘Misschien is de besturing van de HR-kant van onze organisatie wel een van de doorslaggevendste factoren voor succes.’

‘HR heeft grote verantwoordelijkheden en dringt steeds meer door in onze bedrijfsvoering.’

De strategische rol van HR

HR-afdelingen kunnen de komende tien jaar ontzettend veel waarde toevoegen. HR heeft de potentie om veel meer te zijn dan een stafafdeling. Echter, als HR-afdelingen hun kansen willen grijpen, moeten zij zichzelf in een aantal opzichten opnieuw uitvinden. HR loopt nu vaak nog niet voorop en reageert reactief op strategische vraagstukken. HR-afdelingen zijn bijvoorbeeld de laatste afdelingen waar data en voorspellende analyses hun intrede doen. Terwijl het verzamelen en in kaart brengen van HR-gerelateerde data juist een belangrijke bijdrage kan leveren aan het behalen van de strategische doelstellingen van een organisatie. Denk aan gegevens over de instroom en doorstroom van mensen vanuit een meerjarenperspectief, of aan de executie van de strategie met veelal een bijbehorende businesstransformatie als basis. PwC biedt als adviesorganisatie inmiddels bij veel klanten ondersteuning bij deze vorm van data-analyse. *Strategic workforce planning* en *HR analytics* behoort vooralsnog niet tot de kerncompetenties van de meeste HR-afdelingen, hoewel daar misschien wel de grootste uitdaging ligt.

Er gaat zeer veel in- en uitstroom van mensen plaatsvinden binnen organisaties. Personele roulatie door per project de juiste man/vrouw erop te plaatsen wordt de regel. Aan HR de taak om te zorgen dat er permanent een dreamteam inzetbaar is. De processen van HR zullen hierop ingericht moeten zijn. Dat betekent onder meer hogere eisen aan de

recruitmentafdeling. Maar ook het introduceren van een moderne vorm van *performance management* waar continue feedback richting medewerkers onderdeel van uitmaakt.

HR heeft de belangrijke taak om de groei van de werknemer van de toekomst te faciliteren en te monitoren en het functioneren te verbinden aan de strategische doelen van de organisatie. Hoe beter HR haar rol als strategisch partner en facilitator van veranderingen kan waarmaken, des te wendbaarder de organisatie wordt. Ook hier laat employability zich weer duidelijk zien: als werkgever wil je met je mensen snel en adequaat kunnen inspelen op gewenste veranderingen.

Bij de grote ontwikkelingen die HR-afdelingen gaan doormaken, hoort dat de meeste HR-functies hbo- of wo-niveau vereisen. De HR-medewerker met een mbo-achtergrond wordt uitzondering. De HR-competenties mogen niet meer gaan over het administreren en reageren op gebeurtenissen. Het kernprofiel van de HR-manager van de toekomst omvat in ieder geval het kunnen analyseren van data. Dit is namelijk een essentieel startpunt van de probleemanalyse en de besluitvorming rondom HR-gerelateerde vraagstukken. Andere competenties die HR moet hebben, zijn het kennen van het interne en externe speelveld van de organisatie, het verbinden van strategie en HR, creatief zijn en goed kunnen samenwerken met andere afdelingen binnen de organisatie.

En nu: actie!

Dit onderzoek heeft ons geïnspireerd om onze visie op arbeid en organisatie verder te ontwikkelen en aan te scherpen. De gevestigde organisaties in de zakelijke en financiële dienstverlening zijn vaak partijen die stabiliteit, veiligheid en betrouwbaarheid hoog in het vaandel hebben staan. Digitalisering en robotisering echter ontwrichten de business- en verdienmodellen van die bedrijven die niet op tijd in beweging komen.

Uit het onderzoek komt een aantal verschillende invalshoeken naar voren om de duurzame inzetbaarheid van mensen en de flexibiliteit en wendbaarheid van organisaties substantieel te verhogen.

Allereerst de wil om flexibel te blijven. Wij realiseren ons dat het juist voor gevestigde organisaties in de zakelijke en financiële dienstverlening een uitdaging is om te transformeren naar een meer flexibele en wendbare organisatie. Toch is die transformatie noodzakelijk om 'in business' te blijven. Zo'n transformatie kan alleen succesvol zijn als zowel de organisatie als de medewerkers bereid zijn hun ivoren torens te verlaten, heilige huisjes omver te schoppen en blokkades uit de weg te ruimen. Alle partijen moeten bereid zijn om samen met andere stakeholders op 'transformatiereis' te gaan, kortom, om flexibel te zijn. Organisaties moeten bereid zijn om volledig anders te kijken naar het bestaande en de bereidheid hebben om de gevestigde structuren in nauwe samenwerking met de belanghebbenden (in co-creatie) anders te definiëren: flexibeler, dynamischer en met meer regelruimte. Ook moet het sociale contract worden herzien tussen werkgever en werknemer, waarbij jongeren nu nog relatief weinig en ouderen relatief veel verdienen, ongeacht hun waarde voor de organisatie. Ook het concept van promotie en het taboe op demotie zijn aan een herziening toe. En binnen een flexibele organisatie is geen plaats voor het fenomeen dat 45-plus tegenwoordig al oud is op de arbeidsmarkt. Een veertiger van nu moet of wil straks tot (na) zijn zeventigste doorwerken en beschikt over enorm veel kennis.

Ook de flexibiliteit van werknemers is belangrijk. Een leven lang leren en je blijven ontwikkelen – zowel bekostigd door de werkgever, als door de werknemers zelf – is in

Nederland minder gebruikelijk dan in andere landen. Werknemers moeten meer verantwoordelijkheid nemen voor hun eigen ontwikkeltraject. Het maakt niet uit of iemand net van school komt, of 35 of 53 is. Waar het vooral om gaat is de lerende houding; blij nieuwsgierig en neem verantwoordelijkheid als werkende. Blijf bouwen aan je kennis, competenties, netwerk en marktwaarde.

De tweede invalshoek is die van maatwerk voor de verschillende generaties die met elkaar het menselijk kapitaal van een organisatie vormen. De werknemer van de toekomst is flexibel, creatief, ondernemend en kan goed samenwerken en netwerken. De werkende van de toekomst weet dat hij moet blijven bouwen aan zijn marktwaarde en kiest die rollen en/of projecten die hem ontwikkelingspotentieel bieden. Maar ook de werknemers van vandaag verwachten modern en inspirerend leiderschap en hechten meer belang aan persoonlijke coaching dan aan leiding geven gebaseerd op hiërarchische verhoudingen. Wat voor de werkgever *top of mind* is, is dat niet altijd voor de werknemer. Denk hierbij aan flexibele arbeidsvoorwaarden. De reputatie en het imago van de organisatie, het continu monitoren van medewerkerstevredenheid en flexibele arbeidstijden zijn belangrijke eisen die de werknemer van de toekomst stelt. Om de wendbaarheid van de organisatie te vergroten en om aantrekkelijk te blijven voor werknemers zijn maatwerkoplossingen per generatie nodig.

De derde invalshoek is die van de gigantische impact van digitalisering en robotisering op mensen en organisaties. Veel beslissingen worden nog steeds intuïtief genomen: op basis van ervaring en emoties. Succesvolle technologie-reuzen zoals Apple, Google en Facebook baseren hun beslissingen echter op harde feiten – op de uitkomsten van data-analyse. Voor traditionele organisaties is hier een wereld te winnen.

Innovatie, transformatie en *employability* zijn de kernwoorden van dit onderzoek. Wij hopen dat dit onderzoek u handvatten biedt om binnen uw eigen organisatie over te gaan tot actie.





Contact

Neem voor meer informatie contact op met:

Robert Charlier

robert.charlier@nl.pwc.com, 088 792 7432
Partner People & Organisation

Jan Willem Velthuisen

jan.willem.velthuisen@nl.pwc.com, 088 792 7558
Hoofdeconoom

Martin Bond

martin.bond@nl.pwc.com, 088 792 5058
Partner en Sectorleider Business & Professional Services

Wouter Hoff

wouter.hoff@nl.pwc.com, 088 792 7544
Director Business Transformation

Huub Dekkers

huub.dekkers@nl.pwc.com, 088 792 6892
Director Onderwijs & Smart Urban Regions

Gert-Jan Heuvelink

gert-jan.heuvelink@nl.pwc.com, 088 792 5056
Industry leader Financial Services

Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's in 157 landen met meer dan 208.000 mensen. Bij PwC in Nederland werken ruim 4.400 mensen met elkaar samen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

