

Skills als nieuwe 'muntenheid' voor de arbeidsmarkt

World Economic Forum

Toegepast op de Nederlandse arbeidsmarkt

De verschillende regio's die uitvoering geven aan de skillsmarkt zoeken samenwerking met de betrokken ministeries, waarin onderscheidende rollen elkaar kunnen versterken. De whitepaper '*Strategies for the new economy: skills as the new currency of the labour market*' kan dienen als uitgangspunt voor deze samenwerking.

Het World Economic Forum heeft in het voorjaar van 2019 deze *white paper* voor de vernieuwing van de economie gepresenteerd.¹ Het document is bedoeld als een bijdrage aan het verwerven van inzichten en het in gang zetten van discussie en beleidsontwikkeling. Onderstaand een samenvatting van dit document, bedoeld voor de discussie met sociale partners, vertegenwoordigers van regio's, relevante stakeholders en ministeries over de noodzaak om de arbeidsmarkt te hervormen.

In deze samenvatting wordt de term 'skills' gebruikt in plaats van vaardigheden. Dit Engelse begrip omvat meer. Het gaat ook om bekwaamheid en geschoold zijn. Met dat laatste woord wordt tevens een relatie gelegd met benodigde kennis. Die bredere betekenis is een sleutel voor het verbeteren van het matchingsproces bij vacaturevervulling.



Centre for the New Economy and Society White Paper

Strategies for the New Economy Skills as the Currency of the Labour Market

in collaboration with Willis Towers Watson

January 2019



¹ Zie: <https://www.weforum.org/whitepapers/strategies-for-the-new-economy-skills-as-the-currency-of-the-labour-market>

Introductie

De volgende indicatoren worden momenteel gebruikt om aan te geven of de kenmerken van een persoon en de baankansen op de arbeidsmarkt mogelijk passend zijn:

- de kwalificaties die worden verworven in scholen, in het beroepsonderwijs en op universiteiten;
- het 'merk' van een onderwijsinstelling of werkgever;
- het sociale netwerk van een potentiële sollicitant.

Deze 'eenheden' vinden hun oorsprong in tekortkomingen in het vermogen om de feitelijke vaardigheden, kennis, gedragskwaliteiten en skills die individuen gedurende hun hele leven hebben verworven te meten en te evalueren.

Een inefficiënte arbeidsmarkt

Er zijn drie belangrijke redenen waarom een suboptimaal systeem voor het in kaart brengen van skills vaak bijdraagt aan zowel inefficiënties op de arbeidsmarkt als aan sociale ongelijkheid.

Ten eerste worden ecosystemen voor leren en werken momenteel gebouwd voor een wereld van werk die niet langer een realiteit is. Ze zijn gebaseerd op de veronderstelling van lineaire loopbanen die grotendeels uitgaan van een traditioneel levensmodel van 'leren, doen, met pensioen gaan'². Dit verouderde model is te rigide voor de huidige en toekomstige behoeften van de arbeidsmarkt. Het gaat ervan uit dat mensen zich voorbereiden op de toekomst door vroeg in hun levensloop formele kwalificaties te verwerven. Ook gaat dit model ervan uit dat geschiktheid voor de baan kan worden bepaald aan de hand van die initiële formele kwalificaties en door gestage progressie op een traditionele, lineaire loopbaanladder. Op zijn best wordt tussen werkgevers en werkenden/werkzoekenden een match gerealiseerd die in veel gevallen suboptimaal is; in het slechtste geval leidt het tot financiële en immateriële verliezen voor beide partijen.

Ten tweede brengen grootschalige veranderingen in de vraag naar skills in de Vierde Industriële Revolutie (4IR) nieuwe uitdagingen met zich mee voor het huidige, imperfecte systeem voor het matchen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Zo zullen in 2022 de kernvaardigheden die vereist zijn om de meeste taken uit te voeren gemiddeld met 42% veranderen. In toenemende mate is een loopbaan voor het leven een romantisch beeld uit het verleden. De traditionele mindset van 'leren, doen, met pensioen gaan', is niet langer een toekomstbestendige aanpak. Naarmate automatisering en werk samensmelten zullen de verschillen tussen aangeboden en gevraagde skills ('skills gaps') sneller en met een groter volume veranderen. Uiteindelijk leidt dit tot zowel tekorten aan talent als tot onbenut talent, met als uiteindelijk gevolg verlies van werk.

Om relevant en inzetbaar te blijven, moeten:

- werkenden en werkzoekenden zich afvragen of hun skills nog relevant genoeg zijn voor de huidige arbeidsmarkt of een update nodig hebben;
- werkgevers innovatieve strategieën ontwikkelen voor het werven van talenten, matching en het leren en valideren van skills op de werkvloer;
- opleiders zich blijven focussen op het actualiseren van hun aanbod.

Er is daarom een dringende behoefte aan een efficiënter systeem van eenheden om de skills die individuen tijdens hun hele levensloop verwerven, in kaart te brengen én te valideren.

Ten derde verergert het huidige systeem van indicatoren voor het bepalen van geschiktheid voor de baan vaak de sociaal-economische ongelijkheid. Zo blijft bijvoorbeeld succes in het primair en

² Zie ook reactie Raad van State op de Miljoenennota, september 2019.

voortgezet onderwijs een van de sterkste voorspellers van langdurige sociaal-economische inclusie. De beperkte sociaal-economische mobiliteit als gevolg van deze sterke link tussen onderwijssucces en inclusie leidt tot minder sociale cohesie tussen groepen van verschillende sociaal-economische achtergronden. In een aantal landen is de educatieve achtergrond van het eigen gezin een belangrijke voorspeller van de onderwijsprestaties van toekomstige generaties. Het opnieuw inrichten van het ecosysteem van skills gedurende de hele levenscyclus van een individu biedt de potentie om een rechtvaardiger basis te creëren voor (intergenerationele) sociale mobiliteit en een gelijkwaardiger speelveld voor loopbaanontwikkeling.

Overschakelen naar een systeem waarbij skills de centrale munteenheid van de arbeidsmarkt zijn, heeft dus het potentieel om:

- de bestaande mismatch tussen werkgevers en werkenden en werkzoekenden te verbeteren;
- voor te bereiden op de grotere (inter-)sectorale mobiliteit op de arbeidsmarkt in de nabije toekomst;
- kansen, welvaart en gelijkheid voor werkenden en werkzoekenden te versterken. Een dergelijke verschuiving is zeker een uitdaging, die samenwerking en coördinatie vereist tussen meerdere belanghebbenden op de arbeidsmarkt. Het potentiële rendement is echter enorm, voor individuen, voor bedrijven, voor overheden en voor economieën.

Overschakelen naar een op skills gebaseerd systeem

De behoefte aan een dergelijk systeem wordt steeds urgenter omdat de arbeidsmarkt van de 4IR zowel meer digitale als meer - en andere - 'menselijke' skills vereist. Het begrijpen van - en het voldoen aan - de vraag naar nieuwe skills en het versterken van individuen in hun vermogen om te leren, af te leren en skills opnieuw aan te leren, zullen de basis moeten vormen van een nieuw ecosysteem voor leren en werken - een gedeelde visie voor talent. De grote verandering die nodig is in deze nieuwe wereld van leren en werken, betreft een overstap van traditionele, vastomlijnde accreditatie en verticale certificaten naar een systeem van een leven lang ontwikkelen, gebaseerd op een gemeenschappelijke omschrijving en classificatie van skills.

Op de arbeidsmarkt van vandaag zijn loopbaanpaden zelden lineair en in de toekomst zal dat nog minder het geval zijn. Terwijl we overschakelen naar een model van 'leren, doen, leren, doen, rusten, leren ... herhalen', stelt een transparante en bruikbare set van skills de werkenden en werkzoekenden in staat hun waarde op de arbeidsmarkt te bepalen en zich voor te bereiden op toekomstig werk. Het biedt het onderwijs - realtime - inzicht in de vraag naar skills op de arbeidsmarkt en zorgt ervoor dat de skills die nodig zijn worden geleerd en gecertificeerd. Op een vergelijkbare manier kunnen bedrijven - realtime - inzicht krijgen in tekorten in skills, het anders inrichten van de werkzaamheden en het organiseren van interne opleidingen en inzet van talent.

Zo'n systeem vereist een gemeenschappelijke munteenheid - een die de skills kan herkennen, certificeren, belonen en verbeteren en een gemeenschappelijk kader kan creëren tussen individuen en nationale, sectorale en werkplekactoren.

- Voor de beroepsbevolking houdt het de belofte in van werkgelegenheid en ontwikkeling, naast het vermogen om meer regie te voeren over de eigen loopbaan.
- Bedrijven kunnen het zoeken en managen van talent optimaliseren.
- De overheid kan een efficiëntere arbeidsmarkt verwachten, gecombineerd met het vermogen om meer geavanceerd/gedetailleerd en vooral op maat onderwijs, om- en bijscholing te bieden. Vervolgens kan de overheid zich richten op het bieden van inkomenszekerheid aan hen die dit het hardst nodig hebben.

Het World Economic Forum stelt in deze whitepaper tien strategieën voor om deze visie te realiseren, die drie soorten interventies omvatten en gericht zijn op:

1. Het integreren van een focus op skills in het onderwijsecosysteem;
2. Het integreren van een focus op skills in het ecosysteem van de beroepsbevolking;
3. Het bieden van een gunstig klimaat door afstemming tussen stakeholders op de arbeidsmarkt.

10 strategieën voor het opbouwen van een op skills gebaseerde arbeidsmarkt

Strategieën voor het onderwijsecosysteem

1. Bouw een fundament van basisskills op, actualiseer en certificeer ze

De basisvaardigheden die prioriteit krijgen in het huidige onderwijs behoren tot de best in kaart gebrachte skills. Omdat de basisvaardigheden voor succes in onderwijs en werk sterk in beweging zijn, zullen deze in toenemende mate moeten worden bijgewerkt. Soft skills en technologie-gerelateerde skills nemen aan belang toe. Er is behoefte aan een aanvulling op de focus op (laag)geletterdheid met meer focus op sociaal-emotionele skills (zoals emotionele intelligentie) en daarnaast op skills als actief leren, complexe probleemoplossing, inductief en deductief redeneren en digitale geletterdheid. Hoewel de basisvaardigheden meestal vóór de leeftijd van 15 jaar in het onderwijs worden ontwikkeld, biedt een fundamentele heroverweging van deze sleutelvaardigheden een aanknopingspunt om het updaten mogelijk te maken van die skills voor alle leeftijdsgroepen, dus ook de beroepsbevolking.

2. Bouw een fundament van gevorderde skills op, actualiseer en certificeer ze

In deze voorgestelde strategie wordt het traditionele (beroeps)onderwijs opnieuw ingericht. Het verbeteren van de studie-inhoud en het maken van een verbinding maken met skills en werkprocessen, heeft het potentieel om individuen in staat te stellen de waarde van hun opleiding beter aan potentiële werkgevers te communiceren en zal docenten in staat stellen het opleidingsaanbod meer af te stemmen op de eisen van de arbeidsmarkt. Het mbo kan hiervoor als voorbeeld dienen, waarbij in overleg en nauwe samenwerking curricula met skills en vakkennis worden opgesteld. Het huidige diplomagerichte systeem is sterk gericht op onderwijs uitgevoerd in vaste tijdsperiodes volgens grotendeels rigide curricula. Ondanks enkele hervormingen van het onderwijssysteem, waardoor meer keuzemogelijkheden zijn gecreëerd, zijn de hervormingen in het algemeen beperkt gebleven. Om het leven lang ontwikkelen echt op te schalen, moet meer worden gedaan om flexibele leertrajecten te kunnen combineren of af te wisselen met het werkende leven.

3. Bouw, actualiseer en certificeer skills van de werkende bevolking

De schaal van de uitdaging van op-, her- en bijscholing vereist een betere samenwerking tussen bedrijven, naast een verschuiving van de traditionele afbakening tussen door de overheid gefinancierd onderwijs en door de werkgever gefinancierd onderwijs. Vernieuwde systemen voor volwasseneneducatie moeten een effectiever evenwicht tot stand brengen tussen de publieke en private verantwoordelijkheid voor het financieren van opleidingen, een grotere flexibiliteit ten aanzien van de eisen van de arbeidsmarkt en een betere vergelijkbaarheid van leerinhoud tussen bedrijven.

4. Realiseer een systeem van gepersonaliseerd leren en benut onderwijstechnologie

Omdat werkenden hun skills continu ontwikkelen, moeten onderwijs en bedrijven leerplannen en leren permanent aanpassen. In de toekomst zal meer en meer gebruik worden gemaakt van educatieve technologie (edtech), zoals webgebaseerd leren, virtuele realiteit en slimme systemen met kunstmatige intelligentie. Onder die nieuwe tools bevinden zich een aantal benaderingen voor

blended learning, zoals 'flipped learning' en adaptief leren, evenals Massive Open Online Courses (MOOC's), leermanagementsystemen, gamification en microlearning.

Strategieën voor het ecosysteem van werkenden

5. Breng de skills van de banen van de arbeidsmarkt in kaart

Naarmate banen worden uitgebreid met technologie, evolueren de taken die op de arbeidsmarkt worden uitgevoerd in een ongekend tempo, waardoor de vraag naar nieuwe skills stijgt. Een dynamisch systeem voor het in kaart brengen van skills voor taken en banen zal de signalering verbeteren van de vraag naar skills tussen onderwijssystemen en de arbeidsmarkt, nu en in de toekomst. Momenteel kunnen beschrijvingen van dezelfde rol sterk variëren tussen sectoren en branches. Gezien de snelle evolutie van de huidige arbeidsmarkt, weerspiegelt dit waarschijnlijk het gebrek aan coördinatie, meer dan variaties in de vraag naar skills.

Een gemeenschappelijk kader van skills biedt een basis voor loopbaanmanagement, het formuleren van behoeften op het gebied van opleiding en rekrutering en het beter mogelijk maken van loopbaantransities.

6. Ontwerp een samenhangend systeem van certificeringen

Kwalificaties - en met name diploma's - vormen een centraal kenmerk voor job-fit en matching, maar de verworven skills en de vergelijkbaarheid van kwalificaties blijven onduidelijk vanwege een gebrek aan een kader en principes van overdraagbaarheid tussen verschillende erkennende instellingen. Zonder gemeenschappelijke normen kunnen individuen niet de skills laten zien die zij momenteel bezitten, en werkgevers kunnen de 'waarde' van werkzoekenden niet valideren zonder aanvullend assessment. In dergelijke omstandigheden worden de merkwaarde van een formele kwalificatie en eerdere werkervaring bepalende indicatoren voor de skills van individuen.

Om het systeem meer passend te maken is een verschuiving vereist van de traditionele afbakening tussen door de overheid bekostigd onderwijs en door de werkgever gefinancierd onderwijs naar een model van meer samenwerking tussen overheid en bedrijfsleven, zodat een leven lang ontwikkelen mogelijk wordt.

7. Herontwerp processen voor organisatie- en talentmanagement

Personeelsbeleid en -processen spelen een cruciale rol bij het vinden en ontwikkelen van relevant talent voor bedrijven die hun strategieën en doelen willen realiseren. Bestaande talentmanagementprocessen zijn meestal gebaseerd op individuen die rollen vervullen die zijn geënt op een vaste taakarchitectuur. Functievereisten zijn gebaseerd op functiewaardingsystemen en diploma's. Dit model past niet langer: de huidige markt vereist dat bedrijven met meer behendigheid kunnen handelen. Tegenwoordig wordt talent doorgaans ingehuurd, ontwikkeld, ingezet en vergoed in overeenstemming met een rigide jobarchitectuur.

Een gemeenschappelijke definitie en validatie van skills zal transparantie creëren. De inzet van slimme software kan de wendbaarheid van het bedrijf verbeteren door een betere (her)gebruik van skills, waarbij de unieke skills van elk individu worden gecombineerd om het werk met succes uit te voeren. Er moet echter voorzichtigheid worden betracht om het idee van 'plug-and-play' met skills in evenwicht te brengen met de benodigde mensgerichte benadering van talentmanagement, die rekening houdt met het welzijn van een individu.

Het bieden van een gunstig klimaat door afstemming tussen stakeholders op de arbeidsmarkt

8. Creëer een beweging in het skillsdenken

Zowel in het onderwijs als bij werkgevers is er een dringende behoefte om verder te gaan dan de praktijk van het leren van feiten en zich opnieuw te concentreren op het ontwikkelen van gedrag en skills om kennis toe te passen op taken. Een verschuiving naar een focus op skills zal het vermogen van alle

werkenden en werkzoekenden ondersteunen om hun competenties op de arbeidsmarkt te tonen en een grotere samenwerking tussen werkgevers mogelijk te maken.

Historisch gezien heeft het onderwijssysteem een onevenredige focus op kennis en feiten bij het lesgeven en beoordelen. Toch is kennis slechts een van de drie pijlers van het competentiesysteem, dat niet alleen uit skills en kennis bestaat, maar ook uit attitudes en waarden. Er zijn steeds meer aanwijzingen dat te veel mensen de arbeidsmarkt betreden zonder de skills of mindset voor succes op het werk. Om de tekortkomingen van het onderwijssysteem aan te vullen, nemen werkgevers die verantwoordelijkheid vaak op zich.

9. Stem de taxonomieën van skills op elkaar af

Een reeks inefficiënties op de arbeidsmarkt blijft bestaan door aanhoudende verschillen in de taal en de definitie van skills tussen groepen belanghebbenden. Het wordt steeds duidelijker dat de arbeidsmarkt skills moet ontwikkelen als een gemeenschappelijke munteenheid om samenwerking tussen werkgevers en het onderwijs te ondersteunen. Zo'n ontwikkeling heeft de potentie om een basis te leggen voor een effectievere markt voor om-, op- en bijscholen. Tegenwoordig zijn nieuwe inspanningen gericht op het afstemmen van skillstaxonomieën op de arbeidsmarkten dringend nodig.

De meest gebruikte en breed opgezette skillstaxonomieën zijn O*NET, ontwikkeld door het Amerikaanse ministerie van Arbeid, en ESCO, ontwikkeld door de Europese Commissie. Een reeks taxonomieën voor skills is ook ontwikkeld door professionele dienstverleners en bestaat naast talentenbeoordelingskaders en functieomschrijvingen. Huidige taxonomieën zijn veelal op maat gemaakt voor specifieke bedrijven of sectoren en worden zelden open gedeeld of ontwikkeld. Daarnaast ontberen zij vanwege het lokale karakter de mogelijkheid om intersectorale mobiliteit te bevorderen. Bovenstaande onderstreept de noodzaak van het ontwikkelen van nieuwe initiatieven om tot een overkoepelende en effectieve skillsontologie te komen, waarbij door experts bepaalde taxonomieën met elkaar verenigd én up-to-date gehouden worden met behulp van open en datagedreven toepassingen.

10. Creëer een cultuur, een mindset en mechanismen van een van Leven Lang Ontwikkelen

De transitie naar een op skills georiënteerde arbeidsmarkt belooft een belangrijke pijler van stabiliteit te zijn op de hedendaagse arbeidsmarkt. Vormgeven aan een cultuur van een leven lang ontwikkelen is essentieel in het onderwijs, in bedrijven en breder in de samenleving. Signaleren en inbedden van deze verandering vereist meer dan individuele wil; het vereist investeringen in tijd en geld, naast een doordacht ontwerp van positieve prikkels voor individuen om zich aan te passen.

De analfabeten van de 21e eeuw zullen niet degenen zijn die niet kunnen lezen en schrijven, maar degenen die niet kunnen leren, afleren en opnieuw leren. De arbeidsmarkt dient te verschuiven van een denkwijze van 'leren, doen, met pensioen gaan' naar 'leren, doen, leren', doe, rust, leer ... herhaal'. Alle relevante stakeholders - onderwijs, kennisinstellingen, bedrijfsleven, brancheorganisaties, sociale partners, landelijke en lokale overheden - zullen hiervoor verantwoordelijkheid moeten nemen.