



# **SERV-rondetafels digitalisering**

## **Syntheseverslag**

28/29 juni 2017

## Situering

De SERV organiseerde op 28 en 29 juni 2017 twee rondetafels met de sectoren over de impact van de digitalisering en robotisering. De rondetafels passen in het traject van de SERV om tegen eind 2017 te komen tot een visie en beleidsaanbevelingen over de gevolgen van de digitalisering en robotisering op de Vlaamse economie en arbeidsmarkt. Eerder publiceerde de SERV een [startnota](#) 'De transitie naar een digitale samenleving'.

Het voorliggende **syntheseverslag** werd opgesteld onder verantwoordelijkheid van het SERV-Secretariaat en geeft een thematische samenvatting van enkele belangrijke vaststellingen of boodschappen, zonder daarin volledig te willen zijn.

Naast dit syntheseverslag is ook een **uitgebreid verslag** van de rondetafels beschikbaar op de [website van de SERV](#). Daarin vindt u ook meer informatie over welke sectoren en sprekers hebben deelgenomen.

Voor bijkomende vragen of reacties kunt u contact opnemen met [Peter Van Humbeeck](#) (02 209 01 01), [Mieke Valcke](#) (02 209 01 17) of [Tim Buyse](#) (02 209 01 23).

## Belangrijke vaststellingen

De voorliggende synthese is opgebouwd rond onderstaande vaststellingen uit de rondetafels:

- De sectoren benaderen de digitalisering en robotisering overwegend positief;
- Door de snelheid van de ontwikkelingen is het een grote uitdagingen om mee te zijn en te blijven, vooral maar niet alleen voor kleine bedrijven;
- Ook de overheid, de regelgeving en het onderwijs moeten mee evolueren en beter en sneller op de bal spelen;
- De vervaging van sectorale grenzen vraagt om versterkte samenwerking en aangepaste (horizontale) beleidsmaatregelen;
- Krachte op de arbeidsmarkt, hogere en wijzigende competentievereisten en nieuwe digitale leervormen vragen om activering en aanpassingen in onderwijs, opleiding en vorming;
- De digitalisering heeft impact op organisatievormen en versterkt het belang van betrokkenheid en dialoog met werknemers;
- De digitalisering vraagt om brede en fundamentele maatschappelijke discussies.

## De sectoren benaderen de digitalisering en robotisering overwegend positief

De teneur van de sectoren vertegenwoordigd op de SERV-rondetafels tegenover de digitalisering en robotisering is **overwegend positief**. Men ziet vooral kansen: de digitalisering verhoogt de productiviteit (in de industrie maar nu ook in de dienstensectoren) en kan bedrijven competitiever maken (meer export en daardoor ook nieuwe aanwervingen); er zijn talrijke mogelijkheden om producten en dienstverlening te personaliseren en te verbeteren; automatisering leidt niet automatisch tot minder jobs (wel tot verschuiving in taken en profielen); digitale tools helpen mensen vaak om hun werk efficiënter/beter te doen; de technologie vervangt (gevaarlijk, vuil, saai...) werk, maakt (complex) werk toegankelijker (voor kortgeschoolden, in maatwerkbedrijven ...) en schept tijd (om zich bv. bij te scholen); de digitalisering is een opportuniteit voor sommige beroepsgroepen om terug te keren naar de essentie en de kerntaken van de job; enz.

Tegelijk is men **niet blind voor de uitdagingen**, in de eigen sector (voor bepaalde activiteiten, beroepsgroepen en profielen) en breed maatschappelijk (zie hierna). Maar de sectoren praten

vooral over hoe men de uitdagingen wil oppakken. Dit wordt als een positieve vaststelling gezien, al is er ook de vraag of er een zekere 'optimism-bias' is.

De input versterkt in elk geval de overtuiging van de sociale partners dat ze, los van het dagdagelijkse beleidsmatige, een aantal lijnen moeten uitzetten voor deze en de volgende legislatuur en dat ze daarin vooral samen **positieve doelstellingen** moeten formuleren en inzetten op **win-win verhalen**.

### **Door de snelheid van de ontwikkelingen is het een grote uitdagingen om mee te zijn en te blijven, vooral voor kleine bedrijven**

De digitalisering en robotisering zijn in veel sectoren geen nieuwe trend. Wat wel nieuw is, is de **snelheid** waarmee ontwikkelingen plaats vinden. Het tempo waartegen de technologie beschikbaar en betaalbaar wordt, is vaak groter dan de snelheid waarmee mensen (en hun competenties), organisaties (en hun activiteiten, verdienmodellen, structuren, processen), overheid (beleid, wetgeving, procedures) en onderwijs (curricula, opleidingen en vorming) zich (kunnen) aanpassen.

In meerdere sectoren is het een grote uitdaging om **kleinere bedrijven** mee te krijgen en hen te overtuigen. De baten om tijd en middelen te investeren in digitalisering zijn voor hen nog vaak te onduidelijk of concreet. Het is voor hen ook vaak moeilijker om tijd en middelen te voorzien voor het bij- of herscholen van personeel. Tegelijk kan uitstel betekenen dat ze de boot missen en het op (korte) termijn moeilijk kunnen krijgen om te overleven.

Diverse sectoren (sectorfondsen en sectororganisaties) zetten daarom, vaak samen met partners, hard in op **sensibilisering en opleidingen**. KMO's en zelfstandige ondernemers kunnen ook veel leren van 'early-adapters' en worden vaak het best bereikt en gemotiveerd door collega-ondernemers. Maar sensibilisering is vaak niet voldoende (zie verder).

Of innovatie in het DNA van een bedrijf zit hangt niet af van de grootte van een bedrijf. Een cruciale succesfactor om digitalisering aan te pakken is veranderingsbereidheid en de competenties en betrokkenheid van het management (top en middenkader). Een risico is dat nu het economisch goed gaat bedrijven moeilijker te motiveren zijn om continu te innoveren en te transformeren. Daardoor riskeren ook grotere bedrijven achterop te geraken en het binnen enkele jaren moeilijk te krijgen.

### **Ook de overheid, de regelgeving en het onderwijs moeten mee evolueren en beter en sneller op de bal spelen**

De technologie evolueert snel maar de wetgeving volgt niet. De **overheid** reageert **vaak te traag** (ook in vergelijking met sommige andere landen). Regelgeving houdt dan onvoldoende gelijke tred met de ontwikkelingen in de praktijk. Dat kan zorgen voor onduidelijkheid, belemmeringen, gemiste kansen en een ongelijk speelveld.

De overheid moet een **equal level playing field** garanderen. De digitalisering zorgt voor nieuwe activiteiten en nieuwe spelers op bestaande markten. Die opereren soms in een schemerzone doordat de bestaande wetgeving niet past op de nieuwe ontwikkelingen of ze onttrekken zich aan fiscale, sociale of andere verplichtingen. Hierdoor wordt de concurrentie vervalst en ontstaan ongewenste sociale gevolgen.

Verder is er vraag naar eenvoudigere **regelgeving**, meer juridische zekerheid (geen veelvuldige koerswijzigingen in het beleid) én een ander soort wetgeving: meer flexibele doelregulering in plaats van al te gedetailleerde regels (de digitalisering op zich maakt doelregulering ook beter

mogelijk dan voorheen). Er is ook vraag naar experimentwetgeving en regelluwe zones om nieuwe innovaties te stimuleren en uit te proberen. In het kader van zo'n proeftuinenbeleid is het ook heel belangrijk dat de lokale overheden mee zijn. Zij hebben diverse instrumenten hebben om nieuwe innovaties concreet mogelijk te maken. Daarnaast is het van belang dat bepaalde waarden, rechten en principes niet overboord worden gegooid.

Er wordt ook gewezen op het potentieel voor regelgeving om vooruit te lopen op ontwikkelingen en voor de **voorbeeldfunctie** van de overheid om zo innovatie te ondersteunen of uit te lokken. De overheid kan door middel van deze voorbeeldfunctie bedrijven stimuleren om in Vlaanderen knowhow op te bouwen die nadien elders in de wereld kan worden vermarkt om zo een 'first mover advantage' te realiseren.

De overheid moet daarvoor **zelf versneld digitaliseren**. Een digitale overheid is niet zozeer een technische uitdaging, maar een culturele. Daarbinnen is er vooral nood aan een cultuur van samenwerking binnen de overheid en aan partnerships en dialoog met externe partners en belanghebbenden. In bepaalde sectoren zal de overheid ook de financiering moeten herbekijken.

Ook het **onderwijs** moet transformeren en is volgens meerdere sectoren niet wendbaar genoeg. Het duurt veel te lang alvorens een nieuwe opleiding ontstaat. Het onderwijs schernt zich nog te veel af van ontwikkelingen in de economie en op de arbeidsmarkt. Er moet een betere samenwerking komen tussen het onderwijs en de sectoren (zie ook verder).

### De vervaging van sectorale grenzen vraagt om versterkte samenwerking en aangepaste (horizontale) beleidsmaatregelen

Een belangrijke vaststelling in zowat alle sectoren is dat mede door de digitalisering de klassieke **sectorale grenzen vervagen**. Veel wordt cross-sectoraal: concurrentie komt ook van bedrijven uit heel andere sectoren; bedrijven en jobs zijn steeds moeilijker in te delen volgens traditionele afbakeningen; er wordt meer gedacht in competenties en combinaties van competenties dan in termen van beroepen; veel competenties en vaardigheden worden generieker; talrijke uitdagingen zijn gemeenschappelijk (bv. tekort aan bepaalde profielen, nieuwe technologieën zoals blockchain of big data analytics, nood aan betere 'cyber security' ...); enz.

Hierdoor wordt de nood sterk gevoeld aan meer **intersectorale samenwerking en partnerschappen** tussen grote en kleine bedrijven, tussen startups en gevestigde bedrijven, met ICT-bedrijven en overheden ... Open innovatie wordt m.a.w. nog belangrijker. Gesloten innovatie binnen één sector of bedrijf is voorbijgestreefd. Ook opleidingen moeten meer over sectorgrenzen heen worden gegeven. Vaak is dezelfde kennis nodig in verschillende sectoren. Verschillende sectoren en sectorfondsen zijn daar mee bezig, al is het in de praktijk niet altijd eenvoudig.

Zowel de overheid als de sociale partners hebben een rol in het delen en stimuleren van **goede praktijken** over de sectoren heen (bv. IoT-roadmap in de zorgsector, B-Hive in de financiële sector, Flanders Make en het Made Different programma in de maakindustrie ...).

De ontwikkelingen versterken ook de vraag om in het **overheidsbeleid** te vermijden om in silo's te denken en te werken. Zo beseft de overheid te weinig dat ook de bouw hightech wordt (de bouw werd bv. eerst niet meegenomen in het STEM-besluit). Ook in de zorg worden de schotten tussen de instellingen afgebroken om beter te kunnen samenwerken.

Verder wordt erop gewezen dat de Vlaamse overheid goed werk doet, maar dat op een aantal vlakken versterking of bijsturing van het **economisch en innovatiebeleid** nodig is. Er is veel aandacht voor startups maar er moet meer aandacht zijn voor scale-ups. Er moet naast

sensibilisering meer aandacht zijn voor implementatie (proefprojecten bv. worden niet altijd vertaald in blijvende aanpassingen of opleidingen in het bedrijf). Kleine bedrijven vallen nu ook nog te vaak uit de boot bij de speerpuntclusters. De overheid zou vooral moeten inzetten op het wegnemen van barrières (bv. voor de uitwisseling van gegevens o.a. in de zorg) i.p.v. of naast het vooral uitdelen van subsidies. Een knelpunt is soms de verdeling van de kosten en baten in de keten: de vraag is hoe ervoor te zorgen dat wie de investeringen doet ook een billijk deel van de return ontvangt. En misschien moet er in het economisch en innovatiebeleid ook meer gekozen worden waarop het beleid echt of vooral wil inzetten.

Een belangrijke discussie is het eigenaarschap, beheer, de uitwisseling en het open stellen van allerhande **data** en de link met veiligheid en privacy. De hoop is dat de Vlaamse overheid een trekker kan zijn in kwesties rond dataveiligheid want de onzekerheid daaromtrent houdt bedrijven tegen om te investeren. Het belang van informatie zal in de toekomst nog verder toenemen. Een verdere uitbouw door de overheid van open data en een data-uitwisselingsinfrastructuur is dan cruciaal. Dat vergt o.a. businessmodellen die samenwerken faciliteren zodat ook software kan worden gedeeld.

### **Krapte op de arbeidsmarkt, hogere en wijzigende competentievereisten en nieuwe digitale leervormen vragen om activering en aanpassingen in onderwijs, opleiding en vorming**

De digitalisering zorgt voor hogere competentievereisten. Er is vandaag reeds een stijging merkbaar in het aantal skills die worden gevraagd per vacature. Tegelijk is er een (groot) tekort aan bepaalde competenties en profielen op de arbeidsmarkt. Het **antwoord** daarop ligt volgens de sectoren voor een groot deel in (1) verdergaande hervormingen van het onderwijs (meer aandacht voor zgn. soft skills, focus op basisvaardigheden, betere samenwerking met sectoren...), (2) (veel) meer inspanningen voor opleiding en vorming van de beroepsbevolking en voor bijscholing/herscholing door bedrijven van het eigen personeel, en (3) een activeringsbeleid dat de overgang van de ene naar de andere baan begeleidt. Dat geldt zeker indien de voorspelling uitkomt dat binnen vijf tot tien jaar 50% van de huidige taken niet meer zal bestaan.

Concreet benadrukken alle sectoren het belang van **digitale vaardigheden en 'soft skills'** (interpersoonlijke vaardigheden, flexibel aanpassingsvermogen, creativiteit, leervermogen, aandacht voor eigen inzetbaarheid, loopbaancompetenties ...) naast technische vaardigheden en gespecialiseerde domeinspecifieke kennis. Die zouden meer aan bod moeten komen in opleidingen, onderwijs en vorming.

Tegelijk wordt ervoor gewaarschuwd dat de **basiscompetenties** die moeten worden aangeleerd in het (technisch en hoger) onderwijs niet uit het oog verloren mogen worden. Verschillende sectoren stellen vast dat afgestudeerden soms mee zijn met de nieuwste technieken maar basiskennis missen.

Een andere kanttekening is dat het onrealistisch is om te veel competenties van mensen te verwachten (zgn. T-skills of schape met vijf poten). Het bovendien gaat eerder om T-skills op organisatieniveau. Ook moet niet iedereen ICT-specialist worden. Er is ook en vooral nood aan **combinatie op de werkvloer** van bepaalde digitale expertise en kennis over (productie)processen. Experts binnen één domein zijn nodig, maar contact met andere afdelingen en het begrijpen van de bedrijfscultuur evenzeer.

De sectoren benadrukken het belang van meer **samenwerking en uitwisseling met onderwijs**. De beide kanten moeten daarin meer investeren. De verschuiving van de competenties wijst op

het groot belang van up-to-date beroepskwalificatiedossiers en een betere en snellere vertaling ervan in het onderwijsaanbod. De standaardtrajecten in het duaal leren zouden door de sectoren en het onderwijs samen moeten worden opgezet. Hoger Beroepsonderwijs (HBO5) mag niet stiefmoederlijk worden behandeld. Leraren zouden meer bijgeschoold moeten worden en meer in sectoren en bedrijven aanwezig moeten zijn. Ten gronde is verder debat nodig over de rol van het onderwijs vs. andere actoren om burgers te vormen.

Er zijn **goede voorbeelden**. Zo wordt de zorgsector betrokken door hogescholen en het secundair onderwijs om de digitalisering ingang te doen vinden in de opleidingen. Het opstellen van competentieprofielen en -prognoses blijkt een waardevolle oefening voor een sector én voor individuele bedrijven en kan ook leiden tot aanpassing van curricula in het onderwijs.

De discussie over **levenslang leren** moet verder worden gevoerd. Levenslang leren tijdens de loopbaan wordt immers nog belangrijker. Loopbaandenken moet sterker worden uitgewerkt. Maar er zijn ook beperkingen. Zo is er de vraag naar de ontwikkelbaarheid van mensen of de vraag naar langere periodes van 'intense learning' en evt. heroriëntatie en hoe dat kan worden georganiseerd. Mensen veranderen en nieuwe vaardigheden leren neemt veel tijd in beslag en in het huidige economisch kader is die tijd er vaak niet. Er is ook discussie over de verdeling van de opleidingsinspanningen: in welk mate is het de verantwoordelijkheid van de werkgever of de werknemer; wie moet voor de opleiding betalen en waar en wanneer moet deze plaats vinden (in vrije tijd of werktijd)? Enz.

De aard van de opleidingen zou moeten veranderen om beter aan te sluiten bij de manier waarop mensen leren en op de **nieuwe leervormen en leermogelijkheden**. Voorbeelden zijn samenhangende trajecten met korte leermomenten gekoppeld aan 'micro-ervaringen' van mensen die zichzelf dingen aanleren, multichannel learning en e-learning via MOOCS (massive open online courses). Er moet worden afgestapt van het idee dat opleiding enkel kan door ergens een dag naar de les te gaan. De sociale partners zouden hierover tot een akkoord moeten kunnen komen.

Een specifiek aandachtspunt vormen **kortgeschoolden**. Gelet op het grote tekort aan hoogopgeleiden voor bepaalde functies is er potentieel voor kortgeschoolden om mits een opleiding – vooral in digitale vaardigheden - door te groeien. Ook hier is er grote nood aan opleidingen en levenslang leren. Maar er komen veel gevraagde vaardigheden bij die lang niet voor alle kortgeschoolden evident zijn. Herscholing is soms erg moeilijk in de praktijk. Zij dreigen daarom de verliezers van de digitalisering te worden. Een idee is dat werkgelegenheid bij de overheid hier als een buffer op de arbeidsmarkt functioneert.

### **De digitalisering heeft impact op organisatievormen en versterkt het belang van betrokkenheid en dialoog met werknemers**

De digitalisering heeft ook invloed op **organisatievormen**. Digitalisering laat bv. toe om meer organisatorische taken door zelfsturende teams te laten opnemen en het aantal hiërarchische niveaus binnen organisaties te verminderen. Mensen krijgen door de digitalisering ook meer tijd om mee na te denken over processen. De digitalisering maakt zo ook een manier van innoveren mogelijk die sneller gaat en meer gebaseerd is op experimenten en samenwerking tussen afdelingen in plaats van enkel in de onderzoeksafdeling. Er wordt ook gewezen op het gevaar dat digitale experts geen voeling hebben met de mensen die het werk op de vloer moeten uitvoeren of met het geheel van het proces. Daarvoor is de arbeidsorganisatie van belang en moeten innovatieve arbeidsorganisaties worden gestimuleerd.

In het bijzonder wordt ook gewezen op het belang van **betrokkenheid en dialoog tussen werkgevers en werknemers**. Innovaties ontstaan vaak door co-creatie met werknemers. Als men technologische innovaties wil stimuleren moet er in elk geval aandacht zijn voor mensen die met die technologie aan de slag moeten. Er kan geen technologisch project starten zonder dat iedereen die het moet uitvoeren mee aan boord is. Ook op sectoraal, cluster- en interprofessioneel niveau is dialoog tussen sociale partners heel belangrijk (quintuple helix). Digitalisering zal voor ontwrichting zorgen. Er zal maatschappelijk debat en sociale strijd zijn. Sociaal overleg zal nodig zijn om deze overgang zacht in plaats van hard te doen verlopen.

### De digitalisering vraagt om brede en fundamentele maatschappelijke discussies

De digitalisering vormt een grote uitdaging voor ons **sociaal model** waarin verloning en promotie samenhangen met anciënniteit en ervaring. De relevantie van de ervaringsladder vermindert immers doordat de digitalisering leidt tot een loskoppeling van anciënniteit, ervaring en productiviteit. De kans bestaat bovendien dat de digitalisering in sommige sectoren voor disruptievere ontwikkelingen zorgt dan momenteel wordt ingeschat. De ontwikkelingen kunnen ook leiden tot meer ongelijkheid. Dit wakkert de discussie aan over hoe ervoor te zorgen dat de mens de belangrijkste blijft innemen in een wereld van snelle technologische evoluties, over een samenleving zonder werk (omdat de robots alles gaan doen) en over zin en onzin van ideeën zoals een belasting op robots en een basisinkomen, enz.

