

Rijkswaterstaat

Verkenning de infraopgave van de toekomst en de arbeidsmarkt

Groepsgesprek met HR-professionals en arbeidsmarkt- deskundigen

Op 24 mei 2022 vond een groepsgesprek plaats met HR-professionals uit de infrasector en arbeidsmarktdeskundigen. Aan de hand van twee toekomstverhalen ging Futureconsult in opdracht van Rijkswaterstaat met hen in gesprek over de implicaties van die verhalen en de toekomst van werken.

In dit document geven we kort de belangrijkste opgehaalde input weer.

Introductie

Het programma Strategische Verkenningen van Rijkswaterstaat werkt momenteel aan een verkenning naar de infraopgave van de toekomst en de arbeidsmarkt. De verkenning moet inzicht geven in de veranderende waarde van werk en welke benodigde expertise, vaardigheden en samenwerkvormen in de toekomst van belang zijn.

Op basis van zeventien trends zijn er vijf toekomstverhalen geschreven. Aan de hand van deze toekomstverhalen gaat Rijkswaterstaat in gesprek met vijf doelgroepen (leerlingen, studenten, pas werkenden, opleiders en HRM-medewerkers) om te duiden hoe arbeid (vraag en aanbod) de komende jaren wordt gewaardeerd en ingezet. De uitkomsten van de gesprekken verwerkt Rijkswaterstaat tot inzichten en mogelijke interventies om nu al in te spelen op deze toekomstige ontwikkelingen.

In gesprek

Op 24 mei 2022 vond een groepsgesprek plaats met HR-professionals uit de infrasector en arbeidsmarktdeskundigen. Medewerkers van de volgende organisaties waren aanwezig:

- Heijmans
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
- Nationaal Watertraineeship
- ProRail
- Rijkswaterstaat
- TNO

Tijdens het gesprek zijn er twee verhalen besproken. Aan de deelnemers werd gevraagd om elk verhaal een rapportcijfer te geven wat betreft de wenselijkheid en per verhaal een aantal positieve en negatieve elementen op te schrijven. Vervolgens verplaatsten de deelnemers zich in de toekomst. Hoe ziet die toekomst eruit en wat zijn daar de implicaties van voor werk? Tot slot spraken zij zich uit over de waarschijnlijkheid van het verhaal.

Na twee gespreksrondes over de twee verhalen werd afgesloten met een aantal algemene vragen.

Toekomstverhaal: het werk ligt voor het oprapen

Wat vinden jullie van dit toekomstverhaal?

Op één na geven alle deelnemers dit toekomstverhaal een voldoende wat betreft wenselijkheid. Drie scoren het een 8 of hoger.

Positieve elementen:

- Afwisseling in werk
- Veel eigen regie voor de werknemer
- Veel ruimte om te ontwikkelen als werknemer
- Selectie op vaardigheden
- Werkgevers moeten extra hun best doen om werknemers te trekken
- Werkgevers worden gedwongen effectief met resources om te gaan.

Negatieve elementen:

- Mate van vrijheid wordt ingeperkt
- Volledige flexibilisering van de arbeidsmarkt, weinig bescherming en veel onzekerheid
- Werk draait om waardering en relaties, dat is lastiger in dit verhaal
- Dit verhaal leidt vooral tot generalisten, lastig om expert te worden

“Je kan in deze toekomst door de opdrachten heen Tinderen, dat is wel leuk.”

“Ik vind het wel beklemmend dat er voor je wordt gekozen als je niet kiest. Wie is de persoon die dan voor je besluit? Of is dat allemaal technologie?”

“Ik geef het een 8 voor HBO/WO geschoolde werknemers, maar een 5 voor MBO geschoolden en lager: zelf kiezen en zelf initiatief nemen is niet voor iedereen ideaal.”

“In dit scenario wordt de urbane professional centraal gesteld en gebruikt als de maat der dingen, dat is schadelijk.”

“Wat zijn de gevolgen van de vergaande digitalisering en het samenwerken met robots in dit scenario?”

“Sommige werknemers functioneren beter in een omgeving waarin ze niet zoveel initiatief hoeven nemen, voor hen zou dit geen ideaal scenario zijn.”

Toekomstverhaal: het werk ligt voor het oprapen

Wat zijn de implicaties van dit toekomstverhaal?

Voor werknemers

Er is een aantal zaken waar de deelnemers zich zorgen over maken in dit toekomstverhaal. Ze missen de vaste werkgever/manager die het welzijn van de werknemers in de gaten houdt en ze missen een sociaal vangnet. Ook vragen ze zich af of er nog wel organisaties zijn en wat mensen nog aan elkaar bindt: wat maakt de organisatiecultuur als iedereen ZZP'er is? De verwachting is dat het systeem voor de werknemers die zelf regie nemen goed werkt, maar voor anderen wordt het een *race to the bottom* waarbij je verplicht klussen moet doen.

Ten slotte zouden de deelnemers het jammer vinden als je geen carrièreswitch meer kan maken omdat je steeds vergelijkbare klussen krijgt voorgesteld. Of houdt de AI daar rekening mee? Daarbij maakt het wel uit of een klus vijf jaar of één maand duurt. Momenteel blijven veel werknemers voor langere tijd verbonden aan een organisatie, maar kan dat wel in dit scenario? De verwachting is dat iedereen verplicht aan het job hoppen is, wat kan leiden tot veel keuzestress.

“Als je geen vaste werkgever meer hebt, werk je dan nog wel op kantoor? Of alles thuis of vanaf een ZZP-werkplek?”

“Ik neem aan dat als je een rating geeft aan een werkgever, je ook een rating terugkrijgt. Net als nu al bij Uber het geval is.”

“Krijg je niet heel veel karakterloze mensen op deze manier? Die de hele tijd switchen en weggaan bij het minste of geringste?”

“Misschien krijg je juist hele karaktervolle mensen, die juist precies vinden wat bij ze past.”

“Dit klinkt als een extreme, georganiseerde vorm van jobhoppen. Dit verhaal is een definitieve streep door het ‘baan voor het leven’ idee.”

“Al die wissel- en keuzemomenten kunnen voor grote verschillen tussen mensen zorgen: een snelle spiraal omhoog of omlaag.”

Toekomstverhaal: het werk ligt voor het oprapen

Wat zijn de implicaties van dit toekomstverhaal?

Voor HR-medewerkers

De deelnemers vragen zich sterk af of er traditionele sollicitaties zijn in dit verhaal. Ze verwachten dat alles wordt bijgehouden door de database: o.a. competenties, gedragsprofielen, ervaringen. Op basis daarvan kom je in aanmerking voor een functie. Dit neemt wel het empathische weg: of je goed binnen een organisatie past en kan samenwerken. Het is ook afhankelijk van het algoritme of het systeem goed werkt en leidt tot meer diversiteit of niet. De deelnemers denken dat dit systeem minder goed werkt voor specialisten in de infrasector: niet iedereen kan zichzelf goed in de markt zetten en expertise doe je vooral op door lange tijd één functie uit te oefenen.

Wat zijn de gevolgen voor opleidingen als de focus veel meer op vaardigheden ligt? Zijn de huidige opleidingen te vertalen in vaardigheden? En is het niet handiger als je je hele carrière door blijft leren? Robots kunnen gemakkelijk up-to-date blijven met kennis. De verwachting is dat er meer techneuten nodig gaan zijn, maar dat de arbeidsmarkt hier vanzelf op inspeelt.

“In dit systeem moet je als werknemer heel *marketable* zijn. Dat is voor specialisten vaak niet hun sterke punt.”

“Is de indeling in MBO, HBO en WO nog wel zo in de toekomst? Of gaat het alleen om skills? Hoe kom je er dan achter wat iemands niveau is?”

“Ik hoop dat we door de focus op vaardigheden MBO'ers meer gaan waarderen. Niet alleen uitgedrukt in geld, maar ook qua status.”

“Ik geloof niet in een structureel arbeidstekort, de arbeidsmarkt verloopt in golven. Werkgevers en het beleid passen zich aan bij een tekort en zo reguleert de markt zichzelf.”

“Ik verwacht dat in dit scenario vakmensen meer kunnen verdienen en generiek geschoolde mensen minder.”

Toekomstverhaal: het werk ligt voor het oprapen

Hoe waarschijnlijk is dit toekomstverhaal?

Wanneer denk je dat dit verhaal zich afspeelt?

De deelnemers denken dat dit toekomstverhaal zich ergens tussen 2030 en 2050 afspeelt.

Ze verwachten dat alles wat werkgerelateerd is, zich snel kan ontwikkelen want veel van de elementen uit het verhaal zijn er nu al. De nieuwe manieren van infrastructuur (bullet train en Urban Transport Hub) laten waarschijnlijk langer op zich wachten, net als de arbeidsmarkt via een app. Want in het algemeen geldt: *technology overpromises and underdelivers*. Ook is de verwachting dat het volledig overgaan naar een arbeidsmarkt gebaseerd op skills langer gaat duren.

Hoe waarschijnlijk vind je dit verhaal?

De deelnemers vinden het verhaal behoorlijk waarschijnlijk, vooral omdat je enkele ontwikkelingen nu al ziet. Maar de vraag is wel of dit de maat der dingen wordt. Ook verwachten de deelnemers dat mensen elkaar veel meer fysiek blijven opzoeken.

Toekomstverhaal: 24/7 chip control

Wat vinden jullie van dit toekomstverhaal?

Het rapportcijfer dat de deelnemers aan dit verhaal geven wat betreft wenselijkheid ligt tussen de 1 en de 7. Slechts twee deelnemers geven het verhaal een voldoende.

Positieve elementen:

- Vitale gezondheid staat voorop
- De gadgets zijn leuk
- Efficiënter
- Gezond lichaam en gezonde geest: preventie is goed
- Duurzamer

Negatieve elementen:

- Geen autonomie
- Alle gedachten zijn verbonden
- Beperkte keus in kleding
- Niet zelf bepalen of je stress hebt
- Drinkbaar ontbijt, alleen smaak kiezen
- Chip is verplicht

“Het lijkt me dat dit komt omdat grondstoffen nauwelijks meer verkrijgbaar zijn (je kan alleen de smaak banaan kiezen, echte bananen zijn er niet meer neem ik dan aan), dus de economie is ingestort.”

“Ik hou van technologische snufjes dus dat vind ik wel leuk aan dit verhaal.”

“Ik vind het eng dat je niks meer over jezelf te zeggen hebt. Wie of wat bepaalt voor je?”

“Omdat je gezondheid zo perfect is, betekent dat dat je nóg langer moet leven in deze ellende?”

“Het klinkt als een heel totalitair systeem, je bent alle autonomie als mens kwijt. Niet zo gezellig.”

“Het doel is voor iedereen om geen stress te hebben, maar soms vind ik het wel fijn om even stress te hebben. Dat zou ik graag zelf bepalen.”

Toekomstverhaal: 24/7 chip control

Wat zijn de implicaties van dit toekomstverhaal?

Arbeidsmarkt algemeen

Deelnemers verwachten dat er door de chip veel minder uitval is van werknemers door ziekte en burn-out. Werknemers blijven langer op de arbeidsmarkt; het arbeidstekort wordt opgelost. De vraag is wel of je ook minder wordt betaald als je minder uren mag werken van de chip. Voor mensen met een beperking wordt het makkelijker om naar vermogen te werken, want het wordt veel voorspelbaarder voor werkgevers in hoeverre ze inzetbaar zijn. Arbeidsongeschiktheid wordt meer een glijdende schaal.

Deelnemers maken zich wel zorgen over wie er bepaalt over de informatie en dat er zowel goede als slechte dingen mee kunnen gebeuren. Heb je zelf nog de autonomie om toch door te blijven werken ook al zegt de app dat je teveel stress hebt? Ook is het van belang hoe de chip is afgesteld; een bepaalde mate van stress is normaal en nodig om nieuwe dingen te kunnen leren en te kunnen innoveren. En kan de informatie van de chip doorleken naar bijvoorbeeld zorgverzekeraars? Tenslotte is het de vraag of het in het systeem gaat om je welzijn als persoon of om je productiviteit als werknemer.

“In dit verhaal wordt zowel de mentale als fysieke gezondheid gemeten. Maar wat nou als je een dag geen zin hebt om te werken?”

“Als ook je gedachtes gelezen kunnen worden, krijg je dan strafpunten als je negatieve gedachtes hebt over je baas?”

“In dit verhaal is de werknemer een soort lijfeigene van de werkgever, omdat de werkgever wordt geïnformeerd over het welzijn van de werknemer.”

“Hoeveel autonomie heb je nog? Is het een vriendelijk adviserend gesprek als je bijvoorbeeld in quarantaine moet of gaat de deur gewoon op slot?”

“Veel dingen in je leven geven stress, het gaat erom hoe je ermee omgaat.”

“Er is geen werk meer in de entertainmentindustrie want uitgaan is te ongezond.”

Toekomstverhaal: 24/7 chip control

Wat zijn de implicaties van dit toekomstverhaal?

Arbeidsmarkt infrasector

De focus op gezondheid heeft ook gevolgen voor de zware fysieke beroepen in de infrasector. Als je gezondheid immers goed is, kan je ook goed fysieke arbeid verrichten. Maar er wordt ook eerder op de rem getrapt waardoor werknemers minder kunnen werken of eerder arbeidsongeschikt worden verklaard. Hierdoor kan een arbeidstekort ontstaan.

De deelnemers merken op dat het systeem nu reactief is: werknemers doen eerst teveel ongezond werk en vallen dan uit of gaan vervroegd met pensioen. In het systeem van dit toekomstverhaal wordt meer op het moment ingegrepen: de werknemer moet stoppen met werken als hij/zij moe of gestrest is, maar dat betekent misschien wel dat de werknemer langer inzetbaar is en later met pensioen kan.

De vraag is ook of sommige werkzaamheden overgenomen moeten worden door robots als ze te ongezond zijn. Ook werken in (nacht)diensten zal minder mogelijk zijn gezien de schadelijke gezondheidseffecten. Dit heeft gevolgen voor de werkzaamheden aan het spoor en aan wegen.

“Ik stel me voor dat stratenmakers automatisch een soort robotrug krijgen als het slecht gaat met hun rug. Daardoor kunnen ze dan langer werken.”

“Zou dit ook betekenen dat bepaalde zaken geïndividualiseerd worden? Bijvoorbeeld verschillende groottes zandzakken afgestemd op iemands vermogen. Of is dat praktisch onhaalbaar?”

“In dit systeem mag je geen stratenmaker meer zijn als je vijftig bent omdat het te slecht voor je lichaam is.”

“Werkgevers mogen nu niet discrimineren op gezondheid, mag dat dan wel?”

“We hebben het over autonomie, maar nu ben je ook niet helemaal autonoom. Van je werkgever moet je bijvoorbeeld 8 uur per dag werken terwijl je soms maar 3 uur kan of wil werken.”

“Ik vraag me af of wegen en sporen nog wel gerepareerd kunnen worden als er niet meer 's nachts gewerkt mag worden.”

Toekomstverhaal: 24/7 chip control

Hoe waarschijnlijk is dit toekomstverhaal?

Wanneer denk je dat dit verhaal zich afspeelt?

De meeste deelnemers denken dat dit toekomstverhaal zich afspeelt tussen 2040 en 2060, afgezien van één deelnemer die denkt dat dit nooit gaat gebeuren.

Hoe waarschijnlijk vind je dit verhaal?

Wat het verhaal waarschijnlijk maakt is dat we enkele dingen al zien gebeuren, zoals bio-implantatie en het monitoren van je gezondheid door middel van FitBit's en Apple watches. De technologie is al zover dat het mogelijk is. Wat de deelnemers minder waarschijnlijk vinden, is dat de chip verplicht wordt. Ze verwachten dat dat in Nederland nooit gaat gebeuren. Ook zullen er altijd mensen zijn die zich zorgen maken over waar hun data terecht komt.

Als de chip vrijwillig is, de informatie alleen bij jouzelf terecht komt en je individuele autonomie niet verdwijnt, wordt het verhaal meer waarschijnlijk. De deelnemers kunnen zich best voorstellen dat mensen die chip dan zullen nemen en enkelen zouden dat ook zelf wel overwegen.

Werken in de toekomst

Hoe werken we in de toekomst?

Welke ontwikkelingen zijn nog niet aan bod gekomen vandaag?

“Vanaf welke locatie we gaan werken heeft gevolgen voor woon-werkverkeer en het gebruik van kantoren.”

“De demografie en culturele achtergrond van de bevolking verandert en de infrasector is daar geen afspiegeling van. De sector trekt bepaalde doelgroepen onvoldoende aan.”

“We moeten als sector veel meer onderling gaan samenwerken. Contractvorming vraagt om een hele andere manier van samenwerken met o.a. aannemers, dat wordt steeds complexer.”

“De klimaattransitie gaat te langzaam. Zijn we erop voorbereid als het klimaat verandert? Hoe gaan we de ruimtelijke ontwikkeling vormgeven als Nederland onder water staat?”

“Afhankelijk van welke technologische ontwikkelingen er echt gaan komen, weten we op welke modaliteit we moeten inspelen. Komen er alleen treinen of alleen zelfrijdende auto's of beide?”

Sluit de huidige werkwijze aan bij de arbeidsmarkt van de toekomst, bijvoorbeeld bij wat er van de medewerker van de toekomst verwacht wordt?

“Nee, het sluit totaal niet aan.”

“Infrabedrijven moeten meer gaan samenwerken en hun werving en selectie poolen.”

“Het is niet alleen de vijver vergroten maar ook het werk veranderen. Samen als sector zorgen dat we aantrekkelijk zijn. En als mensen eenmaal binnen zijn, sluit het werk dan aan bij hun verwachtingen?”

“De infrastructuur in Nederland is zo goed geregeld dat het niet aantrekt. Mensen staan niet stil bij wat er allemaal komt kijken om het zo goed voor elkaar te hebben.”

“Moeten we wel willen concurreren met krappe sectoren als onderwijs en zorg?”

“Werving en selectie is niet de *holy grail*. Bestaande werknemers kunnen ook meer werken of we kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt meer kansen geven.”