

# Een beeld van menselijke middelen en AI-toepassingen in HRM

Augustus 2024

Public Space (Steven de Waal)

Communication Concert (Harm Rozie en Dorus Teeuwen)



Dit onderzoek is tot stand gekomen door de inzet en steun van de volgende organisaties:



# Inhoudsopgave

<b>Inleiding .....</b>	<b>5</b>
<b>Onderzoek Verantwoording .....</b>	<b>6</b>
Aanleiding .....	6
Doel van het onderzoek .....	6
Onderzoeksomgeving .....	6
Managementperspectief .....	6
Individuele ontwikkeling en organisatorische veranderingen .....	6
Verwachtingen en verborgen mogelijkheden van AI .....	7
Gesprekken en Deskresearch .....	7
<b>Samenvatting .....</b>	<b>8</b>
<i>Huidige staat van HRM en AI .....</i>	<i>8</i>
<i>Toekomstige onderwerpen en vragen .....</i>	<i>8</i>
<i>Toepassing van AI in organisaties en talentontwikkeling .....</i>	<i>8</i>
<b>1. HR-systemen en talentmatching .....</b>	<b>9</b>
<b>2. Vakmatige efficiëntie .....</b>	<b>9</b>
<b>3. Persoonlijke en professionele ontwikkeling .....</b>	<b>9</b>
<b>4. Teamperformance en samenwerking .....</b>	<b>9</b>
<i>Uitdagingen en kansen .....</i>	<i>9</i>
<b>Ethische overwegingen .....</b>	<b>10</b>
<i>Aanbevelingen .....</i>	<i>10</i>
<i>Conclusie .....</i>	<i>10</i>
<b>Een beeld van menselijke middelen en AI-toepassingen in HRM .....</b>	<b>11</b>
<i>Inleiding .....</i>	<i>11</i>
<i>Huidige staat van HRM: beeldvorming en documentatie .....</i>	<i>11</i>
<b>Beeld van huidige medewerkers .....</b>	<b>11</b>
<b>Rol van teammanagers .....</b>	<b>11</b>
<b>Recruitment en HRM .....</b>	<b>11</b>
<i>Ontwikkeling en toekomstverwachtingen van medewerkers .....</i>	<i>12</i>
<b>Verwachte veranderingen .....</b>	<b>12</b>
<b>Impact van digitalisering en AI .....</b>	<b>12</b>
<i>Samenwerking en competitie .....</i>	<i>12</i>
<b>Interne en externe samenwerking .....</b>	<b>12</b>
<b>Data en systemen .....</b>	<b>12</b>
<i>AI in HRM: huidige toepassingen en toekomstige mogelijkheden .....</i>	<i>12</i>
<b>Gebruik van AI .....</b>	<b>12</b>
<b>Strategische aanpak en beleid .....</b>	<b>13</b>
<b>Selectieproces en kandidaten .....</b>	<b>13</b>
<i>De menselijke maat en automatisering .....</i>	<i>13</i>
<b>Urgentie .....</b>	<b>13</b>
<b>Balans tussen AI en menselijke inbreng .....</b>	<b>13</b>
<b>Vastleggen van ontwikkeling .....</b>	<b>13</b>

<i>Toekomstige onderwerpen en vragen</i> .....	14
<b>Kennisbeheer en inzicht</b> .....	14
<b>AI in professionele ontwikkeling</b> .....	14
<b>Ethische aspecten van AI</b> .....	14
<b>Urgentie van AI-implementatie</b> .....	14
<b>Waarom de stap naar AI?</b> .....	14
<b>Aantrekkingskracht van AI</b> .....	15
<b>Verdeling van verantwoordelijkheden</b> .....	15
<b>Toepassing van AI in (professionele) organisaties en talentontwikkeling</b> .....	<b>16</b>
<i>Belangrijke gebieden van AI-toepassing</i> .....	16
<i>Uitdagingen en kansen</i> .....	18
<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>22</b>
<i>Toepassingen van AI in de praktijk</i> .....	22
<i>Waarom AI de komende jaren relevant is voor HR, arbeidsmarkt en talentmanagement</i> .....	23
<b>1. Schaarste op de arbeidsmarkt</b> .....	23
<b>2. Verbeterde talentpool</b> .....	23
<b>3. Behoud en matching van medewerkers</b> .....	23
<b>4. Persoonlijke ontwikkeling</b> .....	23
<b>5. Voorspellende waarde</b> .....	23
<b>6. Veranderende skill-set</b> .....	23
<b>7. Kostenreductie bij werving</b> .....	24
Implementatie en urgentie.....	24
Ethische overwegingen.....	24
<i>Aanbevelingen</i> .....	24
<b>Deskresearch</b> .....	<b>26</b>
<b>De wereld om ons heen</b> .....	<b>26</b>
<i>"AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity."</i> .....	26
<i>Visie van het kabinet op generatieve AI</i> .....	27
<i>Economische potentie van kunstmatige intelligentie (AI) in Nederland</i> .....	28
<i>Gebruik van AI bij sollicitatieprocessen in Nederland</i> .....	30
<i>AI-productiviteitswinst mogelijk kleiner dan verwacht</i> .....	31
<i>Nederland achterloper in Europa: 39 procent investeert niet in AI op de werkvloer</i> .....	33
<i>Werkgevers nog huiverig voor inzet AI</i> .....	35
<i>Verordening artificiële intelligentie – definitieve goedkeuring door de Raad</i> .....	36
<i>De invloed van kunstmatige intelligentie (AI) op de werkvloer</i> .....	38
<i>Een toekomstgerichte arbeidsmarkt opbouwen die werkt</i> .....	39
<i>Europese Commissie schort online selectieproces op vanwege technische problemen en privacyzorgen</i> .....	41
<i>Veranderende arbeidsmarkt vereist nieuwe benadering</i> .....	42
<i>Beter inzicht in opleidingsniveau voor een leven lang ontwikkelen</i> .....	44
<b>Meer informatie en contactgegevens</b> .....	<b>45</b>

## Inleiding

Voor u ligt het onderzoek “Een beeld van menselijke middelen en AI-toepassingen in HRM”. Dit onderzoek is uitgevoerd door Communication Concert (Harm Rozie, Dorus Teeuwen) en Public Space (Steven de Waal). Communication Concert is een full-service marketing- en communicatieadviesbureau. Public Space Foundation is een onafhankelijk denknetwerk ter bevordering van actief burgerschap en maatschappelijk ondernemerschap.

Beide partijen hebben het initiatief genomen voor dit verkennend onderzoek naar kennis en houding (perceptie) tegenover een eventueel gebruik van geavanceerde digitale AI hulpmiddelen op de arbeidsmarkt. Specifiek voor werving, selectie en talentmanagement in het HR-domein.

Professionals op sleutelposities in het bedrijfsleven en bij de overheid, evenals experts, zijn uitgenodigd deel te nemen aan dit onderzoek en bij te dragen aan de toekomst van talentmanagement met AI. Organisaties 8vance, eX:plain, QTC en SBI zijn vanaf de start betrokken bij dit initiatief tot een verkennend onderzoek. Mede dankzij hun inzet en inbreng is dit onderzoek mogelijk gemaakt.

De volgende personen hebben meegewerkt aan de totstandkoming van dit onderzoek. We bedanken Aikje Bouckaert, Annette van Willige, Cas Wegman, Edward Jonker, Eus Peters, Gerard Bartels, Gerard Penning, Han Stoffels, Hans Cremer, Hans Konstapel, Jaco Jansen, Jeroen Ankersmit, Jobke van den Berg, John Lens, Jord Teeuwen, Laurens Waling, Michelle van der Woord, Nico Baken, Olaf Oosting, Roel Berghuis, Sietske Rozie, Teresa Cardoso Ribeiro, Timo Ringlever en Wim Oolbekkink voor hun advies, inbreng en expertise.

Steven de Waal, Harm Rozie en Dorus Teeuwen

# Onderzoek Verantwoording

## Aanleiding

De introductie en opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) vormen de aanleiding voor deze verkenning. We richten ons specifiek op datatechnologie die door haar voorspellende waarde de positie van de burger als participant op de arbeidsmarkt verandert. Generieke AI-systemen zoals ChatGPT en Bard hebben snel een bepalend beeld van kunstmatige intelligentie neergezet. Echter, er zijn ook doorontwikkelde vormen van AI die specifieke activiteiten en behoeften ondersteunen. Zoals AI die het talent van mensen en werk optimaal samenbrengt. Deze technologieën staan centraal in dit onderzoek.

## Doel van het onderzoek

Het onderzoek heeft als doel een beeld te krijgen van hoe AI de arbeidsmarkt en talentontwikkeling in de nabije toekomst beïnvloedt. Met de resultaten willen we alle actoren op de arbeidsmarkt - werkzoekenden, werknemers en werkgevers - handvatten bieden om optimaal in te spelen op de mogelijkheden die AI biedt.

## Onderzoeksomgeving

We hebben gekozen voor de arbeidsmarkt als onderzoeksomgeving, omdat deze bij uitstek kansen biedt voor iedereen en de basis vormt voor persoonlijke talentontwikkeling en bestaanszekerheid. De ervaring en ontwikkeling die mensen in hun werk opdoen, versterken hun beroepsidentiteit. De ideale situatie is dat mensen hun talenten in een passende werkomgeving optimaal kunnen ontwikkelen.

## Managementperspectief

Vanuit een managementperspectief betekent dit dat de juiste persoon met de juiste vaardigheden en talenten op de juiste plaats komt, bij voorkeur op een plek waar competenties 'on the job' kunnen doorgroeien. Dit zorgt ervoor dat werk en talent optimaal verbonden worden. Het uiteindelijke doel is om de 'capabilities' van de organisatie te versterken en stabiel te houden, zodat het collectief optimaal presteert.

## Individuele ontwikkeling en organisatorische veranderingen

In de combinatie van individuele ontwikkeling en mogelijke veranderingen binnen de organisatie zijn herschikkingen, reorganisaties en carrièrepaden fenomenen die met betere (digitale) informatie en AI gericht en voorspelbaarder kunnen worden gemanaged.

## Verwachtingen en verborgen mogelijkheden van AI

Dit onderzoek richt zich op de volgende vragen:

- Leidt de beschikbaarheid van nieuwe technologie tot adaptie ervan in het HRM-domein en tot aanpassingen?
- Wat zijn de verwachtingen en eventuele plannen?
- Welke effecten en verborgen mogelijkheden ontstaan hierdoor voor verschillende betrokkenen?
- Hoe scheppen aanbieders en gebruikers een klimaat waarin AI-oplossingen optimaal kunnen bijdragen aan een gezonde arbeidsmarkt voor iedereen?
- Helpen nieuwe vormen van AI om talenten eerder en scherper zichtbaar te maken en beter inzetbaar te maken op basis van door inzicht aangemoedigde intrinsieke motivatie?
- Hoe komen talenten en werk in bevredigende arbeidsprocessen bij elkaar?

## Gesprekken en Deskresearch

Voor dit onderzoek hebben we gesproken met professionals op sleutelposities in het bedrijfsleven en bij de overheid over het gebruik van AI in het HRM-domein. Naast gesprekken met stakeholders hebben we interactieve sessies georganiseerd waarin geïnterviewden, experts, aanbieders van tools en andere belanghebbenden samenkwamen. Door het delen van kennis, ervaringen, opvattingen en inzichten hebben we onze rapportage verrijkt. Ook hebben we input en support gekregen van AI-productleveranciers. Daarnaast hebben we ook gekeken naar de ontwikkelingen die er spelen en de onderzoeken die plaats hebben gevonden. Deze deskresearch plaatst ons onderzoek in een bredere context.

## Samenvatting

Het landschap van Human Resource Management (HRM) verandert ingrijpend door de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) en de noodzaak om teams met de juiste competenties samen te stellen, dan wel te werven. Dit rapport onderzoekt de huidige staat van HRM, de ontwikkeling van medewerkers, de rol van teammanagers en recruitment, en de impact van AI op de arbeidsmarkt en talentontwikkeling.

### Huidige staat van HRM en AI

Veel organisaties hebben geen helder beeld van hun medewerkers. Informatie over competenties en vaardigheden is vaak gebaseerd op subjectieve waarnemingen van teammanagers en ontbreekt in centrale systemen, wat leidt tot suboptimale personeelsbeslissingen. *Een compleet en betrouwbaar overzicht van de vaardigheden binnen de organisatie ontbreekt vaak, wat strategisch personeelsbeleid bemoeilijkt.*

De huidige HR-systemen beperken zich vaak tot loonadministraties en bieden weinig inzicht in de competenties van medewerkers. LinkedIn wordt soms gebruikt, maar er zijn twijfels over de betrouwbaarheid ervan. *Een 'skills paspoort' wordt gezien als een potentiële oplossing.*

AI wordt momenteel sporadisch gebruikt in HRM. Er is een duidelijke *behoefte aan een strategische aanpak voor AI-implementatie*, inclusief het ontwikkelen van een beleid dat aansluit bij de organisatiedoelen.

Het behoud van de *'menselijke maat'* in een AI-gedomineerde omgeving is cruciaal. AI moet ondersteunend zijn en niet volledig de controle overnemen.

### Toekomstige onderwerpen en vragen

Gezien de huidige uitdagingen is de *implementatie van AI in HRM urgent*. AI kan helpen bij het oplossen van personeelsproblemen en bijdragen aan duurzame en effectieve HR-processen. Het kan ook helpen bij kennisbeheer omdat AI medewerkers inzicht kan geven in hun vaardigheden en ontwikkelingsmogelijkheden.

*Ethische vraagstukken*, zoals transparantie, eerlijkheid en privacy, zijn belangrijk bij AI-toepassingen in HRM. Het risico van bias in AI-algoritmen moet zorgvuldig worden beheerd.

AI kan de *concurrentiepositie van regio's verbeteren* door bedrijven aan te trekken op basis van beschikbaar talent. Hiervoor is wel gedetailleerde arbeidsmarktdata nodig.

### Toepassing van AI in organisaties en talentontwikkeling

De integratie van AI in professionele organisaties biedt nieuwe mogelijkheden voor talentontwikkeling, betere matching van professionals en efficiëntere werkprocessen. AI kan de kwaliteit van professionals beoordelen en hun geschiktheid voor verdere carrièrestappen



inschatten. Dit gegeven beïnvloedt vier belangrijke aspecten van talentontwikkeling en organisatieverbetering:

## **1. HR-systemen en talentmatching**

AI-gestuurde HR-systemen verbeteren de matching van talenten binnen de organisatie door objectieve analyses van vaardigheden en prestaties.

## **2. Vakmatige efficiëntie**

AI verhoogt de efficiëntie en kwaliteit van werk door repetitieve taken te automatiseren en complexe analyses uit te voeren. Dit stelt professionals in staat zich te concentreren op strategische en creatieve aspecten van hun werk.

## **3. Persoonlijke en professionele ontwikkeling**

AI ondersteunt professionals in hun ontwikkeling door huidige vaardigheden en prestaties te analyseren en aanbevelingen te doen voor verdere opleiding en leermogelijkheden.

## **4. Teamperformance en samenwerking**

AI verbetert de samenwerking binnen teams door teamdynamieken te analyseren en suggesties te doen voor een betere samenwerking.

## **Uitdagingen en kansen**

### **Individualisering versus collectieve samenwerking**

Een balans tussen individualisering en collectieve samenwerking is cruciaal. AI versterkt individuele professionals. Tegelijkertijd moeten samenwerking, creativiteit, kritisch denken en communicatie centraal blijven staan binnen organisaties en werkprocessen. Dit vraagt om een verschuiving van hiërarchische naar flexibele, collaboratieve structuren.

### **Eigenaarschap van data en privacy**

Medewerkers moeten eigenaarschap hebben over hun data om transparantie en vertrouwen te vergroten. Dit bevordert beter geïnformeerde loopbaankeuzes. Duidelijke beleidsmaatregelen en technologieën moeten dataprivacy waarborgen, wat essentieel is in de huidige digitaliserende wereld.

### **De toekomst van organisatiestructuren**

AI kan traditionele hiërarchieën vervangen door flexibele, platform gebaseerde structuren. Dit stimuleert samenwerking en innovatie, wat van groot belang is in een snel veranderende wereld. Medewerkers kunnen aan verschillende projecten werken, afhankelijk van hun vaardigheden en interesses.

## Ethische overwegingen

Bij de inzet van AI moeten ethische vraagstukken worden aangepakt. Zoals bias in algoritmen, transparantie in besluitvorming en privacy van gegevens. Een eerlijke en verantwoorde implementatie van AI beschermt de belangen van alle betrokkenen.

## Aanbevelingen

1. **Investeren in AI-trainingen:** Ontwikkel vaardigheden voor effectief gebruik van AI-tools.
2. **Data-eigenaarschap waarborgen:** Creëer richtlijnen voor beheer van persoonlijke data.
3. **Stimuleren van samenwerking:** Bevorder teamwerk ondersteund door AI.
4. **Continu evalueren en aanpassen:** Monitor de impact van AI en pas strategieën waar nodig aan.
5. **Een nationale agenda** voor de toekomst van arbeidsmarkt en talentontwikkeling.

## Conclusie

AI biedt enorme kansen voor HRM, de arbeidsmarkt en talentmanagement. Het verhoogt de efficiëntie, ondersteunt persoonlijke ontwikkeling en verbetert samenwerking. Een verantwoorde en strategische implementatie van AI, met aandacht voor ethische aspecten en data-eigenaarschap, is essentieel voor een betere en meer rechtvaardige werkomgeving waarin iedereen kan groeien en excelleren. Door samen te werken en data te benutten, kunnen organisaties hun processen verbeteren en hun concurrentievermogen versterken. Dit is van grote waarde voor de toekomst van werk.

# Een beeld van menselijke middelen en AI-toepassingen in HRM

## Inleiding

Het huidige landschap van Human Resource Management (HRM) staat voor aanzienlijke uitdagingen en veranderingen. Vooral door de opkomst van kunstmatige intelligentie (AI) en de noodzaak om teams samen te stellen met de juiste competenties en vaardigheden. Dit rapport biedt een gedetailleerd overzicht van de stand van zaken binnen organisaties betreffende hun personeel, de ontwikkeling en toekomstverwachtingen van medewerkers, de rol van teammanagers en recruitment, en de impact van AI op HRM. Hierbij worden twee centrale vragen behandeld: "Wat voor mensen heb je in huis?" en "Hoe ziet de ontwikkeling van deze mensen eruit?"

## Huidige staat van HRM: beeldvorming en documentatie

### **Beeld van huidige medewerkers**

Veel organisaties hebben geen helder, gedocumenteerd beeld van hun huidige medewerkers. Er is vaak geen centraal systeem dat competenties, vaardigheden en de ontwikkeling van werknemers nauwkeurig bijhoudt. De informatie die er is, berust veelal op de verhalen en inzichten van teammanagers die op basis van persoonlijke observaties en informele communicatie een beeld vormen van hun teamleden. Dit gebrek aan centralisatie en objectiviteit kan leiden tot suboptimale beslissingen bij het samenstellen van teams en het inzetten van medewerkers voor specifieke taken.

### **Rol van teammanagers**

Teammanagers spelen een cruciale rol bij het identificeren van vaardigheden en competenties van medewerkers. Zij hebben vaak het beste zicht op wat hun teamleden kunnen en welke verwachtingen redelijk zijn. In grotere organisaties is deze kennis echter versnipperd, een centraal beeld is niet beschikbaar. Dit bemoeilijkt het interne en externe recruitmentproces en de effectieve inzet van personeel binnen de organisatie.

### **Recruitment en HRM**

Recruitment krijgt een steeds specialistischere rol binnen HRM en neemt functies over die traditioneel tot HRM behoorden. Recruiters ontwikkelen een goed beeld van de externe arbeidsmarkt en beginnen steeds meer inzicht te krijgen in de interne capaciteiten. Desondanks blijft het moeilijk om een overzichtelijk en betrouwbaar beeld van de huidige en benodigde vaardigheden binnen de organisatie te verkrijgen. Dit gebrek aan inzicht maakt het lastig om strategisch personeelsbeleid te voeren en proactief te anticiperen op toekomstige behoeften.

## Ontwikkeling en toekomstverwachtingen van medewerkers

### Verwachte veranderingen

Er is een duidelijke verschuiving zichtbaar in de vraag van specialisten naar generalisten. De toekomstige arbeidsmarkt vraagt om medewerkers met een bredere scope en het vermogen om flexibel te schakelen tussen verschillende disciplines. Deze verandering roept vragen op over wat er precies bedoeld wordt met 'generalist': gaat het om mensen met meerdere opleidingen en praktijkervaring in diverse gebieden? Of om specifieke competenties binnen een breed werkveld?

### Impact van digitalisering en AI

Er heerst vertrouwen dat digitalisering en AI leiden tot een ander soort werk, dat andere soorten vaardigheden en competenties vereist. De verwachting is dat sommige taken verdwijnen terwijl nieuwe ontstaan. Medewerkers moeten in staat zijn om met deze technologische veranderingen om te gaan en zich continu aan te passen.

## Samenwerking en competitie

### Interne en externe samenwerking

Binnen en tussen organisaties is er een terughoudendheid om talenten uit te wisselen, zelfs als dit zou bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers. Dit komt deels door concurrentieoverwegingen en budgettaire beperkingen. Bij gemeenschappelijke belangen en specifieke projecten zien we echter wel bereidheid tot samenwerking. Bijvoorbeeld door tijdelijk personeel uit te wisselen tussen opdrachtgever en leverancier.

### Data en systemen

De huidige HR-systemen beperken zich vaak tot loonadministraties en bieden weinig inzicht in de teamervaringen en competenties van medewerkers. LinkedIn wordt vaak genoemd als hulpmiddel, ondanks de twijfels over de betrouwbaarheid van de informatie. Er is een beweging richting een 'skills paspoort', wat een gestandaardiseerd en betrouwbaar overzicht van vaardigheden moet bieden.

## AI in HRM: huidige toepassingen en toekomstige mogelijkheden

### Gebruik van AI

AI wordt momenteel bescheiden ingezet binnen HRM, vooral door initiatieven van individuele werknemers die bekend zijn met AI-toepassingen. Er is nog geen strategisch beleid voor het gebruik van AI, en het blijft een uitdaging om AI effectief te integreren in HR-processen. Werkgroepen binnen organisaties verkennen de mogelijkheden van AI, maar er is behoefte aan een duidelijkere strategie en beleidsvorming.

## **Strategische aanpak en beleid**

Er is een duidelijke behoefte aan een strategische aanpak voor de implementatie van AI binnen HRM. Dit omvat het vaststellen van missie en visie, het ontwikkelen van een beleid dat aansluit bij de doelen van de organisatie en het sturen op basis van deze strategieën. Tot nu toe is deze integratie niet voldoende gerealiseerd.

## **Selectieproces en kandidaten**

Bij het selecteren van de juiste kandidaat voor een rol of project kan AI een cruciale rol spelen door gestructureerde interviews te ondersteunen en vooroordelen te minimaliseren. De vraag is echter of organisaties het probleem van inefficiënte selectieprocessen en het verlies van jong talent voldoende herkennen en bereid zijn hiervoor AI in te zetten.

Het gebruik van AI kan significant bijdragen aan het verbeteren van de kwaliteit en efficiëntie in de organisatie en de HR-processen. Zo kan AI bijdragen aan het verminderen van variatie in beoordelingen, het optimaliseren van het selectieproces voor kandidaten, het verbeteren van kennisbeheer binnen organisaties, en de ethische implicaties en urgentie van deze ontwikkelingen.

## **De menselijke maat en automatisering**

### **Urgentie**

Een urgent probleem van het gebrek van arbeidspotentieel is de productiviteit. Mede als gevolg van de demografische ontwikkeling, het ouder worden van mensen en het potentieel dat afneemt. Het hoge verloop van 'jonge' medewerkers in professionele sectoren, waarbij 30 tot 40% na twee jaar een sector verlaat (zoals zorg, onderwijs etc.) Dit gebrek aan continuïteit en personeel leidt tot extra belasting voor bestaande medewerkers. Ondanks de pijn die op de werkvloer wordt gevoeld, wordt deze urgentie vaak niet voldoende erkend door HR-afdelingen, wat verbetering belemmert.

### **Balans tussen AI en menselijke inbreng**

Een veelgehoorde zorg is het behoud van de 'menselijke maat' in een door AI gedomineerde werkomgeving. Er moet aandacht zijn voor de menselijke aspecten van werk en de persoonlijke verantwoordelijkheid die mensen hebben. Dit vraagt om een balans tussen automatisering en menselijke controle, waarbij AI ondersteunend is maar niet volledig de overhand krijgt.

### **Vastleggen van ontwikkeling**

Het systematisch vastleggen van de ontwikkeling van medewerkers is essentieel voor hun groei en de effectiviteit van de organisatie. AI kan hierbij een rol spelen door te helpen bij het documenteren en analyseren van de stappen die medewerkers zetten in hun carrière. Dit gebeurt echter nog te weinig, ondanks het besef van het belang ervan.

## Toekomstige onderwerpen en vragen

### **Kennisbeheer en inzicht**

Organisaties, vooral kennisintensieve instellingen, moeten inzicht krijgen in welke kennis aanwezig is en hoe deze optimaal benut kan worden. AI kan hierbij helpen door tools te bieden die medewerkers inzicht geven in hun vaardigheden, potentieel en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit verhoogt niet alleen de efficiëntie, maar ook de kwaliteit van de organisatie.

### **AI in professionele ontwikkeling**

AI kan ook bijdragen aan de professionele ontwikkeling door betere peer reviews mogelijk te maken en talentontwikkeling te ondersteunen. Door AI te gebruiken kunnen organisaties relevante data verzamelen en analyseren, wat leidt tot beter geïnformeerde beslissingen over personeelsbeleid en -ontwikkeling.

### **Ethische aspecten van AI**

De toepassing van AI in de organisatie en in HRM brengt ook ethische vraagstukken met zich mee. Het is essentieel om transparantie en eerlijkheid te waarborgen bij het gebruik van AI, vooral wanneer het gaat om beslissingen die de carrières en gezondheid en veiligheid van individuen beïnvloeden. Het risico van bias in AI-algoritmen moet zorgvuldig worden beheerd om te voorkomen dat bestaande vooroordelen worden versterkt. Verder moeten privacy en databeveiliging worden gegarandeerd om het vertrouwen van zowel consumenten (gebruikers) als medewerkers te behouden.

### **Urgentie van AI-implementatie**

De implementatie van AI binnen organisaties en HRM in Nederland is urgent gezien de huidige uitdagingen, zoals het hoge verloop onder personeel. AI kan niet alleen helpen deze problemen aan te pakken, maar kan ook bijdragen aan een duurzamere en effectievere organisatie en HR-processen. De snelheid en zorgvuldigheid waarmee AI wordt geïmplementeerd zijn cruciaal voor het succes en de acceptatie ervan.

### **Waarom de stap naar AI?**

Er zijn verschillende redenen om de stap naar AI te zetten in HRM. Zoals het verbeteren van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, het efficiënt organiseren van werk en het versterken van de concurrentiepositie van bedrijven. De vraag blijft echter waarom AI tot nu toe niet breed is omarmd en wat de voorwaarden zijn voor een succesvolle introductie van AI op de arbeidsmarkt.

## **Aantrekkingskracht van AI**

AI kan bijdragen aan het verbeteren van de concurrentiepositie van landen en regio's door bedrijven te helpen zich te vestigen op basis van beschikbaar talent en vaardigheden. Dit vraagt om data en een goed inzicht in de regionale arbeidsmarkt, iets wat momenteel vaak ontbreekt.

## **Verdeling van verantwoordelijkheden**

Een zorg bij de implementatie van AI is de verschuiving van persoonlijke verantwoordelijkheid. Er moet duidelijkheid zijn over wie verantwoordelijk is voor beslissingen die door AI worden ondersteund of genomen, en hoe dit zich verhoudt tot de rol van de mens.

# Toepassing van AI in (professionele) organisaties en talentontwikkeling

De toepassing van AI in professionele organisaties biedt nieuwe mogelijkheden voor talentontwikkeling, betere matching van professionals en efficiëntere werkprocessen. AI kan helpen bij de beoordeling van de kwaliteit van professionals en hun geschiktheid voor verdere stappen in hun carrière. Door AI in deze omgevingen toe te passen, kunnen vier belangrijke aspecten van talentontwikkeling en organisatieverbetering worden aangesproken.

## Belangrijke gebieden van AI-toepassing

### 1. HR-systemen en talentmatching

Ten eerste kunnen AI-gestuurde HR-systemen zorgen voor een betere matching van talenten binnen de organisatie. Dit omvat niet alleen het toewijzen van de juiste personen aan de juiste opdrachten, maar ook het beoordelen van de kwaliteit van deze professionals. AI kan helpen om een nauwkeuriger en objectiever beeld te krijgen van de vaardigheden en prestaties van medewerkers, wat leidt tot betere beslissingen over hun inzet en ontwikkeling.

AI kan gegevens analyseren van eerdere prestaties, feedback van collega's en specifieke vaardigheden, om zo een profiel van elke medewerker te creëren. Met dit profiel kan het systeem vervolgens de beste match vinden voor nieuwe projecten of taken. Dit zorgt ervoor dat medewerkers op posities worden geplaatst waar ze het meest effectief kunnen zijn. Dit vergroot zowel de productiviteit als de tevredenheid.

Daarnaast kunnen AI-systemen patronen en trends identificeren die menselijke managers misschien over het hoofd zien. Als een medewerker bijvoorbeeld consistent goed presteert in bepaalde soorten projecten, kan AI dit signaleren en aanbevelingen doen voor toekomstige projecttoewijzingen. Dit leidt tot een beter gebruik van talenten binnen de organisatie en helpt medewerkers hun potentieel volledig te benutten.

### 2. Vakmatige efficiëntie

Ten tweede kan AI professionals helpen hun werk efficiënter en kwalitatief beter uit te voeren. AI-tools kunnen repetitieve taken automatiseren en complexe analyses uitvoeren, waardoor professionals zich kunnen concentreren op strategische en creatieve aspecten van hun werk. In een advocatenkantoor kan AI bijvoorbeeld juridische documenten analyseren en relevante jurisprudentie aandragen, waardoor advocaten sneller en grondiger kunnen werken.

AI-systemen kunnen grote hoeveelheden data verwerken en inzichten genereren die anders moeilijk te verkrijgen zijn. In de medische sector kan AI bijvoorbeeld patiëntgegevens analyseren om patronen te ontdekken die wijzen op bepaalde ziektes, wat artsen helpt bij het stellen van nauwkeurigere diagnoses. In het onderwijs kunnen AI-gestuurde platforms leergedrag analyseren en gepersonaliseerde leerpaden aanbieden, waardoor studenten beter worden ondersteund in hun leerproces.



Daarnaast kunnen AI-tools de kwaliteit van het werk verbeteren door menselijke fouten te verminderen. Automatisering van routinetaken zorgt ervoor dat deze taken consistent en nauwkeurig worden uitgevoerd. Dit is met name belangrijk in sectoren waar precisie cruciaal is, zoals bijvoorbeeld de gezondheidszorg en de financiële dienstverlening. AI kan ook helpen bij het naleven van regelgeving en compliance-eisen, door continue monitoring en het geven van waarschuwingen bij afwijkingen.

### **3. Persoonlijke en professionele ontwikkeling**

AI kan professionals helpen bij hun eigen ontwikkeling. Door analyses van hun huidige vaardigheden en prestaties kan AI aanbevelingen doen voor verdere ontwikkeling en opleidingsmogelijkheden. Dit stelt professionals in staat om gericht te werken aan hun carrièreontwikkeling en nieuwe uitdagingen aan te gaan.

AI kan leerbehoeften identificeren door prestaties en feedback te analyseren en suggesties te doen voor cursussen, workshops of andere leermogelijkheden. Dit maakt het mogelijk voor medewerkers om gerichte stappen te nemen in hun professionele ontwikkeling. Bovendien kunnen AI-systemen leerinhoud personaliseren op basis van individuele voorkeuren en behoeften, wat leidt tot effectievere en efficiëntere leerervaringen.

Ook kan AI medewerkers helpen om een beter inzicht te krijgen in hun carrièrepad en toekomstige mogelijkheden. Door trends en ontwikkelingen binnen hun vakgebied te analyseren, kan AI voorspellingen doen over welke vaardigheden in de toekomst belangrijk zullen zijn. Dit stelt medewerkers in staat om proactief te werken aan het ontwikkelen van deze vaardigheden, wat hun inzetbaarheid en carrièremogelijkheden vergroot.

### **4. Teamperformance en samenwerking**

De samenwerking binnen teams kan verbeteren door de inzet van AI. AI kan helpen bij het analyseren van teamdynamieken en suggesties doen voor betere samenwerking. Dit is cruciaal omdat een team van alleen maar topprofessionals niet per se de beste prestaties levert; effectieve samenwerking is de sleutel. AI kan bijvoorbeeld inzicht geven in welke teamleden het beste samenwerken en waar communicatie verbeterd kan worden.

AI kan realtime data over teaminteracties analyseren, zoals communicatiepatronen en taakuitvoering. En vervolgens aanbevelingen doen om de samenwerking te verbeteren. Dit kan variëren van suggesties voor betere taakverdeling tot aanbevelingen voor communicatieverbeteringen. Door continue monitoring en feedback kunnen teams hun samenwerking voortdurend optimaliseren en aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Een ander belangrijk aspect van AI in professionele organisaties is de samenstelling van innovatieteams. Een teamleider merkte op dat, met AI, de mogelijkheden om teams te vormen op basis van vaardigheden en ambities veel groter zijn. In plaats van steeds terug te vallen op dezelfde medewerkers, kan AI helpen bij het identificeren van minder zichtbare, maar zeer capabele kandidaten. Dit kan leiden tot meer diverse en innovatieve teams.

De traditionele manier van werken in silo's, waarin individuele prestaties centraal staan, moet worden heroverwogen. Er is behoefte aan meer interdisciplinaire samenwerking en kritische reflectie. Dit kan worden bevorderd door AI-gestuurde analyses en aanbevelingen. Door medewerkers uit verschillende disciplines samen te brengen, kunnen nieuwe ideeën en oplossingen ontstaan die anders onontdekt zouden blijven.

AI kan innovatie binnen teams bevorderen door beter inzicht te geven in de vaardigheden en interesses van teamleden. Hierdoor kan een betere samenstelling van innovatieteams plaatsvinden, wat creativiteit, samenwerking, kritisch denken en communicatie ten goede komt.

## Uitdagingen en kansen

### **Individualisering versus collectieve samenwerking**

Een belangrijke uitdaging is de balans tussen individualisering en collectieve samenwerking. Hoewel AI individuele professionals kan versterken, is het cruciaal om ook te focussen op samenwerking, creativiteit, kritisch denken en communicatie. Dit vereist een verschuiving van een lineaire, hiërarchische organisatie naar een meer flexibele en collaboratieve structuur.

Het is belangrijk om de verschuiving van een individualistische naar een meer samenwerkingsgerichte structuur te stimuleren. AI kan hierbij helpen door verbanden te leggen tussen verschillende vaardigheden en gedragingen van mensen. Dit draagt bij aan een cultuur waarin samenwerking en kritisch denken centraal staan.

### **Eigenaarschap van data en privacy**

Een cruciaal aspect bij het gebruik van AI is het eigenaarschap van data. Medewerkers moeten eigenaarschap voelen over hun eigen data en hoe deze wordt gebruikt. Dit vergroot niet alleen de transparantie en het vertrouwen, maar stelt hen ook in staat om beter geïnformeerde beslissingen te nemen over hun loopbaan.

In de huidige tijd, waar digitalisering en data-analyse centraal staan, is het belangrijk dat individuen controle houden over hun data. AI kan dan worden ingezet om persoonlijke en professionele ontwikkeling te bevorderen, zonder dat dit ten koste gaat van de privacy van medewerkers. Dit vereist echter duidelijke beleidsmaatregelen en technologieën die dataprivacy waarborgen.

Door medewerkers eigenaar te maken van hun eigen data, kunnen ze beter begrijpen hoe deze data wordt gebruikt en voor welke doeleinden. Dit vergroot het vertrouwen in AI-systemen en maakt het gemakkelijker om deze systemen te implementeren. Bovendien kunnen medewerkers op basis van deze data gerichte keuzes maken voor hun ontwikkeling en carrièreplanning.

## **De toekomst van organisatiestructuren**

AI kan ook een verschuiving teweegbrengen in hoe organisaties zijn gestructureerd. Traditionele hiërarchieën en silo's maken plaats voor meer flexibele, platform gebaseerde organisatiestructuren. Hierin hebben werknemers meer eigenaarschap en verantwoordelijkheid en kunnen ze makkelijker samenwerken en informatie uitwisselen.

Dit sluit aan bij de opkomst van decentrale en verbonden systemen, vergelijkbaar met blockchain-technologie. In deze nieuwe structuur draait het om de connectiviteit en samenwerking tussen individuen, wat kan leiden tot meer innovatieve en wendbare organisaties. Flexibele structuren stellen organisaties in staat sneller te reageren op veranderingen in de markt en beter in te spelen op nieuwe kansen.

In plaats van vastomlijnde rollen en verantwoordelijkheden, kunnen medewerkers in een platform gebaseerde organisatie werken aan verschillende projecten en taken, afhankelijk van hun vaardigheden en interesses. Dit bevordert een cultuur van voortdurende innovatie en aanpassing, wat essentieel is in een snel veranderende wereld.

## **AI en de arbeidsmarkt**

Een praktijkvoorbeeld van de toepassing van AI in de arbeidsmarkt is het gebruik van AI door het UWV. Het UWV gaat de software van 8vance gebruiken. Dit betekent dat 6000 werknemers, inclusief 1000 werknemers bij gemeenten, met deze nieuwe software gaan werken. Deze software helpt klanten op weg naar werk door AI-gestuurde matching en voorspellingen.

Dit initiatief toont hoe AI de rol van bemiddelaars kan versterken, door hen hulpmiddelen te geven om effectiever te werken. AI kan complexe berekeningen uitvoeren en meerdere routes doorrekenen, waardoor bemiddelaars beter onderbouwde adviezen kunnen geven aan werkzoekenden.

AI kan niet alleen helpen bij het vinden van passende banen, maar ook bij het identificeren van vaardigheden en kwalificaties die nodig zijn voor bepaalde posities. Dit stelt werkzoekenden in staat om gerichte stappen te nemen om hun inzetbaarheid te vergroten. Bijvoorbeeld door aanvullende opleidingen of trainingen te volgen.

## **Invloed op bemiddelaars en uitzendbureaus**

De invoering van AI kan echter ook bedreigingen met zich meebrengen voor bepaalde rollen, zoals bemiddelaars en uitzendbureaus. Deze systemen kunnen sommige van hun taken overnemen, waardoor de aard van hun werk verandert. Het is belangrijk dat organisaties hierop anticiperen en strategieën ontwikkelen om medewerkers te her- of bijscholen voor nieuwe rollen.

AI kan repetitieve en administratieve taken overnemen. Hierdoor kunnen bemiddelaars meer tijd besteden aan strategische en adviserende taken. Dit vereist wel dat bemiddelaars nieuwe

vaardigheden ontwikkelen, zoals het interpreteren van AI-analysecijfers en het gebruik van AI-tools in hun werk.

## **Data-eigenaarschap en decentrale systemen**

Een belangrijke ontwikkeling in AI is de verschuiving naar decentrale, data-gedreven systemen. In plaats van centraal beheerde databases kunnen individuen eigenaar worden van hun eigen data. Dit kan leiden tot hyperpersoonlijke adviezen en een betere afstemming van talenten op de behoeften van de arbeidsmarkt.

Deze verschuiving vraagt om een fundamentele heroverweging van hoe we data gebruiken en beheren. Eigenaarschap van data moet bij de persoon liggen. Dit beschermt niet alleen de privacy, maar vergroot ook de autonomie en zelfbeschikking.

Decentrale systemen bieden ook voordelen op het gebied van veiligheid en transparantie. Doordat data wordt verspreid over meerdere locaties en systemen, wordt het moeilijker voor kwaadwillenden om toegang te krijgen tot grote hoeveelheden data. Bovendien kunnen individuen zelf beslissen met wie ze hun data delen en voor welke doeleinden, wat bijdraagt aan een grotere mate van controle en vertrouwen.

## **De rol van opleiding en training**

Om AI effectief te kunnen inzetten moeten medewerkers leren omgaan met deze nieuwe technologieën. Dit betekent dat organisaties moeten investeren in opleiding en training. Workshops en teamtrainingen kunnen medewerkers helpen om de voordelen van AI te begrijpen en te benutten in hun dagelijkse werkzaamheden.

Trainingen moeten niet alleen gericht zijn op technische vaardigheden, maar ook op het begrijpen van de ethische en sociale implicaties van AI. Medewerkers moeten zich bewust zijn van de impact van AI op hun werk en hoe ze deze technologie op een verantwoorde manier kunnen gebruiken.

Daarnaast is het belangrijk om een cultuur van voortdurend leren en aanpassen te bevorderen. AI en technologie veranderen snel. Organisaties moeten ervoor zorgen dat hun medewerkers de vaardigheden en kennis hebben om bij te blijven met deze veranderingen. Dit vereist een proactieve benadering van opleiding en ontwikkeling, met regelmatige updates en bijscholingen.

## **Vooruitblik op de toekomst**

De toekomst van AI in professionele organisaties biedt veelbelovende mogelijkheden. Door AI op een strategische manier in te zetten kunnen organisaties niet alleen hun interne processen verbeteren, maar ook hun medewerkers beter ondersteunen in hun ontwikkeling en samenwerking.

Het is belangrijk dat we nu al beginnen met het heroverwegen van traditionele structuren en processen om optimaal te kunnen profiteren van de voordelen van AI. Dit vraagt om een

cultuurverandering binnen organisaties waarin samenwerking, creativiteit, kritisch denken en communicatie centraal staan.

Een belangrijke trend in de toekomst is de integratie van AI met andere opkomende technologieën, zoals het Internet of Things (IoT), augmented reality (AR) en blockchain. Door deze technologieën te combineren kunnen organisaties nieuwe mogelijkheden creëren voor samenwerking, innovatie en efficiëntie.

## **Conclusie**

AI heeft het potentieel om professionele organisaties ingrijpend te veranderen. Van betere talentmatching en efficiëntere werkprocessen tot persoonlijke ontwikkeling en verbeterde teamdynamiek. De mogelijkheden zijn eindeloos. Het is aan organisaties om deze technologie op een verantwoorde en strategische manier te implementeren. Waarbij de focus ligt op het eigenaarschap van data, decentrale systemen en de voortdurende ontwikkeling van hun medewerkers. Zo kunnen we gezamenlijk bouwen aan een toekomst waarin AI niet alleen de efficiëntie verhoogt, maar ook de samenwerking en creativiteit binnen organisaties bevordert.

Dit vereist wel een zorgvuldige aanpak, waarbij ethische overwegingen en de impact op werknemers centraal staan. Door AI op een verantwoorde manier te gebruiken, kunnen we ervoor zorgen dat deze technologie bijdraagt aan een betere en meer rechtvaardige werkomgeving. Een omgeving waarin iedereen de kans krijgt om te groeien en te excelleren.

## Conclusies en aanbevelingen

De integratie van AI in HRM biedt veel potentiële voordelen, maar roept ook vragen en zorgen op. Een strategische aanpak, duidelijke beleidsvorming en een goede balans tussen automatisering en menselijke maat zijn cruciaal. Daarnaast is het essentieel om de ontwikkeling van medewerkers systematisch vast te leggen en te analyseren. Alleen zo kunnen organisaties optimaal gebruik maken van de mogelijkheden die AI biedt en zich voorbereiden op de toekomst van werk.

Door samen te werken en data beter te benutten, kunnen organisaties hun interne processen verbeteren en hun positie op de arbeidsmarkt versterken. De komende jaren zijn bepalend voor hoe AI en digitalisering de manier waarop we werken fundamenteel zullen veranderen.

### Toepassingen van AI in de praktijk

AI kan helpen bij:

- Verbeterde casusbeschrijvingen en beoordelingen.
- Efficiënter en kwalitatief beter werken.
- Het vergroten van de noodzaak voor continue professionele ontwikkeling, zelfs voor oudere professionals.

AI biedt veel potentieel voor het verbeteren van zowel de organisatie als HR-processen. Het is van belang dat organisaties de urgentie van problemen erkennen en bereid zijn AI te integreren om deze uitdagingen aan te pakken. Door inzicht te krijgen in bestaande kennis en vaardigheden kunnen organisaties beter functioneren en bijdragen aan een hogere kwaliteit en personeelsbeheer. Hierbij is het van cruciaal belang om ethische overwegingen mee te nemen om te zorgen voor een rechtvaardige en transparante implementatie van AI.

AI biedt aanzienlijke mogelijkheden voor het verbeteren van talentontwikkeling, vakmatige efficiëntie, persoonlijke ontwikkeling en teamperformance in professionele organisaties. Het succes hiervan hangt af van een evenwichtige benadering die zowel individualisering als collectieve samenwerking bevordert, en van de zorgvuldige omgang met data-eigenaarschap. Door AI effectief te integreren kunnen organisaties zich beter voorbereiden op de toekomst en hun concurrentievermogen versterken.

AI heeft de potentie om de manier waarop we werken en samenwerken fundamenteel te veranderen. Door talentontwikkeling te verbeteren, samenwerking te bevorderen en een meer persoonlijke benadering van data-eigenaarschap te ondersteunen, kan AI bijdragen aan efficiëntere en effectievere professionele organisaties. Het is belangrijk om hierbij de menselijke aspecten en ethische overwegingen niet uit het oog te verliezen.

# Waarom AI de komende jaren relevant is voor HR, arbeidsmarkt en talentmanagement

## **1. Schaarste op de arbeidsmarkt**

Door de huidige schaarste op de arbeidsmarkt kunnen AI en bots een deel van het werk overnemen. Hoewel dit door sommigen als een bedreiging wordt gezien, vooral in uitvoerende functies, kan het voor leidinggevenden en managers juist een oplossing bieden om de werkdruk te verlichten.

## **2. Verbeterde talentpool**

AI kan helpen een betere regionale talentpool te ontwikkelen door data-analyse. Dit kan het onderwijs helpen om gericht op te leiden en bedrijven in staat stellen om de juiste mensen aan te trekken. Dit speelt met name in regio's zoals Eindhoven en Amsterdam een belangrijke rol.

## **3. Behoud en matching van medewerkers**

Op mesoniveau helpt AI bij het behouden en matchen van medewerkers. Hierdoor kunnen organisaties beter inschatten of ze de juiste mensen in huis hebben, talenten van medewerkers ontwikkelen en hen matchen met de juiste interne projecten.

## **4. Persoonlijke ontwikkeling**

AI kan een grote rol spelen in persoonlijke ontwikkeling door je biografie en achtergrond te analyseren en te matchen met relevante vacatures en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit kan helpen bij het opstellen van betere persoonlijke ontwikkelingsplannen en sollicitatiebrieven.

## **5. Voorspellende waarde**

AI kan de voorspellende waarde bij het aannemen van personeel verbeteren. Dit kan de effectiviteit van klassieke assessments verhogen en werkgevers helpen om betere kwaliteitsbeslissingen te nemen bij het aannemen van nieuwe medewerkers.

## **6. Veranderende skill-set**

De halfwaardetijd van vaardigheden neemt aanzienlijk af. Dit betekent dat de dynamiek op de arbeidsmarkt veel groter is dan 10, 20 of 30 jaar geleden. AI biedt een antwoord op deze voortdurende behoefte aan levenslange ontwikkeling.

## 7. Kostenreductie bij werving

AI kan de kosten voor het aannemen van personeel verlagen. Gemiddeld verdienen recruitmentbureaus 20-25% op een succesvolle match. Door AI in te zetten binnen het eigen ecosysteem kunnen deze kosten aanzienlijk dalen.

### Implementatie en urgentie

Om AI effectief te laten werken moeten organisaties duidelijke standpunten innemen en de juiste infrastructuur hebben. Zonder een goede ICT-infrastructuur en een duidelijke visie zal de implementatie van AI moeilijk zijn. Voor succesvolle innovaties met AI moeten gegevens vrijelijk kunnen stromen. Daarnaast moeten er beslissingen worden genomen om AI in de praktijk te brengen.

### Ethische overwegingen

Bij de inzet van AI moet er aandacht zijn voor ethische vraagstukken, zoals bias in algoritmen, transparantie in besluitvorming en privacy van gegevens. AI moet op een eerlijke en verantwoordelijke manier worden gebruikt, waarbij de belangen van alle betrokkenen worden beschermd.

### Aanbevelingen

AI heeft het potentieel om professionele organisaties ingrijpend te veranderen. Van betere talentmatching en efficiëntere werkprocessen tot persoonlijke ontwikkeling en verbeterde teamdynamiek. De mogelijkheden zijn eindeloos. Het is aan organisaties om deze technologie op een verantwoorde en strategische manier te implementeren. Hierbij ligt de focus op het eigenaarschap van data, decentrale systemen en de voortdurende ontwikkeling van hun medewerkers. Zo kunnen we gezamenlijk bouwen aan een toekomst waarin AI niet alleen de efficiëntie verhoogt, maar ook de samenwerking en creativiteit binnen organisaties bevordert.

Dit vereist een zorgvuldige aanpak, waarbij ethische overwegingen en de impact op werknemers centraal staan. Door AI op een verantwoorde manier te gebruiken kunnen we ervoor zorgen dat deze technologie bijdraagt aan een betere en meer rechtvaardige werkomgeving, waarin iedereen de kans krijgt om te groeien en te excelleren.

1. **Investeren in AI-trainingen:** Zorg ervoor dat medewerkers de nodige vaardigheden ontwikkelen om effectief met AI-tools te werken.
2. **Data-eigenaarschap waarborgen:** Ontwikkel duidelijke richtlijnen en systemen voor het beheer van persoonlijke data.
3. **Stimuleren van samenwerking:** Creëer structuren en culturen die samenwerking en teamwerk bevorderen, ondersteund door AI.
4. **Continu evalueren en aanpassen:** Blijf de impact van AI op de organisatie monitoren en pas strategieën aan op basis van feedback en resultaten.

Deze stappen zullen organisaties helpen om AI op een verantwoorde en effectieve manier te integreren, waardoor zowel de individuele als de collectieve prestaties worden verbeterd.



## **Een nationale agenda voor de toekomst van arbeidsmarkt en talentontwikkeling.**

We staan aan het begin van een AI-revolutie en moeten nu de juiste stappen zetten om toekomstige reparaties te voorkomen. Dit vereist een brede Nederlandse basis van waaruit we de ontwikkelingen van AI kunnen volgen en sturen. Dit betekent niet de hand op de rem voor nieuwe ontwikkelingen binnen en met AI, maar vraagt om een aanpak waarbij nieuwsgierigheid en waakzaamheid samen op gaan. De komende jaren zijn bepalend voor hoe AI en digitalisering de manier van werken fundamenteel gaan veranderen. AI kan bijdragen aan verbeterde beoordelingen, efficiënter werk en voortdurende professionele ontwikkeling. Mits organisaties de urgentie erkennen en bereid zijn AI te integreren met aandacht voor ethische overwegingen. Dit vraagt om een gezamenlijke visie en beleid en om het met regelmaat monitoren van ontwikkelingen en de consequenties hiervan.

- Vanuit dit gegeven ontstaat er een agenda voor de toekomst van AI op de arbeidsmarkt en talentontwikkeling. Een meerjarige agenda waarin de ontwikkelingen worden gemonitord en de bevindingen gedeeld. Innovatie moet ruimte krijgen, maar met een waakzame en nieuwsgierige houding. Een aantal keren per jaar worden deze ontwikkelingen en bevindingen nationaal gedeeld met alle relevante partijen.
- Overheden, werkgevers- en werknemersorganisatie, bedrijven en ontwikkelaars, onderwijs, wetenschap etc. zouden zich gezamenlijk moeten buigen over deze nationale agenda voor de toekomst van arbeid en talentontwikkeling.
- Creëren van een platform waar regelmatig bijeenkomsten plaatsvinden om de ontwikkeling van AI op de arbeidsmarkt en de impact ervan op ons leven te bespreken. Dit platform moet fungeren als een ruimte voor gedeelde kennis en samenwerking. Waar men niet alleen kijkt naar wat mogelijk is, maar ook naar de gevolgen van deze mogelijkheden.

## **Kortom**

AI biedt enorme kansen voor de toekomst van HRM, de arbeidsmarkt en talentmanagement. Door de schaarste op de arbeidsmarkt, de noodzaak voor levenslange ontwikkeling en de behoefte aan kostenreductie is de urgentie groot. Met de juiste implementatie en aandacht voor ethische aspecten kan AI een significante bijdrage leveren aan de efficiëntie en kwaliteit van organisaties. Nationaal kan AI van grote betekenis zijn voor de arbeidsmarkt en de ontwikkeling van talenten.

## De wereld om ons heen

Hier treft u samenvattingen van onderzoeken en berichten die wij als verkenning hebben benut voor het onderzoek. Tevens hebben we gebruik gemaakt van berichten en artikelen in diverse media.

**IMF January 14, 2024**

### "AI Will Transform the Global Economy. Let's Make Sure It Benefits Humanity."<sup>1</sup>

AI zal de wereldeconomie sterk veranderen, vooral binnen de arbeidsmarkten, met verschillende effecten afhankelijk van het economische ontwikkelingsniveau van landen.

#### Impact op arbeidsmarkten

- **Geavanceerde economieën:** 60% van de banen kan door AI beïnvloed worden. AI kan sommige banen verbeteren door hogere productiviteit, maar andere banen kunnen verdwijnen door lagere arbeidsvraag.
- **Opkomende markten en ontwikkelingslanden:** Blootstelling aan AI is lager (40% en 26%). Deze landen kunnen echter profiteren van verbeterde infrastructuur en vaardigheden om AI te benutten, wat de ongelijkheid tussen landen kan verkleinen.

#### Invloed op ongelijkheid

- **Inkomen en vermogen:** AI kan inkomensongelijkheid vergroten. Werknemers die AI benutten, zien hun lonen stijgen, terwijl anderen achterblijven. Hogere productiviteitswinsten kunnen kapitaalrendementen verhogen, wat de inkomensongelijkheid verergert.
- **Ongelijkheid binnen landen:** AI kan de inkomensongelijkheid binnen landen verergeren. Beleidsmakers moeten sociale vangnetten en omscholingsprogramma's ontwikkelen om de AI-overgang inclusiever te maken.

#### Beleidsaanbevelingen

- **Geavanceerde economieën:** Focus op AI-innovatie, integratie en robuuste regelgeving.
- **Opkomende markten en ontwikkelingslanden:** Investeer in digitale infrastructuur en vaardigheden om toekomstige AI-ontwikkelingen te ondersteunen.

#### AI preparedness index

De IMF AI Preparedness Index beoordeelt 125 landen op digitale infrastructuur, menselijk kapitaal, arbeidsmarktbeleid, innovatie en regelgeving. Rijkere economieën zijn beter voorbereid op AI. Singapore, de VS en Denemarken scoren het hoogst.

#### Conclusie

Snelle AI-integratie vereist proactief beleid om te zorgen dat AI welvaart voor iedereen brengt.

---

<sup>1</sup> Author/Editor:

Mauro Cazzaniga ; Florence Jaumotte ; Longji Li ;Giovanni Melina ; Augustus J Panton ; Carlo Pizzinelli ;Emma J Rockall ; Marina Mendes Tavares

## Visie van het kabinet op generatieve AI<sup>2</sup>

Op 18 januari 2024 presenteerde het kabinet zijn visie op generatieve AI, waarbij het belang van actie wordt benadrukt vanwege de kansen en uitdagingen die deze technologie met zich meebrengt. Generatieve AI, zoals ChatGPT en andere tools, helpt bij het creëren van tekst, beeld en audio, en speelt een groeiende rol in het dagelijks leven.

### Nieuwe acties van het kabinet

- De Sociaal Economische Raad (SER) onderzoekt de impact van AI op de arbeidsmarkt.
- Voorlichtingscampagnes om burgers te informeren over gegevensbescherming.
- Verkenning van een nationale AI-testfaciliteit.
- Publiek-private samenwerkingen via AINEd InnovatieLabs.
- Implementatie van verantwoorde AI-toepassingen bij de overheid.
- Oprichting van een Rijks AI validatieteam voor beoordeling van AI-toepassingen.

Het kabinet stimuleert de ontwikkeling van open Nederlandse en Europese taalmodellen zoals GPT-NL, met een financiering van 13,5 miljoen euro van het ministerie van EZK en 204,5 miljoen euro vanuit het AINEd-programma.

### Kansen en mogelijkheden

Generatieve AI kan bijdragen aan economische groei, nieuwe taken en verantwoordelijkheden binnen organisaties, en verbetering van interne processen en dienstverlening. In wetenschappelijk onderzoek versnelt en verbetert generatieve AI onderzoeksmethodes.

### Risico's en uitdagingen

- Invloed op democratie en rechtsstaat door veranderde informatievoorziening.
- Risico op misbruik van marktmacht en het verdwijnen van werkgelegenheid.
- Vooringenomenheid en selectiviteit in AI-systemen.
- Afhankelijkheid van niet-Europese taalmodellen, wat nadelig kan zijn voor innovatie en verdienvermogen.

### Uitgangspunten van de visie

Nederland streeft naar een waardengedreven aanpak met vier kernpunten:

1. Veilig gebruik en ontwikkeling van generatieve AI.
2. Rechtvaardige toepassing.
3. Bevordering van menselijk welzijn en autonomie.
4. Bijdragen aan duurzaamheid en welvaart.

### Van visie naar actie

Het kabinet presenteert zes actielijnen om verantwoord gebruik van generatieve AI te bevorderen, waaronder samenwerking met stakeholders, ontwikkeling van wet- en regelgeving, kennisvergroting, veilig experimenteren, en sterk toezicht. Hiermee wil Nederland een leidende positie innemen bij de veranderingen door generatieve AI.

Unlocking the Netherlands' AI Potential in the Digital Decade<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2024/01/01/overheidsbrede-visie-generatieve-ai>

## Economische potentie van kunstmatige intelligentie (AI) in Nederland<sup>4</sup>

Op 1 februari 2024 werd in Amsterdam een rapport gepresenteerd over de economische potentie van kunstmatige intelligentie (AI) in Nederland. Volgens onderzoek van Strand Partners, uitgevoerd in opdracht van Amazon Web Services (AWS), kan AI tegen 2030 een extra toegevoegde waarde van 230 miljard euro opleveren voor de Nederlandse economie. Voorwaarde is wel dat het huidige adoptietempo van AI, dat in 2023 met 38 procent groeide, wordt vastgehouden.

### Belang van AI-adoptie

- Nederland loopt voorop in Europa wat betreft AI-adoptie, met vier op de tien bedrijven die AI gebruiken, vergeleken met een Europees gemiddelde van 33%.
- De EU-doelstelling is dat tegen 2030 driekwart van de bedrijven AI gebruikt.
- 83% van de Nederlandse bedrijven ziet AI als middel om hogere omzet, kostenbesparing en efficiëntie te realiseren.
- Driekwart van de bedrijven verwacht dat AI hun sector de komende vijf jaar ingrijpend zal veranderen.
- 50% van de burgers denkt dat AI kan helpen bij maatschappelijke uitdagingen zoals klimaatverandering.

### Uitdagingen

- Digitale vaardigheidskloof: Het tekort aan digitale vaardigheden bij medewerkers belemmert AI-implementatie. Slechts 8% van de bedrijven vindt gemakkelijk gekwalificeerd personeel.
- Compliance en juridische onzekerheden: Bijna een kwart van de bedrijven wordt hierdoor weerhouden van AI-investeringen.
- Ongelijkheid tussen bedrijven: Grotere bedrijven (55%) omarmen AI meer dan het midden- en kleinbedrijf (37%).

### Oplossingen

- Heldere wettelijke kaders: De overheid moet innovatie stimuleren door duidelijke regelgeving.
- Digitale vaardigheidstrainingen: Bedrijven en overheden moeten trainingen ontwikkelen om medewerkers te voorzien van de nodige digitale vaardigheden.
- Onderwijscurriculum aanpassen: Digitale skills moeten deel uitmaken van het curriculum in het middelbaar onderwijs, hogescholen en universiteiten.

### Belang van digitale vaardigheden

- 90% van de bedrijven biedt trainingen aan, maar minder dan een derde heeft een uitgebreid programma.
- Slechts 15% van de burgers vindt dat er voldoende toegang is tot kwalitatief goed digitaal onderwijs; 60% leert digitale vaardigheden zelf aan.

---

<sup>4</sup> Strand Partners: <https://www.unlockingeuropesaipotential.com>

**Conclusie**

Het dichten van de digitale vaardigheidskloof is essentieel voor de AI-adoptie en digitalisering van Nederlandse bedrijven. Dit zal niet alleen de innovatiekracht vergroten, maar ook 230 miljard euro aan extra waarde toevoegen aan de economie tegen 2030.

## Gebruik van AI bij sollicitatieprocessen in Nederland <sup>5</sup>

### Overzicht

Volgens onderzoek van Indeed maakt een derde van de Nederlandse organisaties momenteel gebruik van kunstmatige intelligentie (AI) bij het wervingsproces. Dit onderzoek betrof 2223 werkende Nederlanders en 594 HR-eindverantwoordelijken. Naar verwachting zal dit gebruik van AI verder toenemen, met een kwart van de organisaties die van plan zijn AI meer te integreren in hun sollicitatieprocedures.

### Gebruik van AI

AI wordt vooral ingezet voor het schrijven van vacatureteksten (20%) en ter voorbereiding op sollicitatiegesprekken (13%). Ongeveer 10% van de organisaties gebruikt AI om cv's te beoordelen. Ondanks zorgen over de mogelijke impact op banen, ziet 28% van de werknemers AI als een mogelijke oplossing voor het personeelstekort in de HR-sector.

### Zorgen en scepsis

Veel werknemers zijn sceptisch over de inzet van AI bij sollicitaties. Ongeveer een derde (34%) vreest dat AI de kans op discriminatie vergroot. Daarnaast geeft bijna 80% van de werknemers aan transparantie te willen over het gebruik van AI bij sollicitaties. Echter, slechts 37% van de werkgevers is daadwerkelijk transparant over het gebruik van AI.

### Voorkeuren van werknemers

Uit het onderzoek blijkt dat 39% van de werkzoekenden niet zou solliciteren als ze wisten dat hun sollicitatie door AI beoordeeld zou worden. Bovendien geeft 80% van de werknemers de voorkeur aan beoordeling door een persoon in plaats van door AI.

### Potentieel voor gelijke kansen

Stan Snijders, Managing Director van Indeed Benelux, benadrukt dat AI, mits verantwoord toegepast, juist kan helpen om vooroordelen in wervings- en selectieprocessen te verminderen. Wat vervolgens kan leiden tot gelijke kansen voor alle werknemers.

### Onderzoek en conclusies

Het onderzoek van Indeed toont aan dat de nieuwste AI-tools het recruitmentproces aanzienlijk veranderen en het aannemen van kandidaten eenvoudiger maken. Ondanks optimisme van zowel HR-managers als werkzoekenden over AI, blijven er risico's zoals vooroordelen en baanvervangings. Ongeveer 70% van zowel HR-managers als werkzoekenden gelooft dat bedrijven kunnen profiteren van AI-tools door kostenverlaging, in plaats van het creëren van meer banen.

Deze rapportage onderstreept de noodzaak voor transparantie en zorgvuldige toepassing van AI, om zowel de voordelen te benutten als de zorgen van werknemers weg te nemen.

---

<sup>5</sup> <https://nl.indeed.com/inspiration/1-op-3-nederlandse-organisaties-gebruikt-ai-bij-sollicitatieproces>

## AI-productiviteitswinst mogelijk kleiner dan verwacht<sup>6</sup>

Hoewel kunstmatige intelligentie (AI) wordt geprezen om zijn potentieel om arbeidsmarkten te transformeren en productiviteitswinsten te behalen, denken sommige experts dat deze winsten op macroniveau mogelijk minder spectaculair zullen zijn dan verwacht.

### Huidige situatie en verwachte vertraging

- Langzame productiviteitsgroei: Ondanks de toenemende adoptie van AI, blijft de productiviteitsgroei in veel ontwikkelde economieën traag. Dit komt deels doordat technologische innovaties vaak pas op langere termijn hun impact op productiviteit laten zien.
- Solow's paradox: Net als bij eerdere technologieën zoals elektriciteit en de computer, lijkt de productiviteitswinst van AI voorlopig onzichtbaar in macro-economische data. Een fenomeen dat bekend staat als Solow's paradox.

### Latente productiviteitsgroei

- Vergelijking met eerdere technologieën: De impact van eerdere technologieën zoals elektriciteit en de computer werd pas decennia later duidelijk. AI kan een soortgelijke J-curve volgen, waarbij de productiviteit aanvankelijk daalt voordat deze toeneemt.
- Snellere verspreiding van AI: Door bestaande infrastructuren kan AI sneller worden geïmplementeerd dan eerdere technologieën, zoals te zien is bij de snelle adoptie van ChatGPT.

### Sectorale en regionale verschillen

- Sectorale impact: Niet alle sectoren zullen evenveel profiteren van AI. Specifieke afdelingen binnen bedrijven kunnen aanzienlijke productiviteitswinsten behalen, maar dit geldt niet voor alle bedrijven of sectoren.
- Regionale verschillen: De VS zal waarschijnlijk grotere en snellere productiviteitswinsten zien dan Europa vanwege een grotere ICT-sector en meer investeringen in AI. Striktere reguleringen en diverse talen in Europa maken AI-modellen complexer en kunnen de productiviteit beperken.

### Verwachte productiviteitsgroei

- Macro-economische impact: De productiviteitswinst op macroniveau door AI wordt geschat op ongeveer 1 procentpunt, vergelijkbaar met de impact van eerdere technologieën zoals de computer en het internet.
- Kleine positieve trends: Ondanks andere negatieve factoren die productiviteitsgroei belemmeren, kan AI een lichte toename van de jaarlijkse productiviteitsgroei (tussen 0,1 en 0,5 procentpunten) veroorzaken.

---

<sup>6</sup> Authors: Charlotte de Montpellier, Senior Economist, France and Switzerland; Inga Fechner, Senior Economist, Germany, Global Trade <https://think.ing.com/articles/macro-level-productivity-gains-ai-coming-artificial-intelligence-the-effect-smaller/>

**Conclusie**

AI zal waarschijnlijk leiden tot een positieve productiviteitsschok op macroniveau, maar de winsten zullen beperkter en geleidelijker zijn dan sommigen verwachten. De VS zal waarschijnlijk sneller een grotere productiviteitsgroei laten zien dan Europa, wat de kloof in arbeidsproductiviteit tussen de twee regio's zal vergroten.



## Onderzoek SD Worx - 16 mei 2024

### Nederland achterloper in Europa: 39 procent investeert niet in AI op de werkvloer<sup>7</sup>

Europees onderzoek door HR-dienstverlener SD Worx. Uitgevoerd onder ruim 5.000 bedrijven en 18.000 werknemers uit 18 Europese landen, waaronder Nederland.

#### Investerings in AI

- 39,2% van de Nederlandse bedrijven investeert nog niet in kunstmatige intelligentie (AI) op de werkvloer.
- Nederland loopt achter in vergelijking met landen als Polen (41,8%), Duitsland (41,2%), Roemenië (39,8%) en Servië (39,5%).
- Kroatië heeft de laagste investeringen in AI op de werkvloer (23,1%).

#### Prioriteiten van Nederlandse bedrijven

- Slechts 5,6% van de Nederlandse werkgevers ziet AI-integratie in HR-activiteiten als een topprioriteit.
- Belangrijkste HR-uitdagingen voor Nederlandse werkgevers:
  1. Behoud van personeel – 41,2%
  2. Werknemerswelzijn – 37,9%
  3. Werven van nieuwe werknemers – 34,8%
  4. Flexibel werken – 27,6%
  5. Planning van werknemers – 23,7%

#### Impact op werknemers

- 16,7% van de Nederlandse werknemers vreest dat AI een groot deel van hun taken zal overnemen.
- Dit percentage stijgt tot 30% onder werknemers die al met AI werken.
- 44% van de HR-managers verwacht dat AI bepaalde functies overbodig zal maken.
- Toch vindt 76,7% van de werknemers die AI gebruiken deze technologie waardevol en voelt 56,9% zich productiever.

#### Gebruik van AI in payroll

- Slechts 21% van de Nederlandse organisaties gebruikt AI-technologie in het payroll-proces.
- Nederland loopt achter op landen als Polen (32,6%) en Italië (28%).
- In Europa wordt AI in payroll voornamelijk gebruikt voor:
  - Monitoren en aanpassen van wetgeving (39,1%).
  - Datavalidatie (34,2%).
  - Ordenen van werknemers op profiel en expertise (33,6%).

#### Conclusie

- Mark Bloem, algemeen directeur van SD Worx Nederland, benadrukt het belang van een balans tussen technologie en menselijke ondersteuning.

---

<sup>7</sup> <https://www.sdworx.nl/nl-nl/over-ons/pers/ai-op-de-werkvloer>

- Innovatie en voortdurende bijscholing zijn essentieel om de volledige potentie van AI te benutten.
- Het implementeren van AI kan netto juist extra banen creëren, mits werknemers en werkgevers blijven leren.

## Onderzoek AAVN - 11 juni 2024

### Werkgevers nog huiverig voor inzet AI<sup>8</sup>

Uit een onderzoek van werkgeversvereniging AAVN blijkt dat veel Nederlandse werkgevers terughoudend zijn met de inzet van kunstmatige intelligentie (AI) in hun bedrijven. Deze terughoudendheid komt voort uit onzekerheid over hoe AI nuttig kan worden ingezet en zorgen over de veiligheid van de technologie.

#### Huidige situatie en uitdagingen

- AI-gebruik: Ruim 40% van de werkgevers gebruikt nog geen AI, 20% is niet van plan dit te doen.
- Tekort aan kennis: Driekwart van de niet-gebruikers geeft aan onvoldoende kennis te hebben over AI.
- Passendheid bij werkzaamheden: 40% van de werkgevers vindt AI niet relevant voor hun werkzaamheden.
- Veiligheidszorgen: Werkgevers maken zich zorgen over privacy en dataveiligheid.

#### Voordelen van AI

- Arbeidsmarktkrapte: AI kan helpen bij efficiënter werken, betere besluitvorming en het verlichten van werkdruk.
- Productiviteitsgroei: AI kan bijdragen aan het verhogen van productiviteit en daarmee helpen inflatie te beheersen.

#### Implementatie en betrokkenheid

- Huidige inzet: 50% van de werkgevers gebruikt AI al of wil het gebruik uitbreiden, vooral voor efficiënter werken en kwaliteitsverbetering.
- Personeelstekorten: Slechts 16% ziet AI als oplossing voor personeelstekorten.
- Betrokkenheid van HR: In de helft van de bedrijven is de HR-afdeling niet betrokken bij AI-projecten, en de ondernemingsraad wordt vaak niet geraadpleegd.

#### Aanbevelingen

- Proactieve benadering: Werkgevers en HR-professionals moeten actief deelnemen aan discussies over AI, om zo de impact op werk en functies te beheren.
- Opleiding en training: Er is behoefte aan educatie en training om medewerkers de juiste digitale vaardigheden bij te brengen.
- Veiligheid en privacy: Er moet aandacht zijn voor het veilig en ethisch gebruik van AI, in lijn met Europese regelgeving.

De AAVN benadrukt dat de impact van AI niet alleen technisch is, maar ook sterk mensgericht. Bedrijven moeten daarom tijdig HR en de ondernemingsraad betrekken bij AI initiatieven om de positieve effecten te maximaliseren en de mogelijke negatieve gevolgen te beperken.

---

<sup>8</sup> <https://www.aavn.nl/aavn-jaarcongres/nieuws/aavn-jaarcongres-2024-werkgeversvoorman-ai-helpt-bij-oplossen-krapte/> en <https://fd.nl/bedrijfsleven/1519778/werkgevers-nog-huiverig-voor-inzet-ai>

## Europese unie, Raad van de Europese Unie - 21 mei 2024

### Verordening artificiële intelligentie – definitieve goedkeuring door de Raad<sup>9</sup>

#### Inleiding

Op 21 mei 2024 heeft de Raad van de Europese Unie zijn goedkeuring gegeven aan de verordening artificiële intelligentie. Deze baanbrekende wet harmoniseert de regels voor AI binnen de EU en is de eerste in haar soort wereldwijd. De wet volgt een risicogebaseerde aanpak, waarbij strengere regels gelden naarmate het risico voor de samenleving groter is.

#### Doelstellingen

De verordening heeft als doel:

- De ontwikkeling en toepassing van veilige en betrouwbare AI-systemen in de EU te bevorderen.
- De grondrechten van EU-burgers te waarborgen.
- Innovatie en investeringen in AI binnen Europa te stimuleren.

#### Toepassingsgebied

De AI-verordening geldt voor alle sectoren binnen de EU, met uitzondering van systemen die uitsluitend voor militaire, defensie- of onderzoeksdoeleinden worden gebruikt.

#### Classificatie van AI-systemen

AI-systemen worden ingedeeld naar risiconiveau:

- Laag risico: Lichte transparantieplichtingen.
- Hoog risico: Strikte vereisten en verplichtingen om toegang te krijgen tot de EU-markt.
- Verboden toepassingen: AI voor cognitieve gedragsmanipulatie, sociale scoring, voorspellend politiewerk op basis van profilering, en het gebruik van biometrische gegevens voor discriminatoire classificaties.

#### Governance en handhaving

De verordening introduceert een nieuwe governancestructuur:

- AI-bureau binnen de Europese Commissie voor handhaving van de regels.
- Wetenschappelijk panel van onafhankelijke experts ter ondersteuning van handhavingsactiviteiten.
- AI-comité met vertegenwoordigers van de lidstaten voor advies en bijstand bij de toepassing van de verordening.
- Adviesforum voor belanghebbenden voor technische expertise aan het AI-comité en de Commissie.

---

<sup>9</sup> <https://www.consilium.europa.eu/nl/press/press-releases/2024/05/21/artificial-intelligence-ai-act-council-gives-final-green-light-to-the-first-worldwide-rules-on-ai/>

## **Sancties**

Overtredingen van de AI-wet kunnen leiden tot boetes gebaseerd op de wereldwijde jaaronzet van de onderneming of een vooraf bepaald bedrag, met evenredige administratieve boetes voor kmo's en start-ups.

## **Transparantie en grondrechten**

Voordat een hoog-risico AI-systeem in de openbare dienstverlening wordt gebruikt, moet het effect op de grondrechten worden beoordeeld. Er wordt gestreefd naar grotere transparantie bij de ontwikkeling en het gebruik van dergelijke systemen, inclusief verplichte registratie in de EU-databank voor hoog-risico AI-systemen.

## **Innovatiebevordering**

De verordening biedt een innovatievriendelijk rechtskader en stimuleert empirisch onderbouwd leren op het gebied van regelgeving. Dit omvat AI-testomgevingen voor het ontwikkelen, testen en valideren van innovatieve AI-systemen onder reële omstandigheden.

## **Volgende stappen**

De nieuwe verordening moet, met enkele uitzonderingen voor specifieke bepalingen, twee jaar na de inwerkingtreding van toepassing zijn.

## **Achtergrond**

De AI-verordening is een essentieel onderdeel van het EU-beleid voor de ontwikkeling van veilige en legale AI, met respect voor grondrechten. Het voorstel werd in april 2021 ingediend door de Europese Commissie, en op 8 december 2023 bereikten de Raad en het Europees Parlement een voorlopig akkoord.

## **Conclusie**

De goedkeuring van de verordening artificiële intelligentie markeert een belangrijke mijlpaal voor de EU. Met deze wet zet Europa de standaard voor AI-regelgeving wereldwijd, waarbij vertrouwen, transparantie en verantwoordingsplicht centraal staan, en innovatie en investeringen worden gestimuleerd.

## De invloed van kunstmatige intelligentie (AI) op de werkvloer<sup>10</sup>

### **Inleiding**

Kunstmatige intelligentie (AI) heeft een grote impact op de werkvloer, zowel positief als negatief. Terwijl AI kansen biedt voor verbetering, kan het ook ethische dilemma's en risico's met zich meebrengen.

### **Werkgelegenheid in de Tech- en ICT-sectoren**

AI zet de werkgelegenheid in bepaalde sectoren onder druk, vooral in de ICT en automatiseringssector. Een voorbeeld is de vermindering van banen in callcenters en bij game-ontwikkelaars in de Verenigde Staten door de introductie van AI. Gesprekken tussen FNV en grote technologiebedrijven bevestigen dat AI een directe rol speelt in het verminderen van banen.

### **AI als hulpmiddel voor management**

AI wordt ook steeds meer geïntegreerd in managementtools die werkgevers gebruiken. Deze tools verzamelen informatie die vaak niet zichtbaar is voor werknemers en kunnen worden gebruikt voor sturing, beoordeling en vergelijking van werknemers. Dit roept zorgen op over privacy en eerlijke behandeling op de werkvloer.

### **Gevolgen voor werknemers**

Er zijn twee belangrijke ontwikkelingen rond AI die nadelig kunnen zijn voor werknemers:

1. Banenverlies: AI-algoritmes kunnen menselijke banen overnemen.
2. Gegevensverzameling: AI kan gegevens over werknemers verzamelen die door werkgevers op ongewenste manieren kunnen worden gebruikt.

### **Conclusie**

De snelle ontwikkeling van AI brengt zowel kansen als uitdagingen met zich mee. Het is essentieel dat werknemers, vakbonden en werkgevers zich bewust zijn van de potentiële risico's en samen blijven werken om ethische en verantwoorde toepassingen van AI te waarborgen. Actieve betrokkenheid en voortdurende monitoring van AI-ontwikkelingen zijn cruciaal om negatieve gevolgen te minimaliseren en positieve kansen te benutten.

---

<sup>10</sup> <https://www.fnv.nl/nieuwsbericht/sectornieuws/zakelijke-dienstverlening/2024/03/de-invloed-van-ai-op-de-werkvloer>

## McKinsey - 18 juni 2024

(Netherlands advanced: Building a future labor market that works)

# Een toekomstgerichte arbeidsmarkt opbouwen die werkt<sup>11</sup>

## Inleiding

Nederland heeft ambitieuze doelen op het gebied van levensstandaard, huisvesting, gezondheidszorg, onderwijs en milieu. Om deze te bereiken is een hogere productiviteitsgroei nodig door technologie en een continue 'train of job transitions'.

## Huidige stand van zaken

Nederland heeft een sterke economie en een actieve beroepsbevolking van 9,6 miljoen mensen op een totale bevolking van 17,6 miljoen. Het land heeft een van de hoogste werkgelegenheids- en productiviteitspercentages in de EU en scoort wereldwijd hoog op concurrentievermogen, geluk, sociale vooruitgang en de UN Human Development Index.

## Uitdagingen en trends

De arbeidsmarkt wordt geconfronteerd met uitdagingen zoals een vergrijzende bevolking, dalende productiviteitsgroei, toenemende ongelijkheid in inkomen en arbeidsvoorwaarden, afnemende onderwijskwaliteit en meer mentale en fysieke gezondheidsproblemen. Deze trends leggen extra druk op de arbeidsmarkt en kunnen de sociale en economische doelen van Nederland belemmeren.

## Vooruitzichten voor 2030

Het rapport voorspelt een toenemende krapte op de arbeidsmarkt tegen 2030, met een tekort van 1,4 miljoen mensen en een vraag van 390 mensen per 100 werklozen. Dit is het gevolg van historische groei in arbeidsvraag en een beperkte toename van de beroepsbevolking. Technologische innovaties en reskilling zijn essentieel om deze uitdagingen aan te pakken en de productiviteit te verhogen.

## Kritieke tekortgebieden

Er zullen vooral tekorten zijn in drie kritieke gebieden:

1. Geschoolde handarbeid (vooral voor huisvesting en energietransitie).
2. Digitale en technische banen.
3. Gezondheidszorg en sociale zorg (vooral verpleging en ouderenzorg).

## Oplossingen en actieplan

Om de arbeidsmarkt van de toekomst te realiseren, moeten vier elementen centraal staan:

1. Productiviteit verhogen: Door technologische innovaties te versnellen en aanzienlijke investeringen in mensen, organisaties en technologie te doen.

---

<sup>11</sup> McKinsey, authors; Dieuwert Inia, Hagar Heijmans, Marc de Jong, Reinout Goedvolk, and Sven Smit, with Alexander Veldhuijzen, Martijn Repko, and Wouter van Aanholt.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/netherlands-advanced-building-a-future-labor-market-that-works#/>

2. Participatie optimaliseren: Mensen aanmoedigen om langer door te werken en deeltijdwerkers stimuleren meer uren te maken.
3. Arbeidsmobiliteit verhogen: Meer mensen omscholen en hen begeleiden bij hun loopbaantransities.
4. Werkvermogen verbeteren: Fysieke en mentale gezondheid van werknemers waarborgen en leren structureel integreren in het werk.

### **Implementatie**

Een gecoördineerd actieplan is nodig om de bestaande tekorten aan te pakken en de arbeidsmarkttransformatie te katalyseren. Dit vereist samenwerking tussen overheid, werkgevers, werknemersorganisaties, onderwijsinstellingen en NGO's om de dringende tekorten in de drie kritieke werkgebieden op te lossen en de arbeidsmarkt tegen 2030 en daarna te transformeren.

### **Conclusie**

Het aanpakken van de arbeidsmarktkrapte en het realiseren van de toekomstvisie van Nederland vereist gezamenlijke en strategische acties. Het verhogen van productiviteit, optimaliseren van participatie, verhogen van mobiliteit en verbeteren van werkvermogen zijn cruciaal om de arbeidsmarkt duurzaam te transformeren en de ambitieuze doelen van het land te bereiken.



## Financieel dagblad- 7 januari 2024

### Europese Commissie schort online selectieproces op vanwege technische problemen en privacyzorgen<sup>12</sup>

De digitalisering van de wervings- en selectiemethode van de Europese Commissie is niet zonder problemen verlopen. Haperende computerprogramma's en zorgen over privacy hebben tot frustratie geleid onder deelnemers, waardoor de tests voorlopig zijn opgeschort.

Waar kandidaten voorheen naar testcentra in grote steden moesten reizen, is het hele proces het afgelopen jaar volledig online geworden. De Commissie hoopte hiermee meer diversiteit te bereiken, maar oogst vooralsnog vooral klachten. Deelnemers hebben veel vrije dagen opgenomen en dure trainingen gevolgd om zich voor te bereiden op de tests, die bekendstaan als extreem zwaar.

De Brusselse vakbonden hebben kritiek op de aanpak. Hoewel ze de voordelen van online testen erkennen, zoals minder milieubelasting, hadden ze liever gezien dat Epso, het bureau dat de selecties uitvoert, de nieuwe methode eerst op kleine schaal had getest in plaats van meteen op 20.000 kandidaten.

Naast technische problemen zijn er ook privacyzorgen. Kandidaten moeten hun camera aanzetten om spieken te voorkomen. Dit heeft geleid tot controversiële situaties, zoals diskwalificaties vanwege onverwachte gebeurtenissen in de kamer.

De Europese Commissie heeft aangegeven dat er veel klachten zijn binnengekomen en dat er verbeteringen zijn doorgevoerd, maar nog niet genoeg om aan de vereiste standaard te voldoen. Nederland hoopt dat de digitalisering niet stopt, omdat dit kan zorgen voor een betere geografische spreiding van medewerkers.

Epso voert de personeelselectie uit voor de Europese Commissie en andere EU-instituten. De overgang naar online testen zou het proces versnellen en talent van buiten de Brusselse bubbel aantrekken. Hierbij moet nog wel een balans worden gevonden tussen fraudepreventie en privacy.

---

<sup>12</sup> <https://fd.nl/politiek/1501878/brussel-zet-nieuwe-wervingsmethode-stop-om-zorgen-over-privacy>

## Veranderende arbeidsmarkt vereist nieuwe benadering<sup>13</sup>

### **Skills-gebaseerde arbeidsmarkt**

Grote maatschappelijke transitie op het gebied van bijvoorbeeld energie en zorg, leiden tot een sterk veranderende arbeidsmarkt. Technisch personeel is schaars en bovendien lijken de huidige wervings- en scholingsactiviteiten de schaarste niet op te lossen. Naar verwachting zal het tekort alleen maar oplopen. Daarnaast zorgen deze transitie ervoor dat er andere vaardigheden nodig zijn dan voorheen. Werknemers en werkgevers zullen daarom anders moeten gaan denken en handelen om met de huidige én toekomstige tekorten om te kunnen gaan. Dit vraagt om een skills-gebaseerde arbeidsmarkt.

Door de nadruk te leggen op skills in plaats van opleiding en ervaring, worden kansen gecreëerd om deze veranderende arbeidsmarkt te lijf te kunnen gaan. De nadruk ligt bij een skills-gebaseerde arbeidsmarkt niet op opleiding en werkervaring van een werknemer, maar op aanwezige vaardigheden en competenties. Dit vereist een andere manier van werven van personeel door werkgevers, maar verhoogt wel de kans dat werknemers (sneller) kunnen instromen in een baan. Bovendien leidt dit op termijn tot minder tekorten.

### **Onderzoek**

De transitie naar een skills-gebaseerde arbeidsmarkt lijkt een ongestructureerd probleem. In het onderwijssysteem, maar ook binnen bedrijven zijn knelpunten te vinden. Bovendien kijkt iedere stakeholder vanuit zijn eigen blik naar het probleem. Daardoor heeft iedereen zijn focus op een ander aspect, wat het lastig maakt om het geheel te overzien. Om een werkend skills-gebaseerd arbeidsmarktsysteem te ontwikkelen, heeft de Human Capital Agenda van GroenvermogenNL in nauwe samenwerking met Topsector Energie en de LLO Katalysator onderzoek laten uitvoeren om inzicht te krijgen in welke stappen er gezet moeten worden om dit te kunnen realiseren.

### **Gedeelde eenduidige visie op een skills-gebaseerde arbeidsmarkt**

Een belangrijk uitgangspunt is dat er een gedeelde en eenduidige visie op een skills-gebaseerde arbeidsmarkt nodig is. Een visie die laat zien hoe we deze transitie kunnen ondersteunen. De overheid heeft de rol om deze visie actief uit te dragen zodat er een duidelijke richting is waar we naartoe bewegen en vooral ook hoe we daar komen. Om tot een eenduidige visie te komen zijn er meerdere stakeholders nodig en is centrale regie gewenst.

### **Centrale regie**

Er is al veel kennis rondom het thema skills-gebaseerde arbeidsmarkt. Zo zijn er initiatieven vanuit werkgevers, onderzoeksconsortia en brancheverenigingen. Om deze kennis effectief te kunnen benutten, is centrale regie nodig. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat er onvoldoende verbinding bestaat tussen initiatieven en instrumenten. Door een coördinerend departement

---

<sup>13</sup> <https://topsectorenergie.nl/nl/nieuws/veranderende-arbeidsmarkt-vereist-nieuwe-benadering/>

de realiseren, kan er een eenduidige, gedeelde visie en koers uitgezet worden. Bovendien kan er zo ook op worden toegezien dat deze koers gevolgd wordt.

### **Samenbrengen van de juiste stakeholders**

Het samenbrengen van de kennis uit de markt, gaat niet vanzelf. Het is essentieel van belang om de juiste stakeholders in een netwerk bij elkaar te brengen. Door deze partijen met elkaar in gesprek te laten gaan, ontstaat er een dialoog waarin we met elkaar tot een nieuw systeem kunnen komen. Een systeem waarin duidelijk wordt welke verbeteringen er nodig zijn en hoe we instrumenten op elkaar kunnen laten aansluiten zodat ze elkaar kunnen versterken.

### **Bredere blik dan alleen skills**

Alleen maar focussen op skills is te beperkt om transitie in de arbeidsmarkt te realiseren. De context waarin gewerkt wordt en de motivatie van werknemers zijn zeer belangrijk of iemand zich wel of niet ontwikkelt. Om dit goed in kaart te krijgen is er meer onderzoek nodig naar instrumenten op dit gebied.

Het rapport gaat onder andere dieper in op de kansen en belemmeringen die de visie op een skills-gebaseerde arbeidsmarkt met zich meebrengt. De te nemen stappen zoals hierboven genoemd zullen in verschillende artikelen verder worden uitgediept en onderbouwd met voorbeelden en good practices.

## Beter inzicht in opleidingsniveau voor een leven lang ontwikkelen<sup>14</sup>

Om een leven lang ontwikkelen te stimuleren, komt er een wettelijke, onafhankelijke beoordeling om opleidingen in te schalen. Werkenden, werkzoekenden en werkgevers krijgen zo beter inzicht in het niveau van een opleiding die ze willen volgen. Ook kan er voortaan makkelijker worden ingegrepen als aanbieders onjuiste informatie verstrekken over het niveau van hun opleidingen. De Tweede Kamer stemde vandaag in met het wetsvoorstel Netherlands Qualification Framework (NLQF) van minister Mariëlle Paul (Primair en Voortgezet Onderwijs) dat dit regelt.

In 2022 volgde 24 procent van de beroepsbevolking tussen de 25 en 65 jaar scholing. Ruim twee derde daarvan was non-formeel. Het gaat dan bijvoorbeeld om een opleiding vanuit de branche of een vakgerichte training.

*Minister Paul: 'Iedereen moet de kans krijgen om zichzelf een leven lang te blijven ontwikkelen. Dat is cruciaal voor innovatie, het omgaan met de veranderende wereld en voor een sterke economie. Maar ook voor ieders kansen om actief te blijven op de arbeidsmarkt. Daarbij helpt duidelijkheid over het niveau van een opleiding. Voor formeel onderwijs is die duidelijkheid er al, maar dat geldt nog niet voor non-formeel leren. Met deze wet stellen we studenten, werknemers en werkzoekenden beter in staat om weloverwogen keuzes te maken over hun scholing.'*

### **Formeel en non-formeel onderwijs**

Formeel onderwijs, dat leidt tot een overheids-erkend diploma of certificaat, wordt met deze nieuwe wet automatisch ingeschaald. Non-formele opleidingen, die niet leiden tot een overheids-erkend diploma of certificaat maar waarbij vooraf wel leeruitkomsten zijn bepaald, kunnen worden ingeschaald. Daarvoor gelden dan wel bepaalde criteria. Zo moet er onder meer sprake zijn van onafhankelijke examinering, minimaal 400 studiebelastingsuren of aanvullende criteria en relevantie voor de arbeidsmarkt.

Onderdeel van de nieuwe wet is ook een protocol dat aangeeft hoe opleiders wel en niet mogen communiceren over het niveau van de opleidingen die ze aanbieden. De nieuwe wet geeft inzicht in het niveau van de leeruitkomsten van een opleiding en is dus geen kwaliteitskeurmerk.

### **Europees perspectief**

Nederland sluit hiermee aan bij het European Qualification Framework (EQF). Dat is bedoeld om met goede niveau-inschaling de inzetbaarheid van mensen in hun werkende leven in Nederland en Europa te verhogen. In ons land worden opleidingen sinds 2012 ingeschaald. Er zijn inmiddels 10 EU-lidstaten die de inschaling ook wettelijk vastgelegd hebben, daar sluit Nederland zich met deze wet bij aan.

---

<sup>14</sup> <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2024/04/08/wetsvoorstel-nlqf-netherlands-qualification-framework>

## Meer informatie en contactgegevens

Heeft u nog vragen of wilt u op de hoogte blijven van verdere ontwikkelingen, dan kunt u contact opnemen met:

Dorus Teeuwen

E: [dorus.teeuwen@comcon.nl](mailto:dorus.teeuwen@comcon.nl)

M: 06 51 28 64 30