

TITEL: DIGITALE TRANSFORMATIE OP BEDRIJFSNIVEAU

Auteur(s): An De Coen, Miriam Van Hoed en Dieter Somers (IDEA Consult)

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

De digitale revolutie zet zich al jaren onverminderd voort. Dat laat zich voelen in de economie: organisaties doen beroep op digitale technologieën om hun werking te verbeteren. Dergelijke evoluties blijven niet zonder gevolgen voor de interne arbeidsmarkt in bedrijven. Toch reageren organisaties vaak nog te reactief als het gaat over de impact van digitalisering op HR en het menselijk kapitaal binnen de onderneming. Talloze studies wijzen op jobcreatie en – destructie, en evoluties op het vlak van kennis en vaardigheden, maar staan nauwelijks stil bij de manier waarop organisaties zich kunnen organiseren om ‘future proof’ te zijn, ook m.b.t. het menselijk kapitaal binnen hun onderneming. Nochtans is het net dat menselijk kapitaal dat uniek is voor elke organisatie, waardoor het een belangrijke bron is om competitief voordeel te realiseren.

Om als onderneming goed te kunnen inspelen op digitale transformaties, is het van groot belang om een reëel beeld te hebben van transformaties die zich binnen organisaties voltrekken. Dit toont niet alleen wat mogelijk of haalbaar is, maar ook hoe een digitale transformatie binnen de organisatie aangepakt kan worden. Inzicht in de aard en omvang van digitale transformatieprocessen maakt het mogelijk om organisaties van elkaar te laten leren en waar nodig te inspireren, in het bijzonder op het vlak van menselijk kapitaal. Op die manier worden niet alleen grote, maar ook kleine en middelgrote ondernemingen meer weerbaar in de snel evoluerende omgeving. Deze studie is daarom gericht op de vraag hoe organisaties digitaal kunnen transformeren met aandacht voor het menselijk kapitaal?

Via een literatuurstudie, een reeks interviews en case-onderzoek bij 5 organisaties biedt deze studie inzicht in het digitaal transformatieproces dat ondernemingen doorlopen door in te gaan op de drijfkrachten, de processtappen en de ervaren valkuilen, uitdagingen en succesfactoren voor een geslaagde digitale transformatie. De focus ligt echter op de impact van op het menselijk kapitaal in ondernemingen, nl. op de manier waarop werknemers worden betrokken bij het proces en op de impact op de gezochte werknemersprofielen, de taken die ze uitvoeren en de omkaderende organisatiestructuur en -cultuur. Ook het HR-beleid en het gebruik van data komen in deze analyse aan bod, net als de rol die de overheid en intermediaire organisaties kunnen opnemen om de digitale transformatie binnen bedrijven te versnellen. Deze analyse resulteert in concrete leereffecten voor ondernemingen, en in beleidsaanbevelingen voor de Vlaamse overheid en intermediaire organisaties.

Key words:

Digitalisering, digitale transformatie, industrie 4.0, veranderingsproces, case studies, menselijk kapitaal

2. Doelen van het onderzoek

De centrale onderzoeksvraag luidt: hoe kunnen bedrijven en organisaties digitaal transformeren met aandacht voor het menselijk kapitaal? Deze centrale onderzoeksvraag werd vertaald naar 3 deelvragen.

Luik 1: Impact van digitalisering op menselijk kapitaal binnen ondernemingen

- Wat is de mogelijke impact van digitalisering voor bedrijven en organisaties? Wat zijn de kansen en het potentieel naar de toekomst?
- Hoe kunnen ondernemingen digitaal transformeren met aandacht voor menselijk kapitaal? Wat betekent digitalisering voor interventies die bedrijven en organisaties kunnen ondernemen rond menselijk kapitaal?

Luik 2: Leereffecten uit praktijken en voorbeelden van digitale frontrunners

- Wat weten we over (top) digital transformers? Waarin onderscheiden deze frontrunners zich?
- Op welke manier gaan zij om met arbeid en menselijk kapitaal? Hoe integreren zij strategieën voor markt, business en human capital?
- Kunnen we lessen trekken uit de praktijken en voorbeelden van deze frontrunners?
- Wat betekent deze analyse voor het Vlaamse bedrijfsleven als geheel? Welke kansen kunnen worden benut en welke obstakels overwonnen?

Luik 3: Rol van overheid in omslag naar digitale transformatie van ondernemingen

- Welke rol kan de overheid spelen (sensibiliserend, ondersteunend,)?
- Hoe kunnen we de omslag naar de digitale samenleving vanuit het bedrijfsniveau versnellen?

Verduidelijking van kernbegrippen

Digitale transformatie (Morakanyane & Grace, 2017): “een evolutionair proces dat gebruik maakt van digitale vaardigheden en technologieën om waarde te creëren via ontwikkelingen in bedrijfsmodellen, operationele processen en klantervaringen”

Menselijk kapitaal (OESO, 2007): De kennis, vaardigheden, competenties en eigenschappen van personen die het creëren van persoonlijk welzijn, en sociale en economische welvaart bevorderen.

3. Methoden en data

Een combinatie van kwalitatieve onderzoeksmethoden werd ingezet om de onderzoeksvragen te beantwoorden:

- **De documentanalyse** omvat een beknopte literatuurstudie over de impact van digitalisering op menselijk kapitaal binnen bedrijven en organisaties, als eerste antwoord op de onderzoeksvragen.
- **Via semi-gestructureerde diepte-interviews** zochten we overkoepelende inzichten over de impact van digitalisering op menselijk kapitaal binnen organisaties, over de grenzen van organisaties en sectoren heen. De interviews werden ook gebruikt om interessante cases te identificeren.
- **Case-onderzoek** bij 5 ondernemingen. Voor elke case werd het digitaal transformatieproces in kaart gebracht via een telefonisch intakegesprek met sleutelfiguren binnen de organisatie en het doornemen van artikels over de digitale transformatie binnen de geselecteerde ondernemingen. Daarna organiseerden we per case ter plaatse gesprekken met personen op verschillende niveaus van de organisatie, nl. het bestuur, HR-verantwoordelijken, leidinggevenden, werknemers, maar indien beschikbaar ook ICT-verantwoordelijken, vakbondsvertegenwoordigers ... om te observeren wat er in de organisatie beweegt. De informatie die via het case onderzoek werd verzameld, werd gevalideerd door de betrokken ondernemingen.
- **Workshop** met diverse stakeholders om op basis van de resultaten van het case-onderzoek te reflecteren over o.a. de rol van de overheid in de omslag naar digitale transformatie van bedrijven en organisaties.

Methodische toelichting

Er werden 7 **interviews** georganiseerd met vertegenwoordigers van de volgende organisaties:
1/ de Stichting Innovatie & Arbeid binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV),
2/ Vlerick,
3/ ZorgNet-Icuro,
4/ de sectorale opleidingsfondsen van de logistieke sector, Logos en SFTL,
5/ Agoria, de werkgeversfederatie technologiebedrijven vertegenwoordigt,
6/ STEM-platform / Melexis,
7/ WTCB, het Wetenschappelijk en Technisch Centrum voor het Bouwbedrijf.

Aan de **workshop** namen 12 vertegenwoordigers deel van de departementen Werk en Sociale Economie (WSE), de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB), Syntra Vlaanderen, ESF-agentschap Vlaanderen, Vlaams Agentschap voor Innoveren en Ondernemen (VLAIO), SERV/Stichting Innovatie & Arbeid, het sectoraal opleidingsfonds van de bouwsector (Constructiv) en de UGent.

Voor het **case-onderzoek** selecteerden we 5 ondernemingen:

- 2 dienstenorganisaties: Familiehulp en Acco Accounting
 - Een grote onderneming en een kmo;
 - Elk met andere werknemerspopulaties;
 - Uit verschillende sectoren - de één social profit (zorg) en de ander profit (boekhoudkantoor).
- 3 productiebedrijven: Mariasteen, Dekeyzer-Ossaer, Newtec
 - Van uiteenlopende grootte;
 - Elk met andere werknemerspopulaties;
 - Uit verschillende sectoren, één social profit sector (maatwerkbedrijf) en twee profit (voeding en high-tech productie).

4. Bevindingen

1. Het proces van digitale transformatie

Strategische keuzes grootste drijfkracht achter transformatieproces

Strategie en digitalisering gaan hand in hand, en digitalisering is meestal ondersteunend om de strategische doelen te bereiken. Zowel interne als externe factoren zetten ondernemingen aan tot digitalisering. Productiviteit, innovatie en kwaliteitsverhoging zijn belangrijke interne drijfveren voor digitalisering, net als de inzetbaarheid van werknemers. Voorbeelden van externe factoren zijn toenemende concurrentie, vragen van klanten, regelgeving, etc.

Terugkerende gebeurtenissen, ondanks verschillend doorlopen proces

Een digitaal transformatieproces is steeds op maat van de organisatie (qua inhoud, doel, snelheid, proces, etc.). Toch zijn er een aantal algemeen terugkerende fasen en mijlpalen in het transformatieproces, dat vaak met verschillende iteraties en feedbackloops verloopt. Na het opdoen van inspiratie en identificeren van de specifieke noden waarop digitalisering een antwoord moet bieden, worden strategische keuzes vertaald naar concrete acties. Vooraleer digitale toepassingen binnen de volledige organisatie worden geïmplementeerd, wordt het potentieel eerst vaak verkend via een testcase. Tot slot werd vastgesteld dat digitale transformatie een iteratief proces zonder eindpunt is.

Valkuilen en uitdagingen vooral van strategische en organisatorische aard

Een foute keuze van hardware en software wordt als een valkuil ervaren, net als de verwachting dat digitale processen goedkoper zijn of dat technologie mensen kan vervangen. Ook het letterlijk omzetten van niet-digitale toepassingen naar digitale toepassingen dient te worden vermeden. De belangrijkste uitdagingen blijken het doorbreken van gewoonten, het voorzien van de nodige tijd en capaciteit en het meekrijgen van de betrokken personen binnen en buiten de organisatie.

Succesfactoren vooral gelinkt aan het menselijk kapitaal

Om de digitale transformatie te laten slagen, is het belangrijk om de medewerkers zo vroeg mogelijk in het proces te betrekken. Daarnaast is het belangrijk om mensen vertrouwen te geven in de aangekondigde veranderingen, maar ook om een omgeving te creëren waarin men fouten mag maken zolang eruit geleerd wordt. Een andere succesfactor voor een succesvolle digitale transformatie is het ontwikkelen van eenvoudige, gebruiksvriendelijke toepassingen. Ook het 'in house' opbouwen van technische kennis wordt als een succesfactor ervaren.

4. Bevindingen (vervolg)

Open communicatie als centrale factor

Lerende netwerken worden als zeer nuttig bevonden om inspiratie op te bouwen en kennis te delen. Aangezien elke digitalisering op maat van de onderneming (haar cultuur, organisatie, processen) ontwikkeld en geïmplementeerd wordt, werkt het niet om iets zomaar te kopiëren.

Binnen de organisatie blijkt verandercommunicatie cruciaal, onder meer om te anticiperen op bezorgdheden bij werknemers, en om doelen en plannen tastbaar te maken.

2. Impact op menselijk kapitaal

Betrokkenheid werknemers via inspraak, begeleiding en communicatie

Medewerkers worden best zo vroeg mogelijk bij het digitaal transformatieproces betrokken om hun gevoel van eigenaarschap te versterken en bottom-up input te verzamelen. Om te leren werken met de nieuwe digitale technologieën worden opleiding en begeleiding voorzien (vaak on-the-job) om hen zo snel mogelijk de nieuwe toepassingen te laten gebruiken en zo ook de meerwaarde te laten ervaren. Naast maatwerk blijkt ook informele steun van collega's en leidinggevendenden cruciaal. Zorgvuldige communicatie helpt ook om mensen mee te krijgen in het transformatieproces, bijvoorbeeld door hen te overtuigen van de meerwaarde.

Evoluties op niveau van volledige organisatie

In de vijf ondernemingen zijn er duidelijke evoluties van een hiërarchische naar een vlakkere organisatiestructuur en van een behoudsgezinde naar een meer proactieve cultuur. Dit stemt overeen met een organisatie die de klant meer centraal stelt en de vraag naar meer flexibiliteit en maatwerk wil opvangen. De kortere communicatie- en beslissingslijnen faciliteren meer inspraak en autonomie van werknemers. Dit gaat gepaard met een cultuur die ruimte laat voor experimenteren, reflecteren en creativiteit vanuit een voortdurend streven naar verbetering.

Evoluties op niveau van jobs

Digitalisering ondersteunt efficiënter werk door informatie toegankelijker te maken en door repetitief en administratief werk te automatiseren. De jobinvulling wordt meer technisch, maar kan ook fundamenteel veranderen wanneer grote delen van de job door automatisering vereenvoudigd zijn of wegvallen. Het takenpakket van werknemers verbreedt ook vaak zodat breder inzetbaar zijn, bijvoorbeeld door jobrotatie. Dit vraagt meer flexibiliteit van werknemers, maar digitale toepassingen bieden ondersteuning via digitale communicatieplatformen, digitale werkinstructies en andere digitale instrumenten. Deze veranderingen worden algemeen als positief ervaren, maar tegelijk zijn er ook aandachtspunten, zoals het afbakenen van grenzen voor plaats- en tijdsafhankelijk werken. Hoewel enkele jobs verdwenen door de digitale transformatie, bleven de mensen meestal binnen de ondernemingen werken in een andere functie.

Evoluties op niveau van werknemers

Bij de aanwerving van nieuwe werknemers blijft vaktechnische kennis een troef bij kandidaten, maar vaak zijn het groeipotentieel en de 'fit' doorslaggevend: men wil dat mensen het potentieel hebben om mee te groeien met de onderneming. On-the-job training wordt daarentegen steeds belangrijker. Bovendien lijkt digitalisering de pool van kandidaten te verbreden omdat de activiteiten van de organisatie verbreden of omdat digitale toepassingen ervoor zorgen dat meer mensen dezelfde taken aankunnen.

Leidinggevendenden ervaren een evolutie van een directieve naar een coachende rol. Ze steunen medewerkers in het nemen van beslissingen, eerder dan ze zelf te nemen. Bovendien vormt het middenmanagement een belangrijke schakel tussen de directie en het personeel, waardoor ze een belangrijke ambassadeursrol hebben.

Rol van HR-beleid: zowel ondersteuning voor als voorwerp van digitalisering

De HR-verantwoordelijke of -dienst biedt een belangrijke ondersteuning door bijvoorbeeld de juiste profielen voor een succesvolle digitale transformatie aan te trekken, aanpassingen in de organisatiestructuur en -cultuur te faciliteren, en door de nodige opleiding en begeleiding te voorzien.

Als voorwerp van digitalisering, zien we in de 5 cases vooral digitalisering van administratieve HR-processen (zoals verlofaanvragen, personeelsadministratie, verloning). Voor organisaties bleek het momenteel geen prioriteit om HR verder te digitaliseren (bv. personeelsplanning en competentiebeleid).

Gebruik van data gericht op verdere optimalisering

De integratie van gegevens creëert meer analysemogelijkheden, op basis waarvan de interne processen verder verbeterd kunnen worden. Data zijn door digitalisering ook sneller beschikbaar. Hierdoor kunnen ze onmiddellijk tot bijsturing leiden of verdere fouten voorkomen. Het blijkt binnen de cases geen doel om de gegenereerde data te gebruiken voor evaluatie van individuele werknemers.

4. Bevindingen (vervolg)

3. Rol van de overheid en intermediaire organisaties

Benodigde steun versus gebruikte steun

Noden aan ondersteuning bij de bedrijven de steun die bedrijven ook effectief gebruikt hebben: De analyse toont aan dat er een mismatch is tussen benodigde en gebruikte steun. Ondernemingen maken slechts beperkt gebruik van ondersteunende instrumenten voor informatiedeling en van subsidies voor investeringen. Nochtans zijn verschillende instrumenten hiervoor voorhanden. De belangrijkste redenen voor de mismatch zijn een onvoldoende kenbaar en transparant aanbod enerzijds en het niet goed inpassen van digitale transformatieprocessen in het huidige subsidie-instrumentarium (inhoudelijk of qua procedure).

Overheid als voorbeeld én voortrekker

Sedert enkele jaren probeert de Vlaamse overheid ook effectief sterk in te zetten op de digitalisering van de overheidsfuncties en de dienstverlening naar zowel de burger als de ondernemingen. Toch werken nog steeds veel overheidsprogramma's niet volledig paperless of digitaal, zelfs niet op vlak van facturatie of digitaal ondertekenen. Een voorbeeld aannemen in het ontwikkelen van een digitale mindset is daarom essentieel. Door het innovatief aankopen van producten en diensten, stabiliteit in haar beslissingen en bijgevolg ook de wetgeving.

Overkoepelend beleid met nood aan flankerende maatregelen

Omdat digitale transformatie een invloed heeft op zo goed als alle vlakken van de economie en de samenleving, de interacties in de waardenketen, en binnen de ondernemingen op zo goed als alle facetten van werk en menselijk kapitaal, is een duidelijke overheidsvisie essentieel, evenals de implementatie van een overkoepelend beleid en flankerende maatregelen.

5. Conclusies en beleidsimplicaties

1. Leereffecten voor bedrijven

Beschouw digitale transformatie als een veranderingsproces

Digitale transformatie dient behandeld te worden als een veranderingsproces, inclusief bijhorend budget en mandaat. Het vraagt specifieke expertise rond projectmanagement en procesbegeleiding, o.a. om werknemers vertrouwen te geven in het veranderingsproces en te overtuigen van de meerwaarde. Er is geen standaard aanpak voor het proces omdat het steeds op maat van de organisatie moet gebeuren, afgestemd op de visie en strategie.

Vertrek van specifieke noden in lijn met de bedrijfsstrategie

Een succesvolle digitale transformatie vertrekt vanuit een duidelijke nood om tot betere processen en bedrijfsresultaten te komen. Het moet van bij de start duidelijk zijn wat wordt verwacht van de digitale transformatie en hoe ze een inherent onderdeel uitmaakt van de bedrijfsstrategie. Dat maakt elk transformatieproces uniek en zorgt ervoor dat verschillende stakeholders bij het proces betrokken moeten worden.

Verken de verschillende mogelijkheden en hun praktische implicaties

Elke programmeertaal en hard- en software komen met specifieke voor- en nadelen. Het is cruciaal om daar van bij de start zicht op te hebben en op lange termijn te denken bij het maken van keuzes, door bv. te waken over de compatibiliteit met andere gegevensbronnen. Gangbare praktijken binnen de sector kunnen helpen om het risico op foute keuzes te beperken en waar nodig bij te sturen vooraleer een toepassing op grote schaal wordt uitgerold.

Betrek medewerkers zo vroeg mogelijk in het proces

Het is essentieel om medewerkers van bij de start mee te krijgen en te anticiperen op mogelijke weerstand. Dat kan door hen de mogelijkheid te bieden om ideeën aan te reiken, en hen te informeren over geplande acties, maar impliceert ook het bieden van de mogelijkheid om feedback te geven op nieuwe toepassingen.

Benader digitale transformatie vanuit 'open innovatie'

Het transformatieproces is geen geïsoleerd gegeven: ondernemingen kunnen bv. inspiratie opdoen over het potentieel van (nieuwe) digitale technologieën door langs te gaan bij andere bedrijven, ook buiten de eigen sector. Anderzijds is het ook aangewezen om zelf de deuren open te zetten om de opgedane ervaringen te delen. Daarnaast is het ook belangrijk om mogelijkheden tot samenwerking te detecteren.

'Keep it simple'

Ontwikkelde toepassingen moeten gebruiksvriendelijk zijn om de drempel om ermee aan de slag te gaan, zo laag mogelijk te houden. Ook qua data-analyse zijn eenvoudige toepassingen aan te bevelen. Niet alle gegevens die gegenereerd worden, zijn immers relevant voor het opvolgen en bijsturen van de bedrijfswerking.

Voorzie opleiding, maar ook aanvullende begeleiding

Werknemers dienen de nodige ondersteuning te krijgen zodat ze vertrouwen hebben in hun capaciteit om met verandering om te gaan. Via begeleidende instructies, on-the-job training, jobrotatie, etc. leren ze werken met nieuwe digitale toepassingen en data die eruit voortkomen. Ook informele ondersteuning door collega's blijkt cruciaal om veranderingen in taken en de manier van werken aan te kunnen.

Laat fouten toe, zolang eruit geleerd wordt

Een digitaal transformatieproces heeft meer kans op slagen wanneer het kan plaatsvinden in een veilige omgeving waarin werknemers worden aangemoedigd om uit hun comfortzone te treden. Het management heeft daarbij een voorbeeldfunctie door open communicatie te faciliteren, werknemers om input of feedback te vragen en door hen te coachen bij het nemen van initiatief en het opnemen van meer verantwoordelijkheid.

Maak gebruik van beschikbare steun & externe expertise

De Vlaamse overheid voorziet tal van steunmaatregelen, die niet altijd gekend zijn binnen ondernemingen. Daarom is het interessant om de mogelijkheden voor ondersteuning te verkennen via de subsidiedatabank van de Vlaamse overheid, of via de bedrijfsadviseurs van VLAIO. Ook extern advies en begeleiding kan helpen om de mogelijkheden van digitale transformatie te verkennen en het proces uit te tekenen., bijvoorbeeld via business architects.

Beschouw de HR-verantwoordelijke/dienst als strategische partner van het management

De HR-verantwoordelijke of HR-dienst speelt een sleutelrol door de nodige profielen aan te trekken en op de juiste manier in te zetten in de organisatie. Ze kunnen het transformatieproces ondersteunen door algemene kaders uit te zetten voor de verschillende HR-processen, zoals het opleidingsbeleid, het beleid rond thuiswerk, etc. Informatie over verloning, verlof, etc. kan bovendien digitaal ter beschikking gesteld worden.

2. Aanbevelingen voor de overheid en intermediairen

Maak het huidige ondersteuningsinstrumentarium van de overheid beter kenbaar en transparanter

Aangezien ondernemingen geen goed zicht hebben op de beschikbare ondersteuningsinstrumenten, is het belangrijk dat dit aanbod beter kenbaar wordt gemaakt. De overheid dient ook beter in de verf te zetten wat al mogelijk is voor digitale transformatie binnen het huidige instrumentarium.

Probeer het huidige ondersteuningsaanbod beter af te stemmen op de eigenheid van het digitaliseringsproces

Het digitaliseringsproces groeit organisch waardoor men geen resultatenverbintenis kan voorleggen. Hierdoor komen deze processen moeilijker in aanmerking voor innovatiesteun. Het is belangrijk om bij het aanvragen en toekennen van subsidies ook rekening te houden met de eigenheid van transformatieprocessen en bijvoorbeeld meer vrijheidsgraden toelaat.

Maak het huidige ondersteuningsinstrumentarium beter beschikbaar voor non-profitorganisaties (vzw's)

Niet alle instrumenten in de beschikbare ondersteuning zijn beschikbaar voor non-profitondernemingen. Toch zetten ook zij sterk in op digitalisering (vooral in de zorgsector), waardoor het aan te bevelen is om hen te ondersteunen met het volledige beschikbare instrumentarium (inclusief kmo-portefeuille, COOCK).

Zorg voor een betere koppeling tussen het instrumentarium rond innovatiesteun en rond opleidingen

De huidige opsplitsing in het instrumentarium tussen innovatiesteun en steun voor opleidingen wordt steeds minder logisch in een context van digitale transformatie waarbij beide aspecten nauw verweven zijn. Het is dan ook aan te bevelen om bepaalde instrumenten op elkaar af te stemmen.

Investeer meer in inspiratiemomenten en structurele kennisdeling

We raden de overheid aan om meer in te zetten op individuele en collectieve dienstverlening voor kennisdiffusie en inspiratie. Nuttige instrumenten zijn bijvoorbeeld de COOCK-projecten en de TETRA-projecten gericht op digitalisering, maar ook het opstarten van proeftuinen rond digitalisering in verschillende sectoren.

Daar het voor ondernemingen – zeker voor kmo's – vaak moeilijk is om een geschikte/relevante digitale technologie of systeem te kiezen, is het ook relevant om het huidige technologie-aanbod beter kenbaar te maken. Dat kan bijvoorbeeld via een online portaal waarop ondernemingen nieuwe ontwikkelingen op de voet kunnen opvolgen.

Neem een voorbeeldfunctie en voortrekkersrol op in de digitale transformatie

Wanneer de Vlaamse overheid een voorbeeldfunctie en voortrekkersrol opneemt in de digitale transformatie, worden ondernemingen sterker gestimuleerd om zelf meer in te zetten op digitalisering. Er zijn al belangrijke stappen ondernomen in dit kader, maar het is duidelijk dat hier een versnelling hoger moet geschakeld worden.

Via het overheidsprogramma Innovatieve Overheidsopdrachten (PIO) kan de overheid ook ondernemingen stimuleren om meer in te zetten op het ontwikkelen van nieuwe innovatieve digitale producten en diensten. Binnen dit instrument kan nog meer aandacht uitgaan naar kmo's en startende bedrijven.

5. Conclusies en beleidsimplicaties (vervolg)

Zorg voor een adequaat regelgevend kader met de nodige transparantie en duidelijkheid

Digitale transitie leidt tot het ontstaan van nieuwe industriëniches, met vaak nieuwe arbeidsvormen. Deze niches zijn vaak slechts beperkt gereguleerd, wat gepaard gaat met veel onzekerheid. Het regelgevend kader moet er daarom beter op afgestemd worden en ook aandacht schenken aan de mogelijke gevaren die digitalisering met zich meebrengt bij het monitoren, evalueren en zelfs controleren van werknemers.

Daarnaast kan de overheid gegevensuitwisseling tussen ondernemingen trachten te stimuleren en te faciliteren. De Vlaamse overheid moet bijvoorbeeld kunnen verzekeren dat gegevenswisseling vlot en veilig kan verlopen. Dit kan onder andere door meer te investeren in cybersecurity en door ook meer te sensibiliseren over de draagwijdte van de GDPR-richtlijn. De huidige wetgeving dient ook voldoende consistent te zijn met de buitenlandse wetgeving.

Zet meer in op het standaardiseren van digitale processen en data-uitwisseling

Beperkte compatibiliteit tussen verschillende systemen (vaak software), platformen, producten en diensten kan verregaande negatieve consequenties hebben wanneer de onderneming kiest voor een 'verkeerde' tool of systeem. Daarom is er nood aan standaardiseringsprocessen en normen die interoperabiliteit en compatibiliteit bevorderen.

Zorg voor een digitale topinfrastructuur

De toenemende digitalisering stelt steeds hogere eisen aan de Vlaamse digitale infrastructuur. Internationale rankings tonen echter dat we ter plaatse trappelen en dat de buurlanden ons voorbijsteken. Het is dan ook belangrijk dat om hier voldoende in te investeren, bv. in 5G als infrastructuur van de toekomst.

Investeer meer in de ontwikkeling van digitale vaardigheden

Het is belangrijk om het huidige opleidings- en begeleidingsaanbod verder te herzien en digitale kennis en vaardigheden hierin centraler te plaatsen. Door blijvend in te zetten op levenslang leren blijven de competenties van werkenden steeds up-to-date en kunnen ze werken met de nieuwste technologieën. Om het onderwijs voldoende te laten aansluiten op de snel evoluerende arbeidsmarkt is het ook belangrijk dat men voldoende screent op evoluties in (digitale) functievereisten, competenties en beroepen in de verschillende Vlaamse sectoren.

Probeer een ecosysteem te ontwikkelen waarin samenwerking centraal staat

Aangezien er binnen het huidige Vlaamse kennislandschap nog te weinig wordt samengewerkt tussen bedrijven, toeleveranciers van externe technologie (bijvoorbeeld software) en kennisinstellingen, vindt nieuwe digitale kennis moeilijk zijn weg naar marktcommercialisatie. De overheid kan dit beter stimuleren via een aangepast beleid dat deze actoren prikkelt om meer samen te werken, bijvoorbeeld door meer oproepen te lanceren die samenwerking tussen kennisactoren promoten en digitalisering als bindmiddel hebben (bijvoorbeeld via COOCK-projecten).

Intermediaire organisaties hebben een belangrijke verantwoordelijkheid

5 aanbevelingen zijn specifiek gericht op intermediaire organisaties

- Hun aanbod meer transparant en breder bekend te maken, bijvoorbeeld door een digitaal portaal op te starten waar het volledige gamma aan opleidingen en expertise kenbaar wordt gemaakt, en door systematisch naar elkaar door te verwijzen.
- Hun aanbod (meer) differentiëren: frontrunners moeten immers vaak grotere risico's nemen en belangrijke investeringen uitvoeren, terwijl second movers vaker nood hebben aan inspiratiesessies en veel kunnen leren uit het delen van best practices.
- Voor een brede sensibilisering binnen de doelgroep zorgen, door te benadrukken dat technologie en innovatie maar één kant van het verhaal vormen: binnen digitaliseringsprocessen wordt men ook geconfronteerd met parallele processen zoals veranderende competenties, nood aan een andere organisatiestructuur etc.
- Werk maken van een intensievere onderlinge samenwerking tussen actoren die vaak een beperkt mandaat hebben voor hetzij technologisch onderzoek en disseminatie, hetzij opleiding en begeleiding. Door de steeds sterke samenhang tussen innovatie en competenties, is meer structurele samenwerking aangewezen.
- Mee vorm geven aan het competentie- en loopbaanbeleid op ondernemingsniveau, bijvoorbeeld door dit een centrale plaats te geven in de sectorconvenants.

Referenties

OESO (2007) Insights: Human Capital - The Value of People
(online beschikbaar via <https://www.oecd.org/insights/humancapital-thevalueofpeople.htm>)

Morakanyane, R., Grace, A., & O'Reilly, P. (2017), "Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature". BLED 2017 Proceedings. 21. Online beschikbaar via <https://aisel.aisnet.org/bled2017/21>