

# Een blik op de Vlaamse arbeidsmarkt in 2050

*Op 25 maart 2016 stelde de Vlaamse Regering haar nota 'Visie 2050' voor. Er werden zeven transitieprioriteiten bepaald die noodzakelijk zijn om een omslag richting 2050 te maken. Het Steunpunt Werk en het Steunpunt voor Onderwijsonderzoek (SONO) kregen van de Vlaamse Regering de opdracht om de transitieprioriteit 'Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan' mee te ondersteunen en begeleiden. In de eerste fase van het project werkten we toekomstverkenningen uit over de arbeidsmarkt en het onderwijs richting 2050 (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017). We beschreven daarin een aantal belangrijke evoluties op weg naar 2050 en legden mogelijke kansen en risico's bloot. In dit artikel geven we een weerslag van de tweede fase van het transitieproject langs arbeidsmarktzijde dat verder borduurt op ons initiële rapport. Tijdens deze fase namen we een twintigtal interviews af met vernieuwers en voorlopers in de wereld van werk.*

## Wie zijn de geïnterviewden?

Bij de keuze van de geïnterviewden gingen we bewust op zoek naar friskijkers, dwarsdenkers, kantelaars en vernieuwers in de wereld van werk en onderwijs; uiteenlopende stemmen met een open geest die de uitdagingen van onze tijd voldoende aanvoelen als het gaat om leren en werken. Op basis hiervan wilden we een beeld krijgen van hoe de geïnterviewden het leren en werken van de toekomst zien. Hoe zien de verschillende gesprekspartners de veranderingen op vlak van arbeidsmarkt en onderwijs? Waar lopen zij tegen aan en waarom. Waar liggen hefboomen? Waar liggen kiemen van de gewenste verandering? Naast het verder verfijnen en verrijken van ons initiële

rapport hadden deze interviews ook als doelstelling het helpen opzetten van een transitieruimte met denkers en doeners op vlak van arbeidsmarkt en onderwijs, en het opstellen van een systeemanalyse (zie Billiet et al., 2018).

Een deel van onze gesprekspartners waren aanwezig op enerzijds ronde tafels die we voorzaten bij respectievelijk SERV, VLOR, VARIO en stakeholdersgroeperingen, en anderzijds een reeks lezingen met gedachtenuitwisselingen die we gaven. Daarnaast hielden we uitgebreide individuele gesprekken met Jonathan Berte (RoboVision), Bert Boone (Compaan), Yonca Braeckman (Watt Factory), Stijn Broecke (OESO), Françoise Chombar (Melexis, STEM-platform),

Nico De Cleen (Passwerk), Sara De Potter (De Ambassade), David Ducheyne (Securex), Jochanan Eynikel (ETION), Tom Herrijgers (Marbles), Henk Joos (Flanders Bio), Mieke Smet (Janssen Pharmaceutica), Tina Stroobandt (World of Waw), Valerie Tanghe (Amazone, NRB), Sonia Van Ballaert (IBM), Kristel Van der Elst (The Global Foresight Group) en Steven Van Hoorebeke (SD Worx).

## Een dynamische levensloopbaan in 2050

Dat de levensloopbaan er dynamischer zal uitzien in de toekomst leidt geen twijfel bij de geïnterviewden. Niet langer zal het leven gestructureerd zijn in

een periode met veel leren en weinig werken, gevolgd door een periode met veel werken en weinig leren en ten slotte een periode met weinig werken en weinig leren. Integendeel, er wordt verwacht dat alle fases van leren en werken meer geïntegreerd zullen zijn doorheen het leven, met grenzen die doorbroken worden op verschillende domeinen. Werkvormen zullen veranderen, zodat prestaties in werkuren voor een vast loon tot het verleden zullen behoren. Zelfstandige- en werknemersstatuten zullen vervagen en naar elkaar toegroeien. De sedentaire loopbaan zal worden ingeruild voor een mobielere versie waarin vrije tijd, werk en leren door elkaar lopen.

## Naar andere werkvormen

Beweeglijkheid en flexibiliteit staan centraal in hoe de geïnterviewden denken over de loopbaan van de toekomst. Toch doemen er verschillende beelden op van hoe deze loopbanen dan vorm zullen krijgen binnen organisaties en de statuten van werknemers. De meerderheid van de bevroegden verwacht dat hoe het werk geregeld wordt een drastische wijziging zal ondergaan in de toekomst. De '9 to 5'-werkweek paste voor hen binnen het strakke stramien van de industriële revolutie, waarbij een loon wordt uitbetaald voor het aantal gewerkte uren. Maar in een tijdperk waar de transactie van kennis, informatie en data centraal komen te staan, is een dergelijke rigide structuur niet langer houdbaar.

Een afkalving van het systeem van de '9 to 5'-werkweek betekent voor bepaalde geïnterviewden ook dat werk en leven meer door elkaar heen zullen lopen en niet langer in aparte hokjes verdeeld zullen zijn. Het doorbreken van deze hokjesstructuur kan ook doorsijpelen naar de ganse loopbaan. We hoeven in dit model niet langer ononderbroken hard te werken tijdens onze actieve loopbaan. In een context van een levensloopbaan kunnen periodes van veel werken afgewisseld worden met periodes van minder werken, maar waar meer ruimte kan zijn voor zelfontwikkeling en leren.

Dit betekent eveneens dat de werkgevers van de toekomst andere klemtonen leggen in hoe ze omgaan met hun medewerkers. Er is hierover de voorbije jaren heel wat literatuur verschenen, zoals het

boek *Reinventing organizations* van Laloux (2014). Sleutelwoorden die in dergelijke literatuur vaak aan bod komen zijn zelfsturende teams, inclusief leiderschap, holistische aanpak, job crafting, werkplekklaren, ... We evolueren zo van systemen met een zeer sterke hiërarchische, rigide structuur (denk aan het fordistische arbeidsmodel waarbij de werknemer top down bevelen opvolgt en afgebakende taken uitvoert) tot soepele, weinig hiërarchische systemen waarin werknemers rollen opnemen en niet langer functies of jobs, en waarin werkgever en werknemer elkaar ondersteunen.

In de huidige arbeidsmarkt zijn er reeds een reeks bedrijven die experimenteren met een systeem waar werk en leven meer verstrengeld zijn met elkaar. Een deel van de geïnterviewden vindt dat op dit vlak al veel inspanningen geleverd worden. Onder andere bevroegden heerst echter het gevoel dat bedrijven graag nog verdere stappen zouden zetten, maar dat zij zich op arbeidsrechtelijk en wettelijk vlak begrensd voelen. Toch zijn ook niet alle bedrijven al voldoende gerijpt om stappen te zetten richting andere werkvormen. Het sleutelwoord om tot de bovenstaande verwachte ontwikkelingen te komen, is het geven van autonomie of zelfverantwoordelijkheid aan de werknemer. De werknemer die ook op het werk en in de loopbaan een eigen ritme kan bepalen, net zoals dit al kan in de andere domeinen van het leven. Willen we dit realiseren, is het een kwestie van de controle op werknemers te durven loslaten. Niet alle bedrijven kunnen die uitdaging even goed aan. De transitie naar de werkvorm van de toekomst zal dus niet voor alle bedrijven even snel en vlot verlopen.

## Naar een flexibele schil

Een deel van de bevroegden gelooft dat het statuut van zelfstandigen en werknemers naar elkaar zal convergeren in de toekomst. Het statuut van zelfstandigen en werknemers ligt op dit moment nog vrij ver uiteen op vlak van autonomie en bescherming. De verwachting heerst dat in de toekomst werknemers meer autonomie zullen hebben terwijl zelfstandigen meer bescherming zullen genieten. Een parallel met de *doughnut economy* wordt hierbij gemaakt, naar het recente boek van Raworth (2017). Het hol centrum van de donut definieert het minimum aan sociale voorzieningen die nodig

zijn, het minimum aan bescherming voor iedereen, zowel werknemer als zelfstandige. De buitenste rand van de donut bepaalt dan het maximum, de grens van de groei, hier het maximum aan autonomie voor elk statuut. Mensen kunnen zich dan flexibel bewegen tussen deze grenzen en kunnen gemakkelijk van een eerder vast statuut naar een flexibeler statuut gaan.

Naast het naar elkaar toegroeien van de statuten van zelfstandigen en werknemers, wordt er eveneens vanuit gegaan dat de meeste mensen zich in de toekomst zullen bevinden in de flexibele schil en op een flexibele manier hun vaardigheden en expertise zullen moeten aanpassen doorheen de loopbaan. Voor de mensen in deze flexibele schil is er dan de noodzaak aan voldoende bescherming. Een kleiner aandeel van de werkende populatie bestaat uit echte experts die in de vaste schil terecht komen, waar voldoende autonomie een vereiste is. Deze voldoende bescherming en autonomie moet echter ook samengaan met de nodige responsabilisering en activering.

Maar ook binnen het kader van een werknemersstatuut, menen verschillende geïnterviewden dat er meer flexibiliteit zal zijn. Het contract van onbepaalde duur zou kunnen evolueren richting 'employability'-contracten, dat zijn contracten met een duurtijd van enkele jaren die bij het naderen van de einddatum geëvalueerd worden. Sommige Nederlandse experts opperen in dit licht voor een termijn van vijf à zeven jaar, waarna de werkgever en werknemer samen kunnen bekijken of de wegen al dan niet uiteengaan. De parallel kan getrokken worden met een ritueel bij de Aboriginals waarbij ze om de zeven jaar een naam kunnen kiezen die past bij hun talent. Na elke zeven jaar heeft een Aboriginal het recht om te stoppen met de rol op te nemen die zijn of haar talent tot dan toe dekte en kan zo een andere richting uitgaan of een ander talent ontdekken.

Het werknemerscontract van (on)bepaalde duur kan in de toekomst volgens de geïnterviewden ook meer flexibel worden ingevuld door het niet langer te concentreren bij een en dezelfde werkgever, maar te delen over verschillende werkgevers. In ons eerder rapport (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017) meldden we reeds dat een dergelijke 'arbeidspooling' op zich niet hoeft gepaard te gaan

met minder zekerheid voor de werknemer, maar wel meer flexibiliteit waarborgt voor de werkgever. Er zijn reeds organisaties binnen België die de eerste stappen zetten op vlak van deze arbeidspooling. Denk aan KBC die haar werknemersbestand van 50-plussers uitleent gedurende periodes van bepaalde duur om projecten uit te voeren en kennis op te doen in andere organisaties. Toch ondervinden organisaties nog geregeld hindernissen op juridisch en wetgevend vlak die hen beletten om een systeem van arbeidspooling op te zetten. Hierdoor kiezen bepaalde organisaties ervoor om de arbeidspooling binnen de eigen organisatie op te zetten, eerder dan in samenwerking met andere organisaties. Alleen organisaties met voldoende schaal kunnen zich op deze manier organiseren, aangezien kleinere organisaties te weinig mogelijkheden hebben om werknemers intern te roteren naar totaal andere afdelingen.

## Naar loopbaanmobiliteit

Ondanks de verwachte toekomstige flexibiliteit binnen loopbanen, oogt de doorsnee loopbaan van de Vlaming opmerkelijk stabiel en dit al decennia lang (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017). De gemiddelde duurtijd van de jobs – de jobanciënniteit – kende de afgelopen twintig jaar slechts een geringe afname. Ook de huidige populatie jongeren blijft graag vasthouden aan stabiliteit en zekerheid. De meerderheid van hen ziet zichzelf het liefst twintig jaar of langer aan de slag bij dezelfde werkgever (Elchardus & Te Braak, 2014). Verschillende van de geïnterviewden verwijzen naar deze vaak starre loopbanen die heersen in Vlaanderen. Niet alleen wordt er weinig veranderd van werkgever, ook een andere inhoudelijke wending geven aan de loopbaan zou te weinig plaatsvinden.

Doorheen de interviews kwam de hoge risicoaversie die ingebed is binnen onze cultuur geregeld aan bod als factor die ook de mobiliteit van loopbanen beïnvloedt. Eerder onderzoek van Hofstede (1983; 2003) bevestigt dat België getypeerd wordt door een hoger dan gemiddelde 'onzekerheidsvermijding'. Dit betekent dat de Vlaming of Belg meer dan gemiddeld waarde hecht aan zekerheid en dus het nemen van risico liever vermijdt. In een loopbaancontext zorgt dit ervoor dat Vlamingen vaak blijven zitten in dezelfde job, ook als ze deze job bijvoorbeeld uitvoeren tegen hun zin, zich niet

langer uitgedaagd voelen, ongelukkig zijn, enzo- verder. Verbruggen en De Vos (2016) spreken in dit opzicht van 'loopbaaninactie': het niet handelen naar een gewenste loopbaanverandering. Ze wijzen erop dat loopbaaninactie reële consequenties met zich meebrengt, zoals negatieve gevolgen voor de gezondheid (zoals burn-out) en arbeidsproductiviteit (zoals contraproductief gedrag op het werk). Bovendien maakt een geringe loopbaanwendbaarheid in een toekomstige arbeidsmarkt van snellere kwalificatieveroudering werknemers erg kwetsbaar.

De noodzaak om zich aan te passen aan de snelle veranderingen die op ons afkomen is dan ook groot en wordt gezien als een basisvereiste binnen toekomstige loopbanen. De verschillende geïnterviewden wijzen erop dat zowel het individu, de werkgever als de overheid een verantwoordelijkheid dragen. Het individu zou de eigen job, loopbaan en competenties constant in vraag moeten stellen en mag niet vastroesten op zijn of haar stoel. Volgende vragen zijn daarbij belangrijk: beschik ik nog over de juiste competenties en vaardigheden? Wat leeft er op de arbeidsmarkt? Hoe ziet mijn job er binnen enkele jaren uit? Is wat ik vandaag doe en kan nog nodig in de toekomst? Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik inzetbaar blijf? Beschik ik nog over de juiste bagage om de toekomst aan te vatten?

Werkenden kunnen hierbij ook ondersteund en uitgedaagd worden. Nu rekruteren werkgevers nog te vaak de 'lineaire profielen', de mensen die perfect in het plaatje passen. Een inhoudelijke wending geven aan de loopbaan wordt nog te vaak afgestraft (zie ook het doctoraatsonderzoek van Vansteenkiste, 2014, en Vansteenkiste, Verbruggen, & Sels, 2016), waardoor werkenden of werklozen ontmoedigd kunnen worden om wendbaar te zijn. Ook een cultuur binnen de organisaties en de samenleving die te sterk gericht is op het benadrukken van mislukkingen in plaats van successen kan ervoor zorgen dat mensen geen veranderingen durven aan te gaan.

Anderzijds zou een wendbare houding en het continu nadenken over de loopbaan reeds aangeleerd kunnen worden in het initieel onderwijstraject, zodat dit een natuurlijke reflex wordt in de latere loopbaanfasen. Een aantal geïnterviewden acht het aanleren van dergelijke zelfredzaamheid cruciaal. Ze gaan er van uit dat individuen voornamelijk zelf het lot van hun loopbaan in handen zullen hebben

omdat werkgevers meer en meer zullen werken in een context waarin de vaardigheden die ze nodig hebben heel snel veranderen.

Het nadenken over en richting geven aan de loopbaan zou ook kunnen bijstaan worden door een eigen 'job manager' of 'job coach'. Verschillende geïnterviewden menen dat dit in de toekomst een belangrijke job kan worden. Deze ondersteuning gaat ook verder dan de eerder sporadische loopbaanbegeleiding die nu voorzien wordt en vaak moeite heeft om alle lagen van de bevolking te bereiken. Als we onze medische gezondheid nu reeds laten testen via geregelde check-ups, kunnen we dan ook onze loopbaangezondheid niet geregeld laten analyseren? Dit zou kunnen via een niet-vrijblijvend beleid zodat Mattheüseffecten vermeden worden en ook degenen die het meeste nood hebben aan de begeleiding deze verkrijgen.

## Naar een duurzaam leerklimaat

De evolutie naar andere werkvormen, een flexibele schil en meer loopbaanmobiliteit houdt ook in dat fases van leren en werken niet langer los van elkaar zullen staan, maar samenvloeien tijdens de levensloopbaan. Een continue leerhouding is noodzakelijk in een snel veranderende wereld waarin de vervaldatum van competenties steeds sneller bereikt wordt. De realisatie van een duurzaam leerklimaat tijdens de loopbaan vraagt om een diepgaande integratie van onderwijs en arbeidsmarkt volgens heel wat bevraagd. Op dit moment zijn onderwijs en arbeidsmarkt in hoofdzaak opgezet als aparte, rigide systemen, die slechts in beperkte mate op elkaar inspelen. Om het leren meer te kunnen inbedden tijdens de loopbaan, zou het onderwijsveld de bedrijven meer moeten beschouwen als leeromgevingen, en omgekeerd, zouden bedrijven zich meer kunnen zien als plaatsen waar mensen zich verder kunnen ontwikkelen.

Het zal daarom nodig zijn om de interactie tussen onderwijsinstellingen en arbeidsmarkt naar een hoger niveau te tillen. We wezen er in ons eerder rapport (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017) reeds op dat dit niet betekent dat onderwijs en arbeidsmarkt perfect op elkaar moeten aansluiten, maar er eerder gestreefd kan worden naar een beleid gericht op complementariteit tussen beide systemen.

Ook de bevroegden langs arbeidsmarktkant menen dat in een wereld van snelle verandering het een noodzaak is om (verder) in te zetten op een brede vorming, maar met voldoende werkveldgerichtheid van de onderwijsactoren. Tegelijkertijd heeft het onderwijs ook de belangrijke opdracht om jongeren voor te bereiden op de flexibiliteit die gevraagd zal worden in de toekomst. Dit vereist voldoende aandacht op het aanleren van een wendbare, leergierige attitude zodat nieuwe generaties vlot kunnen omgaan met de vele veranderingen die op hun toekomstig loopbaanpad zullen komen.

Veel van de bevroegden dringen dan ook aan op een scherpere dialoog tussen het arbeidsmarkt- en onderwijsveld. Dergelijk diepgaand overleg kan onder meer resulteren in het uitwerken van een flexibel onderwijs- en opleidingsaanbod dat het mogelijk maakt om beter te reageren op de snel veranderende bedrijfscontext in een digitale wereld. De deelname aan het regulier onderwijs door werkenden is niet veel gewijzigd de voorbije decennia, waardoor hoger onderwijs in hoofdzaak initieel onderwijs is (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017). Andere landen slagen er veel beter in om een aanbod uit te werken voor mensen met een job aangepast aan hun levensfase. In het Californisch model van Extended Universities (California State University, UCLA, UC Berkeley) worden zelfs meer werkende studenten aangetrokken dan studenten in het initieel onderwijs. Enkele van de bevroegden wijzen er eveneens op dat het arbeids- en onderwijsveld vlotter op elkaar inhaken in andere landen.

Maar er zijn ook voorbeelden waar bedrijven zelf de handen in elkaar slaan en gebruik maken van de digitale wereld om hun medewerkers te betrekken in een continu leerproces. Dit gebeurt onder meer via lerende netwerken waarin mensen vanuit een bepaalde interesse doelbewust kennis en ervaringen uitwisselen. Dat kan betrekking hebben op specifieke thema's (bijvoorbeeld talentmanagement, innovatie, inclusief ondernemen) of een afgebakende doelgroep (bijvoorbeeld managementassistenten, HR-professionals). Voor zowel de organisatie als de deelnemers aan het netwerk biedt het voordelen. Kennis wordt sneller verspreid en problemen kunnen bijgevolg vlugger opgelost worden. Het delen van 'best practices' kan een inspiratiebron zijn voor anderen, het laat kruisbestuiving

toe en helpt om concrete oplossingen te vinden voor gedeelde uitdagingen. Deze netwerken kunnen binnen de muren van een bepaalde organisatie blijven maar ook over de organisaties heen (bijvoorbeeld op sectorniveau) plaatsvinden. Daarnaast zijn er ook een aantal bedrijven die het verzorgen van opleidingen steeds vaker als hun eigen verantwoordelijkheid zien. De wereld verandert snel, zeker als er gewerkt wordt in een technologieomgeving. Om kort op de bal te spelen richten bedrijven hun eigen opleidingscentra op met op maat gemaakte lessen voor de werknemers.

In het rapport van Sels, Vansteenkiste en Knipprath (2017) somden we reeds een aantal instrumenten op die een duurzaam leerklimaat kunnen helpen bewerkstelligen. De uitbouw van een competentieverzekering is een van de pistes die past bij de idee van ongebonden arbeidsrelaties waar we volgens de geïnterviewden naartoe evolueren. Enerzijds zet deze in op het creëren van de nodige deelname-tijd, en anderzijds op een doelgerichte financiële ondersteuning. Tijd voor de nodige her- en bijscholing kan gecreëerd worden aan de hand van een loopbaanrekening die tijdens de actieve loopbaan wordt opgebouwd en aangewend. Een leerrekening zorgt dan voor de financiële middelen voor de her- en bijscholing, gespijsd door werkgever(s) en werknemer waarbij de overheid minimaal een fiscaal gunstregime initieert.

## Naar aandacht voor de kwetsbaren

Verschillende geïnterviewden vrezen dat de transitie naar de toekomstige arbeidsmarkt van specifieke groepen van personen, zoals vrouwen en laaggeschoolden, problematisch kan verlopen. Alleenstaande moeders zijn een steeds groter wordende groep in de bevolking, met vaak een preciaire financiële status. Het uitoefenen van een job in combinatie met de zorg voor kinderen maakt het voor hen niet evident om zowel de tijd als de financiële middelen te vinden om voldoende te investeren in hun vaardigheden. Ook laaggeschoolde profielen zijn kwetsbaar omdat ze de nodige digitale geletterdheid kunnen ontbreken en een moeilijkere te bereiken groep zijn voor het volgen van de broodnodige opleiding en bijscholing om hun vaardigheden toekomstbestendig te maken en houden. Een groeiende ongelijkheid kan daardoor ontstaan.

Bepaalde van de geïnterviewden geloven dat technologie en artificiële intelligentie (AI) deze kwetsbare groepen net zou kunnen helpen bij een aantal van de tekortkomingen die hun positie op de arbeidsmarkt op dit moment bemoeilijkt. Hun toekomst hoeft zo niet broos te zijn. Spraaktechnologie kan bijvoorbeeld een gebrek aan geletterdheid bij laaggeschoolden verhelpen, zodat ook zij beter inzetbaar kunnen worden in de arbeidsmarkt van de toekomst. Anderzijds zou er ook een herwaarderling kunnen komen van lagergeschoolde, ambachtelijke beroepen of beroepen waar veel menselijke ‘warme’ tussenkomst vereist is. De job van barista is hier een sprekend voorbeeld van. Starbucks haalde recent nog aan volop te blijven inzetten op hun barista’s, ook al kan deze job in principe geautomatiseerd worden:

A Starbucks barista isn't just doing a job that could be automated in the future. We've known how to build vending machines for coffee for decades, and with a bit of effort they could probably automate the sale of pastries too. Starbucks could lay off all of its baristas and make its stores fully automated. But Starbucks isn't going to do that because they know customers aren't just coming for the coffee. The ritual of ordering coffee and having a human being prepare it is an integral part of the Starbucks experience (Lee, 2016; geciteerd in Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017).

## **Droombeelden over de arbeidsmarkt**

In het vorige onderdeel gaven we een weerslag van wat de verschillende bevroagden als een min of meer bereikbare toekomst beschouwen voor de arbeidsmarkt richting 2050 en waar er tegenaan gebotst wordt om die toekomst te bereiken. We vroegen de verschillende geïnterviewden echter niet alleen naar wat zij als een realistisch toekomstbeeld zien, maar peilden eveneens naar hun ideale toekomstbeeld, hun droombeeld. In dit onderdeel gaan we hier dieper op in.

### **Naar meer zingeving**

Heel wat geïnterviewden hebben het in hun droombeeld over een toekomst waar er meer

plaats is voor zingeving binnen het werk dan nu volgens hen vaak het geval is. In deze ideale toekomst brengen de technologische ontwikkelingen die op ons afkomen voornamelijk voordelen mee voor de mensheid. Mensen kunnen er enerzijds efficiënter door werken en anderzijds worden heel wat taken overgenomen zodat er meer tijd vrijkomt voor andere dingen. De ideale toekomst is volgens meerdere respondenten een wereld waarin er tijd is om terug passies te ontdekken: wat doen we graag, waar halen we onze energie uit? Deze passies en talenten worden vertaald naar het werkleven zodat mensen terug meer zingeving vinden in hun job. Werkplezier wordt in dit droombeeld belangrijker dan louter het uitvoeren van een job tegen een levensloon.

Een deel van de geïnterviewden heeft een toekomstbeeld waarin minder uren gewerkt worden, zodat er meer vrije tijd overblijft. Over hoeveel minder werk er zal zijn, is er geen duidelijke consensus. Sommige gaan voor een halvering van de 38-uren week die nu in voege is, terwijl anderen het droombeeld hebben van een werkloze samenleving. Maar ook in dit laatste, extremere beeld stelt zich de vraag naar hoe voldoende zin kan gegeven worden aan de vrijgekomen tijd. Volgens een aantal bevroagden zijn de huidige problematieken van burn-out immers niet louter werkgerelateerd, maar worden ze versterkt door een gevoel van nutteloosheid en gebrek aan zingeving. Louter het werk wegnemen, zou in dat geval niet dé oplossing zijn om tot een burn-out-loze samenleving te komen.

### **Naar een beperking van sociale ongelijkheid**

In het droombeeld van de bevroagden is er voldoende aandacht voor burgers die uit de boot dreigen te vallen in een door technologie en robots gedomineerde omgeving, omdat ze niet (langer) over de juiste kennis en vaardigheden beschikken of hun arbeid overbodig wordt (zie ook Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017). In een ideale toekomst is er volgens de bevroagden dan ook verder nagedacht over een hervorming van de sociale zekerheid. Er is immers een scenario denkbaar waarin het huidige sociaal-economisch model, dat haar inkomsten voornamelijk haalt uit lasten op arbeid, niet langer toepasbaar is. Een nieuw model is in dat

geval aan de orde waarin de winsten van technologie op een eerlijke manier verdeeld worden over de verschillende bevolkingsgroepen.

In ons eerder rapport haalden we aan dat er verschillende mogelijkheden zijn om te kunnen omgaan met een scenario van minder betaalde arbeid waarin de sociale ongelijkheid toch beperkt wordt (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017). Vaak vermelde opties variëren van een 'robotdividend' dat iedereen zou toelaten te profiteren van de financiële opbrengsten van robots, een maatschappelijk dividend dat uitgekeerd wordt aan alle burgers vanuit public venture funds die een aandeel nemen in nieuwe technologieën, kapitaalparticipatie voor werknemers, of de invoering van een basisinkomen. De bevroegden refereren het vaakst naar een basisinkomen als een oplossing. Het is een economisch systeem waarbij iedere volwassene maandelijks een gegarandeerd basisinkomen krijgt, ongeacht of men een job uitoefent of niet. Er worden geen regels of voorwaarden opgelegd en het bedrag is voor iedereen hetzelfde. Mensen hebben bijgevolg meer vrijheid om hun eigen keuzes te maken. Ze kunnen tijd en ruimte vrijmaken voor vrijwilligerswerk of om de zorg voor kinderen op te nemen, een opleiding te volgen, een bedrijf op te starten, enzoverder. Er is immers een financiële zekerheid waardoor burgers meer risico's kunnen nemen, hun passie kunnen nastreven en zich maximaal kunnen ontplooiën. De sociale zekerheidssystemen zijn volgens een aantal van de bevroegden vandaag te veel gestoeld op principes van controles en bestraffing. Ze zijn complex en werken soms contraproductief of misbruik in de hand. Een systeem als basisinkomen is volgens hen transparanter. Iedereen krijgt iedere maand een universeel en onvoorwaardelijk basisinkomen waardoor er geen misbruik meer is.

Toch heerst er onder de geïnterviewden ook heel wat controverse rond het basisinkomen. Volgens sommigen zullen er winnaars en verliezers zijn in dit systeem. De winnaars zijn de welgestelde mensen, zij krijgen ondanks het kapitaal dat ze hebben eveneens een basisinkomen. Ook de werkenden zijn goed af met een loon bovenop het basisinkomen. Maar hoe het de meer kwetsbare mensen zal verkeren, zij die onder het huidige sociale zekerheidssysteem veel subsidies krijgen, is onduidelijker. Gaat het bepaalde groepen niet benadelen?

Een basisinkomen dekt ook niet alle facetten van een job. Arbeid vervult immers meer functies dan het voorzien van een inkomen. Het verschaft mensen ook een identiteit, zorgt voor sociale contacten en regelmaat. Is iedereen in staat om dit terug te vinden in andere domeinen? Een andere bedenking die regelmatig naar boven komt is het bijhorende kostenplaatje. Is een onvoorwaardelijk en universeel basisinkomen wel betaalbaar? Zijn er geen betere alternatieven?

## Naar een ethisch kader

We evolueren van een wereld waarin de mens leert omgaan met technologie naar een wereld waar de technologie leert omgaan met de mens (Eynikel, 2017). Via technologische toepassingen worden steeds meer beslissingen overgenomen van mensen, maar niet op een waardenneutrale wijze. Bovendien is technologie gebaseerd op rekenkrachten, rationele intelligentie, maar ontbreekt het aan emotionele intelligentie of een moreel bewustzijn. Toch kunnen toepassingen als AI of robots keuzes maken met morele consequenties. Dit stelt ons volgens een aantal bevroegden voor een nieuwe uitdaging. Hoe gaan we ethisch om met slimme technologie? Waar is het inzetbaar en waar niet? Wat willen we overlaten aan AI en waar blijft de mens aan het roer?

In de ideale toekomst van de bevroegden wordt er daarom een ethisch kader ontwikkeld dat het gebrek aan moreel bewustzijn van technologie kan ondervangen. Op juridisch en ethisch vlak kunnen zo antwoorden geformuleerd worden op vragen met betrekking tot morele verantwoordelijkheid, privacyaspecten die in het gedrag komen of afgeschermd moeten worden, het bepalen van grenzen waar technologie ingezet kan worden, enzoverder. Dit ligt in lijn met de technology assessment waar we eerder toe opriepen (Sels, Vansteenkiste, & Knipprath, 2017). Een integrale agenda over robot en samenleving maakt het mogelijk om een evaluatie op te stellen van de ethische en maatschappelijke impact van nieuwe technologie en van de verdeling van de baten van technologische vooruitgang. De meeste respondenten gaan eveneens uit van het beeld van een maakbare toekomst, zodat de richting, graad en snelheid van digitalisering beïnvloedbaar is.

Een aanpak waar in dit kader naar verwezen wordt is het WIN-canvas van Eynikel (2017). Dit model draagt bij tot een waardegedreven innovatieproces. Het brengt zowel de mens, de maatschappij als de moraal achter een innovatie in beeld. Het gaat in op de verschillende betrokken partijen van een welbepaalde innovatie, de impact op de verschillende partijen en welke waarden bevordert en uitgedaagd worden. Met autonome technologie komen steeds meer beslissingen bij de ontwerper te liggen in plaats van bij de gebruiker. Een ingenieur maakt nu de meeste ethische beslissingen en is zo geen neutrale actor bij de ontwikkelingen van technologie. Dit betekent volgens sommige bevrageden dat er een belangrijke rol is weggelegd in het onderwijs om toekomstige ingenieurs en wetenschappers maatschappelijk verantwoord te laten innoveren. Een dergelijke ethische basis vinden we nu nog te weinig terug in het curriculum van STEM-opleidingen. In een ideale toekomst zijn ingenieurs hierover voldoende geschoold en opereren ze zo niet louter als de architect van toekomstige technologie, maar als de architect van de toekomstige samenleving volgens een doordacht waarde kader.

## Naar blockchain

Een aantal bevrageden dromen luidop van een toekomst waarin alle burgers een blockchain hebben waarin al hun data vervat zit en op een gemakkelijke manier inzichtelijk kan worden gemaakt. In 2009 werd de eerste gedecentraliseerde digitale munt, de Bitcoin, gelanceerd. De achterliggende technologie die digitale munten mogelijk maakt, is blockchain. Vernieuwend aan blockchain is dat informatie niet via een centraal punt gevalideerd wordt, maar door alle computers in het netwerk (Swan, 2015). Voorstanders van blockchain verwachten naast de Bitcoin nog veel meer toepassingen in de toekomst. Ook bij enkele bevrageden maakt deze technologie deel uit van hun ideale toekomst. Het systeem zou alle operaties kunnen overnemen waar nu een tussenpersoon de correctheid van informatie verifieert, gaande van notariaat tot verkiezingen. 'Slimme' blockchain contracten zullen efficiënter zijn dan standaard contracten omdat ze steeds automatisch kunnen reageren op het al dan niet voldoen aan de contractvoorwaarden. Individuen kunnen met blockchain hun persoonlijke data zelf beheren, waardoor het een platform

als Facebook kan vervangen. Mensen kunnen dan inkomsten krijgen uit het verkopen van hun data. Met big data en 'deep learning' kunnen ook aanbevelingen gemaakt worden op basis van die persoonlijke data, waardoor beter omgegaan kan worden met allerlei problemen. De vraag stelt zich of iedereen op eenzelfde manier kan genieten van de potentiële winsten van blockchain, of dat dit net bepaalde ongelijkheden zal vergroten. De noodzaak aan een ethisch kader, zoals aan bod gekomen in het vorige onderdeel, lijkt daarom ook hier groot.

## Naar betere arbeidsmarktintegratie van de kwetsbaren

Bevrageden dromen van een creatiever omgaan met en beter integreren van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Dat willen ze vanuit de overtuiging dat een werkcontext waarin de persoon kan functioneren en zelfs uitblinken, niet alleen iets is waarop mensen recht hebben, maar ook zorgt voor maatschappelijke winst. Daarbij denken ze zowel aan arbeidsovereenkomsten die aanpasbaar zijn naargelang wat het individu aankan en nodig heeft, als aan het zoeken naar specifieke contexten waar iemands 'beperkingen' voordelen worden.

Door een gebrek aan kansen en mogelijkheden kunnen kwetsbare personen zich vaak niet ontplooiën op de arbeidsmarkt. De geïnterviewden benadrukken het belang die onderbenutte talenten aan te boren, omdat dit zowel het individu als de gehele samenleving ten goede komt. Ze kijken daarvoor onder meer naar bijsturing vanuit de overheid en zelfs het aanpakken van persoonlijke problemen die tot kwetsbaarheid leiden met behulp van nieuwe technologieën zoals artificiële intelligentie.

## Slotbeschouwingen

### Nood aan een dynamische langetermijnstrategie

De geïnterviewden zijn het er unaniem over eens dat een langetermijnstrategie uitzetten voor de toekomst cruciaal is voor een overheid. Dit kan volgens hen perfect samengaan met het opstellen van kortetermijndoelen, die vanuit politieke hoek electoraal eveneens belangrijk zijn. Op dit moment



ontbreekt het Vlaanderen nog aan een langetermijnvisie, wat verschillende bevrageden bezorgd maakt. Volgens hen loopt Vlaanderen nog te veel de feiten achterna, en bieden we met de betrokken actoren tot op heden onvoldoende een antwoord op de vele uitdagingen die ons te wachten staan. De geïnterviewden drukken de hoop uit dat binnen initiatieven als Visie 2050 van de Vlaamse Regering de discrepantie tussen alledaagse praktijken en het toekomstbeeld kan verkleinen.

De geïnterviewden plaatsen ook een reeks kanttekeningen bij het opstellen van een strategie richting 2050. De toekomst is niet eenduidig en volledig voorspelbaar, maar zal vele wendingen nemen, zodat er nood is aan een dynamische strategie, die voortdurend kan bijgesteld en aangepast worden naargelang de realiteit die voorligt. Op die manier is het niet voldoende om eenmalig gedurende een afgebakende periode een denkoefening op te stellen over de toekomstige arbeidsmarkt en onderwijs in 2050. Het is net nodig om zo'n project te vertalen naar een continu proces waarbij ook een brede waaier aan actoren worden betrokken, op alle niveaus en geledingen van de bevolking.

Bij het opstellen van een dynamische strategie die en court de route bijgesteld wordt, mogen we ons volgens een aantal bevrageden niet laten leiden door wat mogelijk is binnen de bestaande structuren. Idealiter wordt er vertrokken vanuit een wit blad, en wordt er zo een beeld opgemaakt van wat we willen realiseren als samenleving. Zo kan bekeken worden hoe het huidige systeem kan aangepast worden in de richting die als ideaal wordt beschouwd.

## Nood aan een holistische aanpak

Een dynamische langetermijnstrategie zal niet volstaan om de toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden, menen verschillende van de bevrageden. Zij wijzen erop dat ook een multidisciplinaire aanpak onontbeerlijk wordt, waarbij de verschillende beleidsdomeinen veel meer onderling afstemmen. In Sels, Vansteenkiste en Knipprath (2017) wezen we er reeds op dat cross-curriculaire projecten kunnen helpen om de menselijke vaardigheden complementair aan robots te kunnen aanscherpen en uitspelen. Een toekomst van complementariteit

vraagt ook het zoeken naar meer dwarsverbanden tussen de verschillende beleidsdomeinen. Ook een Visie 2050 strategie vraagt in principe naast een inter-beleidsdomeinenkader, ook een intra-beleidsdomeinenkader. De dag van vandaag vinden de verschillende bevrageden een dergelijke beleidsoverschrijdende werkwijze nog niet terug. Heel wat kwetsbare profielen worden volgens een aantal bevrageden nochtans geconfronteerd met een problematiek die steeds complexer wordt en zo noopt tot een holistische aanpak. Zoals we reeds in de voorgaande hoofdstukken zagen, blijft aandacht voor de noden van kwetsbaren in de samenleving een belangrijke opdracht voor de toekomst.

## Nood aan ondersteunende sociale partners en overheid

Het uitgangspunt van Sels, Vansteenkiste en Knipprath (2017) is een maakbare toekomst:

Technologie en digitalisering zijn geen externe factoren die ons overvallen en ons werk afnemen, maar middelen die we ter beschikking hebben en kunnen inzetten voor meer welvaart en welzijn. Kwalificaties en competenties zijn niet zomaar te accepteren kenmerken van de toekomstige beroepsbevolking, maar beïnvloedbare variabelen die we via doordachte keuzes in onderwijs en vorming kunnen sturen en in de school van de toekomst zullen realiseren. [...] Hoe loopbanen en arbeidsvoorwaarden er zullen uitzien wordt niet zozeer bepaald door een ongrijpbare onzichtbare hand, maar is mede uitkomst van beleid en dus van menselijke keuzes.

Ook het merendeel van de geïnterviewden deelt dit optimisme.

Uitgaan van een maakbare toekomst veronderstelt dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de overheid en sociale partners om de toekomst te helpen vormgeven. Zij kunnen zorgen voor de juiste omstandigheden waarin mens en robot – in een systeem van corobot – elkaar kunnen versterken in plaats van tenietdoen. Een belangrijke voorwaarde voor een toekomst van complementariteit is volgens de bevrageden dat de verschillende sociale partners elkaar zien als partners en ondersteunen.

Dit betekent voor hen dat het conflictmodel waar het Belgische sociaal overleg zich nog (te) vaak in verliest wordt losgelaten en plaatsmaakt voor een model met meer gedragen dialoog. In zo'n overleg 2.0 is het voor de geïnterviewden belangrijk dat de focus niet zozeer ligt op het vrijwaren van de job van mensen, maar op het beschermen van de mensen zelf, los van hun specifieke job of statuut.

De taak van de overheid en sociale partners is zorgen voor een wendbare regelgeving, die vertrekt vanuit langetermijndoelen, eerder dan de waan van de dag te volgen. Een zekere vooruitziendheid is daarbij relevant, zodat de regelgeving niet steeds de feiten achterna loopt, maar proactief in staat is om snel in te spelen op nieuwe evoluties.

Daarnaast kan de overheid er ook over waken dat bureaucratie en te strikte regelgeving tot een minimum herleid worden. Om toekomstgericht te kunnen werken, hebben organisaties volgens de respondenten nood aan autonomie en experimentele ruimte. Anderzijds kunnen de verschillende actoren niet alleen het beleid van de overheid afwachten, maar moeten ze ook zelf ruimte durven nemen. Verandering gaat vaak (te) traag. Het is daarom relevant om niet louter uit te gaan van het beleid, maar ook zelf het beleid mee te maken.

België handelt uiteraard niet alleen, maar is onderdeel van een bredere internationale context. Ook technologie stopt niet aan de landsgrenzen. Hoe er zal worden omgegaan met technologie, robotisering en de bijhorende ethische vraagstukken, en hoe de arbeidsmarkt en het onderwijs daarop inspelen, is daarom evenzeer onderhevig aan supranationale invloeden. De bevroegden wijzen erop dat we ons daarom niet mogen laten verleiden om louter regionaal te denken. Er is nood aan globaal overleg en het maken van internationale afspraken.

## Nood aan wendbaarheid

In het rapport Sels, Vansteenkiste en Knipprath (2017) beklemtoonden we dat 2050 niet zomaar voorspelbaar is:

We hebben in projectiemodellen al de grootste moeite om een accuraat beeld te schetsen van hoe het in 2020 of 2025 zal zijn, laat staan

dat we goed kunnen inschatten wat ons binnen 34 jaar te wachten staat. Zelfs kortetermijnprojecties worden zelden realiteit, bijvoorbeeld doordat ze bijsturende beleidsinterventies ontlokken, het arbeidsaanbod onverwacht krimpt of verruimt of de economische conjunctuur de vraag naar arbeid bruusk bijstuurt.

In dit initiële rapport hadden we daarom allerminst de intentie een voorspelling te maken van de arbeidsmarkt en onze systemen van levenslang leren in 2050. Ook in dit rapport – en breder in het gehele Visie 2050 traject – ambiëren noch de geïnterviewden, noch de auteurs dit.

Een geïnterviewde wijst er zelfs op dat het uitdenken van transitiepaden richting 2050 in wezen een onmogelijke opdracht is. Het is immers een oefening in lineair denken, terwijl de toekomst zich niet laat vertalen in een rechte lijn traject. Zogenaamde 'black swan events' kunnen de samenleving immers stevig door elkaar schudden, maar zijn op voorhand niet te voorzien of te voorspellen terwijl ze wel grote effecten kunnen hebben op het alledaagse leven en de wereldorde.

De geschiedenis kan op elk moment wendingen nemen die niet te voorzien of te voorspellen waren. Een van de belangrijkste eigenschappen van onze samenleving is daarom wendbaarheid op alle niveaus. Wendbaarheid op individueel vlak tijdens de (onderwijs)loopbaan. Wendbaarheid op vlak van arbeidsmarktstructuren, organisaties, instituties, regelgeving en beleid. Het langetermijnperspectief van een 'plan 2050' gaat daarom idealiter altijd gepaard met uitgesproken proactiviteit op de korte termijn. Om te kunnen inspelen op de geschetste uitdagingen en veranderingen op vlak van arbeidsmarkt en onderwijs zullen de instituties van de toekomst in eerste instantie responsief moeten zijn, en hun regelgeving in staat om zich aan te passen. Experiment en durf lijken daarbij sleutelwoorden.

*Sarah Vansteenkiste  
Michelle Sourbron  
Katie Pasgang  
Steunpunt Werk*

## Bibliografie

---

- Billiet, M., Boulogne, J., Bruggeman, K., et al. (2018). Leven, leren en werken in 2050. Bevindingen uit de transitie-arena in het kader van Visie 2050. *Over:Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 28(2), 134-140. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- Elchardus, M., & Te Braak, P. (2014). *Toekomstverwachtingen van jongvolwassenen*. Rapport 3, Carrière en beroep. Onderzoeksgroep TOR, Vakgroep Sociologie, Vrije Universiteit Brussel.
- Eynikel, J. (2017). *Robot aan het stuur. Over de ethiek van techniek*. Leuven: Lannoo Campus.
- Hofstede, G. (1983). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (2003). *Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. SAGE Publications.
- Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations. A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness*. Brussels: Nelson Parker.
- Raworth, K. (2017). *Doughnut economics: seven ways to think like a 21st-century economist*. Chelsea Green Publishing.
- Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA – KU Leuven.
- Swan, M. (2015). *Blockchain: Blueprint for a new economy*. Sebastopol, Calif: O'Reilly Media.
- Vansteenkiste, S. (2014). *Does flexibility work for the workless? Examining the impact of a flexible job search among unemployed jobseekers* [PhD thesis]. KU Leuven.
- Vansteenkiste, S., Verbruggen, M., & Sels, L. (2016). Flexible job search behaviour among unemployed jobseekers: antecedents and outcomes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(6), 862-882.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2016). *When people don't realize their career decisions: Towards a theory of career inaction*. Academy of Management Meeting. Anaheim, California (USA), 5-9 August 2016.