

De impact van (technologische) veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid

De Vos, A., & Desmet, S. (2020). *Hoe toekomstbestendig is uw job? Internationaal onderzoek naar de invloed van technologische veranderingen op jobs, competenties en inzetbaarheid*. Onderzoek uitgevoerd in het kader van de SD Worx Leerstoel "Sustainable Careers", i.s.m. De Tijd/L'Echo en Bpact.

Technologie laat zich meer en meer voelen in jobs. Onder het motto "Hoe toekomstbestendig is uw job?" peilde Antwerp Management School in februari 2020 in samenwerking met De Tijd/L'Echo, SD Worx en Bpact/Indiville naar de (verwachte) impact van technologische veranderingen op jobs, werkbeleving en vaardigheden en naar hoe medewerkers, leidinggevend en organisaties hiermee omgaan. De bevraging bereikte 2265 Belgische werknemers en 1504 leidinggevend. Uit de resultaten blijkt onder meer dat technologie de voorbije jaren voor drie op de vier werknemers tot veranderingen in hun manier van werken heeft geleid, en bij een op de vier veranderde ook het takenpakket grondig. De bevindingen zijn belangrijk om de impact van digitale transformatie op de inzetbaarheid van de arbeidspopulatie te begrijpen, maar zijn tevens relevant in de huidige coronacrisis. Deze maakt immers eens te meer duidelijk hoe in onzekere en snel veranderende tijden, het toekomstbestendig maken van werknemers cruciaal is voor duurzame loopbanen, performante bedrijven en een vlot werkende arbeidsmarkt. In dit artikel belichten we de voornaamste resultaten uit het onderzoek.

Verandering als constante

Onderzoek van Arntz, Gregory en Zierahn (2016) concludeert dat automatisering en digitalisering

waarschijnlijk niet tot een enorme jobdestructie zullen leiden. Onze resultaten lijken dit te onderschrijven, voortgaand op de sterke spreiding van de respons. Zo geeft een op de drie bevroegde werknemers te kennen dat technologie de voorbije drie jaar een positieve invloed heeft gehad op het aantal jobs in hun organisatie, een gelijkwaardig aantal ervaart geen invloed, en nog eens een derde rapporteert dat technologie tot een daling van het aantal jobs leidde. Bovendien stelt bijna de helft van de leidinggevend (48%) dat het aantal jobs de komende jaren niet zal wijzigen als gevolg van technologie, terwijl 20% van hen een daling anticipeert.

Voor een groot aantal werknemers heeft technologie wel een impact op hun job. Slechts een kleine vijf procent van de bevroegde werknemers ervaarde de voorbije drie jaar geen enkele verandering in de

manier waarop ze hun job uitvoeren. Internationaal onderzoek van Nedelkoska en Quintini (2018) wees uit dat 14% van de jobs in OESO-landen een grote kans heeft om geautomatiseerd te worden,

voor 32% van de jobs zou de manier van uitvoering substantieel kunnen veranderen. Baert en Ledent (2015) verwachten dat zo'n 49% van de jobs in België vatbaar is om op termijn geautomatiseerd te worden. Uit onze bevraging blijkt dat technologie vooral de manier waarop werk wordt uitgevoerd beïnvloedt: bij 45 procent is de manier van werken zeer sterk tot compleet veranderd door technologie. Vooruitblikkend naar de komende vijf jaar, verwacht 97% verdere wijzigingen in de manier van werken, waarbij 42% een sterke tot complete verandering verwacht.

Ook de inhoud van de job was de voorbije drie jaar aan veranderingen onderhevig bij heel wat werknemers, zij het in iets mindere mate (14% zegt geen wijzigingen te hebben ervaren); 24 procent rapporteert een zeer sterke tot complete wijziging van het takenpakket de voorbije drie jaar. De meerderheid verwacht verdere inhoudelijke veranderingen de komende vijf jaar: slechts 7% verwacht geen veranderingen, 28% verwacht een zeer sterke tot complete wijziging van hun takenpakket.

Het aandeel werknemers wiens job een volledige transformatie heeft gekend, ligt lager: 37% geeft aan dat dit niet het geval was voor hun job de voorbije drie jaar, maar toch zien we ook hier 13% werknemers wiens job een (bijna) volledige transformatie kende in het verleden. Een iets hoger percentage (15%) verwacht dergelijke transformatie de komende vijf jaar. Dit zijn percentages op basis van de bevraging bij werknemers. Leidinggevend rapporteren een gelijkaardige trend wanneer het gaat over wijzigingen in de jobs binnen hun team en wat betreft hun eigen job als leidinggevende.

Werknemers met jobs bestaande uit cognitieve en non-routinetaken ervoeren de voorbije drie jaar significant meer veranderingen in manier van werkuitvoering en in hun inhoudelijke takenpakket, en verwachten ook de komende vijf jaar meer veranderingen op dit vlak, in vergelijking met werknemers die vooral manuele en routinetaken uitvoeren. In lijn hiermee rapporteren uitvoerende medewerkers algemeen minder verandering dan de andere functiecategorieën (middenkader, professionele medewerkers, senior management en directie). Dit sluit aan bij internationaal onderzoek van onder andere Nedelkoska en Quintini (2018), waaruit blijkt dat het risico op automatisering dat technologie met

zich meebrengt, zich vooral bij routineuze jobs en lager geplaatste functies situeert. Qua sector springt de financiële sector eruit met zowel de meeste ervaren als verwachte veranderingen, gevolgd door de IT-sector en de openbaar besturen.

Technologie bevordert groeikansen, maar vormt risico voor stress en verbondenheid

Vanuit een loopbaanperspectief is het relevant om de gevolgen van technologie voor de duurzaamheid van de loopbaan te bekijken. Daarbij hebben we twee indicatoren van duurzame loopbanen meegenomen, namelijk inzetbaarheid en werkbaarheid (De Vos, Van der Heijden, & Akkermans, 2020). Algemeen blijkt dat de meerderheid van werknemers een positieve invloed ervaren op hun inzetbaarheid. Zo ervaart 65% van de werknemers een positieve invloed op de leermogelijkheden die ze hebben in hun werk; 52% ervaart een positieve invloed op de mate van uitdaging in hun job. Ook op het kunnen inzetten van sterktes in de job en op autonomie in de manier waarop men het werk uitvoert, wordt door de meerderheid een positieve invloed ervaren (respectievelijk 57% en 55%).

Wat betreft de werkbaarheid, leidt technologie bij 34% tot meer stress, en bij 24% staat de verhouding tussen wat het werk mentaal van hen vraagt en wat ze aankunnen onder druk door technologie. Daarnaast voelt 21% een negatieve impact op de verbondenheid met hun collega's. Dit is ook een bekommernis bij leidinggevend: 44% van hen ziet een negatieve invloed van technologie op de stress die hun mensen ervaren, en 20% vreest voor het gevoel van verbondenheid. Ook leidinggevend zijn echter uitgesproken positief over de kansen tot groei en ontwikkeling die technologie biedt: 74% ziet een positieve invloed op leermogelijkheden van medewerkers, 62% op het inzetten van sterktes, 59% op groeimogelijkheden in de huidige job en 57% op uitdagingen ervaren in het werk.

Technologie heeft echter niet voor iedereen een even positieve of negatieve invloed. Oudere en meer ervaren werknemers ervaren de invloed van technologie algemeen als negatiever dan jongere;

de invloed van leeftijd en jobanciënniteit speelt het sterkst wat de negatieve invloed op stress betreft, en op hetgeen men mentaal aankan. Daartegenover staat dat hoger geplaatste functies algemeen een meer positieve invloed ervaren dan lagere functieniveaus.

Vaardigheden voor de toekomst

We hebben de gevolgen van technologie voor inzetbaarheid verder onder de loep genomen door de respondenten te bevragen welke volgens hen de belangrijkste competenties zijn om – gegeven de context van technologische veranderingen – inzetbaar te blijven in de huidige job of in toekomstige jobs.

Opvallende vaststelling is dat werknemers en leidinggevendenden het eens zijn over de vijf competenties die het belangrijkste zijn om toekomstbestendig te zijn. Omgaan met veranderingen staat voorop: 51% van de werknemers en 57% van de leidinggevendenden plaatst dit in de top vijf van vaardigheden voor de toekomst. De overige vier vaardigheden die door beide groepen het sterkst naar voor worden geschoven zijn flexibele ingesteldheid, het kunnen oplossen van complexe problemen, digitale vaardigheden en klantgerichtheid. Opvallend is dat de minst belangrijke competenties te maken hebben met sociale vaardigheden (onderhandelen, emotionele intelligentie en *people management*) en met jobspecifieke vaardigheden.

Het belang van jobspecifieke vaardigheden wordt algemeen laag gescoord, maar ligt wel hoger voor arbeiders dan voor bedienden of kaderleden. Bij deze laatste groep wordt het belang van kritisch denken en creativiteit relatief meer benadrukt, terwijl een flexibele ingesteldheid relatief minder vaak wordt aangestipt. In de top vijf zien we een aantal sectorspecifieke verschillen. Zo staat creativiteit meer voorop in de handel en in ICT dan in de andere sectoren.

Algemeen heerst er optimisme over de mate waarin werknemers deze vaardigheden bezitten, maar de cijfers bevestigen wel het beeld dat digitale vaardigheden beter beheerst worden door jongeren: oudere werknemers scoren zichzelf significant lager. Werknemers die een hogere jobanciënniteit

hebben, beheersen hun jobspecifieke vaardigheden naar eigen zeggen beter, maar omgaan met veranderingen, flexibele ingesteldheid en leervermogen liggen lager dan bij werknemers met een lagere jobanciënniteit.

Wat zorgwekkend is, is dat een harde kern van tien procent van de ondervraagde werknemers zichzelf systematisch als obsoleet percipieert – dit betekent dat ze aangeven dat hun vaardigheden minstens deels verouderd zijn, of vrezen voor de waarde van hun competenties in hun huidige of toekomstige jobs.

- Een op acht werknemers zegt dat hun huidige vaardigheden niet langer op prijs gesteld worden, een op tien werknemers vreest dat technologische ontwikkelingen veel van hun kwalificaties overbodig maken.
- Bijna 17% stelt dat functies zoals die van hen bij reorganisaties vaak in het gedrang komen.
- 14% signaleert dat de taken en werkwijzen in hun beroep zodanig veranderd zijn dat ze moeite hebben om de laatste evoluties te volgen.
- Niet zozeer leeftijd maar vooral een hoge jobanciënniteit en een hoog aandeel routinetaken in de job verklaren gepercipieerde obsolescentie. Van de medewerkers die langer dan 25 jaar dezelfde job uitvoeren, scoort 19% hoger dan gemiddeld op obsolescentie, terwijl dat percentage aanzienlijk lager is (6%) bij diegenen die minder dan drie jaar hun huidige job uitvoeren.
- Ook respondenten in functies met veel manuele en routinematige taken scoren zichzelf bovengemiddeld op obsolescentie. Dit zijn dan ook de jobs die het meeste gevaar lopen op automatisering (zie onder andere het onderzoek van Nedelkoska en Quintini, 2018).

Opvallend is tot slot dat bijna een derde van de werknemers (27%) pessimistisch is over de kansen op ander werk in de huidige organisatie. Veel werknemers achten hun kansen op het vinden van ander werk hoger bij andere werkgevers dan in hun huidige bedrijf. Tegelijk bevestigt ook deze studie de gehechtheid van werknemers aan hun werkgever, er is weinig neiging tot externe mobiliteit. Hoewel ongeveer de helft aangeeft in hun loopbaan nog heel wat andere zaken te willen doen dan de huidige job, is dit voor de meerderheid (55%) wel bij de huidige werkgever. Dit vinden we ook terug in onderzoek over loopbaanimmobiliteit. Verbruggen

en De Vos (2019) beschrijven kenmerken van loopbaaninertie, wat verwijst naar het onvoldoende inspelen op een gewenste verandering, zodat je in dezelfde situatie blijft zitten. Externe mobiliteit betekent voor de meeste mensen een verandering van een grote omvang, waardoor ze minder geneigd zullen zijn hiervoor te kiezen. Een andere job bij dezelfde werkgever is minder ingrijpend – maar wanneer de gepercipieerde mogelijkheden hiervoor beperkt zijn, zal ook dit werknemers afremmen om intern te solliciteren.

Ook leidinggevend hebben voorbehoud bij de interne inzetbaarheid van hun medewerkers. Zo zegt 30% dat weinig tot niemand van hun medewerkers intern makkelijk een andere functie zou kunnen vinden indien zij ernaar op zoek zouden gaan. Ook signaleert 12% van de leidinggevend dat de competenties van veel werknemers in hun team verouderd zijn. Maar liefst een op drie (33%) zegt dat de kwaliteiten van heel wat teamleden overbodig worden door technologie en 43% heeft medewerkers in het team die niet meer kunnen volgen.

Hoe medewerkers toekomstbestendig maken?

Medewerkers toekomstbestendig maken is een gedeelde verantwoordelijkheid van werknemer, leidinggevende en hr. Ongeveer de helft van de werknemers krijgt naar eigen zeggen van hun leidinggevende de nodige ondersteuning in hun ontwikkeling. Dit kan diverse vormen aannemen: een gesprek over de verdere loopbaan, aandacht van de leidinggevende voor verdere ontwikkeling en niet louter voor prestaties, of het zorgen voor opleidingskansen. Toch valt zowat een vijfde van de werknemers uit de boot op dit vlak. Zo geeft maar liefst 27% te kennen dat hun leidinggevende tijdens gesprekken enkel begaan is met prestaties in de huidige job en niet met hun verdere ontwikkeling; 23% mist feedback vanwege de leidinggevende.

De focus op competenties zoals omgaan met veranderingen en flexibiliteit staat in contrast met de klassieke manier waarop in veel organisaties loopbanen vorm krijgen. Zo geeft 52% van de leidinggevend en 54% van de werknemers te kennen dat het in hun bedrijf de gewoonte is dat medewerkers jarenlang hetzelfde werk doen. Slechts een

minderheid (22% van leidinggevend, 21% van werknemers) spreekt deze stelling tegen.

De meerderheid (60% van leidinggevend, 54% van werknemers) is het er wel over eens dat leren en ontwikkelen belangrijk zijn in hun organisatie, maar dit lijkt eerder beperkt te blijven tot klassieke vormen van opleiding, veeleer dan activiteiten die loopbaanontwikkeling en inzetbaarheid stimuleren via ervaringen in de huidige job of de ruimere organisatiecontext. Zo'n zeven op de tien werknemers in onze steekproef had het voorbije jaar een opleiding gevolgd van minstens één dag. Opleidingen gericht op jobspecifieke vaardigheden staan hierbij voorop (in contrast met het relatief lagere belang van jobspecifieke vaardigheden als competentie voor de toekomst), gevolgd door opleidingen in digitale vaardigheden. Verbredende opleidingen werden relatief minder vaak gevolgd.

Hoewel zowel werknemers als leidinggevend opleiding en ontwikkeling als een gedeelde verantwoordelijkheid zien, geeft toch 80% van de werknemers aan dat het de werkgever is die moet instaan voor de financiering van opleidingen. Met de focus op jobspecifieke vaardigheden lijkt dit logisch, maar het contrasteert opnieuw met het belang van meer generieke competenties dat eerder werd benadrukt. Over wie de tijd moet vrijmaken om opleiding te volgen, lopen de meningen meer uit elkaar: volgens 37% is dit de werkgever, volgens 47% moeten beide partijen hieraan een bijdrage leveren en slechts voor 15% ligt dit bij de werknemer zelf.

Algemeen zijn werknemers in onze steekproef erg bezig met hun loopbaan en ontwikkeling, waarbij 60% aangeeft ervoor te zorgen dat zij vaardigheden ontwikkelen die ook in de toekomst relevant zullen zijn, terwijl eenzelfde aandeel ontwikkelingen binnen het eigen vakdomein opvolgt. Daartegenover staat dat het voor heel wat werknemers niet evident is om rond hun toekomst de dialoog aan te gaan met hun leidinggevende. Iets meer dan de helft (55%) vraagt raad aan de leidinggevende over welke training of ervaring nuttig kan zijn voor de verdere loopbaan. Ongeveer twee op de drie gaat het gesprek aan met hun leidinggevende over hun loopbaanambities. Wat het ontwikkelen van loopbaancompetenties betreft, is er dus voor het (hr-)beleid nog werk aan de winkel.

Bijna 1 op 4 werknemers in risicozone

Wanneer we de werknemersdata omtrent obsoletie en inzetbaarheid enerzijds, en initiatieven om de loopbaan toekomstbestendig te maken anderzijds, samenbrengen in een clusteranalyse, vinden we drie grote groepen werknemers terug.

De helft van de respondenten scoort hoog wat toekomstbestendigheid betreft. Deze eerste groepervaart een hoge inzetbaarheid en ziet de eigen competenties niet als verouderd. Deze respondenten scooren hoog op loopbaanzelfsturing, zoeken zelf actief leermogelijkheden op, en ervaren ook een sterke loopbaanondersteuning door hun leidinggevende. De inzetbaarheidscultuur in hun organisatie is, in vergelijking met het gemiddelde, hoog. In deze groep vinden we werknemers met de laagste jobanciënniteit, en ook werknemers die het vaakst van job zijn veranderd in hun loopbaan. Hun takenpakket wordt gekenmerkt door een hoog aandeel cognitive en non-routine taken. Bovendien geven zij te kennen dat jobspecifieke kennis relatief minder belangrijk is dan generieke kennis om performant te zijn in de job. Het lijkt erop dat bij deze werknemers de combinatie van uitdagende jobinhoud, loopbaanondersteuning en zelfsturing elkaar versterken en leiden tot een hoge mate van toekomstbestendigheid.

Daartegenover bevindt 24% zich in de gevarenzone. Werknemers in deze tweede groep scoren hoger dan gemiddeld op obsoletie en schatten hun inzetbaarheid buiten de huidige job laag in. Bovendien rapporteren zij een significant lagere score op zelfsturing, én op ondersteuning door hun leidinggevende. Ze ervaren in hun organisatie weinig inzetbaarheidsbevorderende initiatieven. De werknemers in deze groep zijn significant ouder en langer bij hun huidige werkgever in dienst dan in de andere twee categorieën en zij rapporteren de hoogste jobanciënniteit. Ze werken doorgaans in lagere functieniveaus en voeren jobs uit met veel manuele en routinetaken. Hier zien we dus een negatief versterkende cirkel van lage persoonlijke en organisatiegestuurde betrokkenheid bij de eigen loopbaan toekomst.

De derde groep is een tussencategorie: 26% van de werknemers scoort qua obsoletie en inzetbaarheid tussen de vorige groepen in. Ook zij rapporteren

een lage *employability* cultuur in hun organisatie, maar ze compenseren dit door een hoge score op loopbaanzelfsturing en het actief opzoeken van leerkanalen. Ze nemen met andere woorden actief initiatief om hun loopbaan toekomstbestendig te maken, maar ervaren hiertoe minder kansen binnen de eigen organisatie.

Conclusie en aanbevelingen

Technologie heeft de voorbije jaren vooral tot veranderingen in de manier van werken geleid. Echte transformaties bleven bij de meeste respondenten uit. Zowel leidinggevenden als werknemers verwachten dat deze trend zich de komende jaren zal doorzetten. Om toekomstbestendig te zijn, zo blijkt uit onze bevraging, zijn niet zozeer jobspecifieke competenties van belang maar wel generieke vaardigheden zoals omgaan met veranderingen, complexe problemen kunnen oplossen, en een flexibele ingesteldheid; ook digitale vaardigheden worden beklemtoond.

In een snel wijzigende context is aandacht voor duurzame loopbanen meer dan ooit van belang. Daarbij is het moeilijk de toekomst te voorspellen, maar we kunnen ons er wel op voorbereiden – vandaar ook de relevantie van deze algemene, inzetbaarheidsbevorderende competenties.

In contrast hiermee, blijft de focus van de meeste bedrijven en werknemers op leren en ontwikkeling echter erg conservatief. In de meerderheid van de bedrijven is er weinig aandacht voor interne mobiliteit en ook al schatten de meeste werknemers hun kansen op interne jobmobiliteit laag in, toch wil een meerderheid hun loopbaan liefst zolang mogelijk bij dezelfde werkgever voortzetten. Hoewel er algemeen een optimisme heerst over de eigen toekomstbestendigheid, tekent zich een kwetsbare groep af die een hoge veroudering van de huidige vaardigheden rapporteert, en weinig kansen tot inzetbaarheid ziet.

Op basis van onze bevindingen bevelen we aan dat hr-verantwoordelijken en werkgevers werk maken van een inzetbaarheidscultuur, door actief in te zetten op kansen voor werknemers om buiten de eigen job ervaring op te doen. Dit kan door structurele vormen van interne mobiliteit,

maar evenzeer door tijdelijke inschakeling elders, het opdoen van nieuwe ervaringen in projecten of via interne stages. Naast het creëren van mogelijkheden, krijgt dergelijke cultuur slechts ingang wanneer in de dialoog met werknemers actief aandacht aan inzetbaarheid wordt besteed. Dit kan gebeuren in de functionerings- en loopbaangespreken tussen leidinggevend en medewerkers, en door actieve opvolging hiervan, bijvoorbeeld via een inzetbaarheidsscan van het team in het licht van (geanticiperde) wijzigingen in jobs. Het ontwikkelen van loopbaancompetenties van medewerkers is in dit verhaal een cruciale schakel: het gaat immers om hun loopbaan en toekomstbestendigheid. Werknemers meekrijgen in een verhaal van duurzame loopbanen kan door hen te stimuleren om actief na te denken en feedback te vragen over hun talenten, interesses en noden – en deze te koppelen aan de (toekomstige) realiteit van hun bedrijf, beroep en de ruimere arbeidsmarkt. Beleidsmakers spelen in dit geheel een belangrijke rol om beide partijen – werknemers en werkgevers – te sensibiliseren en te ondersteunen. Het loopbaanplatform van VDAB en de recent voorgestelde competentiecheck kunnen hierbij hefbomen zijn.

Over het onderzoek

Over de survey

Deze bevraging maakt deel uit van een grootschalig onderzoek naar de Toekomst van Werk in een samenwerking tussen De Tijd, L'Echo, SD Worx, Indiville en Antwerp Management School. Ze kadert binnen de onderzoeksagenda van SD Worx en Antwerp Management School voor de SD Worx Leerstoel "*Next Generation Work: Creating Sustainable Careers*". Sinds 2011 wordt binnen deze leerstoel onderzoek verricht naar veranderende loopbanen en wat dit betekent voor werknemers, werkgevers en de arbeidsmarkt.

De online enquête werd afgenomen tussen 23 februari 2020 en 12 maart 2020 bij 3870 werknemers en 2498 leidinggevend, van wie 2265 Belgische werknemers en 1504 Belgische leidinggevend. De overige respons komt voort uit een internationale bevraging in het Verenigd Koninkrijk, Frankrijk, Duitsland en Nederland.

De bevraging werd opgebouwd rond drie centrale thema's: de impact van technologie op menselijk kapitaal, vaardigheden voor de toekomst en het future proof maken van menselijk kapitaal (ontwikkeling en inzetbaarheid). De vragenlijsten voor beide doelgroepen (werknemers en leidinggevend) zijn gelijklopend, met enkele verschillende accenten. Leidinggevend worden bij de meeste vragen gevraagd te rapporteren over de werknemers in hun team waar ze zelf leiding aan geven, naast een reflectie over de eigen job.

Over de Belgische respondenten

De gemiddelde leeftijd van de werknemers is 45 jaar, van de leidinggevend is dat 48 jaar. 63% van de Belgische werknemers en 73% van de leidinggevend in de survey is man. Werknemers werken gemiddeld 13 jaar bij hun huidige werkgever en 10 jaar in hun huidige job. Leidinggevend rapporteren een gelijkaardige anciënniteit bij de werkgever van 14 jaar en 10 jaar in hun huidige job. Van de werknemers is meer dan de helft (52%) nog geen enkele keer van job veranderd bij de huidige werkgever, van de leidinggevend is dit iets minder dan de helft (44%).

De bevragede werknemers werken vooral in grote organisaties met meer dan 1000 werknemers (45%), daarnaast zijn ook kleine ondernemingen met minder dan 50 werknemers vrij goed vertegenwoordigd (23%). Middelgrote ondernemingen (minder dan 250 werknemers) staan in voor 18% van de respondenten, de overige 15% werkt in ondernemingen met tussen 250 en 1000 medewerkers. De bevragede leidinggevend werken vooral in grote organisaties met meer dan 1000 medewerkers (35%) en in kleine organisaties met minder dan 50 medewerkers (31%). 19% werkt in een middelgrote onderneming en de resterende 15% in organisaties met tussen 250 en 1000 werknemers.

Meer dan drie vierde van de bevragede Belgische werknemers werkt in Vlaanderen (77%), terwijl een kleine 20% in het Brussels Gewest werkt. Voor de overige 4% is de locatie van tewerkstelling Wallonië. Bij de leidinggevend zien we ongeveer dezelfde verdeling voor Vlaanderen (75%), Brussels Gewest (20%) en Wallonië (6%).

De financiële sector is zowel bij de werknemers (24%) als bij de leidinggevenden (17%) goed vertegenwoordigd. In de informatie- en communicatiesector werkt 11% van de werknemers en 9% van de leidinggevenden. De industrie is goed voor 9% van de werknemers en 13% van de leidinggevenden. Andere vertegenwoordigde sectoren zijn onder meer het openbaar bestuur en defensie (9% werknemers en 7% leidinggevenden), de gezondheidszorg (8% werknemers en 7% leidinggevenden) en de handel (3% werknemers en 5% leidinggevenden).

De grootste groep werknemers heeft een financiële functie in hun organisatie (16%), daarnaast heeft 11% een IT-functie. In de verkoop werkt 9% en nog eens 9% heeft een functie in human resources. Daarnaast rapporteert 7% een job in administratie en 4% in onderwijs. De grootste groep leidinggevenden is lid van het algemeen management of de directie (20%), 15% heeft een financiële functie en 10% een job in hr. Daarnaast is 8% IT-er en 7% heeft een functie in verkoop.

Bijna de helft van de bevroegde werknemers antwoordt professioneel medewerker te zijn (45%), 20% is deel van het uitvoerend personeel, 19% is lid van het middenkader, 12% behoort tot het administratief ondersteunend personeel en slechts 5% is senior management of algemene directie/top management. Bij de leidinggevenden zien we dat het

percentage algemene directie veel hoger ligt, met maar liefst 30%. Daarnaast is 23% lid van het senior management, behoort 32% tot het middenkader en heeft 9% een expertrol. Slechts 3% is deel van het uitvoerend personeel en nog eens 3% is administratief ondersteunend personeel.

Sarah Desmet

Ans De Vos

Antwerp Management School

Bibliografie

- Arntz, M., Gregory, T., & Zierahn, U. (2016). *The Risk of Automation for Jobs in OECD Countries: A Comparative Analysis*. OECD Publishing.
- Baert, A., & Ledent, P. (2015). *De technologische revolutie in België* (Economic Research). ING.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.M., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011.
- Nedelkoska, L., & Quintini, G. (2018). *Automation, skills use and training* (Nr. 202; Employment and Migration Working Papers). OECD Publishing.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2019). When People Don't Realize Their Career Desires: Toward a Theory of Career Inaction. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2017.0196>.