

**Naar een vernieuwd sectoraal beleid**

Viona-oproep voor een studieopdracht,  
12/12/2013

Op verzoek van:  
Vlaamse overheid  
Departement Werk en Sociale Economie  
Albert II-laan 35, bus 20  
1030 Brussel

*Ik, ondergetekende Wim Van der Beken, verklaar te hebben nagezien dat de hierna vermelde gegevens volstrekt overeenstemmen met de vermeldingen van het bij het bestek behorende formulier en de inventaris en neem daarvoor de volledige verantwoordelijkheid op.*

Brussel, woensdag 15 januari 2014

Contactpersoon:  
Wim Van der Beken  
+32 2 282 17 11  
Wim.vanderbeken@ideaconsult.be

Kunstlaan 1-2, bus 16  
B – 1210 Brussel  
T: +32 2 282 17 10  
F: +32 2 282 17 15  
info@ideaconsult.be

[www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be)



# INHOUDSTAFEL

1/	Context en doelstellingen van de opdracht	3
2/	Visie op de opdracht	4
2.1	Analysekader en onderzoeksvragen	4
2.2	Gehanteerde methodieken	5
3/	Plan van aanpak	6
3.1	Stap 1: Voorbereidende fase	6
3.2	Stap 2: Literatuurscreening en deskanalyse	6
3.3	Stap 3: Diepte-interviews bij de beleidsactoren	6
3.4	Stap 4: Kwalitatief veldonderzoek	6
3.5	Stap 5: Workshop met aanbevelingen voor het sectoraal beleid	7
3.6	Stap 6: Rapportage en conclusies	7
4/	Tijdsschema en financieel plan	8
4.1	Tijdschema	8
4.2	Financieel plan	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
5/	Valorisatie	9
6/	Voorstelling team en referenties	10
6.1	Voorstelling IDEA Consult	10
6.2	Onderzoeksteam	11
6.3	Referenties	13
	<b>Bijlage 1. Uitgangspunten in de aanpak</b>	<b>16</b>
	<b>Bijlage 2. Bijlagen bij het plan van aanpak</b>	<b>17</b>
	<b>Bijlage 3. CV's van het onderzoeksteam</b>	<b>19</b>



## 1/ Context en doelstellingen van de opdracht

---

De sectorconvenants zijn een belangrijk instrument van de Vlaamse overheid ter versterking van het werkgelegenheidsbeleid binnen het sectoraal beleid. Het biedt de mogelijkheid om specifieke beleidsthema's van de domeinen Werk en Sociale Economie, Onderwijs en Gelijke Kansen ingang en doorwerking te laten vinden binnen de verschillende sectoren in de economie.

Het instrument van de sectorconvenants bestaat sinds 2001. Het is een protocol van samenwerking tussen de sectorale sociale partners en de Vlaamse regering met focus op drie specifieke beleidsthema's:

- ▶ een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt;
- ▶ het stimuleren van competentieontwikkeling;
- ▶ het verhogen van diversiteit op de arbeidsmarkt.

De sectorconvenants worden afgesloten met een individuele sector voor een periode van twee jaar. De sectorconvenants geven aan de sectoren de middelen om sectorconsulenten aan te stellen die de ondernemingen binnen de sector kunnen begeleiden in de uitvoering van het convenant. Deze sectorconsulenten worden aangesteld binnen paritaire sectororganisaties, in de praktijk vaak de sectorfondsen. De inhoud van de convenants vertrekt vanuit een omgevingsanalyse en een analyse van de sterktes en zwaktes van de sector. Hiermee worden een set van prioriteiten bepaald die vertaald worden naar specifieke acties. De sectoren rapporteren over deze acties aan de hand van vooraf bepaalde voortgangsindicatoren.

Doorheen de voorbije jaren is het instrument ook voorwerp geweest van verschillende evaluaties en zijn naar aanleiding van deze evaluaties de verschillende generaties convenants telkens bijgestuurd naar rapportering en aanpak. De generatie convenants voor de periode 2010-2011, verlengd tot 2012, waren de eerste set van convenants waarbij een meer individuele aanpak werd gehanteerd en de generieke artikelen werden losgelaten. Voor de periode 2010-2012 werden 32 sectorconvenants afgesloten. De convenanten voor de huidige periode 2013-2014 werden opgemaakt in 2010 en bestrijken 34 verschillende sectoren. De belangrijkste elementen in het inhoudelijk kader van de sectorconvenants van 2010-2012 en aanvullend deze van 2013-2014 waren de drie bovenvermelde beleidsthema's met als rode draad specifieke aandacht voor KMO's, intersectorale samenwerking en brede partnerschappen. Hoewel de krijtlijnen in grote mate hetzelfde bleven, verschoven er accenten in de nieuwe generatie convenants naar onder andere bijkomende aandacht voor loopbaanbeleid en het inzetten op werkbaarheid.

Een eerste analyse vanuit het Departement Werk en Sociale Economie na een jaar van werken met de nieuwe sectorconvenants toont dat sectoren steeds meer samenwerken met VDAB en onderwijsactoren op vlak van instroom, maar dat POP-denken en loopbaandenken slechts matig ingang vinden in de sectoren. Ook kennisretentie bij uitstroom blijft een aandachtspunt. Bij de eerste vaststellingen bleek ook dat KMO's moeilijk te bereiken blijven, dat intersectorale samenwerking zeer moeizaam verloopt, maar dat op vlak van diversiteit een verschillende dynamiek ontstaat gaande van algemene diversiteitstoetsen tot meer gerichte concrete acties die soms echter moeilijk te monitoren zijn.

Dit onderzoek zal in de eerste plaats de uitwerking van de sectorconvenants 'nieuwe stijl' ten gronde evalueren. Daarbij zal aandacht worden gegeven aan **drie kernonderzoeksvragen**:

- ▶ Wat zijn de resultaten van de convenants 2010-2012?
- ▶ Wat is de perceptie van de sectoren over de vernieuwde sectorconvenants?
- ▶ Wat zijn mogelijk verbeterpunten voor het instrument en het proces van de sectorconvenants?

Aansluitend zal de opdracht ook de plaats van het instrument in de **ruimere context van het sectoraal beleid** analyseren. De resultaten zullen toelaten de sectorconvenants in te passen in het bredere vernieuwde sectoraal beleid waarbij ook de nieuwe bevoegdheden van de zesde staathervorming in rekening worden genomen. De resultaten van deze studieopdracht zullen de mogelijkheid bieden het instrument van de sectorconvenants verder te verbeteren, de afstemming op de beleidsthema's te verscherpen, het proces in de opmaak van de convenants verder te optimaliseren en in te passen in het sectoraal beleid.

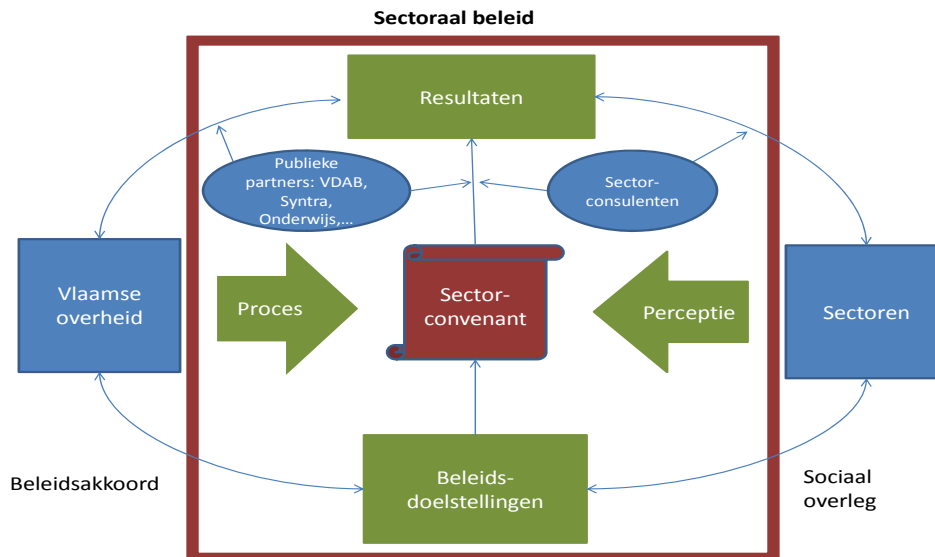
## 2/ Visie op de opdracht

Vooraleer we ingaan op de concrete aanpak voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen voor deze opdracht, wordt het analysekader, de onderzoeksvragen en de gebruikte methodiek beschreven. In bijlage worden ook de uitgangspunten van onze aanpak meegedeeld.

### 2.1 Analyse kader en onderzoeksvragen

Onderstaande figuur geeft een overzicht van het analysekader dat voor deze opdracht gehanteerd zal worden.

**Figuur 1: Analyse kader**



Bron: IDEA Consult

Centraal in de analyse staat het instrument van de sectorconvenants zelf. Het vormt een brug tussen de overheid en sociale partners binnen de sectoren. Het vertaalt ook de beleidsdoelstellingen van de overheid en verzoent deze met de doelstellingen van de sectoren. Zo worden **resultaten** bekomen op vlak van aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, competentieontwikkeling en diversiteit die in lijn liggen van de gezamenlijke noden.

Vanuit de sectoren is het gebruik van het instrument van de sectorconvenants echter sterk verbonden aan de **perceptie van de sectoren** omtrent het instrument. Naarmate sectoren menen of ondervinden dat het instrument minder toepasbaar is op hun sector of teveel moeite kost ten opzichte van de voordelen die het opbrengt, is er minder sprake van een wederzijds voordelig partnerschap tussen de overheid en de sector.

De Vlaamse overheid heeft reeds impact op het **proces van opbouw en gebruik van het instrument** van de convenants. De opbouw van het instrument kan een factor zijn in een eventuele niet-deelname van sectoren aan de convenants, net als de werkbaarheid van het instrument op het terrein. De ondersteuning van de sectoren binnen de convenants maakt eveneens een wezenlijk deel uit van het proces.

Het instrument van de sectorconvenants past in het **ruimere kader van het sectoraal beleid**, waarin interactie plaatsvindt tussen de overheid en sectoren rond het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid en de afstemming tussen het de federale en Vlaamse ondersteuning voor sectoren (CAO's, zesde staatshervorming). De convenants vormen daar een belangrijke spil in, maar moeten eveneens worden beschouwd naast andere instrumenten, nu en in de toekomst.

De onderzoeksvragen zien we geclusterd in vier thematische groepen in Tabel 1. Bij het beantwoorden van deze onderzoeksvragen moet telkens rekening gehouden worden met de **verschillen tussen sectoren** en wordt ook bijkomende aandacht besteed aan **diversiteit, intersectorale samenwerking en KMO-betrokkenheid**.



Tabel 1 : Overzicht van de onderzoeksvragen

Thema	Onderzoeksvragen	Methodiek
<b>Resultaten van de convenants 2010-2012</b>	Hoe zijn convenants ingezet binnen de decretale thema's wat betreft aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, competentie-ontwikkeling en diversiteit?	Deskanalyse Interviews Focusgroepen
	Wat zijn de resultaten van de convenants?	
<b>Perceptie van de sectoren op de convenants</b>	Hebben de nieuwe convenants grotere impact op beleidsthema's dan de vorige generatie convenants?	Interviews Focusgroepen
	Hoe staan sectoren met of zonder convenant ten opzichte van het instrument door de nieuwe aanpak gebaseerd op visieontwikkeling, prioriteitenbepaling en actiekeuze?	
<b>Procesevaluatie van de convenants</b>	Is er een verandering van perceptie van sectoren door administratieve vereenvoudiging van de onderhandelings- en opvolgingsprocedures?	Interviews Focusgroepen
	Zijn er instapdrempels die sectoren verhinderen het instrument te gebruiken?	
	Is het instrument voldoende werkbaar op het terrein?	
	Kunnen lichtere vormen van het instrument het bereik verruimen? Hoe zien deze lichte vormen er dan uit?	
<b>Convenants binnen het sectoraal beleid</b>	Realiseren de processtappen vanuit WSE de juiste dynamiek/impact op het terrein?	Deskanalyse Interviews Focusgroepen workshop
	Hoe het proces van begeleiding en ondersteuning van sectoren met een convenant optimaliseren?	
	Hoe de convenants naast andere instrumenten van sectoraal beleid inpassen?	
	Hoe de bevoegdheden uit de zesde staatshervorming inpassen in de convenants?	
	Welke plaats geven aan convenants in het vernieuwd sectoraal beleid?	

Bron: IDEA Consult op basis van het bestek

## 2.2 Gehanteerde methodieken

In het kader van dit onderzoek willen we gebruik maken van vier onderzoeksmethoden:

**Deskresearch:** Deskstudie zetten we in voor de screening en analyse van beschikbare documenten en gegevens, voornamelijk de sectorconvenants zelf, de voortgangsrapporten en de eindrapporten. Daarnaast zullen ook alle relevante documenten die mogelijk bij toekenning van de opdracht door de opdrachtgever ter beschikking worden gesteld, geanalyseerd worden.

### Diepte-interviews:

- ▶ **met de beleidsactoren:** We stellen voor om diepte-interviews te organiseren bij volgende beleidsactoren: Departement WSE, VDAB, SERV, Departement Onderwijs en Vorming, ... Deze interviews hebben een dubbele functie. Enerzijds zullen ze bijkomend inzicht verschaffen in het proces van de opmaak van de sectorconvenants en de beleidsdoelstellingen van de convenants. Anderzijds zullen ze ook dienen om te peilen naar de verwachtingen omtrent de resultaten van de sectorconvenants en de visie op de inzet van de sectorconvenants binnen het bredere sectoraal beleid.
- ▶ **met vertegenwoordigers van sectoren zonder sectorconvenant:** Niet alle sectoren hebben een sectorconvenant afgesloten met de Vlaamse regering. Een tweede set van diepte-interviews moet ons toelaten te bepalen wat de kennis en perceptie is binnen deze sectoren over de nieuwe sectorconvenants en wat de eventuele motivatie is van de sector om geen convenant af te sluiten. Deze interviews kunnen interessante informatie opleveren ten aanzien van mogelijke instapdrempels.

### Focusgroepen:

- ▶ **met sectorconsulenten:** Een belangrijke informatiebron over de werking van de convenanten op het terrein is de groep van 116 sectorconsulenten. Een focusgroep biedt de mogelijkheid om op een diepgravende manier kwalitatieve informatie te verzamelen op een wijze waarin meer wisselwerking tussen de deelnemers en de informatieverstrekker mogelijk is.
- ▶ **met sectorfondsen:** Sectorfondsen zijn ook een belangrijke bron van informatie m.b.t. de uitvoering en toepassing van de convenants. Sectorfondsen steunen bovendien op paritaire vertegenwoordiging en bieden dus een bredere visie op het instrument en de sectorale inpassing. Door de vertegenwoordigers te groeperen in een focusgroep wordt de mogelijkheid gegeven via discussie tot diepere inzichten te komen.

**Workshop met beleidsmakers:** Een laatste methode binnen het onderzoek is het gebruik van een workshop om de resultaten uit het onderzoek te verwerken en om te zetten naar een visie met concrete aanbevelingen voor de inzet van de sectorconvenants binnen het vernieuwd sectoraal beleid. Een workshop laat toe constructief en participatief na te denken op basis van de resultaten uit eerdere fases.



## 3/ Plan van aanpak

Dit hoofdstuk beschrijft het plan van aanpak om boven beschreven onderzoekskader te implementeren.

### 3.1 Stap 1: Voorbereidende fase

Deze eerste stap heeft als doel om op een efficiënte wijze de nodige afspraken te maken met de opdrachtgever. Onmiddellijk bij de aanvang van het project voorzien we een eerste stuurgroep *eind februari* met de opdrachtgever om volgende punten te bespreken:

- ▶ Kennismaking met het onderzoeksteam;
- ▶ Scherp stellen van de focus, de onderzoeksvragen en de scope van het onderzoek;
- ▶ Bespreking van het plan van aanpak en de tijdsplanning;
- ▶ Uitwisseling van relevante documenten en informatie (voortgang en eindrapporten van de convenants, verslag van de sectorbezoeken, interne documenten, contactgegevens sectorconsulenten);
- ▶ Overlopen van de te bevragen actoren: Bepalen van de ondervragen actoren en de representatieve verdeling van de sectoren doorheen de verschillende stappen van het onderzoek.

Het resultaat van deze voorbereidende fase is een goedgekeurd plan van aanpak en het verschaffen van het nodige onderzoeksmateriaal zodat het onderzoek een vlotte start en uitvoering kent.

### 3.2 Stap 2: Literatuurscreening en deskanalyse

In deze tweede stap willen we de resultaten van de convenanten grondig analyseren en deze vergelijken met de analyses uit vorige evaluaties. In eerste instantie zullen de verschillende beleidsdocumenten worden geanalyseerd rond het inhoudelijke kader van de nieuwe generatie convenants, samen met de eerste vaststellingen van het Departement WSE omtrent de uitvoering van de nieuwe convenants. Daarnaast analyseren we verschillende documenten, te beginnen met de 32 sectorconvenants zelf. Bij elke convenant zullen we ook de voortgangs- en de eindevaluatierapporten bestuderen. Op basis hiervan zal een clustering worden gemaakt van sectoren volgens prioriteiten, acties en resultaten. Hierbij zullen ook de relevante gegevens uit de sectorfoto's worden geïntegreerd. Als laatste worden de resultaten dan geconfronteerd met de vorige evaluaties om te zien welke verschillen er in de rapportering al merkbaar zijn tussen de oude en nieuwe generatie convenants.

### 3.3 Stap 3: Diepte-interviews bij de beleidsactoren

De doelstelling van deze stap is om meer achtergrond te bekomen bij het opzet van de nieuwe generatie sectorconvenants en de verwachtingen van de overheid ten aanzien van de beleidsuitkomsten scherp te stellen. Daarnaast moet deze stap ook meer inzicht geven in het proces van het opzetten en uitvoeren van de sectorconvenants. Als laatste dient deze stap ook als een eerste verkenning van de mogelijkheden voor het inzetten van de sectorconvenants in het vernieuwd sectoraal beleid. We voorzien in deze stap daarom een set van vijf diepte-interviews (van max. 1,5u) bij volgende beleidsmakers: Kabinet Werk, Departement WSE, Departement Onderwijs, VDAB, ... We voorzien in deze interviews te focussen op volgende topics:

- ▶ In welke mate stroken de resultaten van de convenants met de verwachtingen van de partners?
- ▶ Welke verschillen merken de beleidsactoren op bij de uitvoering van deze generatie convenants ten opzichte van de vorige oude generatie convenants?
- ▶ Hoe worden sectoren momenteel ondersteund bij het uitvoeren van hun convenant?
- ▶ Welke problemen worden ondervonden tijdens de uitvoering van de convenants?
- ▶ Welke rol zien de betrokkenen voor de sectorconvenants in het vernieuwd sectoraal beleid?

### 3.4 Stap 4: Kwalitatief veldonderzoek

De doelstelling van deze stap is om informatie te verzamelen omtrent de werking van de sectorconvenants op het terrein en de perceptie van de sectoren en de consulenten ten aanzien van het instrument zelf en de invloed van het proces op de impact van de convenants. Onderstaande substappen zullen hiervoor uitgevoerd worden:

#### Substap 4.1.: Focusgroepen met sectorconsulenten

De eerste substap voorziet in het samenbrengen van een 6-tal sectorconsulenten in 6 focusgroepen. De 116 sectorconsulenten zijn de specialisten in de uitvoering van de convenanten op het terrein. We zullen in deze stap alle sectorconsulenten uit de 32 betrokken sectoren aan bod laten komen. De focusgroepen zullen dienen om, aanvullend op de deskanalyse, informatie te krijgen over de resultaten van de convenants. Daarnaast kunnen zij ook mee verklaren wat de verschillen zijn tussen de werking van de oude en de nieuwe sectorconvenants en aangeven wat de werkbaarheid is van de huidige generatie convenants op het terrein.

Binnen de SERV bestaan er ook drie netwerken van de sectorconsulenten, één voor elk van de hoofdthema's van de convenants. Omwille van de logica en bestaande contacten zullen de focusgroepen ook samengesteld worden rond deze drie transversale thema's: aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt, competentieontwikkeling en diversiteit.



Een eerste voorstel tot topiclijst kan worden teruggevonden in bijlage en zal worden opgesteld in samenspraak met de expert, Luc Sels.

#### Substap 4.2.: Focusgroepen met sectorfondsen

In de tweede substap voorzien we 3 focusgroepen met een tiental deelnemers uit de sectorfondsen. Als paritaire vertegenwoordigers van de sector kunnen zij een sectorale visie geven op de rol van de sectorconvenants binnen het ruimere sectoraal beleid. Daarnaast hebben zij ook een andere perceptie van de convenants dan de sectorconsulenten die ook de uitvoerders zijn van de convenanten. We zullen in deze stap zo veel mogelijk sectoren aan bod laten komen. De clustering van de sectoren zal gebeuren op basis van de deskanalyse en de prioriteiten en resultaten van de verschillende sectoren. Een eerste voorstel tot topiclijst kan worden teruggevonden in bijlage en zal worden opgesteld in samenspraak met de expert, Luc Sels.

#### Substap 4.3.: Diepte-interviews bij sectoren zonder convenant

De derde substap betreft de sectoren waar geen convenant mee is afgesloten. Het gaat onder andere om sectoren zoals de financiële sector, chemie & petroleum, ... Door te peilen naar de reden hiervan kunnen eventuele drempels en hinderpalen voor sectoren binnen het instrument worden gedetecteerd en kunnen nieuwe vormen van het instrument worden bedacht. We zullen vier tot vijf open diepte-interviews houden bij vertegenwoordigers van de sectorfondsen of andere vertegenwoordigers uit de sector, met aandacht voor het paritaire evenwicht. De vragenlijst voor deze interviews zal onder andere volgende elementen bevatten:

- ▶ Hoe vertrouwd is de sector met het instrument van de sectorconvenants?
- ▶ Was de sector op de hoogte van de wijzigingen in de nieuwe generatie convenants?
- ▶ Welke redenen heeft de sector om geen sectorconvenant af te sluiten?
- ▶ Wat zijn eventuele hinderpalen en voorwaarden voor de sector om een sectorconvenant af te sluiten?

### 3.5 Stap 5: Workshop met aanbevelingen voor het sectoraal beleid

In deze stap willen we de resultaten van de vorige stappen bundelen en verbinden met de nieuwe ontwikkelingen die zich voortdoen op vlak van sectoraal beleid. We voorzien hiervoor om beleidsmakers en sociale partners samen te brengen om tot aanbevelingen te komen over de plaats van de sectorconvenants binnen het vernieuwd sectoraal beleid, de elementen die deze convenanten zeker moeten bevatten en de maatregelen die complementair kunnen werken. Om tot specifieke en gedragen aanbevelingen te komen organiseren we hier een workshop met volgende beleidsverantwoordelijken en sociale partners: Kabinet Werk, Departement Werk en Sociale Economie, Departement Onderwijs & Vorming, VDAB, Vakbonden en werkgeversorganisaties. Deze workshop zal worden geleid door de expert Luc Sels.

Ter voorbereiding van deze stap worden naast de bundeling van eerdere resultaten ook een analyse gemaakt van de verschillende instrumenten waarnaast de sectorconvenants opereren (ESF-projecten, federale CAO's, ...) en de ontwikkelingen in het sectoraal beleid (Educatief verloop, staatshervorming). Dit wordt in een nota aan de deelnemers bezorgd zodat de discussie zo gericht mogelijk kan gebeuren.

### 3.6 Stap 6: Rapportage en conclusies

In opvolging van de workshop zullen samen met de expert Luc Sels een set van concrete aanbevelingen en conclusies worden opgesteld. Deze zullen de impact van de sectorale ontwikkelingen op het instrument van de sectorconvenants en de rol van de verschillende actoren (Vlaamse overheid, consulenten, sectorfondsen, partners ...) duidelijk bepalen. Ze zullen aangeven hoe de doelstellingen, het procesverloop en de vorm van de convenants aangepast moeten worden om de nieuwste generatie convenants in te passen in het vernieuwd sectoraal beleid.

Tenslotte zullen de resultaten van de verschillende stappen worden gerapporteerd. Het rapport zal volgende element bevatten:

- ▶ Een analyse van de inzet van de huidige generatie sectorconvenant en hun resultaten;
- ▶ De veranderingen in de nieuwe generatie convenants ten opzichte van de oude convenants op vlak van:
  - ◆ Resultaten en impact;
  - ◆ Perceptie vanuit de sectoren met en zonder convenant;
- ▶ Een analyse van de pijnpunten in de opbouw en het procesverloop van de sectorconvenants;
- ▶ Een analyse van de plaats van de sectorconvenants in het vernieuwd sectoraal beleid;
- ▶ Conclusies en aanbevelingen omtrent de sectorconvenants binnen het vernieuwd sectoraal beleid

Het concept eindrapport wordt in een vergadering met de stuurgroep *half oktober* voorgesteld en besproken. Het rapport zal één week voor de vergadering naar alle leden van de stuurgroep bezorgd worden. De opmerkingen en suggesties van de stuurgroep zullen in de finale versie van het rapport verwerkt worden.





## 4/ Tijdschema en financieel plan

### 4.1 Tijdschema

In het bestek zijn een aantal expliciete data opgenomen die leidend zijn voor de planning van het project:

- ▶ In de eerste helft van februari worden de projectindieners geïnformeerd over de beslissing van de minister.
- ▶ De opdracht kan bijgevolg onmiddellijk na deze beslissing (midden februari) starten;
- ▶ De opdracht dient te zijn afgerond tegen eind oktober 2014;

Rekening houdend met de verwachte tijdsplanning vanwege de opdrachtgever, hebben we een werkschema opgemaakt dat het mogelijk maakt om de tussentijdse resultaten en het eindrapport conform het bestek en met de nodige kwaliteitsgarantie op te leveren.

**Tabel 2: Tijdsplanning**

	Feb.	Ma.	April	Mei	Juni	Juli	Aug.	Sept.	Okt.
<b>1: Voorbereiding van het onderzoek</b>									
<b>2: Literatuurscreening en deskanalyse</b>									
<b>3: Interviews bij beleidsactoren</b>									
<b>4: Kwalitatief veldwerk</b>									
4.1 Focusgroepen bij sectorconsulenten									
4.2 Focusgroepen met sectorfondsen									
4.3 Interviews bij sectoren zonder convenant									
<b>5. Workshop met aanbevelingen sectoraal beleid</b>									
<b>6. Rapportage en conclusies</b>									

: rapportage, : vergadering, : workshop

We vinden het zeer belangrijk om voldoende rekening te houden met de wensen en de feedback van de opdrachtgever. Daartoe voorzien we regelmatig formeel en informeel overleg. We voorzien vier formele overlegmomenten met de opdrachtgever. Deze worden hieronder opgeëlijst.

**Tabel 3: Planning en inhoud van de overlegmomenten**

Overleg	Timing	Inhoud
<b>Overlegmoment 1</b>	Start project – Einde februari	▶ Startoverleg
<b>Overlegmoment 2</b>	Eind april	▶ Bespreking resultaten literatuuronderzoek ▶ Bespreking resultaten interviews ▶ Bespreking topiclijsten focusgroepen
<b>Overlegmoment 3</b>	Eind augustus	▶ Bespreking resultaten focusgroepen ▶ Bespreking aanpak workshop
<b>Overlegmoment 4</b>	Half oktober	▶ Bespreking concept-eindrapport

Bron: IDEA Consult

Naast deze formele overlegmomenten voorzien we ook steeds ruimte voor informeel overleg (via e-mail, telefonisch enz.). Periodiek informeel overleg met de opdrachtgever biedt de mogelijkheid om dringende aandachtspunten te bespreken en zo 'kort op de bal' te blijven spelen.





## 5/ Valorisatie

---

Het valorisatieplan voor de voorgestelde studieopdracht bevat verschillende elementen.

### **Publicatie onderzoeksresultaten**

De resultaten van het voorgestelde onderzoek zullen gepresenteerd worden in een inhoudelijk eindrapport in het Nederlands, met een Nederlandse en Engelstalige samenvatting. De Nederlandse samenvatting bestaat, zoals in het bestek beschreven, uit een opzet, bevindingen, aanbevelingen en valorisatie en telt tussen 2 en 5 bladzijden. De Engelstalige samenvatting telt ongeveer 2 bladzijden. Er wordt van zowel het eindrapport als de samenvattingen een elektronische versie geleverd die op de VIONA website gepubliceerd kan worden. Het eindrapport zal ook in 50 gedrukte exemplaren geleverd worden. Via een artikel in OverWerk (Steunpunt WSE) kunnen de resultaten verder in de schijnwerpers staan voor een breed publiek.

### **Presentaties van de resultaten van het onderzoek**

Om de resultaten rond de sectorconvenanten breed te verspreiden, kunnen diverse presentaties georganiseerd worden bij bvb. Sectorfondsen, sectorconsulenten, sectorfederaties, vakbonden en de SERV. Deze resultaten zouden ook gepresenteerd kunnen worden op een congres/studiedag, bvb. een lunchcauserie en/of het arbeidsmarktcongres van WSE.

### **Verspreiding onderzoeksresultaten via IDEA-kanalen en sociale media**

De resultaten van het voorgestelde onderzoek kunnen ook via de kanalen van IDEA Consult zelf worden verspreid (zowel het rapport als een samenvatting ervan). Zodra de resultaten publiek beschikbaar zijn, zullen ze ook gevaloriseerd worden via volgende IDEA-communicatiekanalen:

- ▶ De website, waar afgelopen projecten in de kijker worden geplaatst
- ▶ De nieuwsbrief die binnen het IDEA-netwerk wordt verspreid
- ▶ De Linked-in pagina van IDEA zodat het rapport ook via de sociale media wordt verspreid



## 6/ Voorstelling team en referenties

---

### 6.1 Voorstelling IDEA Consult

IDEA Consult is een onafhankelijk advies- en onderzoeksbureau, gespecialiseerd in research based consultancy. Onderzoek en beleidsadvies staan centraal. IDEA-onderzoek is zowel kwantitatief als kwalitatief onderbouwd. Ons advies is oplossingsgericht en beoogt de creatie van meerwaarde voor de klant. De verzamelde expertise wordt vertaald naar strategisch advies voor overheden, organisaties, instellingen en ondernemingen. Met haar team van bijna 40 consultants brengt IDEA Consult complementaire expertise en competenties in met garantie op een gedegen en vlotte uitvoering van de ons toevertrouwde projecten. De kern-expertisevelden van IDEA Consult betreffen:

- ▶ Arbeidsmarkt en sociaal-economisch beleid;
- ▶ Innovatie en competitiviteit;
- ▶ regionale en stedelijke ontwikkeling;
- ▶ vastgoed en ruimtelijke ontwikkelingen.

IDEA Consult werkt in opdracht van overheden en sectororganisaties op diverse niveaus, ook Europees, en beschikt over uitgebreide sector- en beleidskennis. We bieden eveneens advies en begeleiding aan individuele instellingen, organisaties en bedrijven op al de genoemde terreinen. Onze cross-over expertise blijkt hiervoor vaak een belangrijk pluspunt.

IDEA's onderzoek en advies onderscheiden zich door:

- ▶ maatschappelijke relevantie. Ons onderzoek gaat over de uitdagingen van de toekomst;
- ▶ het gebruik van sterke en beproefde wetenschappelijke methodologie, gaande van literatuuronderzoek, kwantitatieve analyse, surveys over diepte-interviews, workshops en focusgroepen om aldus goed te begrijpen wat werkt (en wat niet werkt!), hoe het werkt, waarom en onder welke voorwaarden;
- ▶ interactieve aanpak. We betrekken de inzichten van een brede groep van actoren om zo de onafhankelijkheid van het proces en de volledigheid en gedragenheid van de conclusies en aanbevelingen te waarborgen.

Bijkomende troeven van de samenwerking van IDEA voor de wetenschappelijk verantwoorde uitvoering van dit onderzoek voor deze opdracht, zijn:

- ▶ Ervaring met de sectorconvenants
- ▶ Ervaring met sectoren en sectoraal beleid
- ▶ Ervaring met diepte-interviews en focusgroepen
- ▶ Deskundig en ervaren onderzoeksteam

Als onderbouwing voor onze expertise hebben we in onderstaand hoofdstuk een selectie van vergelijkbare opdrachten gemaakt. Een meer uitgebreide lijst kan op aanvraag ter beschikking worden gesteld, of kan geconsulteerd worden op [www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be)



## 6.2 Onderzoeksteam

De studieopdracht zal worden uitgevoerd door een deskundig team van medewerkers, zoals in onderstaande tabel is aangegeven.

Teamlid	Rol	Expertise	Rol in de opdracht
<b>Wim Van Der Beken</b>	Projectleider	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsmarktbeleid</li> <li>▶ Sectoraal beleid</li> <li>▶ Kwalitatief onderzoek</li> <li>▶ Focusgroepen</li> <li>▶ Projectleiding</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Algemene leiding en procesbewaking</li> <li>▶ Interviews</li> <li>▶ Begeleiding focusgroepen</li> <li>▶ Rapportage</li> </ul>
<b>Maarten Gerard</b>	Onderzoeker	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsmarktbeleid</li> <li>▶ Sectoraal beleid</li> <li>▶ Kwalitatief onderzoek</li> <li>▶ Focusgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Deskanalyse</li> <li>▶ Opstellen topiclijsten</li> <li>▶ Interviews</li> <li>▶ Focusgroepen</li> <li>▶ Rapportage</li> </ul>
<b>Daphné Valsamis</b>	Onderzoeker/Expert Kwaliteitscontrole	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsmarktbeleid</li> <li>▶ Sectoraal beleid</li> <li>▶ Kwalitatief onderzoek</li> <li>▶ Focusgroepen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Kwaliteitsbewaking</li> <li>▶ Workshop</li> <li>▶ Rapportage</li> </ul>
<b>Luc Sels</b>	Expert	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Arbeidsmarktbeleid</li> <li>▶ Sectoraal beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opstellen topiclijsten</li> <li>▶ Begeleiding workshop</li> <li>▶ Rapportage</li> </ul>

### Wim Van Der Beken

Wim Van der Beken, directeur van IDEA Consult, combineert een economische achtergrond met een uitgebreide kennis van het Vlaams sociaal-economisch beleid. Hij is licentiaat in de Economische Wetenschappen en Master of Arts in Economics. Tot augustus 1998 was hij directeur van de VEV-studiedienst en zetelde onder meer in de SERV en het VESOC. Sinds september 1998 is hij mede-oprichter en algemeen directeur van IDEA Consult. Wim Van der Beken heeft een uitgebreide projectervaring met strategische planning en de begeleiding van complexe processen. Zijn sleutelexpertise ligt op het terrein van evaluatie-onderzoek, strategische advisering van overheden en begeleiding van complexe processen.

*Wim Van Der Beken zal in het project fungeren als **projectleider**.*

### Maarten Gerard

Maarten Gerard werkt sinds 2010 als onderzoeker bij IDEA Consult in het domein Arbeidsmarkt en sociaal-economisch beleid. Hij is Master in de Politieke en Sociale Wetenschappen en in de Beleidseconomie aan de K.U. Leuven. Zijn specialisatie bij IDEA Consult ligt in onderzoeken omtrent activerend arbeidsmarktbeleid. Hij was betrokken bij verschillende evaluaties waaronder de evaluaties van het stelsel van de dienstencheques voor de Federale overheid, de evaluatie van het systeem van gesubsidieerde contractuelen in Brussel en de evaluatie van de Strategische Investerings-en Opleidingssteun voor de Vlaamse overheid.

Hij bezit een stevig expertise in het algemeen kader van het werkgelegenheidsbeleid in België, onder meer via een studie waarbij de verschillende Vlaamse en federale tewerkstellingsmaatregelen in kaart werden gebracht. Hij is goed vertrouwd met het uitvoeren van diepte-interviews en het begeleiden van focusgroepen, onder meer in studies rond dienstencheques en Brusselse contractuelen.

*Maarten Gerard zal optreden als **onderzoeker**.*

### Daphné Valsamis

Daphné is sinds januari 2008 tewerkgesteld bij IDEA Consult als senior onderzoeker in het kennisveld 'Arbeidsmarkt en Sociaal-economisch beleid'. Daphné is 'Master in Science of Economics', optie econometrie en arbeidseconomie (ULB). Van 2005 tot 2007 werkte ze als onderzoeker en assistente in de Departement van Toegepaste Economie van de ULB (DULBEA) in de onderzoeksgroep 'Arbeidsmarkt' en 'Sociale Zekerheid'. Hierdoor heeft ze een brede economische kennis opgebouwd, met nadruk op arbeidseconomie.



Haar specialisatie bij IDEA Consult ligt in onderzoeken omtrent activerend arbeidsmarktbeleid en competentiebeleid. Daphné heeft ook in verschillende projecten voor sectoren gewerkt, bvb. voor Federgon, voor de bouwsector, voor de metaalsector, voor de logistieke-sector, voor de informatica-sector, voor de sector van diensten aan bedrijven, enz. Daphné is ook goed vertrouwd met het uitvoeren van diepte-interviews en het begeleiden van focusgroepen, onder meer in sectorstudies en evaluaties.

*Daphné Valsamis zal optreden als **onderzoeker/expert en kwaliteitsbewaker***

#### Luc Sels

---

Luc Sels (1967) is Decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. Hij is er tevens als gewoon hoogleraar verbonden aan het Research Centre for Organisation Studies. Hij is ook verbonden aan de Simon School van de University of Rochester, waar hij in het Executive MBA-programma doceert; en als research fellow aan de Vlerick Business School. Luc Sels is promotor van het Steunpunt Werk en Sociale Economie (zie [www.steunpuntwse.be](http://www.steunpuntwse.be)), dat zich in opdracht van de Vlaamse regering toelegt op beleidsvoorbereidend onderzoek van de Vlaamse en Europese arbeidsmarkt. Hij is lid van de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid, en van de Raden van Bestuur van het Hoger Instituut voor de Arbeid (K.U. Leuven) en Ekonomika Alumni.

*Luc Sels zal optreden als **expert***



### 6.3 Referenties

Het team beschikt over volgende expertise noodzakelijk voor de wetenschappelijk verantwoorde uitvoering van dit onderzoek:

- ▶ Kennis over het arbeidsmarktbeleid en sectoraal beleid
- ▶ Expertise omtrent kwalitatief onderzoek

Als onderbouwing voor onze expertise hebben we een selectie van recente IDEA-projectreferenties gemaakt in lijn met voorliggende offertevraag. Een meer uitgebreide lijst kan op aanvraag ter beschikking worden gesteld, of kan geconsulteerd worden op [www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be).

- ▶ **Arbeidsmarktgerichte opleidingsincentives voor werkenden, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013**

In het kader van een VIONA-onderzoek voor het Departement Werk van de Vlaamse overheid analyseerde IDEA Consult het volledige instrumentarium aan maatregelen die erop gericht zijn de opleidingsdeelname van werkenden te verhogen. Op de Vlaamse arbeidsmarkt zijn diverse maatregelen beschikbaar om de participatie aan opleiding van werkenden te stimuleren. Daarbij gaat het zowel om rechtstreekse financiering voor de werkende als onrechtstreekse financiering via de werkgever. Eerdere inventarisaties van opleidingsincentives toonden dat deze maatregelen zeer versnipperd zijn.

Deze studie focust op de vraagzijde van de opleidingsmarkt door 13 maatregelen voor werkenden en werkgevers in kaart te brengen. Het onderzoek geeft aan in welke mate verschillende groepen worden bereikt met het beleid in zijn huidige vorm. Bovendien gaat de studie verder dan het louter inventariseren van de opleidingsincentives en hun modaliteiten: ze brengt eerder geïdentificeerde sterktes en zwaktes van de maatregelen in kaart, net als de hiaten & overlappingsen in het Vlaamse opleidingsbeleid. Op basis van de resultaten geven de onderzoekers aanbevelingen over de pistes waarop het toekomstig opleidingsbeleid kan inzetten.

- ▶ **Inventarisatie en effectiviteitsscan van Vlaamse en federale tewerkstellingsinitiatieven, VOKA - Vlaams Netwerk Van Ondernemingen, 2013**

IDEA Consult inventariseert op vraag van VOKA, de Vlaamse werkgeversfederatie, de verschillende Vlaamse tewerkstellingsmaatregelen en federale tewerkstellingsmaatregelen die in Vlaanderen worden toegepast. Door middel van een scan van de verschillende maatregelen wordt aangegeven welk type maatregel het is, wat de doelstellingen, de doelgroepen en de sectoren waarin de maatregelen van toepassing zijn. Daarnaast worden basisgegevens verzameld over de kost van elke maatregel, de begunstigde organisatie en het aantal personen dat wordt bereikt en het profiel van deze personen. Tenslotte wordt in de scan impact weergegeven volgens de uitstroom en doorstroom naar werk.

In een tweede fase wordt het geheel van maatregelen afgewogen naar zijn effectiviteit in middelen en bereik ten opzichte van de beoogde doelgroepen en hun aanwezigheid in de Vlaamse arbeidsmarkt.

- ▶ **EVC vanuit bedrijfsperspectief, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013**

Mensen stoppen niet met leren zodra ze de schoolbank hebben verlaten. Zowel binnen als buiten het onderwijs vinden daarna nog allerlei vormen van 'leren' plaats. Voor deze opdracht in het kader van een VIONA-onderzoek voor het Departement Werk van de Vlaamse overheid bestudeerde IDEA Consult de ervaringen en behoeften van Vlaamse ondernemingen m.b.t. het erkennen van verworven competenties (EVC). Door de thematiek vanuit bedrijfsperspectief te benaderen, genereerde de studie inzicht in de wenselijkheid en haalbaarheid van het (h)erkennen van competenties op de Vlaamse arbeidsmarkt. Meer bepaald werd onderzocht of ondernemingen in het kader van hun HR-beleid vragende en/of betrokken partij zijn voor diensten en acties m.b.t. het identificeren, documenteren en/of formeel erkennen van competenties. Naast hun huidige aanpak komt ook de vraag naar bijkomende ondersteuning aan bod in het rapport. Bovendien wordt specifiek op het ervaringsbewijs gefocust, een officieel document van de Vlaamse overheid waarin formeel erkend wordt dat de houder over de nodige competenties beschikt om het bepaalde beroep uit te oefenen. De studie onderzoekt het feitelijke (niet-)gebruik en het gepercipieerde potentieel van het instrument. Het actuele debat rond het geïntegreerd EVC-beleid biedt het geschikte moment om de discussie aan te gaan over het ervaringsbewijs, en – breder – het beleid rond EVC bij ondernemingen.



► **Onderzoek naar de economische mutaties in de sector van informatica activiteiten in Brussel, Economisch en sociale raad van Brussel, 2013**

Dit onderzoek heeft als doelstelling de belangrijke economische veranderingen in de industrie van IT-activiteiten binnen het Brussels Hoofdstedelijk Gewest in kaart te brengen. Deze sector kent momenteel ingrijpende economische veranderingen, opgevat als herstructureringen, veranderingen in de productieprocessen, veranderingen in de relaties tussen bedrijven en binnen bedrijven, of nieuwe verhoudingen in termen van personeelsmanagement. Deze mutaties genereren nieuwe vormen van tewerkstelling en arbeidsvoorwaarden binnen de sector. Het is dus cruciaal om deze mutaties op bedrijfsniveau te identificeren met het oog op de gevolgen voor de werkgelegenheid (aantal, aard en vormen). Het doel van dit project is dus om een typologie op te maken van economische veranderingen in de sector en de gevolgen hiervan op de tewerkstelling en arbeidsvoorwaarden van de sector.

► **Hoe werven bedrijven?, Federgon, 2011-2012**

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging en staat voor grote uitdagingen. De uitdagingen waarmee de arbeidsmarkt te kampen heeft wijst op de nood aan een gepast instroom-, doorstroom- en uitstroombeleid van bedrijven. Dit wordt onderzocht aan de hand van een grootschalige enquête bij Belgische ondernemingen. Meer specifiek worden volgende aspecten nader onderzocht:

- Instroombeleid van bedrijven: Hoe rekruteren bedrijven hun werknemers? Welke rekruteringskanalen gebruiken ze? Hoe lang duurt het gemiddeld om een vacature in te vullen? Wat zijn de belangrijke selectiecriteria bij de aanwerving van een werknemer? Welke selectiemethodes worden er gebruikt? Wat zijn de knelpunten bij het vinden van de geschikte kandidaat?
- Doorstroombeleid van bedrijven: Wat zijn de arbeidsvoorwaarden binnen het bedrijf? Wat is het competentie- en opleidingsbeleid van het bedrijf? Hoe verloopt de arbeidorganisaties in het bedrijf? Wordt er gebruik gemaakt van uitzendarbeid?
- Uitstroombeleid: Hebben werknemers het bedrijf verlaten in 2010? Waarom? Wordt er gebruik gemaakt van outplacement-begeleiding?
- Toekomstige opportuniteiten en bedreigingen: Wat zijn de huidige en toekomstige uitdagingen in termen van instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers?

► **Succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven: de mening van werknemers en werkgevers, Verbond van Belgische Ondernemingen (VBO), 2011**

Verscheidene factoren zoals de babyboom generatie, lage geboortecijfers en langere levensverwachtingen zorgen ervoor dat de Belgische populatie ouder aan het worden is. Wanneer we de situatie van deze ouderen op de arbeidsmarkt in beschouwing nemen, stellen we vast dat in 2009 de Belgische participatiegraad van 55-plussers slechts 37,2% bedroeg, tegenover 66,9% voor de totale bevolking. Een gevolg hiervan is dat momenteel -in verhouding- 138 mensen afhankelijk zijn van 100 werkenden. Door deze wanverhouding en door de krapte op de arbeidsmarkt is het in de toekomst voor werkgevers van groot belang om werknemers langer aan de slag te houden. Eén van de sleutels voor de oplossing is het dichten van de kloof tussen de wettelijke en de feitelijke pensioenleeftijd. Om dit te bereiken is het echter noodzakelijk inzicht te verwerven in de maatschappelijke, organisatorische en individuele factoren die de uitrede beïnvloeden van oudere werknemers en hun intrede beperken. Deze factoren worden in dit onderzoek geïdentificeerd aan de hand van een grootschalige enquête bij oudere werknemers en werkgevers. Op basis van deze resultaten is het mogelijk om de huidige succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven in kaart te brengen en hiervoor krachtige maatregelen te identificeren.

► **Ontwikkelen van een instrument voor arbeidsmarkt- en competentieprognoses, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2009-2010**

De Lissabon-agenda heeft Europese landen gewezen op de noodzaak om toekomstige veranderingen in de vereiste competenties beter te anticiperen. Vlaanderen beschikt op dit ogenblik niet over een methode of instrument dat (middel-)lange termijn arbeidsmarkt- en competentieprognoses oplevert. Het doel van dit onderzoek is op basis van relevante, Europese studies een methode voor Vlaanderen voor te stellen. Deze informatie is cruciaal om de aanbodzijde beter af te stemmen op de behoeften van de vraagzijde en de discrepanties tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te verminderen. In een tweede fase zal het voorgestelde instrument uitgevoerd worden voor de case van de logistieke sector in Antwerpen.



► **Toekomst en talentontwikkeling in de metaalverwerkende sector in Brussel, IRIS TECH+, 2010-2011**

In opdracht van IRIS TECH+ voert IDEA Consult een analyse van de toekomstige evolutie in de metaalverwerkende sector en technologische industrie in Brussel. Hierna worden de effecten van deze sectorevoluties op de competentieprofielen en opleidingsbehoeften voor de sector in kaart gebracht. Deze analyse dient als basis voor de strategische keuzes voor de toekomstige oriëntatie van IRIS TECH+. Volgende vragen moeten in het bijzonder beantwoord worden: Hoe zal de metaalverwerkende sector en technologische industrie in Brussel verder evolueren? Wat zullen de benodigde competenties zijn voor de Brusselse werknemers tewerkgesteld in de metaalverwerkende sector en technologische industrie? Wat zijn de opleidingsbehoeften om deze nichemarkten te kunnen ontwikkelen rekening houdend met het algemene profiel van de Brusselse werkzoekende populatie? Hiervoor bevraagde IDEA Consult via een online enquête alle bedrijven uit de metaalverwerkende sector in Brussel.

► **Jaar- en evaluatierapport sectorconvenants 2005-2006, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2007**

IDEA Consult maakte in deze studie een jaar- en evaluatierapport sectorconvenants op dat analyseert in welke mate en op welke wijze de doelstellingen uit de sectorconvenants gerealiseerd werden binnen de verschillende betrokken sectoren in de loop van 2005 en 2006. Voor de evaluatie van de sectorconvenants werd een evaluatietemplate opgemaakt die zowel kwantitatieve als kwalitatieve topics bevat. Deze uniforme aanpak maakte het ook mogelijk om naast de individuele evaluaties van de convenants ook enkele horizontale conclusies en lessen voor de toekomst te trekken. Zo kon vanuit een sectoroverschrijdend perspectief nagegaan worden in welke mate en op welke wijze de doelstellingen van het beleidsinstrument sectorconvenants gerealiseerd werden.





## Bijlage 1. Uitgangspunten in de aanpak

---

Op basis van de verwachtingen van de opdrachtgever en doelstellingen van de studie, stellen we in onze aanpak drie uitgangspunten voorop:

- ▶ Specifiek, gericht op de toepassing van het instrument vroeger, nu en in de toekomst
- ▶ Participatief, met inbreng van de verschillende actoren
- ▶ Resultaatgericht, op het verbeteren en inpassen van de sectorconvenants binnen het sectoraal beleid

### **SPECIFIEKE AANPAK**

De opdracht vraagt een analyse van de sectorconvenants die zowel backwards, current als forwards-looking is.

We willen in onze aanpak dit onderscheid specificeren door:

- ▶ Terug te kijken naar de toepassing van de vorige generatie convenants en grondig te vergelijken;
- ▶ De actuele context goed in kaart te brengen met aandacht voor verbeteringen;
- ▶ De toekomstmogelijkheden van de convenants duidelijk te schetsen binnen het vernieuwde sectoraal beleid.

### **PARTICIPATIEVE AANPAK**

De sectorconvenants hebben betrekking op een brede set van actoren: beleidsmakers, sociale partners, sectorfondsen en sectorconsulenten. Een participatieve aanpak garandeert gedragen resultaten.

We willen dit bereiken door:

- ▶ Alle sectoren de mogelijkheid geven aan bod te komen;
- ▶ Alle actoren aan bod laten komen in het proces;
  - ◆ Beleidmakers in interviews;
  - ◆ Sectorconsulenten en sectorfondsen in focusgroepen;
  - ◆ Sociale partners in een workshop.
- ▶ Voldoende terugkoppeling te voorzien over het verloop van het onderzoek.

### **RESULTAATGERICHTE AANPAK**

De opdracht moet in de eerste plaats resultaatgericht zijn en antwoord beiden die kunnen dienen het instrument van de sectorconvenants te verbeteren binnen het nieuwe sectoraal beleid. Dit zullen we bekomen door:

- ▶ Via de interviews en workshop op zoek te gaan naar beleidsgerichte oplossingen voor problemen en uitdagingen binnen het huidige opzet van het instrument;
- ▶ Binnen de analyse van de resultaten en de bevraging van de stakeholders de verschillen tussen de sectoren duidelijk te belichten;
- ▶ Voorstellen te definiëren voor lichtere vormen van covenant en deze ook bij de stakeholders af te toetsen;
- ▶ Zowel bij de analyse van de resultaten als bij de kadering van de convenants in het nieuw sectoraal beleid de impact op diversiteit, intersectorale samenwerking en KMO-betrokkenheid te benadrukken.



## Bijlage 2. Bijlagen bij het plan van aanpak

**Tabel 4 : Eerste voorstel voor topiclijst sectorconsulenten**

Thema	Topics
<b>Resultaten</b>	Wat is jullie appreciatie van de resultaten van de convenants, zeker op vlak van: <ul style="list-style-type: none"><li>- Diversiteit?</li><li>- KMO-betrokkenheid?</li><li>- Intersectorale samenwerking?</li></ul>
	Hebben de nieuwe convenants toegelaten beter in te spelen op de noden in de sector?
	Is de impact van de convenants volgens jullie vergroot ten opzichte van de vorige generatie convenants?
<b>Perceptie</b>	Zijn ondernemingen ontvankelijk voor de actiepunten van het sectorconvenant? Ook KMO's?
	Welke kritiek of misvattingen leven er binnen de sector/ondernemingen? Welke positieve elementen?
<b>Proces</b>	Biedt het instrument de nodige flexibiliteit en genoeg concrete tools om werkbaar te zijn op het terrein? Zijn er aandachtspunten?
	In welke mate is de procesbegeleiding vanuit WSE een ondersteuning of hindernis in de realisatie van impact op het terrein?
	Wat zijn voorstellen tot optimalisatie van het proces?
	Valt een lichtere vorm van het instrument (convenants) te overwegen? Onder welke voorwaarden en wat zijn hiervan de voordelen?
<b>Sectoraal beleid</b>	Is het instrument van de convenants voldoende afgestemd met andere ondersteuning aan sectoren? Welke lacunes zijn er? Welke verbeteringen kunnen worden aangebracht?

Bron: IDEA Consult



**Tabel 5 : Eerste voorstel voor topiclijst sectorfondsen**

Thema	Topics
<b>Resultaten</b>	Zijn jullie tevreden met de dynamiek van de sectorconvenants in jullie sector? En met de resultaten?
<b>Perceptie</b>	Hoe staan jullie sectoren ten opzichte van het instrument van de convenants? Wat zijn de voor- en de nadelen? Hoe staan jullie ten opzichte van de vereenvoudiging van de onderhandelings- en opvolgingsprocedure? Is dit een verbetering?
<b>Proces</b>	Wat zijn de redenen om een convenant af te sluiten? Welke factoren zouden een toetreding bemoeilijken? Valt een lichtere vorm van het instrument (convenants) te overwegen? Onder welke voorwaarden en wat zijn hiervan de voordelen?
<b>Sectoraal beleid</b>	Hoe ervaren jullie de afstemming tussen de sectorconvenants en andere instrumenten van sectoraal beleid? Welke elementen komen momenteel te weinig aan bod binnen de convenants die ook niet in andere instrumenten worden opgevangen? Welke mogelijkheden en noden zijn er om de sectorconvenants in het nieuwe sectoraal beleid te gebruiken?

Bron: IDEA Consult



## Bijlage 3. CV's van het onderzoeksteam

# Wim Van der Beken

### Personalialia

Naam	Wim Van der Beken
Werkadres	IDEA Consult NV Kunstlaan 1-2, bus 16 1210 Brussel t: +32 2 282 17 11 f: +32 2 282 17 15 <a href="mailto:wim.vanderbeken@ideaconsult.be">wim.vanderbeken@ideaconsult.be</a> <a href="http://www.ideaconsult.be">www.ideaconsult.be</a>
Geboortedatum en -plaats	28 februari 1964, Waregem
Nationaliteit	Belg

### Opleiding

Onderwijsinstelling	Universiteit van Leuven
Datum: van (jaar) – tot (jaar)	1986-1987
Diploma	Master of Arts in Economics, cum laude

Onderwijsinstelling	Universiteit van Gent
Datum: van (jaar) – tot (jaar)	1982-1986
Diploma	Licentiaat in Economie, cum laude

### Beroepservaring

Datum	Van 1 september 1998 – nu
Plaats	IDEA Consult
Positie	Directeur en mede-oprichter
Beschrijving	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ management van studieprojecten</li><li>▶ specialisatie op vlak van economische analyse en evaluatiemethodiek van beleidsprogramma's</li><li>▶ begeleiding bij de opmaak van strategische plannen</li><li>▶ vanaf 2009 lid van managementteam ECORYS International, met verantwoordelijkheid over 10 vestigingen in Midden- en Oost-Europa</li></ul>

Datum	1 augustus 1989 – 31 augustus 1998
Plaats	Vlaams Economisch Verbond
Positie	Directeur van de Studiedienst
Beschrijving	<ul style="list-style-type: none"><li>▶ 1 augustus 1989 – 30 september 1994 : econoom met specialisatie op vlak van macro-economie, arbeidsmarkt, transport en infrastructuur. Auteur van tal van VEV-studies</li><li>▶ 1 oktober 1994 – 31 december 1995 : projectleider en coordinator van het 'Strategisch Plan voor Vlaanderen'. Auteur van de publicaties: Op zoek naar groei, Op weg naar groei, Groeiprioriteiten voor Vlaanderen</li><li>▶ 1 januari 1996 – 31 augustus 1998: directeur</li></ul>

Datum	1 augustus 1987 – 31 juli 1989
Plaats	Planbureau
Positie	Onderzoeker
Beschrijving	HERMES - project : macro-sectorieel economisch model voor België

- ▶ Lid van de Commissie voor een Efficiënte en Effectieve Overheid (CEEEO)
- ▶ Ex-lid van de Raad van Bestuur van 'De Vlaamse Vervoermaatschappij'
- ▶ ex-lid van de 'Sociaal-Economische Raad voor Vlaanderen (SERV)' en de SERV-werkgroepen 'regionale ontwikkeling', 'begroting', 'vervoer', 'ruimtelijke ordening', 'huisvesting'



- ▶ Ex-lid van het 'Vlaams Sociaal-Economisch Overlegcomité (VESOC)' en de VESOC-werkgroepen ikv. het Vlaams Werkgelegenheidsoverleg
- ▶ Ex-lid van de SERV-Wegencommissie
- ▶ Ex-voorzitter van de SERV-Commissie Goederenvervoer
- ▶ Ex-lid van de Vlaamse Havencommissie.

#### Talenkennis

	Spreeken	Lezen	Schrijven
Nederlands	5	5	5
Engels	4	5	4
Frans	4	4	3
Duits	2	3	2

5=moedertaal    4=vloeiend    3=werk    2=basis    1=noties

#### Algemene Referenties

- ▶ Auteur van verschillende VEV-studies zoals de VEV-Septemberverklaringen, VEV-studies op vlak van bijvoorbeeld arbeidsmarkt, begroting, infrastructuur, ruimtelijke ordening
- ▶ Auteur van verschillende publicaties ihkv. 'Het Strategisch Plan voor Vlaanderen', namelijk:
- ▶ Vlaams Economisch Verbond, Op zoek naar groei. Het Strategisch Plan voor Vlaanderen, Uitgeverij Pelckmans, 1994, 115p.
- ▶ Vlaams Economisch Verbond, Op weg naar groei. Het Strategisch Plan voor Vlaanderen, Uitgeverij Pelckmans, 1995, 159p.
- ▶ Vlaams Economisch Verbond, Groeiprioriteiten voor Vlaanderen, 1995, 60p.
- ▶ Projectmanager van verschillende VEV-Congressen
- ▶ auteur van 'Brussel kan beter', bekroond met de prijs 'Van de Gucht-stichting'

#### Lopende projectreferenties

- ▶ Operationalisering van het instrument van Strategische Transformatiesteun, Vlaamse overheid, Agentschap Ondernemen, 2013 – lopend.

#### 5 pertinente projectreferenties

- ▶ Inventarisatie en effectiviteitsscan van de Vlaamse tewerkstellingsinitiatieven, VOKA, 2013
- ▶ Evaluatie van de Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek, Departement Economie, Wetenschap en Innovatie (2011)
- ▶ Loopbaanagenda 2020, ESF-Agentschap Vlaanderen, 2011
- ▶ Evaluatie van de trajecttendering in Vlaanderen, VDAB, 2009
- ▶ Begeleiding bij de opmaak van de bijdrage aan het Regeerakkoord, Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Administratie Werkgelegenheid, oktober 2008-maart 2009



# Maarten Gerard

## Personalia

**Naam** Maarten Gerard  
 IDEA Consult  
 Kunstlaan 1-2, bus 16  
 1210 Brussel  
 t: +32-2 282 17 72  
 f: +32-2 282 17 15  
 maarten.gerard@ideaconsult.be  
 www.ideaconsult.be  
**Geboortedatum en -plaats** 17 september, 1985; Leuven (België)  
**Nationaliteit** Belg

## Opleiding

**Instelling** Katholieke Universiteit Leuven, België  
**Datum:** 2008-2010  
**Diploma** Master in de Beleidseconomie  
**Graad** Onderscheiding  
**Thesis** De macro-economische gevoeligheid van verkiezingsprogramma's in de na-oorlogse periode

**Instelling** Katholieke Universiteit Leuven, België  
**Datum:** 2007-2008  
**Diploma** Master in de Vergelijkende en Internationale Politiek  
**Graad** Grote onderscheiding  
**Thesis** Een studie naar het gebruik van medidas provisórias door de Braziliaanse president in de periode 1988-2007

## Beroepservaring

**Datum** Mei 2010 – ...  
**Plaats** Idea Consult  
**Functie** Onderzoeker  
**Omschrijving** Onderzoek en evaluatie in het domein van de arbeidsmarkt en sociaal-economisch beleid

## Talenkennis

	Spreeken	Lezen	Schrijven
Nederlands	5	5	5
Engels	4	4	4
Portugees	4	4	3
Frans	3	3	3
Duits	1	2	1

5=moedertaal      4=vloeiend      3=werktaal      2=conversatie      1=noties

## Computerkennis

- ▶ Microsoft Office toepassingen

## Opleidingen

- ▶ Opleiding Beleidsevaluatie, Instituut voor de overheid, oktober 2011.
- ▶ Intensieve training Frans, Lerian-Nti Languages, april 2011-mei 2011.
- ▶ Cursus presentatietechnieken 'Deliver presentations with impact', Inter-ActiveMinds, juni 2011.

## Lopende projectreferenties

- ▶ 'An evaluation of the social and employment aspects and challenges in Ireland' European Parliament, DG for Internal Policies, lopend.



- ▶ Identificatie van trend op de arbeidsmarkt tot 2025, Federgon, lopend.
- ▶ Evaluatie van de EURES activiteiten, Actiris, 2013-lopend
- ▶ Evaluatie van de EURES activiteiten, Forem, 2013-lopend
- ▶ Evaluatie van de EURES activiteiten, VDAB, 2013 – lopend

#### 5 pertinente projectreferenties

---

- ▶ Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques voor buurtdiensten en -banen, Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, 2013.
- ▶ Inventarisatie en effectiviteitsscan van de Vlaamse tewerkstellingsinitiatieven, VOKA, 2013.
- ▶ Competentieversterking met aanmoedigingspremies – opleidingskrediet, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013.
- ▶ 'How to combine the urgent need for the entry of young people in the labour market with the retention of older workers into employment', under an EC Framework Contract with the Institute for the Study of Labour (IZA), European Parliament, DG for Internal Policies, 2012-2013.
- ▶ Toekomst en talentontwikkeling in de metaalverwerkende nijverheid in Brussel, vzw RTMBrussel- Regionaal tewerkstellingsfonds voor de arbeiders van de metaalverwerkende nijverheid in Brussel, 2010-2011.

#### Publicaties

---

- ▶ Gerard, M & Valsamis, D. (2013), 'Waarom investeren in werkgelegenheid?'. Over.Werk 1/2013.
- ▶ Gerard, M & Valsamis, D. (2012), 'De dienstencheques: een succesvol maar kostelijk verhaal?'. Over.Werk 1/2012.
- ▶ Gerard, M & Valsamis, D. (2011), 'Bijkomende tewerkstelling door extralegale voordelen zoals maaltijdcheques en ecocheques'- Over.Werk 2-2011.
- ▶ Gerard, M. (2010), 'De groene economie: aanpassingen voor de arbeidsmarkt' - Over.Werk 4/2010.

#### Bijdragen aan studiedagen

---

- ▶ 'Hoger Onderwijs als voorbereiding op de Arbeidsmarkt: een visie op de toekomst', VVS-congres Antwerpen, 26 maart 2011
- ▶ Gerard, M. & Vanhoren, I., 'Gevolgen van het klimaatbeleid voor de arbeidsmarkt', Arbeidsmarktcongres WSE, Leuven, 16 december 2010.





# Daphné Valsamis

## Personalia

---

Naam Daphné Valsamis  
 IDEA Consult  
 Kunstlaan 1-2, bus 16  
 1210 Brussel  
 t: ++32 2 282 17 81  
 f: ++32 2 282 17 15  
[daphne.valsamis@ideaconsult.be](mailto:daphne.valsamis@ideaconsult.be)  
[www.ideaconsult.be](http://www.ideaconsult.be)

Geboortedatum en -plaats 30 Oktober, 1983; Brussel (België)  
 Nationaliteit Grieks

## Opleiding

---

Instelling Universit  Libre de Bruxelles, België  
 Datum: 2005-2007  
 Diploma Master of Science in Economics  
 Graad Onderscheiding  
 Thesis Inter-industry wage differentials in Belgium, the Czech Republic, Norway and Spain

Instelling Universit  Libre de Bruxelles, België  
 Datum: 2001-2005  
 Diploma Licentiaat in Economische Wetenschappen  
 Graad Grote onderscheiding  
 Thesis De relatie tussen collectieve onderhandelingen en macro-economische resultaten in geindustrialiseerde landen

## Beroepservaring

---

Datum Januari 2008 – ...  
 Plaats IDEA Consult  
 Functie Senior Researcher  
 Omschrijving Onderzoek en evaluatie in het domein van de arbeidsmarkt en sociaal-economisch beleid

Datum Oktober 2005 – December 2007  
 Plaats Universit  Libre de Bruxelles (ULB)  
 F.D. Rooseveltlaan 50, 1050 Brussel  
 Functie Onderzoeker en assistente in de Departement van Toegepaste Economie, ULB (DULBEA)  
 Omschrijving Onderzoeker bij Professor R. Plasman and Professor F. Rycx rond de arbeidsmarkt en de sociale zekerheid

## Talenkennis

---

	Spreken	Lezen	Schrijven
Frans	5	5	5
Nederlands	4	4	4
Engels	4	4	4
Grieks	3	3	3
Duits	1	2	1

5=moedertaal      4=vloeiend      3=werktaal      2=conversatie      1=noties

## Computerkennis

---

- ▶ Statistische software: STATA, SAS, E-views, Limdep, Matlab
- ▶ Microsoft Office toepassingen
- ▶ Online surveytools



## Opleidingen

---

- ▶ Opstellen van vragenlijsten voor enquêtes, Inge Pasteels (UA), Mei 2012.
- ▶ Intensieve training Engels, Leria-Nti Languages, december 2010-januari 2011.
- ▶ Cursus presentatietechnieken 'Deliver presentations with impact', Inter-ActiveMinds, Oktober 2010.
- ▶ Cursus timemanagement 'Meer dingen gedaan krijgen met minder tijd en stress', Leuven.Inc, Juli 2010.
- ▶ Cursus Project Management – Coaching vaardigheden, UAMS, Juni 2010.
- ▶ Cursus business writing 'Schrijf effectieve en krachtige (Engelse) documenten', Leuven.Inc, September 2009.

## Lopende projectreferenties

---

- ▶ Identificatie van trends op de arbeidsmarkt met horizon 2025: Rol en meerwaarde van HR-dienstverleners op de arbeidsmarkt van de toekomst, Federgon, 2014.
- ▶ Redactie van de operationele ESF programma voor Brussel, Actiris, 2013-2014.
- ▶ Profiel- en imago-onderzoek uitzendarbeid 2013, Federgon, 2013-2015.

## 5 pertinente projectreferenties

---

- ▶ Economische veranderingen en impact op tewerkstelling in de sector van diensten voor ondernemingen, Brusselse economische en sociale raad, 2013.
- ▶ Economische veranderingen en impact op tewerkstelling in de informatica sector, Brusselse economische en sociale raad, 2013.
- ▶ Toekomst en talentontwikkeling in de metaalverwerkende sector in Brussel, vzw RTMBrussel- Regionaal tewerkstellingsfonds voor de arbeiders van de metaalverwerkende nijverheid van Brussel, 2010-2011.
- ▶ Ontwikkelen van een instrument voor arbeidsmarkt- en competentieprognoses, Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2009-2010.
- ▶ Enquête Sociaal overleg 2009-2010, PDOK vzw, 2008.

## Publicaties

---

- ▶ Valsamis, D. en Vandeweghe B. (2013), 'De praktijk van outplacement in kaart gebracht'. Over.Werk 1/2013.
- ▶ Valsamis, D. en Vandeweghe B. (2012), 'Wachten tot de witte raaf aan de deur komt kloppen? Een analyse van het instroom- en retentiebeleid bij bedrijven'. Over.Werk 3/2012.
- ▶ Valsamis, D., Vandeweghe B. en Van der Beken, W. (2012), 'Succesfactoren en hinderpalen om langer aan de slag te blijven'. Over.Werk 1/2012.
- ▶ Valsamis, D., en Gerard M. (2012), 'De dienstencheques: een succesvol maar kostelijk verhaal?'. Over.Werk 1/2012.
- ▶ Valsamis, D., Knotter S., Van Hoed M & Vanhoren, I. (2011), 'Toenemende regionale verschillen op de Vlaamse arbeidsmarkt'. Over.Werk 4/2011.
- ▶ Valsamis, D., Valentijn, B., Gerard, M. & Van der Beken, W. (2011), 'Bijkomende tewerkstelling door extralegale voordelen zoals maaltijdcheques en ecocheques'. Over.Werk 2/2011.
- ▶ Valsamis, D. & Vanhoren, I. (2010), 'Arbeidsmarkt- en competentieprognoses in Vlaanderen. Methoden en instrumenten in ontwikkeling'. Over.Werk 1/2010.
- ▶ Valsamis, D. & Van Pelt, A. (2010), 'Uitzendarbeid: opstap naar duurzaam werk, ook voor kansengroepen?' - Over.Werk 2/2010.
- ▶ Valsamis, D. & Van den Broeck, K (2010), 'De perceptie van jongeren op de arbeidsmarkt en de rol van uitzendarbeid' - Over.Werk 2/2010.
- ▶ Valsamis D. en Peeters A. (2009), 'Dienstencheque-systeem: grens van honderdduizend jobs overschreden', Over.Werk, Nieuwsbrief van het Steunpunt WSE, nr 3-4, December 2009.
- ▶ Devisscher S. en Valsamis D. (2008), 'Is meer ook beter? Een overzicht van de gevolgen van het nieuwe systeem voor de begeleiding en controle van werklozen', Over.Werk, Nieuwsbrief van het Steunpunt WSE, nr 3-4, December 2008.
- ▶ Rycx, F., Tojerow, I. and Valsamis, D. (2008), 'Wage differentials across sectors in Europe: an east-west comparison', ETUI-REHS RESEARCH Department, WP 2008.05.
- ▶ Magda, M., Rycx, F., Tojerow, I. and Valsamis, D. (2008), 'Wage Differentials across Sectors in Europe: An East-West Comparison', IZA DP No. 3830.

## Actieve deelname aan conferenties

---



- ▶ Presentatie van 'Waarom investeren in jobs? De kost van werkloosheid' op conferentie van de Europese commissie omtrent 'personal and household services' op 30 & 31 Januari 2013.
- ▶ Presentatie van de dienstencheque-evaluatie 2012 op studiedag van 25 oktober 2012 van de Federale Overheidsdienst Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg 'Dienstencheques: kwaliteit of kwantiteit?'
- ▶ Presentatie 'onderzoekstechnieken voor de evaluatie van de dienstencheques' in het kader van het evaluatiecertificaat, Universiteit Luik.
- ▶ Lunchseminarie, 'Wacht u nog steeds op de witte raaf?', presentatie onderzoek 'werving- en retentiebeleid van bedrijven', 5 juni 2012.
- ▶ Presentatie 'onderzoekstechnieken voor de evaluatie van de dienstencheques' in het kader van een les omtrent 'evaluatie van beleid' voor 3<sup>de</sup> jaarstudenten Politieke Wetenschappen, Universiteit Luik.
- ▶ Studievoormiddag 'Regionale verschillen in arbeidsvraag en - aanbod', Stadhuis Gent, december 2011.
- ▶ Lunchcauserie, 'De Vlaamse arbeidsmarkt in subregionaal/lokaal perspectief', WSE, 6 december 2011.
- ▶ WSE Arbeidsmarktcongres 2010, 'Ontwikkeling van een instrument voor arbeidsmarkt- en competentieprognoses'.
- ▶ Zomeracademie ACV 2010, 'Evaluatie van het stelsel van de dienstencheques 2009'.
- ▶ SERR Gent en Rendom Gent, info- en ervaringsuitwisselingsessie voor dienstencheque-ondernemingen, 'Je medewerkers motiveren? Geef ze goesting!'.
- ▶ Matinée d'études du 9 mars 2010 du Comité provincial de liège de promotion du travail, 'Les titres-services ont le vent en poupe : quelles conséquences?, quel avenir?'.



# Luc Sels

## Personalia

Naam	Prof. Dr. Luc Sels
	KU Leuven Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen Naamsestraat 69 3000 Leuven Tel. +32 16 32 66 09 E-Mail luc.sels@kuleuven.be

## Beroepservaring

Luc Sels (1967) is Decaan van de Faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen van de KU Leuven. Hij is er als gewoon hoogleraar verbonden aan het Onderzoekscentrum Personeel & Organisatie. Hij is tevens als professor verbonden aan de Simon School van de University of Rochester, waar hij in het Executive MBA-programma doceert; en als research fellow aan de Vlerick Business School. Luc Sels is sedert 2006 hoofdpromotor van het Steunpunt Werk en Sociale Economie. In deze hoedanigheid is hij sedert vele jaren actief betrokken bij de beleidsvoorbereiding en –ondersteuning van het arbeidsmarktbeleid, en dit zowel op federaal niveau via de Hoge Raad voor de Werkgelegenheid als op Vlaams niveau via de advisering van VDAB, SERV, VLOR, departement WSE en het kabinet van de minister van Werk. Hij was onder meer ook voorzitter van de task force loopbaanbegeleiding en auteur van de Competentieagenda, die de krijtlijnen heeft bepaald voor het Vlaamse beleid inzake competentieontwikkeling en –benutting.

## Coördinatie van lopende onderzoeksprojecten (als promotor)

- ▶ Steunpunt Werk en Sociale Economie. Vlaamse Overheid. Periode: 2012-2015.
- ▶ Leerstoel Talent Management and Employability. Acerta Chair LUF KU Leuven. Periode 2012-2015.
- ▶ Personeelsverloop, veranderingen in organisatiedemografie en kennisretentie als voorspellers van organisatieprestaties. FWO. Periode 2010-2014.
- ▶ Lessen voor het Vlaams arbeidsmarktbeleid uit de Adult Skill Survey (PIAAC). Viona Arbeidsmarktonderzoeksprogramma van de Vlaamse regering, 2013-2014.
- ▶ Breaking stereotypical perceptions of job seekers: Increasing attractiveness through person-organization fit. Bijzonder Onderzoeksfonds KUB. Periode 2013-2017.

## 5 relevante referenties

- ▶ Werkt leeftijdsbewust personeelsbeleid? Een multilevel studie naar de impact van ontzie- en ontwikkelingsgerichte praktijken. Nationale Bank België. Periode: 2012-2013.
- ▶ De Winne, S., Delmotte, J., Gilbert, C., Sels, L. (2013). Comparing and explaining HR department effectiveness assessments: Evidence from line managers and trade union representatives. *International Journal of Human Resource Management*, 24 (8), 1708-1735.
- ▶ Forrier, A., Sels, L., Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82 (4), 739-759.
- ▶ Nijs S, Gallardo-Gallardo E, Dries N, Sels L, (2013), A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent, *Journal of World Business*, vol. accepted
- ▶ Van Puyenbroeck T, De Bruyne K, Sels L (2012), More than 'mutual information': educational and sectoral gender segregation and their interaction on the Flemish labour market, *Labour Economics*, vol. 19, no. 1, pp. 1 - 8.



## Promotor van afgelegde doctoraten

---

- ▶ Marescaux, Elise. The impact of HR differentiation on employees. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 25 november 2013.
- ▶ Dave Stynen, The retention of an aging workforce: Essays on work-related barriers and affordances. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 6 June 2013.
- ▶ An De Coen, Working and ageing. The role of age and employability regarding job search and retirement intention. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 7 November 2012.
- ▶ Christine Vanhoutte, Exploring the Relationship between Initial Resources and Performance Outcomes in Start-ups. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 27 April 2012.
- ▶ Caroline Gilbert, HRM on the line: Empirical studies on the prerequisites and importance of effective HRM implementation. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 13 April 2012.
- ▶ Jonas Debrulle, Exploring the entrepreneur's pivotal role: how creater capital affects organizational outcomes and underpins self-employment persistence. Faculty of Economics and Business, KU Leuven. Public Defence: 11 April 2012.
- ▶ Hannes Leroy, On being true to oneself at work: the positive role of authentic functioning in organizations. Faculty of Business and Economics, KU Leuven. Public Defence: 11 January 2012.
- ▶ Marijke Verbruggen, The role of career counseling in the new career era. Faculty of Business and Economics, K.U.Leuven. Public defence: 16 December 2008.
- ▶ Jeroen Delmotte, Evaluating the HR function: Empirical studies on HRM architecture and HRM system strength. Faculty of Business and Economics, K.U.Leuven. Public defence: 30 April 2008. </li>
- ▶ Johan Maes, Corporate entrepreneurship: an integrative analysis of a resource-based model. Evidence from Flemish enterprises. Faculty of Economics and Applied Economics, K.U.Leuven. Public defence: 20 December 2006.
- ▶ Sophie De Winne, Exploring terra incognita: Human resource management and firm performance in small and medium-sized businesses. Faculty of Economics and Applied Economics, K.U.Leuven. Public defence: 30 October 2006.
- ▶ Anneleen Forrier, Temporary employment, employability and training. Faculty of Economics and Applied Economics, K.U.Leuven. Public defence: 25 April 2003