

TITEL: NIEUWE MEERWAARDEKETENS KWANTITATIEF ONDERZOEKT. EEN ONDERZOEK NAAR DE VERANDERENDE COMPETENTIENODEN IN INNOVATIEVE BEDRIJFSNETWERKEN

Auteur(s): Sem Vandekerckhove, Lise Meylemans, Karolien Lenaerts & Ludo Struyven

1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

Veranderende competentienoden zijn een belangrijke uitdaging voor werkgevers en werknemers in de Vlaamse arbeidsmarkt. Om *mismatches* tussen arbeidsvraag en -aanbod te beperken, is een voortdurende monitoring van veranderende competentienoden noodzakelijk. In dit verband tracht deze studie veranderende competentienoden in nieuwe meerwaardeketens kwantitatief in kaart te brengen. Door hun sectoroverstijgend karakter, focus op innovatie en antennefunctie werden de innovatieve bedrijfsnetwerken (IBN's) in dit onderzoek als proxy gebruikt voor nieuwe meerwaardeketens.

Na een grondig literatuuronderzoek en interviews met stakeholders bleek dat relevante en recente kwantitatieve data over veranderende competentienoden op de arbeidsmarkt en specifiek op het niveau van meerwaardeketens grotendeels afwezig zijn. Dit onderzoek richtte zich daarom in de eerste op het ontwikkelen en testen van een monitor of methodologie die fungeert als kwantitatief meetinstrument en bovendien ook in andere, gelijkaardige toepassingen ingezet kan worden. Om het gebrek aan kwantitatieve data op te vangen, werd er een webenquête op het bedrijfsniveau gelanceerd. Data over veranderende functies en competenties op het bedrijfsniveau kunnen geaggregeerd worden tot een hoger niveau, zoals het niveau van de meerwaardeketen. De monitor werd getest bij bedrijven die deel uitmaken van een bestaand netwerk, de IBN's, met de ondersteuning van de coördinator.

Deze aanpak had zowel voor als nadelen. Enerzijds vormden de veelheid aan schakels en afhankelijkheden een erg grote uitdaging voor de verspreiding van de enquête en het verzekeren van respons. Anderzijds bleek de monitor inhoudelijk goed te werken. De respons was laag maar nauwkeurig en volledig. De methode maakt het bovendien mogelijk de geïdentificeerde veranderende competentienoden voor nieuwe meerwaardeketens te kwantificeren. Hiervoor werd de output van de enquête gekoppeld aan secundaire bronnen. Om de respons te verhogen, is het cruciaal rechtstreeks en bij voorkeur persoonlijk contact met de doelgroep te hebben en hen te overtuigen van de voordelen aan deelname. De steun van relevante stakeholders kan daarbij een belangrijk hulpmiddel zijn.

Uit de eerste resultaten bleek de nood aan technische profielen doorslaggevend. De groeiende functies zijn divers, maar vereisen bijna allemaal nieuwe combinaties van competenties die binnen de zes maanden ingevuld dienen te worden. Bedrijven zoeken vooral 'in-house' oplossingen voor veranderende noden en focussen zich op opleiding. Vanuit het beleid dient er ingezet te worden op bewustmaking bij bedrijven rond het inspelen op veranderende competentienoden, ook op langere termijn, en mogelijkheden tot samenwerking rond competenties te faciliteren.

Key words:

Meerwaardeketens, veranderende competentienoden, kwantitatieve data, bedrijfsbevraging

2. Doelen van het onderzoek

Een eerste doel van het onderzoek bestond uit **het ontwikkelen en uittesten van een monitor of methodologie** die fungeert als meetinstrument om veranderende competentienoden van nieuwe meerwaardeketens te identificeren en te kwantificeren. De focus op meerwaardeketens in deze studie is gemotiveerd door het groeiende economische belang van sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden en de toenemende aandacht daarvoor in het beleid. De aanleiding hiervoor was het gebrek aan kwantitatieve data omtrent deze competentienoden. Specifiek, werd een online enquête ontworpen die zowel als dataverzamelmethode als validatietest fungeerde om te testen of de monitor een geschikte methode is om relevante data te verzamelen hieromtrent.

Een tweede doelstelling van het onderzoek omvatte **de kwantificering van deze veranderende competentienoden**. Door het in kaart brengen en kwantificeren van deze noden zouden mogelijke mismatches op de arbeidsmarkt kunnen worden beperkt en zou er bovendien sneller kunnen worden ingespeeld op verouderde competenties en de vraag naar nieuwe (combinaties van) competenties. Door de groeiende en afbouwende functies in bedrijven en de gelinkte competenties te bevragen in de enquête kon hiertussen de koppeling gemaakt worden.

Verduidelijking van kernbegrippen

- Meerwaardeketen: Meerwaardeketens zijn organische samenwerkingsvormen die een productiecycclus van input tot handel en dienst na verkoop omvatten. In deze studie werd het concept 'meerwaardeketens' ingevuld door de innovatieve bedrijfsnetwerken (IBN's), zoals die gedurende de studieopdracht vorm kregen. Net zoals meerwaardeketens zijn IBN's sectoroverstijgende samenwerkingsverbanden, die bovendien zeer heterogeen zijn en waarin bedrijven samenwerken rond innovatie om zo hun competitiviteit te bevorderen. In Vlaanderen worden een deel van dergelijke verbanden gevat in het clusterbeleid, dat naast IBN's speerpuntclusters omvat.
- Veranderende competentienoden: Competenties bestaan uit kennis, attitudes en vaardigheden. Globale trends zoals technologische vooruitgang en de digitalisering, de globalisering en demografische veranderingen hebben een grote invloed op de arbeidsmarkt. Nieuwe jobs of functies ontstaan, terwijl bestaande jobs verdwijnen of een grote inhoudelijke transformatie ondergaan. Deze veranderingen hebben beïnvloed welke competenties of combinaties van competenties gevraagd worden op de arbeidsmarkt.
- Innovatieve bedrijfsnetwerken: De innovatieve bedrijfsnetwerken (IBN's) zijn sectoroverstijgende clusters van bedrijven die samenwerken rond innovatie om hun competitiviteit te verhogen. Clusters zorgen voor meer economische verwevenheid, lokaal, regionaal, nationaal en internationaal. IBN's worden hier als proxy voor nieuwe meerwaardeketens gebruikt omwille van hun sectoroverstijgende en innovatieve karakter, waardoor ze voorlopers zijn binnen hun markt of activiteitensector, ook wat betreft veranderende competenties.

3. Methoden en data

Om de veranderende competentienoden op het niveau van meerwaardeketens te identificeren en te kwantificeren, werd een *mixed methods design* gebruikt, dat bestond uit een literatuurstudie (waarin bijzondere aandacht werd besteed aan de ESF SCOPE-studies, die rechtstreeks aanleiding gaven tot deze studie), kwalitatieve interviews met netwerkcoördinatoren en relevante stakeholders, en een bedrijfsbevraging via een online enquête. In de enquête werden bedrijven gevraagd functies te identificeren die een transformatie ondergaan (groei of inkrimping) alsook de competentienoden die daarmee verwant zijn. De data die via deze enquête werden verzameld, werden gekoppeld met data uit secundaire bronnen. Er werd gekozen voor een enquête omdat er amper kwantitatieve data zijn over veranderende competentienoden en er geen databanken bestaan die meerwaardeketens beschouwen als analyse-eenheid. Door data op het bedrijfsniveau te verzamelen, kan de verworven data later nog op verschillende niveaus worden geaggregeerd, zijnde op het niveau van een meerwaardeketen, netwerk, sector, regio of een ander niveau. De enquête had als doel de aanpak voor de monitor en prognose bij meerwaardeketens en hun bedrijven uit te testen. Met andere woorden, de enquête diende, zowel methodologisch als inhoudelijk, als een *'proof-of-concept'* om na te gaan met deze zicht krijgt op kwantitatieve veranderingen van competentienoden in meerwaardeketens. De enquête liet eveneens toe om na te gaan in welke mate informatie rechtstreeks bij de bedrijven kan worden opgevraagd indien deze niet in andere bronnen beschikbaar zijn, alsook welke voor- en nadelen dit meebrengt.

Methodische toelichting

- Kwalitatieve luik – diepte-interviews met netwerkcoördinatoren en relevante stakeholders: Het kwalitatieve luik bestond uit interviews met relevante stakeholders actief in de arbeidsmarkt en interviews met zeven IBN-netwerkcoördinatoren. De interviews met de coördinatoren werden uitgevoerd aan de hand van een semigestructureerde interviewgids. De interviews droegen op twee manieren bij tot het onderzoek. Ten eerste schetsten ze een algemeen beeld over het onderzochte netwerk en haar bedrijven, alsook over de competentienoden en knelpunten om daarop in te spelen binnen het netwerk. De interviews dienen vooral als input om de bedrijfsbevraging voor te bereiden en de resultaten ervan te interpreteren. Ten tweede boden de interviews een mogelijkheid tot essentiële feedback op de vragenlijst die werd opgesteld ter bevraging van de bedrijven.
- Kwantitatieve luik – online enquête op bedrijfsniveau en koppeling met secundaire databronnen: De gebruikte enquête omvat uit drie luiken: een algemeen luik, een luik over competentienoden die een bedrijf momenteel onvoldoende of niet kan beantwoorden en de verwachte evolutie daarvan in functies die belangrijker worden, en een luik over de competentienoden die voorsnog ontbreken bij hen die werken in functies die zullen verdwijnen of afgebouwd worden. Aan bedrijven werd tevens gevraagd telkens één voorbeeld te geven van een functie die groeit of verdwijnt en de daaraan gelinkte competenties. De vragen zijn gebaseerd op wetenschappelijk gevalideerde schalen en bestaande classificaties, wat de koppeling met externe databronnen vereenvoudigt. Verder werd de vragenlijst bewust zo licht en kort mogelijk gehouden om uitval te vermijden. De belangrijkste uitdaging bij het opstellen van de vragenlijst was dat deze door een heterogene groep van bedrijven ingevuld moet kunnen worden, gezien de zeer grote heterogeniteit binnen en tussen de meerwaardeketens, netwerken en clusters maar ook om de monitor breder toepasbaar te maken.

4. Bevindingen

Wat de resultaten van het onderzoek betreft, wordt een opdeling gemaakt tussen de bevindingen rond de ontwikkelde monitor of methodiek om de veranderende competentienoden voor nieuwe meerwaardeketens te identificeren en te kwantificeren, en de bevindingen omtrent de inhoudelijke resultaten van deze veranderende competentienoden, of de output van de monitor. Met andere woorden, wordt nagegaan of de opgestelde monitor de geschikte methode vormt om veranderende competentienoden in nieuwe meerwaardeketens in kaart te brengen en of de resultaten die hieruit voortkomen in overeenstemming zijn met de algemene tendensen beschreven in de literatuur.

Ten eerste wordt de monitor of methodologie zelf geëvalueerd; is deze monitor geschikt als meetinstrument om de relevante data te verzamelen over de veranderende competentienoden op het niveau van meerwaardeketens? Om een antwoord te bieden op de ontbrekende data, werd met een bedrijfsbevraging gewerkt. De populatie voor deze enquête was beperkt tot de bedrijven binnen de IBN's waarvoor reeds een kwalitatief onderzoek naar de competentieprognoses (ESF SCOPE-studie) werd uitgevoerd en waarbinnen, na overleg met de IBN-coördinator, de enquête verspreid werd. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de insteek van de IBN's die van samenwerking rond innovatie en competitiviteit is, waardoor in een deel van de netwerken er weinig aandacht voor veranderende competentienoden was. Dit verklaart deels waarom de uiteindelijke respons beperkt is.

Ondanks de beperkte respons werd de enquête nauwkeurig en volledig ingevuld; de uitval bleef beperkt. Bovendien werden zelfs de open vragen goed beantwoord en waren de gegeven antwoorden in open en gesloten vragen logisch consistent. De link tussen beroepen of functies en competenties werkt goed. Ondanks dat sommige vragen relatief open geformuleerd werden, zijn de antwoorden toch voldoende specifiek en gedetailleerd. De vraag rond de urgentie van de competentienoden werd eveneens goed beantwoord, wat (kwantitatieve) prognoses mogelijk maakt. De modulaire opbouw maakt de vragenlijst eenvoudig aanpasbaar en inzetbaar in andere toepassingen. De hoge kwaliteit van de antwoorden suggereert verder dat de enquêtes bij de juiste personen terecht gekomen zijn. Dit is niet evident, net omwille van de vele schakels in het proces.

Wat de respons betreft, valt op dat de enquête diverse bedrijven wist te bereiken. De enquête werd beantwoord door kleine tot zeer grote, alsook jonge tot oude ondernemingen, met diverse economische activiteiten en verschillende posities in hun meerwaardeketen. Ook de kennis- en kapitaalintensiteit, gemeten aan de hand van de verhouding tussen handen- en hoofdarbeid, laag- en hoogopgeleiden, en routineuze en niet-routineuze taken, van de bedrijven varieert. Deze heterogeniteit wordt eveneens weerspiegeld in de gerapporteerde competentienoden en de verwachte transformaties. Dit resultaat bevestigt bovendien dat de monitor breed inzetbaar is en tevens in andere toepassingen kan worden gebruikt.

Het gebrek aan rechtsreeks contact met de doelgroep verhoogde echter de complexiteit van het proces en maakte het bijzonder moeilijk om gerichte opvolging te doen. Dit is een mogelijke verklaring voor de eerder beperkte respons. De coördinatoren fungeerden bij de verspreiding als tussenpersoon; zij zorgden voor de verdere verdeling van de enquête naar de bedrijven bijvoorbeeld via de nieuwsbrief van het netwerk of via rechtstreeks contact met de bedrijven (via e-mail of in persoon). Het onderzoeksteam had dus geen rechtstreeks contact met de doelgroep. Bovendien was het in sommige bedrijven noodzakelijk de enquête verder intern te verspreiden, bv. naar een HR-verantwoordelijke of manager. De persoon waarmee de netwerkcoördinator in contact staat, beschikt immers niet noodzakelijk over de benodigde informatie om de enquête te kunnen invullen, gezien de IBN's vanuit een andere insteek werden opgericht.

Om een voldoende hoge respons op de enquête te verkrijgen en de benodigde data te verzamelen, is rechtstreeks contact met de doelgroep daarom essentieel. Voor toekomstige projecten wordt het daarom sterk aanbevolen om dit rechtstreekse contact met de doelgroep te verzekeren (zowel in persoon als via digitale kanalen), met ondersteuning van een netwerkcoördinator of andere relevante actoren indien mogelijk. Dit heeft als voordeel dat een gekende actor in het dataverzamelingsproces betrokken is, wat de bereidheid van de doelgroep om mee te werken mogelijks verhoogd. Rechtstreekse persoonlijke contacten met de betrokken bedrijven blijken het meest effectief om hen warm te maken voor het project. Ondanks deze beperkte respons, die geen diepgaande analytische evaluatie toeliet, toont deze oefening wel aan dat de monitor werkt.

Ten tweede leverde het onderzoek nieuwe inzichten op over de veranderende competentienoden van bedrijven actief binnen innovatieve bedrijfsnetwerken (die als proxy voor nieuwe meerwaardeketens dienen in dit onderzoek). Hoewel gezien de lage respons deze resultaten voorzichtig moeten worden benaderd, liggen deze wel grotendeels in lijn met de resultaten uit voorgaand kwalitatief onderzoek (met name de ESF SCOPE-studies) en de bevindingen uit de kwalitatieve interviews met stakeholders en met de coördinatoren. Daarbij vallen de volgende aspecten in het bijzonder op:

Ten eerste, kunnen er *vier gevallen* onderscheiden worden: bedrijven die enkel groeien (nieuwe functies of functies die belangrijker worden), bedrijven die groeien maar ook functies afbouwen, bedrijven die enkel afbouwen, en bedrijven die stabiel blijven (noch groei, noch afbouw). Het merendeel van de bedrijven gaf aan een groei te kennen. Bij de bedrijven die groeien, werden attitudes als de meest gevraagde competentie genoemd, gevolgd door vaardigheden en kennis. Dit beeld dient wel bijgesteld te worden na kwantificering van de noden aan de hand van de beroepsvraag, wat de nood aan technische profielen onthult. Functies die worden afgebouwd bevinden zich vooral in de administratie, waar automatisering een duidelijke impact heeft. Bij de groeiende functies zijn verantwoordelijkheidszin, initiatiefzin en samenwerkingsgerichtheid de meest gevraagde attitudes. Bij krimpende functies gaat het om stressbestendigheid, ambitie en flexibiliteit die vooralsnog ontbreken bij de werknemers die zich momenteel in deze functies bevinden. Kennis kan snel verouderen, maar is gemakkelijker bij te brengen dan vaardigheden en attitudes.

De groeiende functies zijn zeer divers, maar wel valt op dat het vooral gaat om functies die *sets van competenties combineren* (bv. 'engineering' en 'sales'). Dit bevestigt de verwachtingen vanuit de onderzoeksliteratuur dat *T-shaped skills* alsmear belangrijker worden. Generalisme en specialisatie creëren beide een meerwaarde op de arbeidsmarkt; de nood voor generalisme of specialisatie lijkt afhankelijk van de specifieke context van het bedrijf. Bovendien valt op dat bedrijven vooral op de korte termijn op zoek zijn naar oplossingen voor hun groeiende competentienoden: binnen het kwartaal of het half jaar. Er zijn nauwelijks bedrijven die competentienoden op langere termijn aanduiden. Bedrijven stimuleren om aan de langere termijn te denken en daar al stappen toe te zetten, blijft dus een uitdaging. Dit resultaat bevestigt bovendien de input van de coördinatoren, die bijna allen aangaven dat de noden van sommige bedrijven zo urgent zijn, dat dit voor hen zeer moeilijk is. Bovendien werd door de coördinatoren aangegeven dat het maken van prognoses een uitdaging is omdat de sectoren waarin de bedrijven actief zijn zo snel veranderen. Het opstellen van prognoses en het ondersteunen van hun implementatie verdienen daarom bijzondere aandacht vanuit het beleid. Bedrijven begeleiden en hun bewust maken van het belang om op langere termijn aan hun veranderende competentie-noden te werken is uitermate belangrijk.

Wat de strategieën betreft die bedrijven gebruiken om op hun veranderende noden in te spelen, valt op dat de dominante strategie is 'in-house' oplossingen te zoeken. Daarbij kan het zowel gaan om doorstroming, bijvoorbeeld via interne job-rotatie of rekrutering, als vorming, bv. opleiding die in het bedrijf aangeboden wordt, al dan niet door een collega. Dit geldt zowel voor groei als voor afbouw van functies. In tweede orde gaat het om vorming of verloop buiten het netwerk. Bedrijven kijken dus niet naar het netwerk om op hun veranderende competentienoden een antwoord te bieden (wat in deze studie te wijten kan zijn aan de andere insteek van de onderzochte netwerken). Verder blijkt vooral (interne) opleiding relevant. Ook in de ESF SCOPE-studies werd aan opleiding veel aandacht besteed.

Toch dient ook dit beeld wat genuanceerd te worden. Opleiding is namelijk niet de enige manier om aan kennisdeling te doen. Uit de voorbeelden die de bedrijven zelf geven in de enquête blijkt dat er interesse in samenwerking met andere bedrijven is, die bovendien ruimer is dan louter opleiding, en dat daartoe soms zelfs al stappen werden gezet. Ook dit is een mogelijke piste voor het beleid, als facilitator van samenwerkingen binnen en tussen meerwaardeketens, netwerken en clusters, in binnen- en buitenland.

5. Beleidsimplicaties

Voor toekomstig onderzoek en beleid wordt aangeraden om data over veranderende functies en de daarmee verwante competenties rechtstreeks op te vragen bij bedrijven via een online enquête of webapplicatie die toelaat deze data in real time of op regelmatige basis te verzamelen. Dit laat toe om het gebrek aan data op het niveau van meerwaardeketens aan te pakken en biedt bovendien voldoende flexibiliteit om de bekomen data te aggregeren of te gebruiken in andere toepassingen. Het is daarbij essentieel dat het voor de deelnemende bedrijven voldoende duidelijk is welke voordelen zij daaruit halen en dat er persoonlijke contacten met de doelgroep zijn. Als er voor een enquête gekozen wordt, moet deze rechtstreeks door het onderzoeksteam of de beleidsinstelling verstuurd worden, maar wel met de steun van relevante stakeholders. Deze actoren kunnen de contacten met de betrokken bedrijven faciliteren, maar de controle over het proces dient bij hen te liggen die met de monitor aan de slag gaan.

Een volgend element dat vanuit het beleid zeker meegenomen dient te worden is het belang van een grondige verdere bewustmaking rond veranderende competentienoden en de noodzaak om daar tijdig op in te spelen. Daarnaast bleek uit de studie dat bedrijven zelf aangeven interesse te hebben in samenwerking rond competenties die verder gaat dan opleiding of kennisdeling. Ook hier ligt een mogelijke piste voor het beleid, als facilitator van samenwerkingen binnen en tussen meerwaardeketens, netwerken en clusters, in binnen- en buitenland. Om dat mogelijk te maken, dient er voldoende aandacht besteed te worden aan competenties, zelfs indien de focus op andere aspecten, bijvoorbeeld innovatie, ligt.

Volledige referentie van onderzoeksrapport(en) of paper(s) en andere sleutelpublicaties van het hier samengevatte onderzoek

Vandekerckhove, S.; Meylemans, L.; Lenaerts, K. & L. Struyven (2020), *“Nieuwe meerwaardeketens kwantitatief onderzocht. Een onderzoek naar veranderende competentienoden in innovatieve bedrijfsnetwerken”*, Onderzoek uitgevoerd in het kader van het VIONA-programma.