

WERK-NAAR-WERK TRANSITIES

Mobiliteit vanuit een institutioneel perspectief:
knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van
loopbaaninstrumenten

Onderzoeksrapport Juni 2021

Sofie Jacobs, Sarah Desmet, Roosmarij Clercx, Eva Geluk & Ans De Vos

Next Generation Work – Antwerp Management School/Universiteit Antwerpen

i.s.m. Jan Laurijssen – SD Worx

Antwerp Management School
Powered by the University of Antwerp



WERK-NAAR-WERK TRANSITIES

Mobiliteit vanuit een institutioneel perspectief: knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten

Onderzoeksrapport juni 2021

Sofie Jacobs, Sarah Desmet, Roosmarij Clercx, Eva Geluk & Ans De Vos

i.s.m. SD Worx

Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma.

INHOUD

LIJST MET TABELLEN	7
LIJST MET FIGUREN	8
INLEIDING	9
HOOFDSTUK 1 - ONDERZOEKSOPZET	10
1.1 PROBLEEMSTELLING	10
1.2 ONDERZOEKSVRAAG	12
1.3 METHODOLOGIE	12
HOOFDSTUK 2 – LITERATUURSTUDIE EN ANALYSEKADER	13
2.1 WERK-NAAR-WERK TRANSITIES IN DEZE OPDRACHT	13
2.2 OVERSCHRIJDEN VAN GRENZEN	14
2.3 AFBAKENING WERK-NAAR-WERK TRANSITIES	14
2.4 PARAMETERS VOOR HET ANALYSEKADER	15
2.5 FACTOREN EIGEN AAN DE TRANSITIEMAATREGEL	15
THEORIE VAN LOOPBAANINERTIE	16
GEDRAGSWETENSCHAPPELIJK ONDERZOEK	17
2.6 BEDRIJFS- EN INDUSTRIESPECIFIEKE FACTOREN	19
2.7 INDIVIDUELE FACTOREN	21
2.8 ANALYSEKADER VOOR FASE 2	22
HOOFDSTUK 3 – MAPPING EN ANALYSE VAN BESTAANDE MAATREGELEN	25
3.1 METHODOLOGIE	25
3.2 VERSCHILLENDE TYPES MAATREGELEN	27
OPLEIDINGEN	29
VERLOVEN	29
TER BESCHIKINGSTELLING EN ANDERE WERKGEVERSSAMENWERKINGEN	30
EXTERNE MOBILITEIT	31
LOOPBAANBEGELEIDING	31
TIJDELIJKE PROJECTEN	32
3.3 OVERKOEPELENDE TENDENSEN BREEDBEELD	32

4.1 CASE 1: ALIMENTO LOOPBAANFONDS	38
KENMERKEN VAN DE MAATREGEL	40
BREDERE CONTEXT	44
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	45
STERKTES	45
KNELPUNTEN	46
OPPORTUNITEITEN	47
4.2 CASE 2: EXPERIENCE@WORK	48
KENMERKEN VAN DE MAATREGEL	49
BREDERE CONTEXT	52
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	53
STERKTES EN KNELPUNTEN	56
OPPORTUNITEITEN	58
4.3 CASE 3: TRANSITIETRAJECTEN FEDERGN	59
KENMERKEN VAN DE MAATREGEL	60
BREDERE CONTEXT	62
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	63
STERKTES	63
KNELPUNTEN	63
OPPORTUNITEITEN	66
4.4 CASE 4: THE BRIDGE ACERTA	67
KENMERKEN VAN DE MAATREGEL	68
BREDERE CONTEXT	71
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	71
STERKTES	71
KNELPUNTEN	72
OPPORTUNITEITEN	72
4.5 CASE 5: HELP IN DE ZORG!	73
KENMERKEN VAN DE MAATREGEL	73
BREDERE CONTEXT	76
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	77
STERKTES	77
KNELPUNTEN & OPPORTUNITEITEN	78
4.6 CASE 6: AVIATO TURNAROUND	80
KENMERKEN VAN DE MAATREGEL	81
BREDERE CONTEXT	83
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	84
STERKTES	84
KNELPUNTEN	84
OPPORTUNITEITEN	85
4.7 OVERKOEPELENDE CONCLUSIES DIEPTEBEELD	86
KENMERKEN MAATREGEL ZELF	87
BREDERE CONTEXT	87
PROFIEL VAN DE GEBRUIKER	88

HOOFDSTUK 5 – CO-CREATIEFASE	89
5.1 SERVICE DESIGN METHODIEK	89
5.2 STAP 1: STAKEHOLDERWORKSHOP	90
5.3 STAP 2: CUSTOMER JOURNEY WORKSHOP	91
5.4 STAP 3: SERVICE DESIGN BLUEPRINT WORKSHOP	92
5.5 ALGEMENE BEVINDINGEN OP BASIS VAN DE EERSTE DRIE WORKSHOPS	93
5.6 STAP 4: FEEDBACK WORKSHOP	95
5.7 OVERKOEPELENDE BEVINDINGEN CO-CREATIEFASE	96
TRAJECT VANUIT WERKNEMERSPERSPECTIEF	97
ALGEMENE BEVINDINGEN TRAJECT WERKNEMERSPERSPECTIEF	102
TRAJECT VANUIT WERKGEVERS PERSPECTIEF	103
HOOFDSTUK 6 – CONCLUSIES EN BELEIDSAANBEVELINGEN	107
6.1 VOORNAAMSTE VASTSTELLINGEN	107
6.2 OVERKOEPELENDE REFLECTIES	108
AANDACHT VOOR DOELGROEPEN EN LOOPBAANPERSPECTIEF	108
DOORBREKEN VAN DE STATUS QUO	109
REACTIEVE EN PROACTIEVE AANPASBAARHEID BEWERKSTELLIGEN	110
INZETBAARHEID EN WENDBAARHEID GAAN HAND IN HAND	110
6.3 AANBEVELINGEN	111
WAAROM: INZETTEN OP SENSIBILISERING	111
WAT: BREDE SET VAN INITIATIEVEN IN EEN COHERENT KADER	112
HOE: BEGELEIDING EN ONDERSTEUNING VIA SAMENWERKINGSVERBANDEN	114
WIE: STAKEHOLDER PERSPECTIEF – INZETTEN OP ECOSYSTEMEN	115
REFERENTIES	117
BIJLAGEN	120

LIJST MET FIGUREN

Figuur 1: Overzicht methodologie	12
Figuur 2: Afbakening werk-werk transitie	15
Figuur 3: Analyse kader voor fase 2	24
Figuur 4: Voor- en nadelen uitstromende werkgever (Accent, 2021)	65
Figure 5: Voor- en nadelen instromende werkgever (Accent, 2021)	65
Figuur 6: Voor- en nadelen werknemer (Accent, 2021)	66
Figuur 7: Canvas stakeholderworkshop	90
Figuur 8: Canvas 'medewerker' Customer Journey Workshop	91
Figuur 9: Service Design Blueprint werknemer	92
Figuur 10: Service Design Blueprint werkgever	93
Figuur 11: Stappenplan werknemersperspectief	95
Figuur 12: Stappenplan werkgeversperspectief	96
Figuur 13: Traject vanuit werknemersperspectief	98
Figuur 14: Traject vanuit werkgeversperspectief	103

LIJST MET TABELLEN

Tabel 1: Voorbeeldfiche breedbeeld	26
Tabel 2: Overzichtstabel van alle 25 loopbaaninstrumenten voor loopbaanmobiliteit	28
Tabel 3: Overzichtstabel maatregelen en clusters	35
Tabel 4: Alimento loopbaanfonds in een notendop	38
Tabel 5: Experience@Work in een notendop	48
Tabel 6: Federgon transitietrajecten in een notendop	59
Tabel 7: Acerta Bridge in een notendop	67
Tabel 8: Help in de zorg! In een notendop	73
Tabel 9: Percentage kandidaten met banner van Help in de zorg op 28/04/2021 per categorie	75
Tabel 10: Percentage kandidaten met banner van Help in de zorg op 28/04/2021 per provincie	77
Tabel 11: Percentage kandidaten met banner van Help in de zorg op 28/04/2021 per leeftijdscategorie	77
Tabel 12: Aviato Turnaround in een notendop	80

INLEIDING

Dit VIONA-rapport onderzoekt en levert inzicht in de knelpunten en opportuniteiten van werk-naar-werk transitie op de Vlaamse arbeidsmarkt. De resultaten zijn belangrijk voor alle stakeholders die betrokken zijn en belang hebben bij een vloeiend werkende arbeidsmarkt, zowel langs vraag- als langs aanbodzijde: beleidsmakers, ondernemingen, sectoren, werknemersvertegenwoordigers en intermediairen.

Een beter inzicht in de knelpunten en belemmeringen die vandaag een gebrek aan werk-naar-werk transitie verklaren, maar ook inzicht in de opportuniteiten om deze transitie te stimuleren, laat immers toe om gericht te werken aan de mobiliteit van de huidige en toekomstige beroepsbevolking.

Concreet bevat het rapport zes hoofdstukken. In een eerste hoofdstuk, de probleemstelling, situeren we onze onderzoeksvraag in de uitdagingen voor de Vlaamse arbeidsmarkt. Wat creëert de urgentie en relevantie van dit project? We lichten ook onze aanpak van de onderzoekopdracht verder toe. In Hoofdstuk 2 situeren we via een literatuurstudie het thema loopbaanmobiliteit in de literatuur, bespreken we een aantal theoretische kaders die (een gebrek aan) mobiliteit helpen verklaren, en brengen we conceptuele duidelijkheid met het oog op het analysekader dat we in de volgende hoofdstukken verder uitwerken. In Hoofdstuk 3 maken we aan de hand van het analysekader een mapping en analyse van de bestaande loopbaanversterkende instrumenten. We analyseren met name hun mobiliteitsbevorderend potentieel aan de hand van de kaders die in het voorgaande hoofdstuk werden voorgesteld. In Hoofdstuk 4 verdiepen we ons via zes casestudies in een aantal instrumenten die het potentieel hebben om mobiliteit op de arbeidsmarkt voor een relevante en significante groep werkenden te bevorderen. Vervolgens bespreken we in Hoofdstuk 5 de bevindingen uit de co-creatiefase, waarin we samen met een groep stakeholders bekijken hoe de loopbaanmobiliteit beter kan worden aangemoedigd en ondersteund vanuit het beleid door (verder) in te zetten op de opportuniteiten van bestaande maatregelen en/of het creëren van nieuwe maatregelen. Tenslotte formuleren we in Hoofdstuk 6 een onze conclusies en op basis daarvan een aantal aanbevelingen.

Dit VIONA-rapport is het resultaat van een intensieve samenwerking tussen Antwerp Management School, SD Worx, het departement Werk en Sociale Economie, vertegenwoordigers van de cases die we bestudeerden, en experts / ervaringsdeskundigen die meewerkten aan de co-creatiefase. Wij danken iedereen voor hun waardevolle bijdrage.

HOOFDSTUK 1 - ONDERZOEKOPZET

1.1 PROBLEEMSTELLING

Loopbaanmobiliteit is belangrijk voor de inzetbaarheid en loopbaanzekerheid van werkenden (Vansteenkiste et al., 2015), helpt organisaties in het flexibel afstemmen van de vraag naar en het aanbod van talent (De Vos, 2016; De Vos & Cambré, 2017), en is een hefboom tot een dynamische arbeidsmarkt (Schmid, 1988). **Op een vlotte manier transities kunnen en willen maken is met andere woorden een kenmerk van (en voorwaarde tot) een duurzame loopbaan** (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2018; De Vos, Jacobs & Verbruggen, 2021) en hier hebben zowel werknemers, werkgevers als de arbeidsmarkt in haar geheel belang bij. Dynamische loopbanen en het vormgeven van een transitionele arbeidsmarkt worden reeds langer naar voor geschoven als beleidsprioriteit – het belang ervan wordt in de huidige context en de disrupties die de coronacrisis met zich meebrengt extra duidelijk: in een globale socio-economische context waarin onvoorspelbaarheid en snelle verandering sleutelwoorden worden, is het flexibel kunnen schakelen tussen jobs kritisch om de kans op werk te behouden en veilig te stellen voor de toekomst.

De **academische loopbaanliteratuur** benadrukt reeds langer dat dynamische en zelfsturende loopbanen belangrijk zijn voor het vinden en behouden van werk, getuige daarvan de zogenaamde ‘nieuwe loopbaanmodellen’ zoals de boundaryless career (Defillippi & Arthur, 1994) en de protean career (Hall, 2004). Deze nieuwe loopbaanmodellen vervangen de idee van de ‘traditionele’ loopbaan die beperkt is tot één organisatie en gekenmerkt wordt door de uitwisseling van loyaliteit voor zekerheid (Baruch, 2004).

Loopbaanmobiliteit staat ook hoog op de agenda van de **beleidsmakers**. Er wordt beleidsmatig reeds langer ingezet op het stimuleren van transities. Zowel op federaal, Vlaams als sectorniveau bestaan er heel wat initiatieven om werknemers te stimuleren en te ondersteunen in het maken van transities en om werkgevers aan te moedigen werk te maken van een duurzaam loopbaanbeleid. In de beleidsnota van Vlaams minister van Werk Hilde Crevits wordt expliciet de ambitie geuit om **loopbaantransities te stimuleren over sectoren, statuten en functies heen en om alle werknemers hierin te ondersteunen** (Crevits, 2019). Eén van de pijlers van het actieplan “Iedereen aan boord” van de SERV is om iedereen duurzaam aan het werk te houden (SERV, 2019), onder andere via het stimuleren van loopbaantransities. Ook in het “Alle Hens aan Dek” akkoord (SERV, 2020) dat werd afgesloten tussen de sociale partners om de gevolgen van de coronacrisis op de arbeidsmarkt aan te pakken wordt expliciet ingezet op het faciliteren van transities tussen jobs en tussen sectoren. Bij het schrijven van dit rapport worden de eerste projecten in dit kader reeds opgezet. Daarmee wordt ook uitvoering gegeven aan de beleidsadviezen in het Expertadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste, Van der Beken, 2020), waarin wordt aangeraden om tijdelijke transities te stimuleren om acute schokken door de coronacrisis op te vangen, en om meer structureel in te zetten op het faciliteren van transities om tot een arbeidsintensief herstel te komen. Dit laatste sluit ook aan bij de aanbeveling van de OESO om de overstap van krimpende sectoren naar groeisectoren te faciliteren door competentietekorten weg te werken via geïntegreerde sectorale opleidingsfondsen (OECD, 2019).

Initiatieven zoals transitietrajecten opgezet door de uitzendsector, het creëren van transitiepools, het stimuleren van inter-sectorale mobiliteit (zie bijvoorbeeld het initiatief van Febelfin i.s.m. de zorgsector) kregen reeds voor de uitbraak van de coronacrisis meer aandacht. Struyven (2019) pleit voor meer beleidsinstrumenten om het begeleiden van werknemers over de grenzen organisaties heen te ondersteunen, meer specifiek voor werknemers in een uitvoerende job of in een krimpsector aangezien zij vast kunnen komen te zitten in hun job. Ook Goesaert, Vanderkerkove & Struyven (2019) vragen naar meer onderzoek over de kwaliteit en aaneensluiting van transities bij deze ‘vastgelopen’ jobs.

Ondanks de academische en beleidsmatige erkenning van het belang van loopbaanmobiliteit, blijven de **loopbanen van vele werknemers eerder gekenmerkt door stabiliteit dan door verandering** (Verbruggen & De Vos, 2019). Zo schommelt in het Vlaamse Gewest de gemiddelde jobanciënniteit voor werknemers tussen 15 en 64 jaar al sinds 1992 rond de 11 jaar (Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk), 2021). De jobmobiliteitsgraad of het percentage werknemers dat na één jaar een andere job heeft, steeg de voorbije jaren wel lichtjes en bedroeg in 2019 6,1% voor werknemers tussen 20 en 64 jaar (Statbel EAK (Bewerking Steunpunt Werk), 2021).

In een survey die we in februari 2020 uitvoerden in het kader van de Leerstoel Duurzame Loopbanen aan AMS, gaven 52% van de 2.265 Belgische werknemers te kennen dat zij in hun verdere loopbaan nog heel wat andere dingen willen doen dan hun huidige job, maar voor de meerderheid (54%) is dit wel bij dezelfde werkgever. Bovendien vermeldt 54% dat het in hun organisatie de gewoonte is dat mensen jarenlang hetzelfde werk doen – een cijfer dat bevestigd wordt in de gespiegelde bevraging bij 1.504 leidinggevenden. Tegelijk benadrukken beide groepen het belang van flexibiliteit en kunnen omgaan met veranderingen als de voornaamste vaardigheden voor de toekomst (Desmet & De Vos, 2020).

Sedert de uitbraak van de coronacrisis bevroegen we met het onderzoeksteam aan AMS op vier momenten een steekproef van werkgevers (april 2020, juni 2020, oktober 2020, januari 2021) naar de personeelsmaatregelen die ze namen als reactie op de coronacrisis. Daarbij staat het nemen van initiatieven om boventallig personeel tijdelijk extern in te schakelen in een ander bedrijf waar de vraag naar extra arbeidskrachten hoog is, systematisch onderaan de lijst – in schril contrast met het beroep doen op tijdelijke werkloosheid (Vangronsvelt & De Vos, 2020).

Niet enkel bij werkenden, ook bij **werkgevers** en **binnen sectoren** zien we een focus op stabiliteit eerder dan transitie. Heel wat werkgevers beroepen zich bovendien voor het realiseren van meer flexibiliteit in hun werknemersbestand op het inschakelen van tijdelijke werknemers, uitzendkrachten en zelfstandigen (Stuer, De Vos, & Laurijssen, 2018). Daarbij gaat men vaak voorbij aan manieren tot het stimuleren van meer mobiliteit bij de vaste werknemerskern en blijft het loopbaanbeleid veelal begrensd tot de eigen organisatie (De Vos et al., 2017).

Deze cijfers wijzen erop dat er nog een weg te gaan is om **het discours van dynamische loopbanen echt zichtbaar te doen worden in het gedrag van werknemers en het beleid van werkgevers**. Het belang ervan wordt momenteel nochtans zichtbaar nu de coronacrisis de lange termijn perspectieven van vele werkenden, in diverse statuten, plotsklaps heeft weggenomen en duidelijk wordt dat flexibel kunnen schakelen tussen jobs of statuten in de arbeidsmarkt ‘post corona’ een voorwaarde zal zijn om continuïteit in de loopbaan te kunnen realiseren.

1.2 ONDERZOEKSVRAAG

De centrale onderzoeksvraag die we in dit rapport trachten te beantwoorden luidt als volgt:

Wat zijn knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten ter bevordering van diverse soorten transitie vanuit een institutioneel perspectief en hoe kan vanuit het beleid loopbaanmobiliteit over de grenzen van organisaties, sectoren, statuten heen ondersteund en aangemoedigd worden?

1.3 METHODOLOGIE

Om deze vraag te beantwoorden, gingen we als volgt te werk. In een eerste fase situeerden we het thema in de literatuur en werkten we een analysekader uit (Hoofdstuk 2). Vervolgens maakten we in een tweede fase een mapping van bestaande loopbaaninstrumenten die we analyseerden op hun mobiliteitsbevorderend potentieel aan de hand van het in Hoofdstuk 2 ontwikkelde analysekader (Hoofdstuk 3). De derde onderzoeksfase bestond uit een gedetailleerde analyse van zes cases aan de hand van case-studies (Hoofdstuk 4). Tenslotte volgden we in fase vier een co-creatietraject met stakeholders (Hoofdstuk 5). We lichten de gevolgde methodologie in meer detail toe in elk van de volgende hoofdstukken.

We merken tenslotte op dat bij het schrijven van dit rapport, ook andere projecten lopende zijn (o.e. bij de Stichting Innovatie en Arbeid) die belangrijke inzichten zullen leveren voor het uitwerken van maatregelen ter bevordering van werk-naar-werk transitie.



Figuur 1: Overzicht methodologie

HOOFDSTUK 2 – LITERAATUURSTUDIE EN ANALYSEKADER

In de eerste onderzoeksfase startten we met een beknopte literatuurstudie met als doel het bepalen van de relevante parameters om de effectiviteit van bestaande maatregelen te evalueren. Deze literatuurstudie en bepaling van het analysekader liet ons toe om een wetenschappelijk onderbouwde analyse en denkkader te creëren die richting zullen geven aan het verdere onderzoek.

We bakenen hier eerst de grenzen af van wat in dit onderzoek als ‘werk-naar-werk transitie’ wordt meegenomen: hoe definiëren we een werk-naar-werk transitie? Welke transities nemen we mee in het onderzoek en welke zijn niet van toepassing? Daarna worden de parameters van de transitie besproken. Welke factoren zorgen al dan niet voor een drempel bij het maken van een transitie naar een andere job? Wie neemt de lead in het maken van de transitie: werknemer of werkgever? Tot slot worden een aantal andere factoren besproken zoals kenmerken van de sector, individuele kenmerken, bedrijfscultuur en de macro-economie die een impact hebben op het slagen van de transitiemaatregel. Deze verschillende parameters monden uit in het analysekader dat in fase 2 gebruikt zal worden.

2.1 WERK-NAAR-WERK TRANSITIES IN DEZE OPDRACHT

Mobiliteit vormt de kern van werk-naar-werk transities. Een transitie impliceert namelijk dat iemand mobiel is binnen zijn/haar loopbaan. Ng et al. (2007) onderscheiden zes types mobiliteit op structureel, individueel en besluitvormingsniveau. De types mobiliteit worden gekenmerkt door een combinatie van loopbaanbewegingen bij de werkgever (intern of extern) en status (opwaarts, neerwaarts of lateraal). Dit resulteert in zes types mobiliteit: intern/extern-opwaarts, intern/extern-neerwaarts en intern/extern-lateraal. We kunnen ervan uitgaan dat al deze bewegingen onderdeel zijn van werk-naar-werk transities.

In overeenstemming met de onderzoeksvraag van deze opdracht, focussen we hier dus op werk-naar-werk transities. Hoewel hiermee reeds transities in en uit de arbeidsmarkt worden uitgesloten, kunnen werk-naar-werk transities nog verschillende veranderingen omvatten. Louis (2020) deelt werk-naar-werk transities op in drie categorieën:

- Transities binnen een organisatie (bv. verandering van departement of divisie of functie);
- Transities tussen organisaties;
- Transities tussen beroepen (bv. een leerkracht die verpleegkundige wordt).

Centraal in elke transitie staat een verandering in rol of taken die gepaard gaat met een functie in een organisatie of sociaal systeem. Transities kunnen echter ook gedefinieerd worden aan de hand van de loopbaangerelateerde grenzen die worden overschreden (Kornblum et al., 2018). Typerend voor de ‘moderne’ loopbaan is dat vaak meerdere grenzen tegelijk worden overschreden bij het maken van een transitie (Chudzikowski, 2012), bijvoorbeeld grenzen tussen een werkgever en tussen het soort werk dat men doet. De karakterisering van transities aan de hand van welke grenzen worden overschreden is belangrijk, aangezien deze op verschillende vlakken van elkaar verschillen. In wat volgt bespreken we de verschillende grenzen die overschreden kunnen worden en de overeenkomstige beïnvloedende factoren.

Nadat dit bredere kader is geschetst, geven we een duidelijke afbakening van de werk-naar-werk-transities die we meenemen in dit onderzoek.

2.2 OVERSCHRIJDEN VAN GRENZEN

Een eerste belangrijke grens die overschreden kan worden, is de grens van het beroep. Dan brengt de transitie een andere beroepsinhoud met zich mee. De persoon in kwestie gaat namelijk een andere functie uitoefenen. Een tweede grens die overschreden kan worden bij een werk-naar-werk transitie is die van de organisatie. Deze transitie omvat een overgang naar een ander bedrijf of een andere organisatie. Dat kan gaan om een gelijkaardige of net een totaal andere functie dan de huidige positie. In dit laatste geval wordt de eerste grens van het beroep logischerwijs ook overschreden. Echter kan binnen eenzelfde organisatie ook een transitie plaatsvinden tussen jobs. Werknemers bewegen dan opwaarts, neerwaarts of lateraal binnen dezelfde organisatie. Ook het maken van een transitie tussen industrieën behoort tot de mogelijkheden, wat we definiëren als de derde grens die overschreden kan worden. De nieuwe job behoort dan tot een andere sector of industrie dan de huidige job. De werk-naar-werk transitie kan dus meerdere grenzen overschrijden.

Ter volledigheid beschrijven we naast de hierboven beschreven grenzen (organisatie, industrie en beroep) kort nog andere grenzen die overschreden kunnen worden. Gunz et al. (2007) vermelden bijvoorbeeld ook een verandering in locatie en werkregime (bv. van voltijds naar deeltijds). De Vos et al. (2021) geven aan dat ook veranderingen in type tewerkstelling (bv. bediende, zelfstandige of uitzendkracht) en contract (tijdelijk of vast) kunnen plaatsvinden bij een werk-naar-werk-transitie. Verder kan er ook gekeken worden naar de omkeerbaarheid van de transitie, namelijk gaat het over een tijdelijke uitwisseling of over een definitieve transitie.

2.3 AFBAKENING WERK-NAAR-WERK TRANSITIES

Ter afsluiting van deze paragraaf, geven we een duidelijke afbakening mee van de werk-naar-werk transities die we meenemen in dit onderzoek. We vertrekken vanuit werknemers die reeds een job hebben. Om deze transities verder te verfijnen, bepalen we de verschillende grenzen die overschreden kunnen worden. Een eerste grens is deze tussen organisaties. Daarnaast kijken we ook of er een verandering is in de status (opwaarts, neerwaarts of lateraal), beroep, industrie of sector en functie. Deze veranderingen gaan zowel over een transitie binnen een organisatie of over een transitie naar een andere organisatie. Veranderingen in locatie en werkregime nemen we niet mee in onze analyse. Wat betreft het type tewerkstelling focussen we op transities die vertrekken vanuit het statuut als werkende. Tot slot nemen we ook zowel tijdelijke als definitieve transities mee.

Een overzicht van de afbakening van transitie maatregelen die we maken in dit onderzoek:



Figuur 2: Afbakening werk-werk transities

2.4 PARAMETERS VOOR HET ANALYSEKADER

Om de verschillende parameters te bepalen die meegenomen worden in het analysekader ter evaluatie van de bestaande maatregelen, werd breed in de literatuur gezocht naar factoren die een impact kunnen hebben op de mobiliteit van werknemers. Het gaat om factoren, eigen aan de context of de inhoud van de maatregelen zelf, die een invloed hebben op het al dan niet maken van een werk-naar-werk transitie. We vertrekken hierbij van drie categorieën van beïnvloedende factoren: (1) Factoren eigen aan de maatregel; (2) Bedrijfs-/industriespecifieke factoren; en (3) Individuele factoren. Tot slot worden deze factoren samengevat in een analysekader dat de basis vormt voor fase 2 (Hoofdstuk 3 en 4).

2.5 FACTOREN EIGEN AAN DE TRANSITIEMAATREGEL

Inhoudelijk kenmerken, eigen aan de transitie maatregel, hebben een belangrijke impact op het al dan niet slagen van een maatregel. Hieronder worden die kenmerken beschreven aan de hand van de theorie van loopbaaninertie enerzijds en vanuit de gedragswetenschappen anderzijds. Loopbaaninertie verwijst naar het onvoldoende inspelen op een gewenste verandering, zodat je in dezelfde situatie blijft zitten (Verbruggen & De Vos, 2019). Een voorbeeld daarvan is in een bepaalde job blijven, terwijl je niet tevreden bent. Eerst worden vanuit de theorie van loopbaaninertie kenmerken besproken die de kans op

loopbaanimmobiliteit beïnvloeden. Gedragwetenschappelijk onderzoek biedt vervolgens een kader voor het stimuleren van gewenst gedrag.

Theorie van loopbaaninertie

Zo besteden Verbruggen en De Vos (2019) vanuit de theorie van loopbaaninertie aandacht aan factoren die de kans op loopbaanimmobiliteit beïnvloeden. Ze maken hierbij een opdeling in eigenschappen van de verandering en van de sociale context. Drie kenmerken van verandering, namelijk **concreetheid, omvang en de benodigde tijdspanne** om deze te realiseren, beïnvloeden de kans op loopbaan(im)mobiliteit. Maatregelen waarbij de transities die ze beogen vaag blijven, die inzetten op transities die een grote discrepantie met de huidige situatie betekenen, en die transities faciliteren die pas op lange termijn kunnen worden gerealiseerd, hebben vanuit dit theoretisch kader potentieel minder impact dan maatregelen die focussen op concrete transities, die de (gepercipieerde) discrepantie met de huidige situatie beperken, en die focussen op korte termijn stappen.

Zij onderscheiden drie mechanismen die verklaren waarom deze de kans op loopbaanimmobiliteit beïnvloeden. Een eerste mechanisme is *angst die geassocieerd wordt met verandering*. Hoe vager iemand zijn of haar gewenste carrièreverandering, hoe moeilijker de keuze voor een individu. De stap naar een nieuwe job wordt ingewikkelder en het resultaat onzeker waardoor mensen zich mogelijk angstig voelen en vrezen dat ze een verkeerde keuze maken. Een tweede mechanisme is de *focus op de korte termijn kosten ten nadele van potentiële voordelen op lange termijn*. Wanneer er bijvoorbeeld een grote verwevenheid is met de huidige organisatie, zijn er veel kosten op korte termijn (bv. hechte banden met collega's, bedrijfsvoordelen) die het maken van de transitie belemmeren. Tot slot is het maken van loopbaanbeslissingen *cognitieve belastend*, wat kan leiden tot een verlamrend effect. Een grote discrepantie tussen de huidige situatie en de toekomstige situatie bijvoorbeeld maakt het moeilijk om de alternatieven te vergelijken omdat er grote verschillen zijn tussen de opties. Ook in het geval van een vage verandering zijn er vaak een groot aantal opties die naast elkaar afgewogen worden, wat het proces cognitief veeleisender maakt.

Dlouhy & Biemann (2018) stellen in hun paper een mechanisme voor waarmee ze voorspellen of werknemers veranderen van beroep. De auteurs stellen dat loopbaanbeslissingen in het verleden een impact hebben op veranderingen in beroep tijdens de latere loopbaan. Ze baseren zich hiervoor op de theorie van 'pad afhankelijkheid', een veel gebruikte theorie in de studie van organisaties (Vergne & Durand, 2010). Dlouhy & Biemann (2018) stellen dat wanneer iemand voor een bepaalde periode in een beroep werkt, de kans dat je van beroep verandert kleiner wordt aangezien dit gepaard gaat met investering in menselijk kapitaal. Doordat de kost om te veranderen groter wordt, verkleint de kans op het maken van een verandering. Dit proces kan in drie fases beschreven worden:

- 1) Bij de start aan een loopbaan, ligt er een waaier van beroepsmogelijkheden en loopbaanpaden open;
- 2) Wanneer iemand zich meer specialiseert, verkleint het aantal carrièremogelijkheden aanzienlijk. Ook wordt het volgen van het dominante pad versterkt door bijvoorbeeld een hogere verloning door meer expertise;

- 3) In de laatste fase zit de medewerker 'gevangen' in dit loopbaan pad aangezien de kost om beslissingen uit het verleden te veranderen heel hoog is.

Denk bijvoorbeeld aan anciënniteitsbeloning en niet-overdraagbare sectorale voordelen die belemmerend werken omdat ze potentieel een grote discrepantie met zich meebrengen (Struyven, 2019). Ook de invloed van de huidige werkcontext speelt een rol, namelijk een hoge mate van verwevenheid met de job en een omgeving waarin het blijven in de organisatie de norm is, verhinderen mensen om hun gewenste verandering waar te maken. De potentiële impact van loopbaaninstrumenten zal dus ook mee afhangen van de mate waarin zij op deze elementen inspelen.

Gedragwetenschappelijk onderzoek

Om bepaald gedrag te stimuleren – in dit geval: het maken van werk-naar-werk transitie, kan een overheid ook gebruik maken van gedragwetenschappelijke kennis. Uit de gedragseconomie en de sociale psychologie blijkt dat mensen niet altijd rationele keuzes maken. Keuzes worden beïnvloed door bijvoorbeeld de wijze waarop een keuze is vormgegeven of kenmerken van de omgeving (Jonkers & Tiemeijer, 2014). Vandaar is het interessant lessen uit gedragwetenschappelijk onderzoek mee te nemen om beleidsmaatregelen te evalueren. Het helpt ons beter te begrijpen waarom bepaalde maatregelen aanslaan en hoe we de kans hiertoe kunnen vergroten.

Het Behavioural Insights Team (2014) ontwierp op basis van gedragsinzichten het **EAST framework**. Dit model bestaat uit vier onderdelen: easy, attractive, social en timely. Per onderdeel worden principes besproken die de kans vergroten dat bepaald gewenst gedrag vertoond wordt. Telkens worden voorbeelden gegeven, o.a. acties die op dat moment al werden uitgetest in het Verenigd Koninkrijk of andere landen. De vier onderdelen worden hieronder opgesomd met een voorbeeld:

- 1) **Easy:** Kleine, op het eerste zicht irrelevante details die een taak uitdagender maken of een grotere inspanning vergen, kunnen het verschil maken tussen iets doen of uitstellen. Vandaar is het belangrijk na te denken over hoe je iets makkelijker kan maken voor iemand om bepaald gedrag te stellen. Voorbeelden van methoden daarvoor zijn: defaults, "hassle factor" wegnemen, berichtgeving simplificeren. Een default is een standaardoptie die wordt ingesteld. Een voorbeeld hiervan vinden we terug in de nieuwe donorwet in Nederland (Rijksoverheid, z.d.): mensen die hieromtrent geen keuze maken en zich dus niet expliciet uitschrijven, hebben er geen bezwaar tegen orgaandonor te zijn. Een "hassle factor" wegnemen zorgt ervoor dat mensen minder moeite moeten doen om bepaald gedrag te stellen. Belastingbetalers direct naar een in te vullen formulier sturen, in plaats van een algemene webpagina waar het formulier te vinden is, verhoogde de responsgraad in het Verenigd Koninkrijk met 4 procentpunt (Behavioural Insights Team, 2014). Als laatste kan communicatie simpel gemaakt worden. Een voorbeeld zijn medische voorschriften die volgens een makkelijk format opgesteld worden, waardoor fouten door bijvoorbeeld onleesbaarheid minder voorkomen (King et al., 2014).
- 2) **Attractive:** Een product of een dienst aantrekkelijk maken wordt door de private sector vaak gedaan om de verkoopcijfers een boost te geven. Volgens het Behavioural Insights Team (2014) kan ook de overheid bepaalde technieken gebruiken om haar diensten aantrekkelijker te maken.

Sommige technieken zijn voor de hand liggend, zoals communicatie personaliseren. Andere zijn geavanceerder, zoals de manier waarop incentives worden voorgesteld. Het aantrekkelijk maken van maatregelen heeft twee doelen: enerzijds aandacht trekken, anderzijds het gedrag aantrekkelijker maken door beloningen en straffen toe te voegen. Een manier om aandacht te trekken is bijvoorbeeld het toevoegen van een handgeschreven post-it aan een envelop met een survey, waardoor de responsgraad van een overheidssurvey in Ierland van 19,2% naar 36% steeg (Behavioural Insights Team, 2014). Het gedrag aantrekkelijker maken kan door te focussen op de schaarsheid van het product: mensen zijn meer aangetrokken tot een product of dienst beperkt in aantal of in de tijd, enkel beschikbaar voor een bepaald aantal mensen. Spelvormen toevoegen aan bepaalde activiteiten, zoals afval sorteren via een basketbalgoal, kan er ook voor zorgen dat dat gedrag aantrekkelijker wordt (Behavioural Insights Team, 2014).

- 3) **Social:** Mensen zijn sociale wezens. We worden sterk beïnvloed door wat mensen rondom ons zeggen en doen. Neem bijvoorbeeld de populariteit van online ratingsystemen. Deze sociale beïnvloeding gebeurt vaak onopgemerkt. Kennis van deze processen kan beleidsmakers helpen effectieve interventies te ontwerpen. Een voorbeeld hiervan is de nadruk leggen op de sociale norm: in de Verenigde Staten werd de consument door energieleverancier OPower gewezen op het (efficiëntere) energieverbruik van een buur, waardoor het algemene energieverbruik daalde met 2-4% (Behavioural Insights Team, 2014). Daarnaast is het gebruik van een netwerk een efficiënte methode om maatregelen meer sociaal te maken. Tot slot zal ook het maken van een commitment ervoor zorgen dat mensen het gedrag eerder zullen stellen. Een voorbeeld daarvan is een spaarrekening, waarbij er een kost wordt aangerekend als het geld er eerder wordt afgehaald (Behavioural Insights Team, 2014).
- 4) **Timely:** Maatregelen worden anders onthaald wanneer ze op bepaalde tijdstippen voorkomen in iemands leven. Mensen zijn eerder geneigd gewoontes te veranderen gedurende transitieperiodes: verhuizen, trouwen, kinderen krijgen of een hecht familielid verliezen (Thompson et al., 2011). Beslissingen worden bijgevolg vaak beïnvloed door gebeurtenissen die zich op dat moment voordoen. Het Behavioural Insights Team (2014) verwacht dat maatregelen effectiever zouden zijn als mensen benaderd worden op het moment dat ze het meest receptief zijn, de directe kosten en opbrengsten meegenomen worden en mensen geholpen worden hun antwoord op een gebeurtenis te formuleren. Het sturen van een sms 10 dagen voor een boete moet betaald worden, zorgde ervoor dat de betalingen 2 tot 3 keer meer werden voldaan (Behavioural Insights Team, 2014). Opbrengsten die pas op lange termijn een effect hebben, zoals het isoleren van je woning, zijn moeilijker om zich te kunnen voorstellen. Hetzelfde met kosten die zich pas in de lange termijn manifesteren, zoals ongezond eten. Een voorbeeld hiervan is het meegeven van de “lifetime cost” van een huishoudtoestel, een energiezuinig toestel zal op de lange termijn minder kosten met zich meebrengen, maar is wel duur in aankoop. Iemand die wil afvallen, zal de desserts in het bedrijfsrestaurant misschien als een drempel ervaren. Een plan om hiermee om te gaan zou kunnen zijn om altijd te gaan afrekenen aan de kassa naast het fruit. Barrières identificeren en vervolgens een plan bedenken om er mee om te gaan, kan een manier zijn om tijdige maatregelen te ontwerpen (Behavioural Insights Team, 2014).

Dit gedragswetenschappelijk framework kan gelinkt worden aan de theorie rond loopbaaninertie, zie vorige paragraaf. De principes Easy en Attractive hangen sterk samen met het concept concreetheid: hoe duidelijker afgelijnd de maatregel qua inhoud en procedure, hoe makkelijker en aantrekkelijker het wordt om er gebruik van te maken. Het principe Timely kan gelinkt worden met de tijdsspanne: een langdurig traject dat niet direct een duidelijke uitkomst biedt, zal minder aantrekkelijk zijn voor de doelgroep. Het is belangrijk dat maatregelen “tijdig” zijn en dus op het goede moment een meerwaarde kunnen betekenen voor de gebruiker.

2.6 BEDRIJFS- EN INDUSTRIESPECIFIEKE FACTOREN

Naast de verschillende factoren die eigen zijn aan de transitie maatregel, zijn er ook een aantal parameters op breder contextniveau waar we aandacht aan moeten schenken. Zo blijkt uit empirisch onderzoek naar de gevolgen van jobmobiliteit op individueel niveau dat vooral het **vrijwillig versus gedwongen karakter** van de jobverandering bepalend is. Een vrijwillige transitie gaat vaker gepaard met een positief effect op het loon (De Winne et al., 2008; Feldman & Ng, 2007; Vandenbrande & Coppin, 2007). Wat betreft interne vrijwillige transities, kan er ook een positief effect op het psychologisch functioneren van werknemers vastgesteld worden (Vansteenkiste & Verbruggen, 2011, 2012). Daarnaast kunnen transitie maatregelen ingezet worden op **individueel niveau** of juist een oplossing bieden op **collectief niveau**, bv. omwille van een faillissement of andere bedrijfseconomische redenen. Verder kan een transitie **proactief** zijn, om te vermijden dat bepaalde werknemers uitvallen, of eerder **reactief**, bijvoorbeeld na een burn-out.

Ook de **bedrijfscultuur** is van belang voor het al dan niet slagen van een transitie maatregel. In hoeverre investeert de werkgever in arbeidsmobiliteit? Heerst er een organisatiecultuur die openstaat voor zulke veranderingen? Welke invloed heeft het personeelsbeleid?

Job mobiliteit verschilt ook **per sector**. Werk-naar-werk transities zijn vooral dominant in bepaalde sectoren terwijl andere sectoren meer gekenmerkt worden door transities vanuit de positie werkzoekend, inactief of andere. In recent onderzoek van de VIONA-leerstoel “Dynamiek van de arbeidsmarkt” worden hierover cijfers meegegeven. In de sectoren openbaar bestuur en defensie, industrie, logistiek en finance, zijn respectievelijk 91, 78, 74 en 72% van de aanwervingen vanuit een werkend statuut (Goesaert et al., 2019). Sectoren zoals horeca en ondersteunende en administratieve diensten worden veel minder gekenmerkt door aanwervingen van werkenden. Slechts 50% van de aanwervingen in de horeca zijn vanuit een werkend statuut. Verder kan ook de *openheid* van de sector worden gedefinieerd als het aandeel aanwervingen vanuit de eigen sector (gesloten) of andere sectoren (open). Industrie, landbouw en vastgoed zijn de meest open sectoren met respectievelijk 81,1, 77,2 en 76,7% aanwervingen uit andere sectoren. De meest gesloten sectoren zijn de publieke sector, gezondheidszorg, bouw en onderwijs met respectievelijk 28,7, 52,6 en 54,8 en 55,8% aanwervingen uit andere sectoren. Ook qua *leeftijd* zijn er verschillen tussen sectoren. Aanwervingen van jongeren (< 25 jaar) vinden we vooral terug in de horeca (32%) en administratieve en ondersteunende diensten (28%). Aanwervingen van ouderen (>55 jaar) bevinden zich in de logistiek (11%), vastgoed (10%), openbaar bestuur en defensie (16%). De jobduur waar een onderscheid gemaakt wordt tussen kortdurende jobs (1 of 2 kwartalen) en langdurige jobs (meer dan 1 jaar) is ook sterk verschillend tussen sectoren. Langdurige jobs zijn vooral terug te vinden in de volgende

sectoren: industrie (64%), openbaar bestuur en defensie (68%) en finance (63%). Kortdurende jobs zien we vooral in de horeca (59%), administratieve en ondersteunende diensten (65%) en landbouw (55%). Als de aanwervingen op langere termijn worden bekeken (na één kwartaal en 3 jaar na aanwerving) zijn er opnieuw grote verschillen per sector. De financiële sector wordt gekenmerkt door een hoog percentage dat na het eerste kwartaal nog werkzaam is (89%) en een hoge kans dat ze na 3 jaar nog steeds werkzaam zijn (93%). Ook in de gezondheidszorg en industrie zien we dat respectievelijk 83,1% en 84,3% na één kwartaal en 90% en 89,1% na 3 jaar nog werkzaam is. In de horeca zien we lagere cijfers met 63% kans om na één kwartaal nog werkzaam te zijn en 79% kans om na 3 jaar nog werkzaam te zijn (Goesaert et al., 2019). Uit deze cijfers wordt duidelijk dat bepaalde sectoren gekenmerkt worden door een hoog percentage aan blijvers.

Dit laatste doet ons ook aandacht schenken aan het tempo van mobiliteit binnen bepaalde sectoren. Het is belangrijk voor de inzetbaarheid van werknemers op lange termijn en de duurzaamheid van hun loopbaan dat ze niet vastroesten binnen organisatie. Anderzijds kan de leercurve in een job ook enige tijd vragen, en deze expertise binnen een job net de inzetbaarheid ten goede komen. Dit suggereert dat er een balans nodig is in het tempo waarin mensen transitie maken en dat de extremen in een aantal sectoren te eenzijdig zijn, zoals te veel korte termijn jobs met weinig perspectief binnen de horeca, en een te hoge anciënniteit met risico op vastroesten in bepaalde functies binnen de chemie- en farmaceutische sector.

Daarnaast spelen er ook enkele **macro-economische factoren** mee. Hierbij denken we aan de heersende economische conjunctuur, gelinkt aan het werkloosheidspercentage, de juridische context, en het meer generieke arbeidsmarktbeleid. Zo creëert een groeiende economie bijvoorbeeld verschillende mogelijkheden tot mobiliteit aangezien bedrijven zowel horizontaal als verticaal groeien, maar ook omdat mensen een grotere bereidheid tonen om deze stap te zetten. Het omgekeerde kan natuurlijk ook. De huidige economische context van de coronacrisis zorgt ervoor dat 40% van de werknemers geen nieuwe job overwegen, tegenover 26% vorig jaar (Acerta, 2020). Bovendien vreest 18% dat de economische impact op bedrijven en organisaties zal resulteren in onvermijdelijke ontslagen, wat de voorzichtigheid zou kunnen verklaren (Acerta, 2020). Dat blijkt ook uit recent onderzoek van Baert et al. (2020): meer dan 1 op 5 vrees zijn/haar job te verliezen door de coronacrisis.

Langs de andere kant opent de crisis ook de deur naar creatieve oplossingen: verschillende uitwisselingsinitiatieven worden opgezet. Colruyt en Decathlon zijn daar een voorbeeld van. Medewerkers van de gesloten Decathlonwinkels konden tijdelijk aan de slag in de supermarkten van Colruyt. Accenture ontwikkelde een digitale tool "People + Work Connect" om dergelijke uitwisselingen mogelijk te maken in het licht van de coronacrisis (Accenture, z.d.).

Reeds voor de coronacrisis werden initiatieven die mobiliteit tussen verschillende sectoren stimuleren, geïntroduceerd. Zo bestaan er bijvoorbeeld formules (met of zonder coaching) om werknemers uit financiële sector tewerk te stellen in de zorg- en logistieke sector, onderwijs, overheid en defensie (Talentmobiliteit, z.d.). Deze formules kunnen gepaard gaan met individuele coaching en opleiding. Ook Federgon biedt transitietrajecten aan waarbij medewerkers door middel van coaching en/of opleiding ondersteund worden in het maken van een transitie tussen werkgevers of sectoren (Federgon, 2019).

2.7 INDIVIDUELE FACTOREN

Individuele kenmerken zoals geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, levensfase, verwevenheid met de job en attitude beïnvloeden de kans op het maken van bepaalde loopbaantransities. Deze factoren zijn moeilijk mee te nemen in het analysekader, omdat we geen individuele werknemers zullen bevragen, maar ze worden voor de volledigheid hier wel besproken.

Zo blijkt uit onderzoek van Kattenbach et al. (2014) dat een hogere leeftijd duidt op minder transitie tussen organisaties. Voor elke 10 jaar dat iemand werkt, neemt de kans op het maken van een transitie af met 8,6 procent. Wat betreft de sprong naar een ander beroep, zorgt een hoog opleidingsniveau in combinatie met een lage anciënniteit in het beroep voor meer kans op een transitie (Carless & Arnup, 2011). Ook Kornblum et al. (2018) bevestigen een positieve invloed van opleidingsniveau op het maken van een transitie naar een andere organisatie of een andere industrie. Hoger opgeleiden zouden sneller de sprong naar een andere organisatie wagen.

Uit gedragswetenschappelijk onderzoek weten we dat maatregelen anders onthaald worden wanneer ze op bepaalde tijdstippen voorkomen in iemands leven. We beschreven al dat mensen eerder geneigd zijn gewoontes te veranderen gedurende transitieperiodes: verhuizen, trouwen, kinderen krijgen of een hecht familielid verliezen (Thompson et al., 2011). Dit duidt op een invloed van iemands levensfase op diens receptiviteit naar maatregelen toe.

Bovendien zien we dat wanneer mensen sterk verweven zijn met hun beroep, dit hen tegenhoudt om een transitie te maken op beroepsniveau (Cooper & Davey, 2011; Howes & Goodman-Delahunty, 2015). Deze verwevenheid bestaat uit de mate van overeenkomst tussen de beroepsvereisten en de bekwaamheid van de persoon en tussen de interesses van de persoon en de beloningen van het beroep, het aantal connecties met andere personen of verenigingen binnen het beroep en alle voordelen die de persoon zou moeten opgeven bij het verlaten van het beroep (bv. langdurige opleiding) (Ng & Feldman, 2007). Verder is het hebben van een 'boundaryless career attitude' ook een voorspeller voor het verlaten van het beroep. Dit houdt in dat werknemers over de grenzen van hun huidige werkgever kijken wat hun loopbaanperspectief betreft (Briscoe et al., 2006).

In het Vlaamse Gewest is de gemiddelde jobanciënniteit van werknemers tussen 15 en 64 jaar al jaren rond de 11 jaar (2019: 11,0%) (Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk), 2021a). De jobmobiliteitsgraad in het Vlaams gewest, dus het percentage werknemers dat na één jaar een andere job heeft, schommelt al vele jaren rond de 6 procent (6,1% in 2019, werknemers tussen 20 en 64 jaar) (Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk), 2021b).

In een internationale survey die in februari 2020 uitgevoerd werd in het kader van de Leerstoel Duurzame Loopbanen aan AMS (De Desmet & De Vos, 2020), blijken de 2.265 Belgische bevroegde werknemers met een gemiddelde anciënniteit van 13 jaar significant hoger te scoren dan de respondenten uit Nederland, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. En hoewel 52% van hen te kennen geeft dat zij in hun verdere loopbaan nog heel wat andere dingen willen doen dan hun huidige job, is dit voor de meerderheid (54%) wel bij dezelfde werkgever. Dit komt overeen met de theorie van loopbaaninertie, waarin de cognitieve belasting van een transitie een rol speelt. Hoe groter de discrepantie tussen de nieuwe job en

de huidige job, hoe moeilijker het is om de stap te zetten naar een nieuwe job. Een andere rol opnemen bij dezelfde werkgever kan die discrepantie beperken, omdat de werkomgeving al gekend is. Bovendien vermeldt 54% dat het in hun organisatie de gewoonte is dat mensen jarenlang hetzelfde werk doen – een cijfer dat bevestigd wordt in de gespiegelde bevraging bij 1.504 leidinggevendenden. Tegelijk benadrukken beide groepen het belang van flexibiliteit en kunnen omgaan met veranderingen als de voornaamste vaardigheden voor de toekomst.

Ook een gebrek aan jobzekerheid heeft een positieve individuele invloed: mensen die minder jobzeker zijn, zullen sneller van beroep veranderen (Carless & Arnup, 2011). Andere factoren die de kans op het veranderen van beroep beïnvloeden zijn: een lage verloning in het huidige beroep, het uitvoeren van taken die niet gerelateerd zijn aan de kerntaken van de functie, een hoge mate van investering in het beroep (bv. opleiding) en het uitvoeren van een tweede job naast de hoofdjob (Zimmerman et al., 2020).

2.8 ANALYSEKADER VOOR FASE 2

In dit tussentijds rapport werden eerst de grenzen van een werk-naar-werk transitie besproken en een afbakening gemaakt van de soorten transities die we in dit onderzoek zullen meenemen bij het inventariseren en evalueren van transitiemaatregelen. Vervolgens werden een aantal andere factoren besproken zoals kenmerken van de sector en industrie, individuele kenmerken, en kenmerken die eigen zijn aan een transitiemaatregel waarvan we verwachten dat ze een impact hebben op het slagen van een maatregel.

Deze verschillende factoren vertalen we naar een analysekader dat als basis zal dienen voor fase 2 van dit onderzoek, namelijk zowel een breedbeeld als dieptebeeld schetsen van verschillende transitiemaatregelen. Met dit analysekader kunnen we aan de slag om verschillende transitiemaatregelen op te lijsten en in beeld te brengen. We vertrekken dan ook steeds vanuit de maatregel zelf.

Kenmerken van de maatregel

- **Inhoud:** Wat is de aard van de maatregel? Opleiding, financiële stimulus, coaching, ...?
- **Initiatiefnemer:** Door wie wordt de maatregel genomen? Werkgever of werknemer? Welke partijen zijn er nog bij betrokken?
- **Doelgroep:** Is de maatregel gericht op een bepaalde doelgroep van werknemers, bv. qua leeftijd, opleidingsniveau, individu of collectief, ...? Zijn er bepaalde voorwaarden verbonden aan het gebruik maken ervan?
- **Concreetheid:** Is de maatregel duidelijk en concreet afgelijnd qua inhoud en procedure? Zet de maatregel concreet in op een verandering?
- **Omvang:** Focust de maatregel zich op een transitie die een grote discrepantie met de huidige situatie impliceert?
- **Tijdspanne:** Focust de maatregel op transities die op korte termijn, middellange of lange termijn kunnen worden gerealiseerd?
- **Proces:** Gaat er een lang proces vooraf aan het kunnen gebruik maken van de maatregel? Hoeveel administratieve stappen zijn er?

- **Inbreng werkende:** Welke inbreng dient de werkende zelf te doen om te kunnen gebruik maken van de maatregel (financieel, tijd, ...)
- **Push/Pull:** Is gebruik maken van de maatregel vrijwillig of gedwongen?
- **Data:** Info over aantal gebruikers, aanvragen, budget, ... van de maatregel

Daarnaast schetsen we ook een aantal kenmerken van de bredere context waarin de transitie plaatsvindt.

Bredere context:

- **Sectorkenmerken:** Richt de maatregel zich op - of wordt ze genomen door - een sector of industrie met bepaalde kenmerken?
- **Bedrijfskenmerken:** Richt de maatregel zich op bedrijven met - of wordt ze genomen door - bepaalde kenmerken?
- **Macro-economische kenmerken:** is de maatregel een reactie op of gevolg van bepaalde macro-economische gegevens of gebeurtenissen?

Voor zover beschikbaar geven we ook informatie mee over het profiel van de werknemers waarop de maatregel zich richt. Het valt echter niet binnen de scope van deze onderzoeksopdracht om een uitgebreide analyse hiervan op te nemen, of om deze doelgroep te bevragen.

Profiel van de gebruiker:

- **Demografische kenmerken:** leeftijd, opleiding, geslacht, ...
- **Verwevenheid:** Hoe verweven is de werknemer met zijn/haar job en organisatie?
- **Anciënniteit:** Hoe lang is de werknemer reeds tewerk gesteld binnen de organisatie of functie?
- **Loopbaanpad:** Wat waren de eerdere loopbaanstappen van de werknemer? Zijn er reeds eerdere transities gebeurd?

Onderstaande figuur geeft een overzicht van de elementen die in fase 2 aan bod zullen komen bij de creatie van een overzicht van de transitie maatregelen. In fase 2a, het breedbeeld, zal met een fiche gewerkt worden, opgesteld op basis van deze elementen, om op een eenvormige manier alle maatregelen in kaart te brengen. In dit breedbeeld wordt in eerste instantie het profiel van de gebruiker niet mee genomen. Dat zal verder aan bod komen in fase 2b, het dieptebeeld, voor zover dit mogelijk is binnen het onderzoek en deze data beschikbaar zijn.

ANALYSEKADER VOOR FASE 2

KENMERKEN MAATREGEL	BREDERE CONTEXT	PROFIEL VAN GEBRUIKER
Inhoud	Sectorkenmerken	Demografische kenmerken
Initiatiefnemer	Bedrijfskenmerken	Verwevenheid
Doelgroep	Macro- economische kenmerken	Anciënniteit
Concreetheid		Loopbaanpad
Omvang		
Tijdspanne		
Proces		
Inbreng werkende		
Push/Pull		
Data		

Figuur 3: Analyse kader voor fase 2

HOOFDSTUK 3 – MAPPING EN ANALYSE VAN BESTAANDE MAATREGELEN

Wat zijn de potentiële drempels, obstakels en opportuniteiten van bestaande loopbaaninstrumenten voor loopbaanmobiliteit over de organisatiegrenzen heen beschouwd vanuit juridisch, institutioneel, instrumenteel, financieel, ... perspectief?

Dit hoofdstuk geeft een breedbeeld (fase 2a) van de bestaande loopbaaninstrumenten voor loopbaanmobiliteit. In totaal worden 25 maatregelen bestudeerd aan de hand van het analysekader opgesteld in de vorige fase. De elementen uit het analysekader brengen we samen op een fiche per maatregel om deze op een eenvormige manier in kaart te brengen en te kunnen vergelijken. In wat volgt bespreken we eerst de methodologie bij het in kaart brengen van de maatregelen. Daarna volgt een kort overzicht van de verschillende types maatregelen. Tot slot brengen we de inzichten samen in een overzichtstabel en bespreken we enkele algemene tendensen die hieruit volgen.

3.1 METHODOLOGIE

De maatregelen werden vanuit verschillende invalshoeken gezocht. SD Worx bekeek de maatregelen vanuit hun juridische expertise en bestudeerde een doorsnee van sectorale initiatieven, terwijl de onderzoekers van AMS vanuit hun arbeidsmarktspecifieke expertise en partners aan de zoektocht startten. Alle gevonden maatregelen werden opgelijst met telkens een eigenaar die de fiche voor de maatregel invulde. Zie tabel 1 voor een voorbeeldfiche van de uitwisseling tussen AXA en UZA. Vanuit SD Worx lag de focus op sectorinitiatieven, matching engines en algemene maatregelen zoals Vlaams opleidingsverlof, Project 600, loopbaancheques... AMS focuste zich op tijdelijke projecten en grotere coachingstrajecten zoals de transitietrajecten van Federgon. Meteen valt het op dat er weinig structurele maatregelen te vinden zijn. De leden van de begeleidingsgroep benoemden nog extra maatregelen die aan de lijst toegevoegd werden. In totaal werden er 25 maatregelen meegenomen in het onderzoek (zie tabel 2).

ALGEMEEN	
Naam maatregel	AXA en UZA vrijwilligers
Aanbieder (organisatie/overheid)	AXA Bank en UZA
Niveau maatregel (Vlaams/federaal/andere)	Vlaams
Doelgroep (werknemer/werkgever/andere)	Werknemers AXA Bank (die nu al een hele tijd telewerken)
Periode actief (sinds wanneer bestaat de maatregel?)	In november 2020 doorgegaan
Informatiebron (link, document kan in apart mapje "bronnen"...))	https://www.gva.be/cnt/dmf20201104_95501912 https://www.vrt.be/vrtnws/nl/2020/11/04/medewerkers-van-axa-bank-als-vrijwilliger-aan-de-slag-in-het-uza/
KENMERKEN MAATREGEL	
Inhoud	AXA Bank stuurt 60 vrijwilligers naar UZA om daar administratieve en logistieke taken op te nemen
Initiatiefnemer	AXA Bank en UZA
Specifieke doelgroep	60 werknemers van AXA Bank
Concreetheid (duidelijk en concreet afgelijnd qua inhoud en procedure?)	Vooraf vastgelegde shiften (ochtend, avond en weekend) voor een bepaalde periode Het gaat vooral om administratieve of logistieke taken zoals pakjes van familie bezorgen als ze niet op bezoek kunnen komen. Anderzijds zullen de vrijwilligers ook buddy zijn om patiënten naar de raadpleging te brengen bijvoorbeeld. Ze gaan ook met een iPad rond zodat patiënten toch contact kunnen hebben met hun familie. De vrijwilligers worden niet ingezet op de Covid-afdeling. AXA Bank hoopt dat ook andere bedrijven hun voorbeeld zullen volgen.
Omvang (discrepanctie met de huidige situatie)	Groot
Tijdspanne (transitie op KT, MT of LT)	KT
Proces	Oproep gelanceerd door AXA, de volgende middag waren de 60 plaatsen al volzet
Inbreng werkende (welke inbreng dient de werkende te doen om te kunnen gebruik maken van de maatregel – financieel, tijd...)	Reageren op de oproep, mogelijk shiften kiezen?
Push/pull (vrijwillig of gedwongen?)	Vrijwillig
Data (info over aantal gebruikers, aanvragen, budget...)	60 medewerkers, volzet op 1 dag
BREDERE CONTEXT	
Sectorkenmerken	Bancaire sector
Bedrijfskenmerken	AXA Bank
Macro-economische kenmerken (is de maatregel een reactie op of gevolg van bepaalde macro-econ gegevens/gebeurtenissen?)	Covid
Juridisch kader (wat zijn de voorwaarden, wat is de juridische impact voor de werkgever?)	Vrijstelling van prestaties (conventionele schorsing van de bestaande arbeidsovereenkomst) met behoud van loon (door AXA uitbetaald); gecombineerd met prestaties als vrijwilliger

Tabel 1: Voorbeeldfiche breedbeeld

3.2 VERSCHILLENDE TYPES MAATREGELN

Onderstaande tabel 2 geeft een overzicht van alle 25 maatregelen die meegenomen zijn in dit onderzoek. De verschillende maatregelen kunnen opgesplitst worden in een aantal categorieën: opleidingen, verloven, ter beschikkingstelling, externe mobiliteit, loopbaanbegeleiding en tijdelijke projecten. Per categorie geven we meer info over de maatregelen die ertoe behoren. Dit stuk wordt afgesloten met een vergelijkende tabel (tabel 3) die de belangrijkste maatregelen uit de verschillende categorieën bevat. De fiches van elke maatregel afzonderlijk worden gebundeld in een aparte bijlagebundel.

Opleidingen	Verloven	Ter beschikkingstelling	Externe mobiliteit	Loopbaanbegeleiding	Tijdelijke projecten
Project 600	Vlaams opleidingsverlof	Special Federal Forces & Talent Exchange	Transitietrajecten Federgon	Loopbaancheques	ESF SWITCH oproep
Project 360	Verloven voor opdracht (Vlaamse lokale besturen)	Experience@work	Talentmobiliteit	Alimento Loopbaanfonds	Help in de zorg!
Opleidingscheques	Sollicitatieverlof	Toegelaten TBS (gemeentebesturen)	Externe mobiliteit Vlaamse overheid		Mind the Switch (vakbondsdossier)
	Diverse verloven Vlaamse overheid	Bridge (Acerta) en andere matching engines	Outplacement		Partnership private sector (Randstad & Brussels Airlines)
			Zij-instromers onderwijs		Uitwisseling AXA Bank & UZA
			Bridges to work (Randstad & Port of Antwerp)		Aviato (VDAB)

Tabel 2: Overzichtstabel van alle 25 loopbaaninstrumenten voor loopbaanmobiliteit

Opleidingen

Een doorsnee van diverse grotere spelers binnen de **sectorfondsen** (bv. Alimento, Cobot, Cevora, e.a.) leert ons dat deze zich voornamelijk focussen op het aanbieden van opleidingen aan werknemers binnen de sector. Het gros van deze opleidingen hebben als doel in te zetten op de uitbreiding of verbreding van kwalificaties van de werknemers, maar dan wel voornamelijk binnen de eigen sector. We constateren dat de opleidingen die zich richten op de **ontplooiing van technische en persoonlijke vaardigheden** van de individuele werknemers als een rode draad terugkomen in de grote massa van de aangeboden opleidingen.

Behoudens enkele individuele initiatieven leggen de sectorfondsen de focus niet op het creëren van mogelijkheden waarbij werknemers kunnen doorstromen naar andere sectoren. Een uitzondering bevindt zich binnen PC 310 voor de banken. Zo voorziet het sectorfonds een tegemoetkoming aan de werknemers indien ze een onderwijstraject voor sociale promotie aanvatten. Een andere uitzondering situeert zich binnen PC 330. Binnen dit paritair comité hebben werknemers de mogelijkheid om een opleidingstraject te volgen, waarvan project 600 de bekendste is.

Algemene conclusie van dit doorsnee sectoraal onderzoek is dat de focus van de sectoren (nog) niet ligt op het intersectoraal doorstromen van werknemers, maar wel op het luik van het doorstromen van werknemers binnen de sector zelf.

Verloven

Diverse verloven kunnen loopbaanmobiliteit indirect versterken. Zo hebben werknemers in de privésector onder bepaalde voorwaarden recht op het **Vlaams opleidingsverlof** (de opvolger van het betaald educatief verlof). Ze mogen afwezig zijn op het werk om een opleiding te volgen, terwijl hun loon wordt doorbetaald. Die opleiding kan indirect leiden tot loopbaanmobiliteit, wanneer de werknemers in die opleiding nieuwe vaardigheden opdoen die bijvoorbeeld voor andere functies binnen het bedrijf gevraagd worden. De werkgever kan ter compensatie een forfaitair bedrag terugbetaald krijgen.

Daarnaast kunnen statutaire medewerkers van Vlaamse lokale besturen onbetaald verlof krijgen om een externe opdracht uit te voeren, bv. een internationale opdracht in kader van ontwikkelingssamenwerking, wetenschappelijk onderzoek of humanitaire hulp. Dit zou kunnen leiden tot een keuze voor een andere job nadien. Tot slot is er nog het sollicitatieverlof waar contractuele werknemers binnen zowel de private als de publieke sector beroep op kunnen doen. Tijdens de opzeggingstermijn heeft de werknemer het recht om met behoud van loon afwezig te zijn om ander werk te zoeken. Het is hierbij niet van belang dat de werknemer zelf ontslag heeft genomen of ontslagen is. Het gaat over een halve à één dag per week van de opzegtermijn als je respectievelijk een opzeg van meer dan 26 weken of maximaal 26 weken hebt. Dit kan een stimulans zijn voor werknemers die van job zouden willen veranderen, omdat er (betaalde) tijd voorzien is om een andere job te zoeken. De aanvraagprocedure hiervoor is ook vrij simpel.

Ter beschikkingstelling en andere werkgeverssamenwerkingen

Ter beschikkingstelling van werknemers betekent dat een werkgever zijn werknemers uitleent aan een derde persoon die gebruik maakt van de diensten van deze werknemers en over hen (een deel van) het gezag uitoefent dat normaal door de werkgever zelf wordt uitgeoefend. Dit is in principe verboden in de private sector, maar er zijn uitzonderingen. Voor statutairen geldt dit principiële verbod niet. In dit kader heeft de federale overheid met **Special Federal Forces** een platform opgericht om de interne mobiliteit van federale ambtenaren te vergroten. Het principe is simpel: een overheidsdienst kan op welbepaalde momenten of voor specifieke projecten extra competenties aanvragen via dit platform. Federale ambtenaren kunnen hierop reageren in de vorm van een sollicitatie. Het Talent Exchange platform is een gelijkaardig initiatief, maar open voor de gehele Belgische overheidssector.

Het project **Experience@Work** leunt nauw aan bij terbeschikkingstelling. Echter vermits er geen sprake is van overdracht van gezag, is er geen sprake van verboden terbeschikkingstelling, maar wel van aanneming. Experience@Work Een praktijkvoorbeeld van een uitzondering op de regelgeving is het project **Experience@Work** vormt sinds 2015 een vernieuwend initiatief voor de tewerkstelling van ervaren medewerkers in België. Via dit Multi Company Mobility Center willen AXA, KBC en Proximus en de andere aangesloten organisaties hun medewerkers op vrijwillige basis de mogelijkheid bieden om tot aan hun pensioen actief te blijven. Zij kunnen hun competenties en ervaring inzetten voor projecten bij verschillende organisaties, en tegelijk hun contract met hun oorspronkelijke werkgever behouden. Ook andere organisaties kunnen aan het project deelnemen. SD Worx, dat initieel juridisch advies verleende, is de eerste organisatie die in de CVBA instapte. Het initiatief werd tevens gefaciliteerd door het netwerk voor maatschappelijk verantwoord ondernemen The Shift en VDAB. Experience@Work is, net zoals de vermelde initiatieven hieronder, een voorbeeld van een zogenaamde “**matching engine**”, waarbij werknemers met werkgevers via een platform in contact gebracht worden.

Dat er binnen de bedrijfswereld nood is aan concepten waarbinnen het mogelijk is om werknemers te delen, constateren we aan de veelheid van diverse initiatieven. **Bridge** is een online deelplatform van Acerta waar werkgevers hun werknemers kunnen delen. Via Bridge kunnen werkgevers tijdelijk hun personeel elders tewerkstellen of net profielen vinden die de werkdruk tijdelijk helpen te verlagen binnen hun onderneming. Hiervoor is Acerta sinds 2018 begonnen met het uitwerken van “multiwerkgeverschap”. Zie ook het volgende hoofdstuk voor meer informatie over dit initiatief.

Andere matching engines worden hieronder kort beschreven, maar verder niet meegenomen als extra maatregel omdat het om hetzelfde principe gaat.

People + Work Connect is een gratis, online werkgever-naar-werkgever platform dat organisaties helpt om snel vacatures te identificeren en in te vullen. Het platform ondersteunt werknemersbewegingen van de ene naar de andere werkgever door organisaties die open vacatures hebben een zicht te geven op beschikbare werkkrachten. Het initiatief werd gelanceerd in april 2020 en meer dan 270 bedrijven in 94 landen hebben in het totaal al meer dan 380.000 rollen geupload.

Headminer is een B2B-platform waarop bedrijven hun profielen onderling privé kunnen voorstellen en evalueren. In plaats van technici of ingenieurs op tijdelijke werkloosheid te zetten, kan de werkgever ze

tijdelijk verhuizen naar een bedrijf dat op dat moment personeel met exact dezelfde skills net broodnodig heeft wegens tijdelijk te veel werk en te weinig werknemers. Het platform creëert zo een community tussen bedrijven om vraag en aanbod naar personeel te matchen tussen verschillende sectoren. Hierbij moet wel aangegeven worden dat het werkgeversgezag niet overgedragen wordt.

Het **Agoria** matchmaking-platform ziet eruit als een digitaal prikbord dat bezoekers meteen een overzicht biedt van de beschikbare profielen en de bedrijven waar deze te vinden zijn. Bedrijven die lid zijn van Agoria en tijdelijk werknemers ter beschikking willen stellen, kunnen via een webformulier doorgeven voor welke talenten zij momenteel een passende job zoeken in een andere organisatie. Die gegevens worden dan door Agoria mee in het overzicht opgenomen. Omgekeerd kunnen andere bedrijven die in dat aanbod interessante profielen ontdekken via een contactbutton rechtstreeks contact opnemen met de HR-afdeling van de betrokken werkgever. Agoria treedt in dit verhaal op als facilitator en brengt zo vraag en aanbod met elkaar in contact.

Externe mobiliteit

Een aantal maatregelen hebben tot doel de **medewerker een (permanente) nieuwe job aan te bieden in een andere organisatie**. De transitietrajecten van Federgon zijn zo'n voorbeeld. Die trajecten omvatten een combinatie van intensieve career coaching, opleiding en een contract van 3 tot 6 maanden via een uitzendbureau bij één of meerdere werkgevers. Na dit contract kan er een transitie naar één van deze werkgevers worden gemaakt. Het kan een stimulans zijn voor medewerkers om een nieuwe richting te kiezen. Zie ook het volgende hoofdstuk voor meer informatie over deze maatregel. Talentmobiliteit is een andere maatregel waarbij een overgang van de financiële sector naar de zorgsector wordt beoogd. Er zijn verschillende modules mogelijk waarbij coaching een belangrijk onderdeel vormt. Zie ook het volgende hoofdstuk voor meer informatie over deze maatregel.

Daarnaast heeft ook de Vlaamse overheid een traject voor externe mobiliteit: statutaire personeelsleden van andere overheden (federaal, gewestelijk, lokaal) of de onderwijssector kunnen via deze maatregel overstappen naar een statutaire functie bij de diensten van de Vlaamse overheid. Verder is er outplacement: een geheel van diensten, tips en raadgevingen die in opdracht van de werkgever wordt verleend aan een medewerker die het bedrijf moet verlaten. Dit moet het mogelijk maken dat de werknemer zelf zo snel mogelijk een nieuwe job vindt of een activiteit als zelfstandige opstart.

Zij-instromers onderwijs is een maatregel waardoor werknemers in de privésector of zelfstandigen die de transitie willen maken naar het onderwijs maximaal 8 jaar ervaring kunnen meenemen. Dat kan een stimulans zijn om de overstap te wagen. Een laatste maatregel is het **Bridges to Work** project van Port of Antwerp en Randstad, waarbij proactief werd ingezet op transities van medewerkers die misschien intern geen nieuwe functie zouden vinden. Het project werd echter uiteindelijk stopgezet, wegens te weinig deelnemers. Zie ook de fiche voor meer informatie.

Loopbaanbegeleiding

Een voorlaatste categorie bevat initiatieven die gericht zijn op loopbaanbegeleiding. **Loopbaancheques** is hiervan een voorbeeld, opgericht in juli 2013 (VDAB, 2019). Zoals in de fiche hierover wordt besproken,

kan een burger die voldoet aan de voorwaarden in totaal 7 uur loopbaanbegeleiding volgen bij een gemandateerd loopbaancentrum. Hoewel deze maatregel niet rechtstreeks focust op het maken van een werk-naar-werk transitie, kan dit wel het gevolg zijn van het volgen van loopbaanbegeleiding.

Daarnaast behoort ook het **Alimento loopbaanfonds** tot deze categorie, dat werd opgericht in 2020. Dit fonds heeft naast de stimulatie van levenslang leren als doelstelling om de duurzaamheid van loopbanen te verzekeren en een antwoord te bieden op uitdagingen op het gebied van arbeidsomstandigheden, welzijn en gezondheid. Het Alimento loopbaanfonds zet in op loopbaanbegeleiding, opleiding en maatregelen ter bevordering van werk-privé balans.

Tijdelijke projecten

Een laatste categorie zijn tijdelijke projecten die niet louter onder één van voorgaande categorieën thuishoren en ontstaan zijn vanuit een specifieke tijdelijke nood (bijvoorbeeld Covid-19 of faillissementen). Een eerste maatregel zijn de projecten in de ESF-oproep “**SWITCH**”. Het gaat hier om een leeruitwisselingstraject: twee bedrijven wisselen één of meerdere werknemers uit die bijvoorbeeld een aantal dagen bij elkaar meelopen. Hoewel het in de eerste plaats niet de doelstelling is om een transitie te stimuleren in deze projecten, zou het leren van elkaar wel een stap in die richting kunnen zijn. Deze projecten hebben echter veel invloed ondervonden van de Covid-pandemie, waardoor veel uitwisselingen werden uitgesteld of verlengd.

De **coronacrisis** heeft langs de andere kant ook een positieve invloed in de vorm van nieuwe initiatieven: Help! in de zorg, uitwisseling tussen AXA en UZA, partnerschap tussen Brussels Airlines en Randstad, en Aviato zijn daar voorbeelden van. Deze initiatieven zijn erop gericht om transities te stimuleren in sectoren die getroffen zijn door de coronacrisis en daardoor personeel op tijdelijke werkloosheid moeten zetten of zelfs overgaan tot ontslag. Via het platform Help! in de zorg kunnen tijdelijk werklozen zich inzetten in de zorgsector, zonder specifieke medische voorkennis of diploma's. Ook AXA organiseerde in 2020 een uitwisseling tussen hun werknemers en het Universitair Ziekenhuis Antwerpen. Een ander voorbeeld is de luchtvaartsector, zie het partnerschap tussen Brussels Airlines en Randstad. Zie ook de fiches van deze initiatieven voor meer info.

Het vakbondsdossier **Mind the Switch** wil werknemers onder andere ondersteunen in transities tijdens hun loopbaan. Dat gebeurt via het aanbieden van een gerichte dienstverlening, zoals transitiegesprekken of in-company transitie sessies, waarbij waar mogelijk kwalitatief wordt doorverwezen naar bestaand aanbod.

3.3 OVERKOEPELENDE TENDENSEN BREEDBEELD

Algemeen

Wanneer we het overzicht van de maatregelen bekijken, zijn er een aantal overkoepelende tendensen op te merken. Ten eerste is het landschap in België heel erg **versnipperd** in verschillende paritaire comités, sectoren, regio's enz, en we vinden deze versnippering ook terug in de veelheid van initiatieven, die elk op zich tot op heden maar een beperkt bereik hebben of zich beperken tot een bepaalde sector of

specifieke context. Zoals aangehaald door Fons Leroy tijdens het webinar van de SERV over de dynamische arbeidsmarkt van morgen, zorgt deze versnippering voor drempels om werk-naar-werk transitie (Leroy, 2020).

Een tweede tendens is dat er heel wat maatregelen zijn in de **publieke sector** (bv. Special Federal Forces & Talent Exchange, Externe mobiliteit Vlaamse overheid, Ter beschikkingstelling door Vlaamse lokale besturen). Dit valt te verklaren door het verschillend juridisch kader. Het verbod op terbeschikkingstelling, wat het uitlenen/uitwisselen van personeel bemoeilijkt, is verankerd in artikel 31 van de Uitzendarbeidswet. Deze wet is niet van toepassing op het statutair personeel. Bij het uitwerken van hun personeelsstatuut staat het publiekrechtelijke rechtspersonen in theorie dan ook vrij om een regeling uit te werken die toestaat statutaire personeelsleden ter beschikking te stellen.

Daarnaast is een groot aandeel van maatregelen gericht op **opleiding** en slechts indirect op loopbaantransities, terwijl maatregelen die focussen op transitie niet altijd geflankeerd worden door opleiding om deze transitie te ondersteunen. De besproken opleidingsmaatregelen zijn relevant aangezien we vanuit onderzoek weten dat opleiding bijdraagt aan het verhogen van het inzetbaarheidskapitaal, wat op zijn beurt het maken van een transitie faciliteert doordat individuen meer alternatieven percipiëren en een hogere bereidwilligheid kunnen ontwikkelen om te veranderen (Forrier et al., 2009). Hierbij aansluitend merken we op dat opleidingen die worden aangeboden binnen sectorfondsen nog vaak gericht zijn op het verhogen van de inzetbaarheid binnen de sector, maar minder tussen andere sectoren.

De maatregelen verschillen wat betreft de **initiatiefnemer**. Naast sectorale initiatieven (sectorfondsen, Agoria), zien we een aantal maatregelen waarbij werkgevers (over sectoren heen) met elkaar samenwerken via een platform (bv Experience@Work, Bridge), andere initiatieven die vanuit intermediairen (bv. transitietrajecten Federgon) zijn geïnitieerd, en overheidsmaatregelen zoals het VOV en de loopbaancheques. Samenhangend hiermee zien we ook een verschil in **hoe de werknemer wordt bereikt**: rechtstreeks of onrechtstreeks via de werkgever. Het VOV en de loopbaancheque richten zich, in tegenstelling tot de andere maatregelen, rechtstreeks tot werknemers en nemen de huidige werkgever niet mee. De andere initiatieven zijn geïnitieerd door werkgevers of sociale partners of richten zich tot werkgevers om dan langs die weg werknemers te mobiliseren.

Tenslotte verschillen de maatregelen ook in de mate waarin ze **curatief, preventief of proactief** zijn. Met andere woorden, terwijl sommige maatregelen een oplossing willen bieden voor boventallig personeel (onder andere een aantal initiatieven n.a.v. de coronacrisis) zijn andere eerder preventief (bijvoorbeeld Experience@Work dat zich richt op oudere werknemers) en nog andere proactief (bijvoorbeeld de ESF SWITCH projecten die zich richten op externe leerervaringen). Alle maatregelen hebben een **vrijwillig** karakter.

Analysekader: drie clusters

Als we tot slot het overzicht van de maatregelen analyseren vanuit de **kenmerken van de maatregelen** (zie analysekader fase 2), kunnen we een aantal maatregelen in **drie groepen clusteren** waarbij we op basis van de kenmerken verwachten dat er meer of minder hindernissen gaan zijn.

De **eerste cluster** wordt gekenmerkt door een beperkte inhoudelijke discrepantie tussen de huidige en toekomstige job (bv. uitoefenen van een gelijkaardige functie in een andere context), een tijdelijke transitie op korte termijn, een beperkte inbreng van de werknemer en een eenvoudig proces dat doorlopen moet worden. Tot de eerste cluster behoren de ESF Switch oproep en Special forces en Talent Exchange. Vanuit de theorie van loopbaaninertie (Verbruggen & De Vos, 2019) verwachten we dat er deze maatregelen meer kans hebben om inertie te doorbreken en mensen te doen bewegen. Deze maatregelen zijn met andere woorden heel laagdrempelig.

Bij de **tweede cluster** zien we enerzijds een grotere discrepantie tussen de huidige en toekomstige situatie (bv. Een verandering van sector), wat mogelijk remmend kan werken. Maar anderzijds gaat het wel om laagdrempelige initiatieven: een tijdelijke transitie of een uitwisseling waarbij de terugkeer naar de oude werkgever nog mogelijk is, transities die op korte termijn gerealiseerd kunnen worden (er is bv. geen langdurige omscholingstermijn nodig) en waarbij het proces zelf beperkt is tot een sollicitatie. Voorbeelden van initiatieven binnen deze cluster zijn Experience@work, Help! in de Zorg en het partnership tussen Randstad en Brussels Airlines. Toch merken we ook hier op dat er mogelijk onderliggende remmende factoren zijn die kunnen verklaren waarom ook hier een aantal initiatieven tot minder transities leiden dan beoogd. Zo kan een sollicitatieproces afschrikken wanneer werknemers hier jarenlang niet meer mee bezig zijn geweest (waardoor de angst om te falen kan opsteken). En ook al is er geen formeel omscholingstraject nodig, er kunnen competentiekloven bestaan of worden gepercipieerd die afschrikken wanneer werknemers hierin niet worden begeleid.

De **derde cluster** bestaat uit trajecten waarbij er een intensief traject afgelegd moet worden door de werknemer (bv. het volgen van een opleidingstraject). Hierdoor vindt de transitie plaats op langere termijn. Verder gaat het over een permanente transitie, terugkeer is dus niet mogelijk, en waarbij er mogelijks een grote discrepantie is met de huidige situatie. In deze cluster behoren de transitietrajecten van Federgon en talentmobiliteit.

Deze drie clusters worden, samen met de belangrijkste kenmerken, ook aangegeven in onderstaande overzichtstabel 3a en 3b.

Cluster 1: kleine discrepantie (groen)

Cluster 2: grote discrepantie, maar laagdrempelig (blauw)

Cluster 3: grote discrepantie (paars)

	Maatregel	Inhoud	Niveau	Doelgroep	Initiatief	Omvang	Termijn	Proces	Inbrengwerkende	Push/pull	Juridische basis
Externe mobiliteit	Transitietrajecten Federgon	Permanent	Federaal	WG	WG	Beperkt-groot	MT	Coaching, opleiding	Groot	Beide mogelijk	Schorsing lopende arbeidsovereenkomst gecombineerd met arbeidsovereenkomst voor uitzendarbeid (Hoofdstuk 2 van de Wet van 24/07/1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers)
	Talentmobiliteit	Permanent	Sectoraal	WN	WN	Groot	MT	Coaching, opleiding	Groot	Vrijwillig	Aannemingsovereenkomst: Artikel 31 van de Wet van 24/07/1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers
	Outplacement	Permanent	Federaal	WN	WG	Beperkt-groot	KT	Begeleiding	Groot	Gedwongen	Hoofdstuk 5 van de Wet van 5/09/2001 tot de verbetering van de werkgelegenheidsgraad van de werknemers
	Externe mobiliteit Vlaamse overheid	Tijdelijk	Vlaams	WN	WN	Beperkt-groot	MT	Sollicitatie	Beperkt	Vrijwillig	Deel 6, hoofdstuk 2 bis van het Vlaams personeelsstatuut
	Zij-instromers onderwijs	Financieel	Vlaams	WN	WN	Groot	nvt	Beperkt	Beperkt	Beide mogelijk	Omzendbrief Geldelijke validering van maximaal 8 jaar ervaring als werknemer of zelfstandige voor knelpuntambten en -vakken voor zijinstromers
Tijdelijke projecten	ESF SWITCH oproep	Uitwisseling	Vlaams + Brussel (evt. sectoraal)	WN	WG	Beperkt-groot	MT	Administratie	Beperkt	Beide mogelijk	/
	Help in de zorg!	Tijdelijk	Vlaams	WG + WN	WG + WN	Groot	KT	Sollicitatie	Beperkt	Vrijwillig	Tijdelijke werkloosheid gecombineerd met arbeidsovereenkomsten voor bepaalde duur (uitzondering op artikel 10 van de Arbeidsovereenkomstenwet gebaseerd op het volmachtenbesluit nr. 14)
	Aviato	Tijdelijk/permanent	Vlaams	WG + WN	WG	Groot	MT	End-to-end trajecten (sollicitatie, begeleiding...)	Groot	Vrijwillig	Tijdelijke werkloosheid gecombineerd met arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur of uitzendarbeid (Hoofdstuk 2 van de Wet van 24/07/1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers)

Tabel 3a: Overzichtstabel maatregelen en clusters I

	Maatregel	Inhoud	Niveau	Doelgroep	Initiatief	Omvang	Termijn	Proces	Inbrengwerkende	Push/pull	Juridische basis
Tijdelijke projecten	Partnership private sector (bv Randstad en Brussels Airlines)	Tijdelijk	Federaal	WN	WG	Groot	KT	Sollicitatie	Beperkt	Vrijwillig	Tijdelijke werkloosheid gecombineerd met arbeidsovereenkomst voor bepaalde duur of uitzendarbeid (hoofdstuk 2 van de Wet van 24/07/1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers)
	Axa & UZA	Tijdelijk	Vlaams	WN	WG	Groot	KT	Beperkt	Beperkt	Vrijwillig	Vrijstelling van prestaties in combinatie met vrijwilligerswerk (Wet van 3/07/2005 betreffende de rechten van vrijwilligers)
	Mind the Switch	Tijdelijk/ permanent	Vlaams	WN	WN	Beperkt-groot	Vermoe-delijk KT	Vermoe-delijk beperkt	Beperkt	Vrijwillig	/
Loopbaanbegeleiding	Loopbaan-cheques	Begeleiding	Vlaams + Brussel	WN	WN	Beperkt-groot	KT	Beperkt	Beperkt	Vrijwillig	Besluit van de Vlaamse Regering van 17/05/2013 betreffende de loopbaanbegeleiding
	Loopbaanfond's Alimento	Pakket (loopbaanbegeleiding, opleidingsbudgetten enz.)	Sectoraal	WN	WG	Beperkt	KT	Beperkt (omka-dering geregeld door Alimento)	Beperkt	Vrijwillig	Collectieve arbeidsovereenkomst van 5/09/2019 betreffende de permanente vorming
Ter beschikking-stelling	Special Federal Forces en Talent Exchange	Tijdelijk	Federaal	WN	WG	Beperkt-groot	KT	Sollicitatie	Beperkt	Vrijwillig	Koninklijk besluit van 15 januari 2007 betreffende de mobiliteit van de statutaire ambtenaren in het federaal administratief openbaar ambt
	Experience@work	Tijdelijk of permanent (tot einde loopbaan)	Federaal	WN	WG + WN	Groot	KT	Sollicitatie en coaching	Beperkt	Vrijwillig	Schorsing lopende arbeidsovereenkomst gecombineerd met aannemingsovereenkomst (artikel 31 van de Wet van 24/07/1987 betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers)
	Toegelaten TBS (gemeente-besturen)	Tijdelijk	Federaal	WN	WG	Beperkt-groot	KT	Admini-stratief	Beperkt	Vrijwillig	Artikel 144bis van de Nieuwe Gemeentewet van 24/06/1988

Tabel 3b: Overzichtstabel maatregelen en clusters II

HOOFDSTUK 4 – DIEPGAANDE ANALYSE VAN ZES BESTAANDE MAATREGELEN

In de volgende onderzoeksfase hebben we, in samenspraak met de begeleidingsgroep, zes maatregelen geselecteerd die we aan de hand van een case study methodiek uitgebreid hebben geanalyseerd. Hiervoor werden per case verschillende diepte-interviews afgenomen met relevante stakeholders. Als leidraad voor de analyse werd het analysekader van fase 1 gebruikt (Hoofdstuk 2). Volgende cases werden geselecteerd:

- 1) Alimento (type loopbaanbegeleiding)
- 2) Experience @Work (type ter beschikkingstelling)
- 3) Transitietrajecten Federgon (type externe mobiliteit)
- 4) The Bridge Acerta (type tijdelijke projecten)
- 5) Help in de zorg (type tijdelijke projecten)
- 6) Aviato Turnaround (type tijdelijke projecten)

In vergelijking met de voorgaande fase, die een breedbeeld schetste, wordt in deze analyse, naast de kenmerken van de maatregel en de bredere context, ook het profiel van de gebruiker meegenomen indien hierover data beschikbaar is. In de onderstaande paragrafen volgt een uitgebreide analyse per case. Tot slot is er een overkoepelende analyse van de verschillende cases. Op deze manier trachten we een antwoord te formuleren op de vooropgestelde onderzoeksvragen:

Wat zijn de potentiële drempels, obstakels en opportuniteiten van bestaande loopbaaninstrumenten voor loopbaanmobiliteit over de organisatiegrenzen heen beschouwd vanuit juridisch, institutioneel, instrumenteel, financieel, ... perspectief?

Wat is het potentieel tot generaliseren van een selectie aan loopbaaninstrumenten uitgewerkt binnen specifieke sectoren, naar een ruimere doelgroep van ondernemingen en/of werknemers?

4.1 CASE 1: ALIMENTO LOOPBAANFONDS

- **Interview 1:** adviseur onderzoek en ontwikkeling bij Alimento
- **Interview 2:** HR directeur van een werkgever die meewerkte aan een pilot van het loopbaanfonds, en met een verantwoordelijke opleidingen van Vinto gezien zij de opleidingen in de pilot verzorgd hebben
- **Interview 3:** de zaakvoerder van een bureau in outplacement, talentmanagement en opleiding, en een adviseur van Alimento
- **Interview 4:** een medewerker die gebruik heeft gemaakt van loopbaanbegeleiding en coaching

Alimento loopbaanfonds in een notendop	
Ontstaan	In de loop van 2020 in het kader van sectoraal akkoord 2019-2020
Stichters	Sociale Partners Voedingsindustrie (PC 118 – PC 220)
Inlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties in de voedingsindustrie maar ook intersectoraal is mogelijk
Uitlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties in de voedingsindustrie maar ook intersectoraal is mogelijk
Aantal transities	Niet bekend.
Gemiddelde duur traject	Tussen de 3 en 12 maanden
Profiel	Alle werknemers van de voedingsindustrie – PC 118 + PC 220, met een groot aandeel laaggeschoolden
Financiële kost	Alimento loopbaanfonds komt financieel tussen op verschillende manieren met verschillende budgetten. Daarnaast is er een indirecte kost aan de werkgever qua tijdsinvestering en eventueel bijkomend opleidingsbudget. Exacte kostenplaatje is niet bekend. Uit de interviews kwam naar voren dat een technische opleiding veel meer kost dan de financiële tegemoetkoming vanuit het loopbaanfonds. In de praktijk wordt vaak gekeken naar een combinatie van subsidies waardoor een opleidingstraject uiteindelijk nog maar een paar duizend euro kost aan de werkgever i.p.v. bijvoorbeeld de werkelijke kost die tussen de 12 à 15 duizend euro ligt.

Tabel 4: Alimento loopbaanfonds in een notendop

Alimento groepeert de sectorale diensten die onder beheer van de sociale partners worden aangeboden aan de werknemers en de werkgevers van de voedingsindustrie. Concreet gaat het om de diensten van:

- IPV vzw: opleiding, personeels- en organisatieadvies;
- Synersec vzw, administratief en financieel beheer van:

- ▶ De Waarborg- en Sociale Fondsen voor arbeiders, arbeiders bakkerijen en bedienden: bijvoorbeeld aanvullende uitkeringen bij SWT (stelsel van werkloosheid met bedrijfstoeslag) en langdurige ziekte, of uitwerking van de sectorale functieclassificaties;
- ▶ De Fondsen Tweede Pijler voor arbeiders en bedienden: het aanvullend sectoraal pensioen.

De Alimento-groep staat ten dienste van meer dan 4.400 voedingsbedrijven die samen 91.000 mensen tewerkstellen. Het werkingsgebied van Alimento is dus de Belgische voedingsindustrie. De dienstverlening van de Alimento-groep geldt voor werknemers van de paritaire comités 118 (arbeiders voedingsindustrie) en 220 (bedienden voedingsindustrie).

Het sectoraal opleidingsfonds heeft als opdracht een belangrijke bijdrage te leveren aan levenslang leren. In 2000 bereikten de Alimento-opleidingen 6% van de arbeiders en 9% van de bedienden. In 2020 was dat toegenomen tot 21,5% op jaarbasis van alle werknemers, zowel van de arbeiders als van de bedienden. Verder bereikt Alimento kansengroepen in eenzelfde orde: 20% van de kortgeschoolden in de sector en 23,5% van de 45-plussers.

Om in te spelen op enerzijds het verbeteren van de bovenstaande cijfers en anderzijds een aantal specifieke uitdagingen aan te pakken, hebben de sociale partners van de voedingsindustrie in 2019 besloten om naast het opleidingsfonds een loopbaanfonds op te richten. Dit fonds heeft naast de stimulatie van levenslang leren als doelstelling om de duurzaamheid van loopbanen te verzekeren en een antwoord te bieden op uitdagingen op het gebied van arbeidsomstandigheden, welzijn en gezondheid. Het wil hiermee een antwoord geven op onder andere de volgende uitdagingen:

- De evolutie naar Industrie 4.0 en de automatisering van jobs waarbij er een grote impact op taken en competentienoden verwacht wordt;
- Het aantrekken van de nodige arbeidskrachten met de nodige kwalificaties;
- De eindloopbaan en het langer werken met het optrekken van de pensioenleeftijd;
- De stijging van stress-gerelateerde klachten.

Belangrijk om te benadrukken is dat Alimento breed inzet met focus op levenslang leren én de uitbouw van duurzame loopbanen welke de oorspronkelijke pijlers waren van het opleidingsfonds dat in 1989 werd opgericht ter bevordering van de tewerkstelling en opleiding. Dit was eerst enkel voor risicogroepen, maar al snel is dat geëvolueerd tot een missie van ‘opleiding voor iedereen’. In 2020 ondersteunden ze 40.000 opleidingen, in 80% van de gevallen op maat van het bedrijf. Daarnaast wordt al langer advies gegeven rond duurzaam personeelsbeleid en arbeidsorganisatie, vanuit de overtuiging dat opleidingen een grotere impact hebben in het kader van een job die uitnodigt tot ontwikkeling.

Loopbaanfonds

De focus van deze case ligt op het onlangs opgerichte loopbaanfonds. Dit fonds werd begin 2020 gelanceerd met als doelstelling in te zetten op enerzijds ondersteuning in transitie en anderzijds op ‘werkbaar werk’. Wat betreft transitie zijn er verschillende initiatieven en ondersteuningsmaatregelen genomen. Deze worden verder in de case toegelicht. Wat betreft werkbaar werk wordt er onder andere ingezet op extra begeleiding in arbeidsorganisatie, opsporen van opleidingsnoden, een ergonomie scan,

een welzijn en gezondheid scan en ondersteuning aan werkgevers bij de werkhervatting van langdurig afwezige personeelsleden.

In de volgende paragrafen worden de kenmerken van de maatregel besproken, de bredere context, het profiel van de gebruiker en de sterktes, knelpunten, en opportuniteiten van de maatregel. Er wordt afgesloten met een overkoepelende conclusie.

Kenmerken van de maatregel

> *Inhoud*

Het Alimento Loopbaanfonds is opgericht in de context van het sectoraal akkoord 2019 – 2020. Dat bevatte de bepaling dat voedingsbedrijven met een vakbondsafvaardiging verplicht zijn een CAO af te sluiten betreffende uitzendarbeid en werkbaar werk. Deze verplichting bestond eerder al, maar in dit akkoord werd het verder verstrengd. Met dit akkoord is het signaal gegeven dat werkbaar werk zeer belangrijk is en verbonden is met de CAO. Dit gaf dan ook de aanleiding voor de oprichting van het loopbaanfonds met de volgende doelstellingen:

- Instroom en duurzame loopbanen in de voedingssector bevorderen
- Zorgen voor meer werkbaar werk

Via het opleidingsfonds worden werknemers bereikt op initiatief van de werkgever. Het loopbaanfonds maakt het daarentegen ook mogelijk dat werknemers op eigen initiatief bij Alimento aankloppen voor gratis loopbaanbegeleiding, een persoonlijk omscholingsbudget en een premie voor kinderopvang om de combinatie van werk en gezin te vereenvoudigen. Er worden extra opleidingsbudgetten uitgetrokken bij schakelmomenten in de loopbaan, bij instroom, uitstroom en doorstroom- en omscholingstrajecten. Bij ontslag kan een werknemer in functie van een wedertewerkstelling rekenen op een opleidingsbudget. De versterkte focus op transitiemomenten in de loopbaan richt zich ook specifiek op uitzendkrachten.

Tenslotte richt het loopbaanfonds zich op het verbeteren van arbeidsomstandigheden zoals werkdruk, ergonomie, welzijns- en gezondheidsbeleid, fysiek bezwarende omstandigheden en ploegenarbeid. In deze case zullen we deze maatregelen verder niet opnemen gezien de focus op werk-naar-werk transitities.

Specifiek zijn er de volgende maatregelen voor werknemers:

- 1) Loopbaanbegeleiding
- 2) Opleiding
- 3) Werk – privé balans

Loopbaanbegeleiding

Alimento heeft de volgende maatregelen geïntroduceerd bovenop het gesubsidieerde aanbod van loopbaancheques van de Vlaamse Overheid:

- Alimento betaalt 2 x 40€ terug;
- Eventueel aan te vullen met een persoonlijk opleidingsbudget (uit het loopbaanfonds);

- Opvolgen van de kwaliteit van het aanbod van de erkende loopbaancentra;
- Promotie van het aanbod voor de voedingsindustrie.

Opleiding

Er waren al tussenkomsten tot 390 euro per dag voor opleidingen die door externen gegeven werden. De introductie van specifieke transitiebudgetten is nieuw. Dit zijn opleidingsbudgetten ter ondersteuning van specifieke momenten in de loopbaan (via de werkgever) :

- Instroom
- Functiewijziging
- Werkhervatting
- Uitstroom

Concreet gaat het om telkens max 2.500 euro, bestemd voor opleidingskosten, onder bepaalde voorwaarden en aanvullend op de gewone opleidingstussenkomsten voor werknemers.

> *Instroom budget*

Voorwaarden voor een instroombudget zijn:

- Alle nieuwe werknemers <26 jaar
- Nieuwe werknemers +26 jaar:
 - Na een IBO-contract
 - Na een VDAB-werkzoekendenproject
 - Na een traject alternerend leren/duaal leren
 - In geval van een uitzendcontract, mits vaste aanwerving
 - Ouderen
 - Werknemers die ouder dan 50 jaar zijn en minder dan één jaar in dienst zijn
 - Kortgeschoolden
 - Werknemers die maximum een diploma lager onderwijs of lager secundair onderwijs behaalden
 - Personen met een verminderde arbeidsgeschiktheid
 - Risico op herstructurering, collectief ontslag of bedrijfssluiting
 - Werknemers die bij de vorige werkgever het risico liep op een herstructurering, collectief ontslag of een bedrijfssluiting
 - Na een periode van langdurige ziekte
 - Werknemers die worden in dienst genomen na een periode van langdurige ziekte (minimum 3 maanden)

> *Functiewijziging*

Tevens is er opleidingsbudget bij een transitie naar een nieuwe functie, bijvoorbeeld van inpakster naar operator, van operator naar technicus of naar lijnverantwoordelijke. Er kan ook sprake zijn van een sterk wijzigende jobinhoud naar aanleiding bijvoorbeeld van de installatie van een nieuwe lijn, de digitalisering van procedures of automatisering van machines. Deze opleidingsbudgetten worden integraal terugbetaald onder bepaalde voorwaarden. Er moet een serieuze inzet zijn en het wordt gezien als een volledig traject. De volgende voorwaarden gelden:

- Het bijkomend opleidingsbudget voor functiewijziging geldt voor opleidingstrajecten met een duurtijd van minimum 32 uur. Het traject kan bestaan uit één of meerdere modules of opleidingen;
- Het opleidingsbudget geldt voor een periode van 12 maanden na de eerste opleidingsdag;
- Zowel individuele als groepstrajecten komen in aanmerking;

- Assessment, screening of loopbaangesprekken komen in aanmerking voor maximaal € 500 op voorwaarde dat er een persoonlijk opleidingsplan wordt opgesteld.

> *Werkhervatting*

In het kader van werkhervatting na (langdurige) ziekte of arbeidsongeval, is er vaak nood aan opleiding en/of bijscholing eens werknemers terug aan de slag gaan. Ze hebben dan ook recht op het opleidingsbudget en dit voor een periode van 12 maanden na de eerste opleidingsdag. Ook hier komen zowel individuele als groepstrajecten voor in aanmerking.

> *Uitstroom*

Voor mensen die hun job verliezen, is er een uitstroombudget voorzien. Het is een budget (maximaal 2.500€) dat ter beschikking wordt gesteld aan ontslagen personen om hen in staat te stellen een opleiding te volgen die hen voorbereidt op de uitoefening van een nieuw beroep in loondienst of als zelfstandige. Zowel sectorgerelateerde als niet-sectorgerelateerde opleidingen komen hierbij in aanmerking. Enkel opleidingen die geen verband houden met een beroepsactiviteit kunnen niet worden gefinancierd: vrije tijd, ontspanning, welzijn. Idealiter schiet de werkgever het geld voor en betaalt Alimento het terug. Alimento financiert enkel de opleidingen: geen tussenkomst voor transport, logies, uitrusting,... . De opleidingsinstantie/trainer hoeft niet door Alimento goedgekeurd te zijn. Een voorafgaand gesprek (meestal via het outplacementkantoor) is altijd vereist voor het opstellen van de financieringsaanvraag (ingediend bij Alimento via een formulier).

> *Persoonlijk opleidingsbudget*

Tevens is er een persoonlijk opleidingsbudget op vraag van de werknemer. Kenmerkend aan dit budget is dat de werkgever niet akkoord hoeft te gaan, maar het moet wel in de sfeer van de Alimento opleidingen zitten. Volgende thema's vormen het keuze aanbod:

Arbeidsveiligheid en ergonomie - Commerciële en financiële vaardigheden - Informatica - Leer- en competentie management - Logistiek - Milieu - Persoonlijke vaardigheden - Talen - Techniek, onderhoud en productie - Vlees - Voedingstechnologie - Voedselveiligheid en kwaliteit - Welzijn

Bij goedkeuring betaalt Alimento het inschrijvingsgeld terug voor de eerste 32 uur, tot max. € 2500.

Werk – privé balans

Om werknemers te ondersteunen een betere werk – privé balans te doen bekomen, zijn er in het loopbaanfonds tevens een aantal maatregelen opgenomen om werk en gezinsleven beter te kunnen combineren. Concreet gaat het om een tegemoetkoming voor de kosten van kinderopvang en advies/training over de-connecteren en omgaan met telewerken. Er is een financiële tussenkomst voor de opvang van jonge kinderen (tot maximum 3 jaar) van 2 euro per dag (maximum 115 euro per kwartaal), aan te vragen vanaf voorjaar 2020 en kosten gemaakt volgens fiscaal attest. De aanvraagformulieren hiervoor zijn terug te vinden op de website van Alimento.

> *Initiatiefnemer*

Sommige maatregelen zijn rechtstreeks naar werknemers gericht en komen er op hun eigen initiatief (bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding, een persoonlijk opleidingsbudget, een premie voor kinderopvang). Andere maatregelen lopen via de werkgever, bijvoorbeeld de extra opleidingsbudgetten bij instroom, omscholing, werkhervatting en het advies inzake werkbaar werk.

> *Doelgroep*

De maatregel geldt voor alle werknemers in de voedingsindustrie alhoewel er meer focus ligt op werknemers die bijvoorbeeld door automatisering of digitalisering hun functie zien veranderen en daardoor ofwel moeten bijscholen ofwel omscholen. Omdat de maatregel zo breed is, is deze inzetbaar bij zowel instroom, als uitstroom omwille van ontslag bijvoorbeeld, of doorstroom richting een andere functie. Er zijn geen bepaalde leeftijdsgebonden eisen of opleidingsniveau. De meer specifieke voorwaarden zijn hier boven genoemd.

> *Concreetheid*

De maatregel is duidelijk en concreet afgelijnd qua inhoud en procedure. Ze is duidelijk omschreven op de website met aparte tabs voor werknemers en werkgevers. De drie deelthema's en bijbehorende mogelijkheden, voorwaarden en tegemoetkomingen zijn helder uitgewerkt. Door de link te maken naar werkbaar werk en advies en hulp aan organisaties en werknemers, stimuleert de maatregel om los te komen van de huidige job of werkcontext. Het feit dat er een directe lijn loopt naar de werknemer is daar vernieuwend. De ondersteuning voor de werkgevers is holistisch ingestoken met het oog op duurzame loopbanen. De ondersteuning richting werk-privé balans draagt bij aan een integrale aanpak. Gezien de recente opstart van de maatregel is het niet mogelijk de daadwerkelijke verandering te staven in de praktijk.

> *Omvang*

Gezien de recente opstart van de maatregel is het niet mogelijk de omvang goed weer te geven. In theorie zou de discrepantie groot kunnen zijn omdat bijvoorbeeld transitie tussen sectoren gerealiseerd kunnen worden. De enkele transitie die gemaakt zijn, geven echter aan dat de omvang eerder beperkt was waarbij men binnen de comfortzone bleef en waarbij werd ingezet op geleidelijke transitie. Een werkgever gaf aan dat je best met tussenstappen werkt om een werknemer om te scholen van bijvoorbeeld productie naar technische dienst. Het is daarnaast ook sterk afhankelijk van het type transitie. Bij interne transitie verloopt het bijvoorbeeld soms moeilijker daar men aangeworven is omwille van bepaalde competenties en kwaliteiten voor een functie. Het loopbaanfonds maakt het daarnaast ook makkelijker om in te zetten op een instroom van externe talenten.

> *Tijdspanne*

Gezien de breedte van de maatregel is de tijdspanne verschillend en afhankelijk van het doel. Bij een werkhervatting na langdurige ziekte bijvoorbeeld kan het een transitie zijn die op korte termijn te realiseren is. Bij de overige transitie gaat het veelal om opleidingen die een wat langere tijdspanne hebben en is het eerder een transitie op (middel)lange termijn. Over het algemeen is de opleidingstermijn zeer divers. Zo zijn er bijvoorbeeld trajecten van 20 opleidingsdagen waarbij er 1 dag in de week opleiding voorzien was en de werknemer gedurende 20 weken meewerkte met collega's van de dienst waarin hij/zij zou opstarten. Dat zijn dan trajecten die van 6 tot 12 maanden in beslag nemen. In andere trajecten was dan weer een maand opleiding voorzien, gevolgd door 3 maanden inwerken. De transitietrajecten lopen doorgaan van 2 à 3 maanden tot een jaar.

> *Proces*

Het proces en de verschillende stappen zijn verschillend naargelang het traject. In het kader van een persoonlijk opleidingsbudget kan een werknemer in eerste instantie terecht voor informatie bij de opleidingsadviseur die op de website van Alimento vermeld staat. Het aanvraagformulier is ook op de website terug te vinden en kan door de werknemer zelf ingevuld en opgestuurd worden. Alimento verbindt zich aan het geven van een antwoord binnen een termijn van drie weken na aanvraag.

In het kader van een instroom, functiewijziging of nieuw takenpakket of een werkhervatting na langdurige ziekte (minimum 3 maanden) kijkt de werknemer samen met de werkgever naar de opleidingsbehoeften. Eens deze geïdentificeerd zijn, vult de personeelsverantwoordelijke van de werkgever de aanvraag in. Deze is terug te vinden op de Alimento website.

In het kader van ontslag kan men beroep doen op een Alimento adviseur waarvan de contact gegevens makkelijk terug te vinden zijn op de website. De procedure die men moet doorlopen om gebruik te maken van het opleidingsbudget staat daar duidelijk omschreven. Er wordt gekeken naar wensen en noden. Het is de taak van Alimento dat alle outplacement kantoren weten dat er opleidingsbudget voorzien is. Uit het interview met een outplacementbureau kwam naar voren dat er naast opleiding, ook andere initiatieven mogelijk zijn zoals matching naar nieuwe werkgever, kennismakingsbeurzen, opvolging in nieuwe job.

Daarnaast kan het proces ook een meer collectieve insteek hebben. Zo spraken we met een bedrijf die de nood ervoer aan het omscholen van operatoren naar techniekers gezien de technische evolutie van de machines in het bedrijf. Ze stapten mee in een pilootproject van het Alimento Loopbaanfonds. Er werd een, door Alimento gemaakte, flyer verspreid onder de doelgroep werknemers, gevolgd door een informatiesessie waar werknemers met hun partners voor waren uitgenodigd. Vervolgens vond er een screening plaats waar de leerbaarheid in kaart werd gebracht en vonden er gesprekken plaats die peilden naar de motivatie van de mogelijke kandidaten. De screening en opleiding werd uitgevoerd door Vinto – een partner van Alimento die technische opleidingen verzorgt. Op basis van de screening en gesprekken werden er vervolgens kandidaten geselecteerd voor de transitieopleiding. Tussentijds en na de opleiding vonden evaluaties plaats. Na afloop kregen deze werknemers gradueel andere verantwoordelijkheden, loonaanpassingen, ... en kwamen ze in het ‘normale’ opvolgingsproces van het bedrijf terecht.

> *Inbreng werkende*

Indien het gaat om een aanvraag voor een persoonlijk opleidingsbudget moet de werknemer zelf het initiatief nemen en de aanvraag doen, alsook bij ondersteuning omtrent werk-privé balans. In het kader van opleidingen in samenspraak met de werkgever is er geen bijkomende investering van de werknemer. De opleidingen vinden plaats tijdens werkuren.

Bredere context

> *Sectorkenmerken*

De maatregel wordt genomen door Alimento, het sectorfonds van de voedingsindustrie. De voedingsindustrie is zeer divers waar het gaat van ambachtelijke kleine bedrijven tot grote industriële

bedrijven in haar netwerk. Industrie 4.0 is een uitdaging alsmede werkbaar werk. De werkbaarheidsmonitor laat zien dat er in de sector nog veel uitdagingen zijn qua leermogelijkheden.

> *Macro-economische kenmerken*

Uit de interviews kwam naar voren dat er een aantal aandachtsgebieden zijn die mede de aanloop tot de maatregel hebben gevormd. Werkdruk vormt één van de focuspunten. Andere punten zoals focus op ergonomie, welzijns- en gezondheidsbeleid, de fysiek bezwarende omstandigheden en ploegenarbeid kwamen naar voren als elementen die mee aanleiding kunnen vormen voor het opstarten van een traject binnen het loopbaanfonds. Breder gezien zijn deze aandachtspunten te kaderen in de evolutie naar Industrie 4.0, krapte op de arbeidsmarkt en de bijbehorende strijd om gekwalificeerd personeel te vinden, met name technisch geschoold personeel. De verhoging van de pensioenleeftijd met de bijbehorende impact op levenslang leren speelt ook een rol. Tenslotte kadert het ook binnen de stijging van werkstressklachten, veranderende bedrijfsmodellen en werkmethoden die veel flexibiliteit vragen.

Covid-19 is geen factor die invloed heeft gehad op de introductie of het verloop van de maatregel. De invloed van Covid-19 heeft wellicht eerder belemmerend gewerkt in die zin dat bedrijven minder met de thema's van opleiding, levenslang leren, welzijn, enz. bezig zijn. In het begin van Covid-19 is Alimento meteen digitaal gegaan met de opleidingen, maar werd er beperkt op ingegaan. Er was ongeveer 60% van het normale bereik.

Profiel van de gebruiker

Het doelpubliek bestaat uit arbeiders en bedienden. Op de werkvloer is er nog veel manuele arbeid, uitgevoerd door laaggeschoolden. Dit is een relatief veelvoorkomend profiel. Er zijn weinig sectorspecifieke functies, op een aantal ambachten zoals bakker en vleesbewerker na. Over het algemeen worden de gebruikers eerder gekenmerkt door een industrieel profiel. Uit het interview met een outplacementbureau kwam naar voren dat in gevallen van herstructureringen de leeftijdsgroep onder de 40 vaker inzet op een heroriëntering. Bij de leeftijdsgroep 50+ wordt eerder ingezet op continuïteit.

Sterktes

Het brede spectrum van diensten met focus op competentieontwikkeling en loopbaanondersteuning waarbij zowel werkgever als werknemer financieel ondersteund kunnen worden, is een grote sterkte van dit initiatief. Het is een integrale aanpak waarbij tevens een focus op welzijn op het werk is ingebracht opdat de werknemer veerkrachtiger in zijn of haar job kan staan. Een tweede grote sterkte is de uitgezette lijn naar de werknemer door bijvoorbeeld het persoonlijk opleidingsbudget en de ondersteuning in werk-privé balans maatregelen welke de werknemer onafhankelijk van de werkgever kan aanvragen.

Vanuit de werkgever gezien is de duidelijke en proactieve communicatie genoemd als een grote sterkte van de maatregel. Er wordt ruimte gecreëerd om met een budget aan de slag te gaan dankzij de verschillende maatregelen. Het is het ruimste opleidingsfonds dat gekend is.

Vanuit het perspectief van de bevroegde werknemer werd de loopbaanbegeleiding als sterkte genoemd vanwege de aangereikte kapstokken voor zelfreflectie en zelfontwikkeling. De meerwaarde over een

langere tijdsperiode is groot gezien er op moeilijkere momenten teruggevallen kan worden op de aangereikte kapstokken. Het feit dat de loopbaanbegeleiding los van de werkgever wordt aangeboden is een bijkomende sterkte.

Vanuit het perspectief van de outplacementconsulent werd de waardengedreven insteek geënt op maatschappelijk verantwoord ondernemen naar voren gebracht als een grote sterkte. Het feit dat Alimento naar de mens en de loopbaan kijkt, en dat al een geruime tijd waardoor het in het DNA van de organisatie zit. Zo zijn er opleidingsmiddelen opgebouwd door de RSZ bijdrage af te houden van het loon. Door de jaren heen is er een financiële rugzak opgebouwd waar mensen gebruik van kunnen maken op momenten dat ze het nodig hebben. Daarnaast werken ondersteuningsmaatregelen drempelverlagend om in te instappen in begeleiding bij bv ontslag. Vooral bij risicogroepen is het opleidingsbudget een enorme hefboom.

Het feit dat er geen onderscheid gemaakt wordt in profielen die gebruik kunnen maken van de voordelen wordt als bijkomende sterkte genoemd alsmede het feit dat men als outplacementbureau zelf opleidingspartners kan aanbrengen.

Vanuit het perspectief van de opleider werd tenslotte de diversiteit en de omvang van het aanbod genoemd.

Knelpunten

Wat betreft loopbaanbegeleiding werd er door een werknemer genoemd dat een terugkom- of opvolgmoment met de coach een voordeel zou zijn op een later moment. Door een outplacementbureau werd genoemd dat het mogelijk is de coachingsuren te gebruiken tot uiterlijk maand 12 en is het dus best mogelijk om op een later moment nog een terugkommoment in te plannen. Een duidelijke communicatie en/of heldere afspraken hieromtrent zijn wellicht ontbrekend.

De steeds veranderende regelgeving werd door de werkgever aangegeven als een knelpunt. Het is een hele uitdaging te weten wat de rechten zijn voor de werkgever. Er zit een discrepantie tussen de interne voorbereidingstijd in het opmaken van een case en de uiteindelijke uitbetalingen die minder blijken te zijn dan bij het opmaken van de case, vanwege ondertussen veranderde regels. Dit hangt ook deels af van de leverancier van opleidingen. De ene leverancier communiceert vooraf heel duidelijk, bij de andere is dat minder. Bijkomend zouden de hoeveelheid van opportuniteiten en ondersteuningsmogelijkheden beter in een helder en overkoepelend overzicht voor werkgevers gevat kunnen worden. Momenteel kost het veel tijd om de verschillende opportuniteiten in kaart te brengen en dat werkt belemmerend. Dit punt refereert aan een samenwerking tussen verschillende verstrekkers van subsidies of financiële ondersteuning gezien in de praktijk vaak meerdere maatregelen gecombineerd worden om een opleiding te financieren. Dit lijkt vooral te gaan over opleidingen van technische aard waar het gaat om om/bijbscholing om van functie te veranderen, bijvoorbeeld van operator naar techniker.

Werkgevers ervaren tevens uitdagingen op het vlak van communicatie naar de werknemers. Initiatieven rond bijvoorbeeld welzijn op het werk worden soms door vakbonden argwanend bekeken. Tevens vormt de vertaling van initiatieven naar arbeiders een uitdaging waarbij werkgevers een rol te spelen hebben in

het verlagen van de barrières voor het instappen in initiatieven. Er ligt nog een opportuniteit in betere samenwerking met vakbonden en het loopbaanfonds op dit vlak.

Opportunities

Vanuit Alimento zelf kwam vooral de samenwerking met andere stakeholders als grootste potentieel wingebed naar voren. Er is meer mogelijk. Tevens werd er aangegeven dat er nood is aan meer studies omtrent de thema's werkbaar werk en welzijn op het werk, al dan niet gelinkt aan digitale transformatie, alsook rond loopbanen in de context van arbeidsorganisatie, de rol van de leidinggevende, enz.

Vanuit het perspectief van de werkgever ligt er een verwachting omtrent transitie maatregelen dat er een goede begeleiding is en toegang tot een netwerk van juiste contacten. Die verwachting wordt momenteel wel ingevuld door Alimento, ook omdat ze helpen dingen mee in vraag te stellen. Er is een grote nood op de arbeidsmarkt aan opgeleide operator/technische profielen. Door Covid-19 is die krapte nog groter geworden daar de mobiliteit op de markt is verminderd. De sector helpen beter bekend te maken op een positieve manier kan hiertoe bijdragen. Alimento doet dit momenteel via www.foodatwork.be en gerelateerde initiatieven, bijvoorbeeld innovatiewedstrijden voor het onderwijs, bedrijfsbezoeken, jobbeurzen,...

Vanuit het perspectief van de werknemer werd het ondersteunen van leidinggevenden aangehaald als een opportuniteit. Door in te zetten op soft skills ontwikkeling bij leidinggevenden kan deze doelgroep de persoonlijke en professionele groei van de werknemer beter faciliteren.

Tenslotte zou het mogelijk moeten zijn om breder te gaan en de maatregelen naar elke sector te faciliteren. Dit zou een enorme hefboom zijn in die zin dat er op individueel niveau gekeken kan worden naar welke opleiding het best past bij het individu. Met die diversiteit zou er maatwerk geleverd kunnen worden. Vanuit Alimento probeert men zo alvast bruggen te slaan via de individuele transitiebudgetten voor opleiding. Het instroombudget moet kwetsbare werknemers vanuit andere sectoren de nodige ondersteuning geven om de overgang te maken. Het uitstroombudget kan de overgang naar een andere sector versoepelen: de opleidingen die hiermee gevolgd kunnen worden, moeten niet sectorgerelateerd zijn. En het persoonlijk opleidingsbudget geeft elke werknemer de kans om op eigen initiatief opleiding te volgen waarmee het jobperspectief verbreed wordt.

“We blijven op zoek naar partnerschappen. Zo verbreedt de markt van opleidings- en begeleidingspartners die in transities kunnen worden ingezet. Met andere sectoren slaan we bruggen en ook overheden zijn belangrijk, om stakeholders te mobiliseren en effectieve maatregelen te ontwikkelen waarop sectoren kunnen inspelen, om ruimte te creëren voor goede praktijken die nadien ruimer kunnen worden verspreid.” (Lieve Ruelens, Adviseur onderzoek en ontwikkeling, Alimento)

4.2 CASE 2: EXPERIENCE@WORK

Als tweede case bespreken we Experience@work. Dit multi company mobility center opgericht door HazelHaertwood maakt het uitlenen van senior talent tussen organisaties mogelijk (De Vos, Dujardin, Gielens, & Meyers, 2017; Experience@Work, 2021). Aangezien het initiatief mobiliteit over de grenzen van de organisatie mogelijk maakt, is het een manier om duurzame loopbanen te stimuleren (De Vos et al., 2017). In onderstaande tabel wordt het initiatief aan de hand van een aantal cijfers toegelicht. Voor deze case study werden er 5 interviews met verschillende stakeholders afgenomen.

- **Interview 1:** een persoon binnen Experience@work
- **Interview 2:** een HR-verantwoordelijke binnen een uitlenende organisatie
- **Interview 3:** een sociale partner binnen een uitlenende organisatie
- **Interview 4:** een medewerker die recent een transitie heeft gemaakt
- **Interview 5:** een managing partner binnen een inlenende organisatie

In de volgende paragrafen worden de kenmerken van de maatregel besproken, de bredere context, het profiel van de gebruiker en de sterktes, knelpunten en opportuniteiten van de maatregel.

Experience@work in een notendop	
Ontstaan	Oktober 2015
Stichters	KBC, Proximus, AXA, HazelHeartwood & SD Worx
Inlenende organisaties	± 150 waarvan een beperkt aantal structurele partners zijn 95% non-profit jaarlijks worden gemiddeld 2500 non-profit organisaties met vacatures bevraagd
Uitlenende organisaties	18 organisaties, waarvan iets minder dan de helft heel actief zijn
Aantal transities	100 medewerkers sinds de opstart
Gemiddelde duur traject	Gemiddeld 2,5 jaar
	Langdurige opdracht met maximum van 8 jaar
	6% tijdelijke karakter (bv. 1-1,5 jaar)
Profiel	Bedienden, met focus op middenmanagement & seniormanagement met achtergrond in finance, sales, program management, HR of opleiding
	Geen vaste grens voor leeftijd: gemiddeld 55 jaar
Financiële kost	Uitlenende organisatie: 7500 euro instapkost + jaarlijkse fee voor iedere matching zolang het traject loopt
	Inlenende organisatie: maandelijkse factuur aan uitlenende organisatie

Tabel 5: Experience@Work in een notendop

Kenmerken van de maatregel

> *Inhoud*

De maatregel is in 2015 opgericht vanuit het idee om oudere werknemers langer aan de slag te houden. Concreet gaat het over de transitie van een senior werknemer van een grote organisatie naar een (kleinere) social/non-profit organisatie. Deze transitie is voor alle partijen gunstig. De ervaring van de senior medewerker kan een enorme meerwaarde zijn voor non-profit organisaties, die vaak niet het budget hebben voor dergelijke aanwervingen. De medewerker kan door zijn ervaring en expertise in een non-profit organisatie in te zetten, een steentje bijdragen aan de maatschappij. De uitlenende organisatie kan een mooie alternatieve loopbaanpiste aanbieden en zo de medewerker aan boord houden. Kenmerkend voor de maatregel is dat de drempel om in te stappen zo laag mogelijk wordt gehouden voor de medewerker. Deze behoudt namelijk de arbeidsovereenkomst met de uitlenende organisatie waardoor de arbeidsvoorwaarden dezelfde blijven. Daarnaast is er de waarborg dat de werknemer kan terugkeren naar de uitlenende organisatie.

> *Initiatiefnemer*

Experience@Work is een werkgeversinitiatief, maar uit de interviews kwam heel duidelijk naar voor dat het initiatief om op een vacature in te gaan altijd bij de werknemer ligt. Binnen de uitlenende organisatie kadert dit bijvoorbeeld ook binnen het beleid dat de medewerker zijn eigen loopbaan in handen moet nemen. Het initiatief wordt jaarlijks bij de doelgroep via verschillende communicatiekanalen toegelicht, maar de keuze om hierin te stappen blijft dus steeds vrijwillig. Langs de ander kant ligt de optie soms ook op tafel in het kader van een reorganisatie, maar ook dan blijft het een vrijwillige keuze van de medewerker om hierin te stappen.

> *Doelgroep*

Experience@work is een eindloopbaan initiatief waardoor er een leeftijdsgrens aan verbonden is. Hoewel deze leeftijdsgrens niet vastligt maar door iedere organisatie zelf bepaald kan worden, ligt de grens gemiddeld op 55 jaar.

Zoals ook vermeld wordt in bovenstaande tabel, ligt de focus op bedienden in middenmanagement en seniormanagement met een achtergrond in finance, sales, program management, HR, opleiding enz. Uiteraard komen ook uitvoerende profielen (bv. administratief) voor deze maatregel in aanmerking. Uit de interviews kwam echter een interessant *spanningsveld* naar boven, namelijk de spanning tussen de vraag en het aanbod qua functieniveau. In de social profit is men vooral geïnteresseerd om mensen met een bepaalde ervaring en expertise aan een betaalbare prijs in de organisatie te halen. Hoewel administratieve profielen met ervaring ook een meerwaarde kunnen zijn, is bij dit soort profielen het financiële plaatje minder interessant en kunnen ze deze profielen ook gemakkelijker via andere kanalen vinden. In de uitlenende organisaties echter is er in dit segment wel een grote vraag. Deze mensen zitten vaak al heel wat jaren in dezelfde functie en zijn soms uitgekeken op hun job. Daarnaast is vooral dit type job door de digitalisering bedreigd. Voor deze mensen wordt Experience@work gezien als een uitweg. Indien dit type profiel niet in staat is om de administratieve job te overstijgen, gaan ze zowel bij Experience@work maar ook in de eigen organisatie moeilijk een nieuwe functie vinden. Indien ze al lang

dezelfde functie doen, maar wel in een context hebben gezeten waar ze veel hebben geleerd, is Experience@work wel een optie.

> **Concreetheid**

Uit de beschrijving van de procedure van de maatregel bij het onderdeel proces (zie hieronder) blijkt dat dit duidelijk en concreet is beschreven. Een andere belangrijke voorwaarde is dat de communicatie over de maatregel transparant verloopt. In deze communicatie blijken de verschillende stakeholders een belangrijke rol te spelen.

De rol van **Experience@work** is om het initiatief kenbaar te maken naar de buitenwereld en om voldoende organisaties te engageren voor dit initiatief om zo een aantrekkelijk aanbod te kunnen aanbieden aan de werknemer. De belangrijkste struikelblok blijkt het informeren van de organisaties over wat het initiatief juist inhoudt. Deze informatiefase is cruciaal omdat het de bedoeling is dat de organisaties zelf ambassadeur worden van het initiatief en dit verspreiden via hun communicatiekanalen. Uit de interviews blijkt echter dat er een aantal heel geëngageerde **uitlenende organisaties** zijn, maar ook een aantal passieve organisaties. De communicatie over het initiatief blijkt zeer vlot te lopen in de geïnterviewde uitlenende organisatie. Er worden 2-wekelijks call-in sessies georganiseerd, vacatures worden op een duidelijke site gepubliceerd, informatie over de impact van de transitie op de werknemer zijn gedocumenteerd, in de bedrijfsmagazine wordt er regelmatig over het initiatief gecommuniceerd, er worden aparte infosessies georganiseerd voor specifieke doelgroepen, op de website kan je contact opnemen met ambassadeurs (werknemers die in het traject zijn gestart) en er bestaat een community van mensen die een transitie hebben gemaakt met Experience@work. Uit het bovenstaande blijkt dat in deze organisatie het initiatief heel levendig wordt gehouden. Als we dan kijken naar de kant van de **inlenende organisaties**, blijkt dat hier nog ruimte is om het meer kenbaar te maken. Uit het interview met de inlenende organisatie blijkt dat deze via connecties in aanmerking gekomen waren met Experience@work, dus niet via de traditionele communicatiekanalen. Daarnaast bleek uit een rondvraag van de geïnterviewde in haar eigen sociaal netwerk van non-profit organisaties, dat zij hier ook niet mee vertrouwd waren.

> **Omvang**

De transities die medewerkers maken liggen meestal in het verlengde van hun eigen competenties. Met andere woorden, ze zetten hun kerncompetenties in een andere context in. Het komt zelden voor dat er een radicale ommekeer wordt gemaakt. Verder wordt er ook zelden of nooit een stapje teruggezet qua functieniveau of verloning, maar blijven mensen dus ongeveer op hetzelfde functieniveau.

De discrepantie situeert zich dus vooral in de verandering van omgeving. De discrepantie is hier groot omdat er een transitie wordt gemaakt tussen sectoren en werkgevers. Als je hier niet op bent voorbereid, kan de verandering van omgeving een grote schok zijn. Langs de andere kant zijn medewerkers die voor deze transitie kiezen heel gemotiveerd en zorgt deze drijfveer ervoor dat de stap minder groot wordt. Medewerkers die de sprong hebben gewaagd, geven aan dat de verandering van omgeving hen vleugels geeft. Voorgaand onderzoek over Experience@work (Stuer & De Vos, 2017) toonde aan dat net dit contrast tussen de sterk gestructureerde en een informele omgeving ervoor zorgt dat de medewerker de

processen die aanwezig waren in de oude organisatie herwaarderen en meenemen in de nieuwe organisatie. Op deze manier is de medewerker een bron van innovatie voor de inlenende organisatie. Ook in deze case study kwam naar boven dat medewerkers in de nieuwe organisatie direct een toegevoegde waarde bieden.

> *Tijdspanne*

Bij de tijdspanne kan een onderscheid gemaakt worden tussen de tijdspanne van de transitie zelf en op welke termijn een transitie wordt gemaakt. Voor de tijdspanne van de transitie is er het meeste interesse voor vacatures van onbepaalde duur (met een maximumtermijn van 8 jaar). De gemiddelde duur van een traject is 2,5 jaar. Er is minder interesse voor functies van bepaalde duur (bv. 1 of 1,5 jaar) omdat het idee achter de transitie meestal is om deze functie tot het pensioen uit te voeren.

Als we kijken naar de termijn waarop de transitie gemaakt wordt, is hier meestal sprake van een korte doorlooptijd van ongeveer 2-3 maanden vanaf het publiceren van de vacature tot de start van de medewerker in de nieuwe functie. De uitlenende organisatie verwacht uiteraard wel dat de medewerker een overdrachtstermijn respecteert die nodig is om de continuïteit te waarborgen. Er zijn ook trajecten die minder vlot verlopen bijvoorbeeld wanneer er meerdere sollicitaties nodig zijn voordat er een match is. Om een perfecte match te vinden moet er ook aan heel wat voorwaarden voldaan zijn (bv. functie-inhoud, functieniveau, tewerkstellingspercentage, locatie enz.), dus soms is er vanuit de medewerker wat geduld nodig. Daarnaast moet de medewerker ook nog geselecteerd worden voor deze vacature. Het is belangrijk om hierbij in het achterhoofd te houden dat ze in competitie staan met de externe arbeidsmarkt. Soms is ook de sollicitatieprocedure van de inlenende organisatie te traag waardoor de medewerker afhaakt. Heel korte transitie na ongeveer 1 maand komen af en toe ook voor wanneer de medewerker in de uitlenende organisatie reeds zelf op zoek was naar een andere job (bv. door reorganisatie).

> *Proces*

Voor de medewerker bestaat het proces vooral uit het doorlopen van een klassieke sollicitatieprocedure, meestal in de vorm van een gesprek en een assessment. De mate waarin de werknemer hierin ondersteund wordt, varieert van geen ondersteuning tot het aanbieden van coaching. Ondersteuning binnen de organisatie kan bijvoorbeeld gaan over het aanbieden van tips & tricks voor het schrijven van een cv en motivatiebrief. Daarnaast zijn ook de sociale partners en HR zelf beschikbaar om vragen over het initiatief te beantwoorden (bv. impact op verloning) of om op een discrete manier de optie af te toetsen. De rol van Experience@work voor de medewerker is beperkt tot het aanbieden van de vacatures op het platform, het aanbieden van tips op de website over solliciteren en het beantwoorden van vragen die medewerkers hebben. Van zodra de medewerker gestart is in de inlenende organisatie, is deze verantwoordelijk om de nodige opleiding voor de medewerker te voorzien.

Langs de andere kant gebeurt er ook een heel deel van het proces achter de schermen. Voordat een vacature wordt gepubliceerd, wordt eerst het budget van de vacature bepaald door de inlenende organisatie en wordt deze gematcht met het functieniveau in de uitlenende organisatie. Daarnaast wordt de vacature in de uitlenende organisatie meestal ook gescreend worden om te vermijden dat er

belangenvermenging is. Tijdens het sollicitatieproces is er ook een nauwe opvolging vanuit Experience@work. Als er iemand solliciteert, zal er bijvoorbeeld door hen bij de HR-persoon worden nagegaan of de persoon aan de voorwaarden voldoet. Experience@work neemt ook regelmatig contact op met de inlenende organisatie om de sollicitatieprocedure op te volgen. Als er een match is gevonden, wordt er door Experience@work een dienstverleningsovereenkomst opgesteld tussen de uitlenende en inlenende organisatie. Al deze stappen gebeuren dus zonder dat de medewerker hierbij betrokken is. Hierdoor is het traject voor de medewerker vrij eenvoudig en wordt deze niet belast met administratieve zaken.

> *Inbreng werkende*

Zoals hierboven beschreven bestaat de inbreng van de werknemer vooral uit het kenbaar maken van de interesse en het solliciteren voor een vacature. Interessant aan Experience@work is dat de medewerker zijn arbeidsvoorwaarden (bv. anciënniteit, verloning enz.) kan behouden, dus naast een tijdsinvestering in de sollicitatie zelf is er op financieel vlak weinig tot geen impact. Bijkomend is er ook een terugkeerclausule waarbij het gegarandeerd is dat de medewerker kan terugkeren naar de organisatie.

Naast dit 'klassieke' traject is er nog een tweede alternatief waarbij de inbreng van de werknemer veel groter is, 'bring your own experience'. Dit houdt in dat de medewerker die zelf in contact is met een non-profit organisatie, bijvoorbeeld door vrijwilligerswerk of commerciële banden, een vacature aanbrengt. Experience@Work zal dan contact opnemen met deze non-profit organisatie om te kijken of er een overeenkomst kan afgesloten worden om de medewerker via Experience@Work in deze organisatie tewerk te stellen. Bij dit tweede traject is de inbreng uiteraard veel groter omdat de medewerker zelf op zoek gaat naar een passende vacature. Dit soort trajecten is dan ook minder frequent.

Bredere context

> *Sector – en bedrijfskenmerken*

Deze maatregel richt zich op het faciliteren van transitie tussen werkgevers uit verschillende sectoren. De meeste inlenende bedrijven bevinden zich in de social non-profit sector. Deze hebben nood aan ervaren medewerkers, maar hebben vaak niet de middelen om deze aan te werven. Uitlenende organisaties zijn grote profit bedrijven die een duurzame oplossing zoeken om hun senior medewerkers te blijven inzetten. Voor hen kadert deze maatregel binnen het eindeloopbaanbeleid en hun CSR-beleid.

> *Macro-economische kenmerken*

Een duidelijke maatschappelijke trend die gelinkt is aan dit initiatief is de vergrijzing waardoor medewerkers steeds langer moeten werken en het moeilijker wordt om hen zinvol aan het werk te houden. Langs de andere kant is er ook een invloed van de war for talent, waardoor het voor de social en non-profit organisaties moeilijk is om talent te vinden.

Een andere belangrijke trend die we niet kunnen negeren is de invloed van de huidige COVID-19 crisis. Bij de **inlenende organisaties** zien we dat de crisis een grote impact heeft gehad. Heel veel organisaties zijn een stuk voorzichtiger geworden wat zich weerspiegelt in minder budgetten voor vacatures, meer deeltijdse of tijdelijke opdrachten, uitstellen van vacatures, tijdelijke terugkeer van medewerkers naar de

uitlenende organisatie enz. In het algemeen zien we dus een daling in het aanbod van vacatures in de social en non-profit. Ook langs de uitlenende kant zijn er organisaties die opnieuw de denkoefening maken rond het initiatief en bekijken of de kostprijs nog steeds haalbaar is.

Langs de andere kant zijn er in de **uitlenende organisaties** een aantal interessante trends op te merken. In de geïnterviewde uitlenende organisatie zijn er 75% meer inzetten via Experience@Work in 2020 in vergelijking met het jaar ervoor. Hoewel sommige medewerkers zich door de crisis net meer vastklampen aan hun zekere job en eerder voorzichtiger zijn geworden, zijn er ook een groot aantal waarbij crisis hen heeft gestimuleerd om de stap te overwegen. De onderliggende motivatie om deze stap te maken blijkt niet voor iedereen hetzelfde. Enerzijds kan de crisis een moment van zelfreflectie stimuleren wat een stimulans kan zijn om de stap te zetten. Ook zou je verwachten dat mensen door de crisis meer belang hechten aan welbevinden en het leveren aan maatschappelijke bijdrage en dus meer interesse tonen in dit initiatief. Anderzijds heeft de crisis een aantal trends zoals de digitalisering in versnelling gebracht. Dit maakt dat de medewerkers wiens job bedreigd is, op zoek gaan naar een uitweg. Ook voor mensen die al kort op hun tandvlees zaten is de situatie nog moeilijker geworden door het verplichte thuiswerk en grotere afstanden tussen mensen. Ook bij deze groep heeft de crisis de interesse voor dit initiatief vergroot.

Profiel van de gebruiker

> *Demografische kenmerken, loopbaanpad & anciënniteit*

In het onderdeel 'doelgroep' bespraken we reeds dat de focus van Experience@work eerder ligt op hogere functieprofielen, maar dat 'lagere' profielen zeker ook een grote meerwaarde kunnen bieden. Langs de andere kant merkten we het spanningsveld op tussen enerzijds de vraag naar expertise vanuit de inlenende organisaties en een groot aanbod binnen uitlenende organisaties van eerder de 'lagere' profielen wiens job door de digitalisering is bedreigd. Verder bespraken we ook dat de gemiddelde leeftijd rond de 55 jaar ligt.

In deze paragraaf gaan we nog dieper in op het **profiel** en de onderliggende **motivatie** van de medewerker om in dit initiatief te stappen. De meeste medewerkers die aan dit initiatief deelnemen doen dit vanuit een sterke intrinsieke motivatie om een maatschappelijke bijdrage te leveren door hun expertise in een nieuwe omgeving in te zetten. Soms is dit verlangen ook geworteld vanuit hun vooropleiding (bv. gezins- of onderwijswetenschappen) of een hobby en is er op dit vlak een perfecte match met de nieuwe context. Op deze manier kunnen ze met Experience@Work alsnog hun droom realiseren. Het is dan ook niet verrassend dat dit soort vacatures een enorme aantrekkingskracht heeft. Langs de andere kant is deze match ook een belangrijke voorwaarde voor medewerkers om de sprong effectief te wagen. Ze springen met andere woorden niet op de eerste beste vacature die ze tegenkomen. Voor deze groep mensen is Experience@Work een heel bewuste keuze en weten ze vaak heel goed waar ze juist naar op zoek zijn. Daarnaast worden medewerkers die in het initiatief stappen gekenmerkt door een open geest, zijn ze dynamisch, flexibel, veerkrachtig, zien opportuniteiten en hebben ze nog heel veel 'goesting' om hun expertise in te zetten in een nieuwe context. Ze wachten met andere woorden niet op een oplossing, maar gaan op zoek naar opportuniteiten en nemen hun loopbaan in eigen handen. Vaak willen deze medewerkers dan ook niet stoppen op de vroegst mogelijke pensioendatum. De grote motivatie wordt

ook gereflecteerd door het feit dat veel medewerkers vaak teleurgesteld zijn als ze niet geselecteerd zijn. De kans op een match blijft in realiteit vrij klein. Ook zijn er een aantal hardnekkige sollicitanten die koste wat het kost een transitie willen maken met Experience@Work en hier dan vaak ook in slagen. Deze sterke motivatie blijkt ook nodig want de inlenende organisatie heeft hoge verwachtingen van de medewerkers. Medewerkers die in dit traject stappen kunnen zeker niet op hun lauweren rusten, maar worden verwacht te investeren in de nieuwe functie, hun competenties te onderhouden enz. Met andere worden ze kiezen niet voor een 'uitbol' job. Doordat de voldoening van de nieuwe job zo groot is, hebben ze het ervoor over om hard te moeten werken.

Langs de andere kant zien we medewerkers die eerder vanuit een negatieve insteek solliciteren. Medewerkers die op zoek zijn naar een uitweg of een ontsnappingsroute omdat ze zich op een zijspoor gezet voelen in de organisatie. Echter, aangezien de verwachtingen bij de inlenende organisatie heel hoog liggen, zijn deze organisaties op zoek naar mensen die solliciteren vanuit de positieve insteek. Ze zoeken niet naar mensen waarvan ze het gevoel hebben dat ze eerder weglopen van iets dan dat ze naar iets nieuws toelopen. We kunnen hieruit besluiten dat Experience@work niet is weggelegd voor iedere medewerker, maar dat medewerkers die flexibel, gemotiveerd en gepassioneerd zijn en hun expertise in een nieuwe context willen inzetten om zo een maatschappelijke bijdrage te leveren, het meeste kans maken voor deze vacatures. Mensen die hun loopbaan niet zelf in handen nemen, maar wachten op oplossingen gaan deze ook niet vinden bij Experience@Work.

Tot slot bespreken we nog het **loopbaanpad** en **anciënniteit**. Typerend voor deelnemers aan Experience@work is dat ze in de uitlenende organisatie al verschillende jobs hebben uitgevoerd en dus worden gekenmerkt door een hoge jobmobiliteit. Indien dit niet het geval is, is het belangrijk dat er toch voldoende variatie is geweest in de job. Interne mobiliteit blijkt in de uitlenende organisatie een ingebed fenomeen. Er wordt verwacht dat medewerkers flexibel zijn en continu bewegen. Ook in voorgaand onderzoek over Experience@work bleek dat deelnemers die we spraken, gekenmerkt werden door een hoge jobmobiliteit (Stuer & De Vos, 2017). Als we kijken naar anciënniteit in de organisatie, stelt de uitlenende organisatie een voorwaarde dat de deelnemer minimaal 10 jaar in dienst moet zijn om aan Experience@Work te kunnen deelnemen. Dit is logisch aangezien de uitlenende organisatie ook een behoorlijke financiële bijdrage levert om de transitie mogelijk te maken.

> **Verwevenheid**

In de uitlenende organisatie zijn mensen erg verweven met de organisatie. Dit fenomeen is meer uitgesproken bij de oudere werknemers dan bij de jonge werknemers. In vergelijking met de jonge generatie die zich minder gebonden voelt, is de oudere generatie meer 'verknocht' aan de organisatie waardoor ze deze ook minder snel zullen verlaten. Dit wordt ook weerspiegeld in de cultuur van de organisatie, waarbij de perceptie leeft dat je volledige loopbaan bij deze werkgever aflegt. We kunnen concluderen dat er vooral bij de oudere generatie een cultuur leeft waarbij het niet gebruikelijk is om de organisatie te verlaten.

Een ander belangrijk bindingselement is de gouden kooi. Medewerkers met een hoge anciënniteit hebben heel wat voordelen opgebouwd die ze niet zomaar willen weggooien. Wanneer medewerkers eigenlijk niet meer gelukkig zijn in hun functie, maar de organisatie niet willen verlaten omwille van deze gouden

kooi, gaan ze vaak ook naar Experience@work kijken als alternatief. Dit is logisch aangezien medewerkers die een transitie maken met Experience@work, op financieel vlak zo goed als niets moeten opofferen. Maar zoals we hierboven bespraken, zijn inlenende organisaties minder op zoek naar mensen die vanuit deze 'negatieve' insteek solliciteren. Langs de andere kant werd duidelijk aangegeven dat het behouden van de arbeidsvoorwaarden een voorwaarde is om de stap te zetten. Hoe hoog de motivatie ook is om de expertise in een nieuwe context in te zetten, zonder behoud van arbeidsvoorwaarden is er van de transitie geen sprake. Ook in het vorig onderzoek van Experience@work kwam naar boven dat het behouden van de arbeidsvoorwaarden noodzakelijk was om de stap te zetten. (Stuer & De Vos, 2017). Een positief effect hiervan was het feit dat medewerkers beseffen dat ze hun organisatie dankbaar mogen zijn voor deze kans en worden ze trotse ambassadeur van de organisatie.

> *Leidinggevende*

Een laatste belangrijk element dat uit de interviews naar boven kwam, is de rol van de leidinggevende in dit traject. De rol van de leidinggevende blijkt een belangrijke maar dubbele rol te hebben, iets wat ook in het voorgaand onderzoek werd vastgesteld (Stuer & De Vos, 2017).

De rol van de leidinggevende is sterk ingebed in het sollicitatietraject van Experience@Work. Ten eerste kadert het binnen de loopbaangesprekken met de leidinggevende. Tijdens deze gesprekken zou Experience@Work aan bod moeten komen als een van de mogelijkheden van het eindloopbaanbeleid. Daarnaast is in de uitlenende organisatie intern de afspraak dat de medewerker de leidinggevende op de hoogte brengt wanneer deze voor Experience@Work solliciteert. Hierbij is het belangrijk om te vermelden dat de leidinggevende geen recht heeft om deze transitie te verhinderen. Iedere medewerker heeft het recht om hiervoor te solliciteren. Een kanttekening die hierbij gemaakt kan worden is dat in sommige uitlenende organisaties bepaalde (schaarse) profielen niet mogen solliciteren.

In de praktijk zien we echter dat het twee kanten kan uitgaan. Enerzijds zien we leidinggevendenden die hier heel positief tegenover staan en het toejuichen dat medewerkers hiervoor solliciteren. Ze vervullen verschillende rollen die tot het maken van de transitie bijdragen. Ten eerste dragen zij intern de boodschap uit en promoten het traject enorm. Daarnaast vervullen ze ook een belangrijke rol naar het informeren van de medewerker over de impact op bijvoorbeeld hun verloning. Op die manier nemen ze de schrik voor het onbekende weg. Ten derde vervullen ze een belangrijke rol door het stimuleren van de dialoog over de loopbaan waarin de verschillende eindloopbaan mogelijkheden worden besproken. Medewerkers appreciëren het ook enorm dat dergelijke zaken bespreekbaar gemaakt worden. Het resultaat is dat het vaak ook geen verrassing is voor de leidinggevende als een medewerker interesse heeft om te solliciteren voor dit initiatief. Tot slot heeft de leidinggevende een belangrijke rol te in het bieden van ondersteuning bij het reflecteren over hun loopbaan en hun kerncompetenties. Veel medewerkers blijken hier te weinig bij stil te staan of hier onvoldoende inzicht in te hebben. Ook voor lagere profielen blijkt het niet evident om inzicht te krijgen in hoe ze hun competenties kunnen inzetten in een nieuwe context. Ondersteuning vanuit de leidinggevende of HR blijkt hierbij toch niet overbodig.

Anderzijds hebben we leidinggevendenden die minder positief tegenover het initiatief staan. Zij redeneren vaak vanuit het begrijpelijk standpunt dat er reeds tekorten zijn in hun team en dat ze liever hun medewerker niet zouden willen verliezen. Er is dus een mismatch tussen de manier waarop de

leidinggevende en de organisatie Experience@Work uitdraagt. Hoewel de organisatie dit als een positief ambassadeurschap uitdraagt, zien sommige leidinggevendenden dit niet altijd als iets positiefs. Het is dan ook logisch dat dit een invloed heeft op de medewerker. Ten eerste is deze weigerachtiger om de leidinggevende op de hoogte te stellen uit angst voor de reactie van de leidinggevende. De medewerker kan schrik hebben om een stempel op zijn voorhoofd te krijgen omdat de interesse om voor Experience@Work te solliciteren geïnterpreteerd zou kunnen worden als 'ik wil hier niet meer zijn' of 'ik wil niet meer voor jou als leidinggevende werken'. Daarnaast kan er ook het idee spelen bij de medewerker dat als hij zijn interesse kenbaar maakt, maar uiteindelijk niet geselecteerd raakt, bij een reorganisatie de volgende persoon is die aan de beurt komt. Het is niet onlogisch dat ook de relatie die de medewerker heeft met zijn leidinggevende een belangrijke invloed heeft op het bovenstaande. Dat deze relatie een drempel kan zijn om te solliciteren werd ook bevestigd door het eerder onderzoek (Stuer & De Vos, 2017). Zoals ook in dit onderzoek wordt besloten, heeft de leidinggevende dus een dubbele rol en kan deze ofwel de transitie faciliteren ofwel gepercipieerd worden als een obstakel.

Sterktes en knelpunten

Tot slot bespreken we nog de sterktes, knelpunten en opportuniteiten van dit initiatief vanuit het perspectief van de verschillende stakeholders.

Bij de **sterktes** kan er een onderscheid gemaakt worden tussen voordelen voor de werknemer, uitlenende en inlenende organisatie en de maatschappij. Voor de **medewerker** zijn de belangrijkste voordelen de volgende. De medewerker krijgt de kans om met behoud van alle arbeidsvoorwaarden buiten de organisatie zijn talenten in te zetten om zo met plezier langer aan het werk te kunnen blijven. Op deze manier kan de medewerker iets doen wat hem energie geeft zonder de band met de werkgever te moeten verbreken. Het is met andere woorden een heel veilige stap aangezien er geen verlies is van anciënniteit, verloning en er de garantie is om terug te keren naar de organisatie.

Voor de **uitlenende organisatie** is het een manier om een alternatieve loopbaanpiste aan te bieden aan hun medewerkers en toch hun medewerkers aan boord te houden. Op financieel vlak wordt de kost van ontslag vermeden en kan toch nog de loonkost deels gecupereerd worden. Daarnaast creëert dit in de organisatie ook mogelijkheden voor mobiliteit voor andere medewerkers. Verder kan de organisatie hiermee op een duurzame manier bijdragen aan de maatschappij. Tot slot geeft het de organisatie ook een positief imago omdat medewerkers hun appreciatie voor de kans uiten door ambassadeurschap naar de buitenwereld toe. Dit wordt ook gereflecteerd in het feit dat inlenende organisaties vaak bij dezelfde uitlenende organisaties aankloppen wanneer ze opnieuw vacatures moeten invullen.

Het belangrijkste voordeel voor een **inlenende organisatie** is dat ze voor een betaalbare prijs expertise in hun organisatie kunnen binnenhalen. Hierbij is zeker het kostenplaatje voor de hogere profielen het meest interessant. Naast de loonkost van de medewerker zelf, is ook de kost publicatie van de vacatures minder omdat deze gratis verspreid worden via het platform (in tegenstelling tot betaalde platformen). De meerwaarde van de medewerkers wordt gereflecteerd in een grote toegevoegde waarde die medewerkers op zeer korte termijn leveren. De synergie tussen de profit en non-profit levert een enorme meerwaarde. Daarnaast geeft de inlenende organisatie ook aan dat er een sterke aansluiting van het

concept is bij het DNA van social profit organisaties en zijn ze blij dat ze een invulling kunnen geven aan de vraag van medewerkers om een maatschappelijke bijdrage te kunnen leveren.

Tot slot heeft dit initiatief ook op **maatschappelijk vlak** een aantal voordelen. Ten eerste wordt de kost van ontslag op de maatschappij vermeden. Daarnaast wordt er ook vermeden dat er waardevol talent op de arbeidsmarkt verloren gaat (De Vos et al., 2017).

Uiteraard zijn er ook **knelpunten** verbonden aan deze maatregel. Deze bevinden zich opnieuw op verschillende niveaus. Op het niveau van de **organisatie** bespreken we reeds dat de cultuur en de rol van de leidinggevende een knelpunt kan zijn voor de medewerker om te solliciteren. Een laatste knelpunt is het beperkt aantal sollicitanten voor vacatures van Experience@Work. De oorzaak van dit probleem zou deels bij de uitlenende organisatie kunnen liggen. Om het initiatief voldoende levendig te houden is het namelijk belangrijk dat de uitlenende organisatie er voldoende tijd en resources in investeert. Het is niet voldoende om het éénmalig te communiceren, maar het vereist herhaling en regelmatige communicatie. Ook is het belangrijk dat het HR-aanspreekpunt hier achter staat en dit verder verspreid binnen de organisatie zodat het door de volledige organisatie wordt uitgedragen. Op dit punt is er zeker nog ruimte voor verbetering omdat momenteel de meeste sollicitaties vooral van een aantal heel actieve uitlenende organisaties komen.

Op het niveau van de **medewerker** situeren de knelpunten zich vooral in het profiel van de medewerker. Medewerkers die weinig flexibel zijn, conservatief en opzien tegen verandering gaan minder snel een stap zetten. Hierbij moet wel het onderscheid gemaakt worden tussen medewerkers waarvoor het ook moeilijk is om hen in de organisatie te blijven inzetten (bv. omdat door de digitalisering hun competenties zijn verouderd) en medewerkers die het wel in zich hebben maar die het niet durven te proberen. Een tweede belemmering is de gouden kooi waarin de medewerker wordt vastgehouden. Daarnaast kan de leeftijd ook belemmerend werken. Enerzijds neemt de mobiliteit af naarmate een werknemer ouder wordt. Langs de andere kant zijn er ook jongere werknemers geïnteresseerd in dit initiatief, maar komen zij hiervoor nog niet in aanmerking. Tot slot hebben de medewerkers wel een waarborg dat ze kunnen terugkeren naar de organisatie, maar hier schuilt er toch ook een addertje onder het gras. Enerzijds is het niet gegarandeerd in welke functie je kan terugkomen. Anderzijds verandert een organisatie of een vakgebied (bv. ICT) soms zodanig snel dat het moeilijk is om opnieuw te integreren bij terugkeer. Hier speelt dus ook een zekere onzekerheid bij de werknemer mee. We moeten echter wel nuanceren dat in de geïnterviewde uitlenende organisatie terugkeer van medewerkers eerder uitzonderlijk is.

Een derde structureel knelpunt is het **aanbod** aan vacatures. Zoals eerder vermeld is een uitgebreid en aantrekkelijk aanbod zeer belangrijk om voldoende medewerkers aan te trekken. Bij dit aanbod zijn er verschillende problemen. Ten eerste is het moeilijk om een perfecte match te vinden voor een medewerker omdat er zoals eerder vermeld aan heel wat voorwaarden moet voldaan zijn (bv. tewerkstellingspercentage, functie-inhoud enz.). Een tweede probleem met het aanbod is de mismatch tussen vraag en aanbod voor bepaalde profielen. Hierbij is het vooral moeilijk voor de lager geschoolde medewerkers om geschikte vacatures te vinden. Een bijkomend probleem met het aanbod is de regionale spreiding in het land. Vaak is er onvoldoende aanbod voor medewerkers die graag dichterbij huis willen gaan werken. Het is ook niet zo eenvoudig om het aanbod uit te breiden. Zo is een samenwerking met onderwijsinstellingen niet mogelijk omdat deze instellingen gesubsidieerd worden aan de hand van het aantal leerlingen en leerkrachten op de payroll. Hoewel er wel vraag is naar dit soort vacatures, is het niet

haalbaar omdat medewerkers op de payroll van de uitlenende organisatie blijven staan. Ook in zorginstellingen is het niet eenvoudig omdat administratieve vacatures waarvoor deze medewerkers in aanmerking komen, vaak zelf behouden worden voor eigen zorgpersoneel dat op oudere leeftijd wil evolueren naar een administratieve job.

Tot slot hebben we nog knelpunten in de **inlenende organisatie**. Ten eerste is het belangrijk dat een inlenende organisatie niet afhankelijk is van subsidies of projecten aangezien het dan moeilijk is om een medewerker tot het einde van een loopbaan een job te kunnen aanbieden. Een zekere stabiliteit in middelen is nodig om dit soort aanwervingen te kunnen doen. Voor non-profit organisaties is de loonkost voor het aannemen van dit type profielen nog steeds aanzienlijk. In sommige gevallen is het budget voor een inlenende organisatie nog steeds te hoog. Een tweede knelpunt is het imago van de non-profit sector. Enerzijds kan er bij de medewerker een verkeerd beeld zijn (i.e. 'geitenwollensokken' bias) over de non-profit waardoor de stap om de sprong te wagen te groot is. Anderzijds kan ook binnen de social profit soms nog een negatief imago heersen over de profit waarbij de integratie van een medewerker uit de profit in de non-profit eerder als een bedreiging dan als een opportuniteit wordt gezien. Deze biasen kunnen er dus voor zorgen dat er langs beide kanten minder interesse is voor het initiatief. Het is dus belangrijk dat iedereen in de non-profit, zowel de medewerkers als het management volledig achter het initiatief staan. Tot slot, kwam zoals eerder vermeld uit het interview met de inlenende organisatie naar boven dat het initiatief nog voldoende onbekend was.

Opportunities

Een eerste opportuniteit kan worden gesitueerd op het vlak van **communicatie**. Het initiatief kan door de uitlenende organisaties via verschillende **interne** kanalen nog meer worden gepromoot. Dit is belangrijk om het initiatief voldoende levendig te houden. Uit de interviews kwam namelijk naar boven dat er een heel aantal organisaties zijn die eerder een reactieve dan een proactieve benadering hebben. Hierdoor is het mogelijk dat niet alle medewerkers intern op de hoogte zijn en dus ook niet solliciteren. Langs de andere kant is interne communicatie ook belangrijk om een *draagvlak* te creëren voor het initiatief. Dit is nodig omdat uit de interviews bleek dat niet alle leidinggevenden in dezelfde mate het initiatief ondersteunen. Naast interne promotie kunnen inlenende organisaties dit ook meer **extern** promoten door hierover te communiceren in de media. Ook Experience@work zelf kan nog werken aan hun *naamsbekendheid* in de non-profit en meer communiceren over het platform via verschillende kanalen (bv. LinkedIn, social media enz.) om zo een grotere awareness te creëren. In deze communicatie kan de synergie tussen de profit en de non-profit nog meer in de verf gezet worden. Tot slot is het ook een idee om een community te creëren van alle deelnemers van Experience@work over de organisaties heen om zo hun ervaringen te delen en ook voor meer naamsbekendheid te zorgen.

Naast communicatie zijn er nog een aantal opportuniteiten met betrekking tot de **vraag en het aanbod**. Om het aanbod uit te breiden kunnen ook vacatures uit de *profit* worden aangeboden. Een bedenking hierbij is dat niet alle uitlenende organisaties hiervoor open staan. Daarnaast is er ook interesse in dit initiatief bij jongere werknemers. Een idee zou dus kunnen zijn om de *leeftijdsgrens* te laten zakken. Ook hier zijn er weer een aantal bedenkingen te maken. Het mogelijk maken van een uitwisseling is een behoorlijke investering vanuit de uitlenende organisatie, dus het kostenplaatje moet hierbij zeker bekeken worden. Indien het gaat over een uitwisseling waarbij het de bedoeling is dat de werknemer

achteraf terugkeert naar de uitlenende organisatie, moet deze uitwisseling ook voor de uitlenende organisatie een meerwaarde zijn. De uitwisseling is dus enkel interessant voor de werkgever wanneer de medewerker door deze uitwisseling nieuwe en relevante competenties opdoet.

4.3 CASE 3: TRANSITIETRAJECTEN FEDERGON

Federgon is de federatie van de HR-dienstverleners. Circa 600 ondernemingen zijn lid van Federgon, dit zijn bedrijven die actief zijn op het vlak van HR-dienstverlening en arbeidsbemiddeling in de breedste zin van het woord. Ze helpen werkzoekenden aan een job en bedrijven aan de juiste kandidaat. Ze scholen werknemers bij, helpen hun competenties te ontwikkelen en begeleiden hen in hun verdere loopbaan. Mensen die hun job verliezen of dreigen te verliezen, helpen ze om een nieuwe plaats op de arbeidsmarkt te vinden. Als private arbeidsmarktbemiddelaars en HR-dienstverleners spelen ze een belangrijke rol op de arbeidsmarkt, zowel als partner van kandidaten, als partner voor bedrijven én als partner van de overheid. In de context van digitalisering en impact ervan op bestaande jobs heeft Federgon het systeem van transitietrajecten opgezet. Voor deze casestudy werden er 4 interviews met verschillende stakeholders afgenomen.

- **Interview 1:** CEO van Federgon
- **Interview 2:** een HR dienstverlener (uitzend)
- **Interview 3:** een arbeidsmarkt expert
- **Interview 4:** een HR dienstverlener en tevens lid van de Raad van Bestuur van Federgon

In de volgende paragrafen worden de kenmerken van de maatregel besproken, de bredere context, het profiel van de gebruiker en de sterktes, knelpunten, en opportuniteiten van de maatregel.

Federgon transitietrajecten in een notendop	
Ontstaan	Maart 2019
Stichters	Federgon
Inlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties
Uitlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties
Aantal transitie's	Niet bekend
Gemiddelde duur traject	3 tot 6 maanden
Profiel	Hele arbeidsmarkt. Geen verschil bedienden of arbeider statuut.
Financiële kost	Verschillende kostenplaatjes afhankelijk van wanneer het transitietraject start (voor of na verschillende vormen van ontslag)

Tabel 6: Federgon transitietrajecten in een notendop

Kenmerken van de maatregel

> *Inhoud*

De maatregel is in 2019 uitgewerkt met als doel de leden van Federgon te kunnen ondersteunen bij het aangaan van een aantal uitdagingen zoals digitalisering die een impact op jobs met zich meebrengt. Veel banen wijzigen drastisch ingevolge de ontwikkeling van nieuwe technologieën, ICT en robots. Hierdoor verdwijnen er jobs, veranderen jobs en komen er nieuwe jobs. Meer concreet zijn de transitietrajecten georiënteerd op de ontslagrondes in de bankensector van de afgelopen jaren waarbij banken enerzijds ‘traditionele’ medewerkers hebben ontslagen en anderzijds mensen hebben aangenomen met een meer toekomstbestendig profiel.

Federgon definieert een transitietraject als een combinatie van een intensieve loopbaancoaching, mogelijks gevolgd door een opleiding, waarbij een werknemer een transitiecontract van bijvoorbeeld 3 of 6 maanden krijgt via de payroll van een erkend uitzendbureau. Zo kan de werknemer kennismaken met een tewerkstelling bij één of meerdere nieuwe werkgevers, alvorens daar in te stromen.

Federgon heeft een gespecialiseerde groep van professionele en erkende HR-dienstverleners samengesteld die de werknemer van de ene naar de andere job en/of sector kan begeleiden. Kenmerkend voor de maatregel is de flexibiliteit van de formule en mogelijkheid tot maatwerk. Het kan worden toegepast zowel voor de eigenlijke kennisgeving van een ontslag als in gevallen waar de arbeidsovereenkomst reeds is opgezegd (en dus gedurende de opzegtermijn). Tevens kenmerkend is de onmiddellijke activering van de betrokken werknemer(s) zonder dat ze eerst langs de werkloosheid of andere systemen van inactiviteit passeren.

Tenslotte is op het moment van schrijven van deze case de maatregel in concept uitgewerkt en lopen er enkele testen, voornamelijk in het kader van tijdelijke werkloosheid omwille Covid-19.

> *Initiatiefnemer*

Uit de interviews kwam naar voren dat het initiatief in principe bij de werkgever ligt. Deze neemt contact op met Federgon, of met een Federgon-lid, en krijgt na een intake gesprek een lijst met erkende HR-dienstverleners die voor de verschillende onderdelen van de transitie instaan (coaching, opleiding, matching, opvolging).

> *Doelgroep*

Uitzendarbeid is intersectoraal georganiseerd, wat maakt dat de hele arbeidsmarkt bereikt kan worden met de transitietrajecten. Oorspronkelijk was de maatregel gericht op werknemers die hun job zien verdwijnen door digitalisering en om boventallige medewerkers in een sector te begeleiden naar een andere sector. Door Covid-19 is er momenteel de mogelijkheid tot transities in het kader van tijdelijke werkloosheid. De maatregel zet breed in op leeftijd en statuut en richt zich zowel op bedienden als arbeiders. Er zijn geen voorwaarden gekend die verbonden zijn aan het gebruik van de maatregel.

> **Concreetheid**

De maatregel beoogt een duidelijke verandering, namelijk de onmiddellijke activering van de betrokken werknemer(s) zonder dat ze eerst langs de werkloosheid of andere systemen van inactiviteit passeren. Gezien het conceptueel niveau waar de maatregel zich momenteel nog op bevindt, is het niet mogelijk de daadwerkelijke verandering te staven in de praktijk.

> **Omvang**

Gezien het conceptueel niveau waar de maatregel zich momenteel op bevindt, is het niet mogelijk de omvang goed weer te geven. In theorie zou de discrepantie groot kunnen zijn omdat bijvoorbeeld transitie tussen sectoren gerealiseerd kunnen worden of transitie tussen verschillende types organisaties, functies, enz.

> **Tijdspanne**

Gezien het conceptueel niveau waar de maatregel zich momenteel op bevindt, is het niet mogelijk de huidige tijdspanne goed weer te geven. Uit de interviews en brochures van Federgon blijkt dat de transitietermijn doorgaans 3 tot 6 maanden is. We kunnen dan conceptueel spreken van een korte tot middellange termijn.

> **Proces**

Uit zowel de interviews als het doorgenomen materiaal (website, brochure) komt een uitgewerkt proces naar voren. Federgon, of een Federgon-lid/HR-dienstverlener, zet de eerste stap richting transitie middels een intakegesprek met de werkgever. Federgon heeft een lijst van leden opgesteld die actief zijn in uitzendwerk, loopbaanbegeleiding, opleiding en outplacement. Elk van die leden heeft een projectleider voor transitietrajecten om zo een goede werking te waarborgen en als contactpunt te fungeren. De activiteiten van de verschillende leden kunnen complementair werken in een transitietraject en het contactpunt vergemakkelijkt het opzetten van een samenwerking. Na het intakegesprek met een Federgon medewerker wordt de lijst doorgegeven aan de werkgever waarna deze contact kan opnemen met één of meerdere dienstverleners. De commerciële afspraken worden onderling gemaakt.

Het proces van een transitietraject ziet er grosso modo als volgt uit:

De werkgever detecteert een doelgroep binnen de organisatie en gaat in gesprek met de geselecteerde werknemers. Na akkoord van werknemer worden er verschillende stappen in gang gezet. Ten eerste worden er afspraken gemaakt over loonbehoud. De uitlenende werkgever zal het loon (bruto basisloon + alle extralegale voordelen) doorbetalen en de arbeidsovereenkomst met de uitlenende werkgever wordt vrijgesteld van prestaties teneinde nodige afspraken te kunnen voorzien.

Vervolgens wordt er loopbaancoaching op maat verstrekt door een gespecialiseerde speler. Deze gaat, samen met de werknemer, een competentiebalans opmaken, en nieuwe uitdagingen definiëren. Indien nodig wordt er een gepaste opleiding voorzien. Er is dus sprake van een gecombineerde aanpak van loopbaanbegeleiding en opleiding. Daarna worden er concrete vacatures, aangepast aan de aspiraties van de werknemer, voorgesteld. Dit gebeurt tevens door de HR-dienstverlener.

Wanneer er een match is tussen werknemer en vacature, wordt de arbeidsovereenkomst met de oorspronkelijke werkgever vrijgesteld van prestaties en krijgt de werknemer een transitiecontract via een erkend uitzendbedrijf. De werknemer behoudt zijn loon en voordelen zoals voorheen bij zijn eerste werkgever (deze laatste recupereert het loon dan van de 2e werkgever met tussenkomst van het uitzendkantoor). Qua verzekering valt de werknemer onder de dekking van de arbeidsongevallen verzekering van het uitzendkantoor.

Daarnaast is er nog de optie om loopbaancoaching verder te zetten tijdens de transitie om het welslagen van de transitie te verzekeren. Indien er toch sprake blijkt van een mismatch, kan het uitzendbureau verder zoeken naar alternatieven die nog beter aansluiten bij de verwachtingen van de werknemer.

Is de transitie geslaagd, dan volgt de instroom bij de nieuwe werkgever en wordt het contract met de initiële werkgever beëindigd. De medewerker zelf wordt bovendien niet belast met de administratieve stappen.

> *Inbreng werkende*

De werknemer dient akkoord te gaan met het transitietraject en in te gaan op de loopbaancoaching. Daarnaast bestaat de inbreng van de werknemer vooral uit de tijdbesteding aan coaching en opleiding. Het zoeken van vacatures verloopt via het uitzendbureau.

Bredere context

> *Sectorkenmerken*

Erkende uitzendbedrijven werken intersectoraal, waardoor ze zich op de hele arbeidsmarkt kunnen richten. Als vertegenwoordiger van HR-diensten, waaronder uitzendbureaus, is transitie een activiteit waar al veel affiniteit mee is. Daarbij nemen uitzendbureaus de administratieve kant volledig over. Het is een bestaand systeem wat elementen als aansprakelijkheid, ziekte, kosten van verlof enz. kan oplossen.

> *Macro-economische kenmerken*

Zoals eerder beschreven vindt de maatregel zijn oorsprong in ontslagrondes waarbij omwille van toenemende digitalisering enerzijds mensen die niet het juiste 'profiel van de toekomst' hadden werden ontslagen, en anderzijds mensen met andere competenties werden aangetrokken. De maatschappelijke negatieve impact van deze ontslagrondes hebben ruimte gecreëerd voor de uitzendsector om hun expertise te bundelen om aan de nood tegemoet te komen en proactief te werken. Na het ontwerpen van het concept is er dialoog met de regering opgestart om een aantal systematische hindernissen te bespreken (zie opportuniteiten).

Covid-19 werkt momenteel als een accelerator voor de transitietrajecten. Met de toenemende onzekerheid en nood om kosten onder controle te houden, bieden de trajecten een mogelijkheid om aan de voorkant van ontslag te gaan werken. Dit kan outplacement veranderen naar begeleiding voor het ontslag opdat mensen hun competenties in kaart kunnen brengen, opleiding kunnen volgen en van werkgever kunnen veranderen.

Een andere accelerator is de veranderende perceptie van goed werkgeverschap in het kader van het duurzaamheidsbeleid van een organisatie.

Andere acceleratoren die naar voren kwamen in de interviews:

- Betaalbaarheid van sociale zekerheid
- De 80% doelstelling van tewerkstelling
- Het verhogen van de pensioenleeftijd. Transitietrajecten zijn een middel om duurzame loopbanen in stand te houden, zeker nu van werknemers wordt verwacht langer aan de slag te blijven.

Profiel van de gebruiker

Zoals hierboven beschreven kunnen de Federgon transitietrajecten in de gehele arbeidsmarkt worden ingezet. Daardoor kan het profiel van de gebruiker zeer divers zijn. De meest voorkomende actuele profielen zijn niet gekend, maar theoretisch kunnen de transitietrajecten laaggeschoolden, hooggeschoolden, arbeiders, bedienden, enz. als gebruikersprofiel hebben. Tevens kan er in eerste instantie gedacht worden aan werknemers met een zekere anciënniteit die schrik hebben om verworven rechten kwijt te raken. Tenslotte worden zowel arbeiders als bedienden getroffen door jobonzekerheid omwille van digitalisering, wat maakt dat het profiel eerder sectorafhankelijk zal zijn en in mindere mate afhangt van niveau van opleiding, leeftijd, enz.

Sterktes

De positie van uitzendbedrijven als tussenpartij is een sterkte van deze maatregel in die zin dat ze erkend en vertrouwd zijn met de loonbetalingen, de nodige software hebben, met flexibele contracten kunnen werken en de kosten kunnen bundelen. Ze beschikken ook over de nodige juridische expertise om werkgevers bij te staan. Tevens hebben deze bedrijven ervaring met het begeleiden van mensen in loopbaantransities, waaronder meer kwetsbare groepen. Federgon heeft ook de nodige expertise binnen het leden netwerk van gespecialiseerde HR-dienstverleners die de 'softe' kant van begeleiding doen, zoals loopbaanbegeleiding. Men beoogt dat er spontane samenwerkingen kunnen ontstaan tussen de leden die de mechanica beheren (administratie en juridisch) en zij die de begeleiding voor zich nemen.

Knelpunten

In deze case kunnen knelpunten op meerdere vlakken geïdentificeerd worden.

Op het vlak van beleid en implementatie

Het transitiecontract zelf biedt de nodige uitdagingen. In het geval van bijvoorbeeld overdraagbaarheid van anciënniteit, tijdscrediet enz. zijn er nog geen goede oplossingen die werkgevers helpen tot afspraken te komen. Het kan gezien worden als een 'rugzakje' van loopbaanrechten die werknemers kunnen meenemen naar een volgende werkgever. Dit kan belemmerend werken omdat er voor werkgevers nog kosten verbonden zijn aan het opnemen van transitietrajecten. Naast het macro-economische detail is dit een belemmering voor de werknemer gezien dit soort elementen voor hem/haar belangrijk kunnen zijn.

Federgon en enkele van haar leden hebben drie simulaties van de financiële kosten berekend¹ met als doelstelling voorstellen tot ondersteuning vanuit de overheid te formuleren. De verschillende opties:

- Optie 1: de klassieke verbrekingsvergoeding met betaling van de volledige RSZ werkgeversbijdrage. Deze optie wordt behouden, naast de nieuwe mogelijkheid van het transitietraject.
- Optie 2: een transitietraject gevolgd door een einde van de arbeidsovereenkomst met werkgever 1, waarbij het loon gedurende het transitietraject en de achteraf te betalen verbrekingsvergoeding volledig werd vrijgesteld van RSZ-werkgeversbijdragen
- Optie 3: een transitietraject gedurende een lopende opzegtermijn, met betaling van het eventueel resterende saldo van de opzegtermijn na het einde van het transitietraject. Ook hier werd uitgegaan van een volledige vrijstelling van RSZ werkgeversbijdrage op het loon gedurende het transitietraject + op het te betalen saldo na afloop van het transitietraject.

Deze berekeningen laten onder andere zien dat naarmate de opzegtermijn korter is (en de anciënniteit lager is), een transitietraject een proportioneel grotere ‘minderkost’ oplevert voor de oorspronkelijke werkgever, maar in absolute aantallen zeker nog de moeite waard kan zijn. Tevens laat het zien dat de effecten het grootst zijn als de loonkloof tussen de ontvangende werkgever B en de oorspronkelijke werkgever A kleiner is.

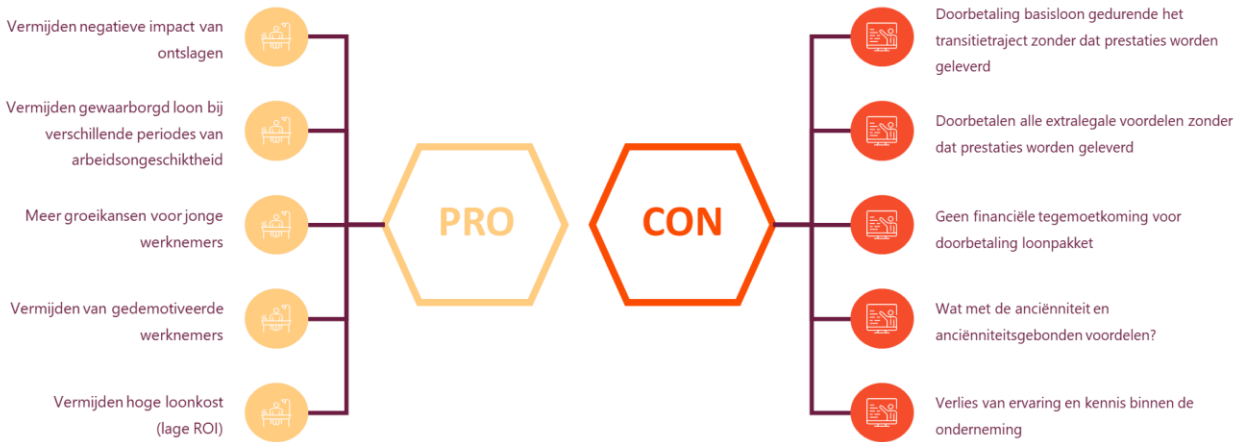
Op vlak van mentaliteit

De heersende mentaliteit bij werkgevers en werknemers omtrent loopbanen komt naar voren als een knelpunt. Dit zit volgens de bevrageden overal in verweven. Bijvoorbeeld ontslag benoemen als zijsprong of overgang kan al een simpele ingreep zijn. Werkgevers hebben nog relatief vaak een negatieve perceptie van werknemers die van werk veranderen.

In de huidige context van Covid-19 is volgens de bevrageden de tijdelijke werkloosheidsregeling tevens een belemmerende factor. In sommige gevallen draagt de werkgever nog financieel bij bovenop de tijdelijke werkloosheid. Beide mechanismen hebben een belemmerend effect op mobiliteit gezien er geen financiële incentive is om in een transitie stappen. Daarbij kan het aanbod van een minder betaalde baan een transitie in de weg staan als er tijdelijke werkloosheidsuitkering wordt uitbetaald. De financiële trigger voor een transitie moet dus goed zijn. Langs werkgeverszijde wordt het als comfortabel ervaren dat de werknemers ‘geparkeerd’ staan op tijdelijke werkloosheid opdat ze hun werknemers niet verliezen. Het mogelijks verliezen van personeel aan een andere werkgever wordt als belemmerend ervaren.

Voor- en nadelen voor de uitstromende en inlenende werkgever alsmede voor de werknemer staan in onderstaande figuren samengevat.

¹ Verschillende cases werden uitgewerkt op basis van een anciënniteit van 7 jaar, 12 jaar en 15 jaar. Er werd geen rekening gehouden met het bijkomend activeren van de opzeg via artikel 39 ter. In deze simulaties werd ook geen rekening gehouden met extralegale voordelen bij werkgevers A en B.



Figuur 4: Voor- en nadelen uitstromende werkgever (Accent, 2021)

Een nuance bij bovenstaande figuur is dat men binnen de Federgon transitietrajecten streeft naar het recupereren van loon- en basisvoordelen bij de inlenende werkgever waardoor het een neutrale handeling wordt waarbij bovendien door Federgon een RSZ vrijstelling wordt aangevraagd bij de overheid.

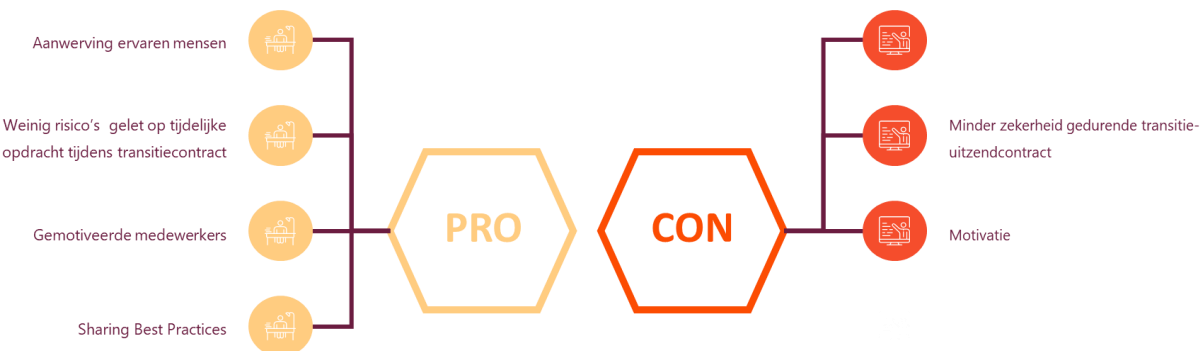
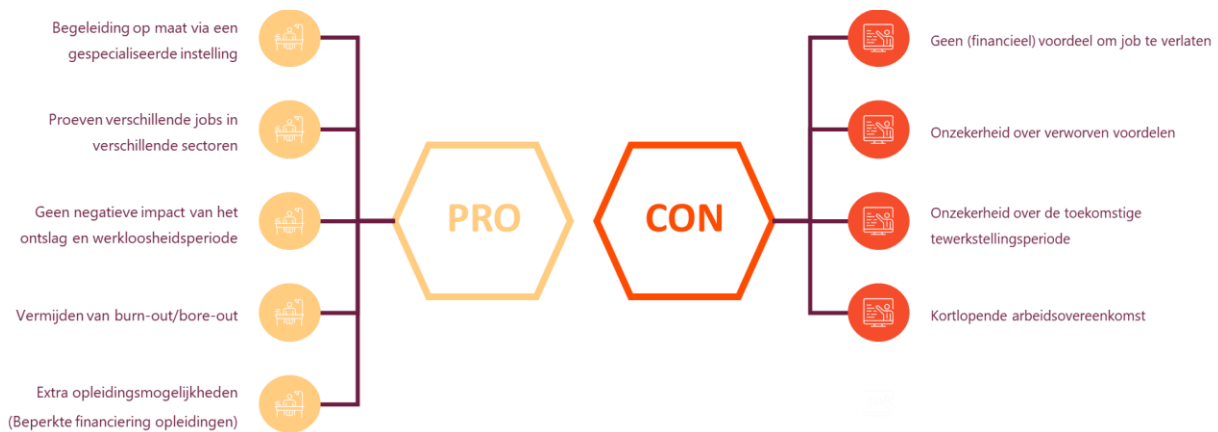


Figure 5: Voor- en nadelen instromende werkgever (Accent, 2021)



Figuur 6: Voor- en nadelen werknemer (Accent, 2021)

Ter nuance: de kortlopende arbeidsovereenkomst is eigenlijk een bufferperiode/uitzendcontract gezien de werknemer de eerste werkgever pas daadwerkelijk verlaat na afloop van het transitiecontract en bij ondertekening van een contract bij werkgever twee.

Opportunities

Er kunnen verschillende opportuniteiten geïdentificeerd worden. Ten eerste is er het Federaal Regeerakkoord dat 80% tewerkstelling vooropstelt waarbij duidelijk is dat de overheid hier een prioriteit van maakt. In dat kader is het opportuun verder te kijken naar de ondersteunende maatregelen die genomen kunnen worden om de mobiliteit te verhogen. Het maken van wettelijke aanpassingen kan helpen om de opgezette transitie-systemen verder uit te rollen, waarbij er nood is aan een duidelijke keuze te maken in regelgeving. Daarbij kan actieve promotie, ook door middel van het scheppen van het juiste wettelijke kader, helpen om de nodige mentaliteitsverandering te bekomen waarbij de focus op een proactieve aanpak (voorkomen van ontslag) en warme overdracht centraal staat. Concreet wordt het activeren van de opzegvergoeding genoemd, en met name het terug in zijn oorspronkelijke staat van bedoeling brengen: het overbruggen tussen twee jobs. Een derde van de vergoeding zou besteed kunnen worden aan opleiding en begeleiding door het te blokkeren op een aparte rekening of in een loopbaanfonds. Daaraan kunnen dan financiële incentives gekoppeld worden zoals bijvoorbeeld middelen toevoegen wanneer iemand binnen drie maanden een overstap maakt.

“Wij zijn pro activeren van de opzegvergoeding, maar we willen onze transitietrajecten daar niet laten van afhangen. Wij zijn klaar om ook zonder die activering al te starten; komt die er dan nadien is dat een extra bonus.” Ann Cattelain, CEO, Federgon

Concreet stelt Federgon de volgende (para)fiscale stimulansen voor:

- RSZ-vrijstelling voor werkgever 1:
 - Voor loon dat hij zal betalen gedurende het transitietraject
 - Voor de opzegvergoeding (indien van toepassing) bij het einde van de arbeidsovereenkomst naar aanleiding van een transitie.
- RSZ vrijstelling voor de werknemer gedurende het transitietraject en eventueel nog gedurende een bepaalde periode na instroom bij de nieuwe werkgever

4.4 CASE 4: THE BRIDGE ACERTA

- **Interview 1:** projecteigenaar Acerta Bridge
- **Interview 2:** consultant van het Acerta Talent Center
- **Interview 3:** HR directeur van een uitlenende organisatie
- **Interview 4:** een medewerker die vanuit de uitlenende organisatie in een tijdelijke transitie zit in een andere functie bij een andere werkgever

Acerta Bridge in een notendop	
Ontstaan	Concept ontwikkeling en juridisch kader ontwikkeld in 2018. In voorjaar 2020 is daar de samenwerking met het talent center van Acerta bijgekomen. In de loop van de zomer 2020 is het Bridge programma gelanceerd
Stichters	Acerta
Inlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties
Uitlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties
Aantal transities	Geen concrete cijfers ontvangen. In de interviews kwam naar voren dat er tussen de 50 en 100 transities plaats hebben gevonden
Gemiddelde duur traject	Traject afhankelijk
Profiel	Hele arbeidsmarkt
Financiële kost	Niet bekend

Tabel 7: Acerta Bridge in een notendop

Acerta is een fullservice HR-dienstengroep met een brede waaier aan activiteiten zoals advies, diensten en toepassingen rond loonadministratie, sociale zekerheid, en vestigingsformaliteiten. Met een eigen talentcenter is Acerta tevens actief in werving en selectie en het beheer en ontwikkeling van menselijk kapitaal. Acerta telt 1342 werknemers, verdeeld over 25 kantoren in Vlaanderen, Brussel en Wallonië. Om innovatieve oplossingen te bieden aan de krapte op de arbeidsmarkt, het vermijden van grootschalige ontslagrondes, zeker in de context van de nasleep van een crisis zoals Covid-19, heeft Acerta het Bridge programma ontworpen om op een legale manier werknemers te delen. Het gaat over een positieve toepassing van werknemers delen waarbij het fenomeen vanuit een HR-hoek wordt benaderd en niet

enkel vanuit een technische hoek. De motieven om werknemers te delen zijn erg divers. Dit kan in het kader van talentdeling tussen verschillende organisaties pieken en dalen opvangen in productie, en ook binnen de oefening van een herstructurering of reorganisatie. Binnen Bridge zijn 9 verschillende juridische mogelijkheden samengevat waardoor werknemers door verschillende (arbeids)overeenkomsten gelijktijdig verbonden kunnen zijn met verschillende organisaties/werkgevers.

In de volgende paragrafen worden de kenmerken van de maatregel besproken, de bredere context, het profiel van de gebruiker en de sterktes, knelpunten, en opportuniteiten van de maatregel.

Kenmerken van de maatregel

> *Inhoud*

Acerta is in 2018 begonnen met het uitwerken van de maatregel 'multiwerkgeverschap' en dit als antwoord op verschillende juridische vragen van klanten. Sinds het voorjaar 2020 is het talentcenter van Acerta betrokken geraakt om zodoende een volledig dienstaanbod van werving en matching tussen werkgevers en werknemers uit te werken. De oorsprong van de maatregel ligt bij een innovatietrack waarbij getracht werd een oplossing te ontwikkelen voor de krapte op de arbeidsmarkt door middel van een nieuwe legale toepassing voor het delen van werknemers. Covid-19 heeft vervolgens vanuit het perspectief 'overschot' op de arbeidsmarkt als een accelerator gewerkt. Acerta ziet Bridge als een globaal en geïntegreerd proces, van beleid tot implementatie. De maatregel is er voor werkgevers om elkaar te vinden, en voor alle betrokkenen om vervolgens overeen te komen hoe het kan worden vormgegeven. De maatregel bestaat uit drie paden:

1. Social Bridge

Voor werkgevers getroffen door een crisis, zoals Covid-19, en daardoor kampen met financiële moeilijkheden waardoor er op loonkosten gespaard moet worden. Social Bridge beoogt (collectief) ontslag te vermijden waarbij de werknemers tijdelijk naar een andere werkgever gaan met de optie om naar de oorspronkelijke werkgever terug te keren. De werknemers behouden hun opgebouwde rechten bij de oorspronkelijke werkgever.

2. Talent Bridge

Dit pad stelt werkgevers in staat mensen met een bepaalde expertise te delen. Het gaat hier vooral om werknemers met een hogere kost vanwege de competenties waarover ze beschikken.

3. Flex Bridge

Flex Bridge zet in op een flexibele samenwerking van naburige, regiogebonden werkgevers en gaat over het flexibel inzetten van werknemers op het vlak van tijd en plaats. Bijvoorbeeld 1 laborant in meerdere ziekenhuizen. Het kan evenzeer worden opgezet binnen verschillende juridische entiteiten van eenzelfde werkgever.

> *Initiatiefnemer*

In de meeste gevallen neemt de werkgever met een concrete vraag het initiatief tot het opstarten van het delen van personeel. In principe zijn er geen andere partijen betrokken dan werkgevers. Het delen van werknemers is altijd vrijwillig.

> *Doelgroep*

Er zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden. Ten eerste bestaat de doelgroep uit werkgevers die vanuit verschillende motieven personeel willen delen. Zo zijn er sociaaleconomische motieven zoals inzetten op duurzame samenwerking tussen bedrijven, economische crisissen, seizoensgebonden motieven of omwille van een toenemende mate van automatisering en digitalisering. Daarnaast kunnen er organisatorische motieven zijn zoals het delen van personeel binnen een holding met verschillende dochterbedrijven. Tevens zijn er financiële motieven zoals besparing op loonkosten en motieven die hun oorsprong vinden in de arbeidsmarkt zoals het tekort aan arbeidskrachten vanwege de vergrijzing. Tenslotte zijn er motieven die te maken hebben met een wens om competenties bij werknemers te ontwikkelen door middel van vorming in andere bedrijven.

Een tweede doelgroep zijn de werknemers. Deze doen mee op vrijwillige basis met behoud van hun rechten zoals pensioenrechten, anciënniteit-opbouw en vakantie. Ze krijgen begeleiding zoals joboriëntatie, en opleiding. Ze doen andere werkervaring op en vergroten zo hun inzetbaarheid.

Er geen doelgroep gericht op een bepaalde leeftijd of opleidingsniveau. De maatregel situeert zich wel eerder op het niveau van bedienden, al worden arbeiders zeker ook als potentiële doelgroep gezien.

Er zijn geen specifieke voorwaarden aan deelname verbonden al kwam uit de interviews naar voren dat bijvoorbeeld geografische nabijheid belangrijk is, dat het delen niet tussen concurrerende organisaties kan plaatsvinden en dat er een vertrouwensband tussen de werkgevers moet zijn. Daarnaast werkt Acerta met een talent en motivatie analyse om te kijken of een werknemer voldoet qua potentieel en motivatie.

> *Concreetheid*

Uit de beschrijving van de procedure van de maatregel op de website blijkt dat de maatregel duidelijk en concreet is beschreven. De maatregel beoogt een duidelijke verandering, namelijk inzetten op een ecosysteem van kennisdeling, groei van mensen en voorkomen van ontslag. Er is tevens duidelijk omschreven op welke manier de juridische aspecten worden vormgegeven om dit mogelijk te maken. Gezien het niveau van uitwerking waar de maatregel zich momenteel nog op bevindt, is het niet mogelijk de daadwerkelijke verandering te staven in de praktijk.

> *Omvang*

Uit de interviews kwam naar voren dat de omvang van de maatregel momenteel eerder beperkt is. Covid-19 speelt hierin een dubbele rol. Enerzijds werkt het als een accelerator in die zin dat er een focus is om personeel in tijdelijke werkloosheid elders aan het werk te laten kunnen gaan. Anderzijds werkt het belemmerend in die zin dat organisaties minder bezig zijn met de groei van hun mensen. Potentieel is er een grote discrepantie indien echt kan worden geënt op de groei van mensen door het systeem van delen. Dit brengt een verandering met zich mee in zowel houding als attitude bij zowel werkgevers en werknemers waarmee het op termijn kan gaan over het teweegbrengen van een cultuurverandering.

> *Tijdspanne*

De termijn van de transities hangt volledig af van de afspraken die er tussen de inlenende en uitlenende organisaties gemaakt worden. Tijdens de interviews kwam een voorbeeld aan bod waar personeel omwille van Covid-19 gedeeld was met een andere werkgever en waarbij de plaatsing zelf binnen een maand plaatsvond. De werknemer zal op termijn, eens de activiteit van de uitlenende werkgever weer opstart, terugkeren naar de oorspronkelijke werkgever. Er is een systeem met de nodige administratieve ondersteuning achter de transitie waardoor er, eens er een 'match' gevonden is, de transitie relatief snel gerealiseerd kan worden.

> *Proces*

Het proces om gebruik te kunnen maken wordt op meerdere manieren ingestoken. Enerzijds is er de communicatie over de maatregel. Op de website van Acerta is er vrij veel informatie terug te vinden voor werkgevers die personeel willen uitlenen, voor werkgevers die personeel willen inlenen en voor werknemers die zich kandidaat willen stellen. Er staan voor beide categorieën concrete opportuniteiten per regio op de website vermeld.

Daarnaast is er het rechtstreekse contact via het Acerta klantennetwerk. Er is een platform ontwikkeld waar werkgevers zelf kunnen inloggen en op zoek kunnen gaan naar een 'match'. Eens gevonden kan er een box aangevinkt worden opdat Acerta het legale en administratieve gedeelte kan afhandelen. Momenteel wordt er een meer dynamisch platform ontwikkeld waarbij twee werkgevers rechtstreeks contact met elkaar kunnen opnemen. De werknemer is uiteraard op de hoogte, maar het principale contact geschiedt tussen de twee werkgevers met als doelstelling een vertrouwensband te creëren. Acerta kan dan ondersteuning bieden met begeleiding voor de werknemer opdat deze optimaal in zijn of haar groeipad komt. Indien een werkgever aangeeft geen tijd of mogelijkheid te hebben zelf op zoek te gaan naar een 'match', kan Acerta ook deze rol overnemen.

Tenslotte sensibiliseert en promoot Acerta het initiatief middels workshops, inspiratiesessies met getuigenissen en lezingen.

> *Inbreng werkende*

De inbreng van de werkende hangt in sterke mate af van het soort transitie dat gemaakt wordt. Gezien het startende karakter van de maatregel is er momenteel weinig informatie over de inbreng. Uit de interviews komt naar voren dat het in de eerste plaats de werkgevers zijn en Acerta die instaan voor afspraken wat betreft financiën, begeleiding en opleiding. De werknemer heeft hier geen actieve rol in. Financieel wordt ingezet op transities waar werknemers min of meer in dezelfde loonbarema's blijven. De motivatie van de werknemer komt wel sterk naar voren als een hefboom voor het opnemen van de maatregel. Enerzijds omdat het gaat om een maatregel met een vrijwillig karakter voor de werknemer, en anderzijds omdat het sterk gestoeld is op het principe van talentontwikkeling.

Bredere context

> *Sectorkenmerken*

De achterliggende motivaties voor het opnemen van de maatregel door werkgevers zijn hierboven beschreven. Deze kunnen spelen in elke sector of industrie. Daar waar Covid-19 als accelerator voor de maatregel heeft gefungeerd gaat het over sectoren die getroffen zijn door de huidige crisis, zoals de zorg en reissector. Daar waar het over het delen van talent gaat, gaat het breder over sectoren heen of richting sectoren die sterk te maken hebben met seizoensarbeid.

Om te achterhalen of werkgevers effectief een behoefte zien om werknemers te delen heeft Acerta een bevraging uitgevoerd in maart 2019 waarbij 62,4% van de werkgevers aangaf open te staan voor het delen van werknemers.

> *Macro-economische kenmerken*

De toenemende mate van vergrijzing en bijgevolg de krapte van specifieke profielen op de arbeidsmarkt gaf aanleiding tot de eerste juridische uitwerkingen van de maatregel. Daarnaast heeft de focus op talentmanagement en re-integratie van langdurig zieken een rol gespeeld in de ontwikkeling van de maatregel. Het is echter de huidige Covid-19 crisis die aanleiding heeft gegeven om het concept in de praktijk verder uit te rollen vanwege enerzijds 'overschotten' van werknemers in de ene sector en tekorten aan werknemers in andere sectoren.

Profiel van de gebruiker

De werkgevers zijn de eerste directe doelgroep van de maatregel. Dit zijn zowel de uitlenende als inlenende organisaties. Wat betreft de werknemers zijn dit eerder mensen met een bedienden profiel. Demografische kenmerken zijn niet aan de orde gezien de maatregel naar alle werknemers gericht is.

Sterktes

Vanuit het perspectief van Acerta wordt het vermijden van ontslag als grote sterkte gezien. Door te werken met arbeidsovereenkomsten wordt ingezet op behoud van sociale rechten en bescherming voor de werknemer. De maatregel zet in op flexibiliteit en zekerheid. Voor werkgevers kan het delen van personeel besparingen aan opleiding, ontslag en rekrutering opleveren. Het vermijden van ontslag geeft tevens maatschappelijke voordelen. Richting werknemer is de focus op groei van de werknemer als sterkte naar voren gekomen uit de interviews.

Vanuit het perspectief van de werkgever kwam het tijdelijk plaatsen van werknemers bij andere werkgevers naar voren als sterkte en meer specifiek de laagdrempeligheid van het systeem, het feit dat het gaat om een vrijwillige transitie en dat zo een aantal werknemers tevreden gesteld konden worden. Het bood een oplossing aan de werknemers die ervoor open stonden.

Ook vanuit het werknemersperspectief werd de laagdrempeligheid als sterkte genoemd. Werknemers moeten namelijk niets anders doen dan interesse tonen om de transitie te maken. Tevens is de verruiming

van kennis en ervaring naar voren gekomen als een grote meerwaarde. Tenslotte biedt de maatregel de ruimte iets anders te doen en los te breken van het thuiszitten als gevolg van tijdelijke werkloosheid.

Knelpunten

Er kwamen meerdere knelpunten uit de interviews naar voren. In eerste instantie is de maatregel momenteel nog eerder een 'push' gedreven maatregel. Los van de Covid-19 gerelateerde transitie lijkt de markt nog niet klaar voor het delen van werknemers en moet de maatregel nog gestimuleerd worden. Het vullen van het platform met voldoende inlenende en uitlenende werkgevers vormt daarbij een grote uitdaging. Vanuit de werkgever wordt het gebrek aan voldoende 'matchend' aanbod, en toegang tot bedrijven die aanbod hebben, ervaren als een knelpunt. Het kwam naar voren dat er een mindshift nodig is bij werkgevers om te durven springen in een nieuw aanbod wat weggaat van het interim aanbod. Daarnaast speelt vanuit het perspectief van de werkgever ook de angst mee om personeel permanent te verliezen. Tevens is er een andere kant aan de mindshift waarbij er nog niet genoeg aandacht is voor de positieve kant van persoonlijke groei die een transitie teweeg kan brengen.

Opportunities

Uit de interviews kwam naar voren dat de laagdrempeligheid en het feit dat de administratieve en juridische zaken worden opgenomen door de maatregel een grote hefboom zijn om in het initiatief te stappen. Eens een groter aanbod van mogelijkheden voor delen stelt het werkgevers in staat relatief snel oplossingen te vinden zonder teveel inspanningen. Het klantennetwerk van Acerta biedt mogelijkheden om het aanbod uit te breiden. In tijden van Covid-19 kan het vanuit werkgeversperspectief ook een opportuniteit zijn werknemers te behouden door ze tijdelijk ergens anders aan de slag te laten gaan. Dit gaat voornamelijk over werknemers die niet in het tijdelijke werkloosheidssysteem willen blijven zitten vanwege persoonlijke of financiële redenen. Vanuit werknemersperspectief werd bevestigd dat een groter aanbod tot grotere opname kan leiden en werd de wens geuit dat meer werkgevers zich zouden engageren in jobdeling.

Inzetten op sensibilisering is een tweede opportuniteit. Enerzijds heerst de perceptie dat vanuit wettelijk kader werknemers niet gedeeld mogen worden. De juridische mogelijkheden die Acerta Bridge biedt kunnen nog beter bekend gemaakt worden. Er blijkt wel degelijk behoefte te zijn onder werkgevers en dan voornamelijk richting werknemers met (bepaalde of hogere) opleiding, gezien uit de interviews naar voren kwam dat interim niet altijd een goede oplossing biedt omwille van (gebrek aan juiste) scholing.

Anderzijds biedt sensibilisering met nadruk op het belang van talentmanagement en groeipad van werknemers een opportuniteit, vooral specifiek gelinkt aan hoe het delen van personeel daar een oplossing voor kan bieden. Dit is sensibilisering gericht op het switchen van de mindset bij werkgevers en werknemers en welke inzet op het verlagen van angst voor het onbekende, het verliezen van medewerkers, en op het verhogen van bewustzijn rond de mogelijkheden die grotere loopbaan mobiliteit kan bieden.

“Proactief loopbaangedrag moet daardoor gestimuleerd worden. Zowel werkgevers als overheden hebben hier een rol in om het juiste kader te bieden aan de werknemers om effectief mee aan de slag te gaan. Indien werknemers zelf meer hun loopbaan in handen durven nemen, er geen taboe meer rust op loopbaantransities en werkgevers dit gedrag ook actief stimuleren bij werknemers, zijn we een goede stap richting de ontslagvrije maatschappij.” Kathelijne Verbomen, Acerta

4.5 CASE 5: HELP IN DE ZORG!

- **Interview:** Manager zorg en onderwijs, VDAB Vlaams (afdeling dienstverlening)

Help in de zorg! in een notendop	
Ontstaan	22 oktober 2020
Stichter	VDAB
Aantal gepubliceerde jobs	582 gepubliceerde jobs voor de functie tijdelijk polyvalent medewerker in zorginstellingen op 08/02/2021 voornamelijk in de residentiële sector, maar ook in ziekenhuizen en de thuiszorg
Aantal kandidaten	20.000 sollicitanten op hoogtepunt
Profiel kandidaten	Gericht op volledige bevolking, met focus op werknemers die door de coronacrisis tijdelijk werkzoekend zijn Grootste aandeel sollicitanten behoren tot verplicht ingeschreven categorieën, dit aandeel is wel gezakt

Tabel 8: Help in de zorg! In een notendop

Kenmerken van de maatregel

> **Inhoud**

Deze maatregel is op 22 oktober 2020 opgestart in het kader van de coronacrisis. De crisis zorgde voor meer tijdelijke werkloosheid aan de ene kant en een nood aan tijdelijke werkkrachten in sectoren met veel noden. Bijvoorbeeld in zorginstellingen was er een grote vraag naar personeel. Vanuit verschillende actoren (bv. het kabinet, Zorgnet Icuuro enz.) is er aangestuurd op het opzetten van een platform dat een matching kon voorzien tussen deze vraag en het aanbod. VDAB heeft op heel korte termijn (2 weken) een landingspagina (i.e. Help in de zorg!) opgezet waar werkgevers hun vacatures konden publiceren en werknemers zich kandidaat konden stellen. Meer specifiek werd er gefocust op één profiel, namelijk tijdelijk polyvalent medewerker in zorginstellingen. Het idee hierachter is dat dit type profiel zorgverleners kan ontlasten in niet-medische of paramedische taken. Hieronder behoren bijvoorbeeld maaltijdbedeling, ontvangen van bezoekers, telefonie, voorzien van animatie enz. (VDAB, n.d.). We zitten uiteraard in een sterk gekwalificeerde sector waardoor de handelingen die dit profiel mag uitvoeren beperkt worden door het zorg en bijstandsdecreet. De keuze om vooral op dit profiel in te zetten is te beargumenteren vanuit

het groot tekort aan arbeidsmarktreserves voor gekwalificeerde verpleegkundigen en zorgkundigen. Werkgevers werden wel aangemoedigd om ook hun reguliere vacatures via dit kanaal te publiceren. Tot slot is dit initiatief niet helemaal nieuw, maar bouwt het voort op reeds bestaande initiatieven zoals Help in de oogst. Daarnaast is de landingspagina een bundeling van de reeds bestaande diensten van VDAB op één centrale plaats.

> **Initiatiefnemer & doelgroep**

Het platform wordt aangeboden door VDAB aan een brede bevolkingsgroep. Werkgevers die vacatures publiceerden situeerden zich vooral in de woonzorgcentra, maar ook in de thuiszorg en ziekenhuizen. Zoals op de website vermeld richt het platform zich o.a. op studenten, werkzoekenden en tijdelijk werklozen (VDAB, n.d.). Het instappen in deze maatregel is steeds op vrijwillige basis. Doordat er door de coronacrisis veel tijdelijk werklozen zijn, wordt deze maatregel ook specifiek op webpagina's voor tijdelijk werklozen in de kijker gezet. Verder wordt op de landingspagina vermeld dat je geen specifiek diploma nodig hebt om in aanmerking te komen. Als we echter gaan kijken naar de doelgroep die bereikt wordt met dit initiatief, waren er op het moment van het interview (15/02/2021) 17.529 kandidaten waarvan 47% behoorden tot de verplicht ingeschreven (i.e. uitkeringsgerechtigden, volledig werkzoekenden en werkzoekenden in beroepsinschakelingstijd, verplicht ingeschreven bij OCMW). Daarnaast waren er slechts 213 tijdelijk werklozen en 511 vrij ingeschreven werkzoekenden. Het valt op dat een groot aantal kandidaten behoort tot de verplicht ingeschreven, hoewel dit aandeel wel gezakt is in vergelijking met de situatie op 2 november toen er meer dan 60% tot deze categorie behoorden. Daarnaast moet het aantal tijdelijk werklozen met een korrel zout genomen worden aangezien niet iedere tijdelijke werkloze als dusdanig is gelabeld. De onderverdeling in de verschillende categorieën op 28/04/2021 toen in totaal 15.737 personen de banner van Help in de Zorg in hun dossier hadden staan wordt beschreven in onderstaande tabel. Op dat moment waren er slechts nog 32,55% mensen die tot de verplicht ingeschreven categorie behoorden.

Categorie	Percentage
-	0,28%
0 - Uitkeringsgerechtigd volledig werkloos	27,67%
10 - Werknemer in opzegt ermijn of met verbrekingsvergoeding	0,80%
11 - Werkzoekende in deeltijds onderwijs	0,81%
14 - Van het recht op uitkering uitgesloten werkzoekenden	0,41%
18 - Campus inschrijving	0,32%
19 - Jobstudent	1,54%
2 - Werkzoekende (art 36) in beroepsinschakelingsstijd	1,82%
3 - Vrij ingeschreven werkzoekende, niet werkend	6,54%
32 - Personen ten laste RIZIV in voorbereiding op tewerkstelling	0,71%
5 - Verplicht ingeschreven O.C.M.W.	3,06%
6 - Inschrijving omwille van begeleiding van een persoon met een arbeidshandicap (maximum diploma OV2)	0,06%
70 - Gewone plaatsing full time	0,04%
76 - Uitgeschreven wegens ziekte	2,55%
77 - Uitgeschreven wegens hervatting studies	0,57%
78 - Uitgeschreven wegens werk	33,81%
79 - Gewone uitschrijving	3,69%
80 - Deeltijdse werknemer met uitkeringen	2,68%
82 - Werkzoekende in beroepsinschakelingsstijd(art.36), deeltijds werkend	0,48%
85 - Werkzoekenden in individuele beroepsopleiding	0,75%
89 - Werkt regelmatig met interim	4,98%
90 - Voltijds werkende vrij ingeschreven werkzoekende	2,74%
91 - Werkende deeltijds lerende werkzoekenden	0,07%
92 - Tijdelijk werklozen	1,20%
93 - Vrij ingeschreven deeltijdse werknemers	2,39%
95 - Vrijstelling oudere werknemer	0,01%
96 - Vrijstell.familiale, sociale redenen	0,03%
Totaal	100,00%

Tabel 9: Percentage kandidaten met banner van Help in de zorg op 28/04/2021 per categorie

Het groot aantal sollicitanten staat in contrast met het aantal vacatures voor de functie tijdelijk polyvalent medewerker in zorginstellingen. Op 15/02/2021 zijn er sinds de opstart van het platform 582 vacatures gepubliceerd voor deze functie, wat dus redelijk beperkt is in scope in vergelijking met de zorgnood. Het is wel zo dat er voor één vacature meerdere profielen kunnen worden gezocht. Bij het onderdeel knelpunten wordt er dieper ingegaan op mogelijk verklaringen hiervoor.

Zoals hierboven vermeld werd er ook aan werkgevers gecommuniceerd om vacatures voor gekwalificeerd personeel via dit kanaal te publiceren. Op 8/02/2021 zijn er sinds de opstart 10.000 vacatures gepubliceerd voor gekwalificeerd personeel (bv. apotheker, opvoeder-begeleider, verpleegkundigen, zorgkundigen, diëtist enz.). Net zoals in andere sectoren, was er in de zorgsector tijdens corona een daling van het aantal 'reguliere vacatures'. Meer specifiek was er een gemiddelde daling van ongeveer 13,6% in 1 jaar (vergelijking maart '21 t.o.v. maart '20).

> **Concreetheid, omvang en tijdsspanne**

Bij de bespreking van de *concreetheid* kunnen we een onderscheid maken tussen het functieprofiel en de vacatures. Er is gekozen voor het brede profiel van tijdelijk polyvalent medewerker in zorginstelling omdat er in de invulling van dit profiel verschillende taken en opdrachten ondergebracht kunnen worden wat bijdraagt tot een betere kwalitatieve matching. In tegenstelling tot dit brede profiel zijn de vacatures wel heel concreet en afgebakend.

De perceptie van de *omvang* van de transitie hangt af van de mate waarin de kandidaat reeds vertrouwd is met de zorgsector (bv. familielid dat in de zorgsector werkt). Wanneer een kandidaat niet vertrouwd is met de zorgsector, kan de impact heel groot zijn. Langs de andere kant is de impact tegelijk ook beperkt aangezien het gaat over een tijdelijke transitie. De vacatures die gepubliceerd worden in het kader van

deze maatregel zijn *tijdelijk*. De doorlooptijd van een sollicitatie is eerder beperkt aangezien het gaat over de invulling van acute vacatures.

Tot slot werd er bij de opstart ook via verschillende kanalen gecommuniceerd over dit initiatief. Ten eerste is er de landingspagina die ook gekoppeld werd aan andere reeds bestaande webpagina's van VDAB (bv. vdab.be/zorg). Deze website werd ook zoveel mogelijk naar boven gehaald in zoekmachines. Verder werd er ook gebruik gemaakt van een banner waardoor het heel eenvoudig was om je kandidaat te stellen voor de vacatures. Deze banner is eind november '20 wel afgesloten aangezien er genoeg matchbare arbeidsmarktreserve was. Het initiatief werd ook in de kijker gezet op websites voor specifieke doelgroepen zoals de tijdelijk werklozen. In de pers is er ook communicatie verschenen van de minister en het kabinet. Ook vanuit de VDAB is er gecommuniceerd naast verschillende partijen zoals de interne bemiddelaars, verschillende zorgactoren en koepels.

> *Proces & inbreng werkende*

Vanuit de VDAB is er veel aandacht besteed aan het laagdrempelig maken van het platform zowel voor de werkgever als de werknemer. Zoals hierboven beschreven zijn de vacatures heel concreet waardoor kandidaten in één oogopslag kunnen zien of de vacature bij hun interesses aansluit. Wanneer kandidaten de banner aanklikten, kwam er automatisch een melding hiervan in hun dossier en kregen ze vacatures toegestuurd. Het platform is dus heel laagdrempelig voor de werknemer waardoor het heel eenvoudig is om zich kandidaat te stellen. Langs de kant van de werkgever werden er ook een aantal bijstellingen gedaan om het zo eenvoudig mogelijk te maken om vacatures te publiceren. Dit was nodig aangezien zorginstellingen tijdens de coronacrisis hiervoor weinig tijd hadden. Enerzijds werden er verschillende manieren gebruikt om vacatures te publiceren, namelijk via een online formulier of via een rechtstreekse telefonische melding. Anderzijds werden ook de contactgegevens van de provinciale accountmanagers doorgegeven om vragen te beantwoorden of om de vacatures te publiceren. Tot slot werd er vanuit VDAB de service 'gedeeld beheer' actief gepromoot bij de werkgevers. Dit houdt in dat VDAB een selectie maakt van de kandidaten en gericht kandidaten doorstuurt naar de werkgever waarbij er een match is. Vanuit andere initiatieven zoals Help in de oogst werd deze functie ook als een grote troef ervaren. Voor Help in de Zorg werd deze functie door ongeveer de helft van de werkgevers aangeduid. Op deze manier worden werkgevers ook ontlast in het selectieproces.

Bredere context

> *Sector -, bedrijfs- en macro-economische kenmerken*

Deze maatregel kadert zoals hierboven beschreven binnen de huidige coronacrisis en probeert een oplossing te vinden voor de acute tekorten in de zorgsector. Hiervoor gaan ze op zoek naar geschikte profielen (bv. werkzoekenden, studenten enz.) in de ruime arbeidsmarkt, maar focussen ze ook op de groep werknemers die door de coronacrisis tijdelijk werkloos zijn.

Profiel van de gebruiker

> Demografische kenmerken

Hieronder worden de demografische gegevens weergegeven van 15.737 personen die op 28/04/2021 de banner van Help in de Zorg hadden staan in hun dossier. De personen waarbij de banner reeds uit het dossier was verwijderd door opvolgacties zijn niet opgenomen in deze data. Van deze 15.737 personen was 41,75% man en 58,25% vrouw. Als we verder kijken naar de onderverdeling van deze personen per provincie, zien we dat de Provincie Antwerpen met 33,67% de grootste provincie is, de provincie Oost-Vlaanderen is met 23,45% de tweede grootste provincie.

	PROVINCIE					Totaal
	Antwerpen	Limburg	Oost-Vlaanderen	Vlaams-Brabant	West-Vlaanderen	
PERSONEN MET POLYVALENT MEDEWERKER IN ZORGINSTELLINGEN IN HUN DOSSIER	33,67%	11,72%	23,45%	18,19%	12,98%	100,00%

Tabel 10: Percentage kandidaten met banner van Help in de zorg op 28/04/2021 per provincie

Tot slot leert de opdeling naar leeftijd ons dat de meeste personen (85,78%) zich in de leeftijdscategorie onder de 50 jaar bevinden. De leeftijdscategorie van 30-39 (25,88%) en < 24 jaar (23,89%) zijn samen goed voor bijna 50% van de kandidaten.

	LEEFTIJD (JAAR)								Totaal
	< 24	25 - 29	30 - 39	40 - 49	50 - 54	55 - 59	60 - 64	65+	
PERSONEN MET POLYVALENT MEDEWERKER IN ZORGINSTELLINGEN IN HUN DOSSIER	23,89%	18,83%	25,88%	17,18%	6,77%	5,47%	1,87%	0,10%	100,00%

Tabel 11: Percentage kandidaten met banner van Help in de zorg op 28/04/2021 per leeftijdscategorie

Sterktes

Ten eerste is de communicatie rond het initiatief zeer goed verlopen. De informatie op de landingspagina werd op een duidelijke en beknopte manier weergegeven. Daarnaast is de drempel om je kandidaat te stellen heel laag en is ook de termijn om de transitie te maken kort. Dit alles heeft ertoe geleid dat de landingspagina op heel korte tijd heel veel kandidaten heeft bereikt. Daarnaast was de vervullingsgraad (i.e. aantal vacatures die zijn ingevuld in gedeeld beheer) van deze vacatures ook goed wat betekent dat toch een heel aantal kandidaten een tijdelijke transitie naar de zorgsector heeft gemaakt. Aangezien dit initiatief heel snel is opgestart, heeft VDAB gaandeweg het initiatief nog bijgestuurd (bv. afsluiten banner, optrekken aantal studenturen enz.). Voor de VDAB zelf heeft dit initiatief ook voordelen aangezien hun dienstverlening (bv. gedeeld beheer) op deze manier goed in de kijker is gezet. De service gedeeld beheer is als een succesfactor ervaren om de werkgever te ontlasten van het maken van de selectie. Daarnaast kregen ze ook vragen van andere actoren om hen te ondersteunen met hun dienstverlening.

Een tweede sterkte van dit initiatief is dat het mogelijk mensen heeft warmgemaakt om op lange termijn een transitie naar de zorgsector te overwegen. Dit initiatief heeft hen namelijk de kans gegeven om te proeven van deze sector. Wanneer deze personen bijvoorbeeld op een kruispunt komen te staan in hun loopbaan, kan het zijn dat de ervaring die ze met Help in de zorg hebben opgedaan hen overtuigt om voor deze sector te kiezen. Door het warm maken van de kandidaten, draagt dit initiatief bij aan de structurele tekorten aan gekwalificeerd zorgpersoneel in deze sector. Een van de vervolgacties van dit initiatief was ook het opbellen van kandidaten die op de banner hebben geklikt om te vragen of ze nog steeds geïnteresseerd waren. Tijdens dit gesprek werd er ook gepolst of er een onderliggend engagement was om zich te heroriënteren naar de zorgsector door het volgen van een opleiding tot verpleegkundige of zorgkundige. Dit was minder van toepassing op de tijdelijk werkzoekenden aangezien zij waarschijnlijk nog kunnen terugkeren naar hun werkgever. Indien mensen op lange termijn geen transitie maken naar de zorgsector, maar bijvoorbeeld terug aan de slag kunnen bij hun huidige werkgever, kan deze intersectorale transitie de competenties van de medewerker ook aangescherpt of verrijkt hebben.

Knelpunten & opportuniteiten

Het grootste knelpunt van dit initiatief is de mismatch tussen het aantal kandidaten en het aantal vacatures dat beschikbaar is. Er zijn een aantal mogelijke verklaringen voor het beperkte aantal vacatures. Ten eerste ligt de grootste nood in de zorgsector bij het tekort aan gekwalificeerd zorgpersoneel. De vraag is natuurlijk in welke mate je deze kloof kan overbruggen met niet-gekwalificeerd personeel zoals de tijdelijk polyvalent medewerker. Daarnaast is Help in de zorg uiteraard ook niet het enige kanaal waarop organisaties beroep kunnen doen bij een tekort aan personeel. Er zijn bijvoorbeeld initiatieven die mogelijk gemaakt worden door de eerste lijn zoals civiele bescherming, Rode Kruis, artsen zonder grenzen en andere zorginstellingen waarop een beroep gedaan kon worden. Organisaties die sterk ingebed zijn in lokale besturen kunnen bijvoorbeeld ook gaan aankloppen bij bibliotheekpersoneel dat tijdelijk werkloos is enz. De opportuniteit die hieraan gekoppeld kan worden is het inbedden van dit soort initiatieven in het grotere geheel. Om het acute tekort aan zorgpersoneel op te lossen is het belangrijk om alle bestaande initiatieven (vb. help de helper, tijdelijk inzetten van gekwalificeerd personeel vanuit andere zorgsetting enz.) op elkaar af te stemmen. Als dit niet gebeurt, dan gaan mensen het bos door de bomen niet meer zien. Om het probleem op lange termijn op te lossen is het belangrijk om te blijven inzetten op opleiding van gekwalificeerd personeel. Het initiatief #kiesvoordezorg van FeBi is hier een mooi voorbeeld van (FeBi, n.d.). Samengevat is het inzetten van het profiel tijdelijk polyvalent medewerker in zorginstellingen een deel van de oplossing om het acute tekort in de zorgsector op te lossen. Ook draagt het inzetten van dit profiel indirect bij aan het oplossen van het structurele tekort in deze sector. Een bredere aanpak waarbij zowel ingezet wordt op opleiding, het optimaliseren van het oriëntatieproces is nodig om dit probleem aan te pakken.

Een tweede reden voor het beperkte aantal vacatures is dat het werken met het profiel van de tijdelijk polyvalent medewerker ook een aanpassing van de werking van de organisatie vraagt. Voor organisaties wiens model hier niet op is afgestemd, is dit misschien niet altijd even haalbaar. Daarnaast is er steeds een zekere mate van inwerking of opleiding nodig voor een nieuwe medewerker. Belangrijk hierbij op te merken is dat door de coronacrisis de context heel volatiel is waardoor dit extra tijd vraagt. Regels in woonzorgcentra kunnen bijvoorbeeld iedere week veranderen. Het aannemen van nieuwe mensen

brengt uiteraard ook altijd een risico op besmettingen met zich mee. Verder kan er vanuit de organisatie ook onduidelijkheid geweest zijn over de aanwerving en het juridisch kader of kan het plaatsen en opvolgen van de vacature te tijdsintensief zijn. Na overleg tussen verschillende beleidsdomeinen (werk, welzijn, ...) en de sector is hierop geanticipeerd door bijvoorbeeld het toevoegen van een terugkeerclausule, het optrekken van het aantal uren studentenarbeid en het mogelijk maken om ook de Beroeps Inlevingsstage (BIS) toe te passen enz. Deze laatste tool is financieel interessant voor zowel de werkgever als de tijdelijke werkloze omdat deze een vergoeding krijgt bovenop zijn tijdelijke werkloosheidsuitkering. Het ontlasten van de selectieprocedure werd door VDAB opgevangen door het promoten van de service 'gedeeld beheer'. We kunnen besluiten dat de voornaamste les is om meer in te zetten op het oogsten van vacatures en het ondersteunen van werkgevers waar nodig dan het aantrekken en matchen van kandidaten. Daarnaast blijkt de regisserende rol van de VDAB ook een meerwaarde om de transities te faciliteren (bv. service gedeeld beheer).

Als we kijken naar het aanbod van kandidaten zijn hier ook een aantal knelpunten op te merken. Door het grote aantal kandidaten bestaat het risico dat ze het gevoel hebben dat hun sollicitatie niet voldoende wordt opgevolgd. VDAB heeft dan ook de banner na een tijdje afgesloten omdat ze voldoende kandidaten hadden. Achteraf gezien zouden ze zelfs niet meer werken met deze banner aangezien er genoeg matchbare arbeidsmarktreserve is. Een andere actie die hierop inspeelde was het opbellen van de mensen om de kandidaturen op te volgen en hen eventueel verder te oriënteren naar de zorgsector. Als we kijken naar het profiel van de kandidaten, valt het op dat er met deze maatregel een beperkt aantal werk-naar-werk transities wordt gemaakt aangezien de meerderheid van de kandidaten tot de verplicht ingeschreven categorieën behoren, bijv. uitkerings- of leefloongerechtigd. Hier botsen we ook op de grenzen van de bevoegdheid van de VDAB. De vraag is in welke mate zij actief werk-naar-werk transities moeten faciliteren bij tijdelijk werklozen die waarschijnlijk na de crisis kunnen terugkeren naar hun werkgever. De basis voor dit initiatief blijft uiteraard vrijwilligheid.

Als we algemener kijken naar knelpunten voor het maken van transities tussen of binnen sectoren, zijn er ook een heel aantal drempels op te merken. Enerzijds zijn er de juridische drempels om transities te maken tussen sectoren. De coronacrisis biedt hier een opportuniteit omdat het werk als een hefboom om kaders te ontwikkelen die het maken van de transitie kunnen faciliteren. Anderzijds kan de mindset zowel bij organisaties als bij medewerkers een belemmering zijn. Niet iedere Vlaming heeft op dit moment de mentaliteit van levenslang te leren, maar vaak blijven werknemers nog decennialang in dezelfde job. Ook organisaties houden vaak nog vast aan het klassieke patroon dat vertrekt van een 1-op-1-koppeling tussen werknemer en werkgever. Gelukkig zijn er ook werkgevers die de meerwaarde van het uitwisselen van personeel naar een andere sector inzien en dit wel stimuleren.

4.6 CASE 6: AVIATO TURNAROUND

- **Interview 1:** managing director Aviato
- **Interview 2:** manager dienstverlening industrie voor de VDAB voor Aviato
- **Interview 3:** HR manager van een bedrijf actief op de luchthaven
- **Interview 4:** business manager van een uitzendbureau actief op de luchthaven

Aviato Turnaround in een notendop	
Ontstaan	Augustus 2020
Stichters	Aviato in samenwerking met haar partners BAC, VDAB, Actiris, VOKA, BECI en SFTL
Inlenende organisaties	Alle mogelijke organisaties
Uitlenende organisaties	Organisaties gevestigd op de luchthaven die personeel in tijdelijke werkloosheid hebben
Aantal transities	Circa 20 vanuit Aviato zelf. Meer in regie van de interim kantoren
Gemiddelde duur traject	Traject afhankelijk
Profiel	Hele luchtvaart gemeenschap met specifieke competentie profielen. Geen verschil bedienden of arbeider statuut. In principe iedereen die door de Covid-19 crisis geraakt wordt
Financiële kost	Niet bekend

Tabel 12: Aviato Turnaround in een notendop

Aviato vzw fungeert als tewerkstellingscentrum op Brussels Airport, zowel voor werkzoekenden als voor werknemers en werkgevers. Het is een gezamenlijk initiatief dat publieke, privé- en overheidspartners samenbrengt die zich bezighouden met werkgelegenheid en opleiding op de luchthaven van Zaventem. Aviato heeft als doelstelling om enerzijds de jobs op de luchthaven toegankelijker te maken en anderzijds de integratie van nieuwe medewerkers op Brussels Airport te bevorderen. Omwille van de Covid-19 crisis gaat de luchthavengemeenschap door zware tijden. Als tewerkstellingsorgaan, is Aviato er ook voor werkgevers van Brussels Airport waarvan de werknemers in tijdelijke werkloosheid zijn. In samenwerking met de partners heeft Aviato aan een oplossing gewerkt om de moeilijke periode te overbruggen, namelijk Turnaround. Aviato ondersteunt werknemers die de ambitie hebben om carrière te maken in een andere sector van de luchthaven (bv. Cargo) of buiten de luchthaven.

Turnaround heeft als doel samen te werken met externe partners zoals bedrijven buiten de luchthaven, organisaties en anderen voor het verduurzamen van de arbeidsmarkt op de luchthaven. Het project draait rond twee luiken. Enerzijds een focus op retentie waar ingezet wordt op het behoud van competenties door interne of externe opleidingen in technische werkloosheid. Het tweede luik focust zich op werk-naar-werk transities waarbij werknemers van één werkgever tijdelijk aan de slag kunnen bij een andere werkgever. Deze case zal zich toespitsen op het tweede luik van Aviato Turnaround.

In de volgende paragrafen worden de kenmerken van de maatregel besproken, de bredere context, het profiel van de gebruiker en de sterktes, knelpunten, en opportuniteiten van de maatregel.

Kenmerken van de maatregel

> *Inhoud*

De maatregel is in de zomer van 2020 uitgewerkt in reactie op de zware impact van Covid-19 op de luchthavengemeenschap. Als publiek-privé partnerschap heeft Aviato altijd als doelstelling gehad de werkgelegenheid op de luchthaven van Zaventem te bevorderen. Nadruk lag op opleiding en werving voor de luchthaven. Naar aanleiding van de Covid-19 crisis werd de luchthavengemeenschap plotseling geconfronteerd met ‘overschotten’ van werknemers vanwege ofwel faillissementen ofwel noodzakelijke besparingen. Anderzijds werd een grote hoeveelheid medewerkers op het systeem van tijdelijke werkloosheid gezet. Om de moeilijke periode te overbruggen werd het Turnaround project gestart zoals boven beschreven. Het luik werk-naar-werk transitie richt zich enerzijds op werkgevers die door de coronamaatregelen geen werk voor hun personeel hebben en hen te linken met werkgevers die juist mensen zoeken, om te voorkomen dat medewerkers in een uitkering terecht komen. Anderzijds richt het zich ook op werknemers door middel van concrete vacatures op de website waar werknemers direct op kunnen reageren. De werkgever moet dan instemmen met het feit dat de werknemer, tijdelijk, een andere job uitoefent binnen een ander bedrijf op en rond de luchthaven of zelfs daarbuiten. De bedoeling is dat werknemers actief kunnen blijven in een onzekere periode, vaardigheden opbouwen, en een loon in plaats van (tijdelijke) werkloosheidsuitkering ontvangen. Zodra de normale activiteiten weer hervatten kunnen werknemers terugkeren naar de oorspronkelijke job. Voor de afhandeling van het administratieve en juridische luik zijn er drie mogelijkheden:

- Contract voor bepaalde duur i.s.m. Acerta
- Interim contract rechtstreeks met werknemer in geval van voltijds tijdelijk werkloos personeel
- Interim contract rechtstreeks met werkgever in geval van halftijds tijdelijk werkloos personeel

Kenmerkend voor deze maatregel is dat er wordt samengewerkt met de twee andere maatregelen toegelicht in de andere cases: Acerta Bridge en Federgon transitietrajecten.

> *Initiatiefnemer*

Aviato is de grootste initiatiefnemer in de maatregel. Het tewerkstellingsteam van Aviato maakt een mapping naar potentieel. Via informatiesessies en nieuwsbrieven informeren ze de werkgevers op de luchthaven over de verschillende mogelijkheden en het aanbod. Tegelijkertijd communiceren ze ook rechtstreeks richting werknemers via de website en info brieven waar werknemers op ingeschreven zijn.

Daarnaast speelt de VDAB op Vlaams niveau een rol in het aanvoeren van werknemers in het geval dat ze ingeschreven staan als (tijdelijk) werkzoekende. Tenslotte komen via uitzendbureaus vacatures werkgevers die personeel zoeken binnen en fungeert Aviato als tussen persoon.

Momenteel werkt de maatregel voornamelijk in het kader van vrijwillige transitie.

> *Doelgroep*

De maatregel is specifiek gericht op werkgevers en werknemers binnen de luchthavengemeenschap. Er zijn geen kenmerken qua leeftijd, opleiding, enz. Zowel arbeiders als bedienden maken deel uit van de doelgroep. Kenmerkend is dat de intrinsieke motivatie van een werknemer eerder een hefboom lijkt te zijn dan bijvoorbeeld het statuut. Aviato doet pre-screening op een aantal afgesproken criteria en op basis van een gesprek worden werknemers aangenomen. De afgesproken criteria of voorwaarden zijn steeds vacature afhankelijk. Bijvoorbeeld in bezit zijn van rijbewijs, taalkennis, of woonplaats.

> *Concreetheid*

De maatregel is duidelijk en concreet afgelijnd op inhoud in die zin dat de doelstellingen en werkwijze duidelijk zijn. Het wordt tevens duidelijk op de website omschreven. Qua procedure worden de mogelijkheden om via Acerta Bridge te werken met een tijdelijk contract of via een interim te werken aangegeven. Echter wordt er niet publiekelijk uitgelegd wat de procedure is van de administratieve opvolging. Voor de werknemers is er de mogelijkheid direct in te schrijven als geïnteresseerde middels een formulier op de website. Voor werkgevers is er een emailadres beschikbaar. De maatregel heeft als duidelijke doelstelling een oplossing te zijn voor een tijdelijke situatie en zet in die zin in op een tijdelijke verandering waarbij een uitkering vermeden kan worden. Uit de interviews kwam naar voren dat een aantal stakeholders van mening zijn dat de maatregel een opportuniteit biedt op langere termijn als het bijvoorbeeld gaat om seizoenswerk en daarmee past het in de evolutie naar duurzame loopbanen en levenslang leren.

> *Omvang*

De omvang van de maatregel is eerder beperkt. Vanuit de interviews kwamen verschillende perspectieven naar voren. Aviato gaf aan dat er ongeveer 20 transities plaatsvonden. De verhouding tussen vacatures en bereidheid tot transitie blijft steken op 5% (5% van de mensen heeft interesse getoond om ergens anders te gaan werken). Uit de interviews kwam naar voren dat er enerzijds wel interesse lijkt te zijn richting omscholing naar een andere sector, maar anderzijds werd vermeld dat het overgrote deel van de werknemers in dezelfde gemeenschap wil blijven en dat de bereidheid tot verandering laag is. Door de beperkte omvang is het ook moeilijk om de mate van discrepantie in te schatten.

> *Tijdspanne*

Vanwege de actuele nood in het kader van de Covid-19 crisis en het tijdelijke karakter van de maatregel ligt de focus eerder op korte termijn transities.

> *Proces*

Aviato communiceert proactief het aanbod van vacatures (gekregen via het netwerk op de luchthaven of via partners zoals de VDAB of via uitzendkantoren) naar de werkgevers in het Aviato netwerk. Vervolgens maken werkgevers de keuze of ze de mogelijkheden communiceren aan hun werknemers of niet. Werkgevers ontvangen ook van Aviato campagnemateriaal om te gebruiken in hun communicatie. Daarnaast worden infosessies gegeven. Vervolgens wordt er gewerkt met intekenlijsten die ofwel bij Aviato liggen ofwel bij de uitzendkantoren. Afhankelijk van waar de lijst ligt, wordt er contact opgenomen

met de kandidaat door Aviato of het uitzendkantoor. Hieronder een beschrijving van een concrete opportuniteit die zich bij Aviato aanbood.

Bpost zocht 600 bijkomende werknemers in de maand november om tegemoet te komen aan de extra werkdruk gecreëerd door pakjesbezorging aan huis voor de aanstaande kerstperiode. Samen met Aviato werd een functiebeschrijving bepaald en het type contract (Acerta of interim) dat gebruikt zou worden. Vervolgens heeft Aviato een communicatie naar het netwerk van werkgevers op de luchthaven gedaan. Afhankelijk van de urgentie van de nood kon er ook direct een meeting worden belegd met bedrijven waarvan Aviato wist dat er mensen in tijdelijke werkloosheid waren. Alle mogelijkheden werden geschetst en de werkgever werd gevraagd naar de werknemers te communiceren. Werknemers konden zich vervolgens inschrijven voor een informatiesessie, via de website van Aviato. In het geval van Bpost zijn er 4 informatiesessies geweest waar het selectieproces en de financiële voorwaarden werden besproken. De geïnteresseerden konden na de infosessie contact opnemen met Aviato om zich aan te melden. Aviato stond daarna in voor een pre-screening op basis van een aantal afgesproken criteria en stuurde de geselecteerde profielen door naar een interimbureau dat tussenkwam voor verdere afhandeling van de transitie. Er waren 168 mensen ingeschreven voor een infosessie waarvan 74 daadwerkelijk aanwezig waren. Van de 74 hadden er 34 geen interesse meer na de sessie, 12 zijn niet aangenomen en uiteindelijk zijn 11 mensen gestart bij Bpost. Van de overige mensen is geen feedback meer ontvangen.

Aviato rekent in grote mate op bijkomende maatregelen zoals Acerta Bridge of interimbureaus voor de administratieve en juridische afhandeling. Aviato kan door zijn goede kennis van de organisaties op de luchthaven snel schakelen wanneer er een aanbod is en de bedrijven direct en snel benaderen.

> *Inbreng werkende*

De werknemer kan zichzelf aanmelden op de website van Aviato als geïnteresseerde in een werk-naar-werk transitie. Voor de uiteindelijke transitie is wel toestemming van de werkgever nodig. De werknemer dient zelf informatiesessies bij te wonen en eventueel een selectiegesprek te doen. Indien bijscholing nodig is kan dit, afhankelijk van de werkgever, voorzien worden. De bijdrage van de werknemer is eerder beperkt zeker indien het contact via de werkgever verloopt.

Bredere context

> *Sectorkenmerken*

De luchthavengemeenschap heeft een aantal specifieke kenmerken. Ze bestaat uit een 370-tal bedrijven met bij elkaar 24.000 werknemers. Momenteel zijn er veel bedrijven in de gemeenschap die wel tot 70% van hun werknemers op tijdelijke werkloosheid hebben staan.

De competentieprofielen van werknemers in de luchthavengemeenschap zijn tevens kenmerkend. Het werken op de luchthaven vereist specifieke kennis en meertaligheid is vaak een noodzaak. Uit de interviews kwam naar voren dat mensen die eenmaal in de luchthaven hebben gewerkt er graag werkzaam blijven en dat de luchthaven een grote aantrekkingskracht op hen uitoefent.

> *Macro-economische kenmerken*

Het ontstaan van de maatregel is volledig Covid-19 crisis gedreven. Het faillissement van Swissport vormde de eerste aanleiding voor de Raad van Bestuur van Aviato om in te zetten op werk-naar-werk transitie. Oorspronkelijk is Aviato bedoeld als initiatief om tewerkstelling op de luchthaven te promoten middels het opleiden en aantrekken van werknemers. Vanwege Covid-19 is de luchthaven geconfronteerd met een 'overschot' aan werknemers, waarvan vele op tijdelijke werkloosheid zijn gezet.

Profiel van de gebruiker

De luchthaven heeft een brede waaier aan profielen werkzaam op de luchthaven. Zowel bedienden als arbeiders zijn vertegenwoordigd. Kenmerkend is een specifiek competentieprofiel voor een grote meerderheid van de werknemers vanwege de connectie met de luchtvaart. Tevens is meertaligheid een gegeven.

Sterktes

Aviato heeft een diepe kennis van, en netwerk op de luchthaven waardoor er zeer kort op de bal gespeeld kan worden. Er kan maatwerk geboden worden vanwege die kennis en het stelt in staat om de opportuniteiten in kaart te brengen. Het grote bereik bij zowel werkgevers als werknemers alsmede de inspanning en energie die in het project zit, werd als grote sterkte genoemd. Tevens werd het publiek-privé partnership gegeven van Aviato naar voren gebracht gezien het als een onafhankelijk handelsmerk gezien kan worden. Aviato fungeert als een tusseninstantie die verschillende knelpunten blootlegt en daar met oplossingen op in probeert te spelen, zowel op het vlak van transitie als op het vlak van opleiding. Ze spelen daarmee in op het veranderen van de mindset van zowel werkgevers als werknemers.

Werkgevers zien verder een meerwaarde in de mogelijkheid om personeel gemotiveerd te houden en groei in vaardigheden door het werken in een ander bedrijf. Tenslotte is er een overkoepelende meerwaarde voor de luchthavengemeenschap in het algemeen. Het initiatief helpt de gemeenschap sterker te maken en draagt bij aan het creëren van een pool van inzetbare mensen. Dit geeft een opportuniteit richting uitbreiding van het initiatief in bijvoorbeeld het organiseren van seizoensgebonden activiteiten op de luchthaven.

Knelpunten

Er komen in het kader van deze maatregel een aantal knelpunten naar boven. In de eerste plaats heerst er nog steeds een negatieve perceptie op mobiliteit in de loopbaan, zowel vanuit de werkgever als de werknemer. Als oorzaak werd de nood aan zekerheid voor werknemers genoemd als achterliggende reden. Voor werkgevers spitst het zich eerder toe op een angst om werknemers te verliezen. Angst voor afwijking speelt een rol in een competitieve omgeving wat betreft werknemers met schaarse en

specifieke competenties. Er is soms veel geïnvesteerd in opleiding voor werknemers vanwege taakspecifieke eisen en men wil deze mensen niet kwijt geraken. Werkgevers willen graag prioritair blijven voor hun werknemer en hebben angst dat de werknemer bij de inlenende werkgever gaat blijven.

Het communautaire aspect werd bijkomend genoemd als een knelpunt. Er werken mensen uit Brussel, Wallonië en Vlaanderen wat een impact heeft op mogelijke transities. Bijvoorbeeld zijn taalbarrières naar voren gekomen als een knelpunt in het plaatsen van Franstalige werknemers in een Vlaams bedrijf of vice versa. Tevens vallen de werknemers onder verschillende regionale regelgeving wat het complex maakt. Bijvoorbeeld kende de luchthaven van Luik een sterke groei wat betreft cargo, maar bleek het niet makkelijk te zijn werknemers van de luchthaven van Zaventem over te plaatsen vanwege gebrek aan Franse taalvaardigheden.

Andere redenen voor gebrek aan motivatie voor transitie bij werknemers die werden genoemd hebben te maken met een mate van comfort met de huidige situatie en de anticipatie naar de toekomst. Er wordt enerzijds een relance verwacht waarbij werknemers terug aan de slag kunnen. Ondertussen wordt er gebruik gemaakt van het systeem van tijdelijke werkloosheid met 70% van loonbehoud en in sommige gevallen met complementaire bijbetaling door de werkgever. De incentive voor de werknemer om een transitie te doen ligt daarmee laag. Voor de werkgever geldt dit evengoed, men wil werknemers klaar hebben staan op het moment dat men weer kan beginnen wat maakt dat men niet actief een transitie bewerkstelligt. Anderzijds is het mogelijk dat bedrijven herstructureringen aankondigen zodat werknemers mogelijks afwachten tot ontslag met premie. Zeker in bedrijven met grote anciënniteit speelt dit. Indien mensen nu vrijwillig vertrekken in een transitie en vervolgens de nieuwe job niet aantrekkelijk vinden, verliezen ze hun recht op een uitkering. Daarnaast gebeurt het ook dat de nieuwe jobs in een lager loonbarema zitten wat het niet aantrekkelijk maakt voor de werknemer om te springen; zeker in de context van een tijdelijke werkloosheid en de bijbehorende uitkering.

Een bijkomende reden voor het gebrek aan mobiliteit heeft te maken met de mindset bij zowel de werkgever als de werknemer om open te staan voor andere jobs, om personeel tijdelijk uit te lenen enz.

Opportunities

Uit de interviews zijn een aantal opportuniteiten om werk-naar-werk transities te bevorderen naar voren gekomen. Vanuit de overheid zou sterker kunnen worden ingezet op het creëren van de juiste incentives voor zowel werkgevers om hun werknemers te stimuleren een transitie te maken en richting werknemers om activatie te bevorderen.

Het stimuleren/activeren van mensen die in tijdelijke werkloosheid zitten om aan de slag te gaan kwam sterk naar voren. Momenteel is het systeem zo ingericht dat er weinig incentives zijn voor mensen om ander, tijdelijk, werk te zoeken. Op vlak van regelgeving liggen hier mogelijkheden om veranderingen aan te brengen opdat mensen gestimuleerd worden, tijdelijk, ander werk te zoeken. Daarnaast ligt er een opportuniteit op het gebied van interimcontracten. Hier zou meer waarborg gegeven kunnen worden opdat er wordt ingespeeld op het verhogen van zekerheid voor de werknemer. Zo dragen bijvoorbeeld dagcontracten bij aan grotere financiële onzekerheid voor de werknemer.

Wat betreft het inspelen op het veranderen van de mindset kwam naar voren dat door middel van coaching en begeleiding bewustzijn gecreëerd kan worden bij zowel werkgever als werknemer. Het veranderen van perceptie in die zin dat, tijdelijke, transities verrijkend kunnen werken wat betreft het vergroten van vaardigheden en groei is daarbij een sleutelfactor.

Tenslotte werd het betrekken van de vakbonden in werk-naar-werk transitie als een cruciale hefboom benoemd. De vakbond kan een zowel een belemmerende als bevorderende rol spelen. Het is een grote hefboom indien een vakbond betrokken is en de voordelen van een transitie mee uitdraagt naar werknemers.

“Deze coronacrisis heeft meer dan ooit aangetoond hoe mensen met creatieve ideeën kunnen komen. De veerkracht die bedrijven hebben, is prachtig om te zien. Problemen in opportunititeiten draaien. Daar is Aviato binnen Turnaround mee aan de slag gegaan. Werkgevers en werknemers stimuleren een andere tijdelijke job aan te nemen was geen gemakkelijke taak. Toch wil Aviato de werk naar werk transitie een niveau hoger tillen. De geesten zijn nog niet helemaal rijp, maar het momentum ligt er. Investeren in poolen van werknemers op de luchthaven. Daar ziet Aviato toekomstmuziek in. Het vormt de ideale oplossing voor luchthavenwerkgevers die te kampen hebben met piek- en dal momenten. De juiste incentives moeten gecreëerd worden om hier draagvlak voor te vinden. Het veranderen van de mindset, speelt hier ook een rol in. Door middel van coaching en begeleiding kan de perceptie van werkgevers en werknemers beïnvloed worden. Ze moeten de win-win van dergelijke projecten/constructies inzien voor het verduurzamen van de tewerkstelling op de luchthaven.” (General Manager, Aviato)

4.7 OVERKOEPELENDE CONCLUSIES DIEPTEBEELD

Uit bovenstaande cases leren we dat hét ideale recept voor een maatregel die inzet op werk-naar-werk transitie niet bestaat, gezien de vele verschillende factoren die eigen zijn aan de maatregel zelf, maar ook eigen aan het doelpubliek of gerelateerd aan bedrijven of een bepaalde sector. Wel konden we op basis van het analysekader aangeven op welke vlakken de besproken maatregelen potentieel vertonen, waar er opportunititeiten zijn en welke drempels en obstakels meespelen.

Daarnaast is het opvallend dat de meeste maatregelen (nog) geen groot bereik hebben qua aantal gerealiseerde transitie. De maatregelen hebben dus nog niet voor veel mobiliteit gezorgd op de arbeidsmarkt. Enerzijds zijn de meeste maatregelen zeer recent gestart, onder andere omwille van Covid-19, en hebben ze dus nog niet de kans gehad om zich ten volle te ontwikkelen. Deze maatregelen bieden daarentegen wel veel mogelijkheden naar de toekomst toe. Anderzijds zijn er ook een aantal factoren buiten het bereik van de maatregel zelf die ervoor zorgen dat de mobiliteit niet hoog is, zoals belemmerende factoren op het niveau van het individu zelf (zie ook de individuele mechanismen achter loopbaaninactie in Hoofdstuk 2).

De belangrijkste overkoepelende sterktes, belemmeringen en opportuniteiten worden hieronder verder besproken aan de hand van het door ons ontwikkelde analysekader.

Kenmerken maatregel zelf

Zoals verwacht vinden we in de cases ook de elementen terug vanuit de theorie van loopbaaninertie (Verbruggen & De Vos, 2019). Een heldere communicatie over de maatregel, duidelijke richtlijnen (concreetheid), korte transitieperiodes (tijdspanne) en kortdurende opleidingen (omvang) werden benoemd als voornaamste sterktes. Daarnaast werd vermeld dat het vrijwillige karakter van de maatregelen de laagdrempeligheid vaak ten goede komt. Een andere sterkte betreft het bereik van de maatregel. Wanneer een maatregel ingebed is in een groot netwerk, en ook tegelijkertijd werkgevers en werknemers bereikt, verhoogt dit het potentieel van de maatregel. Verder blijkt er veel potentieel te zitten in maatregelen die voor een stuk zekerheid bieden, zoals financiële ondersteuning voor werkgever en werknemer en eventueel het behoud van bepaalde eerder verworven sociale rechten. Tot slot is ook het proces zelf van belang. Een integrale aanpak met focus op welzijn en competentieontwikkeling en opvolging staan daarbij voorop.

De cases maakten daarnaast ook een aantal knelpunten zichtbaar vanuit het perspectief van de maatregel zelf. Zo zijn er enerzijds een aantal structurele factoren die belemmerend werken: steeds veranderende of verschillende regionale regelgevingen, moeizame samenwerkingen met andere stakeholders en niveaus en een structurele mismatch tussen vraag en aanbod. Het ontbreken van financiële incentives bleek verder ook een sterke barrière. Ook op vlak van perceptie is er nog veel werk aan de winkel. In meerdere cases werd aangehaald dat in onze maatschappij er over het algemeen een negatieve perceptie is omtrent werk-naar-werk transitie. Tot slot wordt er omwille van Covid-19 nog een extra knelpunt zichtbaar: regelingen omtrent tijdelijke werkloosheid kunnen transitie tegenhouden. Door de extra financiële tegemoetkoming zijn een aantal getroffen werknemers minder geneigd een transitie te maken.

Bredere context

Naast factoren eigen aan de maatregel zelf, spelen er ook elementen op niveau van de organisatie, zowel uitlenende als inlenende organisaties. Vanuit de cases zien we dat maatregelen voor werk-naar-werk transitie sterk zijn wanneer ze inspelen op bepaalde organisationele noden en wensen. In de casestudies wordt er namelijk door de organisaties aangegeven dat ze zelf voordeel zien in werk-naar-werk transitie om bepaalde kosten te vermijden (kosten van ontslag en rekrutering), de negatieve impact te vermijden van ontslag, maar ook van demotivatie, en het niet laten verloren gaan van waardevol talent door ze een transitietraject te kunnen aanbieden. Verder betekent mobiliteit vaak ook dat er meer groeikansen zijn voor jongere werknemers.

Daarnaast vinden we in de cases ook knelpunten in de bredere context van organisaties. De bedrijfscultuur speelt een cruciale rol, zoals ook aangegeven in onze literatuurstudie (Hoofdstuk 2). Nog te vaak handelen organisaties niet omwille van een negatieve perceptie omtrent mobiliteit en angst: angst om werknemers (permanent) te verliezen met schaarse en specifieke competenties. Bij tijdelijke transitie is er daarnaast het knelpunt dat dit uiteindelijk ook structurele veranderingen vraagt binnen een organisatie.

Profiel van de gebruiker

Hieronder worden een aantal elementen besproken die gerelateerd zijn aan het profiel van de gebruiker, namelijk de werknemers in transitietrajecten. We deden met deze casestudie geen uitvoerige bevraging bij de gebruikers, en kunnen hier dan ook geen grote conclusies aan verbinden, maar uiteraard zijn er wel een aantal algemene bevindingen om mee te geven.

Mobiliteit en werk-naar-werk transitie hebben veel voordelen voor werknemers, zoals uitvoerig aangehaald in het begin van dit onderzoeksrapport. Ook uit de door ons bevroagde cases blijken een aantal sterktes en voordelen. Zo werd er meermaals vermeld dat werknemers door transitie hun competenties verrijken, groeien en langer met plezier aan het werk zijn. Het transitietraject zorgt voor meer zelfreflectie en dus ook zelfontwikkeling. Verder kan zo ook de negatieve impact van een eventueel ontslag vermeden worden en is er geen werkloosheidsperiode.

Het grootste knelpunt ten aanzien van werk-naar-werk transitie voor werknemers blijft de onzekerheid. Dit gaat over onzekerheid over het al dan niet kunnen meenemen van reeds verworven voordelen en al dan niet naar dezelfde job kunnen terugkeren. Uit onderzoek (zie ook Hoofdstuk 2) weten we dat dit belemmerend kan werken omdat het potentieel een grote discrepantie met zich meebrengt (Struyven, 2019) of omdat de verwevenheid met de huidige job te groot is (Howes & Goodman-Delahunty, 2015). Ook de attitude van werknemers ten aanzien van transitie werd als barrière naar voren geschoven in de cases, waarbij werknemers met een fixed mindset en conservatieve houding niet geneigd zijn in te gaan op een voorstel tot transitie.

De sterktes, knelpunten en opportuniteiten van elke case en deze overkoepelende bevindingen worden meegenomen in Hoofdstuk 6 waarin de algemene bevindingen terug te vinden zijn alsook beleidsaanbevelingen.

HOOFDSTUK 5 – CO-CREATIEFASE

In de co-creatiefase was het doel om tot een **gefundeerd concept** te komen van **hoe loopbaanmobiliteit concreet ondersteund en aangemoedigd kan worden vanuit het beleid**. We focusten in deze fase op een aantal elementen (cruciale punten bij werk-naar-werk transitie) en de kansen van bestaande loopbaanversterkende instrumenten, die we blootgelegd hebben in het breed- en dieptebeeld (Hoofdstuk 3 en 4).

De onderzoeksvraag van deze fase was de volgende:

Hoe kunnen we loopbaanmobiliteit over de grenzen van de organisatie, sector, statuut heen ondersteunen en aanmoedigen vanuit het beleid door (verder) in te zetten op de opportuniteiten van bestaande maatregelen en/of het creëren van nieuwe maatregelen?

5.1 SERVICE DESIGN METHODIEK

Om tot co-creatie te komen, gingen we stapsgewijs te werk via de Service Design Methodiek. Deze methodiek maakt voornamelijk gebruik van onderzoek-, ontwerp-, en validatietechnieken uit het vakgebied ‘Human Centered Design’ en maakt de koppeling met dienstinnovatie. Het voordeel hierbij is dat elke stap kan dienen als een kans om het concept succesvol bij te sturen. De Service Design Methodiek kan gebruikt worden om bestaande diensten te verbeteren of om een geheel nieuwe dienst te creëren. Het kan ook gebruikt worden om een idee te bedenken of te testen. Volgende principes gelden binnen deze methodiek:

- 1) **De ‘klant’ staat centraal:** het ontwerp van services wordt altijd gebaseerd op hoe ze vanuit klantperspectief beleefd zullen worden. Tijdens de workshop stond dan ook de gebruiker van de transitiemaatregel centraal: enerzijds werknemers, anderzijds ook organisaties.
- 2) **Co-creatie:** alle stakeholders die een service-ervaring bepalen moeten meegenomen worden in het ontwerpproces. Een eerste workshop bestond erin om alle stakeholders in kaart te brengen. Daarnaast wordt het ontwerpproces zelf ook gekenmerkt door co-creatie. Tijdens de workshops waren zoveel mogelijk diverse stakeholders aanwezig om samen met de onderzoekers aan de slag te gaan.

Deze fase omvat in totaal 4 workshops: een stakeholderworkshop, customer journey workshop, service blueprint workshop en een feedbackworkshop. Deze workshops worden hieronder verder beschreven. Aan iedere workshop participeerden tussen de 8 en de 15 deelnemers, een aantal onder hen participeerden aan meerdere workshops (zie bijlage 1 voor een overzicht van de deelnemers aan iedere workshop). Een lijst van potentiële deelnemers werd samengesteld in samenspraak met de begeleidingsgroep – de leden van deze laatste vielen hier zelf ook onder. We richten ons hierbij op een ruime groep aan actoren waaronder academische experts in het domein, werkgevers,

vertegenwoordigers van sectorfondsen, vakbonden, intermediairen. Deze personen werden via mail uitgenodigd om aan 1 of meerdere (online) workshops deel te nemen.

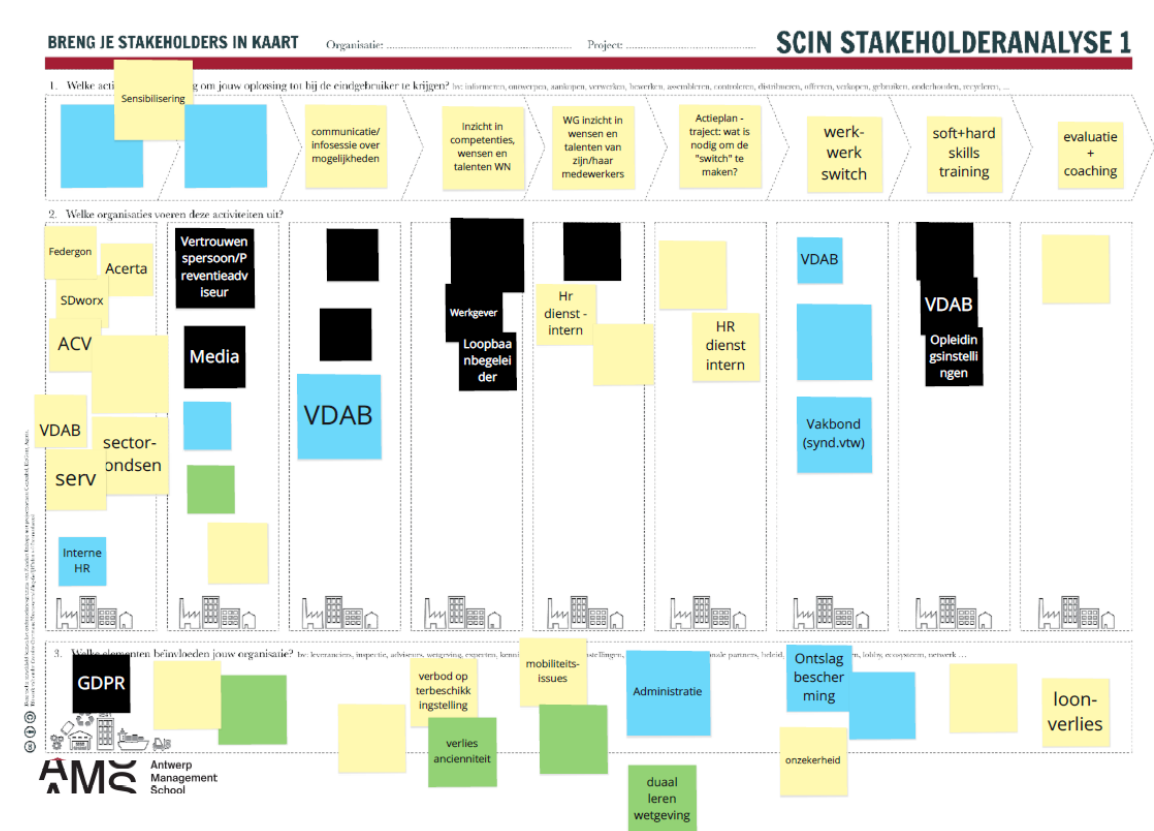
5.2 STAP 1: STAKEHOLDERWORKSHOP

Via een *Stakeholder Centered Innovation Workshop (SCIN)* brachten we **de stakeholders betrokken bij een werk-naar-werk transitie en hun belangen** in kaart. Hierbij maakten we gebruik van systeemdenken waarbij alle entiteiten en de relaties tussen hen mee in rekening genomen worden om een alomvattend begrip van het grotere geheel te creëren. Dit vereist niet alleen aandacht voor individuele stakeholders, maar ook voor de manier waarop stakeholders op elkaar inwerken en elkaar beïnvloeden.

Tijdens de workshop werd er gewerkt rond de volgende drie vragen:

- 1) Welke activiteiten zijn er nodig om jouw oplossing tot de eindgebruiker te krijgen?
- 2) Welke organisaties voeren deze activiteiten uit?
- 3) Welke elementen beïnvloeden jouw organisatie?

Er werden vertrokken vanuit het standpunt van het individu, organisatie en beleid. Om de vragen concreter te maken, werden transities voor ogen gehouden voor de meeste kwetsbare en ervaren werknemers. Na het bespreken van de resultaten van deze drie perspectieven werd er gezamenlijk gewerkt aan een overkoepelend canvas met een overzicht van acties en stakeholders:



Figuur 7: Canvas stakeholderworkshop

Het resultaat van deze eerste workshop is een eerste overzicht van mogelijk acties en stakeholders bij werk-naar-werk transitie, en werd gebruikt als input voor de tweede workshop.

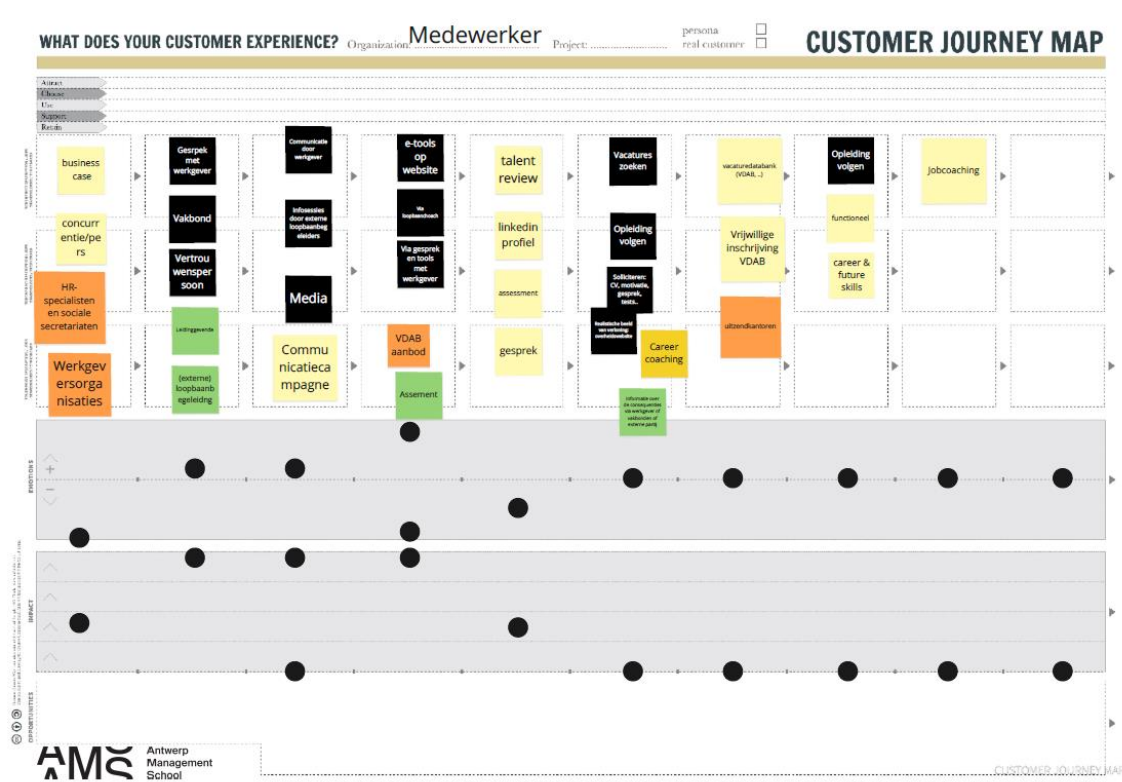
5.3 STAP 2: CUSTOMER JOURNEY WORKSHOP

In een volgende workshop werd met de belangrijkste stakeholders de huidige totaalbeleving omtrent dienstverlening in kaart gebracht en geanalyseerd. Een customer experience journey visualiseert het traject dat een gebruiker aflegt in zijn relatie met de organisatie/beleid en zijn diensten. Het laat je als organisatie en beleid toe jezelf te zien vanuit het standpunt van de gebruiker en verbeterpunten te detecteren.

Een aantal deelnemers aan deze workshop namen ook deel aan de eerste workshop. Gezien er voortgebouwd werd op de resultaten van de voorgaande workshop was dat een voordeel. Anderzijds waren er voldoende nieuwe deelnemers met een andere blik op het traject van de dienstverlening.

Tijdens de workshop werd er gewerkt rond **het traject dat de eindgebruiker aflegt voor, tijdens en na een werk-naar-werk transitie**. Daarnaast werd er voor elke stap in het traject nagegaan of de stap positieve of negatieve emoties met zich meebrengt voor de gebruiker, en de grootte van de impact van deze stap binnen het gehele traject.

Dit leidde tot een overzicht van de trajectervaring voor zowel de medewerker (zie canvas hieronder), de organisatie en beleid (zie bijlage 2 en 3).



Figuur 8: Canvas 'medewerker' Customer Journey Workshop

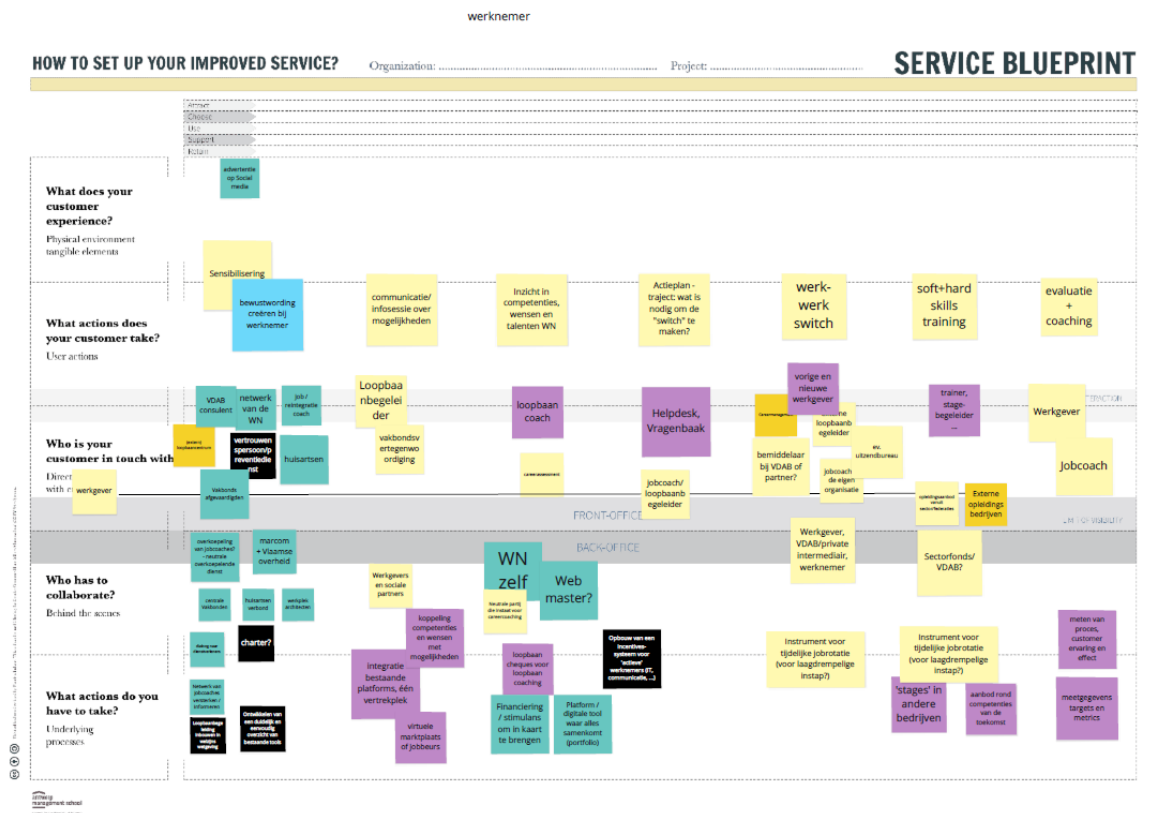
5.4 STAP 3: SERVICE DESIGN BLUEPRINT WORKSHOP

Voor deze derde stap was het doel om alle inzichten uit de stakeholder workshop en de customer journey workshop te vertalen naar **een realistisch product-service-plan**. Dit plan van aanpak biedt inzicht in de te volgen strategie van de dienstverlening en bevat in detail de verschillende opeenvolgende acties van de dienstverlening. Het doel was dus het ontwerp van een gedetailleerde beschrijving van een nieuwe dienst met zijn implicaties op alles wat praktisch nodig is om de nieuwe of vernieuwde service vlekkeloos te laten verlopen.

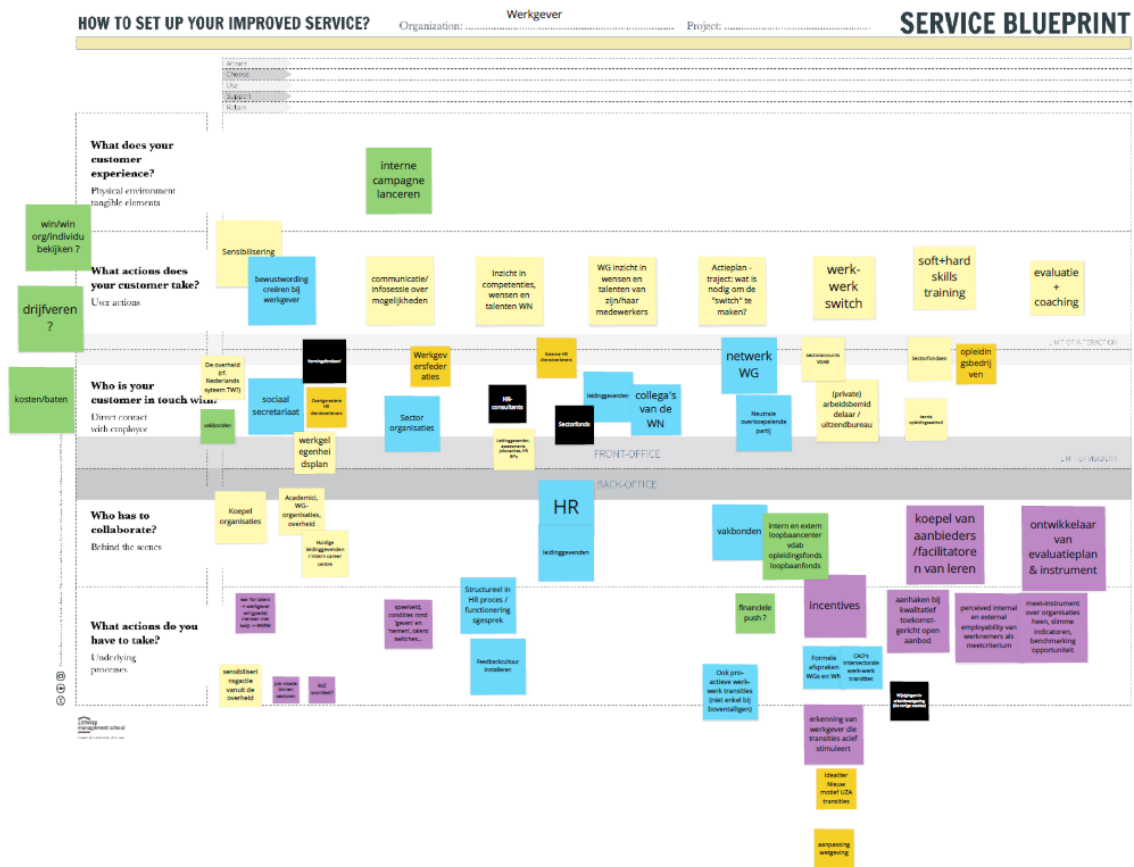
Na stap 1 en 2 ondervonden we echter dat we **nog geen gedegen en kwaliteitsvol plan konden ontwerpen**. Doorheen de discussies ontdekten we steeds nieuwe vragen, stakeholders, dienstverleningspaden en contextvariabelen. Dit toonde des te meer de **complexiteit van onze onderzoeksvraag** aan. Er werd daarom samen met de deelnemers beslist om een stapje terug te zetten en ons tijdens de workshop te concentreren op volgende vragen:

- 1) Welke stappen neemt de gebruiker tijdens een werk-naar-werk transitietraject?
- 2) Welke stakeholders zijn betrokken bij deze stappen?
- 3) Welke acties dienen er tijdens deze stappen ondernomen te worden?

Dit leidde tot een overzicht voor zowel werknemer als werkgever.



Figuur 9: Service Design Blueprint werknemer



Figuur 10: Service Design Blueprint werkgever

5.5 ALGEMENE BEVINDINGEN OP BASIS VAN DE EERSTE DRIE WORKSHOPS

De deelnemers beklemtoonden de diversiteit aan doelgroepen waarbij het te doorlopen traject en de betrokken stakeholders sterk kan verschillen afhankelijk van de **doelgroep**. Een meer uitgebreide bepaling van *persona's* valt buiten de scope van dit project, maar zou in wel in een volgende stap kunnen worden opgenomen om gerichtere maatregelen te kunnen uitwerken.

Er speelt daarmee samengaan ook een **veelheid aan factoren** die mee verklaren waarom werknemers een transitie (wensen te) maken en deze kunnen zich zowel in de privé- als de werkcontext situeren.

Tijdens de workshops brachten we afbakening aan door ons te focussen op werknemers die spontaan geen intrinsieke behoefte ervaren om een transitie te maken, maar waarvoor dit wel nodig zou kunnen zijn op termijn, gezien evoluties die hun inzetbaarheid in hun huidige job (bv. door automatisering) of de werkbaarheid van hun werk in het gedrang kunnen brengen (bv. obsoletie, burnout) – met andere woorden bedreigingen voor de duurzaamheid van hun loopbaan. We richtten ons daarbij niet enkel op die groep van potentieel kwetsbare werknemers, maar ook op werkgevers en hoe zij kunnen worden aangezet om werk-naar-werk transitie van hun werknemers mogelijk te maken. Opnieuw met de focus op werkgevers die hiertoe spontaan niet de wens of nood voor voelen, maar voor wie dit, gezien hun

activiteiten of werknemersprofielen, wel belangrijk kan zijn. Dit onderscheid tussen werknemer- versus werkgever-gedreven transitie werken we hier kort al wat verder uit, aangezien het ook de insteek was van de verdere bespreking in de vierde stap (feedbacksessie).

Werknemer- versus werkgever-gedreven transitie

Eenzijds zijn er de situaties waarin een **werknemer zelf de wens of nood ontwikkelt om een werk-naar-werk transitie te maken**. We bakenden onze focus hierbij af door ons te richten op die werknemers die niet de spontane nood of ambitie hebben om te veranderen maar waarbij een transitie op korte of lange termijn wel nodig kan zijn met het oog op een duurzame loopbaan. Bestaande maatregelen die zich rechtstreeks tot de werknemer richten zijn onder andere het VOV en de loopbaancheque – en ook enkele loopbaanfondsen (zie Hoofdstuk 3).

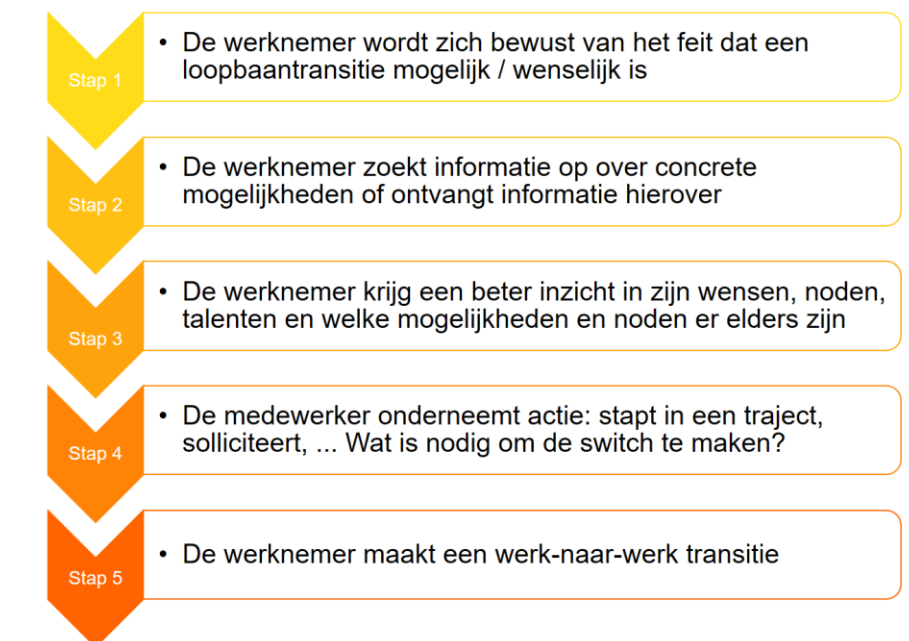
In dit scenario zijn alle andere partijen stakeholders die invloed hebben op of belang hebben bij het maken van zo'n transitie. Dit belang kan anders zijn naargelang de stakeholder – terwijl net dit belang ook zal meespelen in het soort invloed dat die stakeholder kan uitoefenen op de persoon. De **werkgever** is een belangrijke stakeholder bij het maken van transitie; het werkgeversbeleid zal mee bepalen of werknemers meer of minder snel geneigd zijn om hun loopbaanperspectief voorbij de organisatiegrenzen te laten reiken en of ze meer algemeen een motivatie ontwikkelen tot bewegen doorheen de loopbaan. Organisaties verschillen in hun beleid op dit vlak (Hall & Yip, 2016). Bijvoorbeeld wat betreft hun focus op retentie van medewerkers, hun cultuur op vlak van interne mobiliteit, en hun mentaliteit wat externe mobiliteit betreft. Ook andere spelers op de arbeidsmarkt worden hier aangebracht: intermediairen, VDAB, loopbaanbegeleiders, sectorfondsen. Daarnaast zijn er echter ook stakeholders die zich buiten het speelveld van de arbeidsmarkt bevinden maar die evenzeer een invloed uitoefenen op loopbaanbeslissingen. Denk onder meer aan vrienden en familie, maar ook actoren uit de gezondheidszorg (huisarts). Zoals ook in de theorie over loopbaaninertie wordt aangehaald, kunnen ook deze stakeholders een invloed hebben en mogen zij dus niet over het hoofd worden gezien.

Anderzijds zijn er de situaties waarin de **werkgever mobiliteit wil bevorderen en medewerkers daarin wil meekrijgen**. Gezien de focus van die project, gaat het hier over externe mobiliteit. Veel van de initiatieven die we in het Hoofdstuk 3 bespraken, en ook de cases die we uitwerkten in Hoofdstuk 4, richten zich op de werknemer in de context van de arbeidsrelatie, via de werkgever. Hier krijgt dus in eerste instantie de werkgever ondersteuning, wordt deze *gesensibiliseerd*, en is *vervolgens* ook het meekrijgen van de werknemers een opdracht. De werkgever is hier met andere woorden een meer directe belanghebbende. Dit kan een hefboomeffect creëren vermits je via 1 werkgever meerdere werknemers kan bereiken. Anderzijds is er ook een beperking want of dergelijke maatregelen leiden tot een werk-naar-werk transitie door een werknemer hangt af van of en in welke mate de maatregel werkgevers mee krijgt. Dit is het omgekeerde van hierboven, waar rechtstreeks wordt ingewerkt op de werknemer maar waar diens feitelijke gedrag mee bepaald wordt door de inbedding in de bestaande werkcontext en de factoren die daarin mobiliteit stimuleren versus tegenwerken. Ook bij maatregelen gericht op werkgevers spelen bovendien meerdere stakeholders binnen en buiten de werkcontext mee in het bepalen van het uiteindelijke gedrag van de werkgever. De groep van stakeholders die een rol spelen in het meekrijgen van werkgevers vallen niet helemaal samen met de stakeholders die een rol spelen bij de werknemer. Denk bijvoorbeeld aan werkgeversfederaties.

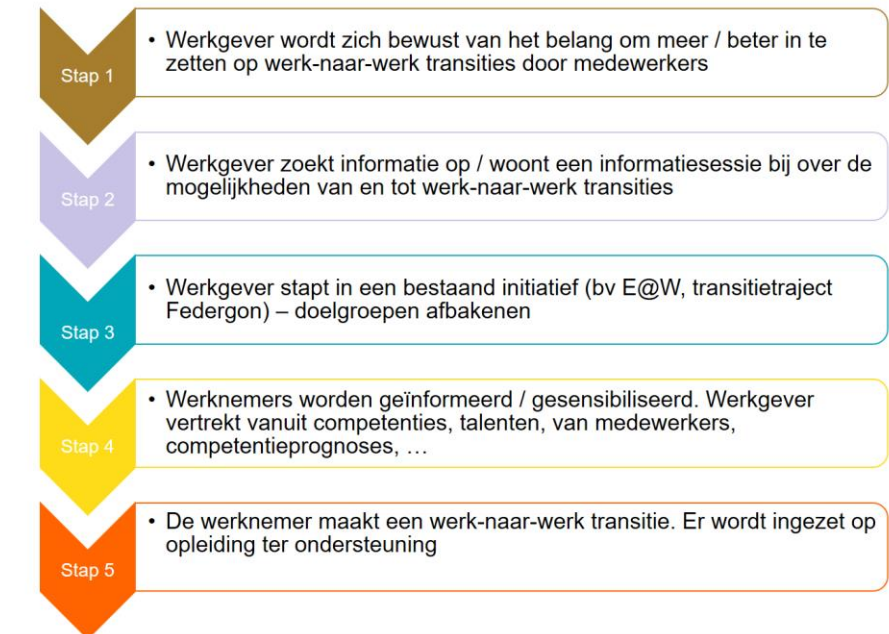
5.6 STAP 4: FEEDBACK WORKSHOP

Op basis van de voorgaande drie stappen ontwikkelden de onderzoekers een stappenplan voor het traject van vrijwillige loopbaantransitie vanuit werknemers- en werkgeversperspectief. Tijdens deze laatste workshop werd dit traject stap voor stap voorgesteld aan de deelnemers en voorgelegd ter discussie, feedback en validatie. Alle deelnemers uit voorgaande workshops en de leden van de VIONA begeleidingsgroep werden hiervoor opnieuw uitgenodigd.

Volgend stappenplannen in het kader van werk-naar-werk transitie werden voorgelegd aan de deelnemers:



Figuur 11: Stappenplan werknemersperspectief



Figuur 12: Stappenplan werkgeversperspectief

Volgende vragen werden hierbij gesteld:

- 1) Wat is de meest kwetsbare stap, en dus ook meest belangrijke stap waar een maatregel op moet inwerken?
- 2) In welke stap heeft de overheid meeste invloed; kan zij grootste hefboomeffect creëren?

Vervolgens werd elke stap apart overlopen. Hierbij werd door de onderzoekers een aanzet gegeven door alle input uit de vorige drie workshops samen te brengen wat betreft de stakeholders die betrokken zijn bij deze stap, mogelijke samenwerkingen en acties die ondernomen worden. Aan de deelnemers werden per stap volgende vragen gesteld:

- 1) Zijn dit alle stakeholders? Denken jullie nog aan andere stakeholders?
- 2) Wat moet een stakeholder doen om deze stap te waarborgen?
- 3) Wat kan de overheid in deze stap betekenen?

Na de workshop werd de presentatie bezorgd aan de deelnemers en werden zij nog uitgenodigd om de slides van schriftelijke feedback te voorzien.

5.7 OVERKOEPELENDE BEVINDINGEN CO-CREATIEFASE

De workshops hebben extra in de verf gezet dat er een **veelheid aan factoren** is die mee verklaren waarom werknemers een transitie maken wanneer ze hiertoe niet spontaan een intrinsieke nood voelen. Het is in die zin belangrijk om bij dit onderzoek voor ogen te houden dat het niet gaat om het ondersteunen van die werknemers die op zoek gaan naar ander werk omdat ze dit willen in het kader van hun persoonlijke

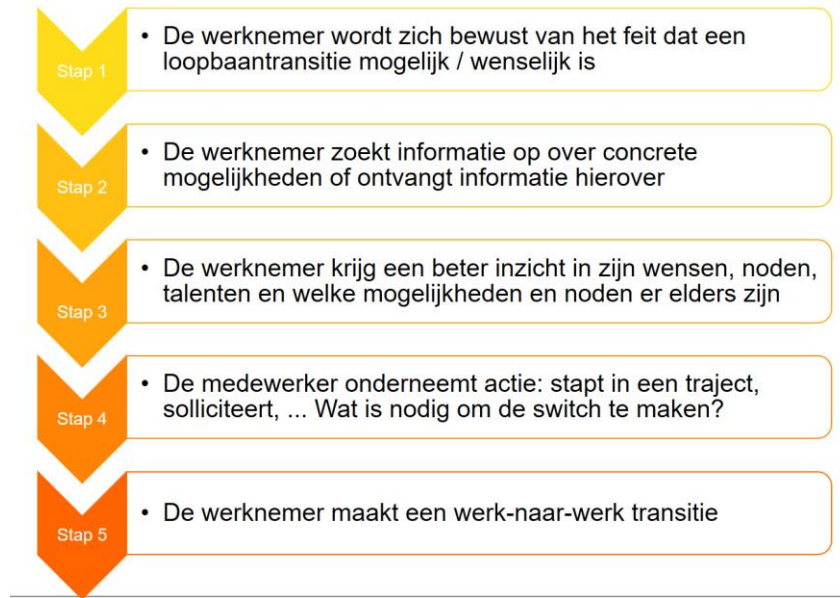
loopbaanambities of noden maar om het sensibiliseren en ondersteunen van die groep medewerkers die er niet spontaan op uit is om te veranderen maar voor wie het om diverse redenen wel belangrijk kan zijn of worden om een transitie te maken omdat hun positie in de organisatie kwetsbaar dreigt te worden (bv door automatisering).

Er zijn meerdere partijen die mee moeten gaan in het verhaal en hierbij dienen samen te werken. Hierbij staat de **individuele werknemer** centraal: voelt hij/zij de nood om te veranderen? Wordt de verandering meer als een kans dan als een risico gezien? Hoe maak je duidelijk dat veranderen net zekerheid geeft terwijl het ogenschijnlijk, op het eerste zicht vooral onzekerheid lijkt te creëren? Daarnaast speelt uiteraard ook de **werkgever** een belangrijke rol: hoe krijg je een bedrijf mee in samenwerkingsverbanden waarin wordt ingezet op tijdelijke uitwisseling? Hoe zorg je ervoor dat werkgevers die hierin willen stappen ook effectief bereid zijn om medewerkers (tijdelijk) elders aan de slag te laten gaan en niet enkel zich openstellen voor het ontvangen van externe medewerkers? Tot slot is er ook een rol weggelegd voor vakbonden, professionele aanspreekpunten, en instanties vanuit de privécontext van de werknemer.

Vanuit de co-creatiesessies komen we tot een stappenplan vanuit werknemers- en werkgeversperspectief. Deze stappen bieden een dieper inzicht in de stakeholders die betrokken zijn en welke acties ondernomen worden. Het vormt een basis voor beleidsmakers en andere belanghebbenden bij het ontwerp en uitrollen van maatregelen ter bevordering van werk-naar-werk transitie.

Traject vanuit werknemersperspectief

De stappen hieronder geven een generiek traject mee dat elke werknemer die een werk-naar-werk transitie maakt, doorloopt. De doelgroep is hierbij ruim afgebakend: het gaat om alle werknemers die aan de slag zijn in een job, en die geen intrinsieke ambitie hebben om een werk-naar-werk transitie te maken en hierrond dus niet proactief aan de slag zijn in het kader van hun eigen loopbaansturing. Dit traject kan zich voordoen bij een werknemer die los van de organisatie (of zelfs 'tegen de organisatie in') een werk-naar-werk transitie maakt, of het kan gaan om een werknemer die door de werkgever hierrond wordt gesensibiliseerd en gestimuleerd.



Figuur 13: Traject vanuit werknemersperspectief

Deze stappen stemmen overeen met wat de *'Theory of planned behavior'* (zie Hoofdstuk 2) onderscheidt als stappen die tot een bepaald gedrag leiden (in casu, een werk-naar-werk transitie): een vrijwillige verandering vindt plaats nadat de persoon zich bewust geworden is van de wens of de nood tot verandering (stap 1) en hij/zij deze wens vervolgens koppelt aan mogelijkheden tot veranderingen (stap 2). In een volgende stap wordt op beide voorafgaande fasen voortgebouwd en worden inzichten in eigen noden en mogelijkheden geconcretiseerd (stap 3). Vervolgens wordt actie ondernomen in de vorm van een sollicitatie, deelname aan een transitietraject, ... (stap 4) hetgeen resulteert in een werk-naar-werk transitie (stap 5). In stap 4 en stap 5 kunnen nog verdere ondersteunende acties nodig zijn zoals het volgen van een opleiding nodig om de switch te kunnen maken, of het bieden van sollicitatie-ondersteuning.

In elk van deze stappen kan het proces onderbroken worden waardoor er geen transitie wordt gemaakt – voor een vrijwillige transitie zijn anderzijds wel alle stappen belangrijk om tot een transitie te komen. Het proces kan stoppen omwille van meerdere factoren die zich zowel binnen als buiten de persoon kunnen situeren (zie ook de theorie van *career inaction*, Hoofdstuk 2), bijvoorbeeld:

- Balans opmaken van winst versus verlies: welke obstakels men ziet (gaande van ingebed zijn in sociale context van het werk tot materiële factoren zoals transport, anciënniteit, pensioen en persoonlijke kenmerken zoals faalangst, uitstelgedrag ...). Dit is enerzijds een individueel, cognitief proces, anderzijds spelen contextuele elementen hierin een belangrijke rol
- Korte versus lange termijn focus: concreetheid van het nu en risicoaversie (verlies willen vermijden) maken de kans groot dat een wens of nood niet wordt ingevuld (bv een ontslagvergoeding op korte termijn die meer doorweegt dan de mogelijkheid van een duurzame loopbaan op lange termijn)

Per stap wordt hieronder een overzicht voorzien van de vermelde stakeholders, de samenwerking tussen hen en de acties die worden ondernomen. Hierbij benadrukken we dat de oplistings de output is zoals deze werd aangebracht door de deelnemers aan de co-creatiefase – wellicht is verdere aftoetsing en validering nodig, maar het overzicht biedt ons inziens wel een relevant vertrekpunt om verder aan de slag te gaan rond werk-naar-werk transitie vanuit beleidsopgavepunt.

Stap 1

- De werknemer wordt zich bewust van het feit dat een loopbaantransitie mogelijk / wenselijk is

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
VDAB consultant	Overkoepelende dienst van jobcoaches	Netwerk van jobcoaches versterken / informeren
Werkgever & directe collega's	Centrale vakbonden	Loopbaanbegeleiding inbouwen in welzijnswetgeving
Externe loopbaan adviseur	Marketing & communicatie	Ontwikkelen van een duidelijk en eenvoudig overzicht van bestaande tools
Vertrouwenspersoon / preventiedienst	Vlaamse overheid	
Vakbondsafgevaardigden	Huisartsenverbond	
Sectorfondsen	Werkplekarchitecten	
Persoonlijk netwerk van de werknemer	Dialogoog naar dienstverleners	
Huisarts	Sociale partners	
Job/reintegratiecoach		
Bredere media		

Aangezien we ons hier richten op werknemers die niet proactief en intrinsiek gedreven op zoek zijn naar een werk-naar-werk transitie, is de **fase van bewustwording een kritische fase**, een noodzakelijke voorwaarde voor de volgende stappen.

In stap 1 is het onderscheid *push/pull* belangrijk: een (sluimerende) wens om te veranderen kan expliciet worden, aangedreven door factoren binnen de persoon zelf (bv een groeiend besef dat de huidige job niet meer werkbaar is, dat de motivatie weg is, de goesting om eens iets nieuws te proberen) of in de context (bv besef dat job zal geautomatiseerd worden, een verandering in de bedrijfscultuur, familiale situatie die wijzigt).

Dit maakt dat bij stap 1 er al een gerichte benadering nodig is om bewustwording te stimuleren bij werknemers:

- Is er een individuele wens of nood die ontstaat door push of pull factoren (bv probleem met werkbaarheid, uitgekeken geraken op de huidige job, job onder druk, ...)?
- Gaat het om een collectieve nood – een doelgroep die onder druk komt te staan door veranderingen in de onderneming?

Bewustwording kan ontstaan vanuit een reflectie over de loopbaan, maar kan ook worden getriggerd door andere factoren. Denk bijvoorbeeld aan een persoon die de huisarts consulteert omwille van fysieke klachten en hierdoor aangezet wordt om na te denken over de werkcontext en mogelijke veranderingen in de loopbaan. Bewustwording kan verder ook getriggerd worden door de gezinscontext, bijvoorbeeld

een wijziging in de familiale situatie. Daarnaast is de gezinscontext ook bepalend in de ruimte die er is voor loopbaanreflectie. Is daar voldoende ruimte voor?

Verder speelt sensibilisering hier een rol. Het is belangrijk dat er vanuit het beleid aangegeven wordt dat levenslang leren een onderdeel is van een duurzame loopbaan, en dat ook transities hier deel van uitmaken. Naast het ter beschikking stellen van de info op digitale wijze, is er ook een meer *outreachinge* aanpak nodig om de meest kwetsbare profielen te bereiken. Deze aanpak kan verder gaan dan een mediacampagne, maar kan ook de vorm aannemen van een brede maatschappelijke sensibilisering, zoals bijvoorbeeld gebeurt in het kader van het klimaat.

Stap 2

- De werknemer zoekt informatie op over concrete mogelijkheden of ontvangt informatie hierover

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Loopbaanbegeleider Vakbondsvertegenwoordiging HR-dienst binnen de eigen organisatie VDAB	Werkgevers en sociale partners Sectorfondsen	Integratie bestaande platforms, één vertrekplek Virtuele marktplaats of jobbeurs Duidelijke zichtbaarheid van en laagdrempelige toegang tot HR-diensten binnen de organisatie Ontsluiten arbeidsmarktinfo

Niet iedereen die zich bewust is van het belang van bewegen, of die daartoe een wens heeft, zet dit ook om in actie. Een van de redenen die wordt aangehaald is dat mensen vaak de informatie missen om te weten wat ze kunnen doen (“werknemers zijn geen arbeidsmarktexperts”), en er zijn ook concrete zaken die hen tegenhouden. Er is angst om zekerheden te verliezen, vrees of men alles wel kan meenemen van opgebouwde voordelen enz. Er wordt ook aangehaald dat de profielen die actie ondernemen vaak diegenen zijn met het hoogste professionele zelfvertrouwen. Zich veilig voelen is belangrijk en moet opwegen tegen de angst om in iets nieuws te stappen, het vertrouwde achter te laten. De consequenties moeten helder gemaakt worden.

Voor deze stap wordt aangehaald dat instrumenten nodig zijn om mensen zelf regelmatig te laten nadenken over hun positionering op de interne / externe arbeidsmarkt, zodat ze zich makkelijker bewust worden van wat er verandert en wat hun mogelijkheden zijn. De werknemer moet dit zelf rechtstreeks kunnen initiëren, niet via de werkgever.

Daarnaast is er ook het belang van het onderkennen van extrinsieke en intrinsieke motivatie. Op vlak van extrinsieke motivatie kan je het belang duidelijk maken via bijvoorbeeld competentieprognoses en competentiechecks. Anderzijds mag de intrinsieke motivatie niet vergeten worden of onderschat. Loopbaanbeslissingen hebben een grote emotionele component, zoals ook omschreven werd bij de theorie van loopbaaninertie in Hoofdstuk 2.

Er is momenteel weinig toegankelijke informatie over bijvoorbeeld de mogelijkheden om te veranderen van statuut (bv van ambtenaar naar werknemer), en de gevolgen ervan. Een belangrijke schakel is ook het federale ontslag- en arbeidsrecht, waarbij deelnemers opperen dat dit dient te worden aangepast naar een loopbaanrecht.

Daarnaast kwam ook de positie van de VDAB als loopbaanregisseur ter sprake. Over het algemeen wordt VDAB nog eerder geassocieerd met werkloze werkzoekenden dan met werkenden die interesse hebben in een loopbaanverandering. Maar ook zijn kunnen uiteraard een transitieproces op gang zetten.

De drie hierna volgende stappen werden tijdens de workshop minder uitgebreid besproken, aangezien men het erover eens was dat de eerste twee stappen de meest kritische zijn om inertie te kunnen doorbreken. Er wordt ook opgemerkt dat er **heel wat bestaat voor het in praktijk brengen** van de onderstaande stappen maar dat het **ruimere kader van sensibilisering en informatieverschaffing** (dus stap 1 en 2) hierin een **bepalende rol speelt of en voor wie deze praktijken momenteel hun doel realiseren**.

Stap 3

- De werknemer krijg een beter inzicht in zijn wensen, noden, talenten en welke mogelijkheden en noden er elders zijn

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Loopbaancoach Career assessment (intern of extern) VDAB	360° feedback: werkgever-werknemer-collega's-leidinggevende	Loopbaancheques Koppeling competenties en wensen met mogelijkheden Platform / digitale tool waar alles samenkomt (portfolio) – Mijnloopbaan vdab Financiering / stimulans om alles in kaart te brengen; opbouw van een incentives-systeem voor 'actieve' werknemers

Stap 4

- De medewerker onderneemt actie: stapt in een traject, solliciteert, ... Wat is nodig om de switch te maken?

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Helpdesk, vragenbaak Jobcoach / loopbaanbegeleider Extra opleiding/vorming	Vormingsfondsen	Voldoende info beschikbaar over rechten en plichten

- De werknemer maakt een werk-naar-werk transitie

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Vorige en nieuwe werkgever Externe loopbaanbegeleider Uitzendbureau Jobcoach in de eigen organisatie Bemiddelaar bij VDAB of partner? Career management	Werkgever & VDAB / Private intermediair	Instrument voor tijdelijke jobrotatie (laagdrempelige instap?)

Algemene bevindingen traject werknemersperspectief

We nemen een aantal zaken mee uit deze oplijsting. Ten eerste zien we dat er een **ruime waaier aan actoren** wordt benoemd die elk vanuit hun rol een invloed kunnen hebben op de bereidheid van een werknemer om een transitie te maken. Daarbij is met name de **eerste stap van bewustwording** cruciaal. Deze bewustwording kan gestimuleerd worden vanuit de werkcontext of vanuit de persoonlijke context van een werknemer. Hierbij kunnen zowel individuele factoren (bv. werkmotivatie, burnout) als contextuele factoren (bv. automatisering van de job, reorganisatie, dalend werkvolume) een trigger vormen. Dit zien we ook terugkomen bij de betrokken actoren in de eerste fase en het soort acties dat ondernomen kan worden, door of ten aanzien van deze actoren. Vanaf stap 2 bevinden de actoren zich enkel nog in de werkcontext of ruimere arbeidsmarkt en wordt dus een nood of wens tot verandering, die kan worden aangewakkerd door personen volledig buiten de werkcontext (bv. huisarts) geconcretiseerd met hulp van actoren op de ruimere externe arbeidsmarkt (bv. loopbaanbegeleider) of in de huidige organisatie (bv. HR-dienst).

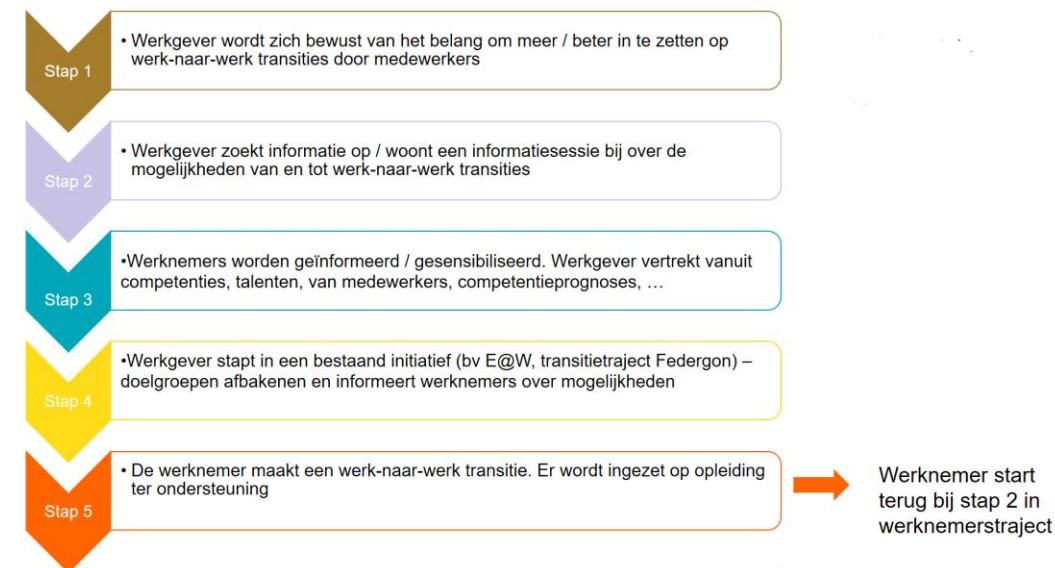
Vandaag is de loopbaancheque de enige maatregel die zich rechtstreeks tot werknemers richt waarbij er onder begeleiding van een loopbaancoach gekeken wordt naar wenselijke loopbaanstappen – maar deze hoeven niet persé een transitie in te houden. VOV is gefocust op competentieversterking en voorziet geen begeleiding van werknemers hierin, en al zeker niet vanuit een ruimer loopbaanperspectief. Omgekeerd wordt er momenteel binnen het systeem van de loopbaanques niet expliciet gefocust op de link met competentieontwikkeling die nodig kan zijn om een loopbaanstap te zetten (of omgekeerd: hoe een loopbaanstap kan toelaten nieuwe competenties te ontwikkelen) – een loopbaancoach is immers niet automatisch ook een ‘leercoach’. Door de bestaande voorwaarden om voor loopbaanques in aanmerking te komen, is het bovendien als enige maatregel te beperkt om ruim te sensibiliseren rond werk-naar-werk transitie.

Sectorfondsen zoals het loopbaanfonds van Alimento richten zich wel rechtstreeks tot werknemers (binnen de sector) en hebben in die zin het potentieel om werknemers meer gericht te sensibiliseren omtrent het belang of de nood van een transitie, en dit meteen ook te koppelen aan informatieverstrekking en verdere ondersteuning (waaronder ook opleiding) in de daarop volgende stappen – maar in de meeste sectorfondsen blijft dit gefocust op (her)terwerkstelling binnen de sector.

Traject vanuit werkgeversperspectief

In Fase 2a zagen we dat de meerderheid van de initiatieven voor het stimuleren van werk-naar-werk transitie momenteel de werkgevers mee betrekken – m.a.w. dat transitie worden gestimuleerd via initiatieven die werkgevers nemen of waar ze mee instappen. We stelden eerder ook vast dat in heel wat initiatieven werkgevers dergelijke samenwerkingen vooral zien zitten als manier om (tijdelijk) nieuwe medewerkers aan boord te krijgen als respons op capaciteitsnoden. Men is er minder snel voor gewonnen om boventallige medewerkers tijdelijk uit te lenen uit vrees voor het definitieve verlies van de medewerker. Een initiatief zoals Experience@Work richt zich dan weer wel op het uitlenen van werknemers, waarbij het dan om de doelgroep van oudere werknemers gaat die riskeren op termijn niet meer inzetbaar te zijn in hun huidige organisatie. Ook zagen we dat een initiatief door de werkgever niet automatisch iedereen in de doelgroep mobiliseert. Werk-naar-werk transitie stimuleren via initiatieven gericht op werkgevers mogen met andere woorden niet beperkt blijven tot aandacht voor hoe werkgevers hierin mee krijgen. Het is belangrijk dat ook de volgende stap – hoe werknemers mee krijgen – wordt gezet.

Voor dit tweede perspectief werkten we tijdens de workshops een traject uit waarbij in eerste instantie de werkgever zelf wordt gemobiliseerd om werk-naar-werk transitie te stimuleren bij werknemers. De werkgever is hierbij een breed begrip. De eerste stap kan gezet worden door de werkgever, of een andere stakeholder binnen de organisatie, zoals bijvoorbeeld de HR-medewerker of vakbondsafgevaardigde. Daarnaast is het belangrijk om te vermelden dat dit traject werkgever-gedreven start, maar ook de werknemer zelf speelt hier uiteraard een belangrijke rol. De werknemer is betrokken vanaf stap 1 en is de uiteindelijke beslissingsnemer.



Figuur 14: Traject vanuit werkgeversperspectief

Per stap wordt vervolgens een overzicht voorzien van de betrokken stakeholders, de samenwerking tussen stakeholders en de acties die dienen te worden ondernomen – zoals deze door de deelnemers aan de workshops werden benoemd.

Algemeen wordt ook hier benadrukt dat het belangrijk is een onderscheid te maken tussen initiatieven die eerder **reactief** van aard zijn (vermijden van een individueel of collectief ontslag, alternatief voor outplacement) of **proactief** (stimuleren van ruimere inzetbaarheid). Het is belangrijk dat een werkgever vooruit kijkt, naar zijn mensen en naar wat nodig is voor hun inzetbaarheid. Dat is een proactieve aanpak. Aandacht voor blijven leren en inzetbaarheid. Tegelijk is er de realiteit van vraag en aanbod, m.a.w. het matchen van noden en talenten op de korte en de lange termijn. Daarbij mag de economische realiteit die werkgevers stuurt, niet uit het oog verloren worden. Maar tegelijk is sensibilisering van werkgevers nodig, over het belang van brede ontwikkeling van werknemers doorheen hun loopbaan met het oog op matching op de lange termijn – en dat dit betekent dat ze breder moeten worden opgeleid.

Daarbij is het ook bij werkgevers nodig om aandacht te hebben voor de processen die maken dat werkgevers vaak opteren voor het zolang mogelijk inzetten van werknemers in hun huidige job en die we uit de theorie van *career inaction* kunnen afleiden. Denk bijvoorbeeld aan het risico op verlies van werknemers die men tijdelijk uitleent aan een andere organisatie bij capaciteitsschommelingen. Of het vroegtijdig vertrek van een werknemer uit een job die op termijn wel zal verdwijnen of geautomatiseerd wordt, maar waarbij het op de korte termijn wel nodig is dat er nog altijd iemand is die die job doet.

Het systeem van loopbaancheques is gericht op werknemers – om loopbaangespreken in organisaties meer ingang te doen vinden wordt vermeld dat het (bv. in combinatie met de competentiecheck die wordt uitgewerkt) toch zinvol kan zijn om ook naar werkgevers toe hiervoor ondersteuning te bieden. De engagementen / initiatieven die in het ‘Alle Hens aan Dek’ akkoord’ zijn opgenomen (o.a. ondersteuning van interne loopbaanbegeleiding, gezamenlijk besluitrecht VOV) verdienen daartoe de nodige aandacht en opvolging. Er wordt opgemerkt dat er momenteel nogal veel projectmatige invulling is, bijvoorbeeld ESF projecten, maar dat er weinig structureels gebeurt – en dat het nodig is ook het potentieel tot structurele verankering van tijdelijke AHAD initiatieven te bekijken.

Voor vakbonden wordt een belangrijke consulterende rol gezien naar werknemers toe. Enerzijds binnen de directe werkcontext (dus délégués moeten hierin mee zijn), anderzijds ook los daarvan (vakbonden die hun leden sensibiliseren/ondersteunen los van hun huidige werkcontext). Er wordt opgemerkt dat sociaal overleg een hefboomeffect kan creëren wanneer vakbonden reeds vanaf stap 1 worden betrokken – bij een goede werkgever is dit het geval.

Stap 1

- Werkgever wordt zich bewust van het belang om meer / beter in te zetten op werk-naar-werk transitie door medewerkers

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
De overheid (cf. NL systeem TWL?) Sociaal secretariaat Vakbonden Vormingsfondsen Overige externe HR-dienstverleners Werkgelegenheidsplan Werknemers zelf	Koepelorganisaties Academici, werkgeversorganisaties, overheid Huidige leidinggevenden / intern career center	War for talent: WG wil (goede) mensen niet kwijt: what's in it for me? Sensibiliseringsactie vanuit de overheid (o.a. via adviseurs) Jobrotatie binnen sectoren RSZ voordeel? Onderzoek vanuit de overheid en sectororganisaties

Stap 2

- Werkgever zoekt informatie op / woont een informatiesessie bij over de mogelijkheden van en tot werk-naar-werk transitie

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Werkgeversfederaties Sectororganisaties		Speelveld, condities rond 'geven' en 'nemen', talent switches...

Stap 3

- Werknemers worden geïnformeerd / gesensibiliseerd. Werkgever vertrekt vanuit competenties, talenten, van medewerkers, competentieprognoses, ...

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
HR-consultants Externe HR-dienstverleners Sectorfondsen Leidinggevenden Werknemer zelf Interne jobcoaches	Samenwerking tussen HR en leidinggevenden nodig	Gesprek met de medewerker aangaan (eventueel tools ter ondersteuning van loopbaangesprekken) Info omtrent jobwissels beschikbaar stellen voor werknemers

Stap 4

- Werkgever stapt in een bestaand initiatief (bv E@W, transitietraject Federgon) – doelgroepen afbakenen en informeert werknemers over mogelijkheden

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Netwerk van werkgevers Neutrale overkoepelende partij Sectoraccounts VDAB (Private) arbeidsbemiddelaar, uitzendbureau	Vakbonden Intern en extern loopbaancenter, VDAB, opleidingsfonds, loopbaanfonds	Incentives Financiële push? Erkenning van werkgever die transities actief stimuleert (niet enkel bij boventalligen, ook proactieve werk-werk transities) Formele afspraken WGs en WNs, CAO's intersectorale werk-werk transities Wijzigingen in arbeidswetgeving

Stap 5

- De werknemer maakt een werk-naar-werk transitie. Er wordt ingezet op opleiding ter ondersteuning

Met wie komt hij/zij in contact?	Wie moet hiertoe samenwerken?	Welke acties zijn hiervoor nodig?
Sectorfondsen Opleidingsbedrijven	Koepel van aanbieders / facilitatoren van leren Ontwikkelaar van evaluatieplan & instrument	Aanhaken bij kwalitatief toekomstgericht open aanbod Perceived internal & external employability van werknemers als meetcriterium Meetinstrument over organisaties heen, slimme indicatoren, benchmarking opportuniteit Kennis opleidingsaanbod

HOOFDSTUK 6 – CONCLUSIES EN BELEIDSAANBEVELINGEN

De transitionele arbeidsmarkt is als concept niet nieuw, maar zit nog (steeds) niet in onze cultuur verweven. Werk-naar-werk transitieën zijn een inherent onderdeel van een loopbaanmodel waarin alle werkenden eigenaarschap over hun loopbaan ervaren, en daartoe acties willen en kunnen ondernemen die de duurzaamheid van hun loopbaan ten goede komen, daarin ondersteund door werkgevers, intermediairen en andere spelers op de arbeidsmarkt, en door een arbeidsmarktbeleid dat inzet op het versterken van deze loopbaancultuur bij alle actoren. Dit vraagt niet enkel van werkenden een andere kijk op loopbanen en loopbaantransities, maar van alle stakeholders.

De maatregelen en cases die we in dit rapport bespraken en de input die uit de co-creatiefase naar voren kwam, maken duidelijk dat een andere kijk op loopbanen nodig en mogelijk is, maar nog verre van 'mainstream'. In dit hoofdstuk vatten we onze voornaamste conclusies samen, geven we een aantal overkoepelende reflecties mee en formuleren we aanbevelingen voor het beleid.

6.1 VOORNAAMSTE VASTSTELLINGEN

Uit het **breedbeeld** dat we schetsten (Hoofdstuk 3) kwam naar voren dat er **heel wat initiatieven** bestaan die werk-naar-werk transitieën kunnen stimuleren, maar dat het landschap **versnipperd** is. Er is een **diversiteit aan formules** waarbij maatregelen ook verschillen in de mate van concreetheid, de termijn waarop ze zich richten en het proces dat een werknemer doorloopt om een transitie te maken. Ook zijn er verschillen qua doelgroep, betrokken partijen en initiatiefnemer(s). We zagen naast een aantal structurele maatregelen ook heel wat recente, tijdelijke maatregelen als reactie op de coronacrisis. Deze diversiteit is enerzijds positief omdat er op deze manier een brede waaier aan mogelijkheden bestaat om in te zetten op werk-naar-werk transitieën. Dit is nodig gegeven de diversiteit aan contexten (zowel wat persoonlijke context als organisatie- en sectorcontext betreft). Tegelijk ontbreekt er hierdoor een coherente benadering die gericht inzet op het stimuleren en ondersteunen van werk-naar-werk transitieën. Opvallend is ook dat veel initiatieven zich ofwel op de werknemer ofwel op de werkgever richten, en zich focussen op ofwel opleiding, ofwel loopbaan(her)oriëntatie. Er ontbreekt dus vaak een integrale aanpak, die nochtans belangrijk is om loopbaaninertie te helpen doorbreken.

Deze **integrale aanpak** vonden we wel terug in een aantal van de cases die we in Hoofdstuk 4 (**dieptebeeld**) verder uitwerkten. We selecteerden een aantal cases die zich van elkaar onderscheiden qua doelgroep (bv. oudere werknemers, boventallige werknemers als gevolg van de coronacrisis). De meeste cases kenmerken zich door een samenwerking tussen **meerdere stakeholders** (al dan niet met ondersteuning van intermediairen of VDAB), waarbij zowel de werkgever als de werknemer betrokken worden. Er wordt tevens in meerdere cases aandacht besteed aan **begeleiding en opleiding**.

Tijdens de workshops in de **co-creatiefase** (Hoofdstuk 5) bleek het belang van **sensibilisering** een eerste noodzakelijke stap om zowel bij werknemers als werkgevers loopbaaninertie te doorbreken. Daarbij werd ook benadrukt wat al in de voorgaande fases naar voren kwam: de nood aan duidelijke **informatieverstrekking** – zowel om het klassieke loopbaanmodel te doorbreken als om werkgevers en

werknemers te ondersteunen in het verkennen van mogelijkheden. Een terugkerend thema was ook de nood om niet te blijven hangen in projectmatige en tijdelijke initiatieven, maar om bestaande maatregelen meer vanuit **een coherent beleidskader** aan te bieden.

6.2 OVERKOEPELENDE REFLECTIES

Vooraleer in te gaan op de aanbevelingen, formuleren we een aantal overkoepelende reflecties die belangrijk zijn om daarin mee te nemen.

Aandacht voor doelgroepen en loopbaanperspectief

Ten eerste is **het maken van werk-naar-werk transitie een gelaagd gegeven**. Ook al wordt onze arbeidsmarkt als geheel gekenmerkt door een eerder beperkte loopbaanmobiliteit, toch zien we grote verschillen qua doelgroepen. Het is belangrijk om werk-naar-werk transitie niet als een doel op zich te beschouwen, maar als een manier om matching tussen noden en talenten te realiseren op een duurzame manier.

Een hoge mate van mobiliteit is niet automatisch een teken van een duurzame loopbaan, denk aan diegenen die omwille van hun **kwetsbare positie** (een gebrek aan diploma, preciaire levenssituatie) een **zeer hoge loopbaanmobiliteit** vertonen, omdat ze in jobs tewerkgesteld zijn met grote schommelingen in vraag en aanbod, of vooral tijdelijke tewerkstelling kennen. Voor deze groep is de uitdaging veeleer om tot meer stabiliteit in de loopbaan te komen – we hebben deze niet opgenomen in dit onderzoek.

De focus van deze studie lag op diegenen die **lage mobiliteit** vertonen en **weinig eigenaarschap ervaren**. Door langdurig in dezelfde job en werkcontext tewerkgesteld te zijn, kan het onderscheid gaan vervagen tussen de ‘job’ en de ‘loopbaan’ en wordt de inertie versterkt wanneer er niet actief wordt ingezet op het opdoen van nieuwe ervaringen. Wanneer automatisering of andere veranderingen hun intrede doen, is dit vaak de meest kwetsbare groep omdat hun bewegingskapitaal ontbreekt om vlot een succesvolle transitie te kunnen, willen of durven maken (Desmet & De Vos, 2020).

In onze studie bouwden we een (beperkte) co-creatiefase in – waarbij van in het begin duidelijk werd dat er meerdere doelgroepen of *persona's* zijn en dat een verdere afbakening van en inzicht in deze *persona's* nodig is voor effectieve beleidsmaatregelen.

Daarbij is het ook belangrijk om een **loopbaanperspectief** te nemen: de loopbaan is immers een dynamisch gegeven en ontwikkelt zich over de tijd heen. Vanuit dit perspectief bekeken, doet loopbaaninertie zich niet altijd voor van bij de start van de loopbaan (de loopbaanmobiliteit ligt bijvoorbeeld hoger bij jongere dan bij oudere werknemers). **Doorheen de loopbaan** zien we bij velen geleidelijk meer **stabiliteit dan dynamiek**, onder meer door een groeiende pad-afhankelijkheid (De Vos et al., 2021), zie ook Hoofdstuk 2. Zowel het loopbaanbeleid in organisaties, als institutionele elementen (bv pensioenopbouw, anciënniteit) dragen bij tot het creëren van een gouden kooi die ook bij initieel mobiele werknemers, over de tijd heen loopbaaninertie kan creëren.

Werk-naar-werk transitie stimuleren vraagt dus aandacht voor doelgroepen én evolutie doorheen de loopbaan.

Doorbreken van de status quo

Ten tweede, en aansluitend op dit laatste, is het belangrijk om op te merken dat een transitie maken betekent dat **werknemers tijdelijk of structureel uit hun huidige job stappen en één of meerdere grenzen oversteken**. Dit betekent altijd het achterlaten van een vertrouwde context en zekerheden om een stap te zetten in het onbekende. De kenmerken van die context kunnen mee beïnvloeden wat de kans is tot het maken van een transitie – hoe sterker men verweven zat in die context hoe groter de kans dat mensen de status quo verkiezen eerder dan de stap naar het onbekende. Hierin spelen een aantal psychologische factoren een rol (bv. de band met collega's, werk-privé balans, ervaren zinvolheid van de job en algemene tevredenheid over en gehechtheid aan de job of werkgever), maar ook materiële factoren (bv. woon-werk afstand, werkuren, loon, anciënniteitsvergoeding, extralegale voordelen, pensioen). In vergelijking met de potentiële nieuwe situatie zullen al deze factoren mee in de weegschaal worden gelegd, en afhankelijk van de persoonlijke noden, ambities of waarden zullen sommige ervan meer doorwegen dan andere. Vanuit onze 'begrensde rationaliteit' (Kahneman, 2011) zullen tastbare zaken daarbij doorwegen, alsook de concreetheid van de informatie die men heeft over de 'as is' situatie. Met andere woorden: wanneer men een aantal materiële zaken moet 'opgeven' of erop zal inboeten in een nieuwe situatie (bv. wegvallen van extralegale voordelen, lager loon, langere woon-werktijd...) dan zullen deze argumenten eerder leiden tot voorkeur voor behoud van de huidige situatie. Dit speelt zelfs wanneer de nieuwe situatie dezelfde voorwaarden biedt – doorgaans moet een nieuwe situatie ons het perspectief van 'verbetering' geven ten opzichte van de oude, anders zijn we geneigd 'het zekere voor het onzekere' te nemen. Doordat de toekomstige situatie per definitie ook minder gekend is dan de oude, is er minder tastbare informatie die meegenomen kan worden in de vergelijking waardoor ook dit de kans vergroot dat mensen opteren om niet in een transitie te stappen (De Vos, 2013; Verbruggen & De Vos, 2019). Materiële zaken kunnen daarbij nog relatief makkelijk vergeleken worden, maar de fit met de collega's, en of men de job graag en goed zal doen, is veel minder makkelijk a priori te vergelijken.

De focus van dit onderzoek lag op **werknemers die zelf niet spontaan vanuit een loopbaanambitie of behoefte tot verandering op zoek zijn naar iets nieuws**. Dit betekent dus dat maatregelen, om effect te hebben, voldoende aandacht moeten besteden aan het tastbaar maken van de voordelen van de nieuwe situatie, en zekerheden moeten inbouwen om medewerkers aan te moedigen een stap te zetten. Daarnaast moeten ze ook rekening houden met het ruimere institutionele kader dat gedrag mee zal beïnvloeden (bv. loonverschillen tussen sectoren, pensioenopbouw, ontslagrechten).

Daarbij zal aanwakkeren van **intrinsieke motivatie** belangrijk zijn, maar evenzeer **extrinsieke motivatie**: het duidelijk maken van de ruimere context, hoe deze evolueert, welke competenties meer of minder belangrijk zijn, welke alternatieven er mogelijk zijn, wat de gevolgen zijn voor en van een mogelijk jobverlies. Deze informatie kan helpen om het toekomstbeeld duidelijker en concreter te maken – met daarbij ook aandacht voor evolutie van de huidige context (sector, beroep, ...).

Reactieve en proactieve aanpasbaarheid bewerkstelligen

Vanuit de idee dat een loopbaan staat voor levenslang leren, en de persoon aan het stuur staat van de eigen loopbaan, betekent een **proactieve benadering van werk-naar-werk transitie**s dat werknemers zich bewust zijn van het feit dat ze niet hun loopbaan lang dezelfde job kunnen blijven doen en dat bijleren en transitie hiertoe belangrijk zijn. Dit gaat ruimer dan enkel een werk-naar-werk transitie maken. Het omvat ook zaken zoals op zoek gaan naar nieuwe leerkansen, uitdagingen en interne loopbaanmogelijkheden die de duurzaamheid van de loopbaan versterken. Binnen organisaties betekent een proactieve benadering dat de dialoog rond loopbanen een inherent deel uitmaakt van de arbeidsrelatie, en dit zowel op een collectief als individueel niveau. Het betekent ook dat werknemers worden gestimuleerd om nieuwe ervaringen op te doen, bijvoorbeeld via interne mobiliteit. Het impliceert dat de werkgever daarbij de aandacht voor de loopbaan niet beperkt tot de organisatiegrenzen en een ruimere aandacht voor inzetbaarheid inbouwt. Deze proactieve aanpak draagt bij tot een schokbestendige arbeidsmarkt en kan op die manier bijdragen tot het verhogen van de werkzaamheidsgraad.

In realiteit zien we vaak een meer **reactieve benadering van werk-naar-werk transitie**s. Bijvoorbeeld om werkloosheid te vermijden in geval van jobverlies of skill-mismatch door wijzigende competentienoden, of om re-integratie na burnout te bevorderen. Dit zien we op organisatieniveau wanneer er wordt ingezet op transitie in het kader van een herstructurering of met focus op specifieke doelgroepen van werknemers en dit wordt gezien als alternatief voor (tijdelijke) werkloosheid.

Merk op dat **reactief en proactief hier niet normatief bedoeld** zijn. Heel wat van de maatregelen die we opnemen in ons breedbeeld (Hoofdstuk 3), kunnen we als een reactie zien op een situatie waarin de nood tot transitie zich aftekent. Dergelijke initiatieven kunnen, door de aandacht op transitie te vestigen, ook bijdragen aan een **sterkere bewustwording** van het belang ervan en op die manier ook de **openheid voor proactieve transitie stimuleren**. Beide zijn belangrijk om te vermijden dat er ‘met de kraan open wordt gedweild’ door enkel te focussen op reactieve maatregelen. Anderzijds is het wel belangrijk om **duidelijk te zijn waarop een maatregel zich richt** en beide niet te vermengen: dus duidelijk communiceren over het doel en de doelgroep van een maatregel. Maatregelen kunnen niet tegelijk én een ‘probleem’ oplossen én wervend zijn voor diegenen die proactief rond hun loopbaan aan de slag zijn.

Inzetbaarheid en wendbaarheid gaan hand in hand

Loopbaantransities versterken inzetbaarheid. Ze vormen een middel om werkloosheid te vermijden door een directe overstap van werk naar werk te maken. Door nieuwe werkervaringen op te doen in een andere context, ontwikkelen werknemers niet enkel nieuwe **functionele competenties**, maar versterken ze ook belangrijke **transversale competenties** zoals aanpassingsvermogen of sociale vaardigheden, die belangrijk kunnen zijn voor hun verdere loopbaan. Bovendien zijn werk-naar-werk transitie niet enkel belangrijk voor competentieontwikkeling, maar kunnen ze ook iemands **psychologisch kapitaal** versterken (het geloof in eigen kunnen, optimisme, hoop, veerkracht) (Luthans et al., 2004), en **eigenaarschap** over de loopbaan creëren.

Omgekeerd zullen competenties en psychologisch kapitaal, maar ook het eigenaarschap dat werknemers ervaren, de motivatie tot het maken van een transitie, en de kansen op een succesvolle loopbaantransitie mee beïnvloeden.

Een aantal van de cases die we bespraken, zetten in op beide en dit is belangrijk. Weerstand tegen het maken van een transitie valt te begrijpen wanneer mensen schrik hebben dat ze de nieuwe job niet zullen kunnen omwille van een mismatch in competenties of omdat ze niet over het nodige zelfvertrouwen beschikken. Omgekeerd zal een opleiding alleen niet meteen tot een transitie leiden wanneer er geen inzicht is in waar men buiten de huidige job/organisatie/sector terecht kan. Een **opleidings- en loopbaanoffensief** dient met andere woorden integraal op beide te focussen.

Eigenaarschap is in deze een centrale variabele, de loopbaan kunnen en willen in eigen handen nemen. Maatregelen die inzetten op werk-naar-werk transitie kunnen enerzijds niet te zeer uitgaan van de assumptie dat iedereen dat eigenaarschap spontaan opneemt (om diverse redenen) – begeleiding is daarom nodig. Anderzijds mag dit niet overhellen naar een vorm van begeleiding die de werknemer (nog meer) in de ‘ontvangende’ modus brengt. Naast opleiding is loopbaanbegeleiding dan ook belangrijk om de persoon de nodige loopbaancompetenties te laten ontwikkelen.

6.3 AANBEVELINGEN

We bundelen de voorgaande inzichten in een aantal aanbevelingen om werk-naar-werk transitie te stimuleren, met daarbij aandacht voor de ‘waarom, wat, hoe en wie’.

Waarom: inzetten op sensibilisering

Tijdens de co-creatiefase (Hoofdstuk 5) werd reeds benadrukt dat sensibilisering een cruciale eerste stap is, maar dat maatregelen tegelijk niet mogen blijven hangen in deze fase. Waar het uiteindelijk op aankomt, is het realiseren van **matching tussen noden en talenten**. Dit is belangrijk voor de arbeidsmarkt als geheel, en hierbij hebben zowel werknemers als werkgevers baat. Sensibilisering dient zich hierop te enten, daarbij aandacht gevend aan zowel intrinsieke als extrinsieke elementen die het belang van een transitie belichten.

Aandacht geven aan wat er verandert (in de context, het beroep, de sector; inzicht geven in veranderende noden) via een wervend verhaal is nodig, gecombineerd met aandacht voor de mogelijkheden die dit voor een persoon kan creëren (inzicht in talenten). Daarbij kan ook aandacht worden gegeven aan mogelijke gevolgen van het *niet* inzetten op transitie.

Hiervoor kan een trechterbenadering worden gevolgd:

- Algemene communicatiecampagnes naar de brede bevolking;
- Gerichte interactie met sectoren (via het intersectoraal en sectoraal overleg);
- Op regionaal niveau door actoren in een ecosysteem samen te brengen (zie ook verderop: hoe & wie).

We zien hierbij ook een momentum in de **steunmaatregelen** die momenteel zijn genomen als reactie op de pandemie. Momenteel zijn er diverse initiatieven opgestart om tijdelijke werk-naar-werk transitie te bevorderen. Deze maatregelen zijn concreet en op die manier erg waardevol om breder te sensibiliseren over wat nodig en mogelijk is. We adviseren daarbij om lopende projecten te gebruiken als hefboom om het dominante loopbaanmodel te doorbreken en de huidige groei aan initiatieven te gebruiken als opstap naar mainstreaming.

Het inzetten op sensibilisering en zo meer openheid realiseren voor werk-naar-werk transitie betekent ook anders omgaan met transitie, en deze niet enkel als een middel te beschouwen om mogelijk grotere problemen (bv. ontslag) te voorkomen. Een valkuil in organisaties is bijvoorbeeld dat er selectief gekeken wordt naar het stimuleren van transitie bij doelgroepen waarvoor zich een mogelijk probleem stelt, bijvoorbeeld oudere werknemers wiens inzetbaarheid beperkt is of werknemers met hoge anciënniteit wiens job dreigt te worden geautomatiseerd en wiens competenties overbodig dreigen te worden. Dergelijke focus is enerzijds terecht maar mag anderzijds niet leiden tot het ‘problematiseren’ van werk-naar-werk transitie. Sensibiliseren kan hier ook gaan over het risico van enkel in te zetten op retentie en het versterken van jobspecifieke vaardigheden bij werknemers in eerdere loopbaanfasen. Er dient met andere woorden een goed gedoseerde aandacht te gaan naar (anticiperen op) **problemen van mismatch** enerzijds, en de **mogelijkheden en kansen op matching** anderzijds.

Wat werknemers betreft, kan de directe persoonlijke context een belangrijke rol spelen in hoe mensen naar hun loopbaan kijken – meer aandacht voor het delen van ervaringen met loopbaantransitie kan hierbij helpen. Een bredere aandacht voor het loopbaan thema kan dergelijke gesprekken ook stimuleren, denk bijvoorbeeld aan (zoals werd geopperd tijdens onze focusgroep) een ‘reality’ programma dat zich richt op het maken van loopbaantransitie, of bredere campagnes via het middenveld, huisartsen.

Om tot een nieuw loopbaanmodel te komen, mag ook de stap van de schoolloopbaan niet worden overgeslagen en is het nodig om ook daar reeds sterker in te zetten op de verbinding tussen competenties en loopbanen, tussen zelfinzicht en inzicht in de context, en het feit dat deze niet statisch zijn. De **dynamiek van levenslang leren en ontwikkelen** is met andere woorden een thema dat, naast het belang van een diploma als toegangspoort tot de arbeidsmarkt, de nodige aandacht dient te krijgen binnen de schoolcontext.

Wat: brede set van initiatieven in een coherent kader

Eerder concludeerden we ook dat er reeds heel wat maatregelen bestaan, maar dat het landschap versnipperd is. We pleiten niet zozeer voor nieuwe maatregelen, maar voor het samenbrengen ervan in een coherent kader. Gezien de **diversiteit aan doelgroepen** en **contexten** is een brede set van initiatieven nodig om werk-naar-werk transitie te realiseren. Deze dienen echter binnen een coherent kader te worden geplaatst. De vraag die ons daarbij richtinggevend lijkt is “in hoeverre, hoe en voor wie faciliteert een initiatief werk-naar-werk transitie?”

Dimensies waarop bestaande initiatieven zich onderscheiden zijn:

- Tijdelijk - structureel
- Reactief - proactief

- Focus op werknemers – werkgevers
- Betrokken partijen
- Focus op opleiding – begeleiding – transitie
- Focus op specifieke doelgroep – algemeen

Doorheen het rapport benadrukten we reeds het belang van een **integrale aanpak** waarbij zowel opleiding als begeleiding naar en in een transitie nodig zijn. Bij het maken van beleidskeuzes kan dit een ankerpunt zijn, waarbij we ook linken zien naar de momenteel in uitwerking zijnde competentiechecks. Daarbij kunnen bestaande maatregelen zoals de loopbaancheques en het VOV worden (her)bekeken op hun rol in het direct of indirect (als flankerende maatregel) faciliteren van een werk-naar-werk transitie. Een aantal maatregelen die we in Hoofdstuk 3 bespraken, beperken zich tot het aanbieden van een platform (voornamelijk op werkgevers gericht) – daarbij is de impact mogelijks beperkt wanneer dergelijk initiatief niet geflankeerd wordt met maatregelen gericht op het sensibiliseren over / begeleiden van werkgevers en werknemers naar deze platformen.

We bespraken eerder ook het onderscheid tussen tijdelijke en structurele maatregelen en het belang van het juist positioneren van een maatregel als zijnde meer reactief of meer proactief van aard. Daarbij is uiteraard een evaluatie nodig van lopende maatregelen, niet enkel wat betreft hun impact op de betrokken doelgroep maar ook wat betreft hun **generaliseerbaarheid** en transfer naar andere contexten en mogelijkheden tot een structurele verankering. De opvolging van de proeftuinen die momenteel als ESF-projecten worden uitgerold zal in dat opzicht ook tot relevante inzichten kunnen leiden. We adviseren ook een bredere opvolging van een aantal maatregelen die momenteel lopende zijn, denk onder andere aan de initiatieven die op lokaal niveau zijn genomen in steden als Gent, Antwerpen en Brugge, en sectorale initiatieven. Het viel niet binnen de scope van deze opdracht om een impactstudie uit te voeren, en uit de cases bleek bovendien dat de meerderheid van de bestudeerde cases nog in de beginfase staat, maar onze cases en het breedbeeld dat we schetsten bieden wel een kader om meer gerichte monitoring en evaluatie op te zetten met het oog op meer structurele uitrol/ondersteuning.

We stelden al eerder dat er een nood is aan zowel **proactieve als reactieve** maatregelen. Het ondersteunen van initiatieven die enerzijds meer curatief of preventief zijn, en anderzijds initiatieven die meer proactief inzetten op werk-naar-werk transities is nodig evenals het onderscheid maken tussen beide – net om de algemene teneur van ‘een transitie maak je omdat er een probleem dreigt’ te vermijden. Daarbij is het ook nodig een onderscheid tussen beide te maken omdat ze zich doorgaans op twee verschillende doelgroepen richten. Dit leert ook de ervaring van organisaties met interne mobiliteitscentra. Wanneer deze worden geassocieerd met probleemsituaties (bv. initieel opgezet voor interne herallocatie bij sluiting van een afdeling), is het moeilijk om tegelijk ook werknemers te bereiken die proactief rond een transitie willen nadenken. Een duidelijke kadering is met andere woorden nodig. Een meer **inhoudelijke** differentiatie kan daarbij helpen (zie bijvoorbeeld de drie types die Acerta onderscheidt), om van daaruit als beleid keuzes te maken naar mate en aard van ondersteuning. Daarbij dienen ook **hybride vormen** van transities verder te worden bekeken – denk bijvoorbeeld aan het proefproject ‘duaal lesgeven’ dat in Vlaanderen recent werd opgezet en waarbij werknemers uit de chemie- en farmasector enkele uren per week les kunnen geven in het middelbaar onderwijs.

Hoewel het uiteindelijk altijd de **werknemer** is die een transitie maakt, verschillen maatregelen in de **focus** die ze nemen, zijnde de werknemer begeleiden (bv. loopbaanbegeleiding) of samenwerking tussen werkgevers faciliteren. We adviseren ook hier een integrale aanpak. Maatregelen die zich focussen op werknemers los van de context hebben het voordeel om sterker vanuit individuele talenten en noden te kunnen vertrekken maar daarbij zal matching met wat er extern mogelijk is wel belangrijk zijn om tot transities te komen. Maatregelen die vanuit een werkgeversoogpunt starten, vertrekken eerder vanuit die noden en mogelijkheden in de externe context, hierbij is het belangrijk ook oog te hebben voor wat individuele talenten en noden van werknemers zijn om hen hierin mee te krijgen. Daarbij spelen diverse partijen een rol (zie verder bij 'Wie').

Hoe: begeleiding en ondersteuning via samenwerkingsverbanden

Voortbouwend op voorgaande, adviseren we om maximaal in te zetten op het begeleiden en ondersteunen van **samenwerkingsverbanden**, waarbij de **verbinding** wordt gemaakt tussen **dynamische loopbanen en levenslang leren**. Daartoe is het nodig om de juiste partijen samen te brengen in een ecosysteem. Vanuit het lokale niveau meerdere partijen (intersectoraal) samenbrengen lijkt ons daarbij de meest wenselijke optie, naast het verder inzetten op een heroriëntering van sectorfondsen naar loopbaanfondsen.

Daarbij is het nodig om zowel naar werknemers als werkgevers toe verdere stappen te zetten om transities zo **laagdrempelig** mogelijk te maken. Voor werknemers kan een integratie in een **loopbaanplatform** ('Mijn Loopbaan') helpen om inzicht te krijgen in zowel inhoudelijke elementen (cf. competentiecheck, link tussen competenties en -wijzigingen in- competentienoden, opleidingsmogelijkheden) als juridische en administratieve aspecten (o.a. rechten en plichten, pensioenopbouw, mogelijke tegemoetkomingen). Deze toegang tot informatie is belangrijk om werknemers mee te krijgen in een verhaal van transities – we stellen immers in meerdere cases vast dat de uitdaging erin zit om voldoende werknemers aan te zetten om een transitie te maken – ook wanneer ze er door hun werkgever rond worden gesensibiliseerd. De huidige voorwaarden om loopbaancheques te mogen opnemen dienen in die context ook te worden herbekeken – zeven jaar is immers een erg lange periode in de snel wijzigende arbeidsmarkt van vandaag.

Hetzelfde geldt voor het bereiken van meer werkgevers. Uit de cases leerden we dat het mogelijk maken van transities via werkgeverssamenwerkingen behoorlijk complex is – het juridisch kader dient daarbij verder te worden bekeken ook in overleg met het federale niveau. Administratief blijken heel wat constructies ook behoorlijk complex te zijn wat werkgevers kan afschrikken om preventief in te zetten op een transitie eerder dan de 'vertrouwde weg' te volgen bij individueel of collectief ontslag. Begeleiding van werkgevers is hierin nodig – waarbij het een beleidskeuze is om verder in te zetten op de rol van intermediären of andere externe partijen die hierin een rol kunnen spelen. Naast aandacht voor het administratief en juridisch kader is het ook voor het meekrijgen van werkgevers belangrijk om de nodige inhoudelijke informatie en ondersteuning te voorzien (bv. de competentiecheck voor bedrijven).

Algemeen benadrukken we nog eens de nood om voldoende ondersteuning te voorzien qua opleiding en begeleiding. Een werk-naar-werk transitie vraagt meestal om een herscholing of bijscholing. Afhankelijk van de context kan dit om een formele of informele opleiding gaan of kan via werkplekleren een leercurve

worden doorlopen. Er dient te worden bekeken hoe bestaande instrumenten kunnen worden ingezet om werknemers te ondersteunen die op eigen initiatief een transitie maken (bv. opleidingscheque, ondersteuning voor zij-instromers), maar ook werkgevers (bv. KMO-portefeuille, ESF financiering). Een inclusieve aanpak en maatwerk zijn daarbij belangrijk, waarbij voor specifieke doelgroepen meer gerichte begeleiding en coaching nodig zal zijn.

Wie: stakeholder perspectief – inzetten op ecosystemen

Uit bovenstaande komt duidelijk naar voor dat meerdere partijen betrokken zijn bij het mogelijk maken en realiseren van werk-naar-werk transitie. De **werknemer** staat daarbij centraal, en **werkgevers** dienen te willen meegaan in een verhaal waarbij wordt ingezet op externe mobiliteit (al dan niet tijdelijk) eerder dan (tijdelijke) werkloosheid. In dit rapport besteedden we heel wat aandacht aan de factoren die kunnen verklaren waarom er bij beide partijen weerstand kan bestaan tegenover het (mogelijk) maken van een transitie, daarbij vertrekkend vanuit inzichten uit de gedragswetenschappen. Om de meer collectieve tendensen waarin deze zich vertalen op te pakken, is echter meer dan een individuele benadering nodig – zowel vakbonden als werkgeversorganisaties vormen in deze dan ook belangrijke actoren.

Daarbij is het nodig om op **meerdere niveaus** te werken, en in kaart te brengen welke faciliterende en belemmerende factoren er op elk niveau zijn om uiteindelijk te komen tot een arbeidsmarkt waarin loopbaantransities deel uitmaken van het gangbare loopbaanmodel.

Naast werknemers en werkgevers zijn er nog heel wat **andere partijen** aan zet. Dit ruimere ecosysteem in kaart brengen is nodig om de voorgaande adviezen te kunnen realiseren. Het gaat dan in eerste instantie om het identificeren van de stakeholders die een sleutelrol spelen om de verbinding tussen werknemers en werkgevers te realiseren. VDAB speelt ons inziens hierin een centrale rol vanuit haar opdracht als regisseur van de Vlaamse arbeidsmarkt, maar ook opleidingsverstrekkers, loopbaanbegeleiders, HR-dienstverleners die elk vanuit hun expertise werknemers en/of werkgevers kunnen begeleiden of ondersteunen.

We zien een belangrijke rol weggelegd voor het **lokale niveau** – waarbij we ervoor pleiten om sectoroverschrijdend die partijen samen te brengen die de regionale arbeidsmarkt uitmaken (werkgevers, sectoren, intermediairen, lokale beleidsmakers, VDAB). Verankering in de lokale arbeidsmarkt kan de nood en mogelijkheden meer tastbaar maken en op die manier activerender werken.

Momenteel zijn er binnen meerdere **sectoren** (tijdelijke of meer structurele) initiatieven lopende om transitie te faciliteren. Vanuit wat momenteel geweten is over groei- en krimpsectoren kan gericht worden ingezet op het opleiden en begeleiden van werknemers in krimpsectoren naar groeisectoren. Dit heeft het voordeel van een gerichte aanpak maar kan ook beperkend werken. Daarom adviseren we om, naar het voorbeeld van Alimento, verder in te zetten op het omvormen van sectorfondsen naar loopbaanfondsen die werknemers ruimer kunnen heroriënteren binnen of buiten de sector, waarbij ook een ruimere insteek rond duurzame loopbanen kan worden genomen (bv. ook werkbaarheid meenemen). Sectorconsulenten kunnen verder worden opgeleid en ingezet om bij werkgevers openheid voor loopbaanmobiliteit en loopbaanbegeleiding te creëren.

Tenslotte mag niet over het hoofd worden gezien dat naast dit ecosysteem ook het **'persoonlijke ecosysteem'** van werknemers een rol speelt: de persoonlijke situatie die individuele noden, motieven en mogelijkheden met zich meebrengt. De rol van familiale context, financiële situatie, iemands bredere netwerk bepaalt mee of en hoe mensen naar werk en loopbanen in het algemeen kijken, en dus ook hun houding tegenover mogelijke werk-naar-werk transitie. Hierop rechtstreeks inwerken is moeilijk, maar zowel bij sensibilisering als bij het uitwerken van flankerende maatregelen is het nodig om ook deze aspecten mee te nemen. Denk daarbij ook aan het informeren van huisartsen, therapeuten en andere actoren die hierin een rol kunnen spelen. We adviseren verder ook een *outreaching* aanpak voor die doelgroepen waarvoor activerende begeleiding extra nodig is.

We merken tenslotte op dat in het realiseren van dit alles diverse buitenlandse initiatieven als voorbeeld kunnen worden genomen. Daarbij adviseren we vooral om aandacht te besteden aan initiatieven die meer structurele veranderingen beogen eerder dan de tijdelijke, ad hoc maatregelen die ook in andere landen bestaan als reactie op de pandemie. Het rapport van de Stichting Innovatie en Arbeid zal ons inziens daartoe relevante pistes aanreiken. Ook het expertenadvies 'Jaar van de Opleiding' dat momenteel wordt voorbereid, zal verder inzetten op manieren om loopbaaninertie te doorbreken.

REFERENTIES

- Accenture. (z.d.). *People + Work Connect*. Accenture. <https://www.accenture.com/us-en/about/company/people-work-connect>
- Acerta. (2020). *Resultaten Talent Pulse: Van Jobmobiliteit Naar Job-Immobiliteit*. <https://www.acerta.be/nl/blog/werkgevers/resultaten-talent-pulse-van-jobmobiliteit-naar-job-immobiliteit>
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Sterkens, P., & Weytjens, J. (2020). How Do We Think the COVID-19 Crisis Will Affect Our Careers (If Any Remain)? *Institute of Labor Economics (IZA)*, 13164.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Behavioural Insights Team. (2014). EAST: Four simple ways to apply behavioural insights. *London, UK: Behavioural Insights Team; Institute for Government and Cabinet Office*.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T., & Frautschy DeMuth, R. L. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.09.003>
- Carless, S. A., & Arnup, J. L. (2011). A longitudinal study of the determinants and outcomes of career change. *Journal of Vocational Behavior*, 78(1), 80–91. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.09.002>
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the 'new' career era. *Journal of vocational behavior*, 81(2), 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.10.005>
- Cooper, H., & Davey, K. M. (2011). Teaching for life? Midlife narratives from female classroom teachers who considered leaving the profession. *British Journal of Guidance and Counselling*, 39(1), 83–102. <https://doi.org/10.1080/03069885.2010.531386>
- Crevits, H. (2019). *Beleidsnota 2019-2024*. Vlaams Parlement, Werk en Sociale Economie. Brussel: Vlaamse Regering.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- Desmet, S. & De Vos, A. (2020). De impact van (technologische) veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2, 69-75.
- De Vos, A. (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. [The bounded rationality of individual and organizational career decision making]. *Gedrag en Organisatie*, 4, 431-448.
- De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging. 10 Wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Leuven: Acco.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518. DOI:10.1002/hrm.21786.
- De Vos, A., Dujardin, J.-M., Gielens, T., & Meyers, C. (2017). *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan: European Social Fund network on Career and AGE (Age, Generations, Experience)*. Springer. doi:10.1007/978-3-319-47741-1.
- De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. (2021). Career transitions and employability. *Journal of Vocational Behavior*, 126, 103475. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103475>.
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. (Eds.) (2015). *Handbook of research on sustainable careers*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978 1 78254 702 0.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.M., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011.
- De Winne, S., Gilbert, C., Stynen, D., & Sels, L. (2008). Arbeidsmobiliteit, de kosten en baten voor bedrijven. Een diagnose op mesoniveau. *OVER.WERK Tijdschrift van Het Steunpunt Werk*, 18(2), 25–40.

- Dlouhy, K., & Biemann, T. (2018). Path dependence in occupational careers: Understanding occupational mobility development throughout individuals' careers. *Journal of Vocational Behavior*, 104, 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2017.10.009>.
- Federgon. (2019). *Transitietrajecten*. https://federgon.be/fileadmin/media/pdf/nl/Brochure_Transitietrajecten_-_Update_september_2019_NL.pdf
- Feldman, D. C., & Ng, T. W. H. (2007). Careers: Mobility, Embeddedness, and Success. *Journal of Management*, 33(3), 350–377. <https://doi.org/10.1177/0149206307300815>
- 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. <https://doi.org/10.1348/096317909X470933>
- Goesaert, T., Vandekerckove, T., & Struyven, L. (2019). *Transities op de arbeidsmarkt en dynamiek van loopbanen: Een ruimte analyse op basis van longitudinale steekproefdata (1996-2015)* [Rapport in het kader van de VIONA-leerstoel: Dynamiek van de arbeidsmarkt]. KU LEUVEN HIVA - Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving.
- Gunz, H., Peiperl, M., & Tzabbar, D. (2007). Boundaries In The Study Of Career. In *Handbook of Career Studies* (pp. 471–494). Sage.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65, 1–13.
- Hall, D. T., & Yip, J. (2016). Discerning career cultures at work. *Organizational Dynamics*, 45(3), 174–184.
- Howes, L. M., & Goodman-Delahunty, J. (2015). Predicting Career Stability and Mobility: Embeddedness and Boundarylessness. *Journal of Career Development*, 42(3), 244–259. <https://doi.org/10.1177/0894845314548722>
- Jonkers, P., & Tiemeijer, W. (2014). Met kennis van gedrag beleid maken. *Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, Den Haag*, 92.
- Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
- Kattenbach, R., Schneidhofer, T. M., Lücke, J., Latzke, M., Loacker, B., Schramm, F., & Mayrhofer, W. (2014). A quarter of a century of job transitions in Germany. *Journal of Vocational Behavior*, 84(1), 49–58.
- King, D., Jabbar, A., Charani, E., Bicknell, C., Wu, Z., Miller, G., Gilchrist, M., Vlaev, I., Franklin, B. D., & Darzi, A. (2014). Redesigning the 'choice architecture' of hospital prescription charts: A mixed methods study incorporating in situ simulation testing. *BMJ Open*, 4(12), e005473. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2014-005473>
- Kornblum, A., Unger, D., & Grote, G. (2018). When do employees cross boundaries? Individual and contextual determinants of career mobility. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(5), 657–668. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1488686>
- Leroy, F. (2020). *De dynamische arbeidsmarkt van morgen: Duurzaam van werk naar werk [webinar]*. [SERV De dynamische arbeidsmarkt van morgen | Stichting Innovatie & Arbeid \(serv.be\)](https://www.serv.be/de-dynamische-arbeidsmarkt-van-morgen)
- Louis, M. R. (2020). Career Transitions: Varieties and Commonalities. *Academy of Management Review*, 5(3), 329–340.
- Luthans, F., Luthans, K. W., & Luthans, B. C. (2004). *Positive psychological capital: Beyond human and social capital*.
- Ng, T. W. H., & Feldman, D. C. (2007). Organizational embeddedness and occupational embeddedness across career stages. *Journal of Vocational Behavior*, 70(2), 336–351. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2006.10.002>.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T., & Feldman, D. C. (2007). Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(3), 363–386. <https://doi.org/10.1348/096317906X130582>

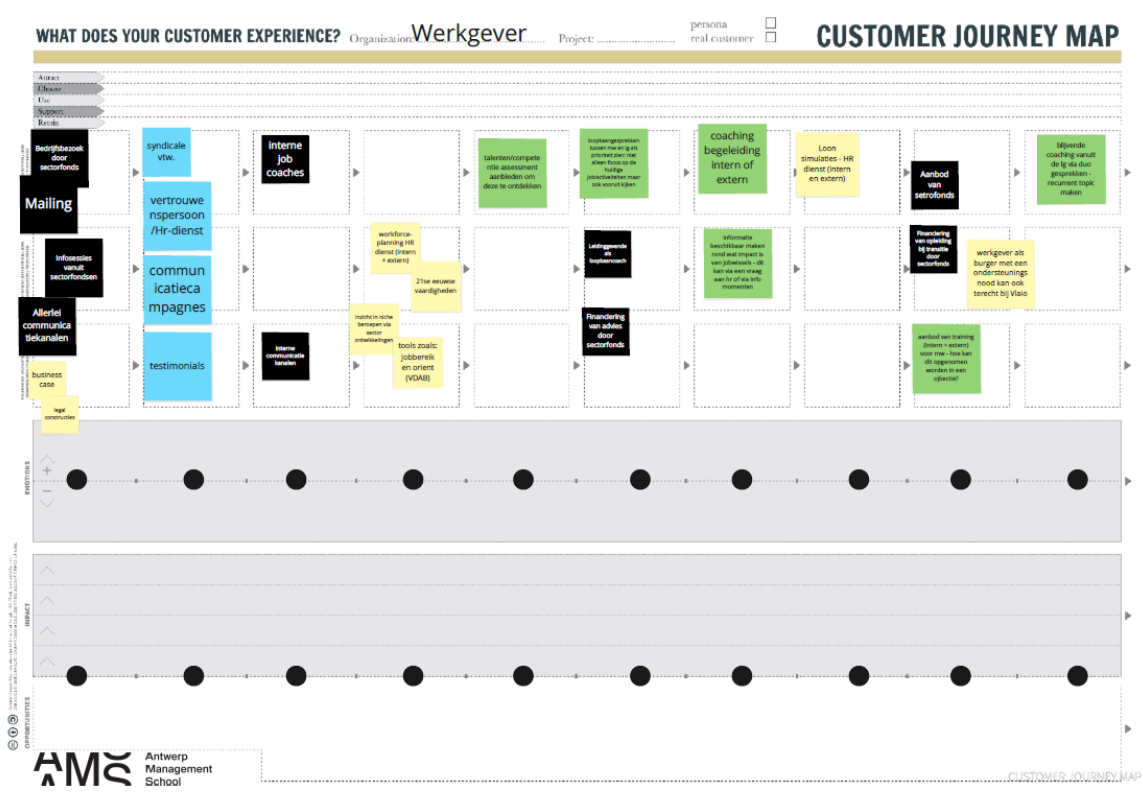
- Rijksoverheid. (z.d.). *Wat houdt de nieuwe donorwet (actieve donorregistratie) in?*
<https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/orgaandonatie-en-weefseltransplantatie/vraag-en-antwoord/wat-houdt-de-nieuwe-donorwet-adr-in>
- SERV. (2019). *Iedereen aan boord SERV-akkoord*. SERV.
- Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk). (2019a). *Gemiddelde jobanciënniteit (België en gewesten; 1992-2017)*. Retrieved from <https://www.steunpuntwerk.be/node/3450>
- Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk). (2019b). *Jobmobiliteitsgraad naar geslacht en leeftijd (Gewesten, België; 2006-2017)*. <https://www.steunpuntwerk.be/node/2887>
- Struyven, L. (2019). Beleid van activering en bevordering van transitie op de arbeidsmarkt. Nieuwe variaties op oude thema's. *OVER.WERK Tijdschrift van Het Steunpunt Werk*, 1, 108–114.
- Stuer, D., & De Vos, A. (2017). *Flexibel inzetten van talent: De mogelijkheden en kritische succesfactoren van co-sourcing als oplossing voor langere en duurzame loopbanen*. Whitepaper Antwerp Management School.
- Talentmobiliteit. (z.d.). *Talentmobiliteit*. <https://www.talentmobiliteit.be/>
- Thompson, S., Michaelson, J., Abdallah, S., Johnson, V., Morris, D., Riley, K., & Simms, A. (2011). 'Moments of change' as opportunities for influencing behaviour: A report to the Department for Environment, Food and Rural Affairs. *Defra, London*.
- Vandenbrande, T., & Coppin, L. (2007). *Voluntary and forced job mobility in Europe*. HIVA, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Vangronsveld, K., & De Vos, A. (2020). *De impact van Covid-19 op het menselijk kapitaal van organisaties*. Webinar 30 april 2020.
- Vansteenkiste, S., & Verbruggen, M. (2011). *Onderzoek bedrijfsinterne loopbaantransities (WSE Report)*. Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Vansteenkiste, S., Kovalenko, M., Verbruggen, M., Mortelmans, D., De Vos, A., Forrier, A., & Dries, N. (2015). *Vier jaar loopbaanonderzoek binnen Steunpunt WSE. Wat leerden we over loopbanen in Vlaanderen (en daarbuiten)?* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Vansteenkiste, S., & Verbruggen, M. (2012). To move or not to move? Een studie naar de impact van bedrijfsinterne loopbaantransities. *OVER.WERK Tijdschrift van Het Steunpunt Werk*, 1, 79–86.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2019). When People Don't Realize Their Career Desires: Toward a Theory of Career Inaction. *Academy of Management Review*, 45(2).
<https://doi.org/10.5465/amr.2017.0196>
- Vergne, J.-P., & Durand, R. (2010). The Missing Link Between the Theory and Empirics of Path Dependence: Conceptual Clarification, Testability Issue, and Methodological Implications: Path Dependence. *Journal of Management Studies*, 47(4), 736–759. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00913.x>
- Zimmerman, R. D., Swider, B. W., & Arthur, J. B. (2020). Does turnover destination matter? Differentiating antecedents of occupational change versus organizational change. *Journal of Vocational Behavior*, 121(103470). <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103470>

BIJLAGEN

BIJLAGE 1: Overzicht deelnemers co-creatie workshops

Naam	Organisatie	Stakeholder workshop	Customer Journey workshop	Service Blueprint workshop	Feedback workshop
Alejandro Alba	Kabinet Hilde Crevits	x	x	x	
Andreas Verougstraete	Federgon	x	x	x	
Ann Coenen	FOD Werkgelegenheid				x
Ann De Cuyper	Stad Gent				x
Annemie Salu	Alimento	x	x	x	x
Anouck Van Hoydonck	Janssen pharma	x			x
Astrid Molenveld	VDAB	x		x	
Claudia Vigna	SERV			x	
Greet Aerts	WSE				x
Helene Muyldermans	Voka				x
Hilde Willems	Janssen pharma			x	
Jan Laurijssen	SD Worx	x	x	x	x
Jan Wilmots	VDAB				x
Joachim Vandergraesen	Vlaamse overheid	x	x	x	x
Judy Morsa	ABVV	x	x	x	x
Justine Scholiers	ACLVB				x
Kelly Vanderhoven	WSE		x	x	x
Marijke Verbruggen	KULeuven	x			
Martine Keuleers	VDAB				x
Peter van der Hallen	ACV				x
Siege Van den Neucker	Randstad RiseSmart		x	x	x
Sophie Van Der Beken	Experience@work		x	x	

BIJLAGE 2: Canvas 'organisatie' Customer Journey Workshop



BIJLAGE 3: Canvas 'beleid' Customer Journey Workshop

