

# TITEL: WERK-NAAR-WERK TRANSITIES. MOBILITEIT VANUIT EEN INSTITUTIONEEL PERSPECTIEF: KNELPUNTEN, BELEMMERINGEN EN OPPORTUNITEITEN VAN LOOPBAANINSTRUMENTEN

*Auteurs: Sofie Jacobs, Sarah Desmet, Roosmarij Clercx, Eva Geluk, Ans De Vos (Antwerp Management School/Universiteit Antwerpen) i.s.m. Jan Laurijssen (SD Worx)*

## 1. Korte samenvatting van het onderzoek (abstract)

Loopbaanmobiliteit is belangrijk voor de inzetbaarheid en loopbaanzekerheid van werkenden, helpt organisaties in het flexibel afstemmen van de vraag naar en het aanbod van talent, en is een hefboom tot een dynamische arbeidsmarkt. Loopbaanmobiliteit is met andere woorden een kenmerk van (en voorwaarde tot) een duurzame loopbaan. Ondanks de academische en beleidsmatige erkenning van het belang ervan, blijven de loopbanen van vele werknemers eerder gekenmerkt door stabiliteit dan door verandering. Met dit onderzoeksrapport brengen we dan ook de knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten in kaart van loopbaaninstrumenten ter bevordering van diverse soorten transitie. Daartoe werd gewerkt in drie fases. In een eerste fase werd het analysekader bepaald voor het evalueren van loopbaaninstrumenten. De tweede fase bestond enerzijds uit een mapping en analyse van loopbaaninstrumenten, anderzijds werd dieper ingegaan op een aantal maatregelen die het potentieel hebben om mobiliteit op de arbeidsmarkt te bevorderen. In de derde fase werd via co-creatie aan de slag gegaan met deze informatie om pistes tot oplossingen te formuleren. De bevindingen van de mapping en analyse tonen aan dat er heel wat initiatieven bestaan die werk-naar-werk transitie kunnen stimuleren, maar dat het landschap versnipperd is. Er ontbreekt vaak een integrale aanpak, die nochtans belangrijk is om loopbaaninertie te helpen doorbreken. In de verdieping van enkele beloftevolle cases vonden we wel een meer integrale aanpak terug, waarbij er bovendien werd ingezet op opleiding en begeleiding. Verder bleek ook het belang van sensibilisering een eerste noodzakelijke stap om zowel bij werknemers als werkgevers loopbaaninertie te doorbreken. Daarbij werd de nood benadrukt 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. Op basis van de inzichten werden tot slot aanbevelingen voor het beleid geformuleerd.

### Key words:

Werk-naar-werk transitie; loopbaanmobiliteit; loopbaaninertie.

## 2. Doelen van het onderzoek

Deze studie heeft als doel om een inzicht in en analyse van contextfactoren te geven die een invloed hebben op mobiliteit op de arbeidsmarkt, om op basis daarvan adviezen te formuleren om mobiliteit te bevorderen. Hierbij werd volgende onderzoeksvraag gehanteerd:

*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 en statuten heen ondersteund en aangemoedigd worden?*

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.

**Werk-naar-werk transitie:** In dit onderzoeksrapport worden werk-naar-werk transities afgebakend als volgt:

- We vertrekken steeds vanuit werknemers die reeds een job hebben.
- Daarnaast zijn er verschillende grenzen die overschreden kunnen worden: grenzen tussen organisaties, sectoren en industrieën, beroepen en functies, en statuten.
- We nemen zowel opwaartse, neerwaartse als laterale mobiliteit mee.
- We nemen zowel tijdelijke als definitieve transitie mee.

### 3. Methoden en data

De data voor dit onderzoek werden via een **mixed method** design verzameld. Hiervoor werd gewerkt op basis van drie opeenvolgende fases.

1. In de eerste fase 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 onderbouwd denkkader te creëren dat richting gaf aan het verdere onderzoek.
2. De tweede fase bestond enerzijds uit de **mapping** van loopbaaninstrumenten op federaal, Vlaams en sectoraal niveau en de **systematische analyse** van bestaande initiatieven aan de hand het vooraf bepaalde analysekader met oog voor drempels en opportuniteiten. Vervolgens gingen we in deze fase meer in de diepte in op zes maatregelen die het potentieel hebben om mobiliteit op de arbeidsmarkt voor een relevante en significante groep werkenden te bevorderen via **case study** methodiek. Voor elke case werden diepte-interviews afgenomen met relevante stakeholders en werd er gebruik gemaakt van reeds bestaande informatie.
3. In de derde fase gingen we via co-creatie aan de slag om pistes tot oplossingen te formuleren. Hiervoor maakten we gebruik van elementen van 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.

## 4. Bevindingen

Uit het breedbeeld dat we schetsten kwam naar voor dat er heel wat initiatieven bestaan die werk-naar-werk transitie 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 transitie. 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 transitie. 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 het 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 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 boven 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.

Uit deze bevindingen en de rijkheid van de data formuleren we een aantal overkoepelende reflecties:

- Werk-naar-werk transitie stimuleren vraagt aandacht voor doelgroepen én evolutie doorheen de loopbaan.
- Werk-naar-werk transitie impliceren het doorbreken van een status quo, werknemers stappen (tijdelijk) uit hun huidige job en steken één of meerdere grenzen over. De kenmerken van de nieuwe context beïnvloeden mee wat de kans is tot het maken van een succesvolle transitie. Het aanwakkeren van zowel intrinsieke als extrinsieke motivatie is hierin belangrijk.
- 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 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. In realiteit zien we vaak een meer reactieve benadering van werk-naar-werk transitie. Hierbij is het van belang om zowel reactieve als proactieve aanpasbaarheid te bewerkstelligen, maar duidelijk te zijn waarop een maatregel zich richt. Maatregelen kunnen niet tegelijk én een 'probleem' oplossen én wervend zijn voor diegenen die proactief rond hun loopbaan aan de slag zijn.
- Bij impactvolle werk-naar-werk transitie gaan inzetbaarheid en wendbaarheid hand in hand. Hierbij is eigenaarschap een centrale variabele, namelijk de loopbaan kunnen en willen in eigen handen nemen.

## 5. Beleidsimplicaties

De beleidsaanbevelingen die voortvloeien uit de bevindingen en reflecties, zijn gebundeld met aandacht voor de 'waarom, wat, hoe en wie'.

### **Waarom: inzetten op sensibilisering**

Sensibilisering is een cruciale eerste stap, maar tegelijk mogen maatregelen niet 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. 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. De ervaringen m.b.t. de recente transitiepunten zullen in deze ook belangrijk zijn.

### **Wat: brede set van initiatieven in een coherent kader**

Er bestaan reeds heel wat maatregelen, maar het landschap is versnipperd. 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

Hierbij benadrukken we ook 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.

### **Hoe: begeleiding en ondersteuning via samenwerkingsverbanden**

Verder 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 transitie zo laagdrempelig mogelijk te maken. Het mogelijk maken van transitie via werkgeverssamenwerkingen is namelijk (juridisch) behoorlijk complex. Het juridisch kader wordt dus best verder onder de loep genomen, in overleg met het federale niveau.

## 5. Beleidsimplicaties (vervolg)

### **Wie: stakeholder perspectief – inzetten op ecosystemen**

Aangezien meerdere partijen betrokken zijn bij het mogelijk maken en realiseren van werk-naar-werk transitie, 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.

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. Verder zien we een belangrijke rol weggelegd voor het lokale niveau, waarbij we ervoor pleiten om sectoroverschrijdend alle 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.

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 outreachende aanpak voor die doelgroepen waarvoor activerende begeleiding extra nodig is.

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

Jacobs, S., De Vos, A., Desmet, S., Clercx, R., & Geluk, E. (2021). *Werk-naar-werk transitie. Mobiliteit vanuit een institutioneel perspectief: knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten*. Onderzoeksrapport in het kader van het Viona-onderzoeksprogramma, Vlaamse Overheid, WSE.