



## Naar een leer- en loopbaanoffensief Tweede advies arbeidsmarktexperten

Rapport | 9 juli 2021

In opdracht van

Vlaamse Overheid  
Departement Werk en Sociale Economie  
Albert II-laan 35 bus 20  
1030 Brussel

Deze studie werd uitgevoerd door::

Ans De Vos, UAntwerpen, Antwerp Management School  
Sarah Vansteenkiste, KU Leuven, Steunpunt Werk  
Ludo Struyven, KU Leuven, HIVA  
Ive Marx, Uantwerpen, Centrum voor Sociaal Beleid  
Stijn Baert, UGent  
Wim Van der Beken en An De Coen, IDEA Consult



## Inhoudsopgave

<b>1 /</b>	<b>Inleiding</b>	<b>4</b>
<b>2 /</b>	<b>Mismatch en probleemstelling</b>	<b>6</b>
	2.1. Begripsbepaling	6
	2.2. Mismatch tussen vacatures en werkzoekenden in Vlaanderen	6
	2.3. Gevolgen van mismatch	9
	2.4. Oorzaken van mismatch	9
<b>3 /</b>	<b>Opleidings- en loopbaanbeleid in de aanpak van mismatch: de uitdagingen</b>	<b>11</b>
	3.1. Uitdagingen op individueel niveau	11
	3.2. Uitdagingen op organisatieniveau	14
	3.3. Uitdagingen op bestuursniveau	16
<b>4 /</b>	<b>Hoog tijd voor een intensief leer- en loopbaanoffensief</b>	<b>18</b>
	4.1. Inzetten op een driesporenbeleid aangestuurd door competentieprognoses	19
	4.2. Aansluiting bij internationale beleidskaders	21
<b>5 /</b>	<b>Bovenbouw: draagvlak met vizier op de toekomst</b>	<b>23</b>
	5.1. Wervende beweging rond actieve loopbanen	23
	5.2. Uitbouw van competentieprognoses	24
<b>6 /</b>	<b>Spoor 1: Leren doorheen de loopbaan</b>	<b>28</b>
	6.1. Strategisch competentieprogramma	28
	6.2. Positionering	31
	6.3. Oriëntering	36
	6.4. Spoor 1 Leren doorheen de loopbaan: van 'advies' naar 'actie'	41
<b>7 /</b>	<b>Spoor 2: Loopbaantransities</b>	<b>43</b>
	7.1. Instroom	43
	7.2. Doorstroom	46



7.3.	Uitstroom	51
7.4.	Spoor 2 Loopbaantransities: van 'advies' naar 'actie'	52
<b>8 /</b>	<b>Onderbouw vanuit noodzakelijke beleidskeuzes en actieve vertaalslag naar alle burgers en organisaties</b>	<b>54</b>
8.1.	Vier adviezen die de drie sporen flankeren	54
8.2.	Onderbouw: van 'advies' naar 'actie'	60
<b>9 /</b>	<b>Spoor 3: Governance van het leer-en loopbaansysteem</b>	<b>61</b>
9.1.	Inzetten op zeven adviezen	63
9.2.	Spoor 3 Governance: van 'advies' naar 'actie'	81
<b>BIJLAGEN</b>		<b>83</b>
<b>B.1 /</b>	<b>Stappenplan om vraag- en aanbodprognoses uit te werken in Vlaanderen</b>	<b>84</b>
<b>B.2 /</b>	<b>Bibliografie</b>	<b>87</b>



## 1 / Inleiding

De Vlaamse arbeidsmarkt doorstond coronajaar 2020 wonderwel. Zelfs in de eerste maanden van de coronaschok, toen een groot deel van onze economie in lockdown ging, bracht de zwaarste economische contractie in 70 jaar nauwelijks een rimpeling teweeg in de werkzaamheids- en werkloosheidscijfers (Baert, 2021; De Smet, Penders & Vansteenkiste, 2021; Lens, Marx & Mussche, 2020). Via uitgebreide steunmaatregelen, de tijdelijke werkloosheid in het bijzonder, dempte de overheid de schok voor de gezinnen. Dat was in vele landen het geval, maar de stabilisatie in België was uitzonderlijk succesvol (Marchal et al, 2021). Op het Vlaamse niveau blijkt uit recente cijfers van de VDAB zelfs dat in mei 2021 het aantal werkzoekenden op het laagste peil in 13 jaar stond (VDAB, 2021).

De coronacrisis heeft tegelijk vermoedelijk onder de oppervlakte grotere veranderingen teweeg gebracht. De radicale omslag naar digitaal werken bijvoorbeeld was één heel zichtbare verandering. Minder zichtbaar, maar wel ongezien in vergelijking met voorgaande crises, is de enorme krimp in het arbeidsvolume (- 14%) ten gevolge van gedeeltelijke werkloosheid, terwijl het aantal jobs bij loontrekkenden in het crisisjaar 2020 amper is gedaald (- 0,4%) (Dynam, 2021).

De Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners sloten eind 2020 een relance-akkoord 'Alle hens aan dek' om de heropleving van de arbeidsmarkt wind in de zeilen te geven. Het akkoord omvat maatregelen en initiatieven die zuurstof moeten geven op de korte termijn maar die tegelijk gericht zijn op de langere termijn. De doelstelling is en blijft om tot een werkzaamheidsgraad onder de 20- tot 64-jarigen in Vlaanderen van 80% te komen, terwijl we nu rond de 75% blijven hangen (Baert, 2021; Statbel, 2021; De Smet, Penders & Vansteenkiste, 2021).

Er kondigt zich nu een nieuwe periode aan. Een periode van heropleving maar ook van irreversibele verandering in een aantal sectoren en beroepen. Dit alles komt tegen de achtergrond van een aantal structurele uitdagingen. De demografische evolutie is daarbij een zeer belangrijke. De werkende bevolking vergrijsst aan een snel tempo. Er komen minder jonge mensen bij. Er is een stijgende vervangingsvraag, gemiddeld in de orde van 75.000 Vlamingen die de arbeidsmarkt verlaten en vervangen moeten worden (Steunpunt Werk, 2021). Dat zal wel niet noodzakelijk in dezelfde jobs zijn (Weytjens & Baert, 2021). Projecties suggereren dat zowat één op de tien jobs in 2030 volledig nieuw zal zijn (Agoria, Be the change, 2020). In sectoren zoals gezondheidszorg en persoonlijke en ondernemingsdiensten wordt een sterke groei verwacht. Dat is ook het geval, zij het in mindere mate, in sectoren zoals onderwijs. Het aantal jobs in de industrie zou blijven dalen, en zeker door trends als digitalisering en duurzaamheid sterk van profiel wijzigen.

Er is globaal een groeiende vraag naar hogergeschoolde mensen, evenwel zonder dat lager- en middengeschoolde jobs (in dezelfde mate) verdwijnen. Het goede nieuws daarbij is dat er een sterke daling wordt verwacht van het aandeel kortgeschoolden dat zich aanbiedt voor een job en een stijging van het aandeel midden- en hoggeschoolden. Eén op twee Vlamingen zou in 2030 hogergeschoold moeten zijn (Steunpunt Werk, 2021).

Dat is dus goed nieuws gezien de vraag bij werkgevers naar lagergeschoolde mensen globaal afneemt. Dat betekent dat de zogenaamde mismatch tussen de gevraagde scholing en het scholingsprofiel van de (potentiële) werkzoekenden niet verder zal toenemen. Tenminste als men scholing eenvoudigweg opdeelt in laag-, midden- en hogergeschoold. Uiteraard is er binnen die heel brede categorieën nog grote diversiteit. Zo is er vooral een stijgende vraag naar bepaalde vormen van hogergeschoolde arbeid, bijvoorbeeld van mensen met STEM-profielen (Roland Berger, 2021). Dat wil zeggen: veel van de nieuwe hogeropgeleiden komen niet uit de richtingen waar daadwerkelijk nood aan is. Hogeropgeleiden zijn echter wel in staat zich sneller te herscholen en heroriënteren. Maar ze hebben daar hulp en advies nodig. Mensen met een kortere scholing kunnen dat ook, maar dit vergt nog meer inspanning.

***De centrale vraag van dit adviesrapport is dan ook: hoe kan een leer- en loopbaanoffensief helpen om wat mensen kennen en kunnen beter te laten aansluiten op wat werkgevers zoeken? Welke veranderingen zijn daarvoor nodig in beleid, organisatie en bestuur?***

Dat is een cruciale vraag want nog te weinig mensen volgen opleidingen, vooral dan de mensen die er het meest nood aan hebben (Van Langenhove, Penders, Sourbron, & Vansteenkiste, 2020; Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020; Sourbron & Vansteenkiste, 2020; Vansteenkiste, Penders, Kimps & De Vlieger, 2021).

De teneur van dit advies is dat het veel beter kan. De crisis legde een vergrootglas op veel van de chronische problematieken van de Vlaamse arbeidsmarkt. De lage opleidingsbereidheid is één van de meest belangrijke, denken we. De vele mensen die in de tijdelijke werkloosheid terecht kwamen hadden hun tijd vaak veel beter kunnen gebruiken. De crisis maakte ook het issue van de mismatch extra prangend. Er waren sectoren waar er meer handen nodig waren maar die werden niet makkelijk gevonden.

Met deze focus op een leer- en loopbaanoffensief, haken we ook in op cruciale elementen van het Vlaamse arbeidsmarktbeleid, namelijk het opleidings- en loopbaanbeleid. Deze focus sluit ten andere aan bij Vlaamse kernambities. Zo streeft de Vlaanderen, op basis van zijn plan 'Visie 2050' (van 2016), na een regio te zijn 'met een lerende cultuur, waar sterke persoonlijkheden gevormd worden en iedereen maximaal voorbereid is op een steeds evoluerende arbeidsmarkt'. Deze ambitie werd verder geconcretiseerd in 'Vizier 2030' (van 2019), met onder andere: 'In 2030 volgen drie keer zoveel volwassenen formeel of non-formeel onderwijs of vorming als in 2015.' In ons expertenadvies van 2020 hebben we richting gegeven aan de operationalisering van deze ambities, met onder andere een pleidooi voor competentiechecks en een verdere uitbouw van het IBO-kanaal (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste, & Van der Beken, 2020). Deze richtingen voor operationalisering vinden we grotendeels terug in het relanceplan 'Vlaamse Veerkracht' van de Vlaamse Regering (in 2020). Met het huidige rapport diepen we dit verder uit. De adviezen kunnen ook meegenomen worden in de agenda van het Partnerschap Levenslang Leren.

In de volgende sectie diepen we vooreerst het issue van de mismatch uit. We leggen uit waarom het zo cruciaal is dat we in Vlaanderen de mismatch op onze arbeidsmarkt aanpakken en anticiperen. Het vervolg van dit rapport zoomt in op de dimensie van de aanpak van de mismatch die het loopbaan- en opleidingsbeleid is. Eerst bespreken we de cruciale uitdagingen voor Vlaanderen (Sectie 3). Vervolgens koppelen aan deze analyses onze adviezen voor te ondernemen acties voor de realisatie van dit leer- en loopbaanoffensief, met achtereenvolgens een focus op de uitbouw van competentieprognoses, leren tijdens de loopbaan, loopbaantransities, de draagvlakcreatie naar burgers en organisaties en de governance van het leer-en loopbaansysteem.





## 2 / Mismatch en probleemstelling

### 2.1. Begripsbepaling

Mismatch kan in zijn meest algemene vorm omschreven worden als een gebrek in aansluiting tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dat wil zeggen, er is sprake van een mismatch als er een verschil is tussen de kwaliteiten en aspiraties van de beroepsbevolking enerzijds en de vereisten van de banen die werkgevers aanbieden anderzijds.

Men kan mismatch zowel op een micro- als op een meso- of macro-economisch niveau beschouwen. Op een micro-economisch niveau gaat het om een gebrek aan aansluiting tussen het menselijk kapitaal en de voorkeuren van individuele werknemers en de kenmerken van banen waar deze werknemers voor in aanmerking komen. Daarbij kan deze mismatch zich zowel voordoen in een situatie van werkloosheid als van werkzaamheid. In het eerste geval vindt een werknemer geen baan omdat het aantal banen die aansluiten bij haar/zijn kwaliteiten en aspiraties te beperkt is. In het tweede geval sluit de ingevulde baan niet aan bij deze kwaliteiten en aspiraties. Wanneer het vereiste opleidingsniveau in de baan hoger ('overtewerkstelling') of lager ('ondertewerkstelling' of 'overkwalificatie') is dan het opleidingsniveau van de werknemer, spreken we over **verticale mismatch**. Dit kan ook gelden op het gebied van vaardigheden in plaats van opleiding ('underskilling' en 'overskilling'; McGuinness, Pouliakas, & Redmond, 2017). Ook **horizontale mismatch** is mogelijk: dit wil zeggen dat de precieze kennis en vaardigheden van de werknemer niet tot hun recht komen in de baan. De mismatch op micro-niveau binnen banen kan zowel objectief als subjectief gemeten worden (Verhaest & Omey, 2006a; Verhaest & Omey, 2006b).

Op macro-niveau gaat het om de optelsom van de mismatches op micro-niveau. Die kunnen we vergelijken met andere regio's en landen (Verhaest & Van der Velden, 2013). Interessanter is evenwel het meso-niveau, of meer bepaald het beroepsniveau. Mismatch komt dan voor wanneer vraag en aanbod op beroepsniveau kwalitatief niet in evenwicht zijn. Wanneer het aanbod de vraag overstijgt, is er een risico op werkloosheid onder individuen die het uitoefenen van dit beroep ambiëren. Wanneer de vraag het aanbod overstijgt, is er een risico dat vacatures ook na lange tijd niet ingevuld raken. We spreken dan over knelpuntberoepen. Deze knelpuntberoepen kunnen een **kwantitatieve oorzaak** hebben. Dat wil zeggen dat er onvoldoende kandidaten zijn met juiste opleiding. Er is sprake van een **kwalitatieve mismatch** als kandidaten met de juiste kennis, vaardigheden of ervaring ontbreken. Een mismatch kan ook zijn oorzaak vinden in minder aantrekkelijke **arbeidsomstandigheden**. Eenvoudig gezegd: er zijn voldoende kandidaten met de juiste kwalificaties maar er ontstaat een mismatch omdat de jobs onvoldoende aantrekkelijk zijn (VDAB, 2019).

Een andere invulling van het meso-niveau houdt dan weer verband met de geografische mismatch, wanneer in bepaalde streken van de regio of het land jobs voorhanden zijn maar de leden van de beroepsbevolking die deze zouden kunnen invullen zich in een andere streek bevinden (Theys, Deschacht, Adriaensens, & Verhaest, 2019a; Theys, Deschacht, Adriaensens, & Verhaest, 2019b).

### 2.2. Mismatch tussen vacatures en werkzoekenden in Vlaanderen

Voorgaande begripsbepaling focust op de manier waarop mismatch tussen werkzoekenden enerzijds en (openstaande of ingevulde) banen anderzijds zich manifesteert. Interessant is evenwel ook na te gaan waar precies deze mismatch zich precies manifesteert.

Ter illustratie focussen we op mismatch tussen werkzoekenden en openstaande vacatures. De VDAB houdt maand per maand bij hoeveel openstaande vacatures er zijn voor de ongeveer 640 beroepen in



haar beroepenclassificatie. In april 2021 waren er voor 208 beroepen 50 vacatures of meer. Tabel 2.1 geeft de top-20 weer naar spanning, dat wil zeggen, de 20 beroepen (met 50 vacatures of meer) waarvoor de verhouding tussen het aantal werkzoekenden dat bij de VDAB aangeeft geïnteresseerd te zijn in dit beroep enerzijds en het aantal vacatures anderzijds het laagste is. Tabel 2.2 geeft de top-20 weer voor dezelfde beroepen net voor de coronacrisis, i.e. in februari 2020.

Tabel 1: Top-20 beroepen met meeste krapte in april 2021

Beroep	Aantal werkzoekenden	Aantal vacatures	Spanningsratio
Hoofdverpleegkundige	24	110	0.22
Verpleegkundige	530	1544	0.34
Logopedist	27	77	0.35
Technoloog medische beeldvorming	23	50	0.46
Onderhoudstechnicus verwarmingsinstallaties	56	115	0.49
Technicus koeltechniek en klimatisatie	139	284	0.49
Technicus industriële installaties	275	526	0.52
Technieker werf-, landbouw- en hefmachines	84	143	0.59
Leerkracht kleuter- of lager onderwijs	435	730	0.60
Technicus elektronische installaties	157	253	0.62
Calculator bouw	134	195	0.69
Werfleider	298	431	0.69
Conducteur bouw	78	111	0.70
Kinesitherapeut	77	102	0.75
Technicus studie bureau bouw	156	198	0.79
Verantwoordelijke industrieel onderhoud	87	106	0.82
Technicus industriële automatisering	125	148	0.84
Ergotherapeut	106	110	0.96
Bestuurder trekker-oplegger	409	419	0.98
Slager	209	206	1.01

Bron: aangeleverde data door VDAB. Enkel beroepen met minstens 50 vacatures in april 2021.



Tabel 2: Top-20 beroepen met meeste krapte in februari 2020

Beroep	Aantal werkzoekenden	Aantal vacatures	Spanningsratio
Hoofdverpleegkundige	27	110	0.25
Technicus industriële installaties	260	603	0.43
Verpleegkundige	666	1355	0.49
Conducteur bouw	78	149	0.52
Werfleider	299	540	0.55
Bestuurder trekker-oplegger	393	677	0.58
Onderhoudstechnicus verwarmingsinstallaties	53	81	0.65
Douanedecarant	79	115	0.69
Technicus studie bureau bouw	158	214	0.74
Installateur van datacommunicatienetwerken	179	238	0.75
Technicus elektrische en elektronische toestellen, witgoed	98	130	0.75
Logopedist	40	52	0.77
Calculator bouw	140	175	0.80
Technoloog medische beeldvorming	26	32	0.81
Plaatser van boven- en ondergrondse kabels en leidingen	109	131	0.83
Verantwoordelijke industrieel onderhoud	100	118	0.85
Technicus industriële automatisering	130	153	0.85
Tekenaar-ontwerper elektriciteit, elektronica	107	124	0.86
Technicus koeltechniek en klimatisatie	133	154	0.86
Onderhoudsmecanici van bedrijfs- of vrachtwagens	166	189	0.88

Bron: aangeleverde data door VDAB. Enkel beroepen met minstens 50 vacatures in april 2021.

Bij het bekijken van deze tabellen vallen enkele zaken meteen op. Ten eerste is de top-20 vrij stabiel. 13 beroepen die in april 2021 tot de 20 moeilijkst te vullen beroepen horen, komen ook terug in de top-20 van februari 2020. Aangezien we in totaal over 208 beroepen spreken met minstens 50 vacatures in april 2021, is dit best opmerkelijk. Het geeft ook aan wat het vergelijken van de jaarlijkse studies omtrent knelpuntberoepen van de VDAB aangeeft: de continuïteit is substantieel. Het lijkt dan ook zinvol deze cijfers op beroepsniveau te laten gidsen bij het op heroriënteren van de beroepsbevolking.

Ten tweede valt de zeer hoge spanning in vele beroepen op. In 19 beroepen, waarvoor eind april 2021 samen 5652 vacatures openstonden, was de spanningsratio minder dan 1. Dat wil zeggen dat er voor deze beroepen meer vacatures waren dan werkzoekenden die interesse hadden in dit beroep, waarbij het belangrijk is te onderstrepen dat werkzoekenden bij de VDAB typisch enkele beroepen waarin ze interesse hebben aangeven.





### 2.3. Gevolgen van mismatch

De beschreven mismatch op onze arbeidsmarkt (en elders) is geen wenselijke situatie. Deze is immers nefast voor de economie als geheel (macro-niveau). Ze wil immers zeggen dat vacatures en werkzoekenden naast elkaar bestaan en dat, zodoende, de werkloosheid hoger is dan nodig op basis van de totale arbeidsvraag (Şahin, Song, Topa, & Violante, 2014).

Dit heeft vanzelfsprekend dan weer een negatieve impact op de overheidsfinanciën en onze levensstandaard. Direct, maar ook indirect. Deze mismatch zorgt immers dat een te lage productiviteit wordt gerealiseerd, door een imperfecte allocatie van de beroepsbevolking (McGowan & Andrews, 2015). Dat wil zeggen: mensen komen niet daar terecht waar ze economisch de hoogste meerwaarde kunnen realiseren. Daardoor worden ook gerealiseerde onderwijsinvesteringen onderbenut.

Tegelijk is mismatch slecht voor individuele leden van de beroepsbevolking die door deze mismatch ofwel niet tewerkgesteld zijn ofwel niet (volledig) op hun kwaliteiten uitgespeeld worden. Studiewerk toont aan dat werkzoekenden en ondertewerkgestelden immers minder goede economische en psychologische uitkomsten kennen (Allen & van der Velden, 2001; Dolton & Silles, 2008; Groeneveld & Hartog, 2004; Sloane & Mavromaras, 2020).

Op de langere termijn blijkt ondertewerkstelling ook zelden een springplank richting duurzame tewerkstelling (Baert, Cockx, & Verhaest, 2013). Ook bij werkloosheid speelt een 'duurafhankelijkheid'. Dat wil zeggen: hoe langer je werkloos bent, hoe moeilijker het wordt om nog een baan te vinden. Onder andere omdat werkgevers langdurige werkloosheid op het cv zien als een signaal van lagere motivatie en mindere opleidbaarheid (Baert & Verhaest, 2019; Van Belle, Di Stasio, Caers, De Couck, Baert, 2018). Zo kan door mismatch gecreëerde werkloosheid of ondertewerkstelling verstrekende gevolgen hebben voor burgers.

### 2.4. Oorzaken van mismatch

Vraag is dan welke factoren waar het beleid een impact op heeft bijdragen tot deze mismatch. McGowan en Andrews (2017) voerden er in hun OESO-studie een grootschalig onderzoek naar uit. Zij maken daarbij een onderscheid naar drie beleidsgroepen: (wetgevend) kader, woonbeleid en ander beleid.

Wat het (wetgevend) kader betreft, vinden ze dat landen met een (i) hogere werknemersbescherming (in die zin dat het ontslaan van werkgevers moeilijker is), (ii) hogere regulering van de goederen- en dienstenmarkt en (iii) hogere kost bij het liquideren van een onderneming gemiddeld meer mismatch kennen. Dit is ook intuïtief logisch: deze instituties zorgen voor een lagere flexibiliteit, zodat mismatches minder snel kunnen geruimd worden door de markt. Sluiten daarbij aan in de Belgische context: de anciënniteitsgedreven beloning en de sectorale loon- en arbeidsvoorwaarden (HRW, 2014). Enerzijds zorgen ze voor meer zekerheid voor werknemers binnen hun huidige functie en sector, anderzijds vormen ze een 'gouden kooi' waarin mismatch gemakkelijker gedijt.

Inzake woonbeleid, wordt (i) hogere (transactie)kosten bij het verwerven van een woning, (ii) strikte regulering van de huurmarkt en (iii) een trager inspeland aanbod van woningen (bijvoorbeeld door het moeilijk bekomen van toelatingen of geografische of urbanisatiekarakteristieken van het land) gerelateerd aan meer mismatch. Deze modaliteiten zorgen voor een beperktere geografische mobiliteit (zowel van het aanbod als van de vraag op de arbeidsmarkt), zodat, opnieuw, onevenwichten moeilijker kunnen geruimd worden. McGowan en Andrews (2017) gaven aan dat geen enkel OESO-land zoveel zou kunnen winnen aan arbeidsproductiviteit via mismatchverlagende hervorming van de transactiekosten op de woningmarkt. Dit is sterk regionaal ingebed. Voor België kan men er nog een extra bron van



ruimtelijke mismatch aan toevoegen: het feit dat de regionale arbeidsmarkten institutioneel gezien aparte entiteiten vormen.

Ten slotte zijn er andere dimensies waar het beleid impact op heeft en die mismatch kunnen verhogen: (i) een hogere dekkingsgraad van collectieve arbeidsovereenkomsten, (ii) een lagere deelname aan levenslang leren en (iii) slechter bedrijfsmanagement (met minder aandacht voor HR en productiviteit). Deze eerste drempel sluit aan bij eerdere reflecties omtrent een 'gouden kooi' via sectoraal protectionisme, terwijl de andere twee een rem zetten op het wendbaar houden van de beroepsbevolking via het versterken van hun menselijk kapitaal. Specifiek voor België geldt dat de regionale arbeidsmarkten institutioneel gezien aparte entiteiten vormen, wat de ruimtelijke mismatch versterkt.

Zoals aangekondigd in Sectie 1, focust het vervolg van dit rapport op een deelgroep van deze oorzaken van mismatch, namelijk op de laatste twee. Dit is ook institutioneel logisch. De voornoemde dimensies van het wetgevend kader alsook de wetgeving rond collectieve arbeidsovereenkomsten bevinden zich grotendeels op het federale niveau, terwijl het woonbeleid minstens al in de verdeling van de bevoegdheden binnen de Vlaamse Regering is afgezonderd van het arbeidsmarktbeleid.

De andere in deze deelsectie besproken oorzaken van mismatch kunnen natuurlijk gezien worden als 'onderliggende condities' om onze adviezen inzake leer- en loopbaanbeleid doeltreffend te laten zijn. Wanneer we in Sectie 9.1.6 dus reflecteren omtrent een nieuwe staatsvorming, dan past daar ook bij dat we adviseren het federale niveau aan te zetten tot hervormingen van de arbeidswetgeving die goede condities voor een versterkt Vlaams leer- en loopbaanbeleid scheppen (in evenwicht met andere doelstellingen voor dergelijke hervormingen).

Daarnaast brengen we graag in herinnering uit Sectie 2.2 dat ook minder goede arbeidsomstandigheden aanleiding geven tot mismatch. Een gewestelijk en federaal beleid dat werken meer laat lonen -- en, breder bekeken, meer aanbodgericht is, in lijn met ons vorige expertenadvies (Baert et al., 2020) -- schraagt dan ook de aanpak van de mismatch.



## 3 / Opleidings- en loopbaanbeleid in de aanpak van mismatch: de uitdagingen

Het opleidings- en loopbaanbeleid in Vlaanderen vertrekt niet van een leeg blad. Er zijn vele maatregelen, incentives, voorzieningen en initiatieven, zoveel dat het onbegonnen werk is om er zijn weg in te vinden. Sterke punten van ons systeem zijn onder meer:

- ▶ het bestaande systeem van loopbaancheques en -begeleiding
- ▶ een systeem van paritair beheerde opleidingsfondsen gefinancierd via een heffing op de bruto-loonmassa, met aandacht voor opleiding en tewerkstelling van risicogroepen
- ▶ een sterk uitgebouwd publiek aanbod van opleiding en vorming
- ▶ veelheid aan vraagincentives: opleidingsverlof, opleidingskrediet, competentiecheques, fiscale aftrek, ...

Anderzijds zijn er in het opleidings- en loopbaanbeleid nog vele uitdagingen, die zich zowel situeren op het individuele, het organisatie- als het bestuursniveau. Deze worden hierna puntsgewijs opgelijst als oriëntering voor de oplossingsrichtingen die verder in dit advies worden uitgewerkt.

### 3.1. Uitdagingen op individueel niveau

#### Opleiding en loopbanen zijn te weinig op elkaar afgestemd

- ▶ Er is te weinig opleidingsdeelname in Vlaanderen, met als voornaamste oorzaak het niet zien van de opleidingsnood, vooral bij diegenen die er vaak het meest nood aan hebben (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste, & Van der Beken, 2020; Van Langenhove, Penders, Sourbron, & Vansteenkiste, 2020; Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020; Sourbron & Vansteenkiste, 2020; Vansteenkiste, Penders, Kimps & De Vlieger, 2021a). Opleiding is niet gekaderd in een loopbaanverhaal en er is geen link met arbeidsmarktprognoses.
- ▶ Loopbaanbegeleiding is sterk uitgebouwd in Vlaanderen dankzij de loopbaancheques. Daarbij is de voorbije jaren ingezet op het duidelijk afbakenen van loopbaanbegeleiding ten opzichte van andere dienstverleningen (bv. training en opleiding, burn-out begeleiding, life-coaching etc.) (VDAB, 2019). Bij de erkenningsvoorwaarden ligt de klemtoon op bewezen professionele expertise op vlak van loopbaanbegeleiding, outplacement of werkzoekendenbegeleiding. Er is minder aandacht voor kennis van -evoluties in- de vraagzijde en expertise om door te verwijzen naar relevante opleidingen. Dit laatste is nochtans belangrijk om mensen door te verwijzen naar de juiste opleidingen en opleidingsincentives<sup>1</sup>.
- ▶ Bij heel wat initiatieven om werk-naar-werk transitie te faciliteren vormt opleiding geen integraal onderdeel van de begeleiding (Jacobs et al., 2021).

#### De kennis van het opleidings- en begeleidingsaanbod ontbreekt of het aanbod is onderbenut

- ▶ Er is een versnipperd opleidingsaanbod waar mensen vaak hun weg niet in vinden (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste, Van der Beken, 2020; Van Langenhove, Penders, Sourbron, & Vansteenkiste, 2020; Vansteenkiste, Penders, Kimps & De Vlieger, 2021b).
- ▶ Er bestaat een breed gamma aan opleidings- en loopbaanincentives maar de informatie is verspreid over meerdere platformen (o.a. VDAB, WSE, lokale initiatieven) wat het voor de burger

---

<sup>1</sup> Bron: [Loopbaanbegeleiding | VDAB Extranet](#)

moeilijk maakt het overzicht te houden (SERV, 2021). Mensen moeten bovendien zelf hun weg zoeken, gegeven dat alle initiatieven vraaggericht zijn: de lerende moet ze zelf aanvragen.

- ▶ ESF-projecten hebben als doel om burgers te versterken in hun loopbaan, maar resultaten van succesvolle innovatieve projecten sijpelen doorgaans niet door tot bij het brede publiek. Succesvolle lokale initiatieven en partnerschappen om burgers te engageren in leren en ontwikkelen (bv. de transitie-experimenten in het kader van Vlaanderen 2050) zijn weinig of niet gekend bij het brede publiek.
- ▶ Loopbaanbegeleiding focust hoofdzakelijk op de loopbaanvraag van de persoon (VDAB, 2019) en kent geen structurele integratie van arbeidsmarktkennis en arbeidsmarktprognoses, zodat deelnemers aan loopbaanbegeleiding te weinig weten hoe ze zich verhouden tot de (toekomstige) arbeidsmarkt en dus hoe inzetbaar ze zijn. Deze kennis van de vraagzijde vormt geen onderdeel van de vereisten om een erkend loopbaancentrum te worden en zijn vanuit die optiek te vrijblijvend. Er ontbreekt een pakket van permanente vorming dat loopbaanbegeleiders hierin kan bekwamen.

### **De meest kwetsbaren worden onvoldoende bereikt**

- ▶ Er zijn grote Mattheüeffecten in de bereidheid om deel te nemen aan opleiding en het aangeboden krijgen van opleidingen op het werk, m.a.w. grote verschillen in 'willen' (eigen motivatie), 'mogen' (bv. van werkgever) en 'kunnen' volgen van opleiding (bv. in combinatie met zorgtaken, maar ook inzake beschikken over de juiste digitale vaardigheden om het aanbod te verkennen en te participeren) (Van Langenhove, Penders, Sourbron, & Vansteenkiste, 2020; Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020; Sourbron & Vansteenkiste, 2020; Vansteenkiste, Penders, Kimps & De Vlieger, 2021a).
- ▶ Er zijn Mattheüeffecten in het volgen van loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleiding is te weinig toegankelijk voor groepen die er het meeste nood aan hebben. De strenge eis van 7 jaar werkervaring om loopbaanbegeleiding te mogen volgen, zorgt ervoor dat net een deel van de mensen voor wie loopbaanbegeleiding relevant is, uit de boot vallen (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste, & Van der Beken, 2020; VDAB, 2019).
- ▶ De mogelijkheden van opleiding en loopbaanbegeleiding worden nog onderbenut op vlak van re-integratie naar de arbeidsmarkt na bv. langdurige ziekte. Ondanks het samenwerkingsakkoord tussen het RIZIV, de ziekenfondsen, GTB en VDAB om arbeidsongeschikten terug naar (hun vorige of ander) werk te begeleiden, wordt het RIZIV budget voor de financiering van erkende trajecten en opleidingen maar beperkt gebruikt. Ook de resultaten van de begeleidingstrajecten zijn nog niet optimaal (Bothuyne et al., 2021; SERV, 2021). Een mogelijke verklaring is dat ook hier initiatief bij de betrokken werknemer ligt.
- ▶ Er ontbreekt een integrale preventieve aanpak van (mentale en fysieke) gezondheid op het werk waarbij opleiding en loopbaanbegeleiding worden ingezet als instrumenten voor een proactief beleid op dit vlak, zoals in Nederland het geval is naar het model van duurzame inzetbaarheid dat zowel leren, loopbaanstappen als gezondheid omvat.
- ▶ Zelfstandigen zijn door hun statuut nog meer op zichzelf aangewezen om in hun toekomstige inzetbaarheid te investeren maar omwille van tijd of financiële redenen (hoge gepercipieerde opportuniteitskost op korte termijn) doen velen dit slechts beperkt (Van Steenberghe, Stuer, De Vos, & Laurijssen, 2018).
- ▶ Meer algemeen vormt de diversificatie aan arbeidsstatuten (o.a. ook gig-workers, flexi-jobs...) een risico voor toekomstige inzetbaarheid wanneer deze groepen buiten de mazen van het net vallen wat betreft motiveren tot en ondersteunen in opleiding.



## Opleiding en loopbaanbegeleiding nemen vaak ene te eenzijdige focus, zijn te reactief en te weinig preventief

- ▶ Opleiding is te eenzijdig gericht op ontwikkeling en prestaties in de huidige job, en niet op de loopbaan en toekomstige uitdagingen (Desmet & De Vos, 2020b; Vangronsvelt & De Vos, 2021). Opleidingen binnen ondernemingen zijn sterk gericht op technische, praktische en jobspecifieke vaardigheden, en minder op overdraagbare competenties zoals 'klantgericht werken', 'werken in teamverband', 'probleemoplossend vermogen' (CVTS-Eurostat, Statbel, bewerking Steunpunt Werk).
- ▶ Er is teveel een 'of-of' benadering: opleiding ofwel om bij te blijven in de huidige job, ofwel totaal buiten de werkcontext als vrijetijdsbesteding, waarbij de brug vanuit dit laatste naar de werkcontext te weinig gemaakt wordt. Hierdoor ontbreekt het aan stimulansen om bv. het leerplezier dat gehaald wordt uit het volgen van opleidingen als vrijetijdsbesteding door te trekken naar leerervaringen en -houdingen op het werk<sup>2</sup>.
- ▶ Loopbaanbegeleiding wordt voornamelijk gevolgd vanuit noden op vlak van ambities, het stellen van nieuwe uitdagingen of welbevinden, en minder vanuit noden die kunnen ontstaan vanuit een ruimere arbeidsmarktcontext. Indien dit laatste toch gebeurt, is het vaak curatief eerder dan preventief bijvoorbeeld n.a.v. overbodig worden van de huidige job.

## Er is te veel loopbaaninertie, er wordt te veel lineair gedacht over leren en werken

- ▶ Er is gemiddeld genomen een hoge jobanciënniteit en lage mobiliteit, die zich vooral in het latere deel van de loopbaan manifesteren (cijfers Steunpunt Werk<sup>3</sup>). Het risico bestaat dat dit gepaard gaat met een gebrek aan dynamiek in de job zelf. De kans overbodig te worden is hoger bij mensen met hoge job-anciënniteit, onder andere door een beperkte, eenzijdige jobspecifieke opleiding en ervaring (Desmet & De Vos, 2020b; Sourbron & Vansteenkiste, 2020; Van Langenhove & Vansteenkiste, 2020).
- ▶ Initiële scholing en de eerste jobkeuze zijn sterk bepalend voor de latere loopbaan (bv. Baert, Cockx & Verhaest, 2013; Mazrekaj, De Witte & Vansteenkiste, 2019; Verbruggen & Emmerik, 2013). Er wordt nog teveel gedacht in termen van 'studeren - werken - pensioen' waardoor omscholing / heroriëntering doorheen de loopbaan uitzonderingen blijven (Sels, Vansteenkiste & Knipprath, 2017). Als gevolg hiervan blijven mensen binnen hun pad ook wanneer er mismatch ontstaat (persoonlijk – burnout; economisch – wijzigende vraag).
- ▶ Inertie op de arbeidsmarkt wordt versterkt door diplomagericht denken, strakke functieomschrijvingen, het belonen van anciënniteit waardoor een gouden kooi wordt gecreëerd binnen de huidige job/organisatie/sector.
- ▶ De beschotten tussen initieel (leerplicht / hoger) onderwijs en permanente vorming maken dat de cesuur tussen leren en werken versterkt wordt
  - Financiering van initieel onderwijs versus bij-/omscholing doorheen de loopbaan
  - Beperkte focus op aanbod voor alumni in onderwijsinstellingen (bv. Sels, 2020)

## Wie niet in het klassieke patroon past, heeft het moeilijk om terug aan te sluiten

- ▶ Vroegtijdige schoolverlaters – NEET jongeren: vanuit preventief oogpunt wordt de onderwijssector te weinig geresponsabiliseerd. Curatief: VDAB en partners zijn nog te weinig outreachend met volwaardig aanbod (cf jongerengarantie)

---

<sup>2</sup> VR 2020 1206 MED.0178/2TER. De lerende samenleving. Conceptnota voor de Vlaamse Regering.

<sup>3</sup> Cijfers jobanciënniteit Steunpunt Werk: <https://www.steunpuntwerk.be/node/3450> en cijfers jobmobiliteitsgraad Steunpunt Werk : <https://www.steunpuntwerk.be/node/2887>.



- ▶ Aanwervingen gaan voor meer dan de helft naar wie al een job uitoefende, zonder tussenstap in werkloosheid. 14% van aanwervingen zijn personen die komen vanuit werkloosheid (insider-outsider) (Goesaert, T., Struyven, L., Vandekerckhove, T., 2019). Vacatures worden eerder ingevuld door werkenden dan werkzoekenden.
- ▶ Burnout, langdurig ziekteverzuim: de sterke focus op re-integratie in de huidige werkplek en de medische en juridische aspecten hiervan laat kansen liggen om mensen te re-integreren op de arbeidsmarkt in ruimere zin.

## 3.2. Uitdagingen op organisatieniveau

### Opleiding en loopbanen zijn onvoldoende op elkaar afgestemd

- ▶ De opleidingsinspanningen van werkgevers kennen de laatste jaren weinig vooruitgang in Vlaanderen, hoewel er marge is om de inspanningen verder op te krikken (Sourbron & Vansteenkiste, 2021). De link met een duurzaam loopbaan- en inzetbaarheidsverhaal ontbreekt nog vaak en de focus ligt vooral op functioneren in de huidige job (Desmet & De Vos, 2020b; Vangronsvelt & De Vos, 2021).
- ▶ Opleiding wordt nog te veel als kost beschouwd en niet als een loopbaan- en inzetbaarheidsinvestering: het (potentieel) rendement wordt nog te weinig (h)erkend.
- ▶ Werkgevers focussen eerder op het risico van vertrek van een opgeleide werknemer dan op het risico van werknemers die op termijn intern niet meer inzetbaar blijken omdat ze geen opleiding kregen.

### De kennis van het opleidings- en begeleidingsaanbod ontbreekt of het aanbod is onderbenut

- ▶ Informatie over opleidings-, loopbaan- en begeleidingsincentives voor organisaties en zelfstandigen is versnipperd over meerdere platformen (o.a. WSE, VDAB, lokale initiatieven). Dit maakt het voor werkgevers moeilijk een totaaloverzicht te hebben van incentives waar ze beroep kunnen op doen. Organisaties en zelfstandigen moeten zelf hun weg zoeken, gegeven dat alle initiatieven vraaggericht zijn.
- ▶ Er is geen mobiliserend kader voor werkgevers dat het belang van competenties en competentieontwikkeling duidelijk maakt, gelinkt aan bijvoorbeeld de grote transities naar 'groen en digitaal'. Daardoor blijft dit een wat abstract gegeven, voordelen zijn onduidelijk voor veel werkgevers en men weet niet wat het inhoudt, hoe en waarom ermee aan de slag te gaan, hoe men kan evolueren naar een lerende organisatie en welke tools beschikbaar zijn om in de organisatie te integreren (Vansteenkiste, Penders, Kimps & De Vlieger, 2021c).
- ▶ Resultaten van succesvolle innovatieve projecten sijn nog onvoldoende door tot bij de organisaties (bv. ESF-projecten). Informatie over instrumenten en dienstverleningen die bijvoorbeeld binnen ESF-projecten werden ontwikkeld, is moeilijk vindbaar. De aandacht voor impactevaluatie is groot maar contrasteert met een beperktere aandacht voor opschaling.
- ▶ Instrumenten om de interne arbeidsmarkt te dynamiseren zijn niet gekend of worden te weinig ingezet (Desmet & De Vos, 2020b; De Vos, 2016; Vangronsvelt & De Vos, 2021).
  - Beperkte interne mobiliteit ook door enge visie op wat dit kan inhouden
  - Leerkansen in de job zelf worden onderbenut
  - Interne mobiliteit gebeurt nog te vaak reactief (bv wanneer afdeling wordt gesloten of job wordt geautomatiseerd), dit draagt bij tot stigmatisering van wie intern geheroriënteerd wordt (of bv. in een 'loopbaancentrum' terecht komt).





## De meest kwetsbare organisaties worden onvoldoende bereikt

- ▶ Er zijn grote verschillen in opleidingsinspanningen en loopbaandenken tussen organisaties (bv. Desmet & De Vos, 2020b; Sourbron & Vansteenkiste, 2021), die gedreven worden door verschillen in 'willen' (o.a. opleiding als kost en niet als investering zien, niet bewust zijn van het belang van leren, inclusief ruime mogelijkheden tot LLL buiten een betalende opleiding) en 'kunnen' (niet altijd middelen en kennis/mogelijkheden/toegang tot juiste kanalen om te (co-)financieren).
- ▶ Ondernemingsgrootte speelt een rol (Sourbron & Vansteenkiste, 2021). Kleine ondernemingen hebben bovendien vaak geen HR-dienst.

## Het opleidings- en loopbaanbeleid is te reactief en te weinig preventief

- ▶ Ondernemingen zijn nog te vaak gericht op het verbeteren van de huidige jobprestaties: er is te weinig aandacht voor hoe competenties via een ruimer leeraanbod kunnen gerealiseerd worden (bv. Vangronsvelt & De Vos, 2021).
- ▶ Opleiding is boekhoudkundig een kost en kan niet worden afgeschreven als investering –dit versterkt de focus op het korte termijn rendement van opleiding alsook de vrees dat de werknemer na opleiding vertrekt en er dus geen tijd is om het rendement te ervaren.
- ▶ Weinig werkgevers denken in ecosystemen, maar vooral vanuit het invullen van de eigen noden op korte termijn. Dit wordt versterkt door de sectorale organisatie waarbinnen de meeste opleidingsfondsen nog voornamelijk focussen op sectorspecifieke opleiding.
- ▶ Heel wat werkgevers hebben geen beleid inzake loopbanen (Stuer, De Vos, & Laurijssen, 2018). Indien er een loopbaanbeleid bij ondernemingen is, dan gebeurt dit vaak vanuit een retentiereflex, zeker wanneer er krapte is op de externe arbeidsmarkt. Dit versterkt de gouden kooi. Krapte op de arbeidsmarkt verkrampst nog veel werkgevers eerder dan dat het hun blik op talent verruimt.
- ▶ Werkgevers focussen eerder op het risico van vertrek van een opgeleide werknemer dan op het risico van werknemers die op termijn intern niet meer inzetbaar blijken omdat ze geen opleiding kregen (De Vos, 2016).
- ▶ Het ontbreekt werkgevers vaak aan een totaalbeeld van hun arbeidskrachten wat een beleid over interne inzetbaarheid beperkt. Bijvoorbeeld freelancers worden ingezet zonder betrokkenheid van HR, waardoor kansen worden mislopen tot interne herallocatie van werknemers of on-the-job leren (Stuer et al, 2018).
- ▶ In veel ondernemingen is innovatie losgekoppeld van de human capital agenda en komen implicaties voor competentienoden pas laat in het proces aan bod – hierdoor ontbreekt soms de tijd om mensen intern te heroriënteren via opleiding en begeleiding, of wordt nog te snel in termen van extern aantrekken van nieuwe competenties gedacht in plaats van interne upskilling. Dit bleek de voorbije jaren meermaals wanneer organisaties beslisten om mensen te laten vertrekken omwille van de ervaren mismatch.
- ▶ Competentieprognoses die worden gemaakt op sectorniveau worden niet doorvertaald in actieplannen op ondernemingsniveau (Technopolis, 2020).



### 3.3. Uitdagingen op bestuursniveau

#### Het ontbreekt aan een wervend verhaal of mobiliserend raamwerk, en er is ook onvoldoende sturing

- ▶ Er is toenemende aandacht voor het opleidings- en loopbaanbeleid (cf. Alle hens aan dek, Visie 2050, Platform levenslang leren, iedereen aan boord, de learning twenties,...), maar de ambities en programma's worden onvoldoende geïntegreerd in één globale aanpak en blijven te ver afstaan van de mensen en beoogde organisaties.
- ▶ Er is onvoldoende transparantie over het opleidingsaanbod als gevolg van versnippering van allerlei maatregelen en programma's, gespreid over vele aanbieders zonder een globaal overzicht.
- ▶ Sturing vanuit arbeidsmarktvooruitzichten (macroniveau) ontbreekt en werkt niet door naar het opleidingsaanbod. Een goed georchestreerd competentie-offensief in het kader van de grote transities (digitalisering, duurzaamheid,...) ontbreekt.
- ▶ Er is te weinig ruimte voor langere opleidingstrajecten, of kwalificatiegerichte trajecten (cf OKOT/BKOT; upskilling nodig van kortgeschoolden) (HRW, 2021)
- ▶ Er is een loopbaanregisseur aangesteld (VDAB), maar er is geen opleidingsregisseur, of de regie zit verspreid over meerdere actoren.
- ▶ De financieringsstromen van de opleidingsactoren blijven te sterk op het eigen doelpubliek gericht. Zo werken bijvoorbeeld het merendeel van de sectorale opleidingsfondsen beschotten op de arbeidsmarkt in de hand in plaats van ze te doorbreken.
- ▶ Opleiding is weinig of niet opgenomen in cao's, en krijgt ook onvoldoende aandacht in de arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer (tenzij scholingsbeding).
- ▶ De klemtoon ligt te sterk op opleiding eerder dan op het ruimere 'leren' of 'competentieontwikkeling' - hierdoor ontstaat het risico dat middel en doel met elkaar verward worden.

#### Er wordt te veel ingezet op reactie en te weinig op een meer proactieve aanpak

- ▶ De vereisten die opgelegd worden om als loopbaancentra erkend te zijn, zijn te vrijblijvend en voornamelijk gericht op reactie. Ze haken onvoldoende in op arbeidsmarktkennis en -prognoses en daaruit af te leiden kwetsbaarheden in termen van vaardigheden-lacunes. Er wordt verwacht dat individuen zelf hun arbeidsmarktnoden zien en met een loopbaanvraag toestappen naar erkende loopbaanbegeleiders. Er is onvoldoende aanmoediging om vanuit een arbeidsmarktverhaal de loopbaan te evalueren en te heroriënteren met de nodige opleiding.
- ▶ Bij reactieve instrumenten is meer aandacht nodig voor de opleidingscomponent. Ook voor preventieve werk-naar-werk transitie (tussen sectoren) zou er meer geïnvesteerd moeten worden in om- en bijscholing voor kwetsbare werknemers
- ▶ Overleg en samenwerking met het federale niveau werkt nog te vertragend, zoals mocht blijken uit de aanpak naar de tijdelijk werklozen tijdens de Corona-crisis. De spreiding van bevoegdheden over meerdere beleidsniveaus hypothekeert ook de effectiviteit van het opleidings- en loopbaanbeleid.

#### Mattheuseffecten worden in de hand gewerkt door:

- ▶ Voorwaarden die opgelegd worden, bv. in geval van loopbaanbegeleiding, die nu vooral door hooggeschoolden wordt benut (cf supra)
- ▶ Uit te gaan van het vraagprincipe en niet zelf proactief mensen aan te spreken uit doelgroepen die moeilijk bereikt worden (belang van outreach naar moeilijke doelgroepen)



- ▶ Te sterke nadruk op zelfredzaamheid (via 'check en test'; attestering; ...); dit werkt extra belemmerend door de veronderstelde digitale toegang en vaardigheden en nood aan persoonlijk contact (Van Parys, 2016; Van Parys & Struyven, 2017).
- ▶ Een nog te beperkte ondersteuning qua tijd/middelen van mensen die loopbaan willen heroriënteren.
- ▶ Onvoldoende flankerende maatregelen naast het digitaal aanbod (waardoor bereik wordt beperkt voor zij die over onvoldoende digitale vaardigheden beschikken)



## 4 / Hoog tijd voor een intensief leer- en loopbaanoffensief

De aandacht voor competenties en competentieontwikkeling gaat in Vlaanderen al langer mee. Zo keurden de Vlaamse Regering en de sociale partners in 2007 de Competentieagenda goed, een beleidsdocument waarin 10 prioriteiten voor Vlaanderen op het vlak van competentieontwikkeling in het licht gesteld worden (Vandenbroucke, 2007) (zie ook Willemse et al., 2012). Bijna vijftien jaar later is deze uitdaging nog steeds brandend actueel en heeft allerminst aan belang ingeboet.

Het doorbreken van de huidige mismatch op de arbeidsmarkt vergt **inzetbare burgers**, niet alleen in de huidige job, maar ook op de arbeidsmarkt, en dit zowel nu als in de toekomst. Om de juiste profielen op de juiste plaats te kunnen inzetten, dient de mobiliteit op de arbeidsmarkt te verhogen. Het zetten van loopbaanstappen is echter geen evidentie.

In eerste instantie vereist het dat personen over de nodige bagage beschikken om een job te vinden en te houden in lijn met hun talenten, noden en ambities. Academische modellen over inzetbaarheid ('employability') hebben het in deze context over iemands '**bewegingskapitaal**' (zie o.a. Forrier et al., 2009). Dit bewegingskapitaal, dat nodig is om transities op de arbeidsmarkt te maken (tussen werk, werkloosheid, opleiding en inactiviteit) heeft meerdere compartimenten. Enerzijds is er het pure 'menselijk kapitaal'. Dit omvat kennis, vaardigheden en attitudes verworven via onderwijs en opleiding, via werkervaring, vrijetijdsactiviteiten etc. Ook de fysieke en mentale gezondheid maken er deel van uit, net als het opgebouwde 'sociaal kapitaal', bestaande uit het professionele netwerk van contacten die belangrijk zijn voor de loopbaan. Anderzijds behoren ook iemands zelfkennis en persoonlijke ingesteldheid, verwachtingen en interesses tot zijn of haar bewegingskapitaal.

Doorheen hun loopbaan kunnen personen investeren in hun bewegingskapitaal door deel te nemen aan activiteiten ter behoud of versterking van het bewegingskapitaal. Dat kan via formele opleidingen, maar ook door ervaring, het volgen van on-the-job training, bijscholing, cursussen, en door het uitoefenen van hobby's, vrijetijdsactiviteiten, etc. Daarnaast mag ook de rol van activiteiten als loopbaanbegeleiding en outplacement niet onderschat worden. Zij dragen bij tot meer inzicht in de eigen capaciteiten en verwachtingen, en verbreden ook het netwerk van de deelnemers door hen door te verwijzen naar organisaties die hen kunnen bijstaan in het toewerken naar de volgende loopbaanstep. Dit geldt des te meer voor wie minder de nodige 'bagage' heeft om zich aan jobveranderingen aan te passen of om er proactief op te reageren; in het bijzonder laaggeschoolden ondergaan veelal als eersten de gevolgen (HRW, 2021). Vaak zijn het werknemers in een louter uitvoerende baan of in een krimpsector (Struyven, 2019).

Een **leer- en loopbaanoffensief** is bijgevolg een essentiële schakel in het wegwerken van mismatch op de arbeidsmarkt. Het volstaat echter niet om opleiding en loopbaantransities te promoten: personen moeten zelf de nood en het belang ervan inzien, en moeten ook kunnen en willen deelnemen. Het is de interactie tussen deze factoren die zal bepalen of personen gemotiveerd zijn om actie te ondernemen (Appelbaum et al. 2000; Bindl, Parker & Strauss, 2010; Forrier et al., 2009).

Bovendien hebben personen niet alles onder controle: naast individuele factoren spelen ook contextuele factoren een cruciale rol, die de mogelijkheden en motivatie van mensen kunnen beïnvloeden de mogelijkheden en motivatie van mensen kunnen beïnvloeden de mogelijkheden en motivatie van mensen kunnen beïnvloeden de mogelijkheden en motivatie van mensen kunnen beïnvloeden b (Forrier & Sels, 2003; Forrier et al., 2009; Rothwell & Arnold, 2007). De context speelt op verschillende niveaus een rol.

- ▶ Op macroniveau zijn er de institutionele context, economische situatie, maatschappelijke cultuur, maar ook de vigerende wetgevende kaders op federaal en Vlaams niveau etc.



- ▶ Op het niveau van organisaties zijn er bijvoorbeeld de kwaliteit en de kwantiteit van het jobaanbod, de rekruteringsactiviteiten van organisaties, etc.
- ▶ Op individueel niveau spelen onder meer de situatie van de partner, gezin (kinderopvang), zorgtaken, fileproblematiek, etc. een rol.

Dergelijke contextfactoren helpen te verklaren waarom eenzelfde interventie in het ene geval wel en in het andere geval niet tot de beoogde resultaten kan leiden. Het **samenspel van deze individuele en contextuele factoren** bepalen twee factoren die iemands gedrag aansturen (Forrier & Sels, 2003; Forrier et al., 2009): (1) de gepercipieerde inzetbaarheid, i.e. de mate waarin men het mogelijk acht om een transitie te maken, of nog: de gepercipieerde opties op de arbeidsmarkt en (2) de bereidheid en motivatie om een transitie te maken door voor- en nadelen tegenover elkaar af te wegen. De combinatie van deze factoren helpt te verklaren waarom iemand zou beslissen om de stap te zetten naar een andere arbeidsmarktpositie (positie B) of om dat niet te doen. Dit gaat uit van een rationeel beslissingsproces, maar onverwachte gebeurtenissen ('schokken') kunnen ervoor zorgen dat personen met eenzelfde bereidheid en gepercipieerde inzetbaarheid, toch andere loopbaanbeslissingen nemen. Zo'n schokken kunnen positief of negatief zijn (vb. promotie, herstructurering, onverwachte opportuniteiten).

**Een leer- en loopbaanoffensief moet daarom breed benaderd worden** en niet alleen oog hebben voor de rol van het individu, maar ook van organisaties, intermediaire spelers en de overheid, alsook structurele mechanismen van negatieve transitie op de arbeidsmarkt. Om een doorbraak te kunnen realiseren, moet het offensief op meerdere fronten ingezet worden. Enkel zo ontstaat ruimte voor het creëren van de nodige synergieën en kunnen veranderingen plaatsvinden op systeemniveau.

Bovendien is het nodig om daarbij sterker in te zetten op de verbinding tussen wat mensen kunnen en willen enerzijds, en wat de arbeidsmarkt nodig heeft anderzijds. Vandaaruit kan de vertaalslag naar leren en loopbaanontwikkeling gemaakt worden. Dit vergt een meer integrale benadering dan wat momenteel doorgaans het geval is. Het ontbreken van deze verbinding kan mee helpen verklaren waarom we op de Vlaamse arbeidsmarkt te weinig beweging constateren.

#### 4.1. Inzetten op een driesporenbeleid aangestuurd door competentieprognoses

In wat volgt, werken we een aantal voorstellen uit die ons inziens elk afzonderlijk, en in hun onderlinge samenhang, nodig zijn om in Vlaanderen een impactvol leer- en loopbaanoffensief te realiseren dat ingaat op de uitdagingen die eerder in dit advies werden geformuleerd. We benadrukken daarbij het belang van de onderlinge samenhang, een kadering binnen een wervend verhaal rond actieve loopbanen, en een onderbouwing die steunt op een aantal noodzakelijke beleidsmatige keuzes en actieve vertaalslag naar alle burgers en organisaties.

- ▶ Startpunt voor het offensief is een wervend verhaal rond **actieve loopbanen**. Dit advies stelt maatregelen voor die ambiëren dat alle burgers en ondernemingen kunnen en willen inzetten op loopbanen waarin mensen vlot bewegen binnen en tussen jobs.
- ▶ **Competentieprognoses** kunnen hierbij richting geven en vormen de bouwsteen in onze adviezen. Ze geven inzicht in arbeidsmarktevoluties en wijzigende competentienoden en vormen dus een referentiepunt om een sluitend leer- en loopbaansysteem uit te bouwen, maar ook om loopbaantransities te faciliteren en burgers en organisaties te motiveren tot actie.
- ▶ Een eerste noodzakelijk spoor bestaat uit het ontwikkelen van een **werkend leer- en loopbaansysteem**. Dit vergt een gecoördineerde aanpak vanuit een strategisch competentieprogramma om de competenties van alle burgers te versterken. Competentiechecks



en een competentieportefeuille (paspoort) dragen bij tot de positionering van burgers en organisaties op de arbeidsmarkt, terwijl toekomstgerichte oriëntering ondersteund wordt door instrumenten als loopbaanbegeleiding en een digitaal 'recommender'-systeem dat aangewezen leer- en loopbaanacties zichtbaar maakt.

- ▶ **Loopbaaninertie** doorbreken is een tweede parallel spoor om de mobiliteit op de arbeidsmarkt te verhogen en transitie doorheen de loopbaan te stimuleren. We formuleren adviezen inzake de instroom van jongeren op de arbeidsmarkt, de doorstroom van werkenden in organisaties en het stimuleren van werk-naar-werktransities (WWT) bij (dreigende) boventaligheid en ontslag ('uitstroom').
- ▶ Het operationaliseren van deze integrale aanpak vereist een solide **onderbouwing**. Om het offensief tot bij de doelgroep te brengen adviseren we een helder overzicht van beschikbare steunmaatregelen, dat ter beschikking gesteld wordt via een centraal platform voor burgers en een platform voor organisaties. Om burgers aan te spreken, zijn aanhoudende media-aandacht en een lokale vertaalslag vereist zodat dat personen zich ook persoonlijk aangesproken voelen.
- ▶ De uitwerking van bovenstaande aspecten steunt op een **governance**-structuur die future-proof is en die de ambitie van het leer- en loopbaanoffensief meer dan ooit mogelijk maakt. Het advies omvat zeven werven die zowel de vraag- als de aanbodzijde omvatten.

Figuur 1 vat deze elementen samen.

Figuur 1: Componenten van een intensief leer- en loopbaanoffensief





### 'Bovenbouw'

vanuit toekomstgericht en mobiliserend kader

- Wervend verhaal rond actieve loopbanen
- Competentieprognoses binnen grotere kader van transities

#### Spoor 1: Leren doorheen de loopbaan

- **Visieontwikkeling**
  - Strategisch competentieprogramma
- **Positionering**
  - Competentieportefeuille
  - Competentiechecks
- **Oriëntering**
  - Aanbevelingssysteem voor opleidingen
  - Aanbevelingssysteem voor loopbaanstappen
  - Integrale loopbaanbegeleiding

#### Spoor 2: Loopbaantransities

- **Instroom**
  - Uitbreiding van jongerengarantie
  - Loopbaanleren in het onderwijs
- **Doorstroom**
  - Jobrotatieprogramma voor instapjobs
  - Actieve loopbanen in 2<sup>de</sup> loopbaanhelft
- **Uitstroom**
  - Werk-naar-werktransities bij (dreigende) boventaligheid en ontslag

#### Spoor 3: Governance

- Concreet streefdoel voor leer- en loopbaanoffensief op Vlaams niveau
- Van sectorale opleidingsfondsen naar intersectorale loopbaanwerking
- Bouwen aan allianties voor een transparant opleidingsaanbod
- Innovatie- en competentiebeleid meer laten samenspannen
- Doorwerking op het terrein via brede partnerschappen
- Homogenisering bevoegdheden leer- en loopbaanbeleid
- Loopbaan-engagement in individuele en collectieve overeenkomsten

### 'Onderbouw'

vanuit noodzakelijke beleidskeuzes en actieve vertaalslag naar alle burgers en organisaties

- Overzicht van de opleidings- en begeleidingsmogelijkheden
- Koppelen van informatie aan geïntegreerd loopbaanplatform
- Engagement van het Partnerschap Levenslang Leren als ambassadeur
- Ruimer maatschappelijk inzetten op de thema's loopbanen en leren

## 4.2. Aansluiting bij internationale beleidskaders

De componenten uit Figuur 1 sluiten aan bij internationale beleidskaders die gericht zijn op het versterken van de leercultuur en die een hogere opleidingsdeelname ambiëren, ook bij kwetsbare groepen. We denken hierbij concreet aan de OESO 'Skills Strategy'<sup>4</sup>, de Europese Skills Agenda<sup>5</sup> en de UNESCO-2050 visie op levenslang leren<sup>6</sup>. De volgende voorbeelden illustreren hoe ons advies invulling geeft aan deze kaders in de Vlaamse context:

- ▶ De **OESO Skills Strategy** geeft aan dat initiatieven nodig zijn om de bevolking bewust te maken van het belang van leren, maar ook om een passend aanbod te voorzien. Zowel de vraag- als aanbodzijde komen aan bod in de drie sporen. De rol van prognoses wordt door de OESO benadrukt om de juiste richting aan te geven voor competentieversterking. In lijn met deze aanbeveling worden ook de drie sporen aangestuurd door competentieprognoses. We spelen bovendien in op de nood aan een

<sup>4</sup> <https://www.vlaanderen.be/publicaties/oeso-skills-strategie-vlaanderen-2019-evaluatie-en-aanbevelingen-managementsamenvatting>

<sup>5</sup> COM(2020) 274 final: "Europese vaardighedenagenda voor duurzaam concurrentievermogen, sociale rechtvaardigheid en veerkracht" (online beschikbaar [via deze link](#))

<sup>6</sup> Online beschikbaar via <https://uil.unesco.org/lifelong-learning/embracing-culture-lifelong-learning>. De visie en het bijhorende actieplan kwamen tot stand op basis van input van een internationaal expertenpanel, bestaande uit 12 experten uit verschillende disciplines.

alomvattende en concrete visie voor levenslang leren via het formuleren van een strategisch competentieprogramma. Daarnaast adviseert de OESO ook om bruggen te slaan tussen leerloopbaanbegeleiding en loopbaanontwikkeling. Dat komt in dit advies aan bod onder het integraal maken van loopbaanbegeleiding. De voorgestelde competentieportefeuille kan daarbij een instrument zijn om iedereen, en dus ook werkgevers, bewust te maken van de beschikbare (reeds verworven) competenties, wat volgende de OESO een belangrijke stap is voor het benutten van competenties. Verder wordt ook aanbevolen om flexibele loopbaanmobiliteit binnen sectoren en ondernemingen te bevorderen. We spelen daarop in met adviezen rond jobrotatie en werk-naar-werk transitie. Eén van de aspecten die de Skills Strategie naar voor schuift op organisatorisch vlak, is het ondersteunen van lokale netwerken. Het inzetten op partnerschappen is één van de centrale componenten binnen het governancepoor van dit advies. Tot slot spelen we ook in op de aanbeveling om toe te werken naar een individuele leerrekening, en om bestaande programma's uit te breiden om kansengroepen te bereiken. Dat concretiseren we voor de Jongerengarantie.

- ▶ De **Europese Skills Agenda** stuurt onder meer aan op de ontwikkeling van nationale strategieën voor competentie-ontwikkeling, waarbij alle relevante stakeholders worden betrokken. Dat benadrukt het belang van het voorgestelde strategisch competentieprogramma in dit advies. Bovendien wordt aangegeven dat dit dient te worden gekoppeld aan ambitieuze doelstellingen voor bij- en omscholing, wat we ook benadrukken in het governancepoor. Volgens de Skills Agenda ligt de basis bij het in kaart brengen van de vaardigheden van elk individu, het aanbieden van gerichte opleidingen die specifieke noden beantwoorden, en het helpen van elk individu bij het vinden van een baan waarnaar vraag is op de arbeidsmarkt. Dit benadrukt het belang van de voorgestelde combinatie van competentieprognoses, competentiechecks, competentieportefeuille en aanbevelingssystemen voor opleidingen en loopbaanstappen. Individuele leerrekeningen worden in de Skills Agenda naar voor geschoven als instrument om iedereen in staat te stellen te leren, wat ook in de onderbouw van de sporen opgenomen is. Hoewel de Skills Agenda een versterking van de jongerengarantie steunt, wordt ook het belang van leren op oudere leeftijd benadrukt. Beide aspecten komen ook aan bod in dit advies.
- ▶ Om de leercultuur te versterken, benadrukt de **UNESCO-2050 visie** dat het cruciaal is om lerenden aan het stuur te zetten van hun eigen leerproces, ook in latere levensfasen. Om dat te realiseren worden technologische toepassingen aanbevolen, zoals digitale platformen, wat aansluit bij de voorgestelde instrumenten, zoals de competentiecheck- en portefeuille, die deel uitmaken van een geïntegreerd loopbaanplatform. Ook het belang van lokale initiatieven rond verschillende vormen van leren wordt benadrukt om iedereen te bereiken, net als nationale campagnes. In lijn met de OESO Skills Strategy wordt ook hier een aanpak op maat van kwetsbare groepen aanbevolen. De voorgestelde acties gaan ook specifiek in op governance-aspecten en de rol van werkgevers. Deze laatste aspecten komen ook systematisch aan bod in de drie sporen.

Er zijn bijgevolg heel wat aanknopingspunten tussen de componenten uit Figuur 1 en deze internationale kaders, die de krijtlijnen uitzetten voor het Vlaamse beleid. We gaan in dit advies echter nog een stap verder en koppelen deze elementen voor een leeroffensief aan een bijhorend loopbaanoffensief om loopbaaninertie te doorbreken en de geobserveerde mismatch te verkleinen.



## 5 / Bovenbouw: draagvlak met vizier op de toekomst

### 5.1. Wervende beweging rond actieve loopbanen

De adviezen die in de hiernavolgende delen worden uitgewerkt, dienen te worden gekaderd binnen een wervend verhaal over actieve loopbanen, dat burgers en organisaties aanspreekt en motiveert om mee hun schouders te zetten onder het leer- en loopbaanoffensief.

Actieve loopbanen, waarin mensen vlot bewegen binnen en tussen jobs, vormen een belangrijke schakel in een goed werkende arbeidsmarkt. Het kan daarbij gaan om allerlei vormen van beweging: van het volgen van loopbaanbegeleiding en opleiding, het veranderen van job of functie, het overstappen naar werk vanuit inactiviteit of werkloosheid, tot het veranderen van regio. Beweging is vanuit microniveau nodig om burgers weerbaar te maken en hun vaardigheden up-to-date te houden, zodat hun inzetbaarheid verhoogt en ze blijven in hun huidige job, de weg (terug-)vinden naar werk na een periode van inactiviteit, of bij een dreigend verlies van werk een overstap naar ander werk kunnen maken. Dit creëert loopbaanzekerheid (De Vos, Jacobs, & Verbruggen, 2021).

Op macroniveau is voldoende loopbaanbeweging belangrijk om kwalitatieve mismatch weg te werken, werkloosheid en inactiviteit tegen te gaan, mensen langer aan de slag te houden en een hoge werkzaamheid te realiseren. Het is ook een manier om proactief in te zetten op het heroriënteren van werkenden naar andere jobs, organisaties, sectoren, of beroepen wanneer hun huidige werk door economische of technologische evoluties onder druk komt te staan. Actieve loopbanen zijn meer dan ooit cruciaal in deze snel veranderende economie en maatschappij, waarin digitalisering en duurzaamheid zorgen voor een diepgaande transitie en grote impact op de arbeidsmarkt

Een werkend opleidings- en loopbaansysteem binnen een dynamische arbeidsmarkt zal zich uiten in burgers en ondernemingen die, samen met een brede waaier aan partners, actief kunnen en willen aan de slag gaan met de loopbaan. Actief staat voor activerend voor wie niet aan de slag is, werk zoekt, lang in dezelfde job zit, ... maar ook activeren van ondernemingen op dit vlak. Om dit te realiseren is het actief mobiliseren van burgers en organisaties dus cruciaal: in ons advies nemen we hun perspectief mee als uitgangspunt: hoe kunnen we als beleid ervoor zorgen dat er een context wordt gecreëerd waarin *alle* burgers en organisaties *kunnen* en *willen* inzetten op meer actieve loopbanen?

Een wervend verhaal over de ‘waarom’ van een leer- en loopbaanoffensief is nodig om de vertaalslag te maken van beleidsuitdagingen naar de bredere bevolking. Dit vraagt van burgers en organisaties immers een bereidheid om de status quo te doorbreken, toekomstgericht te handelen, en nieuwe samenwerkingen op te zetten. Om burgers en organisaties in beweging te krijgen is het eerst en vooral nodig dat zij hiertoe de noodzaak zien, willen bewegen en er ook in geloven dat ze kunnen bewegen. Daarom is het ook belangrijk om te focussen op de *kansen* die er liggen om via werk, herscholing, loopbaantransities een loopbaan lang inzetbaar te blijven (voor burgers) en competitief te blijven (voor organisaties). Maar ook om de noodzaak aan te geven dat het aan elkeen is om deze kansen ook te nemen. Er ligt heel wat materiaal om van te vertrekken: het plan Vlaamse Veerkracht, Visie 2050, Vizier 2030. Maar er is een sterkere koppeling nodig op beleidsniveau tussen de grote transities waar de arbeidsmarkt voorstaat – competentieprognoses –, wat dit qua mogelijkheden betekent voor ondernemingen / burgers, welke acties daartoe nodig zijn en hoe men hierin ondersteund wordt.

In het luik “onderbouw” (zie Hoofdstuk 8 /) gaan we verder in op hoe dit wervend verhaal ook zijn concretisering dient te krijgen in een actieve vertaalslag van beleidsmaatregelen naar alle burgers en organisaties.



## 5.2. Uitbouw van competentieprognoses

Een leer- en loopbaanoffensief vraagt om een geïntegreerde aanpak. In het loopbaandenken worden evoluties op de ruimere arbeidsmarkt en daaruit voortvloeiende competentienoden te weinig meegenomen; in het competentiedenken wordt nog te weinig de link gemaakt met de ruimere loopbaancontext. We beschouwen het noodzakelijk om een geïntegreerde benadering uit te werken in een wervend beleid rond 'actieve loopbanen' door de verbinding te maken tussen loopbanen en de ruimere arbeidsmarktcontext en de noden die vandaaruit komen. En door bij uitwerken van acties om aan wijzigende competentienoden te voldoen, de loopbaancomponent sterker in te bouwen.

### Box 1: Begripsafbakening "competenties"

Met "competenties" verwijzen we naar *het geheel van kennis, vaardigheden, persoonlijkheidstrekken, attitudes, motieven, waarden, sociale rol, zelfbeeld en ervaringen die een persoon tot zijn of haar bezit heeft en die via een beïnvloeding van het gedrag zorgen voor een effectieve en/of superieure prestatie in de huidige job*" (Willemse, De Vos, & De Hauw, 2012).

Kuijpers (2003) maakt een onderscheid tussen drie types van individuele competenties die een belangrijke invloed hebben op het werk: (1) functionele competenties die nodig zijn om de functie op een succesvolle wijze te vervullen; (2) leercompetenties of de mogelijkheden van een individu om nieuwe functionele competenties te kunnen en willen ontwikkelen; (3) loopbaancompetenties of het vermogen van het individu om de functionele en leercompetenties in de gewenste richting te sturen.

- ▶ Bij competentieprognoses, portefeuille, etc ligt de focus op functionele competenties – die kunnen zowel specifiek zijn aan de functie (bv. technische kennis of vaardigheden) als meer generiek (bv. communicatievaardigheden, digitale vaardigheden).
- ▶ Tegelijk toont model van Kuijpers ook het belang van leer- en loopbaancompetenties.

Om dit te realiseren pleiten we voor de ontwikkeling van competentieprognoses langs vraag- en aanbodzijde van de arbeidsmarkt en de integratie tussen beide. Hiermee kunnen de grotere trends en veranderingen langs de vraag- en aanbodzijde op de toekomstige arbeidsmarkt geduid worden op vlak van sectoren, beroepen en competenties en kan hierop ook geanticipeerd worden. Uit de confrontatie van de verwachte veranderingen langs vraag- en aanbodzijde kunnen ook mismatches afgeleid worden tot het niveau van sectoren, beroepen en eventueel ook competenties. Deze competentieprognoses vormen een belangrijke basis om leren en bewegen doorheen de loopbaan meer effectief te kunnen ondersteunen als reactie op veranderende noden op de arbeidsmarkt en om transitieën proactief te faciliteren. Tegelijk is het belangrijk om wat een loopbaan duurzaam maakt, en wat mensen tegenhoudt of net mobiliseert om te leren of bewegen, hierin mee te nemen. Beide connecteren kan gebeuren op meerdere niveaus:

1. het creëren van een wervend loopbaan- en opleidingsverhaal (macro, zie sectie 6.1);
2. het ontwikkelen van programma's gericht op up- en reskilling (macro, zie sectie 6.1);
3. loopbaanbegeleiding van erkende loopbaancentra (meso, zie sectie 6.3);
4. loopbaan- en opleidingsondersteuning vanuit sectorfondsen en organisaties (meso, zie sectie 6.3)
5. competentiechecks voor organisaties en burgers (micro, zie sectie 6.2)

Hoewel we competentieprognoses als een belangrijke component beschouwen in het beleid rond transitieën en beweging, merken we dat dit momenteel niet voldoende uitgebouwd is. We pleiten daarom voor de verdere ontwikkeling van competentieprognoses. Er is in Vlaanderen de voorbije jaren al geïnvesteerd in competentieprognoses aan de hand van verschillende ESF SCOPE studies (Strategische Competentieprognoses voor erkende organisaties) en de ontwikkeling van een VLAMT-



methodiek (Vlaams Arbeidsmarktonderzoek voor de Toekomst). De VLAMT-methodiek bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief luik als bouwstenen om competenties aan vraag- en aanbodzijde mee in te schatten. In het kwantitatieve luik is het de bedoeling om via data-verzameling tot een projectie van de vervangingsvraag en uitbreidingsvraag te komen om zo in te spelen op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. In het kwalitatieve luik wordt ingespeeld op de aanbodkant, via interviews en casestudies die inzoomen op de toekomstige competentienoden (ESF, 2012; Vandekerckhove et al., 2019). Deze techniek vormde in principe de basis voor de ESF SCOPE studies die reeds binnen 11 clusters en bedrijfsnetwerken werden uitgevoerd, momenteel bij 13 sectoren lopen en waarvoor ook een nieuwe oproep werd gelanceerd (juni 2021).

Bij de uitvoering van de SCOPE studies is de aandacht echter in hoofdzaak op het kwalitatieve luik komen te liggen. Een belangrijke kritiek op deze studies is dat **ze te gedetailleerd en te specifiek zijn om ze breed te kunnen vertalen** naar algemene resultaten die voor vele sectoren en bedrijven toepasbaar zijn (Technopolis, 2020). Ze blijken daarnaast **te weinig ingebed in een algemenere arbeidsmarktcontext van transitie** zoals groei en krimp met bijhorende aanwervings- en retentiebehoeftes. Hierdoor blijven competentienoden als onderdeel van arbeidsmarkt-tendensen en -transities te veel onderbelicht in de adviestrajecten. Tegelijkertijd blijken de studies niet specifiek genoeg en niet voldoende aangepast aan het competentiejargon van bedrijven, waardoor ze **nauwelijks worden doorvertaald naar concrete acties in de bedrijven** (Technopolis, 2020).

#### Box 2: De SCOPE-studies in Vlaanderen – transversaal geanalyseerd

Van november 2017 tot maart 2019 werden in Vlaanderen elf focusstudies uitgevoerd naar toekomstige competentienoden in verschillende sectoren en ecosystemen. Met de steun van het Europees Sociaal Fonds (ESF) en de Vlaamse overheid onderzochten drie speerpuntclusters (Flanders' FOOD, Flux50, VIL) en acht innovatieve bedrijfsnetwerken (Air Cargo Belgium, B-Hive, Cluster BIM, EUKA, Flag, Groen Licht Vlaanderen, IBN Composieten, Smart Digital Farming) de impact op jobs en competenties van digitalisering, automatisering en van andere trends die de activiteiten van hun bedrijven hertekenen. Via deze studies werden bijna 300 pionierende bedrijven uit de clusters en netwerken bevestigd naar hun verwachtingen. De elf focusstudies waarop deze overkoepelende analyse steunt, passen in een strategie om - via proactief onderzoek naar toekomstige competentienoden - de groei van de Vlaamse economie en de afstemming tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt te optimaliseren. Doel is om kennis te delen zodat de beleidsmakers en arbeidsmarkt- en onderwijsactoren tijdig anticiperen op de veranderende vraag naar competenties. Maar ook bedrijven kunnen reskilling programma's opzetten om te vermijden dat hun medewerkers straks de juiste competenties missen.

Uit het onderzoek blijkt dat 11 competenties (nog meer) cruciaal zullen zijn in de toekomst:

1. Interdisciplinair samenwerken
2. Bedrijfsvoering, financiële geletterdheid, zakelijk inzicht
3. Leervaardigheid
4. Organisatie- en planvaardigheid
5. Verantwoordelijkheid opnemen en dragen
6. Complexe probleemoplossing
7. Commerciële skills en klantenzorg
8. Benutten van digitale tools
9. Adaptatievermogen
10. Innovatievermogen
11. Coachend en overleggericht leidinggeven

Bovenstaande lijst van gewenste toekomstige competenties zijn zeer transversaal van aard, die best over clusters, netwerken en sectoren worden aangepakt. (Bron: [odin.vlaanderen.be](http://odin.vlaanderen.be))



Omwille van bovenstaande tekortkomingen, pleiten we ervoor om **naast** deze bottom-up benadering ook versterkt in te zetten op de ontwikkeling van competentieprognoses vanuit een **top down** benadering. Dit heeft als voordelen:

- ▶ Dat algemene trends, transities en competentienoden zichtbaar worden per sector en beroep die gelden voor Vlaanderen als geheel
- ▶ Dat deze algemene inzichten kunnen doorsijpelen naar alle sectoren en clusters
- ▶ Dat binnen sectoren, bedrijven aan de slag kunnen gaan met de algemene inzichten en ze kunnen doorvertalen naar hun eigen organisatie

De elementen die aan bod komen in de VLAMT-methodiek kunnen daarbij als centrale bouwstenen behouden worden. Dit sluit ook aan bij het Oostenrijkse model van competentieprognoses zoals ontwikkeld door AMS (Arbeitsmarktservice), waarbij een kwantitatieve en kwalitatieve aanpak gecombineerd worden.

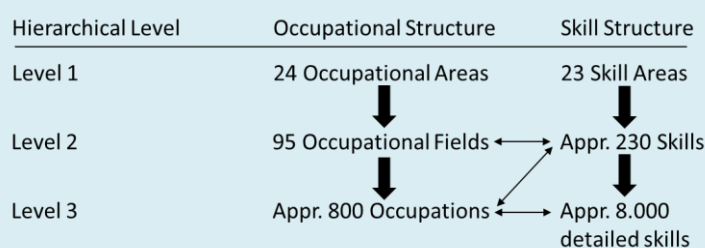
Met de **kwantitatieve aanpak** is een globaal model mogelijk tot op sector- en beroepsniveau. Voor de concrete uitwerking zijn er binnen Vlaanderen reeds modellen, data en kennis beschikbaar die als vertrekpunt kunnen dienen voor de vraag- en aanbodprognoses, maar die nog verdere uitdieping vragen (zie bijlage I voor de gedetailleerde uitwerking).

Via een **kwalitatieve aanpak** kunnen ook ruimere trends meegenomen worden (zoals klimaattransitie, robotisering en digitalisering,...) in het model. Bovendien kunnen groeiprognoses verder verfijnd worden, en kan de vertaalslag van beroepen naar competenties makkelijker gemaakt worden en kan ook de terugkoppeling naar sectoren en organisaties gerealiseerd worden. Het Oostenrijkse model van AMS kan hier als inspiratie dienen. Dit model richt zich wel eerder op kortetermijnprognoses aan de vraagzijde, terwijl we voor het Vlaamse model ook prognoses op middellange termijn zouden aanbevelen en ook prognoses aan aanbodzijde. Interessant aan het AMS model, is dat het kwalitatieve informatie gebruikt voor het opstellen van prognoses tot op het niveau van competenties, zoals een terugkerende werkgeversbevraging en een expertenpanel. De uitwerking van een Vlaams prognosemodel zal tijd vragen, gegeven dat een werkgevers- en expertenpanel nog niet bestaan in Vlaanderen. We zien bij verschillende buitenlandse modellen terugkomen dat de ontwikkeling en verfijning ervan zich spreidt over verschillende jaren. De tijd die nodig zal zijn, zal afhangen van de capaciteit die er tegenover staat. We vinden bij de Nederlandse en Zweedse prognosemodellen terug dat er een zevental stafleden op permanente basis aan werken.

### Box 3: De AMS Skills barometer Oostenrijk

De Skillsbarometer van de afdeling Arbeidsmarktonderzoek en Loopbaaninformatie van de openbare dienst voor arbeidsvoorziening Oostenrijk ('Arbeitsmarktservice' of AMS) is een uitgebreid online informatiesysteem over competentietrends voor de Oostenrijkse arbeidsmarkt.

De AMS skills barometer uit Oostenrijk combineert kwantitatieve en kwalitatieve data om tot een extensief, kwantitatief maar ook specifiek prognosemodel te komen. Ze combineren kwantitatieve vacature analyse met een grootschalige werkgeverssurvey. Op basis daarvan komen ze tot een prognosemodel voor 600 beroepen en informatie over ongeveer 8000 specifieke competenties.





In eerste instantie gebruiken ze gegevens van een jaarlijks uitgevoerde vacature analyse waarbij informatie vergaard wordt over jobs, beroepenvelden en competenties. Hierbij voeren ze ook een grootschalige werkgeverssurvey uit omdat de vacature analyse enkel een kwantitatief perspectief oplevert en enkele beperkingen heeft:

- ▶ Veel vacatures worden ingevuld zonder dat deze ooit (extern) gepubliceerd worden. Vacatures worden meer en meer ingevuld via recruiting, spontane sollicitaties, networking,... niet alle openstaande jobs worden dus teruggevonden door vacature analyse.
- ▶ In sommige sectoren waar er veel verloop is, kan een vacature analyse ook een verkeerd beeld geven. Veel verloop binnen een sector kan de indruk geven dat er een zeer grote vraag is terwijl er eigenlijk amper instroom in de sector is en er gewoon veel mensen van job wisselen binnen de sector= reallocatie binnen de arbeidsmarkt. Het aantal vacatures kan zo veel hoger uitvallen dan het werkelijke aantal nieuwe jobopeningen. Een voorbeeld is de toerisme sector waar voor eenzelfde job 2 keer per jaar een vacature wordt uitgeschreven (voor het winter en het zomerseizoen).

Om een vollediger en vooral kwalitatiever beeld te hebben, baseert de AMS skills barometer zich ook op een groot werkgeverspanel bij meer dan 7000 bedrijven. In het werkgeverspanel wordt voor de voornaamste beroepen bevestigd welke competenties het meest gevraagd zijn of zullen zijn, welke competenties het meest gebruikt worden of welke competenties er nog ontbreken bij de beroepen of taken in de bevestigde bedrijven. Ze verzamelen zo trendinformatie over de competentievraag. Het resultaat levert informatie op over de "skills most demanded" in het algemeen en per beroepsgroep. De prognoses voor deze competenties zijn niet kwantitatief van aard, maar eerder een indicator van hoe de vraag naar bepaalde competenties zich zal ontwikkelen en welke competenties het meest in vraag zijn.

Het Oostenrijkse model maakt ook gebruik van een expertenpanel om meer kwalitatieve informatie te verkrijgen en validatie en uitleg te geven bij de resultaten die uit het model komen. Ook in Vlaanderen kan een dergelijke werkgeversbevestiging en expertenpanel worden opgezet die het kwantitatieve model (zie hoger) helpt voeden en optimaliseren.

Bron: <https://bis.ams.or.at/qualibarometer/>



## 6 / Spoor 1: Leren doorheen de loopbaan

Competentieprognoses maken inzichtelijk hoe competentienoden wijzigen, en vormen in die zin een belangrijke basis voor een leer- en loopbaanoffensief. Het inzetten op **doelgericht ontwikkelen** van deze competenties om burgers en ondernemingen toekomstbestendig te maken is een cruciale factor om van prognose tot actie te komen. In dit eerste spoor formuleren we hiertoe drie stappen: ten eerste het uitwerken van een visie over een toekomstbestendige arbeidsmarkt als kompas, ten tweede het inzetten op positioneren van huidige competenties via competentieportefeuille en competentiechecks, en ten derde het oriënteren via een aanbevelingssysteem voor opleidingen en loopbaanstappen, en meer integrale loopbaanbegeleiding.

### 6.1. Strategisch competentieprogramma

**Advies 1: werk een visie uit over een toekomstbestendige arbeidsmarkt en wat dit betekent voor burgers en organisaties en vertaal dit in een strategisch competentieprogramma**

Dit advies omhelst de ontwikkeling van een gedragen visie over de nood aan leren en ontwikkelen doorheen de loopbaan voor inzetbare burgers en een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Een visie die het kompas vormt voor alle actoren om hiervan, elk vanuit de eigen rol, werk te willen en kunnen maken en die zich vertaalt in een strategisch competentieprogramma gericht op het realiseren van de grote transformaties op vlak van digitalisering en klimaat waar we voor staan. Doel van dit programma is tweeledig. Ten eerste, ondernemingen en burgers sensibiliseren over de impact van transitie en de mogelijkheden maar ook de noden die dit creëert inzake leren doorheen de loopbaan door de doorvertaling (op een macroniveau) te maken naar competenties voor de toekomst. Ten tweede, gerichte investeringen in competentieprogramma's die hierop inzetten voor specifieke doelgroepen. Inspirerende voorbeelden hier zijn het 'SkillsBridge' programma in Zweden en het 'SkillsFuture' programma in Singapore (zie Box 4 op p. 29 en Box 5 op p. 30).

#### 6.1.1 Competentieprogramma voor ondernemingen

Het menselijk kapitaal wordt algemeen beschouwd als een essentiële factor om transformaties te laten slagen (zie ook VIONA onderzoek over digitale transformaties in ondernemingen, De Coen et al., 2019). Dit vraagt niet enkel aandacht voor competenties, maar ook ruimere aanpassingen op het vlak van organisatiestructuur en -cultuur, takenpakket en tewerkstelling, werknemersprofiel en leiderschap (De Coen et al., 2019; De Vos & Gielens, 2016).

Naar analogie met SkillsBridge in Luxemburg (zie Box 4), advisereren we om een competentieprogramma uit te werken gericht op de competentieontwikkeling van werknemers in functie van de grote 'digitale en groene' transformaties. Dit programma beoogt dus een gefocuste aanpak van competentieontwikkeling in het licht van de grote transformaties, en is in die zin complementair aan de competentiecheck en inzetbaarheidsplan (paragraaf 6.2) die ondernemingen toelaat om op meer permanente basis de analyse te maken van aanwezige en benodigde competenties.



#### Box 4: SkillsBridge in Luxemburg

Het Luxemburgse SkillsBridge programma heeft als doel om ondernemingen en werknemers te ondersteunen wiens activiteiten en competentievereisten sterk gewijzigd zijn of zullen wijzigen als gevolg van digitale of andere disrupties. Uitgangspunt is dat digitalisering en automatisering alle sectoren beïnvloeden en leiden tot radicale transformatie van bedrijven, jobs en vaardigheden. En dit op een grote schaal en met een ongekeerde complexiteit. De proactieve en reactieve 're- & upskilling' van werknemers wordt gezien als de best mogelijke respons op deze transformatie.

Interessant initiatief is de gemeenschappelijke visie die gericht is op toekomstige vraag, geconcretiseerd via een ondersteuningsmechanisme voor ondernemingen, werknemers en werkzoekenden die het meest beïnvloed zijn, en met inzet van innovatieve tools om verschillende competentie-initiatieven beter te ondersteunen. Van mei 2018 tot november 2019 werd een pilootproject uitgevoerd met als doel de impact van technologische evoluties op jobs te anticiperen en om een "proof of concept" test uit te voeren van het nut van het ondersteunen van ondernemingen en hun werknemers in de transformatie van hun werk, jobs en competenties. De 'lessons learned' worden gebruikt om een aangepast aanbod van diensten en tools te ontwikkelen.

We zien hier aanknopingspunten bij bestaande gezamenlijke ESF-VLAIO initiatieven. Ten eerste de lopende ESF projecten (oproep 489) die inzetten op begeleiding van KMO's in digitale transformatie en de lopende ESF oproep 540 'begeleidingstrajecten menselijk kapitaal voor ondernemingen binnen een door VLAIO gesteunde proeftuin industrie 4.0'. Deze ESF-projecten focussen op het uitwerken van begeleidingstrajecten door partnerschappen van actoren die samen de expertise en draagkracht hebben om geïntegreerde trajecten Vlaams breed uit te rollen. We adviseren om bij de opvolging en evaluatie van deze lopende projecten voldoende aandacht te geven aan de toegankelijkheid van deze begeleidingstrajecten voor een ruimere doelgroep en aan hun overdraagbaarheid om ze ook in andere contexten in te zetten (andere sectoren, regio's of type ondernemingen).

Verder adviseren we een uitbreiding van dit gezamenlijke ESF-VLAIO programma tot een ruimere oproep voor het uitwerken van ondersteuningstrajecten, gekoppeld aan een competentieontwikkelingsprogramma, voor ondernemingen die voor een transformatie staan. Dit kan onder de ruimere koepel van 'competenties voor de toekomst'. Nauwe samenwerking met VLAIO is hierbij belangrijk om ondernemingen van in het begin te helpen inzetten op innovatie én versterking van hun menselijk kapitaal. Op die manier worden twee pijnpunten aangepakt die vandaag in veel ondernemingen nog aanwezig zijn (1) een eenzijdige focus op aantrekken en proactief ontwikkelen van sleuteltalent (bv in R&D) om een innovatie mogelijk te maken en (2) een reactieve focus op het meekrijgen (in kunnen en willen) van alle werknemers om innovaties succesvol te implementeren. Dat beide zaken hand in hand gaan, blijkt ook uit het Made-Different programma (gecoördineerd door Agoria en Sirris) waarbinnen men ondernemingen wil klaarstomen tot 'Factories of the Future'<sup>7</sup>. Binnen dat programma, dat intussen werd opgeschaald tot een Europees initiatief<sup>8</sup>, beschouwt men de transformatie gerelateerd aan menselijk kapitaal ('Human Centered Production') als cruciale voorwaarde om de andere doorbraken te realiseren, maar ook als één van de meest uitdagende transformaties.

Het wervend skills programma dat we hier beogen, richt zich in eerste instantie op de ondernemingen zelf (via communicatie, mobilisering, toeleiding), waarbij aanbieders via een raamcontract (zoals bij de DRIVE oproep) met ESF/VLAIO steun trajecten kunnen uitwerken waarvan ondernemingen gebruik kunnen maken (aanbieders dienen mee actief de wervingscomponent uit te werken). Belangrijk is dat

<sup>7</sup> Zie <http://www.madedifferent.be/nl>

<sup>8</sup> Meer informatie is beschikbaar via <https://www.effra.eu/>



er hierbij aandacht is voor ondersteuning op maat, die ook begeleiding van werkplekleren en coaching kan omvatten, maar dat er ook een aanbod van opleidingen wordt ontwikkeld in samenwerking met sectoren, VDAB, en andere aanbieders waar werknemers uit de betrokken ondernemingen naartoe geleid worden. Daarbij dient specifieke aandacht te gaan naar de meest kwetsbare werknemers in jobs met een hoge automatiseringsgraad. Hierbij kan de link gelegd worden met Spoor 2 – advies job-rotatieschema). We zien hier ook een rol voor het engageren van sectoren die een voortrekkersrol innemen op vlak van innovatie en daaraan gekoppelde initiatieven naar menselijk kapitaal toe (bv Agoria).

### 6.1.2 Competentieprogramma gericht op up- of reskilling van werknemers in instapjobs, werkzoekenden en niet-beroepsactieven.

Inzicht in toekomstige competenties, en wat dit betekent in termen van beroepen, is ook belangrijk voor het grootschalig inzetten op opleidingsprogramma's voor werkzoekenden of niet-beroepsactieven. We adviseren hier een meer proactieve benadering dan de focus op opleidingen die toeleiden naar knelpuntberoepen. Hierbij dient ook specifiek aandacht te gaan naar opleiding na aanwerving in instapjobs, aangezien dit vaak kortdurende jobs zijn (Goesaert et al., 2019), en werknemers in jobs met een hoge automatiseringsgraad.

Het opleidingsaanbod dat we in voorgaande paragraaf vermeldden in het kader van het competentieprogramma gericht op ondernemingen, kan hierbij ook worden opengesteld voor deze groepen.

In het governance luik wordt verder uitgewerkt hoe dit kan worden uitgerold naar analogie met het Zweeds 'knowledge lift' programma.

#### Box 5: Skills Framework Singapore

Het 'Skills Framework' in Singapore is het resultaat van een co-creatieproces tussen werkgevers, sectororganisaties, opleidingsinstellingen, vakbonden en de overheid. Het kader is opgesteld voor Singaporese burgers, werkgevers en opleidingsverstrekkers en geeft informatie over sector, loopbaanpaden, beroepen en jobs, alsook bestaande en toekomstige competentievereisten die nodig zijn in beroepen en jobs. Er worden ook links gelegd met opleidingsprogramma's voor competentieversterking.

Doel van het 'Skills Framework' is om een gezamenlijke competentietaal voor burgers, werkgevers en opleidingsverstrekkers te creëren. Dit moet het mogelijk maken om competenties te erkennen en om opleidingsprogramma's te ontwikkelen voor competentie- en loopbaanontwikkeling. Het 'Skills Framework' beoogt daarnaast ook om sterke vaardigheden voor een wendbare arbeidspopulatie te ontwikkelen, om competitiviteit van ondernemingen te stimuleren, en om tewerkstelling en inzetbaarheid te ondersteunen.

'Skillsfuture' wordt omschreven als een nationaal initiatief om Singaporezen de kans te geven om hun potentieel doorheen hun leven te ontwikkelen, los van hun startpunt. De ambitie is om de competenties, passie en bijdragen van elk individu in te zetten om Singapore naar de volgende fase te brengen richting ontwikkelde economie en inclusieve maatschappij. Daarbij wordt naar burgers toe beklemtoond dat er voor iedereen hulpmiddelen zijn om competenties te ontwikkelen: *"Skills mastery is more than having the right paper qualifications and being good at what you do currently; it is a mindset of continually striving towards greater excellence through knowledge, application and experience. With the help of the Future Economy Council, education and training providers, employers, unions – you can own a better future with skills mastery and lifelong learning. Your skills. Your asset. Your future"* ([SSG | AboutSkillsFuture](#))



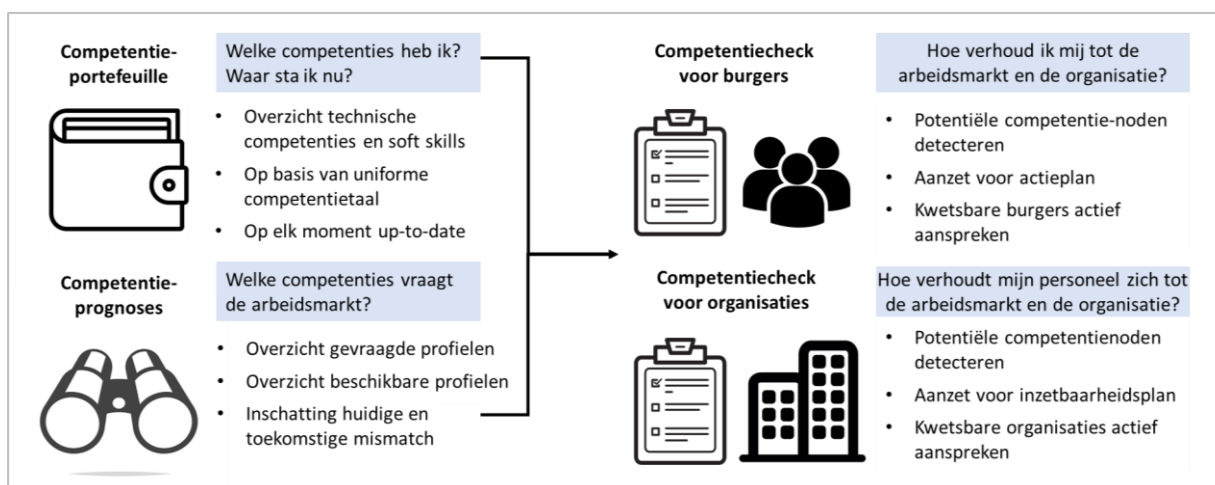
De hierna volgende adviezen inzake positionering en oriëntering kunnen in dit grotere competentieprogramma op macroniveau gekaderd worden, maar zijn specifiek gericht op het stimuleren van leren doorheen de loopbaan op een meso- en microniveau.

## 6.2. Positionering

Om de mismatch te doorbreken en aan te zetten tot beweging, is het belangrijk dat (1) burgers zich kunnen positioneren ten aanzien van de arbeidsmarkt en de organisatie en (2) organisaties hun personeel kunnen positioneren ten aanzien van de arbeidsmarkt en de organisatie. Om dit te bewerkstelligen, adviseren we

1. De ontwikkeling van een competentieportefeuille, waarmee burgers zicht krijgen op hun competenties en waar ze staan op de arbeidsmarkt of in hun organisatie
2. De ontwikkeling van competentieprognoses, waarmee burgers en organisaties zicht krijgen op toekomstige arbeidsmarkttrends, de competenties die gevraagd worden op de arbeidsmarkt, en de toekomstige mismatch (zie paragraaf 5.2)
3. De ontwikkeling van competentiechecks voor burgers en organisaties die hen helpt om hun competentienoden te detecteren die afgeleid kunnen worden uit de confrontatie van de competentieportefeuille en de competentieprognoses. Een actieplan wordt hierbij opgesteld.

De onderstaande figuur geeft dit visueel weer. We werken deze adviezen verder uit in de volgende onderdelen.



### Advies 2. Ontwikkeling van een competentieportefeuille

Een belangrijke reden waarom burgers te weinig bewegen, heeft te maken met te weinig zicht hebben op hun competenties en hoe deze zich verhouden tot gevraagde competenties op de arbeidsmarkt (zie ook WEF, 2019). Om in te spelen op dit hiaat is het in de eerste plaats noodzakelijk om de competenties van burgers zichtbaar te maken. We pleiten daarom voor **de ontwikkeling van een competentieportefeuille** die een overzicht biedt van iemands competenties. Loopbaanbegeleiders, sectorfondsen, organisaties,... kunnen dit instrument hanteren om burgers te positioneren op de arbeidsmarkt ten aanzien van de competentieprognoses. Zo kunnen eventuele (toekomstige) competentienoden op individuele basis worden gedetecteerd en kan een passend leertraject op maat volgen (zie paragraaf 6.3).

De competentieportefeuille geeft een stand van zaken van de competenties van elke burger en wordt gevoed door uiteenlopende actoren waarmee men als burger in aanraking komt tijdens verschillende levensfasen. Denk aan onderwijsinstellingen, opleidingsverstrekkers, de VDAB, loopbaancoaches, werkgevers, vrijwilligerswerk, ... Het zou ook gevoed kunnen worden door een automatische link met eindtermen en curricula van opleidingen en door beroepscompetentieprofielen, waarbij personen zouden kunnen aangeven welke competenties voor hen de meest relevante zijn. Belangrijk is dat het hier niet enkel gaat om het in beeld brengen van **technische competenties**, maar ook om de zogenaamde **'soft skills'** of ruimer alle 21<sup>ste</sup> -eeuwse vaardigheden. Daarnaast is ook het ontwikkelen en hanteren van één **uniforme competentietaal** noodzakelijk, die voor onderwijs- en arbeidsmarktactoren, beleid, organisaties en burgers voldoende herkenbaar is. Het gebruik van een gemeenschappelijke competentietaal kan helpen om tegemoet te komen aan een aantal van de vaststellingen uit deel 1.

Ons advies om een competentieportefeuille te creëren voor elke burger, sluit aan bij het systeem van Erkenning van Verworven Competenties (EVC), dat sinds 2019 decretaal verankerd is en een gemeenschappelijk kader over beleidsdomeinen heeft. Een competentieportefeuille zou een belangrijk instrument zijn voor het herkennen van competenties en verdient een plaats op de portaalsite<sup>9</sup>. EVC-trajecten kunnen de portefeuille wel voeden. De competentieportefeuille gaat echter verder dan EVC omdat **elke burger** erover zou beschikken en het **op elk moment** kan worden aangevuld en ter beschikking staat van de burger. EVC wordt vaak pas opgestart wanneer iemand nood heeft aan een formele erkenning om zich bv. te heroriënteren. Bij een competentieportefeuille is het daarentegen de bedoeling om op elk moment zicht te hebben op ieders competenties, zodat het kan ingezet worden om o.a. iemands positie op de (toekomstige) arbeidsmarkt te kunnen inschatten. Dat is cruciaal om sneller te kunnen remediëren bij (dreigende) competentietekorten.

Dit advies is **in lijn met recente internationale ontwikkelingen** bij de Europese Commissie en het World Economic Forum, waar competenties eveneens gezien worden als de munteenheid op de toekomstige arbeidsmarkt. In Nederland worden er op dat vlak al interessante stappen gezet, waar er momenteel geïnvesteerd wordt in onderzoek m.b.t. de ontwikkeling van een 'skills paspoort'<sup>10</sup> waarmee werkenden een portfolio kunnen opbouwen. Een steeds beschikbare en up-to-date competentieportefeuille helpt burgers en organisaties immers om te bewegen wanneer dat ook het meest nodig is. Dit vereist een gedeelde verantwoordelijkheid van de burgers en de hierboven vermelde actoren die de portefeuille kunnen voeden. Het lijkt daarbij aangewezen dat zichtbaar is welke competenties recent gebruikt of versterkt werden, en wie de competentie identificeert. Dat zou de competentieportefeuille een waardevolle bijlage bij iemands CV maken.

Ook in Vlaanderen moet er niet van nul gestart worden. Eerder VIONA-onderzoek bracht een aantal initiatieven uit verschillende beleidsdomeinen in kaart (De Coen & Valsamis, 2013). Een interessant voorbeeld uit de socio-culturele sector is [ComPas](#). De stad Antwerpen en VDAB erkennen de competenties die jongeren via vrijwilligerswerk in erkende ComPastrajecten verwerven. Aangezien het initiatief nog steeds loopt, kunnen de leereffecten relevante inzichten opleveren voor de ontwikkeling en implementatie van de competentieportefeuille. Dat geldt ook voor het voorbeeld uit de uitzendsector (eVC), waar een instrument werd ontwikkeld om de competenties van uitzendkrachten zichtbaar te maken. Dat gebeurde via een systeem van 360° feedback met input van verschillende partijen (uitzendkrachten zelf, consultants, huidige of vroegere werkgevers, opleiders,...). Aangezien uitzendkrachten in uiteenlopende sectoren actief zijn, kunnen de ervaringen met deze tool helpen om succesfactoren en aandachtspunten voor de ontwikkeling van de competentieportefeuille te identificeren. Een uitdaging bleek bijvoorbeeld dat het instrument bovenop het dagelijkse

---

<sup>9</sup> <https://www.erkennenvanverworvencompetenties.be/>

<sup>10</sup> Het skills paspoort is een document waarmee werkenden als het ware vrij kunnen reizen over de arbeidsmarkt. De randvoorwaarden voor succes worden momenteel onderzocht door de Hogeschool van Amsterdam, Hogeschool Arnhem en Nijmegen (dr. Jos Sanders), TNO (dr. Joost van Genabeek) en Hogeschool Saxion (drs. Jouke Post). Meer informatie over het onderzoek is beschikbaar via [deze link](#).



administratieve werk kwam en niet in het gehanteerde computersysteem geïntegreerd was. Gebruiksvriendelijkheid is bijgevolg cruciaal om de portefeuille succesvol in te voeren.

### **Advies 3. Ontwikkeling competentiechecks individuen en organisaties**

We adviseren de ontwikkeling van competentiechecks vanuit een tweeledige doelstelling:

- ▶ Om burgers te helpen om zich te positioneren ten aanzien van de arbeidsmarkt en de organisatie (bij werkenden), gebruik makend van hun competentieportefeuille en de competentieprognoses.
- ▶ Om burgers en organisaties te helpen om hun potentiële competentienoden te detecteren.

Bij de competentiecheck voor burgers is het uitgangspunt om burgers hun competenties, job, of loopbaan geregeld in vraag te laten stellen, vanuit intern (kunnen en willen) en extern (noden) perspectief. Dat geeft aanleiding tot een actieplan waaraan een concreet opleidings- en begeleidingsaanbod gekoppeld is (zie ook vorig expertenadvies Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste & Van der Beken, 2020). Op die manier worden burgers gewezen op de noodzaak om te leren en worden ze aangemoedigd tot loopbaanactie. De volgende vragen staan centraal in deze competentiecheck, die ondersteund wordt door loopbaanbegeleiders (al dan niet virtueel):

Beschik ik (nog) over de juiste competenties en vaardigheden om de toekomst aan te vatten?

- ▶ Wat leeft er op de arbeidsmarkt?
- ▶ Hoe ziet mijn job er binnen enkele jaren uit?
- ▶ Is wat ik vandaag doe en kan nog nodig in de toekomst?
- ▶ Is wat ik graag doe nodig in de toekomst?
- ▶ Hoe kan ik ervoor zorgen dat ik inzetbaar blijf?
- ▶ Wat wil ik de komende jaren graag doen in mijn werk?
- ▶ Met welke leertrajecten (via opleiding, op de werkvloer,...) kan ik competentietekorten opvangen, en anticiperen op toekomstige evoluties om zo loopbaanzekerheid uit te bouwen?

Het Alle Hens Aan Dek akkoord (VESOC, 2020) stelt de ontwikkeling van competentiechecks voorop, die worden uitgerold op initiatief van werkgevers en werknemers. Het sluit daarmee aan op de aanbeveling uit ons eerste expertenadvies (Baert, De Vos, Marx, Struyven, Vansteenkiste en van der Beken, 2020). In het AHAD-akkoord merken we echter een sterke focus op het louter peilen van competenties en op een specifieke doelgroep, nl. werknemers. Om een leer- en loopbaanoffensief teweeg te brengen, moeten we echter hoger durven mikken:

- ▶ We vinden het cruciaal dat de competentiechecks de koppeling maken tussen competenties én competentieprognoses. Een check-up geeft in onze visie zicht op hoe een burger zich verhoudt tegenover de gevraagde competenties en grote arbeidsmarktrends, met de nodige knipperlichten of risicofactoren. De check-up voorziet vervolgens concrete oplossingen of een aangereikt stappenplan tot remediëring en zet zo concreet aan om actie te ondernemen. Er wordt dus verder gekeken dan de fit met de huidige job en ook de component 'willen' wordt meegenomen om zo de kans op loopbaanbeweging te vergroten.
- ▶ Het is belangrijk dat de check-up openstaat voor elke burger, dus ook de niet-werkende burger of zelfstandige. Vlaanderen wordt immers gekenmerkt door een sterke insider georiënteerde arbeidsmarkt, waar het voor outsiders (zoals niet-beroepsactieven of werklozen) moeilijk is om de doorstroom naar de arbeidsmarkt te realiseren (referentie studies Ludo). Indien competentiechecks louter gericht worden op werknemers, bestendigt dit opnieuw de tweespalt tussen insiders en outsiders op de arbeidsmarkt. Een beschot dat we net moeten doorbreken als we de krapte en mismatch op de arbeidsmarkt het hoofd willen bieden.

Om Mattheüseffecten te vermijden is het essentieel dat de meest kwetsbaren actief worden aangesproken om competentiechecks te maken ondersteund door loopbaanbegeleiding die voor hen





meer toegankelijk wordt gemaakt. Dit vraagt het loslaten van de koppeling van de competentiechecks met de huidige strenge voorwaarden om loopbaanbegeleiding te volgen, zoals nu nog vermeld wordt in het AHAD-akkoord. In Stad Gent en Antwerpen, werden de voorbije maanden interessante initiatieven opgezet qua loopbaanbegeleiding die eveneens deze strenge loopbaanvereisten van 7 jaar werkervaring om te mogen deelnemen loslieten. Om ook kwetsbare burgers te bereiken (zoals niet-werkenden), worden in deze initiatieven ook lokale actoren betrokken, zoals bijvoorbeeld in Gent de lokale wijkgezondheidscentra. We pleiten ervoor om versterkt gebruik te maken van dergelijke lokale partnerschappen om alle burgers te bereiken met de competentiechecks (zie ook verder, deel governance). Deze aanpak laat met andere woorden toe om vanuit kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt mensen in beweging te brengen, eerder dan (enkel) te vertrekken vanuit korte termijn mismatch of kraptes.

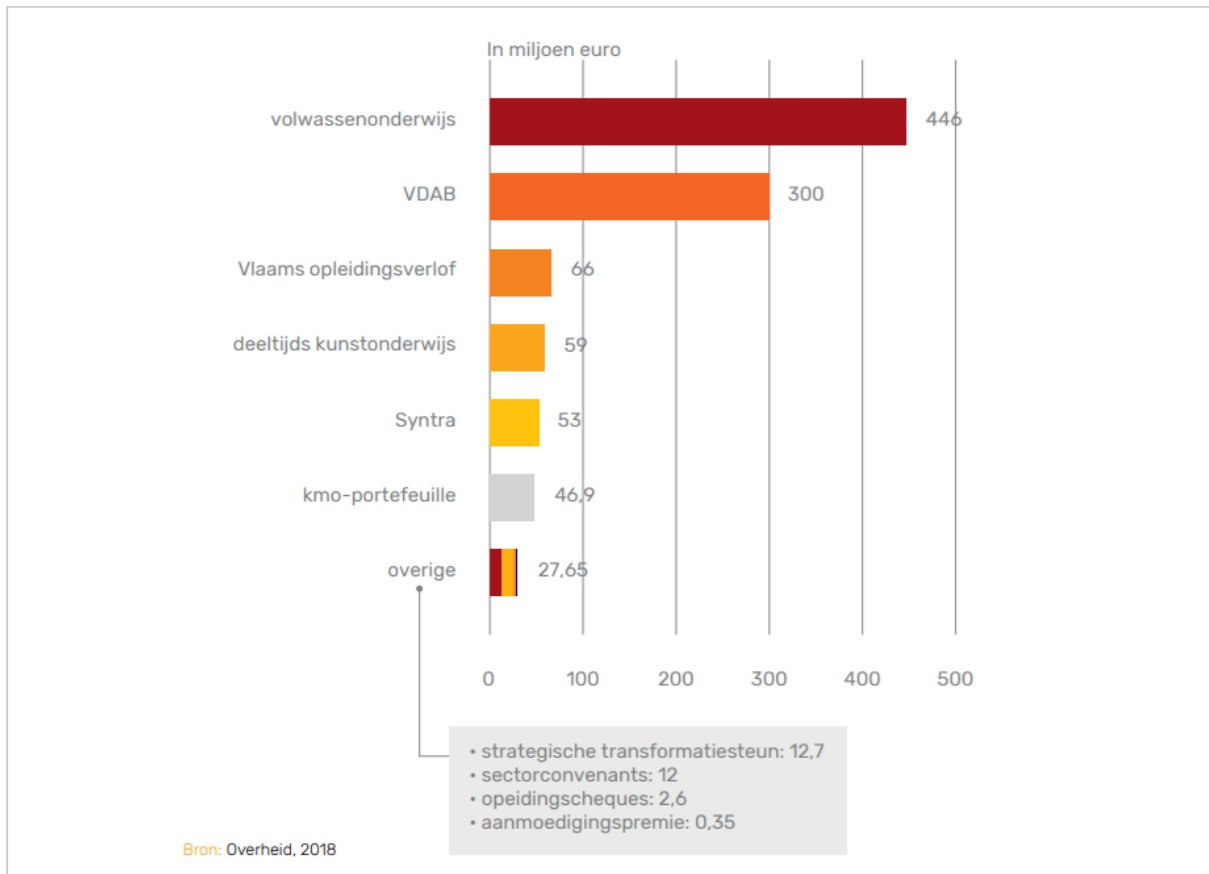
Parallel aan de competentiecheck voor burgers, herhalen we onze aanbeveling om ook ondernemingen actief te benaderen voor een competentiecheck die leidt tot een inzetbaarheids- of actieplan. Dit helpt organisaties een realitycheck te maken van de mate waarin ze al bezig is met een toekomstbestendig beleid ten aanzien van werknemers. Het ondersteunt de organisatie om toekomstgericht te denken en vanuit die inzichten werknemers weerbaar te maken voor de toekomstige organisatie- en arbeidsmarktnoden. Met de competentiecheck, in combinatie met de informatie uit competentieprognoses, kunnen organisaties hun huidig personeelsbestand positioneren ten aanzien van de (wijzigingen in) bedrijfsstrategie, technologische evoluties en innovaties, ruimere evoluties op de arbeidsmarkt en de competentienoden die daaruit voortvloeien. Ook hier staan er een aantal vragen centraal:

- ▶ Beschikken mijn medewerkers nog over de juiste competenties en vaardigheden om de toekomstige uitdagingen van hun job en van de organisatie aan te vatten?
- ▶ Hoe ziet de job van mijn medewerkers er binnen enkele jaren uit, zijn er grote competentieverschuivingen?
- ▶ Is wat mijn medewerkers vandaag doen en kunnen nog nodig in de toekomst?
- ▶ Hoe kan ik er als organisatie voor zorgen dat mijn medewerkers inzetbaar blijven?
- ▶ Hoe zorg ik ervoor dat mijn organisatie competitief en relevant blijft ten aanzien van de grotere arbeidsmarkttrends?
- ▶ Met welke leertrajecten (via opleiding, op de werkvloer,...) kan ik competentietekorten van mijn medewerkers opvangen, en anticiperen op toekomstige evoluties om zo loopbaanzekerheid voor hen uit te bouwen?

Ook hier zijn er aanknopingspunten met huidige beleidsmaatregelen, zoals de KMO-portefeuille, en strategische transformatiesteun, luik 'opleiding' in het kader van transformatieprojecten bij grotere ondernemingen. Deze ondersteuning vinden we momenteel echter te weinig geënt op advies rond competentienoden of inzetbaarheid, terwijl deze instrumenten bijzonder belangrijk zijn in het opleidingslandschap, zoals onderstaande figuur illustreert. Onze aanbeveling is daarom om deze instrumenten effectiever in te zetten vanuit de idee van de competentiechecks.



Figuur 2: Budgetten voor het publieke opleidingslandschap\* (cijfers 2018)



\* Excl. hoger onderwijs: budgetten levenslang leren daar niet apart beschikbaar

Bron: Voka (2019). 'Levenslang Leren. Samen beter presteren!' Voka Paper September, 2019.

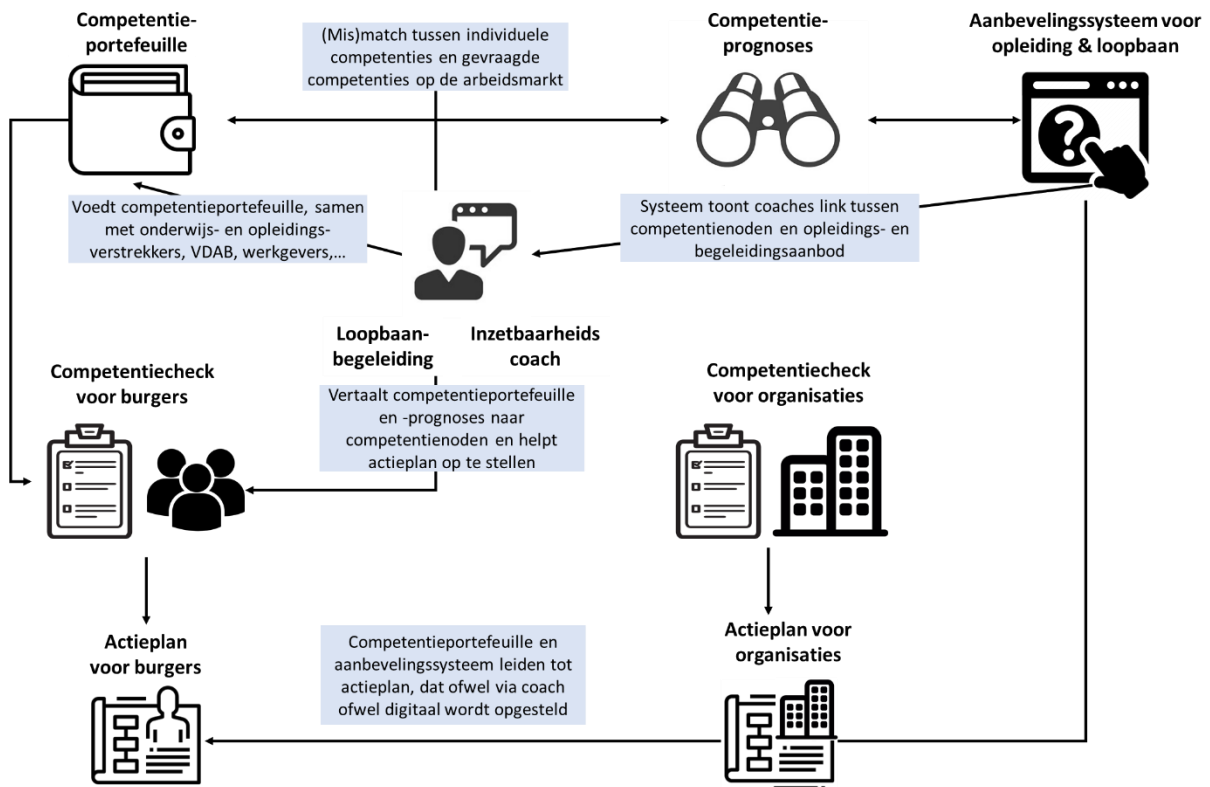
Bovendien spelen ook hier de gekende Mattheüseffecten. Kwetsbare organisaties zijn het minst geneigd om op deze manier toekomstgericht na te denken over de competentienoden en inzetbaarheid van hun medewerkers. Kwetsbare organisaties vinden ook nog te weinig hun weg naar de huidige instrumenten. Het is daarom aangewezen om deze organisaties veel meer actief en gericht te benaderen. Data-modellen kunnen helpen om kwetsbare organisaties te detecteren. We zien daarnaast een belangrijke rol weggelegd voor sectoren en hun sectorconsulenten op vlak van detectie en actieve benadering. Ook de regionale samenwerkingen (zie verder, deel governance) zijn belangrijk om op lokaal niveau ondernemingen aan te spreken en te begeleiden. Tenslotte kan een krachtigere samenwerking tussen VDAB en VLAIO en met lokale partnerschappen hier versterkend werken om van competentiechecks bij organisaties een mobiliserend verhaal te maken (zie ook verder, deel governance).

### 6.3. Oriëntering

Naast het helpen positioneren van burgers en organisaties, willen we dat ze ook georiënteerd worden naar het ondernemen van actie die hun loopbaan en duurzame inzetbaarheid ten goede komt. We zien hiertoe een belangrijke rol weggelegd voor:

1. De ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor opleidingen, dat (digitale) loopbaan- of inzetbaarheidscoaches helpt om de link te maken tussen competentienoden en een concreet opleidings- en begeleidingsaanbod.
2. De ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor mogelijke loopbaanstappen, dat (digitale) loopbaan- of inzetbaarheidscoaches helpt om concreet advies te formuleren en waar aangewezen door te verwijzen naar relevante opleidings- en begeleidingsmogelijkheden.
3. De ontwikkeling van een meer preventieve en responsieve loopbaanbegeleiding die beter rekening houdt met competentieprognoses en opleidingsnoden.

De onderstaande figuur geeft dit visueel weer. We werken deze adviezen verder uit in de volgende onderdelen.



#### Advies 4: Ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor opleidingen

Het detecteren van competentienoden via het samenspel van voorgestelde instrumenten als competentieportefeuille, competentieprognoses en competentiechecks is een noodzakelijke voorwaarde om loopbaanactie te creëren. Maar het is nog niet voldoende. Als vervolgstap moet er ook een concreet individueel opleidingsaanbod gekoppeld worden aan de vastgestelde competentienoden en loopbaanaspiraties. Dat vergt in eerste instantie een overzicht van het erg versnipperde opleidingsaanbod in Vlaanderen. Dit gaat verder dan een éénmalige oefening, zoals we die in

Vlaanderen al gekend hebben in 2003 binnen het VIONA programma (zie Huyghe et al., 2003). Het overzicht moet continu up-to-date zijn.

Een aantal factoren bemoeilijken momenteel de vertaalslag van het opleidingslandschap naar burgers en organisaties:

- ▶ Vlaanderen kent met VDAB een loopbaanregisseur, maar heeft geen opleidingsregisseur. Niemand voelt zich voldoende verantwoordelijk om het opleidingslandschap te overzien en het naar de burger te brengen.
- ▶ VDAB is tegelijkertijd aanbieder van opleidingen, maar beslist ook over de erkenning voor werklozen van opleidingen die buiten haar organisatie vallen.
- ▶ Er zijn opleidingsincentives, maar het is voor veel burgers niet duidelijk of en hoe ze in aanmerking kunnen komen voor de opleidingen. Het is de burger zelf die het dient uit te zoeken en dat vormt een onnodige drempel.
- ▶ Er is geen eenduidige competentietaal tussen de verschillende opleidingsaanbieders, wat de vertaalslag naar het beantwoorden van de competentienoden van burgers en organisaties erg bemoeilijkt.
- ▶ Opleidingsverstrekkers zijn verspreid over verschillende beleidsdomeinen, en kunnen zowel gesubsidieerde als private organisaties zijn. Ze kunnen elk hun eigen accenten leggen, waardoor opleidingen met eenzelfde naam niet noodzakelijk dezelfde lading dekken. Bovendien is het programma of curriculum niet altijd gelinkt aan competenties, waardoor het niet evident is om de link met de competentienoden te maken.

In het deel governance (startend op p. 61) stellen we een aantal oplossingen voor die deze tekortkomingen beantwoorden en het opleidingsaanbod overzichtelijker kunnen maken. Er hoeft bovendien niet vertrokken te worden van een leeg blad. Het Departement WSE heeft reeds een databank met erkende opleidingsverstrekkers voor de opleidingsincentives en ook de onderwijskiezer biedt al een gestructureerd overzicht van heel wat opleidingen. Het zal wel erg belangrijk zijn om hier **eenzelfde competentietaal te hanteren**, die ook aansluit bij de taal die gehanteerd wordt in de competentieportefeuille van elke burger en in de competentieprognoses (zie hoger).

Eens het opleidingsaanbod beter in kaart wordt gebracht in eenzelfde competentietaal, kan via de ontwikkeling van een doordacht recommender systeem waarmee opleidingen aanbevolen worden aan de burgers die passen bij hun competentieprofiel, loopbaanaspiraties en eerder gevolgde opleidingen. VDAB heeft reeds ervaring met het opstellen van recommender systemen van vacatures die ze aanbeveelt aan werkzoekenden. Op basis van wetenschappelijke inzichten en een soortgelijke techniek stellen we voor om ook een dergelijk recommender systeem uit te bouwen op vlak van opleiding, zoals nu ook al gebeurt binnen het Europese Europass-platform (zie Box 7 op p. 39). Dit systeem vormt dan een belangrijk aanknopingspunt in de loopbaanbegeleiding die gepaard gaat met de competentiechecks. Er kan ook inspiratie geput worden uit private initiatieven, bijvoorbeeld bij Goodhabitiz, een aanbieder van online opleidingen die een tool ontwikkelde om lerenden wegwijs te maken in het eigen opleidingsaanbod.



## Box 6: Wegwijs in opleidingsaanbod van Goodhabitzz via de GoodScan

Als aanbieder van ruim 150 online opleidingen is Goodhabitzz zich ervan bewust dat het een uitdaging is om met de opleidingen aan de slag te gaan, te meer daar het aanbod maandelijks verder uitgebreid en geüpdatet wordt. Daarom voorziet Goodhabitzz naast online opleidingen, ook coaching, een aanpak op individueel-, team- en organisatieniveau en slimme tools.

Een tool die lerenden op weg helpt is de GoodScan. Deze laagdrempelige zelftest helpt personen te ontdekken hoe ze het liefst leren, waar hun kwaliteiten en groeikansen liggen én welke opleidingen op hun lijf geschreven zijn.

De GoodScan bestaat uit 6 vragenrondes met in totaal 73 vragen en stellingen, die ongeveer 12 minuten vragen om te beantwoorden. De GoodScan gebruikt de antwoorden om via een gevalideerd algoritme en een wegingsmatrix een persoonlijke uitslag te genereren. Deze is gebaseerd op het competentiemodel Great Eight en het psychologische model Big Five, die beide worden afgestemd op de 8 trainingsgebieden van GoodHabitzz én op iedere afzonderlijke opleiding. Het resultaat bestaat uit advies op maat, dat ingaat op vier aspecten:

- ▶ De opleidingen waarmee men matcht
- ▶ De manier waarop men zich graag wil ontwikkelen
- ▶ Persoonlijke groeikansen op de GoodHabitzz-trainingsgebieden
- ▶ De eigen persoonlijkheidskenmerken

Deelnemers krijgen hun persoonlijke uitslag en profielschets direct na afloop gepresenteerd. Deze blijven vervolgens op hun persoonlijke pagina bewaard en kunnen worden gedownload als pdf-bestand. Als de organisatie met een eigen Learning management system (LMS) werkt, dan is de GoodScan eenvoudig te koppelen aan dit LMS. De coaches bieden daarbij de nodige ondersteuning.

Bron: <https://www.goodhabitzz.com>

### Advies 5: Ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor loopbaanstappen

Analoog aan het aanbevelingssysteem voor opleidingen kan ook een aanbevelingssysteem voor loopbaanstappen uitgewerkt worden. Personen zijn zich immers niet steeds bewust van mogelijkheden op de arbeidsmarkt en de stappen die ze kunnen zetten naar een andere baan.

- ▶ De competentieportefeuille en competentiecheck tonen het vertrekpunt voor een mogelijke loopbaanstap door aan te geven welke competenties reeds verworven en up-to-date zijn.
- ▶ Vertrekkend van de huidige portefeuille kan worden getoond welke banen beroep doen op een gelijkaardige set van competenties. Dit zien we bijvoorbeeld bij de Australische 'Skills Match'-tool, die wordt toegelicht in Box 9 op p. 56.
- ▶ Competentieprognoses zijn een belangrijk instrument om te tonen welke beroepen en sectoren verwacht worden te groeien, en m.a.w. meer potentieel voor loopbaanzekerheid bieden. Idealiter worden daarbij ook de gevraagde competenties zichtbaar gemaakt, zodat personen kunnen inschatten hoe groot de eventueel te dichten competentiekloof is om de loopbaanstap te zetten. Een link met het aanbevelingssysteem voor opleidingen zou bovendien toelaten om te tonen hoe de te ontwikkelen competenties versterkt kunnen worden.

In Vlaanderen vertrekken we niet van nul voor de ontwikkeling van dergelijk aanbevelingssysteem: er kan worden voortgebouwd op de ervaring van VDAB met de digitale toepassing 'welke job past bij me?'<sup>11</sup>. Personen kunnen de zelftest doorlopen op basis van hun competenties en op basis van hun interesses.

<sup>11</sup> <https://www.vdab.be/welke-job-past-bij-me>

Ook op Europees niveau is er een evolutie naar dergelijk systeem. In het kader van de Skills Agenda werd het Europass-platform namelijk vernieuwd. Het biedt nu ook begeleiding bij het opstellen van een CV, suggereert banen en leermogelijkheden op maat, geeft informatie over evoluties in competenties en dit in 29 talen. Onderstaande box licht de mogelijkheden van het platform kort toe.

#### Box 7: Aanbevelingssystemen in het Europass-platform

In juli 2020 lanceerde de Europese Commissie samen met de nieuwe Skills Agenda ook het vernieuwde **Europass**-platform. De toepassingen werden aanzienlijk uitgebreid, waardoor het platform nu ook aanbevelingssystemen bevat voor opleidingen en banen. Wie een Europassprofiel heeft aangemaakt, kan de volgende stappen zetten:

- ▶ **Leren.** Via het platform kan men een studie of opleiding zoeken, suggesties ontvangen voor opleidingen op basis van de persoonlijke interesses en vaardigheden en meer lezen over opleidingen en vrijwilligerswerk.
- ▶ **Loopbaan.** Via het platform kan men vacatures vinden in Europa en suggesties ontvangen voor vacatures op basis van de persoonlijke interesses en vaardigheden. Het Europass-platform biedt ook ondersteuning om een CV en motivatiebrief op te stellen en een sollicitatie voor te bereiden. Het verschaft eveneens informatie over loopbaanontwikkeling en werken in het buitenland.

Bronnen: <https://europa.eu/europass/nl> ;

COM(2020) 274 final: "Europese vaardighedenagenda voor duurzaam concurrentievermogen, sociale rechtvaardigheid en veerkracht"

#### **Advies 6: Maak loopbaanbegeleiding meer integraal door ook preventief en responsief in te zetten op competentieprognoses en opleidingsnoden**

Pas loopbaanbegeleiding aan zodat deze rekening houdt met de arbeidsmarktprognoses en opleiding beter integreert. Het Vlaamse initiatief van loopbaancheques wordt internationaal als een 'best practice' gezien (De Vos et al., 2016). Het meest recente monitoringsrapport van VDAB (2019) maakt melding van 238 actieve erkende loopbaancentra met 3 158 vestigingen<sup>12</sup>. Tussen juli 2013 en juni 2019 maakten in totaal 113 911 burgers gebruik van loopbaanbegeleiding, wat neerkomt op 4% van de werkende bevolking die in die periode zijn recht op loopbaanbegeleiding heeft opgenomen.

Er is een grote diversiteit tussen de aanbieders wat aanpak en methodieken betreft, en ook hoe hun aanbod loopbaanbegeleiding kadert binnen een ruimer aanbod van opleiding, coaching en dergelijke. Het doel van loopbaanbegeleiding is om mensen te coachen in (1) het nemen van loopbaankeuzes en -beslissingen, (2) het ontdekken, ontwikkelen en versterken van de loopbaancompetenties, (3) verhoogde inzetbaarheid en flexibiliteit op de arbeidsmarkt. De focus ligt op de professionele activering en integratie op de arbeidsmarkt, de kerndoelstelling, waarbinnen deze maatregel valt.

De klemtoon in loopbaanbegeleiding ligt daarbij sterk op wat burgers zelf willen, op hun talenten, noden, welbevinden en het opstellen van een plan van aanpak. We stellen dat loopbaanbegeleiding nog sterker kan inspelen op de expliciete aandacht voor de context waarbinnen ze deze kunnen waarmaken, de noden en evoluties op de ruimere arbeidsmarkt. 'Jobdoelwit' (weten welke jobs er nog bij mij passen, in welk statuut ik best werk) en 'arbeidsmarktverkenning' vormen immers twee van de meest voorkomende loopbaanvragen (VDAB, 2019).

Loopbaanbegeleiding wordt ook vaak selectief ingezet, wanneer er zich een probleem of uitdaging voordoet (werkbaarheid is de derde meest voorkomende loopbaanvraag). Bovendien vinden vooral

<sup>12</sup> [https://partners.vdab.be/sites/web/files/doc/partners/loopbaanbegeleiding/Monitoringsrapport\\_Loopbaanbegeleiding\\_2019.pdf](https://partners.vdab.be/sites/web/files/doc/partners/loopbaanbegeleiding/Monitoringsrapport_Loopbaanbegeleiding_2019.pdf)

hoger opgeleiden hun weg naar loopbaancentra. Uit het monitoringsrapport van 2019 blijkt dat 70,1% van de deelnemers hooggeschoolden zijn, 24,5% is middengeschoold en slechts 5,4% is kortgeschoold.

We adviseren daarom om van loopbaanbegeleiding een meer preventief en inclusief instrument te maken. Een instrument dat mensen helpt om toekomstige uitdagingen en noden te detecteren ook wanneer deze voor hen nog niet zichtbaar zijn, en hen begeleidt om die noden aan te pakken. Dit vraagt om

- ▶ Een sterkere verbinding tussen de individuele loopbaanvraag en de arbeidsmarkt (de noden die vandaaruit komen en het opleidingsaanbod)
- ▶ Inzetten op een ruimer bereik.

Competentieprognoses kunnen hierbij richting geven. Ze geven inzicht in arbeidsmarktevoluties en vormen dus een referentiepunt om bij loopbaanbegeleiding via een persoonlijk ontwikkelingsplan te kunnen toewerken naar een matching tussen het 'willen en kunnen' van de persoon, en waar er vraag naar is op de arbeidsmarkt. Wie jarenlang in een bepaalde job, sector of beroep actief is, bouwt vaak een eenzijdig beeld op van waar men met de opgedane ervaring en competenties ruimer terecht kan. Verbreding tonen is een meerwaarde die een loopbaancoach kan bieden, complementair aan het inzicht in de loopbaanvraag stimuleren.

De competentieportefeuille kan loopbaanbegeleiders helpen om burgers te positioneren ten aanzien van de competentieprognoses. Daarnaast kunnen ook de aanbevelingssystemen voor opleidingen en loopbaanstappen een tool zijn voor loopbaanbegeleiders om beter de link te kunnen maken tussen wat mensen willen, de aanwezige competenties (hun 'kunnen') en de opleidingsnoden (hoe er te geraken). Momenteel zetten niet alle erkende loopbaancentra even sterk in op de integratie met opleiding, terwijl opleidingen voor bv. hoogopgeleiden maar kunnen gevolgd worden met de opleidingscheques indien de loopbaanbegeleider dit aangeeft.

Dit vergt van erkende loopbaancentra een ruimere expertise dan die expertise die nodig is om de cliënt inzicht te helpen verkrijgen in de loopbaanvraag. Het vergt een kennis van de ruimere (lokale) arbeidsmarktcontext en de evoluties daarin, en van het opleidingsaanbod (en mogelijke subsidies) dat cliënten kan helpen om zich te heroriënteren.

Momenteel worden er geen diploma- of opleidingsvereisten voor de loopbaancoaches van erkende loopbaancentra vooropgesteld, de nadruk ligt bij de erkenning op bewezen professionele deskundigheid<sup>13</sup>. Gemandateerde loopbaancentra krijgen eerder brede werkingscriteria mee, zoals het werken vanuit een duidelijke visie, over aantoonbare expertise beschikken en aan expertiseborging doen. We merken in die criteria echter geen link met kennis over de arbeidsmarkt of over het opleidingslandschap.

We pleiten er daarom voor om bij de erkenning en kwaliteitsmonitoring de arbeidsmarkt- en opleidingscomponent (aandacht voor -evoluties in- de vraagzijde en expertise om door te verwijzen naar relevante opleidingen) sterker in te brengen.

Dit kan via een minimaal scenario door een (e-)opleidingspakket uit te werken voor loopbaancoaches om hun competenties op dit vlak te vergroten. De steden Antwerpen en Gent hebben in dit kader een relevant initiatief lopen: inwoners die het afgelopen jaar minstens 1 dag tijdelijk werkloos waren, krijgen de kans om gratis loopbaanbegeleiding te volgen bij een erkend loopbaancentra (hetzij via bijpassing van de loopbaancheques voor zij die ervoor in aanmerking komen, hetzij via terugbetaling van het volledige bedrag voor diegenen die er niet voor in aanmerking komen). De loopbaancentra die hieraan willen meewerken, dienen zich aan te melden bij de stad, en worden uitgenodigd om een e-learning module te volgen waarin ze onder andere informatie krijgen over de lokale arbeidsmarkt (in termen van

---

<sup>13</sup> <https://extranet.vdab.be/themas/loopbaanbegeleiding#wettelijke-bepalingen-en-richtlijnen-voor-gemandateerde-loopbaancentra>





vacatures, competentienoden) en over het belang van dit element in de loopbaanbegeleiding. Dergelijke aanpak zou ook op Vlaams niveau kunnen worden opgezet.

Via een minder vrijblijvend scenario kan dit opgenomen worden in een meer integraal opleidingspakket voor loopbaancoaches, waarbij het doorlopen van deze opleiding een voorwaarde vormt om erkend te worden als loopbaancoach.

Gezien de impact die loopbaanbegeleiding kan hebben op microniveau en op macroniveau adviseren we bij uitbreiding ook om naar een kwaliteitslabel te gaan dat bijvoorbeeld, naar analogie met [Noloc](#) in Nederland, vanuit een beroepsvereniging wordt opgevolgd. Via dergelijke beroepsvereniging kan ook de permanente vorming van loopbaancoaches worden opgenomen.

#### 6.4. Spoor 1 Leren doorheen de loopbaan: van 'advies' naar 'actie'

##### Uitbouw van competentieprognoses

Actie:

- ▶ Investeer in expertise en capaciteit om het competentieprognosemodel te bouwen en te onderhouden

##### Advies 1: Een strategisch competentieprogramma op Vlaams niveau

Acties:

- ▶ Een gedragen visie ontwikkelen over de nood aan leren en ontwikkelen doorheen de loopbaan voor inzetbare burgers en een toekomstbestendige arbeidsmarkt
- ▶ Deze visie vertalen in een competentieprogramma gericht op up- of reskilling van werknemers in instapjobs, werknemers in bedreigde jobs of krimpsectoren, werkzoekenden en niet-beroepsactieven
- ▶ Deze visie vertalen in een competentieprogramma voor ondernemingen en hun werknemers
- ▶ Waar mogelijk aanknopen bij bestaande gezamenlijke ESF-VLAIO initiatieven, met aandacht voor de toegankelijkheid van deze begeleidingstrajecten voor een ruimere doelgroep en aan hun overdraagbaarheid naar andere sectoren, regio's of type ondernemingen
- ▶ Een transparant aanbod van opleidingen ontwikkelen in samenwerking met sectoren, VDAB, en andere aanbieders waar werknemers uit de betrokken ondernemingen naartoe geleid worden, met specifieke aandacht voor de meest kwetsbare werknemers in jobs die voor een belangrijke transformatie staan
- ▶ Activeer alle betrokken actoren om, elk vanuit de eigen rol, bij te dragen aan de uitrol van de programma's
- ▶ Benut de expertise en het netwerk van het Partnerschap Levenslang Leren

##### Advies 2: Ontwikkeling van een competentieportefeuille

Acties:

- ▶ Het ontwikkelen en hanteren van één uniforme competentietaal
- ▶ Individuele competenties zichtbaar maken via de ontwikkeling van een competentieportefeuille die een overzicht biedt van de verworven competenties en dat toegankelijk is voor uiteenlopende actoren waarmee men als burger in aanraking komt tijdens verschillende levensfasen. Niet enkel technische competenties, maar ook soft skills maken deel uit van de competentieportefeuille
- ▶ Loopbaanbegeleiders, sectorfondsen, organisaties,... aansporen om dit instrument te hanteren voor de positionering van burgers op de arbeidsmarkt ten aanzien van de competentieprognoses



### Advies 3: Ontwikkeling van competentiechecks voor individuen en organisaties

#### Acties:

- ▶ Ontwikkeling van een instrument dat burgers helpt om zich te positioneren ten aanzien van de arbeidsmarkt en de organisatie (bij werkenden), gebruik makend van hun competentieportefeuille en de competentieprognoses
- ▶ Het instrument voor burgers koppelen aan een actieplan met een concreet opleidings- en begeleidingsaanbod
- ▶ De meest kwetsbaren actief aanspreken om competentiechecks te doen, ondersteund door loopbaanbegeleiding die voor hen meer toegankelijk wordt gemaakt
- ▶ Ontwikkeling van een instrument dat organisaties helpt om hun huidig personeelsbestand te positioneren ten aanzien van de (wijzigingen in) bedrijfsstrategie, ruimere evoluties op de arbeidsmarkt en de competentienoden die daaruit voortvloeien.
- ▶ Het instrument voor organisaties koppelen aan een inzetbaarheids- of actieplan dat hen toont in welke mate ze al bezig zijn met een toekomstbestendig beleid ten aanzien van werknemers
- ▶ Organisaties aanspreken om een competentiecheck uit te voeren vanuit samenwerking tussen VDAB en VLAIO, sectoren en lokale partnerschappen en hen ondersteunen met beschikbare incentives, zoals de KMO-portefeuille, en strategische transformatiesteun.

### Advies 4: Ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor opleidingen

#### Acties:

- ▶ Ontwikkelen van een instrument dat opleidingssuggesties genereert op basis van het samenspel van de competentieportefeuille, competentieprognoses en competentiechecks
- ▶ Een overzicht creëren van het opleidingsaanbod in Vlaanderen dat up-to-date gehouden wordt
- ▶ Het overzicht koppelen aan de WSE-databank met erkende opleidingsverstrekkers voor de opleidingsincentives en de Onderwijskiezer.
- ▶ Leren uit ervaring van VDAB met aanbevolen vacatures voor werkzoekenden en Europese inspiratie vanuit het Europass-platform.

### Advies 5: Ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor loopbaanstappen

#### Acties:

- ▶ Ontwikkelen van een instrument dat loopbaansuggesties genereert op basis van het samenspel van de competentieportefeuille, competentieprognoses, competentiechecks en loopbaanaspiraties
- ▶ Het instrument koppelen aan beroepscompetentieprofielen om te tonen welke banen beroep doen op een gelijkaardige set van competenties
- ▶ Het instrument koppelen aan het aanbevelingssysteem voor opleidingen zodat personen weten hoe een eventuele competentiekloof gedicht kan worden via opleiding
- ▶ Voortbouwen op de ervaring van VDAB met de digitale toepassing 'welke job past bij me?' en de Europese toepassing in het Europass-platform

### Advies 6: Integrale aanpak van loopbaanbegeleiding

#### Acties:

- ▶ Loopbaanbegeleiding aanpassen zodat rekening gehouden wordt met arbeidsmarktprognoses en opleiding er beter in geïntegreerd wordt
- ▶ Deze arbeidsmarkt- en opleidingscomponent sterker inbrengen bij de erkenning en kwaliteitsmonitoring van erkende loopbaancentra (en hun loopbaancoaches)
- ▶ Inzetten op een ruimer bereik van loopbaanbegeleiding om het een meer preventief en inclusief instrument te maken
- ▶ Een (e-)opleidingspakket uitwerken voor loopbaancoaches over evoluties in de arbeidsmarkt en mogelijkheden om door te verwijzen naar relevante opleidingen (vrijblijvend te volgen of als voorwaarde voor erkenning)
- ▶ De haalbaarheid verkennen van het invoeren van een kwaliteitslabel te gaan dat vanuit een beroepsvereniging wordt opgevolgd. Die beroepsvereniging kan ook instaan voor de permanente vorming van loopbaancoaches



## 7 / Spoor 2: Loopbaantransities

Actieve loopbanen betekenen dat burgers vlot kunnen bewegen binnen en tussen statuten, sectoren, organisaties, jobs. Een duurzame loopbaan staat daarbij voor continuïteit in het vinden van passend werk. Loopbaantransities zijn in die zin een voorwaarde om tot matching op de arbeidsmarkt te komen. Omgekeerd zijn ze ook een kenmerk van een dynamische arbeidsmarkt waarbij zowel aan vraag- als aanbodzijde beweging in de loopbaan wordt omarmd als verrijkend en niet wordt gezien als een te vermijden risico. Een grote uitdaging hierin is om burgers en organisaties ervan bewust te maken dat de loopbaan geen stabiel, voorspelbaar en lineair gegeven meer is en dat aanpassingsvermogen essentieel is om de matching tussen vraag en aanbod te realiseren in een snel wijzigende context. Dit vraagt om aandacht voor het versterken van de leer- en loopbaancompetenties van burgers al van in de studieloopbaan. Hoe minder er immers vooraf bepaalde sporen zijn om te bewandelen doorheen de loopbaan, hoe meer het belangrijk is dat mensen eigenaarschap over hun loopbaan durven opnemen. Hen hiertoe mobiliseren is nodig via het wervend kader en het inzetten op verbinding tussen waar onze arbeidsmarkt nood aan heeft, en wat mensen kunnen en willen. Competentieprognoses helpen om dit concreet te maken (zie paragraaf 5.2). Visievorming over een mobiliserend investeringsprogramma fungeert daarbij als kompas (zie paragraaf 6.1).

In dit tweede spoor formuleren we een aantal adviezen om beweging doorheen de loopbaan te stimuleren. We focussen ons hierbij op drie grote fasen: instroom, doorstroom en uitstroom.

### 7.1. Instroom

De initiële loopbaanfase is niet enkel impactvol voor jongeren in de transitie van school naar werk. Ervaringen (van succes of falen) bij het zoeken naar een eerste job, en de mate waarin de eerste job een goede match is met wat de jongere kan en wil, heeft een belangrijke invloed op de latere loopbaan. 'Instroom' is bovendien geen eenmalig gegeven maar een proces waarbij de fundamentele voor een goede overstap én de houding ten aanzien van levenslang leren en loopbaanontwikkeling, reeds gelegd worden tijdens de schoolloopbaan. Dit laatste maakt duidelijk dat een leer- en loopbaanoffensief vraagt om een domein-overschrijvende aanpak tussen 'werk' en 'onderwijs'.

**Advies 1: verklein de opleidingskloof bij jongeren / breid de EU jongerengarantie uit tot 30 jaar en versterk daarin de opleiding**

De overgang van school naar werk is de eerste grote transitie in de loopbaan en lijdt niet onder een gebrek aan politieke aandacht, ook niet in Vlaanderen. Beleidsmatig staan drie indicatoren centraal, met goede cijfers op het Europese scorebord<sup>14</sup>:

- ▶ het aandeel voortijdige schoolverlaters 18-24 jaar in de bevolking: België scoort in 2020 met 8,1% onder de EU-doelstelling 2020 van 9,5%, vooral onder invloed van Vlaanderen (6,7%, zij het wel licht gestegen t.o.v. 6,2% in 2019)
- ▶ het aandeel jongeren die niet werken en die noch onderwijs noch opleiding volgen (NEET) van 15-24 jaar in de bevolking: Vlaanderen stagneert in 2020 met 7,3% op het peil van 2016 en zit onder de EU-doelstelling 2020 van 8,2% voor België (vooral Brussel boekt forse vooruitgang)
- ▶ aandeel afgestudeerden hoger onderwijs 30-34 jaar: 49,3% in Vlaanderen (vooral Brussel scoort met 58,2% ver boven het EU-gemiddelde en de EU-doelstelling van 47% voor België)

<sup>14</sup> <https://www.nbb.be/nl/publicaties-en-onderzoek/statistische-ontwikkelingen-inzake-werkgelegenheid/onderwijs>

De Vlaamse schoolverlaters behoren tot de best geschoolde jongeren in de EU, althans wat betreft het opleidingsniveau. Wel is er een probleem inzake mismatch naar onderwijsrichting; te weinig jongeren, en meisjes in het bijzonder, kiezen voor STEM-opleidingen en ook op het niveau van het hoger onderwijs stelt zich een probleem van richtingen-mismatch, met een overwicht van vrouwelijke studenten in de zachte wetenschappen.

Hogere scholing is geen doel op zich; vandaar dat meer werk dient gemaakt van korte opleidingen en vervolmaking op het niveau van hoger beroepsonderwijs, om tegemoet te komen aan de nood aan juiste scholing en niet noodzakelijk een zo hoog mogelijke scholing. Ook hier kan meer bereikt worden door vroegtijdige actie, zoals de STEM-academies in de gemeenten om kinderen en jongeren te laten experimenteren in labo's of op veldonderzoek te gaan na school, in de vakantie of tijdens het weekend. Samenwerking met andere jeugdorganisaties moet helpen om kwetsbare jongeren te bereiken. Het Agentschap Innoveren en Ondernemen fungeert als operationeel regisseur t.a.v. de lokale besturen.

Enigszins tegen de verwachtingen in leidt de coronacrisis niet tot een forse toename van het aantal jonge werkzoekenden. Integendeel, het aantal jonge werkzoekenden in februari was de afgelopen tien jaar nog nooit zo laag. Hoe het verder evolueert zal uiteraard afhangen van het verdere verloop van de crisis. Het probleem van vroegtijdig schoolverlaten, en bij uitbreiding van NEET-jongeren, mag gemiddeld genomen nog meevallen, het probleem blijft hardnekkig, vooral in de centrumsteden in Vlaanderen.

De voorbije jaren is ingezet op het jeugdwerkplan, waarbij VDAB alle niet-werkende werkzoekende jongeren onder de 25 jaar een aangepaste dienstverlening aanbiedt en elke jongere binnen de vier maanden na de inschrijving een aanbod op maat krijgt. Kortgeschoolde jongeren kunnen binnen de zes maanden na hun inschrijving ook starten met een competentieversterkende actie. VDAB heeft sinds september 2019 in elke provincie een aantal bemiddelaars met een rol als jongerenconsulent. Via datakoppeling met onderwijs geraakt de groep van vroegtijdige schoolverlaters beter geïdentificeerd, maar het bereiken ervan loopt nog spaak (o.m. door privacy-beperkingen van de datamachtiging). Bovendien zijn er nieuwe ESF-projecten en lokale partnerschappen voor jongeren gelanceerd voor 24 miljoen euro om in twee jaar meer dan 6700 jongeren te bereiken. Het gaat dan vooral over kwetsbare jongeren onder de 30 jaar waar gespecialiseerde partners mee op maat begeleiden naar werk of naar een opleiding.

Een groot deel van deze jongeren zal het sowieso nog moeilijk hebben naarmate er elk jaar nieuwe schoolverlaterscohorten bijkomen en de arbeidsmarktvereisten stijgen. Het is een sociologische wetmatigheid dat hoe meer hooggeschoolden onder de bevolking, hoe problematischer het wordt voor zij die dat niet zijn.

Om de opleidingskloof bij de jonge arbeidsmarktintreders niet te laten toenemen en de kwetsbare groep verder te doen dalen, zijn volgende verbeteringen mogelijk:

- ▶ de leeftijd van de jongerengarantie optrekken naar 30 jaar, zoals ook gevraagd door de EU
- ▶ vroegtijdiger een aanbod garanderen voor de schoolverlaters, werkloze of inactieve jongeren zonder diploma, zo mogelijk binnen de eerste twee maanden in plaats van binnen de vier of zes maanden (de EU vraagt momenteel binnen de drie maanden)
- ▶ meer acties voor jongeren die de stap naar ondernemen willen zetten
- ▶ meer acties voor een langduriger, kwalificerend opleidingstraject (EVC; tweedekansonderwijs)
- ▶ loopbaancoaching aanbieden aan jongeren die opeenvolgende korte jobs uitoefenen zonder lange-termijnperspectief.



## Advies 2: zet in op loopbaanleren in het onderwijs

Zet doorheen de schoolloopbaan sterker in op het verbinden van wat jongeren kunnen en willen enerzijds, en de ruimere arbeidsmarktcontext anderzijds. Besteed in het (hoger) onderwijs meer aandacht aan metacompetenties op vlak van leren en loopbaanontwikkeling, ook 'loopbaanleren' genoemd (Knipprath & Nicaise, 2016). Dit is niet enkel belangrijk om doorheen de latere loopbaan bewust te zijn van en te kunnen handelen naar veranderingen (in zichzelf, de arbeidsmarktcontext), maar ook om het lineaire denken over leren en werken te doorbreken.

Jongeren studeren nog te vaak af met een beperkt zicht op wat 'werken' of 'een loopbaan' inhoudt, hoe de arbeidsmarkt eruitziet en evolueert, en hoe ze eigenaarschap over hun loopbaan kunnen nemen. Een diploma wordt nog te zeer als eindpunt beschouwd eerder dan als vertrekpunt voor ontwikkeling doorheen de loopbaan. Loopbaancompetenties gaan over het vermogen tot inzicht in de eigen motieven en kwaliteiten, daarover kunnen communiceren en feedback vragen, en via exploratie, netwerking profilering handelen naar deze inzichten (Akkermans et al., 2013).

Bij opleidingen die sterk arbeidsmarktgericht zijn, zijn leer- en loopbaancompetenties belangrijk om een te eenzijdige focus op het beroep waarvoor men studeert, te doorbreken en om een vlotte transitie naar de arbeidsmarkt te maken (Draaisma, Meijers & Kuijpers, 2018). Bij opleidingen die zich niet specifiek naar één beroep richten, zijn ze belangrijk om leerlingen en studenten te helpen om zich oriënteren op de ruime arbeidsmarkt (Blokker et al., 2019).

**Leer- en loopbaancompetenties** zijn als transversale competenties opgenomen in de eindtermen voor de tweede en derde graad secundair onderwijs. Het is belangrijk dat voor de **concretisering** hiervan wordt samengewerkt tussen actoren uit het onderwijs, het werkveld, en opleidingsverstrekkers. We denken hierbij aan een **taskforce** waarin experts uit onderwijs (inclusief de lerarenopleiding), sectoren, opleidingsaanbieders, loopbaancoaches en VDAB samen bepalen op welke manier de verbinding met de arbeidsmarkt en levenslang leren kan worden gemaakt en op een aantrekkelijke manier kan worden vertaald naar jongeren. Sommige sectoren, zoals Agoria, zijn vandaag al actief aan de slag in samenwerking met het onderwijs. Vanuit het STEM platform werden ook reeds meerdere initiatieven genomen. Deze initiatieven kunnen als inspiratiebron worden gebruikt om ruimer te worden ingezet.

Daarbij is aandacht nodig voor (1) persoonlijk inzicht: een sterkere bewustwording bij leerlingen en studenten van wat ze kunnen, hoe ze leren, wat ze graag doen, waarin ze nog willen/dienen verder te ontwikkelen, (2) inzicht in de ruimere arbeidsmarktcontext, evoluties erin, wat levenslang leren betekent en welke mogelijkheden hiertoe bestaan (3) het aanleren van competenties die het mogelijk maken om de loopbaan en competentieversterking in eigen handen te kunnen nemen, ook na afstuderen.

Dit vraagt om **samenwerking tussen de beleidsdomeinen Onderwijs en Werk** (zie ook luik governance). We zien concreet ook een rol voor het **partnerschap Levenslang Leren** om dergelijke domeinoverschrijdende samenwerking op te zetten. Dit betekent wel dat het partnerschap de focus op voortgezet onderwijs en levenslang leren na afstuderen verbreedt naar het initiële leren. Concreet adviseren we:

- ▶ Gebruik het strategisch competentieprogramma en de competentieprognoses als kompas om bij leerlingen en leerkrachten de toekomstige evoluties van de arbeidsmarkt tastbaar te maken.
- ▶ Verruim de scope van het partnerschap Levenslang Leren tot het initieel onderwijs.
- ▶ Breng actoren uit onderwijs, sectoren, opleidingsaanbieders, loopbaancoaches en VDAB samen in een taskforce die de vertaalslag maakt van vooropgestelde leer- en loopbaancompetenties naar een aantrekkelijk curriculum waarbij evenwichtig aandacht is voor persoonlijk inzicht, arbeidsmarktinzicht, en competenties om de loopbaan in eigen handen te kunnen nemen.



- ▶ Beperk deze focus niet tot middelbaar onderwijs, maar reik ook uit naar hoger onderwijsinstellingen.

## 7.2. Doorstroom

Actieve loopbanen impliceren dat werkenden doorheen hun loopbaan niet stagneren. Matching is immers geen statisch gegeven. Wijzigende noden, zowel in de job context als bij de persoon zelf, kunnen ertoe leiden dat de stap naar ander werk wenselijk of noodzakelijk is. Doorstroom betekent ook dat werkenden kunnen evolueren van een instapjob naar een job met meer uitdaging, groeikansen, betere verloning, een betere fit met talenten of noden. Bovendien is doorstroom niet enkel belangrijk vanuit een individueel perspectief. Voor organisaties is dynamiek op de interne arbeidsmarkt belangrijk om zuurstof te creëren, bijvoorbeeld wanneer er via interne doorstroom nieuwe instapjobs vacant komen. Op macroniveau is aandacht voor doorstroom belangrijk opdat werkenden in instapjobs met lage kwalificatievereisten op termijn plaats maken voor de instroom van nieuwe arbeidskrachten.

Doorstroom voorkomt ook dat ontwikkeling en leren afnemen wanneer mensen jarenlang dezelfde job doen waardoor hun inzetbaarheid afbrokkelt. Dit maakt hen kwetsbaar wanneer hun werk verdwijnt of zodanig verandert dat er geen match meer is met hun competenties. Daarom formuleren we in dit luik twee adviezen die zich richten op doorstroom uit instapjobs enerzijds, en op actieve loopbanen tijdens de tweede loopbaanhelft anderzijds.

### **Advies 3: Werk een jobrotatieprogramma uit om doorstroom te realiseren uit instapjobs**

Op een vlot werkende arbeidsmarkt zijn laagdrempelige jobs zonder zware toetredingsvoorwaarden geen eindpunt maar een vertrekpunt voor doorstroom binnen de huidige of andere organisaties. Dit impliceert dat er meer aandacht gaat naar het stimuleren van deze doorstroom, met name in die jobs waarvoor het initiële scholingsniveau laag is en waar inzetten op opleiding en begeleiding kritisch zijn om deze doorstroom te realiseren. Doorstroom is niet enkel belangrijk voor de werknemer in de instapjob, die evolueert naar een beter betalende job. Vanuit macroperspectief vormen instapjobs een belangrijke opstap naar de arbeidsmarkt voor schoolverlaters, werklozen of inactieven. Gezien de meerderheid van de aanwervingen wordt ingevuld door wie reeds werkt (Goesaert, Vandekerkhove, & Struyven, 2019), vormen deze instapjobs een toegangspoort tot de arbeidsmarkt en is het nodig dat er achter deze poort voldoende dynamiek is om continu nieuwe mensen te laten instromen. Een belangrijke piste dus om de 80% werkzaamheidsgraad te behalen. Bovendien gaat het hier om een maatregel die inclusie bevordert, en Mattheüseffecten bij opleiding kan tegengaan door gericht op de doelgroep van werknemers in instapjobs met lage kwalificatievereisten in te zetten en dus te vermijden dat dezelfde personen lange tijd in het lage segment blijven.

Om dit te realiseren is het nodig om de doorstroommogelijkheden uit een instapjob in kaart te brengen en te bepalen welke opleiding of begeleiding nodig is om deze doorstroom te faciliteren. Of de betrokken werknemer intern of extern roteert, in beide gevallen is het belangrijk dat de doorstroom een verbetering inhoudt ten opzichte van de voorgaande job. Mogelijk kan op die manier ook makkelijker de brug worden gelegd naar een knelpuntberoep. De instapjob en de daaropvolgende job moeten zich voldoende van elkaar onderscheiden; daarin ligt de meerwaarde van het programma. Naarmate het perspectief eerder gericht is op interne doorstroom, kan de werkgever zelf meer bijdragen, terwijl bij externe doorstroom een grotere rol (praktisch en financieel) kan worden gegeven aan het sectorfonds. Het roteren kan dus gebeuren op organisatie- of sectorniveau, waarbij de competentieportefeuille van de persoon zelf (zie paragraaf 6.2) kan worden gelinkt met de informatie over competentievereisten van andere jobs (zie ook competentiecheck en inzetbaarheidsplan organisaties in paragraaf 6.2), rekening houdend met de resultaten van competentieprognoses.



Ondernemingen kunnen hierin begeleid worden door sectorconsulenten, VDAB-consulenten, HR-coaches.

Competenties vormen dus een scharnierstuk in deze maatregel. Daarbij dient zowel aandacht te gaan naar technische vaardigheden, als naar toekomstgerichte competenties en persoonlijke basisvaardigheden. Deze laatste omvatten meer de soft skills zoals communicatievaardigheden en beslissingen kunnen nemen – een belangrijke basis om doorheen de loopbaan technische vaardigheden goed te kunnen inzetten in een ruimer scala van jobs.

We zien hier in eerste instantie een rol voor werkgevers, met name organisaties met een hoge proportie jobs voor kortgeschoolden, die via ondersteuning en financiële incentives worden aangezet om meer in te zetten op competentieontwikkeling bij deze doelgroep. We inspireren ons hierbij op het [Deense jobrotatieprogramma](#): **werknemers in instapjobs**, die opleiding volgen gericht op doorstroom, kunnen tijdens hun afwezigheid worden vervangen door een langdurig werkzoekende waarvan de overheid de loonkost subsidieert. Het volgen van de opleiding biedt hen kansen om door te stromen, terwijl de werkzoekende een werkervaring kan opdoen in de instapjob. De werkgever kan dankzij de vervanging rekenen op continuïteit gedurende de afwezigheid van de vaste werknemer en draagt hiervoor geen extra kosten. Dergelijk programma biedt het voordeel van een gerichtere inzet van loonsubsidies als instrument. Ook houdt het de mogelijkheid in voor ‘slimme koppelingen’ van bestaande instrumenten IBO(+) en VOV.

Er kunnen daarbij, zoals in Denemarken, bepalingen worden vastgelegd inzake de minimale duur die de vervangende werknemer werkzoekend was (26 weken in Denemarken) het loon en minimale / maximale duur van de tijdelijke tewerkstelling (in Denemarken is dit tussen 10 uur en 1 jaar). In Denemarken zijn ook volgende uitsluitingscriteria van toepassing: studenten, trainees, stagiaires, en volwassen stagiaires.

Opleiding is hier vooral gericht op doorstroom uit laaggekwalificeerde jobs – er kan daarbij een link worden gelegd met het competentieprogramma (toegelicht in paragraaf 6.1) om gericht in te zetten op die opleidingen die competenties ontwikkelen gericht op de grote transformaties.

Via het platform (zie paragraaf 8.1), en actieve benadering door sectorconsulenten of adviseurs vanuit de overheid (bv VLAIO, zie verder) kunnen werkgevers hierover worden gesensibiliseerd en toegeleid naar de ondersteuningsmaatregelen.

#### Box 8: Job rotation scheme, Denemarken

In Denemarken werd het jobrotatieschema in 1994 opgestart en kende een hervorming in 2015. Het vormt een belangrijke component van het Deense actieve arbeidsmarktbeleid. Het doel is tweeledig: (1) de werkloosheidsgraad terugdringen en (2) upskilling van werknemers in jobs met lage kwalificatievereisten. Op die manier wordt mismatch aangepakt. Het programma creëert toegang naar werk door opleiding te ondersteunen, aanwerving van nieuwe werknemers als het schema compleet is, en de nood aan meer opgeleide arbeidskrachten realiseren.

Principe: Een werkgever kan een werkloze tijdelijk aanwerven tijdens de afwezigheidsduur van een vaste werknemer in een laaggekwalificeerde job die een opleiding volgt. Op die manier kan er ingezet worden op upskilling van bestaande werknemers, terwijl de werkloze een tijdelijke werkervaring opdoet. Het voordeel voor de werkgever is dat er vervanging wordt voorzien tijdens de afwezigheid van de vaste werknemer en doorstroom van kortgeschoolde werknemers uit instapjobs mogelijk wordt.

Concreet:

- ▶ voor elk uur dat de werknemer opleiding volgt, wordt een werkloze tewerkgesteld als vervanger. Werkgevers in de private sector krijgen een subsidie hiervoor van 26 euro per uur, publieke werkgevers 23 euro per uur (data uit 2014).



- ▶ de vervanger moet minstens 3 maanden werkloos zijn geweest.
- ▶ de vervanger ontvangt een normaal loon tijdens de periode van de vervanging, maar komt niet in aanmerking voor andere benefits aangezien de tewerkstelling gesubsidieerd wordt.
- ▶ voorwaarde is dat de vervanger minstens 10 uur per week wordt tewerkgesteld voor een maximum van 1 jaar.
- ▶ er is zowel een algemeen jobrotatieschema voor gekwalificeerde en ongekwalificeerde arbeidskrachten, als een schema dat zich specifiek richt op mensen die kort- of middengespoold zijn.

Voorwaarde: er moet een uur-op-uur relatie zijn tussen de werknemers die de opleiding volgen en de tijdelijk aangeworven medewerkers.

Resultaten: Het programma werd in de jaren negentig opgestart. Op het hoogtepunt waren er 80 000 deelnemers of 2,7% van de arbeidspopulatie. Naarmate de werkloosheidscijfers daalden, werden de schema's teruggeschoefd. Het huidige programma is beperkter, in 2014 waren er zo'n 3 500 fulltime deelnemers.

In een overzichtsbijdrage over aanwervingssubsidies (Madsen, 2014) blijkt dat er geen landelijke evaluaties beschikbaar zijn van de recentste versie van het schema. Ook het sterk teruggefallen aantal deelnemers speelt daarin een rol. Uit een evaluatie door KORA (2014) blijkt dat deelnemers gemiddeld twee tot drie weken sneller naar een niet-ondersteunde baan doorstromen dan anders het geval zou zijn geweest. Een evaluatie in de regio Noord-Jutland geeft aan dat meer dan drie vierde van de vervangende arbeidskrachten een reguliere tewerkstelling hadden bekomen na het beëindigen van hun job-rotatie cyclus. Dit is hoger dan wat normaal wordt geobserveerd bij een aanwervingssubsidie. Er is geen informatie over de effecten van de upskilling van de bestaande werknemers.

#### **Advies 4: zet in op actieve loopbanen tijdens de tweede loopbaanhelft.**

Ondersteun werkgevers in het uitwerken van een activerend loopbaanbeleid voor medewerkers in de tweede loopbaanhelft en activeer burgers in de tweede loopbaanhelft via gerichte initiatieven

Langere loopbanen in een snel veranderende arbeidsmarkt vragen om aandacht voor dynamiek doorheen de **hele loopbaan**. Dus de inspanningen voordien moeten ook renderen voor de latere jaren. Maar tegelijk zullen ook inspanningen nodig zijn in de latere jaren zelf, tot in de laatste fase van de loopbaan. Dit vermijdt een eenzijdige kijk op de eindloopbaan als het 'aftellen' tot de finish, waarbij de enige optie een keuze tussen voltijds of deeltijds werken lijkt te zijn. Zeker naarmate vervroegde uitstapregelingen worden teruggeschoefd. Uit eerder onderzoek blijkt bovendien dat landingsbanen niet leiden tot langer werken (Cockx, Dejemeppe, & Van der Linden, 2017; Van Looy & De Preter, 2012; Vansteenkiste et al., 2015); mogelijk leiden ze wel tot het langer volhouden tot aan de (vervroegde) pensioenleeftijd. Daarentegen toont de literatuur dat maatregelen die inzetten op leren en ontwikkeling, nieuwe uitdagingen (al dan niet in combinatie met ondersteunende maatregelen op vlak van werkbaar werk), en geloof in eigen kunnen, de intrinsieke motivatie om langer aan de slag te blijven bevorderen (Le Blanc et al., 2019). Bovendien zorgen investeringen in leren en ontwikkeling ervoor dat de competenties van oudere werknemers en zelfstandigen up-to-date blijven. Op macroniveau kan levenslang leren alleen het vraagstuk van vervroegde uittrede uit de arbeidsmarkt niet oplossen. Toch is er nog marge voor heel wat bedrijven bij het maken van de switch van een afschrijfcultuur naar een investeringscultuur in het HR- en opleidingsbeleid. Dat is belangrijk aangezien personen met verouderde



competenties minder inzetbaar zijn. Dergelijke ontwikkelstrategie vraagt echter een meer proactief ingrijpen, ook vroeger in de loopbaan<sup>15</sup>.

**Activerend loopbaanbeleid in organisaties.** Het loopbaanbeleid binnen ondernemingen is nog te vaak gericht op loopbaanstappen in het begin van de loopbaan (en voor hoger opgeleiden, zie vorige adviespunt). Hierdoor stagneren loopbanen in de tweede loopbaanhelft. Om een hogere werkzaamheidsgraad te realiseren, is het nodig om vroegtijdige uitstroom uit de arbeidsmarkt tegen te gaan. Daartoe zijn maatregelen nodig die ondernemingen **bewust maken** van, en **ondersteunen** in, het uitwerken van **een activerend loopbaanbeleid tijdens de tweede loopbaanhelft**.

Dit is geen nieuw thema. Zowat anderhalf decennium geleden werden, onder andere binnen het federale Generatiepact, reeds heel wat initiatieven genomen om langere loopbanen te realiseren. In Vlaanderen is het Expertisecentrum Leeftijd en Werk binnen het departement Werk, sinds 2007, een aantal actief jaren geweest rond dit thema (De Lathouwer, Bombaerts, & Vandenbrempt, 2008). Ook via ESF projecten werden initiatieven uitgewerkt. Zo leidde ESF Vlaanderen ook het Europese "[Careers and AGE \(Age, Generations, Experience\)](#)" ESF lerend netwerk, waarbij heel wat goede praktijken werden verzameld en uitgewisseld (De Vos et al., 2015). Vaak blijft het steken in de fase van projecten en is er geen opschaling en structurele toepassing. We adviseren om in eerste instantie een **oplijsting** te maken van **initiatieven** die de voorbije jaren werden uitgerold, waaronder ook ESF projecten, en de **resultaten** daarvan in kaart te brengen. Ook sectoren kunnen hierin worden betrokken aangezien zij de voorbije jaren ook initiatieven namen op dit vlak (denk o.a. aan '[langer werken met goesting](#)', initiatief van de voedingssector of het initiatief '[waardevol werk](#)' van VIVO voor de social profitsector).

De **CAO 104** inzake tewerkstellingsplannen 45+ is één mogelijk instrument om op Vlaams niveau initiatieven structureel te verankeren, door werkgevers te ondersteunen in het uitwerken van proactieve maatregelen die loopbaanbegeleiding en ontwikkeling integreren, met een flankerend opleidingsbeleid. Dit kan onder de noemer van een '**ondersteuningspakket actieve loopbanen**' naar analogie met het [SSG | SkillsFuture Mid-Career Support Package](#) in Singapore. Dit pakket biedt ondersteuning om de transitiemogelijkheden voor en inzetbaarheid van veertigplussers te verhogen via een aantal initiatieven: herscholingsprogramma's, aanwervingsincentives voor werkgevers die mensen aanwerven na zo'n herscholingsprogramma, een extra krediet voor opleiding bovenop het 'skills credit' dat elke Singaporees ontvangt, en de oprichting van een netwerk van vrijwillige loopbaanadviseurs die als peers advies geven. .Werkgevers dienen daarbij aangemoedigd te worden om een **modulair aanbod** uit te werken. Zo voerde KBC in 2014 het Minervaplan in waarin 55-plus werknemers de keuze hebben uit een menu van 5 opties voor de komende loopbaanjaren, en hierover in gesprek gaan met hun leidinggevende: (1) hetzelfde werk blijven doen aan hetzelfde volume uren (en verder groeien), (2) hetzelfde werk blijven doen maar minder werken, (3) lichter werk blijven doen aan hetzelfde volume uren, (4) lichter werk doen aan minder volume uren, en (5) werken buiten KBC (via Experience@Work).

Het idee van een menukaart sluit aan bij het principe van **maatwerk** in de loopbaan, nodig om individuele loopbaanpunten, talenten en ambities te verbinden met noden in de organisatie of ruimere arbeidsmarkt. Het biedt personen ook perspectief en geeft het signaal dat ze (nog steeds) een meerwaarde betekenen voor de arbeidsmarkt. Daarbij kan verdere **competentieversterkende ondersteuning**, bv via opleidingsincentives, gegeven worden aan initiatieven die naar oriëntering buiten de organisatie/sector leiden (cf. Experience@Work) (zie ook Jacobs et al., 2021).

Via het platform (zie verderop in paragraaf 8.1) kunnen werkgevers worden geadviseerd en toegeleid naar opleidingsmaatregelen gericht op bij- of omscholing van werknemers om inzetbaar te blijven in de huidige job of toekomstig werk. Dit kan naar analogie met het platform FutureSkills in Singapore waar werkgevers makkelijk hun weg kunnen vinden naar informatie, incentives, tools en ondersteuning over

---

<sup>15</sup> [RePub, Erasmus University Repository: Human Resource beleid, duurzame inzetbaarheid en oudere werknemers \(eur.nl\)](#)



een specifiek thema (in casu: langere loopbanen). De instrumenten die we in Spoor 1 uitwerkten kunnen hierbij, samen met de informatie uit competentieprognoses, inhoudelijk richting geven.

- ▶ Werk een ondersteuningspakket uit van opleidings-incentives en opleidingsprogramma's specifiek gericht op de inzetbaarheid van werknemers tijdens de tweede loopbaanhelft
- ▶ Gebruik de informatie uit competentieprognoses en de kadering in het strategisch competentieprogramma als basis om opleidingsprogramma's te laten uitwerken die zich specifiek op deze doelgroep richten
- ▶ Informeer en adviseer (via het platform, sectorconsulenten, VDAB) werkgevers over de mogelijkheden om via de competentiecheck een inzetbaarheidsplan uit te werken gericht op de doelgroep 45-plus – koppel dit aan de CAO 104.
- ▶ Informeer over de mogelijkheden en modaliteiten van een modulair aanbod van loopbaanopties dat de organisatie, passend binnen de eigen context, kan concretiseren (naar het voorbeeld van het Minervaplan).
- ▶ Zet verder in op het samenbrengen van organisaties om via co-sourcing mogelijkheden te creëren voor loopbaanontwikkeling in de tweede loopbaanhelft via werk-naar-werk transitie (naar het voorbeeld van Experience@Work). Zorg voor opleidingsincentives die dergelijke transitie ondersteunen

Om tot een **duurzaam loopbaanbeleid** te komen voor **alle werknemers** is het nodig om werkgevers ook verder te sensibiliseren en ondersteunen in het uitwerken van loopbaaninitiatieven doorheen de loopbaan. Het **inzetbaarheidsplan** dient in die zin een ruimere aandacht te krijgen dan enkel voor de oudere werknemers. De voorbije jaren werden meerdere ESF-projecten over duurzaam loopbaanbeleid uitgevoerd waarbinnen innovatieve tools, methodieken en goede praktijken werden ontwikkeld. We adviseren om deze te **ontsluiten voor het brede publiek van organisaties**. Dit kan bijvoorbeeld door een **ESF toolkit** te ontwikkelen waarin deze gebundeld zijn en men makkelijk via zoektermen in terecht kan. Het platform (zie paragraaf 8.1) kan naar deze informatie doorverwijzen, alsook naar de goede praktijken die een heel aantal sectoren over dit thema ontwikkelden. In combinatie met gerichte informatie over ondersteuningsmogelijkheden via de KMO portefeuille en de werkbaarheidscheques moet dit werkgevers aanzetten om hun aanpak van loopbanen te activeren.

**Voor burgers** kan er, via het voorgestelde platform en (leer)loopbaanbegeleiding gericht op 50-plussers gericht gecommuniceerd worden over mogelijkheden tot loopbaanheroriëntering, opleidingsmogelijkheden en -incentives, geënt op hun ervaring. Daarbij kan onder andere ook expliciete aandacht gaan naar heroriëntering naar een zelfstandigenstatuut of hybride systemen, bijvoorbeeld van werknemer en zelfstandige (Raffiee & Fend, 2013) of werknemer en leerkracht (zie vorige expertenadviesrapport, Baert et al., 2020). Hierbij kunnen ook de voorwaarden verbonden aan loopbaan- en opleidingscheques minder strikt worden gemaakt voor burgers in de tweede loopbaanhelft (bv. na 20 jaar werken). We adviseren daarbij om voor werknemers eerder op de lengte van de loopbaan en anciënniteit in de job dan op leeftijd te richten – er zitten immers grote verschillen in leeftijd waarop mensen hun intrede op de arbeidsmarkt maken en jobanciënniteit eerder dan leeftijd blijkt de kans op obsolescentie te vergroten (Desmet & De Vos, 2020a).

- ▶ Creëer een ondersteuningspakket voor burgers in de tweede loopbaanhelft, en breng de informatie hierover (inclusief doorverwijzingen naar informatie over o.a. pensioenopbouw) overzichtelijk samen op het platform (zie paragraaf 8.1).
- ▶ Informeer burgers over de mogelijkheden tot hybride loopbanen, bijvoorbeeld de combinatie van werknemer en zelfstandige, of de combinatie van job de industrie en het onderwijs. Doe dit via het platform maar breng de informatie over deze mogelijkheden ook gericht naar loopbaanbegeleiders, outplacementconsulenten,



- ▶ Maak de voorwaarden verbonden aan loopbaan- en opleidingscheques minder strikt voor burgers in de tweede loopbaanhelft.

### 7.3. Uitstroom

#### **Advies 5: stimuleer werk-naar-werk transitie bij (dreigende) boventaligheid en ontslag.**

We onderschrijven het belang van een **proactieve** en **activerende** aandacht voor werk-naar-werk transitie bij werknemers die met ontslag bedreigd worden, zoals vooropgesteld in het Alle Hens aan Dek akkoord, en de initiatieven die daartoe in de recente VESOC conceptnota werden uitgewerkt. Daarbij zijn twee elementen van belang: (1) het inzetten op begeleiding naar ander werk (intern of extern) en (2) competentieversterking om deze transitie mogelijk te maken (zie ook het recente VIONA rapport (Jacobs et al., 2021) over werk-naar-werk transitie).

Het Vlaamse beleid is begonnen met de eerste cross-sectorale transitiepunten op het kruispunt van groei- en krimpbedrijven en -sectoren, en ingebed in subregionale of lokale arbeidsmarkten. Momenteel zijn de eerste initiatieven lopende om via transitiepunten loopbaantransities preventief te ondersteunen. Via brede partnerschappen tussen sectoren, opleidingsverstrekkers, sociale partners in een transitiepunt, onder regie van VDAB of met VDAB als connector, kunnen werk-naar-werk transitie worden gefaciliteerd. De eerste bevindingen geven aan dat dergelijke initiatieven intensief zijn in opzet. Het lijkt erop dat de meeste kans op succes bestaat wanneer er een duidelijk kader is binnen een lokale arbeidsmarkt (bv. de luchthaven) en de meerwaarde voor alle partijen voldoende groot is om in het project mee te stappen (ten opzichte van het gevreesde vroegtijdige vertrek van medewerkers). Een **integrale aanpak van begeleiding en opleiding** is belangrijk om medewerkers te mobiliseren. De overstap naar een andere organisatie impliceert immers een leercurve, zelfs indien men dezelfde job zou uitoefenen elders. Zeker voor wie jarenlang in dezelfde organisatie en job aan de slag was, kan dit vooruitzicht afschrikken. Opleiding en begeleiding naar en op de nieuwe werkplek kunnen helpen om het geloof in eigen kunnen te versterken en dus drempelverlagend werken.

We adviseren om het potentieel van transitiepunten ook verder te evolueren met het oog op het **meer proactief faciliteren** van werk-naar-werk transitie zonder dat dit direct gekoppeld is aan dreigend ontslag of zonder dat dit gekoppeld is aan een definitieve overstap naar een andere werkgever. Dit kan bijvoorbeeld door op lokaal niveau (bv. een KMO-zone) te bekijken hoe uitwisseling van medewerkers een manier vormt om aan werkplekklere te doen. De evaluatie van het ESF-project SWITCH is hiertoe belangrijk in termen van potentieel tot opschaling.

Sinds de 6de Staatshervorming heeft Vlaanderen meer bevoegdheden rond **outplacement**. Dit biedt mogelijkheden om de impact ervan te verhogen. We stellen voor dat, in delijn van het kwaliteitskader voor outplacementbegeleiding, parallel met wat we adviseren rond loopbaanbegeleiding, expliciet de aandacht wordt gericht op het **verbinden van de persoonskant** (verwerking van het ontslag, inzicht in de persoonlijke noden, talenten en mogelijkheden) met de **arbeidsmarktcontext en competentieversterking**. Informatie uit competentieprognoses (paragraaf 5.2) kan hierin worden meegenomen. Ook de verbinding met het strategisch competentieprogramma (zie paragraaf 6.1) is relevant om werknemers te oriënteren naar opleidingsprogramma's die inzetten op competenties voor de toekomst en groeisectoren. De competentieportefeuille van de werknemer (zie paragraaf 6.2) helpt daarbij om te vertrekken van de kennis en ervaring die de persoon tot dan toe in de loopbaan heeft opgebouwd. Er dient daarbij specifiek aandacht te gaan naar verdere ondersteuning en toeleiding naar opleiding van laaggeschoolden (zie advies over strategisch competentieprogramma in paragraaf 6.1) en 50+ers (zie ook boven vermeld advies over actieve loopbanen tweede loopbaanhelft).



We merken op dat inzetten op activerende maatregelen, door de aandacht op transitie te vestigen, ook kan bijdragen aan een meer algemene **bewustwording** van het belang ervan en op die manier ook de openheid voor meer loopbaanbeweging stimuleren.

#### 7.4. Spoor 2 Loopbaantransities: van 'advies' naar 'actie'

##### Advies 1: opleidingskloof bij jongeren verkleinen / EU jongerengarantie uitbreiden tot 30 jaar en daarin de opleiding versterken

Acties:

- ▶ De leeftijd van de jongerengarantie optrekken naar 30 jaar, zoals ook gevraagd door de EU
- ▶ Vroegtijdiger een aanbod garanderen, zo mogelijk binnen de eerste twee maanden in plaats van binnen de vier of zes maanden (de EU vraagt momenteel binnen de drie maanden)
- ▶ Meer acties opzetten voor jongeren die de stap naar ondernemen willen zetten
- ▶ Meer acties opzetten voor een langduriger, kwalificerend opleidingstraject (EVC; tweedekansonderwijs)
- ▶ Loopbaancoaching aanbieden aan jongeren die opeenvolgende korte jobs uitoefenen zonder langetermijnperspectief

##### Advies 2: Inzetten op loopbaanleren in het onderwijs

Acties:

- ▶ Installeer een taskforce waarin experts uit onderwijs (inclusief de lerarenopleiding), sectoren, opleidingsaanbieders, loopbaancoaches en VDAB samen bepalen op welke manier de verbinding met de arbeidsmarkt en levenslang leren kan worden gemaakt en op een aantrekkelijke manier kan worden vertaald naar jongeren
- ▶ Verbreed de rol voor het partnerschap Levenslang Leren naar het initieel (secundair en hoger) onderwijs om domein-overschrijdende samenwerking op te zetten

##### Advies 3: Uitwerken van een jobrotatieprogramma uit om doorstroom te realiseren uit instapjobs

Acties:

- ▶ Koppel de aanwervingssubsidie voor een werkzoekende aan de tijdelijke vervanging van een laaggeschoolde werknemer die opleiding krijgt om door te stromen binnen het bedrijf, rekening houdend met de ervaring en bijsturing in het Deense systeem van jobrotatie

##### Advies 4: Inzetten op actieve loopbanen tijdens de tweede loopbaanhelft

Acties:

- ▶ Creëer voor werkgevers een platform voor informatie, incentives, tools en ondersteuning over (o.m.) Langere loopbanen, naar analogie met het platform Future Skills in Singapore
- ▶ Moedig werkgevers aan om een menukaart van loopbaanopties aan te bieden om beter aan te sluiten bij individuele loopbaanpunten, talenten en ambities, alsook de noden vanuit de organisatie en arbeidsmarkt
- ▶ Veranker proactieve maatregelen die loopbaanbegeleiding en ontwikkeling integreren, met een flankerend opleidingsbeleid, in cao 104 inzake tewerkstellingsplannen 45+ onder de noemer 'ondersteuningspakket actieve loopbanen'

##### Advies 5: Stimuleer werk-naar-werk transitie bij (dreigende) boventaligheid en ontslag

Acties:

- ▶ Geef bij werk-naar-werk transitie en outplacement meer aandacht aan competentieversterking om intersectorale transitie mogelijk te maken, naast begeleiding naar ander werk



- ▶ Faciliteer werk-naar-werk transitie via brede partnerschappen tussen sectoren, opleidingsverstrekkers, sociale partners in een transitiepunt, onder regie van VDAB of met VDAB als connector
- ▶ Faciliteer formules van werk-naar-werk transitie zonder dat dit direct gekoppeld is aan dreigend ontslag, of aan een definitieve overstap naar een andere werkgever, bv. door uitwisseling en uitleen van medewerkers en werkplekieren



## 8 / Onderbouw vanuit noodzakelijke beleidskeuzes en actieve vertaalslag naar alle burgers en organisaties

Bovenstaande adviezen uit beide sporen moeten geflankeerd worden door een set van ondersteunende systeemmaatregelen om de nodige vooruitgang te kunnen boeken. Hoewel elk advies een duidelijke meerwaarde biedt, is het aangewezen om zoveel mogelijk synergieën te creëren om van een waar 'offensief' te kunnen spreken. Dit vergt aanvullende maatregelen die ervoor zorgen dat de adviezen elkaar versterken.

### 8.1. Vier adviezen die de drie sporen flankeren

We onderscheiden vier initiatieven, die het potentieel hebben om burgers en organisaties te mobiliseren:

- ▶ Het creëren van een overzicht van de opleidings- en begeleidingsmogelijkheden
- ▶ Het samenbrengen van beschikbare informatie in een geïntegreerd loopbaanplatform
- ▶ Het Partnerschap Levenslang Leren als ambassadeur engageren
- ▶ Ruimer maatschappelijk inzetten op de thema's loopbanen en leren

#### **Advies 1: Creëer een gebruiksvriendelijk overzicht van de opleidings- en begeleidingsmogelijkheden**

Het Vlaamse opleidingsbeleid telt tal van incentives om opleidingsdeelname te ondersteunen door het verlagen van drempels (in termen van tijd en geld). De versnippering van de Vlaamse opleidingsincentives is echter al jarenlang een heikel punt. In 2013 werden de opleidingsincentives voor werkenden al aan een portfolioanalyse onderworpen in het kader van een VIONA-onderzoek. Toch blijkt uit de eerder geformuleerde uitdagingen (zie hoofdstuk 3 /) dat het voor burgers en organisaties moeilijk is om wegwijs te raken in de wirwar van beschikbare opleidings- en loopbaanincentives. De huidige discussie rond het invoeren van een leer- en loopbaanrekening plaatst het topic opnieuw op de agenda. In de Beleidsnota WSE 2019-2024 wordt dat gekaderd vanuit de ambitie om "het opnemen van rechten te stimuleren, en de bestaande opleidingsincentives eenvoudiger, overzichtelijk(er) en overdraagbaar te maken." Ook de sociale partners wijzen op het belang van een snelle uitrol van de leer- en loopbaanrekening zoals gedefinieerd in het VESOC-akkoord AHAD<sup>16</sup>.

Het eerste expertenadvies beaamde het belang van de invoering van een leerrekening, die de opleidingsmogelijkheden op 1 plaats bundelt, als sluitstuk van een blijvende investering in competentieversterking. We stelden toen reeds de volgende te maken keuzes voorop voor de ontwikkeling ervan:

- ▶ Best gekoppeld aan het individu, gezien evoluties op vlak van dynamiseren van loopbanen, combi-loopbanen en transities
- ▶ Voor arbeidsmarktgerichte opleidingen, zowel fysieke als online
- ▶ Gedeelde financiering van individu, werkgever en overheid (eventuele via fiscale weg)
- ▶ Duidelijke bepaling van het doel dat men wil bereiken bij welke doelgroep, waarbij de overheidsbijdrage zich vooral richt naar de korten middengeschoolden
- ▶ Zeker voor kortgeschoolden gecombineerd met loopbaanadvies
- ▶ Voorzien in een systeem dat incentives bevat voor de kwaliteit van de opleidingen

<sup>16</sup> SERV Advies lerend werken in Vlaanderen, 2 april 2021.



Zoals in het eerste advies werd aangegeven, menen we dat de invoering van een leerrekening in Vlaanderen impliceert dat de wijze waarop opleiding gestimuleerd en gefinancierd wordt, globaal herdacht moet worden, met inbegrip van het combineren en bundelen van bestaande instrumenten op Vlaams en federaal niveau.

Voor de concrete uitwerking van een leer- en loopbaanrekening in Vlaanderen kijken we uit naar de resultaten van het lopende VIONA-onderzoek. De resultaten dienen te worden aangewend als input voor geïnformeerde beleidskeuzes. In navolging van het AHAD-akkoord, kan de uitwerking van een leer- en loopbaanrekening onderwerp zijn van een volgend VESOC-akkoord dat een kader kan bieden voor het voorgestelde leer- en loopbaanoffensief.

Binnen dit advies bevestigen we de noodzaak om werk te maken van een **digitaal dashboard** dat de rechten en plichten **voor elke burger** zichtbaar maakt. We pleiten voor één geïntegreerd overzicht van alle beschikbare incentives, voortbouwend op de inzichten van de lopende VIONA-studie<sup>17</sup>. Afstemming met het Departement Onderwijs en Vorming is nuttig om de brede scope van opleidingsmogelijkheden doorheen de loopbaan mee te nemen. Gebruiksvriendelijkheid dient daarbij centraal te staan zodat mensen hun weg vinden naar het dashboard en er ook effectief gebruik van maken. Het partnerschap Levenslang Leren kan hierin een ambassadeursrol opnemen. Aangezien de lopende VIONA-studie ook een analyse van de beschikbare incentives bevat, lijkt het momentum aangebroken om de incentives kritisch te evalueren. Inzichten uit de customer journey-studies die in opdracht van het Departement WSE gebeur(d)en, vormen daarbij waardevolle input om het huidige aanbod vanuit een gebruikersperspectief te benaderen en de grootste drempels weg te werken.

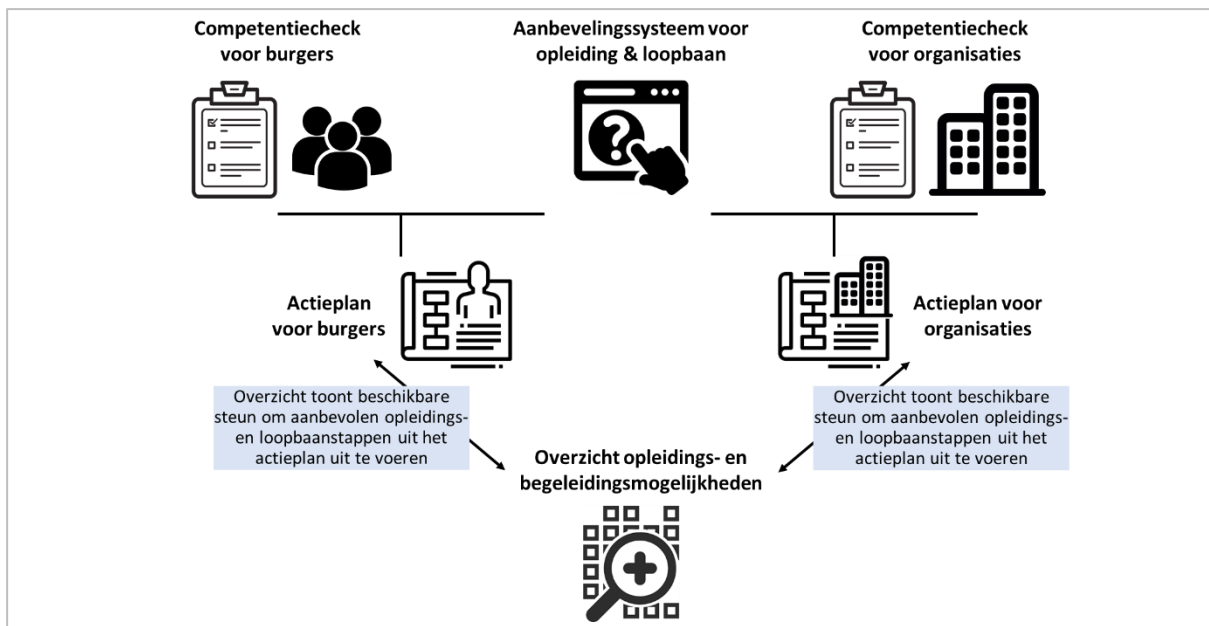
**Ook langs organisatiekant** pleiten we voor het overzichtelijk en gebruiksvriendelijk maken van de opleidings- en begeleidingsmogelijkheden. Dit overzicht wordt momenteel aangeboden via de [subsidiedatabank van VLAIO](#) en kan worden geïntegreerd in het te ontwikkelen platform (zie verder) zodat bedrijfsleiders / HR-verantwoordelijken hier makkelijk hun weg naar vinden. De integratie met innovatiemaatregelen (zie ook luik governance) is hier van belang. Afstemming met het Departement EWI is bijgevolg aangewezen om de brede scope van steunmaatregelen mee te nemen, ook voor (kandidaat-)ondernemers. Het overzicht kan ook gelinkt worden aan ondersteuning vanuit ESF-Vlaanderen, door lopende programma's te tonen en beschikbare (reeds ontwikkelde) instrumenten te delen via een digitale toolbox met zoekfunctie. Analoog aan bovenstaande redenering, dient ook voor deze doelgroep gebruiksvriendelijkheid centraal te staan zodat ze een overzicht op maat krijgen.

Analoog dient ook de **toegankelijkheid van het opleidingsaanbod** vergroot te worden. Dat aanbod is zodanig versnipperd dat mensen er vaak hun weg niet in vinden, zoals eerder in dit advies al werd aangehaald. Een transparant en overzichtelijk opleidingsaanbod maakt de opleidingsmogelijkheden meer zichtbaar. Ook dat is nodig om zoveel mogelijk mensen te mobiliseren binnen het geambieerde leer- en loopbaanoffensief. In het governance spoor wordt aangegeven hoe dit kan worden gerealiseerd.

---

<sup>17</sup> 'Naar een leer- en loopbaanrekening (LLR) in Vlaanderen' (2021), een VIONA-studie die wordt uitgevoerd door IDEA Consult.





## Advies 2: Koppel beschikbare informatie aan een geïntegreerd loopbaanplatform dat alles samenbrengt

De algemene vraag naar transparantie mag niet leiden tot een wildgroei aan platformen. Vele burgers zijn zich nu al niet bewust van platformen als ‘Mijn Loopbaan’, ‘My career’, ‘My pension’, ‘Mijn burgerprofiel’, ‘Mijn gezondheid’. Als we personen succesvol aan het stuur van hun eigen loopbaan willen zetten, hebben ze daar ook de ondersteunende instrumenten voor nodig. Dit maakt het wervend verhaal rond actieve loopbanen ook concreet.

We pleiten voor één centraal platform dat alle relevante informatie bundelt. Dat maakt het voor burgers duidelijk wat erbij komt kijken, bijvoorbeeld door de link te tonen tussen de eigen competentieportefeuille, daaruit voortvloeiende suggesties op maat voor te volgen opleidingen, beschikbare steun voor die opleidingen, maar ook voor het ondernemen van loopbaanstappen. Het platform kan elk individu ook potentiële loopbaanpaden tonen op basis van hun competentieportefeuille (cf. supra). Als er sprake is van een competentiekloof, kunnen daar ook opleidingstrajecten aan gekoppeld worden. Dit zien we bijvoorbeeld al in Australië, waar het online Skills Match-instrument burgers helpt om de vaardigheden te identificeren waarover zij al beschikken op basis van hun eerdere werkervaring. Die informatie wordt vervolgens gebruikt om te tonen welke jobs soortgelijke overdraagbare vaardigheden vereisen. Dit instrument maakt deel uit van het breder loopbaanplatform ‘Jobs Outlook’, zoals onderstaande box toelicht.

### Box 9: Australisch loopbaanplatform ‘Joboutlook’

De Australische overheid ontwikkelde het platform ‘Joboutlook’ dat personen ondersteunt om leer- en loopbaanbeslissingen te nemen door loopbaaninformatie op een begrijpelijke manier te bundelen. Het platform bevat vier instrumenten:

- ▶ ‘Skills match’ kijkt naar de competenties die nodig zijn voor de banen waarin iemand heeft gewerkt om mogelijke loopbaanpaden voor te stellen die beroep doen op gelijkaardige competenties.
- ▶ ‘Career quiz’ helpt om loopbanen te ontdekken die bij iemands professionele voorkeuren passen. Dit is vooral voor wie twijfelt over zijn of haar jobkeuze of voor wie een carrièreswitch overweegt.
- ▶ ‘Explore Australia’ toont hoe de vraag naar werk in de eigen regio verandert. Dat kan worden verkend per staat, regio of kieskring. Naast het aantal werkenden en de werkloosheidsgraad

wordt ook informatie over banen getoond, nl. jobs met de grootste tewerkstelling en groei, de vaardigheden die lokale werkgevers vragen en sectoren die naar verwachting zullen groeien.

- ▶ ‘Future Outlook’ toont sectoren en banen die naar verwachting zullen groeien. Het gaat om een momentopname met een tijdshorizon van 5 jaar. Deze informatie is bedoeld als inspiratie voor toekomstige studie- en carrièremogelijkheden.

Verder bevat het platform ook loopbaanprofielen die meer informatie tonen over de toekomstverwachtingen, het loon, de belangrijkste taken en de fysieke en andere eisen van loopbanen die iemand interesseren. Men kan er ontdekken welke competenties nodig zijn om een baan te krijgen en te houden. Voor wie actie wil ondernemen, zijn er links voorzien naar vacatures en relevante opleidingen. Daarbij wordt wel benadrukt dat Job Outlook geen professioneel advies verstrekt. Hoewel het platform erop gericht is om accuraat en up-to-date materiaal aan te bieden, wordt aangeraden om, indien nodig, advies te vragen dat geschikt is voor de eigen persoonlijke omstandigheden. Om dat te ondersteunen, worden links naar andere websites aangeboden.

Bron: <https://joboutlook.gov.au/>

Vanuit een gebruikersperspectief is het belangrijk dat Vlaamse platformen ook gelinkt zijn aan federale instrumenten. In deze context pleiten we concreet voor een link of snelkoppeling op ‘My Career’ naar het Vlaamse platform en omgekeerd. Het is ook nuttig om dit platform te linken aan de werking van VDAB, erkende loopbaancentra, onderwijskiezer, etc. De naam van het platform kan bepaald worden door een marketingbureau dat er een wervende campagne aan koppelt om het platform voldoende bekend te maken en een breed bereik te realiseren. In dit opzicht kan inspiratie geput worden uit het voorbeeld van Singapore (Box 10).

Analoog hebben ook organisaties baat bij dergelijk centraal platform. Het zou hen bijvoorbeeld toegang kunnen geven tot de competentieportefeuille van hun medewerkers, maar ook tot competentieprognoses die de organisatie een spiegel bieden met de blik op de toekomst gericht. Ook instrumenten op organisatieniveau zouden deel uitmaken van het platform. In lijn met bovenstaand advies denken we in deze context bijvoorbeeld aan competentiechecks. Dat zou organisaties helpen om de werknemers te positioneren ten aanzien van de huidige en toekomstige arbeidsmarktverwachtingen. Een proactieve component kan bestaan uit ondersteuning bij het opstellen van een aan de competentiecheck gekoppeld duurzaam inzetbaarheidsplan inclusief opleidings- en begeleidingstrajecten. Dat toont meteen hoever organisaties staan op het vlak van competentiegericht HR-beleid. Tot slot kan ook dit platform een transparant overzicht bieden van beschikbare steunmaatregelen waarop de organisatie beroep kan doen, gelinkt aan het systeem om een aanvraag in te dienen. Zowel incentives als praktische instrumenten die bijvoorbeeld via ESF ontwikkeld werden, verdienen een plaats op het platform.

Ook in deze context biedt het geïntegreerd platform dat in Singapore wordt gehanteerd, inspiratie. Het illustreert hoe een integrale aanpak eruit kan, zoals toegelicht in Box 10.

Box 10: Het Skills Framework als loopbaanplatform in Singapore

Het Skills Framework Singapore (toegelicht in **Error! Reference source not found.** op p. **Error! Bookmark not defined.**) brengt alle informatie over initiatieven, ondersteuningsmogelijkheden incentives samen op één platform dat zich richt naar drie partijen: burgers, werkgevers en opleidingsverstrekkers – die elk kunnen doorklikken op die informatie die voor hen relevant is. Er wordt daarbij ook sterk ingezet op sensibilisering, onder andere door korte en laagdrempelige videoclips. Daarnaast zijn er directe inschrijfmogelijkheden voor het volgen van webinars die meer toelichting geven bij het waarom en hoe van bepaalde topics (bijvoorbeeld een webinar gericht op burgers over de lopende ‘Skills Future’ programma’s en informatie over hoe men van de verschillende mogelijkheden gebruik kan maken om de eigen loopbaan te plannen en competenties te versterken).



Er worden ook verhalen van ondernemingen en burgers gebundeld die vertellen over initiatieven voor levenslang leren of loopbaanwendingen. Bij het navigeren doorheen de website, vinden burgers naargelang hun anciënniteit informatie specifiek gericht op 'early of mid-career' ondersteuning.

Er wordt in detail informatie verschaft over een brede reeks aan competenties: de betekenis ervan, de niveaus van complexiteit, en hoe deze in diverse sectoren en beroepen terugkomen. Daarnaast worden ook mappings getoond die inzicht geven in hoe men binnen een sector tussen jobs kan bewegen en welke competenties daarvoor nodig zijn. Telkens worden linken voorzien naar manieren om deze competenties te ontwikkelen (opleidingsprogramma's, aanbieders, incentives of andere ondersteuning), vanuit het perspectief van de doelgroep die op de website navigeert (burgers, werkgevers of opleidingsverstrekkers).

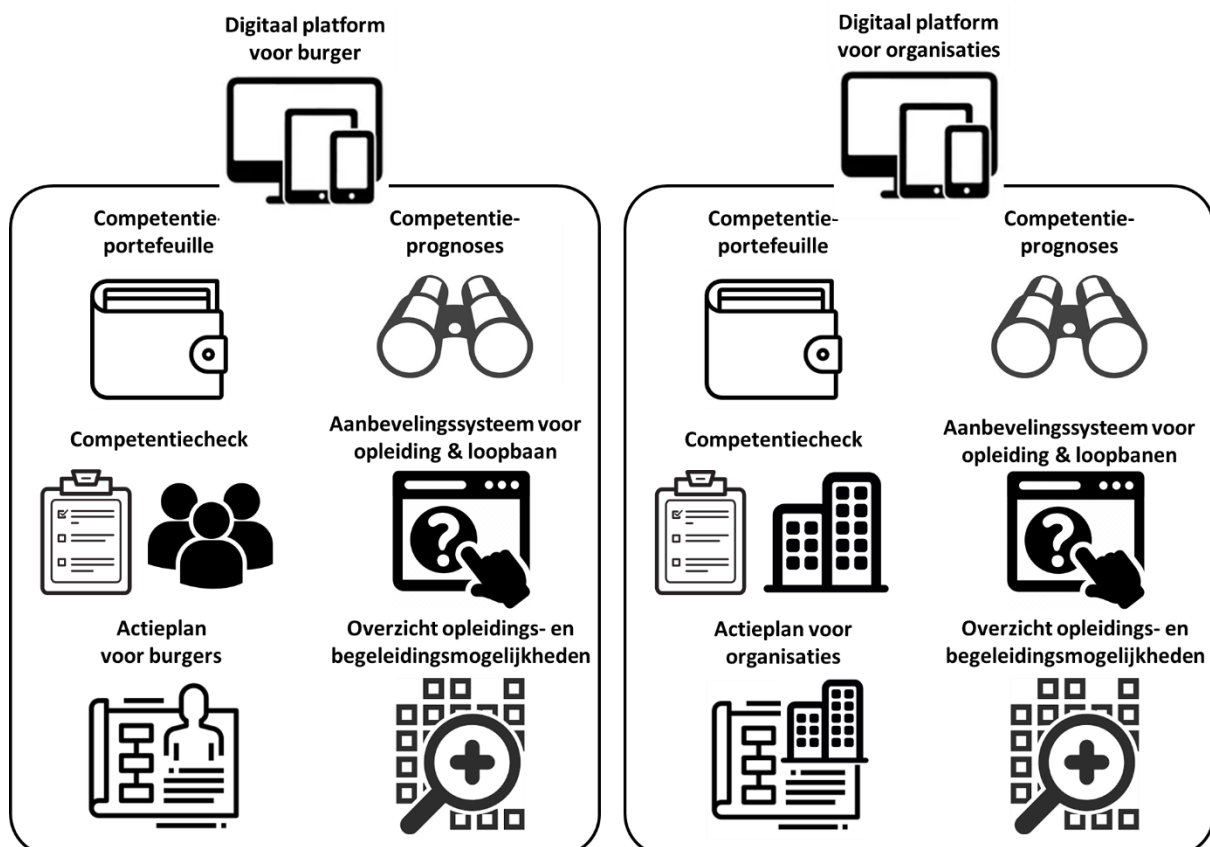
Voor burgers wordt er, naargelang hun loopbaanfase (vroeg versus middenloopbaan) informatie gegeven over opleidingsmogelijkheden, loopbaanontwikkeling en competentieversterking op basis van sector, type tewerkstelling, beroep of job, vaardigheden en opleidingsnoden.

Werkgevers krijgen informatie die moet toelaten om een toekomstbestendig personeelsbeleid uit te werken en om aan competentieontwikkeling te doen op basis van de informatie over competenties.

Interessant is dat dus ook opleidingsverstrekkers als aparte doelgroep worden meegenomen. Door hen inzicht te geven in sectorevoluties en vraag naar competenties kunnen zij gericht innoveren en in de ontwikkeling van hun curricula en opleidingsprogramma's inspelen op toekomstige behoeften.

[SSG-WSG | Skills Development and Career Related Programmes & Services; SkillsFuture Singapore \(SSG\)](#)

Dit platform kan worden gelinkt aan de werkgeverswerking van VDAB, VLAIO, ESF, sectoren, ... Het voorbeeld van het SkillsFuture platform Singapore is hierbij interessant: dit bundelt alle informatie voor zowel burgers, organisaties en opleidingsaanbieders.



### **Advies 3: Engageer het Partnerschap Levenslang Leren als ambassadeur om de cultuuromslag naar een lerende samenleving te maken**

Binnen het Partnerschap Levenslang Leren werd het voorbije jaar intensief gewerkt aan de voorbereiding van een Actieplan Levenslang Leren. Hiertoe werden in vijf werkgroepen heel wat actoren uit het werkveld en experts samengebracht die aan de slag gingen rond het uitwerken van mogelijke acties om de leercultuur in Vlaanderen te versterken. Zowel de leden van het partnerschap als van deze werkgroepen zijn belangrijke ambassadeurs om het leer- en loopbaanoffensief tot bij burgers en organisaties te brengen. We adviseren dan ook om het partnerschap te betrekken in het concretiseren van de voorstellen uit ons advies en in het communiceren erover naar die groepen die zij vertegenwoordigen. Ook de leden van de werkgroepen kunnen deze ambassadeursrol opnemen. Door hun betrokkenheid bij het partnerschap zijn zij reeds mee met de noodzaak om dit leer- en loopbaanoffensief te realiseren, en kunnen zij helpen om de vertaalslag te maken vanuit hun expertise en het deel van het werkveld dat zij vertegenwoordigen.

### **Advies 4: Zet ruimer maatschappelijk in op de thema's loopbanen en leren (ontwikkelen)**

Het zetten van loopbaanstappen en het doorlopen van leertrajecten moeten een automatisme worden in de samenleving als we het Mattheüseffect willen doorbreken. Dat vraagt een hoge visibiliteit, bijvoorbeeld in populaire media. Als we de parallel trekken met de vaccinatiecampagne, dan zouden bijvoorbeeld ook barometers m.b.t. opleidingsdeelname getoond kunnen worden in nieuwsberichten (vertrekkend vanuit heldere doelstellingen, zoals gespecificeerd in het governancespoor in x). Dat zou ervoor kunnen zorgen dat personen zich ook persoonlijk aangesproken voelen om hun verantwoordelijkheid op te nemen en vooruit te denken over hun toekomstige loopbaan. Dit kan worden gekoppeld aan competentieprognoses en het ruimere toekomstverhaal van de grote transities (zie luik bovenbouw).

Loopbaandenken is vaak nog vrij abstract. Bovendien gaan heel wat personen (onterecht) uit van jobzekerheid, denken ze dat een 'loopbaan' enkel voor hoger opgeleiden is, of durven ze de stap niet te zetten naar een andere job. Daarom is het belangrijk niet enkel te mikken op radio- of tv-spots om burgers aan te spreken. Denk ruim en creatief. Zo zouden TV-programma's of vlogs drempelverlagend en inspirerend kunnen werken. Men zou bijvoorbeeld een aantal personen kunnen volgen die hun loopbaan een andere richting willen uitsturen om de drempels en beschikbare ondersteuning te tonen. Omgekeerd zouden ook trajecten getoond kunnen worden van personen die een carrièreswitch maken, bijvoorbeeld van BV's die niet altijd voor televisie werkten, of van bekende sporters die na hun sportloopbaan een andere loopbaanwending nemen, maar ook van minder bekende mensen waar men zich mee kan identificeren. Verhalen van rolmodellen kunnen personen ervan overtuigen dat het haalbaar en/of nodig is om de eigen loopbaan een andere richting uit te sturen.

Ook een lokale vertaalslag is volgens ons noodzakelijk. Een wervend verhaal dat bv. vertrekt van 'de West-Vlaming', 'de Antwerpenaar', 'de Limburger', etc. en ook gevoed wordt door diverse lokale actoren, kan helpen om het thema van loopbanen en leren nog meer wervend naar de burger en organisaties te brengen.



## 8.2. Onderbouw: van 'advies' naar 'actie'

### Advies 1: Overzicht van opleidings- en begeleidingsmogelijkheden

#### Acties:

- ▶ De resultaten van het lopende VIONA-onderzoek aanwenden als input voor geïnformeerde beleidskeuze omtrent de concrete uitwerking van een leer- en loopbaanrekening in Vlaanderen
- ▶ Aanvullend aan het AHAD-akkoord, het voorgestelde leer- en loopbaanoffensief inclusief de uitwerking van een leer- en loopbaanrekening, het voorwerp laten uitmaken van een VESOC-akkoord
- ▶ Een digitaal dashboard dat de rechten en plichten m.b.t. opleiding en loopbaanondersteuning voor elke burger zichtbaar maakt in afstemming met het Departement Onderwijs en Vorming
- ▶ Een digitaal dashboard dat de rechten en plichten voor elke organisatie m.b.t. opleiding en loopbaanondersteuning zichtbaar maakt in afstemming met het Departement EWI (i.h.b. VLAIO dat de subsidiedatabank beheert) en ESF om lopende programma's en beschikbare tools te delen

### Advies 2: Samenbrengen van informatie in een geïntegreerd loopbaanplatform

#### Acties:

- ▶ Een geïntegreerd loopbaanplatform ontwikkelen voor burgers en organisaties dat de in de sporen voorgestelde instrumenten samenbrengt, een overzicht bevat van de opleidings- en begeleidingsmogelijkheden.
- ▶ Deze platformen afstemmen op en koppelen aan andere (Vlaamse en federale) platformen
- ▶ Een marketingbureau inschakelen om een geschikte naam te vinden voor deze platformen en er een wervende communicatiecampagne aan te koppelen

### Advies 3: Engagement van het Partnerschap Levenslang Leren

#### Acties:

- ▶ Het partnerschap betrekken in het concretiseren van de voorstellen uit dit advies
- ▶ Het partnerschap en de leden van de werkgroepen als ambassadeurs betrekken bij de communicatie over het advies binnen hun netwerk en het deel van het werkveld dat zij vertegenwoordigen.

### Advies 4: Ruimer maatschappelijk inzetten op de thema's leren en loopbanen

#### Acties:

- ▶ Thema's als 'leren' en 'loopbanen' zichtbaar maken in populaire media
- ▶ Naast televisie-spots ook drempelverlagend en inspirerend werken via TV-programma's of vlogs
- ▶ Een vertaalslag maken naar de lokale identiteit (vb. 'de Antwerpenaar', 'de West-Vlaming', 'de Limburger', etc.) om het thema wervend naar de burger en organisaties te brengen



## 9 / Spoor 3: Governance van het leer-en loopbaansysteem

Uit voorgaande twee sporen blijkt dat dit leer- en loopbaanoffensief een zeer ambitieus programma omvat. Dit zal een zeer sterke governance vergen, waartoe elke schakel in het raderwerk optimaal bijdraagt.

Dit leer-en loopbaanoffensief realiseren zal niet kunnen met de huidige governancestructuur. Daarvoor lopen we momenteel aan tegen een veelheid van dysfuncties, zoals eerder in dit advies al geformuleerd:

1. Een versnipperd aanbod gespreid over vele kanalen en actoren met onvoldoende dwarsverbindingen: Onderwijs, VDAB, opleidingsfondsen, CVO's, Syntra, private aanbieders;
2. Een disparate set van instrumenten, opgedeeld naar instrumenten voor werknemer, werkgever en werkzoekende en opgedeeld tussen verschillende beleidsniveaus, ... ;
3. Te weinig anticiperend en wendbaar ten aanzien van een economie en arbeidsmarkt in volle transitie.

In dit spoor 3 ontwikkelen we een governance die future-proof is en een structuur omvat die de ambitie van het leer- en loopbaanoffensief meer dan ooit mogelijk maakt. Deze governance-blauwdruk is gebaseerd op volgende 3 principes:

### ► Een schaa sprong in de leer- en loopbaaninvestering

Een leer- en loopbaanoffensief stelt hoge eisen aan een coherent systeem van opleiding en vorming voor volwassenen, volgend op het initieel onderwijssysteem. Het voortgezet systeem bouwt voort op het initieel onderwijssysteem, en ook omgekeerd. Aan de ene kant vult het de onmiddellijke opleidingsnaden op bij (jongere en minder jonge) afgestudeerden die aan de slag zijn op de arbeidsmarkt, aan de andere kant vormt het ook een kanaal waarlangs schoolverlaters alsnog een kwalificatie kunnen behalen. Naast die twee functies zien we nog een derde functie van het voortgezet opleidingssysteem, namelijk arbeidskrachten 'opscholen' en omscholen om mee te zijn in de grote transitie van de economie.

Naast de opgave in absolute termen stelt dit ook een uitdaging in relatieve termen, om te vermijden dat de kloof groter wordt tussen hoog- en laaggeschoolden. Opleidingskansen zijn ongelijk verdeeld, en komen bovenop de onzekere of bedreigde arbeidsmarktpositie waarin vooral laaggeschoolden zich bevinden. Dat vereist een forse inhaaloperatie, om de achterstandspositie niet nog groter te laten worden. Voor Nederland bijvoorbeeld wordt de groep van mensen met een onzekere arbeidsmarktpositie geraamd op ruim 3 miljoen (zie Box 11).

De dubbele opgave van meer absolute en relatieve investeringen in opleiding geldt voor vele landen, maar des te meer ook voor Vlaanderen, gekenmerkt door een open kenniseconomie die op een keerpunt staat van versnelde digitalisering en vergroening en dreigende dualisering.

#### Box 11: De skills-uitdaging in Nederland

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt is van groot belang. Waarom? In Nederland hebben ruim 3 miljoen mensen een onzekere arbeidsmarktpositie. Bovendien zullen de komende tien jaar een half miljoen mensen omgeschoold moeten worden om een noodzakelijke carrièreswitch te kunnen maken, en zo voldoende doorstroom naar 'nieuwe beroepen' mogelijk te maken. Dit probleem wordt alleen nog maar groter door de eisen die grote maatschappelijke transitie stellen aan de arbeidsmarkt en door de 'ontgroening' van de beroepsbevolking.

Een onafhankelijke denktank schat dat de werkgevers in Nederland 6 tot 7 miljard euro per jaar moeten gaan besteden aan herscholing en bijscholing op het werk, wanneer we optimaal gebruik willen maken van de mensen die beschikbaar zijn en van de mogelijkheden van nieuwe technologie.





Daarbij gaat het om het vergroten van de digitale vaardigheden van 3 miljoen mensen (geschatte kosten: 4-4,5 miljard euro) en om 400.000 specialisten die hun vaardigheden en kennis up-to-date moeten houden (geschatte kosten: 2-2,5 miljard euro).

*Bron: TNO, Skills gevraagd. Met Skills innoveren naar ene toekomstbestendige inclusieve arbeidsmarkt, White paper, mei 2021.*

### ► **Transparant door minder koterij aan aanbodkant**

Een leer- en loopbaanoffensief heeft baat bij een vereenvoudigd, transparant systeem van voortgezette opleiding en vorming. De drie functies zoals boven aangehaald – korte technische bijscholingen, kwalificerende opleidingstrajecten en toekomstgerichte op- en omscholingstrajecten – dreigen elk een eigen weg te gaan. Met als gevolg een zoveelste voorbeeld van koterijen, vooral langs de kant van het opleidingsaanbod. Het systeem van LLL is al vaak getypeerd als een lappendeken of veelstromenland: private opleidingen, opleidingen op de werkvloer, sectoraal beheerde opleidingen, opleidingen in gesubsidieerde opleidingscentra, kwalificatiegerichte opleidingen in onderwijsinstellingen ...

Meer transparantie vereist drie grote opgaven:

- transparantie door gebundelde informatie over en oriëntering naar het aanbod voor alle partijen: van werknemer, werkzoekende, werkgever, ondernemer, zelfstandige, tot niet-werkende burger en nieuwkomer.
- transparantie door een betere afstemming en coördinatie van de opleidingsprogrammatie en opleidingsvormen
- transparantie door vereenvoudiging en samenvoeging van de vele initiatieven bij opleidingsaanbieders, los van de vraag naar beheer van infrastructuur en lesgevend personeel.

Transparantie van het opleidingsaanbod is nodig voor alle partijen, en des te meer voor laaggeschoolden en kwetsbare groepen, die minder bereikt worden of minder zelf op zoek gaan naar mogelijkheden. Zij zijn ook minder vatbaar voor informatiecampagnes. Zij kunnen baat hebben bij outreachende acties door partijen die er dichterbij staan, zoals bestaanszekerheidsfondsen, vakbonden en ziekenfondsen, en lokale initiatieven.

### ► **Toekomstbestendig via een flexibel en adaptief opleidingssysteem**

Het leer- en loopbaanoffensief vergt grondige aanpassingen in de richting van een flexibel en adaptief opleidingssysteem, dat steunt op samenwerking tussen de actoren. Dat onze economie in volle transitie is hoeft geen bijkomend betoog meer. De digital twin (combinatie van digitalisering en duurzaamheid) genereert een grote impact op de arbeidsmarkt, die zich zal uiten in een wijzigende focus op skills én beroepen, impact op manpowerplanning cf zorg en onderwijs, en economische migratie, behoefte aan STEM-profielen, .... Deze transitie-uitdaging is onder meer bevestigd door de recente studie van Roland Berger in opdracht van de Vlaamse overheid, die een skills roadmap heeft ontwikkeld voor de Vlaamse klimaattransitie (zie ook Box 12).

Daarom is het van belang om in te zetten op een flexibilisering van de opleidingssector, waarbij de nadruk wordt gelegd op het inrichten van een structuur waarin snel (cross-sectorale) modules voor verschillende opleidingsniveaus kunnen worden ingericht die aansluiten op de kennis- en vaardighedenbehoeften op dat moment. Hierbij is het van belang dat (de structuur van) het opleidingslandschap dusdanig wordt ingericht dat opleiden en bijscholen van de beroepsbevolking adaptief is, en snel op een passende manier een antwoord kan bieden op verschuivingen in de arbeidsmarkt. Samenwerking binnen het opleidingssysteem zal hierbij een sleutelwoord zijn.



Box 12: Skills-roadmap voor de Vlaamse klimaattransitie met focus op de energie-intensieve industrie

In zijn studie voor de Vlaamse overheid raamt het studiebureau Roland Berger dat er als gevolg van de Vlaamse klimaattransitie in de energie-intensieve industrie 30.000 nieuwe profielen in de komende 15 jaar zullen nodig zijn, waarvan 70% STEM profielen. Additioneel zal de klimaattransitie een grote upskilling-operatie vereisen rond groene thema's, in basis digitale werkvaardigheden; (voor ongeveer 49.000 werkenden) en in soft skills zoals flexibele planning en organisatie en agile projectwerking.

Om dit te bewerkstelligen heeft Roland Berger een strategische roadmap ontwikkeld waarvan de hoofdlijnen in onderstaande tabel zijn weergegeven.

<i>Objectieven</i>	<i>Sporen</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verhogen van de instroom van STEM-gediplomeerden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opzetten van een STEM-unie met als doel het connecteren, professionaliseren en opschalen van de bestaande STEM-initiatieven</li> <li>▶ Het opzetten van een doelgroepenprogramma om de instroom van ondervertegenwoordigde groepen in STEM te verhogen</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verbeteren van de waardepropositie naar (toekomstige) werknemers toe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Een gemeenschappelijk waardepropositie van de industrie ontwikkelen via cross-sectorale workshops</li> <li>▶ Sectorbranding voor een hernieuwd imago van de industrie gefocust op positief maatschappelijke impact en innovatie</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Verhogen van de upskillings-capaciteit van werkzoekenden en werkenden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Opzetten van een cross-sectoraal opleidingsplatform om zo de capaciteit optimaal te benutten.</li> </ul>

Bron: Roland Berger, *Skills roadmap voor de Vlaamse klimaattransitie met focus op de energie-intensieve industrie*, juni 2021.

## 9.1. Inzetten op zeven adviezen

Gebaseerd op bovenstaande principes zien we 7 governance-adviezen, die het strategisch competentieprogramma moeten mede realiseren. Deze 7 adviezen zijn:

- ▶ Een concreet streefdoel voor het leer- en loopbaanoffensief op Vlaams niveau
- ▶ Van sectorale opleidingsfondsen naar intersectorale loopbaanwerking
- ▶ Bouwen aan allianties voor een transparant opleidingsaanbod
- ▶ Het innovatie- en competentiebeleid meer laten samensporen
- ▶ Doorwerking op het terrein via brede partnerschappen
- ▶ Homogenisering van bevoegdheden in het leer- en loopbaanbeleid
- ▶ Leer- en loopbaanengagement in individuele en collectieve overeenkomsten

In wat volgt werken we elk van deze adviezen verder uit.



### 9.1.1 Advies 1: Concreet streefdoel voor het leer- en loopbaanoffensief op Vlaams niveau

Dat leren en loopbaanontwikkeling centraal staan in het Vlaamse beleid wordt bevestigd door meerdere recente beleidskaders:

- ▶ Het Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024 formuleert beleidsprioriteiten rond ‘elk talent telt: alle arbeidspotentieel benutten’ en ‘loopbaanzekerheid voor iedereen’;
- ▶ Ook in Visie 2050 lezen we ‘Vlaanderen is in 2050 een regio met een lerende cultuur, waar sterke persoonlijkheden gevormd worden en iedereen maximaal voorbereid is op een steeds evoluerende arbeidsmarkt.’
- ▶ Visie 2050 heeft dan zijn doorvertaling gekregen in Vizier 2030<sup>18</sup>, dat het plan van de Vlaamse Regering is dat ervoor moet zorgen dat Vlaanderen haar bijdrage levert aan het behalen van de Sustainable Development Goals (SDG’s). In dit plan zijn met horizon 2030 concrete doelen opgenomen, zoals:
  - In 2030 volgen drie keer zoveel volwassenen formeel of non-formeel onderwijs of vorming als in 2015
  - Tegen 2030 zijn opleidingen bij opleidingsverstrekkers (buiten onderwijs) gericht op zowel levenslang als levensbreed leren, door een solide basis van kennis, vaardigheden en attitudes aan te bieden waardoor (naast de competenties) ook de wendbaarheid en de maatschappelijke participatie van lerenden bevorderd worden
  - Tegen 2030 streven we naar een evenredige participatie van kansengroepen (doelgroepen in het gelijke kansen en integratiebeleid) aan alle aspecten van het maatschappelijk leven in Vlaanderen
  - In 2030 voeren alle ondernemingen en organisaties een strategisch competentiebeleid.
- ▶ In het Relanceplan van de Vlaamse Regering ‘Vlaamse veerkracht’ wordt deze beleidsprioriteit bevestigd:
  - 2021 wordt het “Jaar van de Opleiding”: een groot offensief op vlak van opleiding, zowel voor werkzoekenden, als voor tijdelijk werklozen, als voor inactieven, als voor mensen die een job hebben maar zich wensen (of genoodzaakt zien) te heroriënteren.
  - De uitdagingen op de arbeidsmarkt zijn groot: stijgende werkloosheid maar ook krapte en mismatch, wijzigende opleidingsnoden, digitalisering... We sluiten daarom een VESOC-akkoord “Alle hens aan dek” met oog op het snel terug verhogen van de werkzaamheidsgraad richting 80%. VDAB staat als arbeidsmarktregisseur klaar om deze uitdagingen op te nemen.
- ▶ Tot slot staan bovenstaande doelen op vlak van leren en loopbaanontwikkeling ook centraal in het VESOC-akkoord ‘Alle hens aan dek’ met zijn inhoudelijke pijlers ‘Opleiding en levenslang leren effectief realiseren’, ‘Vlaanderen digitaal transformeren’, en ‘Iedereen (duurzaam) aan het werk’.

Uit bovenstaande blijkt dat het leer- en loopbaanoffensief een breed gedragen beleidsprioriteit is, en toch blijft Vlaanderen laag scoren op vlak van opleidingsparticipatie en doelstellingen op vlak van werkzaamheidsgraad. Met uitzondering van Vizier 2030 zien we ook geen ambitieuze doelstellingen in de beleidskaders op vlak van leren en loopbaanontwikkeling. Daarom is het ons inziens van strategisch belang om een concreet streefdoel te stellen voor dit leer- en loopbaanoffensief.

---

<sup>18</sup> Vizier 2030 is het plan van de Vlaamse Regering dat ervoor moet zorgen dat Vlaanderen haar bijdrage levert aan het behalen van de Sustainable Development Goals (SDG’s) uit de mondiale Agenda 2030 van de Verenigde Naties. Vizier 2030 is dan ook de Vlaamse vertaling van de SDG’s.



Inspiratie terzake kunnen we halen uit het Nieuw Actieplan voor de Europese Pijler van Sociale rechten (zie Box 13). Dit Actieplan formuleert volgend streefdoel op vlak van vaardigheden:

*‘Minstens 60% van alle volwassenen volgt tegen 2030 jaarlijks een opleiding. Daarbij heeft minstens 80% van de 16-74-jarigen digitale basisvaardigheden, en wordt voortijdig schoolverlaten verder teruggedrongen.’*

Deze 60%-opleidingsdeelname vormt een stevige uitdaging voor Vlaanderen, gezien de opleidingsdeelname van 25 tot 64-jarigen op basis van een referentieperiode van twaalf maanden in 2019 in Vlaanderen 23% bedroeg, wat een lichte stijging is tegenover de 20,7% in 2009 (Bron: EAK).

Om deze doelen kracht bij te zetten stellen we voor dat ze opgenomen worden in het Relanceplan van de Vlaamse regering ‘Vlaamse Veerkracht’ en in het VESOC-akkoord ‘Alle hens aan dek’. Op die manier wordt het draagvlak versterkt en wordt dit offensief ingebed in de monitoring- en evaluatiekaders van beide plannen.

#### Box 13: Nieuw Actieplan Europese pijler sociale rechten

Op 4 maart 2021 heeft de Europese Commissie het nieuwe actieplan voorgesteld, waarmee ze verder uitvoering wil geven aan de Europese pijler van sociale rechten. Het plan gaat voor een sterk sociaal Europa, dat toekomstgericht inzet op banen en competenties. Het zet de lijnen uit voor een rechtvaardig, inclusief en veerkrachtig sociaal-economisch herstel.

- ▶ Meer en betere jobs  
Minstens 78% van de bevolking van 20 tot en met 64 jaar is tegen 2030 aan de slag.  
Daarbij
  - wordt de arbeidsparticipatiekloof tussen mannen en vrouwen ten minste gehalveerd tegenover 2019,
  - wordt het aanbod van formeel onderwijs voor jonge kinderen verhoogd,
  - wordt het percentage jongeren die noch werk hebben, noch onderwijs of opleiding genieten (NEET's) in de leeftijd van 15-29 jaar verminderd van 12,6% (2019) tot 9%.
- ▶ Vaardigheden en gelijke kansen  
Minstens 60% van alle volwassenen volgt tegen 2030 jaarlijks een opleiding.  
Daarbij
  - heeft minstens 80% van de 16-74-jarigen digitale basisvaardigheden,
  - wordt voortijdig schoolverlaten verder teruggedrongen.
- ▶ Sociale bescherming en inclusie  
Het aantal mensen dat met armoede of sociale uitsluiting wordt bedreigd, is tegen 2030 met minstens 15 miljoen verminderd.  
Vijf miljoen van die 15 miljoen mensen moeten kinderen zijn.

Deze kerndoelen liggen in lijn met de VN-doelstellingen rond duurzame ontwikkeling. De Europese Commissie vraagt de lidstaten om deze doelen te onderschrijven door eigen doelstellingen te definiëren.

Voor de opvolging van deze doelstellingen is een ‘social scorebord’ gemaakt, zie [Social Scoreboard \(europa.eu\)](https://european-council.europa.eu/media/e0000000-0000-0000-0000-000000000000/asset/document/2021/03/04/20210304_01_en.pdf).

*Bron: Mededeling van de Commissie aan het Europees Parlement, de Raad, Het Europees Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's, Het actieplan voor de Europese pijler van sociale rechten, maart 2021.*



## Streefdoel voor de inhaaloperatie voor laaggeschoolden

Naast het algemene streefdoel pleiten we voor een specifiek streefdoel gericht op laaggeschoolden.

Opleidingsparticipatie is ongelijk verdeeld, naar status (werkzoekenden, niet-actieven, nieuwkomers) en naar initieel scholingsniveau (laaggeschoolden, ongekwalificeerde schoolverlaters). Er is grote overlap tussen deze groepen. Bovendien is het scholingsniveau de belangrijkste determinant van de arbeidsmarktparticipatie, ongeacht het geslacht, de leeftijd, de woonplaats, de nationaliteit of de afkomst van de betrokken personen (HRW, 2021; HRW, 2019)<sup>19</sup>. Laaggeschoolden zijn aangewezen op jobs met een hoog risico op verandering of volledige automatisering. Bovendien zijn zij ook het moeilijkst te bereiken met opleiding. Het zijn vooral degenen die al hooggeschoold zijn die als eersten bereikt worden met opleiding. Een breed opleidingsoffensief dreigt daardoor als ongewenst neveneffect te hebben dat de kloof tussen hoog- en laaggeschoolden groter wordt in plaats van kleiner. Daarom pleiten we voor een inhaaloperatie voor laaggeschoolden, een ‘offensief in het offensief’. Zweden is een voorbeeld van een land dat vandaag hoog scoort inzake opleidingsparticipatie, mede dankzij het grootschalige programma in de periode 1997-2003 (box), met een sterke focus op laaggeschoolden. Vlaanderen heeft vandaag een gelijkaardige programma op grote schaal nodig, met meerdere sporen al naargelang het beoogde resultaat:

- ▶ Een eerste spoor voor investeringen bij laaggeschoolden binnen de context van de werkplaats
- ▶ Een tweede spoor gericht op het behalen van deelkwalificaties (m.i.v. EVC)
- ▶ Een derde spoor gericht op het behalen van een kwalificatie (m.i.v. EVC)

### Box 14: Knowledge lift-programma in Zweden

Tussen 1997 en 2002 heeft de Zweedse regering jaarlijks 350 miljoen euro geïnvesteerd in laaggeschoolden - ongeacht of zij werkloos waren of werkten - om hun kennis op een voor de kenniseconomie geschikt niveau te brengen (Albrecht et al. 2005). Hierdoor konden ongeveer 100 000 mensen bij- en nascholing krijgen bovenop het normale aantal deelnemers aan formele opleiding, wat ruwweg overeenkomt met 2,5 procent van de beroepsbevolking. Aldus konden vele personen hun inzetbaarheid verbeteren, en dit had ook een belangrijk macro-economisch effect: in de daaropvolgende periode van hoogconjunctuur aan het begin van deze eeuw beleefde Zweden de eerste economische opleving zonder looninflatie; er deden zich geen ernstige kwalificatietekorten voor die gewoonlijk aanleiding geven tot inflatoire loondruk. Afgezien van deze directe effecten had dit gedurfde en grootschalige programma een enorm effect op de verbetering van de institutionele infrastructuur voor bijscholing en onderwijs op lokaal (gemeenschaps-) en regionaal niveau. Een kenmerk van het Zweedse LLL-systeem is de grote mogelijkheid om het onderwijsniveau te voltooien of te verbeteren na het verlaten van het initieel onderwijs (tweede kans), hetzij via volwassenenonderwijs, hetzij via diverse opleidingscursussen in het kader van het arbeidsmarktbeleid. In 2005/2006 voerde het Zweedse bureau voor de statistiek een uitgebreid huishoudonderzoek uit naar de deelname van volwassenen aan onderwijs en opleiding (Anxo, 2012). Meer dan 70 procent van de Zweedse bevolking van 25-64 jaar nam in een periode van twaalf maanden deel aan formele en niet-formele volwasseneneducatie. Indien formeel onderwijs buiten beschouwing wordt gelaten, bedroeg het deelnamepercentage bijna 70 procent. Opleiding op de werkplek op bedrijfsniveau werd gegeven aan 50% van dezelfde onderliggende populatie.

*Bronnen: Albrecht, J., van den Berg, G.J., & Vroman, S. (2005) The Knowledge Lift: The Swedish Adult Education Program That Aimed to Eliminate Low Worker Skill Levels. IZA Discussion Paper No. 1503, Bonn, en Anxo D. (2012). Flexicurity and life long learning: the Swedish experience. October 12th, 2012, Singapore*

<sup>19</sup> <https://hrw.belgie.be/nl/home/verslagen-adviezen/alle-verslagen/verslagen-2019/meer-actieven-voor-een-welvarende-en-inclusieve-economie-januari-2020>

### 9.1.2 Advies 2: Van sectorale opleidingsfondsen naar intersectorale loopbaanwerking

De sectorale opleidingsfondsen zijn cruciale partners in de realisatie van het leer- en loopbaanoffensief, waarbij ze nu reeds een belangrijke rol spelen op vlak van opleiding. In totaal zijn er een 38 van deze fondsen actief, naast tientallen andere bestaanszekerheidsfondsen. Deze sectorfondsen groeperen de sectorale diensten die onder beheer van de sociale partners worden aangeboden aan de werknemers (arbeiders en bedienden) en de werkgevers binnen de paritaire comités van de eigen sector. Concreet gaat het om de **diensten** op vlak van opleiding, personeels- en organisatieadvies en het administratief en financieel beheer van eventuele aanvullende uitkeringen.

Recent hebben enkele sectorale opleidingsfondsen zich vernieuwd en omgevormd van opleidingsfondsen naar loopbaan- of transitiefondsen, een proces dat ook strookt met het recente VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek' waarin de verbreding tot een transitiefonds en focus op transitiemomenten expliciet wordt aangemoedigd.<sup>20</sup> *'We ondersteunen sectoren die waardevolle initiatieven nemen inzake het oprichten van transitiefondsen en loopbaanfondsen. Flankerend aan de nieuwe generatie sectorconvenants en de bijhorende addenda zullen er ook 3 intersectorale adviseurs ingezet worden. Deze adviseurs zullen de sectoren, gezamenlijk, begeleiden, informeren, en ondersteunen bij de vele uitdagingen en gaan de intersectorale samenwerking maximaal mogelijk maken. Deze drie intersectorale adviseurs zien we als een stap, die evenwel te faciliterend van aard blijft en dreigt te weinig resultaat te hebben.'*

Evolueren op eigen initiatief met een handvol sectorale fondsen en adviseurs, hoe waardevol ook, zal ons inziens evenwel niet volstaan om de nodige intersectorale omvorming te realiseren. Gezien de grote rol die de sectorale fondsen spelen en nog meer kunnen spelen in dit leer- en loopbaanoffensief, stellen we volgende ontwikkelingspistes voor in lijn met de uitdagingen waar de Vlaamse arbeidsmarkt de komende 10 jaar voorstaat:

1. Naar het voorbeeld van Alimento en Mtech+ transformeren andere grotere opleidingsfondsen zich binnen een periode van 2 jaar tot loopbaanfondsen met een verruimde taakstelling;
  - De primaire doelgroep verruimt van bedrijven naar werknemers.
  - Naast opleiding wordt ingezet op dienstverlening die bijdraagt tot duurzame loopbanen (zoals aangegeven in onderstaande box).
  - Het doel is tewerkstelling te waarborgen in de onderneming, in de sector of buiten de sector.
2. Gezien de arbeidsmarktkrapte die naar onze verwachting de komende jaren alsmear groter zal worden, is het wenselijk dat deze loopbaan- of transitiefondsen actief werken op duurzame tewerkstelling en brede inzetbaarheid van werknemers binnen en buiten bedrijf/sector, gericht op bedrijfs- of sector-overstijgende noden en meewerken aan het arbeidsklaar maken van niet-zittende en potentiële werknemers vanuit een andere arbeidsmarktstatus zoals werkzoekenden en niet-actieven, die interesse hebben om zich terug op de arbeidsmarkt te integreren.
3. Doorbraken voor intersectorale loopbaanwerking. Digitalisering heeft een grote impact op vereiste vaardigheden en leidt tot regelmatige wijziging in kwalificatievereisten binnen jobs. Toch blijft men botsen op belangrijke drempels voor een effectieve inzet van de middelen beschikbaar voor opleiding, zeker in een omgeving waar transities op de arbeidsmarkt in snel tempo toenemen en vaardigheden van mensen verouderen. Het komt ons dan ook voor dat de huidige werking suboptimaal is om belangrijke arbeidsmarktuitdagingen gericht te kunnen aanpakken, zoals aanbod van stages en werkplekken, promotie van STEM-richtingen, ontwikkelen van 21ste eeuwse vaardigheden, etc. De sleutel voor succes ligt daarom in het stimuleren van intersectorale

---

<sup>20</sup> VESOC-akkoord, Alle hens aan dek, 2020, p. 27

samenwerking via publiek-privaat partnerschap. Een gedeeltelijke herallocatie van de sectormiddelen kan een intersectoraal loopbaanfonds financieren om werknemers over sectoren heen te wapenen tegen evoluties op de arbeidsmarkt, of op zijn minst een gedeeltelijke intersectorale pooling van opleidingsmiddelen. Dit wordt best op Vlaams niveau georganiseerd om zo te komen tot een geïntegreerd en slagkrachtig systeem van loopbaanleren. In de federale regelgeving op de opleidingsfondsen verdient dat versterkt te worden.

4. De Vlaamse overheid kan deze intersectorale samenwerking stimuleren door de nieuwe generatie sectorconvenanten enkel nog financieel te ondersteunen indien intersectorale samenwerking en ruimere taakstelling zoals hierboven geformuleerd in lijn met het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek' expliciet deel uitmaken van de nieuwe sectorwerking. Eenzelfde modaliteit kan worden ingebracht ter stimulering van intersectorale samenwerking in de huidige, hernieuwde bilaterale samenwerkingsakkoorden tussen sectoren en VDAB. De huidige intersectorale toets en aanstelling van drie intersectorale consultants zijn nog te flankerend om echt een verschil te maken.

Dat een dergelijke intersectorale samenwerking kan werken blijkt trouwens in het Vlaams innovatiebeleid met het Industriepartnerschap (<https://www.industriepartnerschap.be/over>), zij het dat hier nog niet de link wordt gelegd met de opleidingspartners voor een doorvertaling naar een opleidingsaanpak. Het partnerschap bundelt de expertise van 17 Vlaamse innovatiepartners onder leiding van Sirris en Agoria (waaronder meerdere industriële sectororganisaties als Agoria, Fedustria en Fevia). Met de steun van Agentschap Innoveren & Ondernemen (VLAIO) bieden ze een geïntegreerde dienstverlening aan om de groei en innovatie van de Vlaamse industrie te stimuleren. Dankzij deze samenwerking kunt u als Vlaams bedrijf beroep doen op een schat aan professionele kennis en jarenlange ervaring om uw technologische innovatie op te drijven in digitalisering, duurzaamheid en industrie 4.0.

#### Box 15: Alimento en Mtech+ als voorbeelden van nieuwe generatie-loopbaanfondsen

Alimento (het sectorfonds van de voedingsindustrie) heeft in zijn schoot een loopbaanfonds opgericht en in de metaal- en technologie-industrie hebben 12 organisaties de krachten gebundeld in Mtech+ als loopbaanfonds, over subsectoren en statuten heen. Deze vernieuwingen ontstonden op eigen initiatief en zijn de uitzondering op de regel. Het gros van de fondsen is nog niet zo ver en zal mogelijks niet op eigen initiatief in die richting evolueren; vandaar het pleidooi om gelijkaardige vernieuwingen aan te moedigen en op de agenda te zetten.

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 transitie momenten 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.

Specifiek zijn er de volgende maatregelen voor werknemers:

1. Loopbaanbegeleiding
2. Opleiding, met opleidingsbudgetten ter ondersteuning van specifieke momenten in de loopbaan (via de werkgever), bij instroom, functiewijziging, werkhervatting en uitstroom
3. Werk – privé balans.

Als loopbaanfonds uit de sector van de metaal- en technologische industrie wil **Mtech+** in een snel veranderende omgeving bijdragen aan:

- ▶ kwaliteitsvolle loopbanen en werkzekerheid (binnen of buiten het bedrijf of sector ; voor zowel alle huidige werknemers als potentiële werknemers)
- ▶ de competitiviteit en wendbaarheid van ondernemingen.

Eind jaren '80 ontstonden de sectorfondsen met als hoofddoel het stimuleren van vorming en opleiding om de verdere ontwikkeling van de metaalindustrie en haar tewerkstelling te bevorderen. Een mooi initiatief met de focus vorming en opleiding.

Vandaag leven we in een compleet nieuwe wereld. De digitalisering en de versnelde technologische veranderingen vragen steeds meer van onze bedrijven en hun werknemers: kwaliteit, innovatie, stressbestendigheid, creativiteit, flexibiliteit, initiatief, samenwerken, zelfregulering, kritisch denken, sociale vaardigheden, ....

Mtech+ legt de focus op het stimuleren van kwaliteitsvolle loopbanen en duurzaam loopbaanbeleid. Het zet werknemers aan om stil te staan bij hun loopbaan, initiatieven te nemen die verder reiken dan hun huidige job en zich te ontwikkelen in de richting van hun talenten en interesses. Daarvoor zet het o.a. een [Loopbaanrekening](#) in, die tot 1.000 euro terugbetaalt van uitgaven besteed aan opleiding of loopbaanbegeleiding, binnen of buiten het eigen sectorfonds, wel of niet arbeidsmarktgericht, en dit voor elke werknemer uit PC 111 en PC 209.

Daarnaast moedigt het bedrijven aan werk te maken van een overkoepelend lange-termijn-beleid voor hun werknemers met aandacht voor

- ▶ duurzame inzetbaarheid: het vermogen van een individu om werk te behouden en, indien nodig of gewenst, nieuw werk binnen een bedrijf of elders te vinden ([loopbaanondersteuning](#), [opleidingen](#) en [onderwijs](#))
- ▶ geëngageerd leiderschap: werkgevers moeten leidinggevend ondersteunen in hun rol ([loopbaanondersteuning](#) en [opleidingen](#); we bieden ook [financiële ondersteuning](#))
- ▶ werkbaar werk: belangrijk zodat meer mensen aan de slag kunnen in gemiddeld langere loopbanen ([loopbaanondersteuning](#) en [opleidingen](#); we bieden ook [financiële ondersteuning](#)).



### 9.1.3 Advies 3: Bouwen aan allianties voor een transparant opleidingsaanbod

Het sluitstuk van een leer- en loopbaanoffensief is de aanwezigheid van een transparant opleidingsaanbod dat zowel kwantitatief als kwalitatief aan de noden beantwoordt en zich continu aanpast, en waartoe de mensen ook de weg vinden. Niet alleen is er de noodzaak om voldoende opleidingsplaatsen te voorzien, de kwantitatieve uitdaging. Maar evenzeer is er de kwalitatieve uitdaging : ervoor zorgen dat de opleidingen inhoudelijk en naar vorm perfect zijn afgestemd op het doelpubliek, en dat geen groepen links blijven liggen. Dat alles vergt een gezamenlijke aanpak en een overkoepelende strategie, die de afzonderlijke opleidingsaanbieders overstijgt. We zien daarbij volgende hoofdtaken:

1. het richten van aanpassingen en uitbreidingen van het opleidingsaanbod op de vooruitzichten op macro- en mesoniveau voor economie en arbeidsmarkt, en op individuele noden door meer flexibiliteit in te bouwen
2. het koppelen van de opleidingsvraag aan het opleidingsaanbod via informatie, oriëntering en begeleiding
3. het afstemmen en integreren van het publiek gefinancierde opleidingsaanbod naar het model van mastercampussen en gedeelde opleidingscentra

Deze drie hoofdtaken kunnen worden samengevat onder de noemer van opleidingsregie.

Als er al meermaals gepleit is voor regie en samenwerking dan zeker ook voor het doorbreken van de beschotten tussen de vele diverse opleidingsverstrekkers. We vinden hiervoor reeds een hefboom in het Plan Vlaamse veerkracht van de Vlaams regering als input voor een relancestrategie als antwoord op de Covid19-crisis, waarin gepleit wordt voor een sterke samenwerking tussen de beleidsdomeinen Werk en Onderwijs:<sup>21</sup> *'2021 als "Jaar van de Opleiding": een groot offensief op vlak van opleiding, zowel voor werkzoekenden, als voor tijdelijk werklozen, als voor inactieven, als voor mensen die een job hebben maar zich wensen (of genoodzaakt zien) te heroriënteren. Extra uitgaven maximaal focussen op 2021, zodat we mensen zo snel mogelijk in staat stellen om toekomstige jobkansen te grijpen. Concreet: Om competenties bij volwassenen te stimuleren, versterken en promoten we het (online) opleidingsaanbod bij een breed gamma aan opleidingsaanbieders gaande van CVO's, CBE's, hogescholen, universiteiten, VDAB, ondernemersopleidingen, sectoren tot private opleidingsverstrekkers. We stimuleren bij potentieel lerenden de vraag en toeleiding naar opleiding en upskilling via versterkte informatie, (loopbaan-) begeleiding, vraaggerichte instrumenten, EVC en NARIC, via VDAB en voor nieuwkomers via het Agentschap Integratie & Inburgering. We beantwoorden de competentienoden met o.a. competentiechecks, screening van opleidingsnoden en een maatgericht aanbod. We versterken het werkplekleren in de ondernemingen en organisaties, ook in het kader van duaal leren.'*

Regie en samenwerking zijn geen nieuwe principes; er wordt al langere tijd gebruik van gemaakt, maar het blijft vaak ook bij het bewijzen van lippendienst, omdat elke publiek gefinancierde opleidingsactor nog sterk afzonderlijk wordt aangestuurd en beheerd, zonder de nodige dwarsverbanden bij de programmatie en ontsluiting van het aanbod. Toch zijn er ook positieve aanzetten, die vooral bottom-up en vanuit de actoren op het terrein zelf tot stand komen (cf. infra).

De extra uitgaven in het Plan Vlaamse Veerkracht vormen een belangrijke hefboom tot onmiddellijke actie. Naast investeringen in elke afzonderlijke actor adviseren we om voldoende ruimte te voorzien voor gezamenlijke, overkoepelende initiatieven. Meer inzetten op financieel aangemoedigde samenwerkingen sorteert institutionele effecten in het opleidingsaanbod. We zien alvast drie sporen waarop verder kan worden ingezet, die telkens vertrekken vanuit een ander segment van het werkveld:

---

<sup>21</sup> Vlaamse Regering, Plan Vlaamse Veerkracht, 2020, p. 23



hoger onderwijs, VDAB en RTC's. Finaal hebben ze als doel samenwerking in plaats van concurrentie, transparant en geïntegreerd:

- ▶ Het Plan Vlaamse Veerkracht voorziet een (eenmalig) strategisch fonds voor de innovatie van opleidingen en opleidingsinfrastructuur in het hoger onderwijs. We pleiten ervoor om hierin stimuli te voorzien voor samenwerking tussen hogescholen/universiteiten en andere opleidingsaanbieders. Dat partijen elkaar bottom-up opzoeken, toont het recente voorbeeld van krachtenbundeling tussen Syntra Limburg en PXL (zie Box 16).
- ▶ stimuli voorzien voor open opleidingsinfrastructuur als hefboom voor regie.<sup>22</sup> Vandaag is er al een stukje regie aanwezig in de wijze waarop VDAB het beheer en de exploitatie ziet van de eigen opleidingscentra, als fysieke platformen waarop allerlei andere actoren naast VDAB zelf hun activiteiten opzetten. De T2-campus in Genk geldt als voorbeeld. Op termijn wil VDAB tot een vijftal mastercampussen komen verspreid over Vlaanderen, naast 5 tot 6 kleinere centra per provincie. Het model van de mastercampus of gedeelde centra kan als model gelden voor alle opleidingscentra, in de zin dat deze verbreed worden tot een multi-partnerschap met sectorale fondsen, Syntra, dag- en volwassenenonderwijs, en bedrijven voor het gezamenlijk toerusten en aanwenden van infrastructuur. Dat model is werkbaar als er een duidelijke lead is door één partner. Maar het zal aan geloofwaardigheid en doeltreffendheid winnen als die partner neutraal is en zelf niet als actor fungeert. Onder die voorwaarden van neutraliteit en draagvlak fungeert de opleidingsinfrastructuur als een sterke hefboom voor regie. VDAB kan hierin als opleidingsregisseur fungeren met focus op co-creatie en vernieuwing van programma's en methoden.
- ▶ stimuli voorzien voor de provinciaal georganiseerde Regionale Technologische Centra (RTC's), die tot doel hebben om onderwijs en bedrijfsleven samen te brengen om het onderwijs beter af te stemmen op de noden van de arbeidsmarkt, door het delen van infrastructuur en apparatuur, en het verbinden van scholen met bedrijven. Stimuli kunnen het pad effenen voor ruimere samenwerking met VDAB, sectorfondsen en andere opleidingsaanbieders. Een verhoogde samenwerking en afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt is vereist om in te spelen op transitieprioriteiten, nieuwe (21<sup>ste</sup> eeuwse) vaardigheden, en nieuwe vormen van werkplekieren. Dit advies komt ook terug in werf 5 rond het werken met brede partnerschappen, ook op lokaal niveau.

Naast het inbouwen van stimuli voor gezamenlijke initiatieven is het aan te bevelen om in de basisfinanciering van elke publieke opleidingsaanbieder meer voorwaarden te voorzien voor flexibele samenwerking op meerdere vlakken, in de eerste plaats bij de aanpassing en uitbreiding van het opleidingsaanbod, en ook omgekeerd, voor samenwerking met het oog op vernieuwing van het onderwijsaanbod. Vanuit preventief oogpunt is het belangrijk dat de (hoge)scholen mee betrokken worden, in het bijzonder voor het up-to-date houden van infrastructuur en apparatuur in het secundair onderwijs en opleidingen in het hoger beroepsonderwijs. Het is belangrijk om daar ook de CVO's bij te betrekken: zij zijn lokaal aanwezig en bereiken een breed publiek dat buiten de doelgroep van het hoger onderwijs valt. Naast samenwerking binnen een scholengroep of scholengemeenschap kan er op initiatief van arbeidsmarktactoren, zoals VDAB, sectoren of bedrijven ook over de schotten van onderwijsniveaus en centra heen worden samengewerkt, bijvoorbeeld via het delen van infrastructuur en organiseren van een gemeenschappelijk aanbod.

---

<sup>22</sup> Met het project UPSKILL investeert de POM West-Vlaanderen samen met de VDAB in kwalitatieve en innovatieve opleidingsinfrastructuur in West-Vlaanderen. Hiermee wensen ze te zorgen voor de noodzakelijke verhoging van de digitale vaardigheden van werknemers, onderzoekenden en bedrijven.



## Box 16: Samenwerking tussen Syntra Limburg en PXL

Hogeschool PXL en SYNTRA Limburg slaan in 2021 de handen in elkaar voor een alliantie op gebied van opleiding en onderwijs. SyntraPXL wil rond levenslang leren samen het verschil maken voor de regio door een sterke inhoudelijke samenwerking. SyntraPXL bundelt alle huidige activiteiten van Syntra Limburg met de vormingen onder de noemer levenslang leren van Hogeschool PXL. Zij worden hét aanspreekpunt om na- en bijscholingen te organiseren.

Door afstemming en integratie van het aanbod en het gezamenlijk ontwikkelen van nieuwe initiatieven beogen ze een grotere participatie aan levenslang leren. Sinds 2019 werken ze al samen waardoor cursisten van Syntra via een verkort programma vlot kunnen doorstromen naar het hoger onderwijs van PXL. En omgekeerd kunnen PXL-studenten na het behalen van een diploma hoger onderwijs makkelijk aansluiten bij de SyntraPXL opleidingen en bijscholingen.

Daarnaast zullen ze ook beroepskwalificerende trajecten uitwerken en samenwerken rond werkplekleren. Pedagogische en digitale innovaties, zoals blended learning en afstandsonderwijs behoren ook tot de gezamenlijke plannen.

Studenten zullen eenvoudiger kunnen schakelen tussen de dagopleidingen van SyntraPXL en de graduaatsopleidingen van PXL omdat deze opleidingen op elkaar worden afgestemd. Er zijn bijvoorbeeld trajecten opgestart binnen de dronewereld, Esports, facility management en vastgoed.

Naast de boven aangehaalde sporen om tot een transparant, geïntegreerd opleidingsaanbod te komen, dat is afgestemd op de snelle ontwikkelingen en veranderende noden van de arbeidsmarkt, is er de noodzaak om de opleidingsvraag tot bij het opleidingsaanbod te brengen via informatie, oriëntering en begeleiding. Op dat vlak zijn er al vele jaren initiatieven van onderop gegroeid (bv. leerwinkels) en is er ook al een blauwdruk ontwikkeld voor leerloopbaanbegeleiding (zie Advies 5: Doorwerking op het terrein via brede partnerschappen).

Het opleidingsaanbod transparant maken is uiteindelijk nog het meest van belang voor de burger. Naarmate dat het opleidingsaanbod coherent en afgestemd is, zal het de keuze ook vergemakkelijken. Het zal ook de opdracht vergemakkelijken om het aanbod te ontsluiten in een digitaal opleidingsplatform. VDAB heeft met het digitale platform als loopbaanregisseur de beste uitgangspositie om het digitale opleidingsplatform vorm te geven en te connecteren met het gepersonaliseerde loopbaanplatform. Voor de opleidingsaanbieders komt het erop aan om het eigen aanbod op een vlotte manier te kunnen publiceren. Voor de VDAB past de regie van het digitale opleidingsplatform in de verschuiving van opleidingsactor naar opleidingsregisseur voor een transparant opleidingsaanbod zoals boven toegelicht.

Naast het digitale brede opleidingsplatform is er nood aan fysieke informatiepunten met als taak de toeleiding en begeleiding van kandidaten naar het brede opleidingsaanbod. We denken aan het model van 'Huizen voor werk en opleiding', naar het voorbeeld van Huis naar werk Brainport-Eindhoven (zie Box 17). Het zijn initiatieven die van onderop groeien, onder regie van het stadsbestuur in de centrumsteden en regionale steden, al dan niet in samenwerking met omliggende gemeenten. Lokale besturen moeten daar dan ook het nodige mandaat en de middelen voor krijgen vanuit de Vlaamse overheid. Lokale regie betekent lokale variatie, wat positief is. Kritische succesfactoren zijn dat de Vlaamse overheid de nodige ruimte laat voor de lokale invulling en geen dwingend maar eerder faciliterend kader aanbiedt, en dat VDAB, onderwijs, en andere partners het lokale initiatief mee ondersteunen. Voor VDAB ligt hier een centraal ondersteunende rol. Vanuit het lokale werkveld gezien is het wenselijk is om zoveel mogelijk de bestaande lokale contactpunten op meerdere beleidsdomeinen te laten aansluiten op het unieke huis voor werk en opleiding. De betrokkenheid van



huisartsenpraktijken en actoren uit het welzijnswerk kunnen bijvoorbeeld ook kwetsbare groepen mobiliseren en toeleiding naar opleiding en/of de arbeidsmarkt.

Uit wat voorafgaat mag duidelijk zijn dat alle regietaken toekennen aan één enkele instantie niet haalbaar is. Er zijn de hoge complexiteit en de vele domeinen en instanties die bij opleiding en leren betrokken zijn. Eén mega-regisseur zou ook botsen met het partnerschapsdenken, dat net als succesfactor wordt gezien bij vele acties en actoren op verschillende niveaus. Maar de huidige situatie, met veel versnipperde regie of een ronduit gebrek aan regie, is ook niet wenselijk. Daarom schuiven we hier een gelaagd model naar voor, met een driedubbele invalshoek:

- ▶ het Partnerschap Levenslang Leren als platform voor overleg, uitwisseling, afstemming, verspreiding
- ▶ de VDAB als regisseur van het opleidingsaanbod
- ▶ de lokale besturen als regisseur van de Huizen voor werk en opleiding.

De keuze voor VDAB als opleidingsregisseur is ingegeven door de nieuwe, decretale rol als loopbaanregisseur, vooral op digitaal vlak. Maar daarnaast is VDAB van oudsher een speler op de markt, als opleidingsaanbieder en -uitbesteder. Naarmate VDAB ook initiërend, mobiliserend, coördinerend en toeleidend kan optreden naar andere publieke en private aanbieders, rijst de vraag of een verdere ontvlechting van rollen (regie-actor) binnen de VDAB wenselijk is.

Samengevat zien we de rolverschuiving van VDAB als opleidingsregisseur op drie vlakken:

1. master-campusen of gedeelde opleidingscentra
2. digitaal opleidingsplatform
3. ondersteunende rol bij lokale Huizen voor werk en opleiding

#### Box 17: Huis naar Werk in Brainport Eindhoven

Het Huis naar Werk is gestart op 3 mei 2021 met als doel één loket voor alle vragen over werk, met de combinatie van een website en een fysiek loket.

##### **Voor wie?**

Iedereen die vragen heeft over werk, kan contact opnemen met of binnenlopen bij het Huis naar Werk. Omdat je baan op de tocht staat vanwege corona of omdat je nu van een opleiding komt, een uitkering hebt, gewoon een carrièreswitch wilt maken; het Huis naar Werk reikt de helpende hand en gaat gezamenlijk kijken naar de wensen en mogelijkheden van betreffende werkzoekende. Datzelfde geldt voor werkgevers die personeel zoeken. Het team van het Huis naar Werk bestaat uit doorgewinterde professionals binnen de arbeidsmarkt en het sociaal domein. "Hoe kan ik je helpen?" staat centraal.

##### **Waarom Huis naar Werk?**

De arbeidsmarkt is al jarenlang versnipperd. Een scala aan projecten en websites zorgt ervoor dat veel werkgevers en werkzoekenden door de bomen het bos niet meer zien. Voor elke doelgroep is wel een ander plan bedacht, in de verwachting dat je daarmee goed aansluit bij wat iemand wil en kan. De praktijk leert ons dat de inmiddels uitgebreide en onoverzichtelijke structuren niet meer passen. Iedereen die binnenloopt bij het Huis naar Werk of contact opneemt, wordt op maat geholpen met zijn/haar vraag en begeleid naar advies dat hem/haar past. Ook werkgevers met een personeelsvraag of in deze tijd van corona, werkgevers met te veel personeel kunnen bij het Huis naar Werk terecht.

De geldstromen naar al die organisaties en koepels vanuit het Rijk zijn niet ingericht op één centrale aansturing. In de arbeidsmarktregio Zuidoost-Brabant gaan de 13 gemeenten en meer



dan 10 organisaties die zich bezighouden met werk, scholing of ontwikkeling, dat vanaf nu anders doen met als doel: de koppen bij elkaar, niets meer bij de ander over de schutting gooien, handen uit de mouwen steken en altijd uitgaan van de behoefte van de werkzoekende. De lat ligt hoog, de komende tijd zal er flink gebouwd worden aan een Huis naar Werk dat stáát, net zolang tot de ambities zijn behaald.

Zes instellingen hebben hun krachten gebundeld in het Huis naar Werk om dit soort vragen in één keer te kunnen beantwoorden; UWV Zuidoost-Brabant, Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, FNV, CNV, VNO-NCW, Summa College en gemeente Eindhoven.

#### 9.1.4 Advies 4: Innovatie- en competentiebeleid meer laten samensporen

In de arbeidsmarkt van de toekomst is innovatie ‘mens-én-werk’, zodat innovaties en technologieën sneller opgenomen en tot waarde worden gebracht. Daarmee is meteen duidelijk dat innoveren zonder te investeren in mensen niet werkt: innovatie kan niet zonder sociale innovatie. En het proces van sociale innovatie vraagt om de skills ‘leervermogen’ en ‘veranderkracht’, zowel van arbeidsorganisaties als van werkenden. Het doelgericht ontwikkelen van deze skills is daarmee een cruciale factor voor innovatie.

Vanuit deze visie kiezen we voor een sterk geïntegreerd innovatie- en competentiebeleid. En, er ligt al een basis om op verder te werken, maar er is ons inziens ook nog marge om tot meer synergie te komen<sup>23</sup>:

1. De speerpuntclusters en verschillende innovatieve bedrijfsnetwerken hebben SCOPE-studies uitgevoerd. SCOPE-studies zijn een strategische prognose over toekomstige competentienoden, die een zicht geven op de veranderingen op vlak van jobs en vaardigheden die verwacht worden in de cluster, het bedrijfsnetwerk of het onderzoekscentrum. Op basis van een evaluatie (Technopolis Group) blijkt dat deze prognoses te weinig doorwerken en impact genereren op het terrein. Er zijn een aantal goede praktijken te onderkennen zoals het Aviato-initiatief op Brussels airport (<https://www.aviato.be/nl>). Bijkomende lering op dit punt kunnen we evenwel halen uit Nederland waar de topsectoren met hun human capital-agenda's een structureel programma hebben opgezet om te voorzien in competenties voor de banen van morgen (zie Box 18).
2. Via de ESF en EFRO-programma's heeft Vlaanderen in de periode 2014-2020 1,5 mld. EUR geïnvesteerd in duurzame en kwalitatieve jobs en in regionale economische ontwikkeling en innovatie, waarvan een 550 mln EUR EU-middelen zijn. Daar zijn als gevolg van de Corona-pandemie de EU-herstelmiddelen bijgekomen. Momenteel wordt gewerkt aan de voorbereiding van de nieuwe programma's voor de periode 2021-2027, waarbij het wenselijk is om de prioriteiten van beide programma's goed op elkaar af te stemmen zodat innovatie en competentie-ontwikkeling samen sporen.
3. Ook tussen de VDAB en VLAIO liggen er verdere mogelijkheden voor afstemming. VLAIO is hét aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor alle ondernemers in Vlaanderen, met een aanbod rond onder meer het stimuleren van groei en innovatie, het bevorderen van ondernemerschap en het ondersteunen van clusters, waarbij via de KMO-portefeuille en de strategische transformatiesteun omvangrijke middelen geïnvesteerd worden in opleiding: kmo-portefeuille (29 van de 37 mln EUR gaat in 2020 naar opleidingssteun) en strategische transformatiesteun (meer dan 100 mln EUR opleidingssteun in periode 2014-2019). De VDAB bouwt via het platform Mijn VDAB zijn werkgeverswerking uit, met specifieke ondersteuning bij het aanwerven, opleiden en

<sup>23</sup> Zie onder meer de gezamenlijke initiatieven van ESF en VLAIO rond competenties voor de toekomst, zoals opgenomen in het luik 'competentieprogramma voor ondernemingen' in dit advies.



bijscholen van medewerkers. De VDAB is de activerings-, loopbaan- en dataregisseur van de Vlaamse arbeidsmarkt, zoals bepaald door de Vlaamse regering. Aangezien VLAIO de regisseur is voor de STEM-agenda is het ook op dit vlak belangrijk om een goede wisselwerking te hebben.

4. Gezien de sterke link tussen innovatie- en competentiebeleid stellen we voor dat er een gezamenlijke cockpit (met deelname van departementen WSE en EWI en de agentschappen VLAIO, VDAB en ESF) om zo te komen tot een sterke kruisbestuiving en gezamenlijke agenda tussen het innovatie- en competentiebeleid op Vlaams niveau.

Box 18: Topsectoren en Human Capital in Nederland: samen aan de slag voor de banen van morgen

Nederland schreeuwt net als Vlaanderen om goed opgeleide mensen die aan de slag kunnen met alle maatschappelijke uitdagingen rond zorg, energietransitie, voedselindustrie, veiligheid, etc. De topsectoren<sup>24</sup> willen ervoor zorgen dat er blijvend geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling van mensen op voor Nederland cruciale gebieden. Daarom hebben de topsectoren samen de “Roadmap Human Capital 2020-2023: samen aan de slag” gemaakt (zie <https://www.wijzijnkatapult.nl/files/downloads/Docs%20bij%20berichten/Topsectoren%20Roadmap%20samen%20omvatting%20G.pdf>).

De topsectoren willen met hun human capital-aanpak innovaties sneller in de praktijk helpen brengen en bijdragen aan opschaling. Dat vraagt om het slim organiseren van innoveren, werken en leren in learning communities. ‘Learning communities’ zijn samenwerkingsverbanden waarin leren en innoveren samengaan en grotendeels geïntegreerd worden in het dagelijkse werk. Dit zijn samenwerkingsverbanden tussen bedrijven, organisaties, overheden en topsectoren die over regio’s en sectoren heen gaan. Deze hebben diepe kennis van de domeinen technologie, gezondheid én arbeid en hebben oog voor de grote transitie en op de toekomst. Nieuw is dus dat Human Capital integraal onderdeel is van alle onderzoeken, projecten en acties van het nieuwe missiegedreven innovatiebeleid.

#### **100 learning communities in 2023**

In 2023 willen de topsectoren 100 learning communities realiseren via fieldlabs, meetingpoints, living labs, skillslabs, centres of expertise, centra voor innovatief vakmanschap, lectoraten en practoraten. In een learning community komt onderwijs, wetenschap en de praktijk samen. Hiermee zetten topsectoren nog sterker in op de vervlechting van het innovatiebeleid met de human capital aanpak. Nieuwe kennis en ervaring rond de maatschappelijke uitdagingen komt daarmee sneller op de werkvloer, in het onderwijs en bij bedrijven.

#### **Nieuwe kennis over learning communities en human capital door onderzoek**

Onderzoek is een tweede belangrijke actie. Zo continueren de topsectoren samen met NWO een meerjarig onderzoeksprogramma naar learning communities. De topsectoren hebben de ambitie 30 miljoen euro te gaan investeren. De topsectoren willen leren van de human capital aanpak en volgen dat in de programma’s van de onderzoeksconsortia. Ook trekken de topsectoren samen op in arbeidsmarktonderzoek. Zo wordt er een vervolg gegeven aan het ‘Onderzoek arbeidsmarkt ICT met topsectoren’, over de gevraagde digitaliseringsdeskundigheid op de Nederlandse arbeidsmarkt.

#### **Learning communities in de praktijk**

Er zijn al een aantal samenwerkingsverbanden die als learning communities functioneren. Zo is de Duurzaamheidsfabriek in Dordrecht een publiek-private leer-, werk- en innoveeromgeving. In leer-, onderzoeks- en werkomgeving Entrance in Groningen wordt gewerkt aan oplossingen voor de energietransitie. Bij Evolva in Limburg werken, leren en creëren zorgorganisaties, opleidingsinstituten en techniek-ondernemers samen. En in Rotterdam wordt in een living-lab-omgeving een Warehouse van de Toekomst ingericht waar bedrijven, studenten, docenten en onderzoekers nieuwe technologieën gaan testen en toepassen. Ook vanuit de topsectoren zijn in de afgelopen jaren al diverse initiatieven gestart die kenmerken in zich dragen van learning communities, zoals de Centres of Expertise, Centra voor Innovatief Vakmanschap, fieldlabs en living labs.

<sup>24</sup> De topsectoren zijn: Energie, Agri&Food, Tuinbouw & Uitgangsmaterialen, Life Sciences & Health, HighTech Systemen en Materialen, Chemie, Water & Maritiem en Logistiek en het team ICT (dutch digital delta).





### 9.1.5 Advies 5: doorwerking op het terrein via brede partnerschappen

Om van dit leer- en loopbaanoffensief een levende en gedragen beweging te maken, staan we voor de uitdaging om dit ook dicht bij de Vlaming te brengen, via de samenwerking tussen actoren in brede partnerschappen en dit zowel op Vlaams als op lokaal niveau.

De figuur van de multiple helix-partnerschappen: publiek-privaat, werkgevers-werknemers, opleidingsfondsen, onderwijs-opleidingsverstrekkers, VDAB en intermediairen, bestuurders (cf. Grote steden) leent zich hiertoe. We zien dit ook terugkomen in de internationale beleidskaders zoals de OESO-Skills strategy en de UNESCO 2050-visie, in meerdere andere EU-landen zoals Denemarken en Nederland, en het beleid van de Europese Commissie met het programma 'Centres of Vocational Excellence' (zie Box 20).

#### 9.1.5.1 Het Partnerschap Levenslang Leren

Naar analogie met de cockpit economie-werk is er ook een cockpit onderwijs-werk nodig. Het Partnerschap Levenslang Leren moet hierin een rol spelen, om het versnipperd denken over leren en werken tegen te gaan. Levenslang leren is een thema dat domeinoverschrijdend is maar nu door actoren op beide domeinen te eenzijdig wordt aangevlogen, met een te beperkte kennis van de noden en initiatieven op elkaars domein. Dit is een gelaagd fenomeen dat we ook zien in het academisch veld, waar levenslang leren in aparte academische disciplines wordt bestudeerd met slechts beperkte kruisbestuiving. Een belangrijke rol voor het partnerschap is om de vertaalslag van visievorming naar actie aan te sturen en op te volgen, waarbij het actief engagement van de partners zelf een cruciale rol speelt.

Het Partnerschap Levenslang Leren werkt momenteel aan een actieplan gericht op het versterken van de leercultuur in Vlaanderen. Het is belangrijk dat dit actieplan ingebed kan worden in het hier voorgestelde leer- en loopbaanoffensief, maar het tegelijk ook verder kan opentrekken door de insteek vanuit onderwijs. Idealiter focust het actieplan zich op initiatieven die, vanuit de samenwerking tussen partners uit de domeinen werk en onderwijs, kunnen worden gerealiseerd om de uitdagingen uit de conceptnota 'de lerende samenleving' te realiseren en die om een integrale aanpak en samenwerking vragen.

Het partnerschap vormt daarbij dé kans om de versnippering tussen de domeinen onderwijs en werk te doorbreken en tot een meer integrale aanpak van levenslang leren te komen. Enerzijds biedt ons adviesrapport een kader om te prioriteren in het actieplan, en om dit door te vertalen naar concrete initiatieven binnen het partnerschap – met daarbij aandacht voor het engageren van de juiste partners en actoren uit het werkveld van arbeidsmarkt, onderwijs, en het bredere veld van opleidingsaanbieders, en voor het mobiliseren van ambassadeurs. Anderzijds vormt net de samenstelling van het partnerschap met actoren uit de arbeidsmarkt en het onderwijs de meerwaarde om een integrale benadering van leren en loopbaanontwikkeling te volgen, via kennisuitwisseling en acties vanuit kruisbestuiving tussen beide domeinen. Hierdoor kunnen mogelijke knelpunten, randvoorwaarden maar ook hefboomen die een succesvolle implementatie van onze voorstellen beïnvloeden, sneller worden gedetecteerd. Het engageren van het partnerschap kan ook bijdragen tot krachtige samenwerkingen op het terrein.

- ▶ Het Partnerschap Levenslang Leren kan bottom-up van lokale succesvolle initiatieven een doorvertaling naar meer structurele oplossingen en ruimere verspreiding maken
- ▶ Het Partnerschap Levenslang Leren vormt het forum waarin acties, experimenten, ... worden uitgewerkt die de vooropgestelde streefdoelen qua levenslang leren mee realiseren.
- ▶ Het Expertisecentrum Innovatieve Leerwegen is weliswaar ingebed in het departement WSE, maar dient verder te worden versterkt als domeinoverschrijdend centrum waarbinnen ook de expertise over het thema vanuit onderwijs sterker wordt ingebracht.



We merken tenslotte op dat voorliggend beleidsadvies voor een leer- en loopbaanoffensief op de arbeidsmarkt, idealiter wordt aangevuld met een onderbouwd advies voor een dergelijk offensief vanuit het perspectief van onderwijs. Op die manier kunnen beide adviezen als input meegenomen worden in het Partnerschap en kan verdere kruisbestuiving worden gerealiseerd, waarbij ook de integratie met de relancenota's Edusprong en Voorsprong kan worden gemaakt. Denk daarbij ook aan het Strategisch Plan Geletterdheid (<https://onderwijs.vlaanderen.be/nl/plan-geletterdheid>), waarbij verder inzetten op (digitale) geletterdheid (ook digitaal) een basisvereiste is om voor een groep van inactieven de afstand tot de arbeidsmarkt te verkleinen.

### 9.1.5.2 Het belang van lokale partnerschappen

Het lijkt ons ook aangewezen om deze partnerschappen door te vertalen in concrete samenwerking naar het lokale niveau, gebruikmakend van de rijkdom van lokale netwerken en bestaande contactpunten. Een voorbeeld van concrete realisatie via een brede partnerschapsstructuur is de informatie en begeleiding bij alle vragen over leren en loopbanen, waarvoor we in Advies 3 de figuur van lokaal verankerde 'Huizen voor werk en opleiding' naar voor schuiven. Daarbij kunnen we zowel inhoudelijke als structurele lessen trekken uit de resultaten van het Erasmus+-project 'Guidance and Orientation for Adult Learners' (GOAL)<sup>25</sup>. Met het GOAL-project is al heel wat voorbereidend werk gebeurd waarop we kunnen verder bouwen, zoals toegelicht in onderstaande box.

Box 19: Lessen uit het Erasmus- project 'Guidance and Orientation for Adult Learners' (GOAL) voor lokale partnerschappen

Het Erasmus- project GOAL resulteerde in concrete aanbevelingen waaruit we kunnen leren qua mogelijke taken, basisprincipes voor een kwaliteitsvolle dienstverlening en samenstelling van brede lokale partnerschappen.

- ▶ Mogelijke **taken** kunnen variëren van het louter verstrekken van informatie tot actief bemiddelen. Informatieverstrekking is nodig om personen wegwijs te maken in het opleidings- en begeleidingsaanbod. Ook het zichtbaar maken van de beschikbare incentives en, waar nodig, ondersteuning bieden bij de aanvraag, kunnen deel uitmaken van het takenpakket. Bemiddelingsgesprekken/-trajecten kunnen bovendien helpen om de persoonlijke vragen en noden te identificeren, en personen waar nodig door te verwijzen naar relevante spelers in het opleidings- en begeleidingslandschap.
- ▶ Het GOAL-project leidde ook tot de identificatie van een aantal **basisprincipes**, die noodzakelijk zijn **voor een kwaliteitsvolle dienstverlening**. In eerste instantie moet de dienstverlening onafhankelijk zijn zodat personen er neutrale informatie verkrijgen. Dat gebeurt idealiter via een persoonlijke aanpak die inspeelt op de individuele situatie. Zowel de begeleiding als concrete voorstellen en advies dienen op maat van de persoon te zijn. Dat kan worden gerealiseerd door te werken met 1 vast aanspreekpunt in een lokaal, geïntegreerd loket om zo laagdrempelig mogelijk te werken. Ook het aangaan en onderhouden van partnerschappen is cruciaal om kwetsbare groepen te bereiken en waar nodig door te verwijzen met warme overdracht.
- ▶ Zowel het GOAL-project als andere studies rond lokale partnerschappen<sup>26</sup>, brengen een breed scala van mogelijke **partners** op de radar, zoals werkgevers, sociale partners, arbeidsbureaus en sociale diensten, overheidsinstanties en onderwijs- en opleidingsverstrekkers, inclusief CLB, VDAB en partners, loopbaancentra, agentschappen integratie en inburgering, lokale besturen en OCMW's, welzijnspartners, socio-culturele organisaties, etc. Daarbij kan voortgebouwd worden op soortgelijke (of aanvullende) voorzieningen die vanuit een vertrouwenspositie de toegang tot doelgroepen faciliteren, vb. via samenwerking met wijkgezondheidscentra, vakbonden, etc.

*Bron: Een blauwdruk voor leerloopbaanbegeleiding in Vlaanderen en Brussel', het resultaat van een driejarig beleidsvoorbereidend proces binnen het Vlaams Adviescomité van het Erasmus+ project GOAL, 19 januari 2018 (online beschikbaar via [deze link](#)).*

<sup>25</sup> 'Een blauwdruk voor leerloopbaanbegeleiding in Vlaanderen en Brussel', het resultaat van een driejarig beleidsvoorbereidend proces binnen het Vlaams Adviescomité van het Erasmus+ project GOAL, 19 januari 2018 (online beschikbaar via [deze link](#)).

<sup>26</sup> COM(2019) 169 final. Evaluation of the Council Recommendation on the integration of the long – term unemployed into the labour market.

Het GOAL-project is een inspirerend voorbeeld van een bottom-up initiatief dat lokale actoren mobiliseert (conform het pleidooi voor Huizen voor werk en opleiding in Advies 3 in dit governancepoor). De hierboven beschreven taken, basisprincipes en partners sluiten bovendien aan bij **gelijkaardige voorstellen rond de activering van kwetsbare groepen**<sup>27</sup>. Intensieve persoonlijke begeleiding en follow-up zijn bijzonder doeltreffend voor kwetsbare profielen, en mogelijks ook voor de activering van de arbeidsreserve. Aanvullend zou ook ondersteuning voor werkgevers, HR-diensten, leidinggevenden, collega's kunnen worden ingebouwd zodat zij weten hoe ze met de doelgroep kunnen omgaan.

Lokale initiatieven met een geïntegreerd loket, ondersteund door digitale tools en platformen, bevatten bijgevolg voldoende potentieel om verder te verkennen. Daarbij dient echter te worden geleerd uit het GOAL-project: het liep vast op het bestuursmodel. Onderwijsactoren bleken voorstander van een gestructureerd model, lijkend op de RTC's, terwijl de sociale partners een lichtere organisatiestructuur voor ogen hebben. Het idee van leerloopbaanbegeleiding op lokaal niveau wordt evenwel algemeen ondersteund. Lokale verankering is een sterk punt omwille van de aansluiting bij een ruimere lokale samenwerkingsdynamiek tussen de domeinen economie, onderwijs, arbeidsmarkt en levenslang leren. Een onvermijdelijk gevolg is lokale variatie in beleid. Een eventueel manco in bottom-up initiatief in bepaalde gebieden kan door het Platform Levenslang Leren worden geremedieerd door in te zetten op 'lessons learned' en verspreiding naar andere gebieden.

#### Box 20: het EU-programma 'Centres of Vocational Excellence'

Centres of Vocational Excellence (CoVE's) (<https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1501>) is een Europees programma, dat gefinancierd wordt via oproepen binnen het Erasmus+-programma. Opzet van deze centra bestaat erin dat ze een breed scala aan lokale partners samenbrengen, zoals onder meer aanbieders van beroepsonderwijs en -opleiding, werkgevers, onderzoekscentra, ontwikkelingsagentschappen en diensten voor arbeidsvoorziening, met het oog op de ontwikkeling van "skills-ecosystemen" die bijdragen aan regionale, economische en sociale ontwikkeling, innovatie en slimme-specialisatiestrategieën.

Centres of Vocational Excellence zijn bedoeld als referentiepunten voor opleidingen op specifieke gebieden, zowel voor de initiële opleiding van jongeren als voor de bij- en omscholing van volwassenen, door middel van een flexibel en tijdig aanbod van opleidingen om aan de vaardigheidsbehoeften van bedrijven te voldoen.

Zij opereren lokaal en zijn nauw verankerd in de lokale innovatie-ecosystemen. CoVE's fungeren als katalysator voor lokale bedrijfsinvesteringen en zorgen voor het aanbod van hooggekwalificeerde geschoolde arbeidskrachten. Zij ondersteunen ook ondernemersinitiatieven van hun lerenden (incubatoren) en fungeren als kennis- en innovatiecentra voor bedrijven (met name kmo's).

Het initiatief Platforms for Centres of Vocational Excellence introduceert een Europese dimensie door de ontwikkeling van Centra voor Professionele Uitmuntendheid te ondersteunen, die op twee niveaus opereren:

- ▶ nationaal: de Centres of Vocational Excellence worden nauw verbonden met lokale innovatie-ecosystemen en op Europees niveau aan elkaar gekoppeld
- ▶ Internationaal: door middel van platforms van Centres of Vocational Excellence grote hubs oprichten door centra samen te brengen die een gemeenschappelijk belang hebben in specifieke sectoren of beroepen, of innovatieve benaderingen om specifieke maatschappelijke uitdagingen aan te pakken

De platformen werden ondersteund via door Erasmus+ gefinancierde proefprojecten in de periode 2019 en 2020. Het toekomstige Erasmus-programma 2021-2027 (onder voorbehoud van goedkeuring) kan aanzienlijke steun voor het initiatief bieden.

<sup>27</sup> De Coen, A., Goffin, K., Carpentier, M., Valsamis, D., Van der Beken, W. (2021). Re-integratie van langdurig zieken via uitzendwerk. Een studie in opdracht van VDAB.

European Commission (2013), Successful partnerships in delivering Public Employment Services, Brussels, Author: Anette Scoppetta; International Labour Organization (2017). Partnerships and contractors in the delivery of employment services and ALMPs: a literature review. Working Paper No. 226.

Erasmus+-financiering kan worden aangevuld met investeringen die nodig zijn voor infrastructuur, die kunnen worden ondersteund door andere Europese fondsen (bv. structuur- en investeringsfondsen, InvestEU, enz.).

In de 2020-oproep bijvoorbeeld werden 7 platformen op Europees niveau gefinancierd (80%-funding) voor een totaal bedrag van 27 mln EUR, ondermeer in groene economie en micro-electronica.

### 9.1.6 Advies 6: Homogenisering bevoegdheden leer- en loopbaanbeleid

De materies die centraal staan in dit advies voor een leer- en loopbaanoffensief behoren tot de bevoegdheid van zowel het Vlaamse als het federale niveau. Dat geldt voor het loopbaanbeleid, gezien de verankering in de federale materies arbeidsrecht en sociale zekerheid, maar evenzeer voor het opleidingsbeleid dat sinds de staatshervorming van 1988 is toegewezen aan het regio-niveau. In de afgelopen dertig tot veertig jaar is het arbeidsmarktbeleid in sterke mate uitgebreid of verschoven van sociale bescherming naar participatie, activering en sociale investeringen. Het arbeidsmarktbeleid is heel breed vertakt, in sociaal-economische richting maar ook in sociaal- en arbeidsrechtelijke richting.

De verwevenheid tussen de bestuursniveaus is niet opgelost door een bepaalde materie toe te wijzen aan de exclusieve bevoegdheid van hetzij het federale hetzij het deelstaat-niveau. Ook de recente hoorzitting in het Vlaams parlement over homogene bevoegdheidspakketten met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid maakte dat meermaals duidelijk: de zogenoemde exclusieve bevoegdheden zijn niet helemaal exclusief, zelfs niet voor opleiding en de decentralisatie van het arbeidsmarktbeleid (met o.m. de doelgroepkortingen) na de zesde staatshervorming van 2014 (<https://docs.vlaamsparlement.be/pfile?id=1704569>).

Toch hoeft dat niet tot een patstelling te leiden, integendeel. Vooreerst is er het gestarte proces van debat ter voorbereiding van een nieuwe staatshervorming, waarbij het wenselijk zou zijn dat in navolging van het Vlaamse parlement het debat ook in het federale parlement zou gevoerd worden. Een aanzet hiertoe kan worden gegeven op de intergouvernementele werkgelegenheidsconferentie. Op de lange termijn zijn er nieuwe stappen wenselijk in het proces naar homogene bevoegdheden met aandacht voor toetsingscriteria voor decentralisatie (voordelen van decentralisatie vs. voordelen van centralisatie). Om dit leer- en loopbaanoffensief evenwel te laten slagen en gezien de synergie met onderwijs, economie en de arbeidsmarktbevoegdheden op het regionale niveau en het belang van een sterke regie die zich op het regionale niveau bevindt, worden de federale bevoegdheden direct gelinkt aan het leer- en loopbaanoffensief (bvb. tijdskrediet met opleidingsmotief, loopbaansparen, ...) best geregionaliseerd en komen deze in één hand op het Vlaamse niveau.

Op de korte termijn is voorzien in het huidige regeerakkoord om te komen tot asymmetrisch beleid door samenwerking met één bepaalde regio. Dat opent de weg voor een constructieve bijdrage van het federale politieke niveau aan beter aangepaste en extra flankerende maatregelen op het Vlaamse niveau. In de huidige fase van herstel- en relancebeleid na corona zijn die materies prioritair die ingrijpen op de activering van werkzoekenden en inactieven (RIZIV, RVA, POD MI), de reallocatie van werknemers tijdens de loopbaan (Wet op de terbeschikkingstelling, verlofstelsels, ...), het activerend herstructureringsbeleid (opleidingsplan, rol VDAB) en het eindloopbaanbeleid (landingsbanen, ...). Met de asymmetrische samenwerking kan ook voor puur federale bevoegdheidsmateries de federale minister met één enkele deelstaat tot akkoord komen, zonder dat de andere deelstaten daarmee moeten instemmen of zonder dat het voor hen dan ook geldt.



### 9.1.7 Advies 7: Loopbaan-engagement in individuele en collectieve overeenkomsten

Een andere dimensie in onze visie op partnerschapswerking om dit offensief te ondersteunen en tot uitvoering te brengen op de werkvloer is de manier waarop een vernieuwde sociale dialoog vorm kan krijgen. Een cruciaal aandachtspunt daarbij is om uit te zoeken wat win-winsituaties stimuleert en belemmert.

Door de coronacrisis wordt het nog belangrijker om snel te kunnen schakelen. Dat vergt mobiliteit over de grenzen van sectoren en statuten heen om vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter op elkaar te kunnen afstemmen. Er is nu meer dan ooit een gedeeld belang van waaruit partnerschappen kunnen opgebouwd kunnen worden, waardoor het belangrijk is om daar nu de opportuniteiten te zien. Naar de toekomst toe is de grote vraag of de relance gebeurt richting 'business as usual' of dat de crisissituatie aangegrepen wordt om de zaken te herijken.

Ons inziens is het belangrijk om het vizier in de sociale dialoog op alle niveaus te heroriënteren van de zogenaamde 'harde HR'-thema's (loonvoorwaarden) naar thema's die passen binnen dit leer- en loopbaanoffensief. Daarbij groeit een partnerschap tussen werkgever en werknemer, tussen sociale partners en samen met de overheid waarbij opleiding niet langer gezien wordt als een kost maar als een gezamenlijke investering in competenties en duurzame loopbanen. Om deze heroriëntering te faciliteren en te versnellen stellen we volgende pistes voor:

- ▶ Doorvertaling van de VESOC-afspraken op vlak van opleiding en loopbaanbegeleiding in opleidingsrechten en -plichten (samen investeren in human capital van medewerker en onderneming) in de individuele arbeidsovereenkomsten en sectorale akkoorden
- ▶ Bij onderhandelingen over (sectorale) cao's is het regionale beleid momenteel op geen enkele wijze betrokken, ook al raakt het materies met gewestelijke of gemeenschapsbevoegdheid. De Vlaamse overheid zou hierbij best betrokken worden door op verschillende momenten in het proces te voorzien in consultatie en overleg met de regionale actoren.
- ▶ Inbedden van een opleidingsplicht als voorwaarde in uitkeringsstelsels en outplacement.
- ▶ In de federale regelgeving een verplichting inschrijven van samenwerking en gedeeltelijke pooling van middelen voor de sectorale opleidingsfondsen, om zo sector-overstijgende initiatieven en acties mee te kunnen financieren.
- ▶ De mogelijkheid inbouwen in de vennootschapsbelasting dat (vooral langer lopende) opleidingsinvesteringen geactiveerd en afgeschreven kunnen worden over een periode van 3 jaar.
- ▶ Het opzetten van een gezamenlijke brede campagne van sensibilisering en positieve storytelling die het belang van dit leer- en loopbaanoffensief onderlijnt en de meerwaarde ervan voor werkenden, werkzoekenden en ondernemingen accentueert.



## 9.2. Spoor 3 Governance: van 'advies' naar 'actie'

### Advies 1: Een concreet streefdoel voor het leer- en loopbaanoffensief op Vlaams niveau

#### Acties:

- ▶ Streefdoel formuleren inzake opleidingsparticipatie met horizon 2030 in lijn met het Nieuw actieplan voor de EU-pijler van Sociale Rechten
- ▶ Specifiek streefdoel voor de inhaaloperatie voor laaggeschoolden
- ▶ Opnemen van de streefdoelen in het Plan Vlaamse Veerkracht en in het VESOC-akkoord 'Alle hens aan dek'

### Advies 2: Van sectorale opleidingsfondsen naar intersectorale loopbaanwerking

#### Acties:

- ▶ Naar het voorbeeld van Alimento en Mtech+ transformeren alle opleidingsfondsen zich binnen een periode van 2 jaar tot loopbaanfondsen met een verruimde taakstelling;
- ▶ Missie van deze loopbaan- of transitiefondsen wordt verbreed naar duurzame tewerkstelling en brede inzetbaarheid van werknemers binnen en buiten bedrijf/sector, gericht op bedrijfs- of sector-overstijgende noden en meewerken aan het arbeidsklaar maken van niet-zittende en potentiële werknemers vanuit een andere arbeidsmarktstatus zoals werkzoekenden en niet-actieven, die interesse hebben om zich terug op de arbeidsmarkt te integreren.
- ▶ Een gedeeltelijke herallocatie van de sectormiddelen in een intersectoraal loopbaanfonds op Vlaams niveau om werknemers over sectoren heen te wapenen tegen evoluties op de arbeidsmarkt, of op zijn minst een gedeeltelijke intersectorale pooling van opleidingsmiddelen.
- ▶ De Vlaamse overheid stimuleert deze intersectorale samenwerking door de nieuwe generatie sectorconvenanten enkel nog financieel te ondersteunen indien intersectorale samenwerking en ruimere taakstelling zoals hierboven geformuleerd deel uitmaken van de nieuwe sectorwerking. Eenzelfde modaliteit kan worden ingebracht ter stimulering van intersectorale samenwerking in de huidige, hernieuwde bilaterale samenwerkingsakkoorden tussen sectoren en VDAB.

### Advies 3: Bouwen aan allianties voor een transparant opleidingsaanbod

#### Acties:

- ▶ Het opzetten van een programma 'open opleidingsinfrastructuur' waarbij actoren kunnen gebruik maken van elkaars opleidingscentra- en faciliteiten
- ▶ Scherpstellen en invullen van de rol van opleidingsregie, bij voorkeur op te nemen door de VDAB als loopbaanregisseur
- ▶ Uitrollen van een programma van samenwerking tussen hogescholen en universiteiten en andere opleidingsaanbieders
- ▶ Bevorderen van fysieke aanspreekpunten, naast digitale tools en platformen, voor de toeleiding en begeleiding van kandidaten naar het brede opleidingsaanbod, naar het model van lokaal verankerde 'Huizen voor werk en opleiding'

#### Advies 4: Het innovatie- en competentiebeleid meer laten samensporen

##### Acties:

- ▶ Het operationeel maken van een gezamenlijke cockpit op Vlaams niveau tussen werk- en innovatie-actoren (departementen EWI en WSE, agentschappen VLAIO, VDAB en ESF)
- ▶ Afstemming en synergie tussen het Vlaamse EFRO en ESF-programma voor de nieuwe programmeringsperiode 2022-2027
- ▶ Werkgeverswerking en instrumentarium op vlak van opleiding tussen VDAB en VLAIO afstemmen
- ▶ Inbouwen van actiegerichte human-capitalagenda's in de opdracht van de speerpuntclusters

#### Advies 5: Doorwerking op het terrein via brede partnerschappen

##### Acties:

- ▶ Structurering van het mandaat van het Platform Levenslang Leren in het leer- en loopbaanoffensief en de vereiste schaalessprong
- ▶ Het organiseren van een oproep 'lokale leer- en loopbaanpartnerschappen'
- ▶ Het screenen van mogelijkheden van EU-financiering voor het leer- en loopbaanoffensief

#### Advies 6: Homogenisering van bevoegdheden in het leer- en loopbaanbeleid

##### Acties:

- ▶ Het voorbereiden van de 7de staatshervorming met ophijsting van de te regionaliseren bevoegdheden in het kader van het leer- en loopbaanoffensief
- ▶ In het kader van de asymmetrische samenwerking met het federale niveau en in de schoot van de interfederale loopbaanconferentie van het najaar 2021 de nodige afspraken maken met de federale overheid voor de realisatie van dit leer- en loopbaanoffensief.

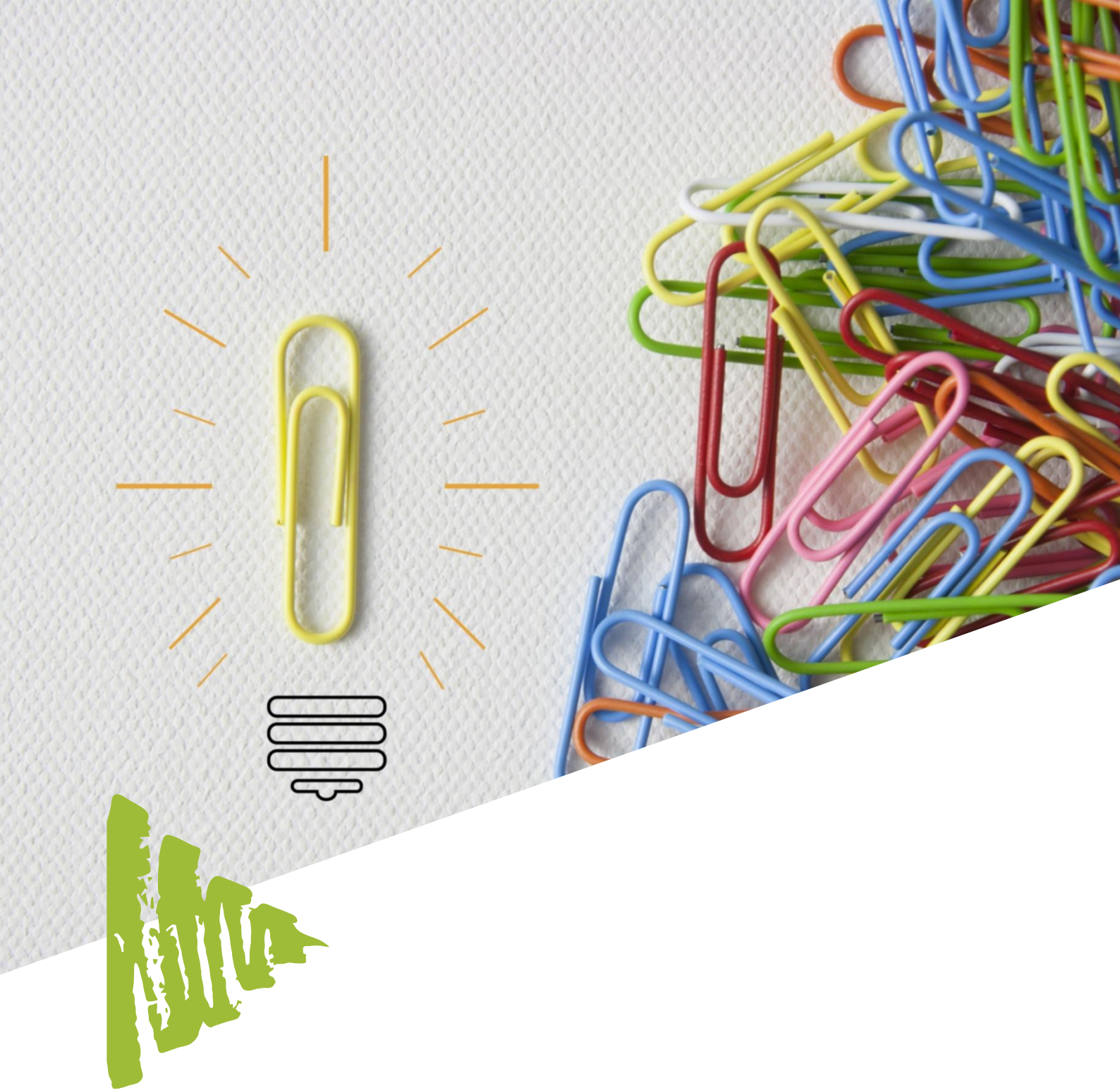
#### Advies 7: Leer- en loopbaanengagement in individuele en collectieve overeenkomsten

##### Acties:

- ▶ Doorvertaling van de VESOC-afspraken op vlak van opleiding en loopbaanbegeleiding in opleidingsrechten en -plichten (samen investeren in human capital van medewerker en onderneming) in de individuele arbeidsovereenkomsten en sectorale akkoorden
- ▶ Het opnemen van het leer- en loopbaanoffensief en de agenda van de sectorale cao-onderhandelingen
- ▶ Inbedden van een opleidingsplicht als voorwaarde in uitkeringsstelsels en outplacement
- ▶ In de federale regelgeving een verplichting inschrijven van samenwerking en gedeeltelijke pooling van middelen voor de sectorale opleidingsfondsen, om zo sector-overstijgende initiatieven en acties mee te kunnen financieren
- ▶ De mogelijkheid inbouwen in de vennootschapsbelasting dat (vooral langer lopende) opleidingsinvesteringen geactiveerd en afgeschreven kunnen worden over een periode van 3 jaar
- ▶ Het opzetten van een gezamenlijke brede campagne van sensibilisering en positieve storytelling die het belang van dit leer- en loopbaanoffensief onderlijnt en de meerwaarde ervan voor werkenden, werkzoekenden en ondernemingen accentueert.







## BIJLAGEN



## B.1 / Stappenplan om vraag- en aanbodprognoses uit te werken in Vlaanderen

**Vraagprognoses.** De vraagzijde van de arbeidsmarkt wordt gevat door de uitbreidingsvraag, dit is de vraag als gevolg van banengroei, en de vervangingsvraag, dit is de vraag als gevolg van personen die uitstromen uit de arbeidsmarkt. Om vraagprognoses op te stellen kan het sectorprojectiemodel van het Steunpunt Werk als basis dienen, mits een aantal verdere uitwerkingen.

- ▶ Het sectorprojectiemodel van het Steunpunt Werk werd in eerste instantie ontwikkeld om per sector de vergrijzing en de daaraan gerelateerde toekomstige uitstroom in kaart te brengen. We hebben daarbij een link gelegd tussen vergrijzing en de aanwervingsbehoefte – of de ‘vraag’ – van een sector. Een verouderende werknemerspopulatie zal immers uiteindelijk tot een hogere uitstroom van 55-plussers leiden, wat een extra aanwervingsbehoefte kan creëren (afhankelijk van de sectorale groei) in het geval dat zij dienen vervangen te worden. Om dit in het juiste perspectief te plaatsen, hebben we naast deze uitstroom van 55-plussers ook de uitstroom van jongere leeftijdsgroepen berekend. Zo kwamen we tot een model bestaande uit twee componenten. De eerste component behandelt de totale aanwervingsbehoefte (over alle leeftijden heen), dewelke bestaat uit de ‘vraag’ die ontstaat doordat enerzijds werknemers de sector uitstromen en een vervangingsbehoefte creëren (de vervangingsvraag) en anderzijds doordat er een groei kan zijn in het aantal werknemers in de sector (de uitbreidingsvraag). De tweede component van het model focust op de vergrijzing van een sector. Daarbij kijken we naar de evolutie van het percentage 55-plussers in een sector en naar de uitstroom van werknemers in deze leeftijdsgroep. In het sectorprojectiemodel hanteren we een groei- of krimpscenario, gebaseerd op de historische tewerkstellingsevolutie van elke sector.
- ▶ Het huidige model houdt enkel rekening met intersectorale mobiliteit. Via een integratie met Dynam-Reg gegevens (samenwerking met HIVA), kan ook intrasectorale mobiliteit opgenomen worden. Hiermee kunnen alle sectorstromen worden geïntegreerd, ook deze binnen een sector. Zo zal de uitstroom uit een sector die in het model wordt berekend de totale aanwervingsbehoefte capteren. Deze integratie wordt in principe in het najaar van 2021 door het Steunpunt Werk opgenomen.
- ▶ Het sectorprojectiemodel van het Steunpunt Werk heeft nog geen koppeling met beroepen, terwijl dit noodzakelijk wordt als we het willen inzetten in het beoogde Vlaamse model. Er dient dus een vertaalslag gemaakt te worden van sectoren naar beroepen. In Vlaanderen (en bij uitbreiding in België) bestaan er geen administratieve data over beroepen, wat een belangrijke lacune vormt om prognosemodellen tot op beroepenniveau te kunnen opstellen. Heel wat andere landen hebben wel administratieve data op beroepenniveau en kunnen zo veel makkelijker een prognosemodel tot op beroepenniveau bouwen. Op korte termijn zien we enkel de mogelijkheid om op basis van de EAK de beroepenstructuur binnen sectoren te schatten. Dit kan in het najaar van 2021 uitgewerkt worden. Toch is dit maar een ‘second best’ oplossing. Voor ons beoogde arbeidsmarktprognosemodel zijn de surveydata van EAK immers niet ideaal, omdat we uitspraken willen over meer gedetailleerde beroepsgroepen, wat niet mogelijk is met EAK. Met administratieve microdata stelt dit probleem zich niet. We zien dat dergelijke data in verschillende landen zoals Nederland, Duitsland, Finland, Noorwegen en Zweden beschikbaar is. In Finland bijvoorbeeld zijn het publieke instellingen zoals belastingdiensten of sociale zekerheidsdiensten die de beroepeninformatie registreren (Official Statistics of Finland, 2021). In Nederland worden beroepsgegevens verzameld via de Polisadministratie, waarbij het merendeel van de gegevens afkomstig zijn uit de loonaangiftes (Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen, 2021). In Zweden, Noorwegen en Duitsland zijn het bedrijven die de informatie aanleveren over de



beroepen van hun werknemers (Statistics Sweden, 2021; Norwegian Labour and Welfare Administration, 2019; Schmidtlein, Seth & Umkehrer, 2019). Daarnaast worden hiaten in administratieve databanken hier en daar ook aangevuld met bevestigingen bij bedrijven. Dit is bijvoorbeeld in Finland het geval. Om goede arbeidsmarktprojectiemodellen te kunnen bouwen, is het nodig om ons te spiegelen aan bovenstaande landen, en eveneens beroepeninformatie te gaan verzamelen op individueel niveau, zij het bijvoorbeeld via RSZ (RSVZ registreert bv. al beroepeninformatie over zelfstandigen en helpers), de ziekenfondsen (elke werknemer is geregistreerd bij een ziekenfonds), FOD Financiën (cf. de Polisadministratie in Nederland), of een samenwerking tussen Statbel en werkgeversorganisaties. We dienen dit proces zo snel mogelijk in gang te zetten, gezien het belang hiervan voor de ontwikkeling van goede competentieprognoses.

- ▶ De groeiprognoses in het sectorprojectiemodel van het Steunpunt Werk zijn op basis van historische tewerkstellingsgegevens. Om de groeiprognoses accurater te maken, zouden er ook verwachtingen over toekomstige evoluties en trends kunnen ingebracht worden. Een oplossing kan zijn om ook groeiprognoses op te stellen die gebruik maken van een werkgeversbevestiging en een expertenpanel. Via een Vlaamse recurrente werkgeversbevestiging kan informatie verzameld worden m.b.t. toekomstige ontwikkelingen langs de vraagzijde van de arbeidsmarkt. Deze bevestiging gaat best voldoende breed, zodat naast een focus op competenties ook aanwervingen, moeilijkheden bij het vinden van talent en opleidingen op het werk worden meegenomen. In deze bevestiging zien we een specifiek luik weggelegd dat informatie verzamelt die kan ingezet worden in de vraagprognoses en waarmee de groeiprognoses accurater kunnen worden opgesteld, en beter rekening kunnen houden met verschillende scenario's en onverwachte schokken.
- ▶ Daarnaast kan ook een expertenpanel een rol spelen in het verder verfijnen van de groeiprognoses en het valideren en duiden van de resultaten van het model, naar analogie van het Oostenrijkse model. De eerste opdracht van het expertenpanel bestaat er in om vanuit hun expertise en contacten bepaalde verwachte trends of evoluties te signaleren en te duiden. Deze raadpleging van het expertenpanel zou ex ante plaatsvinden aan de (bijvoorbeeld jaarlijks of tweejaarlijkse) update van het model, waardoor er rekening kan gehouden worden met de resultaten van het expertenpanel bij het verwerken van de groeiprognoses. Trends en evoluties die anders maar later duidelijk zouden worden uit de data kunnen zo al vroeger ingebracht worden. De tweede opdracht van het expertenpanel is gericht op validatie van en feedback over de resultaten die uit het prognosemodel voortkomen. Het expertenpanel wordt daarnaast ook ingezet om bepaalde evoluties of prognoses te duiden.
- ▶ Op langere termijn zien we ook een doorvertaling van de vraagprognoses op sector- en beroepsniveau naar het competentieniveau. Om dit uit te werken zou beroep kunnen worden gedaan op de recurrente werkgeversbevestiging. Werkgevers kunnen bij een aantal beroepen aangeven wat zij voor die beroepen als de belangrijkste competenties zien en of ze verwachten dat die competenties in de toekomst nog meer nodig zullen zijn of eerder minder relevant zullen worden. De prognoses voor deze competenties zouden eerder in de vorm van een indicator zijn waarbij in verschillende graden kan weergegeven worden of er een groei- of krimpscenario verwacht wordt in de vraag naar een bepaalde competentie. Dit zou uitgewerkt kunnen worden naar analogie van het Oostenrijkse Skill Barometer model.

**Aanbodprognoses.** Aanbodprognosemodellen maken een inschatting van de grootteorde van groepen die de arbeidsmarkt in de toekomst zullen betreden. De instroom van aanbod in de arbeidsmarkt kan grosso modo verdeeld worden in drie grote groepen: schoolverlaters, werklozen en immigranten. Voor de concrete uitwerking van de prognoses voor elk van deze groepen zijn er binnen Vlaanderen reeds belangrijke aanknopingspunten, maar die nog verdere uitdieping vragen.

- ▶ Bij de buitenlandse modellen ligt de grootste focus op de jongereninstroom. De afgelopen jaren werkte het Steunpunt Werk een methodologie uit om voor Vlaanderen



jongereninstroomprognoses te kunnen opstellen. Hiermee kan op basis van administratieve gegevens, zicht gegeven worden op de toekomstige arbeidsmarktinstroom van schoolverlaters per studiegebied. Deze kunnen dan enerzijds verder opgesplitst worden naar meer gedetailleerde studierichtingen en anderzijds geaggregeerd worden naar studieniveaus (laag-, midden- en hogeschoold). Er kunnen ook aparte aggregaties gemaakt worden waarbij bijvoorbeeld de schoolverlaters uit zorg- en STEM-studierichtingen gebundeld worden. Dit basismodel vertrekt van de gemiddelden die in de historische reeksen geobserveerd worden en houdt deze constant over de (toekomstige) tijd. Daarnaast zal het Steunpunt ook scenario's uitwerken waarbij er bijvoorbeeld nagegaan wordt wat de effecten zijn als de trendmatige stijging van het aantal schoolverlaters uit STEM-richtingen zich nog een aantal jaar verder zet. Of wat het effect is van een toekomstige stijging of daling van de gemiddelde intredeleeftijd op de arbeidsmarkt. In het najaar van 2021 zal het Steunpunt Werk de methodologie van het model volledig afronden. In het daaropvolgende werkingsjaar wordt een gebruikerstool opgesteld die de resultaten volgens de vooropgestelde scenario's inzichtelijk kan weergeven.

- ▶ Bepaalde modellen hanteren ook werklozen en immigranten als intreders op de arbeidsmarkt. Qua werkloosheidsprognoses zijn er aanknopingspunten bij het Federaal Planbureau (FPB), dat jaarlijks ramingen publiceert van de werkloze bevolking en van de overeenstemmende werkloosheidsgraad voor België (HERMES-model) en de drie gewesten (HERMREG-model). Voor migratieprognoses kunnen we beroep doen op het FPB, maar werkt VDAB momenteel ook aan een data-verzameling op Vlaams niveau.

**Integratie aanbod- en vraagprognoses.** Om de matching te kunnen doen van vraag- en aanbodprognoses, dienen de verschillende componenten van de aanbodprognoses gekoppeld te worden aan sectoren, die vervolgens vertaald kunnen worden naar beroepen (bv. via een EAK-verdeelsleutel).

- ▶ Op vlak van de instroomprojecties, is VDAB momenteel al de data-aanvraag aan het voorbereiden om schoolverlaters te kunnen koppelen aan sectoren. Vermoedelijk zal dit midden 2022 mogelijk zijn. Deze koppeling kan het Steunpunt Werk dan mee gebruiken om een matchingmodel uit te werken.
- ▶ Ook een koppeling tussen werklozen en sectoren en beroepen lijkt haalbaar. De werklozen kunnen evenredig verdeeld worden over de sectoren in functie van de sectoraandelen in de totale tewerkstelling. Verwachten we echter een economische recessie die bepaalde sectoren (bv. industriële sectoren of de financiële sector) meer treft dan andere, dan kan van deze gelijkmatige verdeling eventueel worden afgeweken en kan er een groter deel van de nieuwe werklozen toegewezen worden aan de sectoren waar de werkgelegenheid het sterkst daalde.
- ▶ Om de link tussen migratie en sectoren/beroepen te maken, kan er mogelijk beroep worden gedaan op de data van VDAB en het Departement WSE. Dit vraagt waarschijnlijk wel bijkomend werk dat maar op middellange termijn haalbaar kan zijn.





## B.2 / Bibliografie

- ▶ Agoria, Houvast en hefboven voor een arbeidsmarkt in volle verandering, 2020.
- ▶ Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., Kalleberg, A. L., & Bailey, T. A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Cornell University Press.
- ▶ Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the Career Competencies Questionnaire. *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267.
- ▶ Allen, J., Van der Velden, R. (2001). Educational Mismatches versus Skill Mismatches: Effects on Wages, Job Satisfaction, and On-the-Job Search. *Oxford Economic Papers*, 53, 434-452.
- ▶ Baert, S. (2021). What Shifts Did COVID-19 Year 2020 Bring to the Labour Market in Europe? IZA Policy Paper, 177.
- ▶ Baert, S., Cockx, B., Verhaest, D. (2013). Overeducation at the start of the career: Stepping stone or trap? *Labour Economics*, 25, 123-140.
- ▶ Baert, S., De Vos, A., Marx, I., Struyven, L., Vansteenkiste, S., Van der Beken, W. (2020). *Expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt*. Raadpleegbaar via
- ▶ Baert, S., Verhaest, D. (2019). Unemployment or Overeducation: Which is a Worse Signal to Employers? *De Economist*, 167, 1-21.
- ▶ Blokker, R., Akkermans, J., Tims, M., Jansen, P., & Khapova, S. (2019). Building a sustainable start: The role of career competencies, career success, and career shocks in young professionals' employability. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 172-184.
- ▶ Bothuyne, Schryvers, Vanryckeghem, De Roo, & Vandromme (2021). *Conceptnota voor nieuwe regelgeving van langdurig zieken*. Vlaams Parlement, 16 maart 2021.
- ▶ Cockx, B., Dejemeppe, M., & Van der Linden, B. (2017). *Werk voor ouderen in België: werkt het beleid? Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 27(1), 99-107. Leuven: Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- ▶ De Coen, A., Van Hoed, M., Somers, D. (2019). *Digitale transformatie op bedrijfsniveau. Een onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor Werk, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma*.
- ▶ De Smet, R., Penders, I., & Vansteenkiste, S. (2021). *De Vlaamse arbeidsmarkt tijdens het eerste jaar van de COVID-19-pandemie. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1), 6-28.
- ▶ De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging. 10 Wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Leuven: Acco. ISBN 9789462927513.
- ▶ De Vos, A. & Gielens, T. (2016). *The future of jobs in chemistry & life sciences. Sectoranalyse Vlaamse chemie, kunststoffen en life sciences in opdracht van essenscia vlaanderen*. Antwerpen: Antwerp Management School en Brussel: essenscia vlaanderen. November 2016.
- ▶ 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>
- ▶ Desmet, S. & De Vos, A. (2020a). De impact van (technologische) veranderingen op werk, competenties en inzetbaarheid. *Over.Werk, Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2, 69-75.
- ▶ Desmet, S., & De Vos, A., (2020b). *Hoe toekomstbestendig is uw job? Internationaal onderzoek naar de invloed van technologische veranderingen op jobs, competenties en inzetbaarheid*.



Onderzoek uitgevoerd in het kader van de SD Worx Leerstoel “Sustainable Careers”, i.s.m. De Tijd/L’Echo en Bpact.

- ▶ Dolton, P. J., Silles, M. A. (2008). The effects of over-education on earnings in the graduate labour market. *Economics of Education Review*, 27, 125-139.
- ▶ Draaisma, A., Meijers, F., & Kuijpers, M. (2018). The development of strong career learning environments: the project ‘Career Orientation and Guidance’ in Dutch vocational education. *Journal of Vocational Education & Training*, 70(1), 27-46.
- ▶ Dynam (2021). Onder de waterspiegel van werk en werkloosheid. *Dynam Corona Flash* nr 8, april 2021. <https://www.dynamstat.be/nl/publicaties/corona-flash-onder-de-waterspiegel-van-werk-en-werkloosheid>
- ▶ ESF (2012). Een holistische benadering voor prospectief onderzoek naar arbeidsmarktbehoeften en competentienoden in Vlaanderen. Nota.
- ▶ 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.
- ▶ Forrier, A., Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 3 (2), 103-124. doi: 10.1504/IJHRDM.2003.002414
- ▶ HRW (2014). Advies over het verband tussen loon en anciënniteit. Brussel: HRW.
- ▶ Federaal Planbureau (2021). Economische vooruitzichten 2021-2026. Brussel: Federaal Planbureau.
- ▶ Goesaert, T., Vandekerkhove, T., Struyven, L. (2019). Transitie op de arbeidsmarkt en dynamiek van loopbanen. Een ruimere analyse op basis van longitudinale steekproefdata (1996-2015). HIVA-KU Leuven.
- ▶ Goesaert, T., Struyven, L., & Vandekerkhove, T. (2019). Dynamiek en flexibilisering van de arbeidsmarkt op basis van stromen van werkenden. Bevindingen van de VIONA Leerstoel Arbeidsmarktdynamiek 2017-2019, *Over.Werk. Tijd-schrift van het Steunpunt Werk*, 29(2):45-54.
- ▶ HRW (Hoge Raad voor de Werkgelegenheid) (2021). Welke positie hebben laaggeschoolden op de arbeidsmarkt in België? Brussel, februari 2021.
- ▶ Jacobs, S., Desmet, S., Clercx, R., Geluk, E., & De Vos, A. (2021). Werk-naar-werk transitie. Mobiliteit vanuit een institutioneel perspectief: Knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten. VIONA research report, written for the Flemish government, Department of Work and Social Economy. Antwerpen: Antwerp Management School.
- ▶ Knipprath, H., & Nicaise, I. (2016). Loopbaanleren in voltijds BSO en TSO. Een onderzoek naar de relatie tussen de loopbaanleeromgeving, loopbaancompetenties en loopbaanactualisatie. Leuven: Steunpunt Studie- en Schoolloopbanen, rapport n° SSL/2015.27/4.3.
- ▶ Kuijpers, M. (2003). Loopbaanontwikkeling. Onderzoek naar 'competenties'. [Career development. Research regarding ‘competencies’.] Unpublished PhD thesis, University of Twente, Enschede.
- ▶ Le Blanc, P. M., Peeters, M. C. W., van der Heijden, B., & van Zyl, L. E. (2019). To leave or not to leave? A multi-sample study on individual, job-related, and organizational antecedents of employability and retirement intentions. *FRONTIERS IN PSYCHOLOGY*, 10
- ▶ Lens, D., Marx, I., Mussche, N. (2020). De initiële effecten van de COVID-19 pandemie op de Belgische arbeidsmarkt – opkomende ongelijkheden. COVIVAT Beleidsnota, 6.



- ▶ Marchal, S., Vanderkelen, J., Cantillon, B., Decancq, K., Decoster, A., Kuypers, S., Marx, I., Spinnewijn, J., Van Lancker, W., Van Meensel, L., Verbist, G. (2021). De gevolgen van corona voor de inkomensverdeling: impact van lockdown en beleid in april 2020. COVIVAT Beleidsnota, 7.
- ▶ Mazrekaj, D., De Witte, K., Vansteenkiste, S. (2019). Labour market consequences of a high school diploma. *Applied Economics*, 51 (21), 2313-2325.
- ▶ McGowan, M. A., Andrews, D. (2015). Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from PIAAC Data. *OECD Working Paper Series*, 27.
- ▶ McGowan, M. A., Andrews, D. (2017). Labour Market Mismatch and Labour Productivity: Evidence from the second wave of PIAAC. *OECD Economics Department Working Paper Series*, 1403.
- ▶ McGuinness, S., Pouliakas, K., Redmond, P. (2017). How Useful Is the Concept of Skills Mismatch? *IZA Discussion Paper Series*, 10786.
- ▶ Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of management*, 36(4), 827-856.
- ▶ Raffiee, J., & Feng, J. (2014). Should I quit my day job?: A hybrid path to entrepreneurship. *Academy of management journal*, 57(4), 936-963.
- ▶ Roland Berger, Skills roadmap voor de Vlaamse klimaattransitie met focus op de energie-intensieve industrie, juni 2021.
- ▶ Rothwell, A., & Arnold, J. (2007). Self-perceived employability: development and validation of a scale. *Personnel review*.
- ▶ Şahin, A., Song, J., Topa, G., Violante, G. L. (2014). Mismatch Unemployment. *American Economic Review*, 104, 3529-3564.
- ▶ SD Worx (2014). De weg naar langer werken. Het Minervaplan van KBC. SD Worx Research & Development. Beschikbaar via [CCSR\\_SH\\_Miverva-plan\\_KBC\\_Langer\\_Werken\\_nl.pdf](#)
- ▶ Sels, L. (2020). De KU Leuven, een Lifelong Learning university? *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 208-212. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- ▶ Sels, L., Vansteenkiste, S., & Knipprath, H. (2017). Toekomstverkenningen arbeidsmarkt 2050 (Werk.Rapport 2017 nr.1). Leuven: Steunpunt Werk, HIVA - KU Leuven.
- ▶ SERV (2021): Adviesvraag: Vlaams actieplan re-integratie (langdurig) zieken: Arbeidsongeschikt <https://publicaties.vlaanderen.be/view-file/41540>
- ▶ SERV (2021, februari). Lerend werken in Vlaanderen Inkijk in anderhalf jaar hervormd opleidingsbeleid voor werknemers. Advies op vraag van Hilde Crevits - Vlaams minister van Economie, Innovatie, Werk, Sociale economie en Landbouw. Februari 2021 [https://serv.be/sites/default/files/documenten/SERV\\_20210402\\_Opleidingincentives\\_ADV.pdf](https://serv.be/sites/default/files/documenten/SERV_20210402_Opleidingincentives_ADV.pdf)
- ▶ Sloane, P., Mavromaras, K. Overeducation, (2020). Skill mismatches, and labor market outcomes for college graduates. *IZA World of Labor* 2020, 88.
- ▶ Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2020). Opleidingsdeelname en ongelijkheden op de opleidingsmarkt in Vlaanderen. Een analyse op basis van de Enquête naar de Arbeidskrachten. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 30(1), 21-29. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- ▶ Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2021). De evolutie van opleidingsinspanningen in Vlaamse bedrijven tussen 2015 en 2019. *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 31(1), 148-158.
- ▶ Statbel (2021). EAK Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk). Brussel: Statbel.
- ▶ Steunpunt Werk (2021). Projectiemodel arbeidsmarkt. Leuven: Steunpunt Werk.





- ▶ 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., & Laurijssen, J. (2018). Flexible approaches to talent management. Flexibility research report – part 1. Antwerpen: Antwerp Management School.
- ▶ Technopolis (2020). Toekomstige competentienoden van bedrijven. Eindrapport.
- ▶ Theys, T., Deschacht, N., Adriaensens, S., Verhaest, D. (2019a). Spatial mismatch, education and language skills in the Brussels metropolis: an analysis. Brussels Studies, 2019, 1-20.
- ▶ Theys, T., Deschacht, N., Adriaensens, S., Verhaest, D. (2019b). The evolution of inter-regional spatial mismatch in the USA: The role of skills and spatial structure. Urban Studies, 56, 2654-2669
- ▶ Van Belle, E., Di Stasio, V., Caers, R., De Couck, M., Baert, S. (2018). Why Are Employers Put Off by Long Spells of Unemployment? European Sociological Review, 34, 694-710.
- ▶ Van Langenhove, H., & Vansteenkiste, S. (2020). Drempels en motivatie bij het volgen van opleiding in Vlaanderen. Een analyse op basis van de Adult Education Survey. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 30(1), 30-38. Steunpunt Werk / Uitgeverij Acco.
- ▶ Van Langenhove, H., Penders, I., Sourbron, M., & Vansteenkiste, S. (2020). Monitoringsrapport opleidingsdeelname en de opleidingsinspanningen van werkgevers in Vlaanderen (Werk.Rapport 2020 nr.3). Brussel/Leuven: Departement Werk en Sociale Economie/Steunpunt Werk.
- ▶ Van Looy, D., & De Preter, H. (2012). Arbeidsduurvermindering en pensioneringsintenties van vijftigplussers op de Vlaamse arbeidsmarkt. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 22(2), 37-46. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- ▶ Van Parys, L., & Struyven, L. (2017). De rol van de VDAB-bemiddelaar in een context van digitalisering, persoonlijke dienstverlening en formele opvolging van werkzoekenden. Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 27(1), 68-74
- ▶ Van Parys, L. (2016). Onderzoek naar het Jeugdwerkplan in de frontlijn: interactiestijlen van consulenten een ontbrekend vergeten variabele in activeringsonderzoek? Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt Werk, 26(1), 74-81.
- ▶ Van Steenberghe, S., Stuer, D., De Vos, A., & Laurijssen, J. (2018) Social network participation and employability among freelancers. Flexibility research report – part 3. Antwerpen: Antwerp Management School.
- ▶ Vandenbroucke, F. (2007). De Competentieagenda: een totaalaanpak voor talentwontwikkeling in Vlaanderen. Over.Werk, 3–4, 23–27.
- ▶ Vangronsveld, K., & De Vos, A. (2021). Impact COVID19 op menselijk kapitaal in organisaties. Resultaten van 1 jaar onderzoek naar de impact van de pandemie op welzijn, arbeidsorganisatie, telewerk en loopbanen. Onderzoeksrapport. Antwerpen: Antwerp Management School.
- ▶ Vandekerckhove, S., Meylemans, L., Lenaerts, K. & Struyven, L. (2019). Nieuwe meerwaardeketens kwantitatief onderzocht. Een onderzoek naar de veranderende competentienoden in innovatieve bedrijfsnetwerken. VIONA-onderzoek, KU Leuven – HIVA.
- ▶ Vansteenkiste, S., Penders, I. Kimps, D. & De Vlieger, P. (2021a). Insteeknota Partnerschap Levenslang Leren voor de werkgroep Iedereen leergretig maken.
- ▶ Vansteenkiste, S., Penders, I. Kimps, D. & De Vlieger, P. (2021b). Insteeknota Partnerschap Levenslang Leren voor de werkgroep Aanbod.
- ▶ Vansteenkiste, S., Penders, I. Kimps, D. & De Vlieger, P. (2021c). Insteeknota Partnerschap Levenslang Leren voor de werkgroep Lerende organisaties.



- ▶ 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)? (WSE Report 2015 nr. 3). Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- ▶ Verbruggen, M., & van Emmerik, H. (2013). Ondertewerkstelling vlak na afstuderen: ook een impact op toekomstig loopbaansucces? Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE, 23(4), 113-118. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- ▶ VDAB (2019). Studie knelpuntberoepen 2019. Brussel: VDAB.
- ▶ VDAB (2019). Monitoring van de loopbaancheque 6 jaar na lancering. [https://www.vdab.be/sites/web/files/doc/partners/loopbaanbegeleiding/Monitoringsrapport\\_Loopbaanbegeleiding\\_2019.pdf](https://www.vdab.be/sites/web/files/doc/partners/loopbaanbegeleiding/Monitoringsrapport_Loopbaanbegeleiding_2019.pdf)
- ▶ VDAB (2021). VDAB werkzoekendenbericht, mei 2021. Brussel: VDAB.
- ▶ Verhaest, D., Van der Velden, R. (2013). Cross-country differences in graduate overeducation. *European Sociological Review*, 29, 642-653.
- ▶ Verhaest, D., Omeij, E. (2006a). Discriminating between alternative measures of over-education. *Applied Economics*, 38, 2113-2120.
- ▶ Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2012) Best Practices in Competentieontwikkeling: Een barometer voor bedrijven. Geïntegreerd onderzoeksrapport. Steunpunt WSE Report reeks, 2012-3. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie. ISBN- 9789088730825.
- ▶ World Economic Forum (2019). Strategies for the new economy. Skills as the currency of the labour market. White paper.

