



Mpiris

Informing policy choices
through innovative social science research

COMPETENTIEPROGNOSES MAATWERK

In opdracht van



DECEMBER 2021

Auteur: Johan Desseyne

Competentieprognoses Maatwerk is een project dat gefinancierd wordt
door het Europees Sociaal Fonds en de Vlaamse overheid



Groep Maatwerk is de federatie van Maatwerkbedrijven. Maatwerkbedrijven zijn organisaties/ondernemingen die de tewerkstelling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt als kerntaak hebben, en zo bijdragen aan hun maatschappelijke integratie. Groep Maatwerk verenigt 48 voormalige beschutte werkplaatsen, 4 voormalige sociale werkplaatsen en 2 maatwerkafdelingen. Samen stellen de leden ruim 22.000 werknemers tewerk, waarvan 17.500 personen met een arbeidsbeperking. Groep Maatwerk behartigt de belangen van zijn leden door hun werking te coördineren, hun ontwikkeling te bevorderen en hen extern te vertegenwoordigen:

www.groepmaatwerk.be

Mpiris is een onderzoeksbureau dat overheden en organisaties helpt goede beslissingen te nemen. Daartoe verricht Mpiris sociaal-wetenschappelijk onderzoek dat opdrachtgevers de inzichten levert die hen toelaten hun beleid te bepalen of bij te sturen. Mpiris benut de traditionele onderzoeksmethodes uit de sociale wetenschappen zoals interviews, enquêtes en observaties, maar wil zich voornamelijk profileren door innovatieve technieken te benutten om data te verzamelen en te verwerken.

De beleidsmatige expertisevelden van Mpiris zijn onderwijs, arbeidsmarkt, competenties en sociaal beleid.

www.mpiris.be

Competentieprognoses Maatwerk (projectnummer: 10052) kreeg vorm binnen de ESF-oproep SCOPE 2020. Het fase 1-project waarvan dit document de rapportage vormt, liep van 1 januari 2021 tot 31 december 2021.

Inhoudsopgave

INLEIDING	5
VOORONDERZOEK: PROCESSEN, TRANSITIES, EN BUSINESS-SCENARIO'S ..	7
Processen	8
Transities	10
Transitie 1: Digitalisering en nieuwe technologieën	11
Transitie 2: Circulaire en koolstofneutrale economie	13
Transitie 3: Covid-19-crisis	14
Business-scenario's.....	15
DETAILLERENDE FASE: COMPETENTIEPROGNOSES	18
Aanpak.....	19
Overzicht meest invloedrijke business-scenario's.....	22
Krachtlijnen per proces – competentieprognose – uitdagingen.....	24
Creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding'	24
'Assemblage' en 'Logistiek'.....	26
Krachtlijnen gelinkt aan selectie van scenario's.....	29
Automatisering/robotisering.....	29
Uitbouw enclave-activiteiten	30
ACTIEPLAN – FASE 2	31
Activiteit 1: Lerend Netwerk	32
Verantwoordelijkheid:.....	32
Rollen en taakverdeling:.....	32
Deelstappen.....	32
Deelnemers	32
Praktisch	33
Programma per sessie	33
Opvolging 'huiswerk'	35
Output	35
Activiteit 2: Communicatieprogramma uitrollen	37
Verantwoordelijkheid.....	37
Rollen en taakverdeling:.....	37
Deelstappen.....	37

Doelgroepen	37
Overzicht van de verschillende acties	38
Activiteit 3: Opvolging van het actieplan door stuurgroep	42
Planning fase 2 – GANTT-chart.....	43
BIJLAGES	44
Bijlage 1: Samenstelling stuurgroep.....	44
Bijlage 2: Mindmaps per transitie	47
Bijlage 3: Competentielijsten detaillierende interviews	51
Competentielijst ‘Creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding’	51
Competentielijst ‘Assemblage’	53
Competentielijst ‘Logistiek’	55
Bijlage 4: Business-scenario’s	57
Bijlage 5: Grote lijnen	58
Bijlage 6: Bibliografie.....	59

INLEIDING

Deze competentieprognose focust op de toekomstige competentienoden in maatwerkbedrijven. De tijdshorizon van de prognose is de komende tien jaar.

Maatwerkbedrijven zijn de voormalige beschutte en sociale werkplaatsen. Het zijn bedrijven die de tewerkstelling van mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt als kerntaak hebben. Tegelijk moeten maatwerkbedrijven, net als reguliere bedrijven, rendabel zijn. Ze leveren daarom, vaak als toeleverancier van reguliere bedrijven, allerhande diensten en producten, zoals assemblage, logistiek, groenzorg, verpakking ...

De leden van Groep Maatwerk, de federatie van Maatwerkbedrijven, stellen ruim 22000 mensen tewerk. 17500 personen zijn zogenaamde 'maatwerkers', doelgroepmedewerkers met een beperking. De resterende 4500 werknemers werken als omkadering, gaande van begeleiding op de werkvloer over sociale dienst en personeelsbeleid, tot sales, boekhouding en directie.

Onze sector kan echter niet voorbij de economische en technologische evoluties die onze samenleving en arbeidsmarkt als geheel ondergaan. Transitie als digitalisering en automatisatie en de evolutie richting een koolstofneutrale en circulaire economie zijn maar enkele van de ontwikkelingen die ook impact (zullen) hebben op de toekomstige competentienoden voor onze organisaties, zowel voor de doelgroepmedewerkers als voor de omkadering.

Om zowel als sector, als individuele onderneming en als (toekomstige) medewerker toekomstbestendig te zijn, is het cruciaal om trends tijdig waar te nemen, de potentiële gevolgen ervan in te schatten, en daar snel en adequaat op te anticiperen en naar te handelen.

Met het huidige ESF-project 'Competentieprognoses Maatwerk' wil Groep Maatwerk hier toe bijdragen en ook evalueren welke opportuniteiten (aankomende) veranderingen (bv technologische evolutie) kunnen bieden voor de tewerkstelling van personen met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Dit rapport vormt de neerslag van de eerste fase van het ESF-project. Deze fase liep van 1 januari tot 31 december 2021. De doelstellingen ervan was dubbel:

- Het kwalitatief in kaart brengen van toekomstige competentienoden in de maatwerkbedrijven
- Het opstellen van een actieplan om de uitkomsten te dissemineren en veranderingen in organisaties te ondersteunen om meer future proof te worden.

De gehanteerde methodologie sloot enerzijds aan bij de VLAMT-handleiding en inspireerde zich anderzijds op de lessen geleerd tijdens eerdere competentieprognoses in andere sectoren.

Concreet werd de studie opgebouwd uit de volgende stappen:

- vooronderzoek aan de hand van literatuur, expertinterviews en bedrijfsbezoeken om de sectoreigen processen te identificeren en af te bakenen, de relevante aspecten van de voornaamste transitie te captureren en om actuele en plausibele business-scenario's voor de toekomst te detailleren;
- detaillerende fase met één op één interviews bij maatwerkbedrijven om te verwachten competentienoden via gestructureerde interviews voor drie processen te verfijnen;

- besluitvorming waarbij, in samenspraak met de stuurgroep (zie bijlage 1), een actieplan werd uitgewerkt. De implementatie van het actieplan is voorzien in een tweede fase van het project. Deze zal lopen van 1 maart 2022 tot 31 december 2022.

In voorliggend rapport doen we achtereenvolgens verslag van:

- het vooronderzoek
- de veranderingen in competenties die te verwachten zijn op basis van de detaillierende interviews,
- het actieplan.

VOORONDERZOEK: PROCESSEN, TRANSITIES, EN BUSINESS-SCENARIO'S

Tijdens het vooronderzoek werd via verschillende kanalen en bronnen informatie verzameld om de eigenlijke competentieprognose op een gerichte manier te kunnen aanpakken.

Dit hoofdstuk vat de uitkomsten van de verschillende dataverzamelingstechnieken op een geïntegreerde manier samen. Het betreft de analyse en selectie van de processen waarop de competentieprognose toegespitst wordt, een verkenning van de transitie die verwacht worden een impact te hebben op de sector en een overzicht van de business-scenario's die de bedrijven als antwoord daarop formuleren.

De hieronder gesynthetiseerde uitkomsten zijn het resultaat van:

1. Desk research: doornemen van vakliteratuur, (onderzoeks)rapporten, relevante websites (zie bijlage 6: bibliografie)
2. Vijf bedrijfsbezoeken: De Springplank/Okazie (Hasselt, Bert Melaer, 2/02/2021), Kaliber (Herentals, Wim Dewindt, 5/02/2021) Mariasteen (Gits, Koen Staelens, 15/02/2021), MAAAT (Aalst, Johan Delauw, 18/02/2021) en Entiris (Aarschot, Koen Van de Cruys, 22/02/2021)
3. Vijf expertinterviews: Bert Boone (Werkplekarchitecten, 30/03/2021), Stijn Vandeweyer (Deloitte, 30/03/2021), Stijn Lambrechts (SIRRIS, 31/03/2021), Clement De Meersman (Groep Maatwerk, 1/04/2021) en Seth Maenen (Workitects, 12/04/21)

Processen

Het vertrekpunt bij een competentieprognose zijn de competenties die vandaag relevant zijn binnen de sector. We onderzoeken hun toekomstige evolutie door ze te benaderen als deel van processen die fundamenteel en duurzaam het beeld van de sector definiëren. Processen definiëren we als 'een opeenvolging van stappen die toelaat een bepaalde toegevoegde waarde te creëren'.

Het vooronderzoek resulteerde in de afbakening van drie kernprocessen in maatwerkbedrijven.

- **Maatschappelijke meerwaardecreatie:** 'Voorzien van aangepast werk en begeleiding (voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt)'. Dit proces is de bestaansreden van de maatwerkbedrijven. Het betreft bijgevolg een proces dat voor elk maatwerk herkenbaar is.
- **Maatschappelijke meerwaardecreatie:** 'Voorzien van doorstroom van mensen met een beperking van een context met veel ondersteuning naar een context van minder ondersteuning'. Ook dit proces is voor heel wat maatwerkbedrijven herkenbaar en staat bij sommige, mede omwille van wetgeving die dat stimuleert, ook vrij centraal. Het blijkt echter ook een proces, dat niet algemeen ondersteund wordt als essentieel.
- **Economische meerwaardecreatie:** Levering producten en diensten. Maatwerkbedrijven zijn naast 'werk-gevers' evengoed bedrijven. Ze beantwoorden een economische vraag naar diensten en producten. Uit de deskresearch en de bedrijfsbezoeken kwamen binnen dit kernproces twee meer specifieke processen naar voren die in heel wat maatwerkbedrijven voorkomen en bovendien reeds in andere, reguliere sectoren tot op zekere hoogte onderzocht werden. Het betrof de processen 'logistiek' en 'assemblage'. Beide processen vatten we breed op zodat zoveel mogelijk concrete activiteiten in de maatwerkbedrijven gecoverd worden.
 - Onder logistiek begrijpen we onder meer:
 - Order picking – intern vervoer
 - Last mile activiteiten
 - Ompakken
 - Sorteren
 - Administratieve bijhouding
 - Magazijnbeheer (ontzorgen klant)
 - Retourlogistiek (e-commerce)
 - Onder assemblage begrijpen we onder meer:
 - Combinatie van artikels verpakking
 - Verpakking aanbrengen/producten in verpakking plaatsen
 - Kabelbundels
 - Montage van (elektrische) fietsen
 - Voeding bereiden
 - Kwaliteitscontrole

Na de bespreking met de stuurgroep van deze processen werd ervoor gekozen in de detaillierende fase de zestien voorziene interviews te spreiden over drie processen:

- Tien interviews zouden gewijd worden aan het proces 'Creëren van aangepast werk en aangepaste begeleiding'.

- Vier interviews aan het proces 'Assemblage'
- Twee interviews, tot slot, zouden focussen op het proces 'Logistiek'.

Het merendeel van de interviews zoomde zo in op een proces dat uniek en eigen is aan de maatwerkbedrijven en waarnaar nog niet eerder competentieprognoseonderzoek gebeurd was. Het beantwoordde ook aan de wens van de stuurgroep om zeker ook in te gaan op de mensgerichte processen in de sector (als alternatief voor de economische processen).

Bij het eerste geselecteerde proces, 'creëren van aangepast werk en aangepaste begeleiding' moest 'from scratch' een beeld gevormd worden. Bovendien is het een proces dat bij alle maatwerkbedrijven voorkomt. Dit alles droeg ertoe bij tien van de zestien interviews aan dat proces te wijden.

De zes resterende interviews omtrent processen waar wel reeds onderzoek rond was gebeurd in reguliere sectoren, werden verdeeld naargelang het aantal maatwerkbedrijven die hierin actief zijn. Vandaar de verdeling vier voor 'assemblage' en twee voor 'logistiek'. Zo werden uiteindelijk twee en niet, zoals in het voorstel voorzien, drie processen uit andere sectoren diepgaander onderzocht. Deze keuze genoot echter de voorkeur omdat zo twee brede en wijdverbreide processen in de sector onderzocht konden worden. Het oorspronkelijk voorziene aantal interviews werd wel gehandhaafd.

Na de beslissing van de stuurgroep werden voor deze drie processen competentielijsten opgesteld die de benodigde actuele competentievereisten detailleerden (zie bijlage 3). Deze werden gebruikt als vertrekpunt voor de interviews in de detaillierende fase.

Ter compensatie van het feit dat omwille van de gekozen processen geen processen zouden gedetailleerd worden die typisch buiten en op locatie gebeuren (bv. groenzorg, schilderwerken, ...) en de interesse van de stuurgroep om ook voor dergelijke processen inzicht te krijgen in toekomstige competentienoden, werd, zoals straks ook nog zal blijken, het 'werken in enclaves' als business-scenario toegevoegd. Zo worden specifieke verwachtingen in verband met autonomie en mobiliteit die anders misschien onder de radar dreigen te blijven, ook meegenomen.

Transities

In het kader van de huidige SCOPE-oproep schoof ESF drie transities naar voren waarop een competentieprognose moest inspelen: (1) digitalisering en nieuwe technologieën; (2) de transitie richting circulaire en koolstofneutrale economie en (3) de (middel)langetermijneffecten van COVID-19. Via de literatuur, de expertinterviews en de bedrijfsbezoeken in het vooronderzoek, werd de manier waarop deze drie centrale transities zich manifesteren ten aanzien van de maatwerkbedrijven verkend.

Onderstaand overzicht illustreert per transitie de verschillende concrete vormen waaronder ze relevant zijn of kunnen zijn voor de sector. Het is vanuit deze concrete exponenten van de transities dat in een volgende stap business-scenario's voor de maatwerkbedrijven werden geformuleerd.

Een transitie vindt immers grotendeels onafhankelijk van en extern aan de sector plaats. Het zijn uiteindelijk de business-scenario's die een inkijk geven in de manier waarop de maatwerkbedrijven zelf met de transitie aan de slag gaan.

De link tussen transities, business-scenario's, processen en toekomstige competentienoden

Transities zijn te begrijpen als maatschappijbrede veranderingen. Hoe bedrijven (en in dit geval maatwerkbedrijven) omgaan met deze veranderingen, noemen we *business-scenario's*: dit zijn de strategische keuzes die organisaties (kunnen) maken om te anticiperen of te reageren op transities. Deze keuzes bepalen op hun beurt hoe (*sectorspecifieke*) *processen* worden ingevuld en dus, welke veranderingen in *competentievereisten* daaraan gekoppeld moeten worden.



Transitie 1: Digitalisering en nieuwe technologieën

Onderstaand overzicht benoemt de meest relevante exponenten van digitalisering en nieuwe technologieën voor de sector van de maatwerkbedrijven. De lijst omvat enerzijds elementen die rechtstreeks uit het literatuuronderzoek, de bedrijfsbezoeken en de expertinterviews voortkwamen (zie ook mindmap in bijlage 2), maar werd voor een stuk ook aangevuld op basis van de feedback vanuit de stuurgroep tijdens de vergadering van 27 april 2021.

- Industrie 4.0. technologie: Smart and connected systems, met inbegrip van connecties over bedrijven heen (track-en-tracesystemen)
 - Cybersecurity
 - Internet of Things (IoT)
 - Automatische finetuning
 - Sensoren
 - Artificial intelligence
- Flexibel productieapparaat
 - Kleinere reeksen, kortere runs tot en met 'one piece flows'
 - Customization
 - Elektronische sturingen
- Efficiënter productie-apparaat
 - First time right
 - Doorlooptijdverkorting
 - Quick respons manufacturing
- Nieuwe producten en activiteiten (bv. montage van elektrische fietsen)
- Nieuwe productietechnieken (bv. additive manufacturing) en duurder productieapparaat
- Automatisatie
 - Inline (visie)sensorgebaseerde kwaliteitscontrole
 - Robotisatie
- Mobiele robots (AGV, AMR)
- Operator support systems (belang van User Experience (UX))
 - Decision support systems: beslissingshulpen zoals bv. light guides
 - Augmented reality/virtual reality
 - Cobots
 - Digitale werkinstructies
 - Human machine interfaces
 - Tablets
 - Digitale aansturing en terugkoppeling
- E-learning
- Digitalisering van HR-processen (bv. verlofaanvragen via online tool/app; digitale loonfiches, ...)

Het bovenstaand overzicht schetst de context waarin de maatwerkbedrijven zich situeren op het vlak van digitalisering en nieuwe technologieën. Het is één van de achtergronden die opportuniteiten, maar ook bedreigingen inhouden voor de sector, en die mee de aanleiding vormt voor de huidige prognose.

Er lijkt in de literatuur immers een consensus te bestaan dat activiteiten waarvoor maatwerkbedrijven in belangrijke mate instaan (met name routinematig werk) het meest vatbaar zijn voor automatisatie en dat de technologische en digitale innovaties misschien wel de grootste uitdagingen inhouden voor laaggekwalificeerde personen. Actie zal vereist zijn om te verzekeren dat onze (toekomstige) werknemers kunnen volgen.

Zoals de visietekst van Groep Maatwerk stelt, wil de sector het technologische innovatiepotentieel in elk geval omarmen. Groep Maatwerk heeft de ambitie om de paden te effenen voor de ontwikkeling en uitwisseling van vernieuwende technologische arbeidstoepassingen. Het concept van 'Factories of the Future' kan daarbij leidend en inspirerend zijn. We moeten ernaar streven ook als maatwerkbedrijven fabrieken van de toekomst te zijn.

Transitie 2: Circulaire en koolstofneutrale economie

Ook voor de transitie richting circulaire en koolstofneutrale economie, resulteerden het literatuuronderzoek, de bedrijfsbezoeken en de expertinterviews in een overzicht (zie mindmap bijlage 2) dat op 27 april 2021 werd getoetst en gevalideerd door de stuurgroep. De uitkomst wordt hieronder weergegeven.

- Circulaire economie
 - Vermijden van verspilling in de productieketen (zero waste, lean)
 - Korte keten – lokale productie
 - Eigen activiteit benaderen als deel van ketenverhaal
 - (Vraag naar) recuperatie producten en materialen (incl. afval)
 - Ontmanteling en demontage van materialen
 - Recyclagetechnologie
 - Papiergebaseerde verpakking als vervanger van kunststofgebaseerde verpakkingsopties
 - Vraag naar duurzame producten
- Koolstofneutraliteit
 - Gebruik en hergebruik van groene energie
 - Korte keten – lokale productie
 - Energie-efficiëntie
 - Beschikbaarheid of mogelijkheid van duurzame materialen en technologieën (groene kunststof, waterstoftechnologie)
- Meer draagvlak voor brede invulling van het concept 'meerwaarde' (inclusief bijdragen tot energie-efficiëntie, duurzame mobiliteit, work-life balance van medewerkers)
- Meer draagvlak voor branding op niveau van 'MVO', duurzaamheid, circulariteit en koolstofneutraliteit.

Transitie 3: Covid-19-crisis

Tot slot leverde het literatuuronderzoek, de bedrijfsbezoeken en de expertinterviews ook een overzicht op van de (verwachte) maatschappelijke impact op (middel)lange termijn van de covid-19-crisis (zie mindmap bijlage 2). Ook deze uitkomst werd op 27 april 2021 in de stuurgroep besproken en aangevuld. Hieronder de uiteindelijke lijst van invloeden die de stuurgroep valideerde.

- Telewerk
- Hygiënemaatregelen – social distancing
- Versnelde digitalisering van processen
- Belang van wendbaarheid en werkbaarheid komt meer op de voorgrond
- Impuls voor innovatieve arbeidsorganisatie (die wendbaarheid faciliteert)
- Veranderende consumptiepatronen (afhaalmaaltijden, mondmaskers, hygiënisch materiaal)
- Toename e-commerce (en gerelateerde diensten en producten, o.a. bepaalde verpakingsoplossingen, webwinkels)
- Hogere gevoeligheid ten aanzien van hygiënerisico's
- Meer lokale organisatie van de supply chain/korte keten

Zoals terugkerende elementen over de transitie heen suggereren (bv. korte keten), convergeert de impact van sommige transitie in dezelfde richting. Het is inmiddels meermaals aangestipt dat digitalisering en de groene transitie hand in hand gaan en dat de covid-19-crisis de transitie richting een meer digitale en circulaire economie vooral versneld heeft, eerder dan die disruptief te hebben bijgestuurd.

Business-scenario's

Business-scenario's refereren naar de *strategische keuzes* die maatwerkbedrijven kunnen maken om te anticiperen of te reageren op *externe trends of transities*. Deze keuzes bepalen hoe sectorspecifieke processen worden ingevuld en welke competentievereisten daaraan gekoppeld worden.

Op basis van het vooronderzoek werden negentien scenario's geformuleerd en voorgelegd aan de stuurgroep ter toetsing. De scenario's werden ingedeeld naargelang ze relevant leken voor de economische dan wel de maatschappelijke meerwaardecreatie of beide kernprocessen waar de maatwerkbedrijven voor instaan.

Business-scenario	Voor economische meerwaardecreatie	Voor maatschappelijke meerwaardecreatie
1. Aangepaste KPI's (op indiv. of teamniveau)	Ja	Ja
2. Aangepaste loopbaanbegeleiding		Ja
3. Aangepaste opleiding voorzien		Ja
4. Automatisatie /robotisatie (AVR, AMR)	Ja	Ja
5. Delen van leiderschap (jobcrafting)	Ja	Ja
6. Diversificatie product- en dienstaanbod	Ja	Ja
7. Eigen producten vermarkten	Ja	
8. Inzetten op (lokale) partnerschappen met andere bedrijven	Ja	Ja
9. Inzetten op aangepaste corporate branding	Ja	
10. Inzetten op flexibiliteit (agility) en vraaggericht produceren	Ja	
11. Meer (kwaliteits)controles voorzien	Ja	Ja
12. Menselijke operator ondersteuning voorzien (aangepaste begeleiding)		Ja
13. Nieuwe business- modellen	Ja	
14. Opsplitsen van processen in taken (jobcarving)	Ja	Ja
15. Schaalvergroting (via fusies en overnames)	Ja	Ja
16. Slimme specialisatie	Ja	Ja
17. Technologische operator ondersteuning (ergonomisch, cognitief) voorzien	Ja	Ja
18. Verbreding en/of verduurzaming telewerk	Ja	Ja

19. Wijzigen teamsamenstelling (o.a. inclusie validen)	Ja	Ja
--	----	----

De bovenstaande scenario's spreken voor zich. Dit is ook belangrijk: ze dienen immers door de gesprekspartners in de interviews in de detaillierende snel herkend te worden als keuze die de organisatie wel of juist niet overweegt.

Op basis van de bespreking met de stuurgroep werd dit lijstje nog uitgebreid met vier andere scenario's:

- Inspelen op individueel maatwerk
- Inspelen op reshoring (industriële activiteiten die terug naar West-Europa/Vlaanderen komen)
- Uitbouw enclave-activiteiten
- Vermarkten begeleidingsexpertise

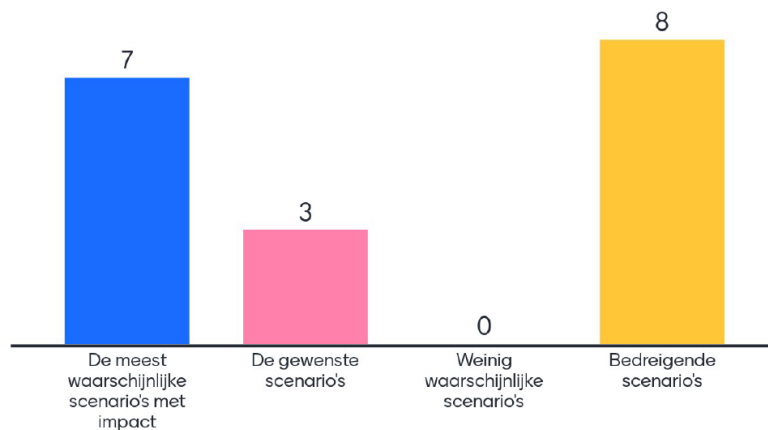
Het vermarkten van eigen producten werd gevat onder diversificatie van het product- en dienstenaanbod.

In eerdere competentieprognoses werden de gedetecteerde business-scenario's in de daaropvolgende detaillierende fase telkens op eenzelfde manier benut. Ze vormden een waaier aan opties waaruit de gesprekspartner een selectie moesten maken van scenario's die voor de eigen organisatie de komende tien jaar aan de orde zouden zijn en naar verwachting een impact zouden hebben op de competentienoden.

Groep Maatwerk overwoog echter ook andere mogelijkheden. Tegen de achtergrond van de covid-crisis die voor de meesten onder ons als een totale verrassing kwam en een hevige impact had, was er misschien wel draagvlak om niet (alleen) de meest waarschijnlijke scenario's met impact te verkennen, maar ook deze die minder waarschijnlijk waren. Immers, zelfs louter het reflecteren en zich verbeelden van mogelijke toekomst dragen bij tot de toekomstbestendigheid van ondernemingen. Daarnaast leek het ook verdedigbaar dat de prognose zou inzetten op gewenste scenario's, of daarentegen op bedreigende. Zo kon de studie de nieuwe verwachtingen in kaart brengen die nodig zouden zijn om tot een gewenste uitkomst te komen of om te anticiperen op een toekomst die men hoopt te kunnen vermijden. De vier opties werden via een Mentimeter voorgelegd aan de stuurgroepleden. De uitkomst van de peiling wordt hieronder weergegeven.

Welke scenario's moeten we zeker verdiepen?

Mentimeter



De bespreking van de uitkomst leidde ertoe dat ervoor werd gekozen om enerzijds de bedrijven te polsen omtrent verwachtingen in het verlengde van de meest waarschijnlijke scenario's met impact, maar om anderzijds ook een aantal potentieel bedreigende scenario's als verplicht te behandelen scenario's aan te duiden en erover te waken dat per interview minstens ook één van deze laatst genoemde scenario's aan bod kwam. De potentieel bedreigende scenario's kregen in het overzicht dat aan bedrijven werd voorgelegd, een sterretje. De scenario's met een sterretje zijn de volgende:

- Automatisatie/robotisatie (o.a. AVR, AMR)
- Diversificatie product- en dienstenaanbod
- Inspelen op individueel maatwerk
- Uitbouw van enclave-activiteiten
- Nieuwe business-modellen

DETAILLERENDE FASE: COMPETENTIEPROGNOSES

In deze fase werden de te verwachten competentiebehoeften voor drie processen in de diepte onderzocht.

De prognose verliep via zestien één-op-één interviews bij bedrijven. De uitkomsten van deze detaillierende interviews zijn opgenomen in dit rapport. Een meer gedetailleerde rapportage van de verschuivingen in competenties is gevat in fiches en een draaitabel.

Aanpak

In de detaillierende fase vonden zestien gestructureerde interviews plaats bij pionierende maatwerkbedrijven. In elk van de zestien interviews werd telkens ingezoomd op juist één proces. Twee interviews focusten op het proces ‘logistiek’, vier op ‘assemblage’ en tien op het proces ‘creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding’. Hieronder volgt per proces een overzicht van de bedrijven waarbij deze interviews doorgingen en de gesprekspartners:

Gesprekspartners voor het proces ‘assemblage’:

	Datum	Bedrijf	Gesprekspartners
1	13/07/21	Vlotter Maakbedrijf (Boom)	Bjorn Elewaut (bedrijfsleider)
2	14/07/21	WAAK (Kuurne)	Tim Vannieuwenhuysse (algemeen directeur) Koen Verbanck (HR business partner)
3	1/09/21	Demival (Deinze)	Hilde De Smet (personeelsafdeling) Jan Van Hoe (sociale dienst)
4	27/10/21	Ryhove (Gent)	Peter Leyman (directeur) Lieve De Clerck (personeelsdirecteur)

Gesprekspartners voor het proces ‘logistiek’:

	Datum	Bedrijf	Gesprekspartners
5	19/08/21	Reset (Heusden-Zolder)	Bruno Hendrickx (directeur) Ine Rayen (HR)
6	1/10/21	Nektari Campus Flexpack (Puurs)	Bruno De Maeyer (directeur) Laurent Lenaerts (logistiek en planning)

Gesprekspartners voor het proces ‘creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding’:

	Datum	Bedrijf	Gesprekspartners
7	6/07/21	Zonnehoeve Production (Nazareth)	Karliën Hubosch (directeur)
8	23/08/21	Mariasteen (Hooglede)	Koen Staelens (algemeen directeur) Stefaan Degryse (diensthoofd sociale dienst)
9	31/08/21	A-kwadraat (Turnhout)	Jan Boeckx (algemeen directeur) Rudi Van den Bergh (HR-directeur)
10	7/09/21	Mivas (Lier)	Frank Jansen (algemeen en personeelsdirecteur) Anke Vercammen (coördinerend begeleider psychosociale dienst)
11	9/09/21	Nektari Campus Flexpack (Puurs)	Wim Van Laer (verantwoordelijke productie) Robin Weyts (sociale dienst) Jan De Decker (verantwoordelijke personeel) Laurent Lenaerts (logistiek en planning)
12	15/09/21	AMAB (Zaventem)	Peter Vandenheulen (CEO) Mathias Mees (ergotherapeut)
13	20/10/21	OptimaT (Lichtervelde)	Hein Moerman (algemeen directeur) Marianne Deseure (financieel en HR-directeur)
14	21/10/21	Westlandia (Ieper)	Ignace De Ro (general manager) Jan Lernout (manager HR en sociaal beleid)

15	25/10/21	Bewel (Diepenbeek)	Annelies Bollens (VTO doelgroep) Stijn Toele (VTO doelgroep) Katrien Willot (sociaal beleid/sociale dienst) Erwin Vanderlinden (manager expertisecel) Liesje Schepens (VTO omkadering)
16	26/10/21	Ecoso (Mechelen)	Arjen Veltman (verantwoordelijke trajectbeleid/loopbaanbegeleiding/POP's)

De afspraken voor de interviews werden gemaakt door Marijke Stiers van Groep Maatwerk, de interviews zelf werden afgenomen door Johan Desseyen van Mpiris. Marijke Stiers of Stef De Cock van Groep Maatwerk waren ook aanwezig tijdens de interviews.

De interviews konden steeds fysiek plaatsvinden bij het bedrijf. Zoals uit bovenstaand overzicht blijkt, namen, op drie gesprekken na, telkens meerdere medewerkers of directieleden deel aan het gesprek. Dit leverde een interessante dynamiek op, die zowel voor de dataverzameling als voor het deelnemende maatwerkbedrijf als een meerwaarde werd ervaren. Het illustreert ook de interesse en engagement van de maatwerkbedrijven om actief aan de toekomst van de sector bij te dragen.

Er werd per interview anderhalf uur uitgetrokken. Geregeld nam een gesprek echter meer tijd in beslag of werd één en ander verder geïllustreerd via een aansluitend bedrijfsbezoek. Deze hielpen in dat geval om de boodschappen tijdens het interview beter te vatten en van context te voorzien.

Elk interview volgde een vast stramien.

Na een korte inleiding met uitleg over het onderzoek en de bedoeling van het gesprek (door de vertegenwoordiger van Groep Maatwerk), werd het proces dat besproken zou worden afgetoetst aan de hand van een vooraf gedefinieerde competentielijst (zie bijlage 3).

Vervolgens werd de lijst met business-scenario's voorgelegd die voortkwam uit het vooronderzoek (zie bijlage 4). De gesprekspartners werden gevraagd uit de lijst drie scenario's te kiezen die hen waarschijnlijk leken voor de komende tien jaar en waarvan ze verwachtten dat ze een belangrijke invloed zouden hebben op toekomstige competenties van hun medewerkers.

Het hart van het interview vormde vervolgens de bespreking van de concrete veranderingen die de gesprekspartners verwachtten voor de verschillende competenties die het proces vandaag vereiste. Impact kon te maken hebben met:

- Tijdsbesteding en takenpakket,
- Wat moet gebeuren (complexiteit, veranderlijkheid, ...),
- De context waarin de taak moet gebeuren
 - Fysiek (infrastructuur), sociaal (team – organisatiestructuur), qua arbeidsomstandigheden en -voorwaarden,
- De aan te wenden gereedschappen en hulpmiddelen, de te hanteren kwaliteitsstandaarden, de benodigde kennis en leeruitdagingen, de communicatiemiddelen, de voorzorgsmaatregelen, ...

Om te verzekeren dat de prognose ook inzicht leverde in de mogelijke impact van scenario's die Groep Maatwerk en de stuurgroep in het bijzonder benieuwden, werden een aantal van de scenario's voorzien van een sterretje. In elk interview diende minstens één scenario met een sterretje besproken te worden.

Bij de interviews over 'logistiek' en 'assemblage' werd het interview afgesloten met het toetsen van enkele grote lijnen uit eerdere competentieprognoses. Het betrof elf uitkomsten die inzichten

reflecteerden van reguliere bedrijven in de toekomstige competentienoden voor vergelijkbare processen. De lijst getoetste inzichten is opgenomen in bijlage 5.

Overzicht meest invloedrijke business-scenario's

Een eerste uitkomst van de competentieprognose is aldus een rangschikking van de business-scenario's naargelang ze door gesprekspartners gekozen werden omwille van hun verwachte impact op de toekomstige competentienoden. Onderstaande tabel geeft de business-scenario's weer die over alle processen heen het meest (meer dan 2 maal) door gesprekspartners werden aangewezen als te verwachten in de komende 10 jaar en met een belangrijke invloed op de competentievereisten. Het overzicht geeft dus niet per se de meest populaire business-scenario's voor de komende 10 jaar weer, maar wel deze die ook verwacht worden een belangrijke impact te hebben op de competentienoden voor één of meerdere van de drie processen waarop ingezoomd werd.

Overzicht van de meest gekozen scenario's over alle processen heen

Business scenario's	Aantal keer gekozen/behandeld
Technologische operator ondersteuning (ergonomisch, cognitief) voorzien	8
Diversificatie product- en dienst aanbod*	6
Automatisatie /robotisatie (AMR)*	6
Inzetten op (lokale) partnerschappen met andere bedrijven	6
Opsplitsen van processen in taken (jobcarving)	5
Wijzigen teamsamenstelling (o.a. inclusie validen)	4
Aangepaste opleiding voorzien	4
Delen van leiderschap (jobcrafting)	3
Slimme specialisatie	3
Inspelen op individueel maatwerk	3
Vermarkten begeleidingsexpertise	3
Uitbouw enclave activiteiten	3

Er is een spreiding van scenario's, wat te verklaren is door de vele mogelijke keuzes (22) en de variatie in bedrijven, maar toch steekt 'technologische operator ondersteuning voorzien' er met acht vermeldingen bovenuit. Verder valt op dat de scenario's waar de stuurgroep in het bijzonder benieuwd was naar hun impact vaak (spontaan) gekozen en behandeld werden.

Van de 22 scenario's zijn er 5 scenario's nooit gekozen:

- Aangepaste key performance indicators
- Meer kwaliteitscontroles voorzien
- Inzetten op flexibiliteit (agility) en vraaggericht produceren
- Inzetten op aangepaste corporate branding
- Verbreding en/of verduurzaming telewerk

Mogelijks zijn deze keuzes niet aan de orde in de komende 5 à 10 jaar of schatte men hiervoor in al de juiste competenties in huis te hebben. Sommige leunen echter ook dicht aan bij scenario's die wel gekozen werden. Het voorzien van kwaliteitscontroles en de nadruk op flexibiliteit kwamen bijvoorbeeld ook vaak aan bod in de gesprekken naar aanleiding van andere scenario's. 'Verbreding en/of verduurzaming van telewerk' wordt dan weer als weinig realistisch beschouwd door de eigenheid van de activiteiten en de begeleiding die de doelgroepmedewerkers nodig hebben.

Krachtlijnen per proces – competentieprognose – uitdagingen

Hieronder worden de voornaamste veranderingen op competentievlak, die daardoor aanleiding kunnen geven tot een mismatch tussen vraag en aanbod in competenties, opgesomd. De gedetecteerde uitdagingen worden weergegeven voor het proces 'Creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding' en voor gezamenlijk voor 'Assemblage' en 'Logistiek'. In de opsomming van de uitdagingen voor 'Assemblage' en 'Logistiek' maken we wel een onderscheid tussen veranderingen voor de doelgroepmedewerkers en veranderingen voor omkadering. Zoals zal blijken, zijn beide soms wel elkaars spiegelbeeld, of op een andere manier met elkaar gelinkt. Het overzicht van de krachtlijnen voor 'Assemblage' en 'Logistiek' sluit af met een evaluatie waarbij de resultaten van de prognose in de maatwerksector afgezet wordt tegen de verwachtingen die in reguliere sectoren in het vooruitzicht werden gesteld voor deze processen.

Het geheel van de knelpunten vormde de basis voor het actieplan.

Creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding'

- Focus op groeipotentieel benutten gaat van medewerkers **meer veranderbereidheid** en van omkadering meer **skills op vlak van coaching en verandermanagement** vergen.
- Focus op groeipotentieel (aangepaste opleiding en loopbaanbeleid) vraagt **betere screening van groeipotentieel** en **meer maatwerk bij koppeling met opleidingstrajecten**.
- **Skills voor interne kennisdeling** moeten sterker ontwikkeld worden om diversere populatie succesvol aangepast werk te bieden
- Diversere of wijzigende doelgroep en verwachting om rekening te houden met groeipotentieel impliceert **extra parameters om in rekening te brengen** bij het verkennen van opportuniteiten, het inschatten van (groei)potentieel, het samenstellen van teams en bij begeleiding.
- **Rolverdeling** tussen begeleider en doelgroepmedewerkers wordt mogelijks **meer ambigu** door sterkere doelgroepmedewerkers en meer gedeeld leiderschap.
- Het definiëren van verwachtingen wordt complexer als **niet enkel uitvoerend werk gedelegeerd** wordt.
- **Het opdelen van activiteiten en het passend inrichten van de werkpost is uitdagender** voor activiteiten die je zelf niet in huis hebt (je hebt meer nood aan kader).
- **Meer creativiteit, abstract denkvermogen en expertise in methodieken is nodig**, maar tegelijk moet de koppeling met de vloer blijvend worden gemaakt bij diversificatie activiteiten.
- **Ondersteuning** moet eventueel meer **op afstand en digitaal** gebeuren door uitbouw enclavewerk en individueel maatwerk.
- Innoveren op vlak van activiteiten vraagt kunnen **werken in projecten** (in wisselende teams, met minder structuur/processen als basis); open staan en om kunnen met verandering

- Evolueren van uitsluitend werkgever naar (deels) begeleider impliceert **compleet andere bril bij verkennen van opportuniteiten** (je zoekt/betreedt een andere markt).
- **Uniformisering en structurering** begeleiding en interne kennisdeling zullen verwachtingen gemakkelijker binnen bereik brengen, er zal meer houvast zijn (bv. verkennen commercialiseerbare activiteiten, inschatten van (groei)potentieel van medewerkers, het samenstellen van teams).
- **Ad hoc**, technisch **ondersteuningswerk** op de werkvloer **zal aan belang verliezen** door beter (gestructureerde) opleiding van doelgroepmedewerkers.

'Assemblage' en 'Logistiek'

Veranderingen voor de doelgroepmedewerker

- **Instructies** zullen **digitaal en interactief** aangereikt worden.
- **Instructie interface** zal niet enkel benut worden voor taakaansturing, maar ook **om betrokkenheid te verhogen** (hun bijdrage tot resultaat meer zichtbaar maken).
- **Complexere logistiek** voor aanvoer en afvoer producten door toename soorten assemblage (bv. door samengaan van MWB), wordt gecompenseerd door technologie 'Pick to light', GPS-begeleiding, ...
- (Verschuiving van manuele handelingen naar) benutten **(andere) machines en hulpmiddelen voor assemblage** (bv. cobot).
- **Beslissingsbevoegdheid wordt beter afgelijnd** door technologie die beslissingsmarge op maat van de medewerker definieert.
- Opmerken van gevaarlijke situaties en verbetermogelijkheden (stukje organisatie van het werk ook) zal niet langer de exclusieve verantwoordelijkheid van de omkadering zijn (door sterkere doelgroepmedewerkers) - > **omkadering wordt minder belastend**
- Van samenwerken in (relatief) homogene teams **naar samenwerken in diversere teams** (qua problematiek, maar ook qua expertise, omwille van technische specialisatie, door uitbouw enclaves, door interorganisatiesamenwerkingen omwille van partnerschappen).
- **Samenwerken** zal door specialisatie en gedeeld leiderschap ook vaker nodig zijn.
- **Bepaalde complexe of delicate interventies in het assemblageproces** (machines instellen, bepaalde controles, bepaalde bevoorrading, kwaliteitscontroles) zullen **aan doelgroepmedewerkers toevertrouwd** worden dankzij technologie (camera-controle, kaliber, scansystemen).
- **Werkvolumes worden voorspelbaarder** door structurele partnerschappen; **ruimtebeheer eenvoudiger**.
- Minder variatie in te verzorgen relaties, maar **relatief belang van elke individuele relatie neemt toe** (klantgerichtheid).

Veranderingen voor de omkadering

- **Meer nood aan technisch bekwame omkadering** om meer technologische/geautomatiseerde assemblage en digitalisering te kunnen ondersteunen – aansturen/ om machines te kunnen instellen.
- Opmerken van gevaarlijke situaties en verbetermogelijkheden (stukje organisatie van het werk ook) gaat niet de exclusieve verantwoordelijkheid van de omkadering meer zijn (door sterkere doelgroepmedewerkers) - > **omkadering wordt minder belastend**
- Van samenwerken in (relatief) homogene teams **naar samenwerken in diversere teams** (qua problematiek, maar ook qua expertise, omwille van technische specialisatie, door uitbouw enclaves, door interorganisatiesamenwerkingen omwille van partnerschappen).
- **Samenwerken** zal door specialisatie en gedeeld leiderschap **vaker nodig** zijn.
- Bepaalde complexe interventies in het assemblageproces (machines instellen, bepaalde controles, bepaalde bevoorrading) zullen **niet meer van omkadering verwacht worden**.
- Bepaalde kwaliteitscontroles zullen **aan doelgroepmedewerkers toevertrouwd** kunnen worden dankzij technologie (camera-controle, kaliber, scansystemen).
- Monitor/Omkadering moeten **openstaan voor verandering** en **vertrouwen hebben** in capaciteiten van de doelgroepmedewerkers om taken te delegeren.
- Organisatie moet competenties rond **verandermanagement** versterken om evoluties (in rolverdelingen, taakverwachtingen, flexibiliteit, evolutie samenstelling werknemerspopulatie) te beheren.
- **Belang van technische/procesexpertise bij omkadering zal afnemen** in verhouding tot belang van pedagogische begeleidingsexpertise (evalueren potentieel van medewerkers, groeipaden ontwerpen, ...).

Bovenstaande uitkomsten liggen in lijn met de uitkomsten van eerder onderzoek in de reguliere sector. Dat de overeenstemming groot is, blijkt ook uit de toetsing van de elf krachtlijnen uit eerder competentieprognoseonderzoek die aan het einde van elk interview nog gebeurde. Die krachtlijnen worden bijna volledig bijgetreden door de maatwerkbedrijven, zeker wat betreft de omkadering. Maar de evoluties zullen naar verwachting ook veranderingen impliceren voor de doelgroepmedewerkers. Dit lijkt in het bijzonder het geval voor de volgende punten:

- flexibiliteit, polyvalentie
- probleemoplossend vermogen
- benutten digitale tools (bv. voor documentatie productie)
- opnemen van verantwoordelijkheid

Het is echter belangrijk dat deze verwachtingen vanuit het perspectief van de maatwerkbedrijven niet betekenen dat de instroom van zwakkere profielen bedreigd wordt in collectief maatwerk. De sector blijft er in eerste instantie voor mensen die het verst van de reguliere arbeidsmarkt staan.

De prognose moet vooral de aandacht scherp maken voor mogelijke ontwikkelingen en aanleiding geven tot een reflectie over aanpakken om hier zo goed mogelijk op in te spelen (bv. via accentverschuivingen in onderwijs of een aangepast opleidingsbeleid tijdens de tewerkstelling).

Krachtlijnen gelinkt aan selectie van scenario's

Automatisering/robotisering

Eén van de scenario's die mee de aanleiding voor het onderzoek vormde, was de mogelijks bedreigende impact van automatisering en robotisering op de maatwerkbedrijven. De bezorgdheid was immers dat toenemende automatisatie en robotisering mogelijks de vraag naar eenvoudige, manuele arbeid waarvoor maatwerkbedrijven vandaag vaak instaan, zou doen verdwijnen. 'Automatisering en robotisering' werd dan ook door Groep Maatwerk en de stuurgroep van een sterretje voorzien, zodat het in elk geval voldoende behandeld zou worden tijdens de interviews.

In onderstaande tabel zijn de voornaamste invloeden op competenties die de respondenten in het verlenge van dat scenario verwachtten, opgelijst. Daaruit blijkt ook dat de sector automatisatie en robotisering niet zozeer als een bedreiging beschouwt, maar eerder als een opportuniteit.

Bovendien is men ervan overtuigd dat de vraag naar eenvoudige, manuele arbeid niet zal verdwijnen onder impuls van automatisering en robotisering. Men ziet daarentegen een aantal evoluties die de vraag naar dergelijk werk op peil zullen houden en zelfs doen toenemen:

- Reshoring
- Circulaire economie
- Manuele assemblage is vaak een noodzakelijke, voorafgaandelijke stap bij nieuwe producten alvorens op te schalen en te automatiseren. Zolang er geïnnoveerd wordt, zal er dus vraag zijn naar manuele assemblage in de aanloop naar eventuele opschaling en automatisatie.
- Opvangen arbeidskrachte: reguliere bedrijven kampen met personeelstekorten, waardoor ze zich toeleggen op hun core business. Het uitbesteden van eenvoudig, manueel werk is daarvan vaak het gevolg.

De respondenten besluiten dus dat eenvoudige, menselijke arbeid niet overbodig zal worden en integendeel onmisbaar zal blijven.

1	Vraagt skills op vlak van verandermanagement en leiderschap om doelgroepmedewerkers mee te krijgen; werk is niet per se moeilijker, maar wel anders.
2	Meer focus bij omkadering op potentieel van medewerkers, op groeivermogen, maar ook belang van geduld wordt groter.
3	Verlaagt taal-, ergonomische, fysieke, en andere competentiedrempels voor bepaalde jobs verlagen (door gebruik van kleurcodes, geautomatiseerde documentatie, kwaliteitscontrole, transporten).
4	Meer nood aan technisch bekwame omkadering om meer technologische/geautomatiseerde assemblage en digitalisering te kunnen ondersteunen – aansturen/ om machines te kunnen instellen.

Uitbouw enclave-activiteiten

Onderstaande tabel lijst de voornaamste invloeden op competenties op die die de gesprekspartners aanhaalden in het verlengde van de uitbouw van enclave-activiteiten. Ook dit scenario kreeg door Groep Maatwerk en de stuurgroep een sterretje zodat ook in verband met dit scenario minstens voldoende respons verzameld zou worden.

1	Eigen werk organiseren is complexer bij (nieuwe) enclaves; deze complexere competentieverwachting ligt dus rechtstreeks in verlengde van uitbouw enclave-activiteiten.
2	Kunnen opmerken van gevaarlijke situaties en verbetermogelijkheden zal strategisch belangrijker worden en meer aangesproken worden bij uitbouw enclaves.
3	De context (in het bijzonder de locatie) waarin alle competenties gerealiseerd moeten kunnen worden, verandert; men moet de kennis, vaardigheden en attitudes zelfs contextonafhankelijk in resultaten kunnen omzetten.
4	Begeleiding vanop locatie/gedigitaliseerd
5	Vraagt van de doelgroepmedewerker nieuwe competentie op vlak van mobiliteit.

ACTIEPLAN – FASE 2

TOTSTANDKOMING VAN HET ACTIEPLAN

Dit actieplan kwam tot stand via verschillende overleg- en feedbackmomenten:

- Het actieplan was geagendeerd op stuurgroepbijeenkomst 4 (9 november) en 5 (30 november).
 - De vierde stuurgroepbijeenkomst nam de vorm van een workshop aan. Op basis van een presentatie van de resultaten van de detaillierende fase en van de contouren van een fase 2-project, werden de hoofdlijnen van het actieplan uitgezet.
 - In voorbereiding op de afsluitende stuurgroepbijeenkomst werden deze suggesties vertaald in een draft actieplan. De bespreking van dit ontwerp en het inwinnen van het advies hieromtrent vanwege de stuurgroep vormde de inhoud van deze laatste vergadering. Dit liet ons toe het actieplan af te werken en ook de voorbereidingsvragen voor de pitch te vervolledigen. De slotvergadering leverde ook engagementen op van stuurgroepleden naar hun betrokkenheid toe in fase 2.

Activiteit 1: Lerend Netwerk

Verantwoordelijkheid:

- Groep Maatwerk

Rollen en taakverdeling:

- Praktische organisatie en coördinatie Lerend Netwerk; synthese 'lessons learned': Groep Maatwerk
- Inhoudelijke voeding van het Lerend Netwerk vanuit het fase 1-onderzoek; synthese 'lessons learned': Mpiris
- Voorbereiding sessie-opbouw en procesbegeleiding (tijdens sessies en via opvolging 'huiswerk'): te bepalen externe dienstverlener

Deelstappen

- 1.1. Voorbereiding sessies Lerend Netwerk
- 1.2. Bijeenkomsten Lerend Netwerk (incl. online kick-off)
- 1.3. Opvolging 'huiswerk' bij deelnemers Lerend Netwerk
- 1.4. Synthese 'lessons learned'

Deelnemers

- Acht maatwerkbedrijven
 - Bij het gekozen aantal werd rekening gehouden met de mogelijkheid dat fysieke bijeenkomsten met veel personen in coronatijden extra moeilijk te organiseren zijn en dat interactie met veel personen op online platforms (waarnaar, naargelang de coronasituatie, mogelijks moet uitgeweken) moeilijker is. Tegelijk wil Groep Maatwerk corona niet als excuus inroepen om de ambitie met betrekking tot het Lerend Netwerk al te zeer te reduceren.
- Elk deelnemend maatwerkbedrijf vaardigt twee vertegenwoordigers af per sessie
 - Eén vaste vertegenwoordiger (in principe directielid of HR-verantwoordelijke)
 - Eén eventueel wisselende vertegenwoordiger die aansluit naargelang het thema
 - Groep Maatwerk houdt er, afgaande ook op de ervaringen van andere organisaties in de stuurgroep, evenwel rekening mee dat in de realiteit mogelijks toch niet steeds 16 deelnemers aanwezig zullen zijn. Zelfs ingeval van eventuele verontschuldigheden garandeert het vooropgestelde deelnemersaantal echter dat steeds een voldoende grote groep aanwezig zal zijn om waardevolle interactie mogelijk te maken.
- De deelnemende bedrijven worden in eerste instantie gerekruteerd uit de groep bedrijven die reeds als gesprekspartner fungeerde in de detaillierende stap in het fase 1-project. Vanuit hun betrokkenheid bij het onderzoek kunnen deze bedrijven de toegevoegde waarde van een lerend netwerk in het verlengde van de studie goed inschatten. Bovendien impliceert hun betrokkenheid bij fase 1 dat ze gelden als voorlopers of toekomstgeörienteerde bedrijven. Qua maturiteit sluiten ze dus relatief op elkaar aan, hetgeen een belangrijke voorwaarde is om de gewenste dynamiek van wederzijdse uitwisseling te verkrijgen in het Lerend Netwerk.
- Voor het overige wordt er vooral naar variatie in de groep deelnemende bedrijven gestreefd. De variatie wordt gezocht in de activiteiten waarvoor ze instaan, in de grootte van de ondernemingen en in de regio waar ze gevestigd zijn. We waken er ook over dat niet alleen in

het traditionele netwerk van Groep Maatwerk gerekruteerd wordt (de voormalige Beschutte Werkplaatsen), maar dat ook minstens één voormalige Sociale Werkplaats vertegenwoordigd is.

- Het streven naar betrokkenheid van organisaties buiten het eigen netwerk wordt ook concreet gemaakt in:
 - Uitnodiging van niet-lidbedrijven om good practices te presenteren (bv. een sociale werkplaats uit Nederland, Wallonië of Brussel; een bedrijf uit de voedingsindustrie, ...)
 - Indien mogelijk, het openstellen van de informatieve luiken van de sessies 1, 2 en 3 (presentatieluiken + bezoek) voor een ruimere groep stakeholders (o.a. onderwijs, VDAB, GTB, ...)
- Gezien het aanzienlijke engagement dat verwacht wordt van deelnemende bedrijven geldt als voorwaarde voor deelname een door de directie onderschreven engagementsverklaring. Zo willen we uitval doorheen het traject vermijden.
- In voorbereiding van de projectaanvraag voor fase 2 werden reeds engagements verzameld van zeven maatwerkbedrijven (zie digitale archiefruimte).
 - A-kwadraat
 - Bewel
 - Demival
 - Nektari
 - OptimaT
 - Reset (voormalige sociale werkplaats)
 - Westlandia
- Hun motivatiebrieven – engagementsverklaringen illustreren de mobiliserende kracht van Groep Maatwerk en van het project en bewijzen dat het objectief van acht deelnemende bedrijven binnen handbereik ligt.
- Tussen januari en februari zal Groep Maatwerk verder rekruteren om de resterende plaatsen in het Lerend Netwerk in te vullen.

Praktisch

- Er worden vier volwaardige sessies voorzien, voorafgegaan door een online kick-off moment. Na de sessies ontmoeten de deelnemers elkaar ook opnieuw op het slotevent (zie 2.7.)
- De sessies worden zo mogelijk fysiek georganiseerd, bij voorkeur bij één van de deelnemende organisaties of bij een niet-deelnemer die een best practice presenteert en ook een rondleiding ter plaatse kan organiseren.
- Indien de sessies op locatie worden georganiseerd, zullen ze een volledige dag in beslag nemen. Indien ze niet gecombineerd worden met een plaatsbezoek, zullen ze zich beperken tot een halve dag.

Programma per sessie

- Online kick-off (maart)
 - Eerste kennismaking
 - Toelichting van de doelstellingen en het voorziene programma (met opties) van het Lerend Netwerk
 - Inwinnen van feedback op het voorziene programma en de opties zodat waar mogelijk gesleuteld kan worden aan de inhoud en aanpak in functie van de interesse van de deelnemers.

- Sessie 1 (april – na Paasvakantie) – Sessie 2 (juni) – Sessie 3 (september)
 - Doorheen elke sessie vormt de competentie ‘veranderingsmanagement’ de horizontale as, die alles verbindt en ondersteunt.
 - Per sessie wordt ingezoomd op één (verticaal) thema. Deze thema’s kunnen (een cluster van) nieuwe competentieverwachtingen, (een cluster van) business-scenario’s, of een proces zijn.
 - Elke sessie begint met een toelichting van de onderzoeksbevindingen met betrekking tot het verticale thema.
 - De procesbegeleider kadert de bevindingen vervolgens op de horizontale as ‘veranderingsmanagement’.
 - Elke sessie presenteert ook een ‘praktijkvoorbeeld’ van hoe kan ingespeeld worden op de besproken uitdagingen (bij voorkeur gebracht door een betrokkene bij de praktijk). De praktijk kan afkomstig zijn van één van de deelnemende organisaties, van de gastorganisatie of van een derde partij die wordt uitgenodigd. Uit de bespreking met de stuurgroep van dit idee is meegenomen dat het ‘praktijkvoorbeeld’ niet per se good of best practice hoeft te zijn, maar evengoed mogelijke valkuilen van aanpakken mag illustreren.
 - Vanuit enerzijds de gekaderde bevindingen uit het onderzoek en de gepresenteerde good practice, wordt aan de hand van nader te bepalen oefeningen onderling uitgewisseld tussen de deelnemers. Twee vragen staan daarbij centraal:
 - In welke mate zijn de bevindingen van toepassing in de eigen organisatie?
 - Hoe kan de eigen organisatie inspelen op de gedetecteerde uitdagingen?
 - Indien ter plaatse, wordt in het sessieprogramma ook een plaatsbezoek voorzien. Indien mogelijk worden daarbij competentie-uitdagingen of initiatieven om erop in te spelen geïllustreerd.
 - De deelnemers krijgen ‘huiswerk’ mee. Ze dienen omtrent het thema waarrond gewerkt werd, één of meerdere acties formuleren waartoe de organisatie zich wil engageren om meer future proof te worden.
 - Tijdens de sessie in april wordt ook nog veel tijd besteed aan kennismaking, vertrouwen scheppen, veiligheid creëren
 - De informatieve luiken van de sessies (presentatieluiken + bezoek) zullen opengesteld worden voor een ruimere groep stakeholders (onderwijs, VDAB/GTB, maatwerkbedrijven voor wie een engagement in het lerend netwerk te ver gaat). Hun interesse in het Lerend Netwerk bleek onder meer in de stuurgroep. Door hun toegang echter te beperken tot de informatieve luiken, wordt vermeden dat ze als ‘waarnemer’ de beoogde interactie tussen deelnemende bedrijven die een besloten en veilige groepscontext vraagt, zouden verhinderen.
- Sessie 4 (november)
 - Elke deelnemende organisatie presenteert het eigen actieplan.
 - Andere deelnemers en begeleiding reflecteren en geven feedback op de gepresenteerde plannen.

Opvolging 'huiswerk'

- Tussen de sessies door neemt de procesbegeleider minstens 1 keer persoonlijk contact op met deelnemers om te polsen naar de status van hun 'huiswerk'. Daarbij wordt minstens gepolst naar eventuele knelpunten en worden zo mogelijk ad hoc suggesties gedaan om hiermee om te gaan. De opvolging geldt daarom als ondersteuning van de deelnemers bij het maken van hun 'huiswerk', maar evengoed als kritische peiling naar de effectiviteit van de sessies om de invulling ervan voor het vervolg zo nodig te kunnen bijsturen.

Output

- Actieplan per deelnemend bedrijf:
 - Na sessie 1, 2 en 3 krijgen de deelnemers huiswerk mee. Ze dienen omtrent het thema waarrond gewerkt werd één of meerdere acties formuleren waartoe de organisatie zich wil engageren om meer future proof te worden. Via de één-op-één opvolging van de deelnemers door de procesbegeleider na de respectievelijke sessies wordt verzekerd dat zo gaandeweg doorheen de looptijd van het Lerend Netwerk doordachte en gedragen acties worden geformuleerd door elke deelnemende organisatie.
 - De peer review tijdens sessie 4 draagt daar eveneens toe bij: enerzijds creëert de review een gezonde groepsdruk die de deelnemers aanmoedigt om ambitie te tonen in hun actieplan, anderzijds biedt de review een bijkomende kans op het plan bij te sturen vanuit de feedback van de peers, die valkuilen en aandachtspunten, bijkomende kansen en suggesties kunnen aanbrengen.
- Lessons learned
 - De verschillende aspecten van het Lerend Netwerk worden doorheen het hele traject systematisch en kritisch opgevolgd. Daarbij wordt minstens aandacht besteed aan:
 - Profiel van de deelnemende bedrijven en personen: maturiteit, positie, diversiteit, motivatie en engagement
 - Programma van het Lerend Netwerk: aantal, spreiding en locatie/medium van de sessies, agenda per sessie, samenhang tussen de sessies, oefeningen en leerervaringen
 - Opvolging van de deelnemers
 - Output: actieplannen, competentie-opbouw bij de deelnemers en engagementen
 - Na de laatste sessie worden de bevindingen die doorheen het traject werden bijgehouden, gebundeld en gesynthetiseerd. Ze worden tevens vertaald in aanbevelingen voor eventueel volgende edities van het Lerend Netwerk.
- Inspirerende verhalen van deelnemers
 - Op het slotevent (zie punt 2.7.) en in de WerkVormen (zie punt 2.6.) zullen de deelnemers aan het Lerend Netwerk uitgenodigd worden om hun (leer)ervaringen doorheen het traject via presentaties en getuigenissen te delen met andere bedrijven. Groep Maatwerk wil op die manier het Lerend Netwerk ook benutten als sensibiliseringstool en aanknopingspunt om in het verlengde ervan nog meer bedrijven

te inspireren en te mobiliseren om actie te ondernemen en zich nog beter voor te bereiden op de competentie-uitdagingen van morgen.

Activiteit 2: Communicatieprogramma uitrollen

Verantwoordelijkheid

- Groep Maatwerk

Rollen en taakverdeling:

- Interne coördinatie en uitvoering van het programma: Groep Maatwerk
 - Algemene coördinatie: Marijke Stiers
 - Redactiewerk en publicaties: communicatieverantwoordelijke
 - Eventorganisatie: communicatieverantwoordelijke
- Inhoudelijk ondersteuning en toetsing communicatie-inhoud aan onderzoeksbevindingen: Mpiris
- Naargelang de specifieke deelstap kunnen ook andere stakeholders een rol opnemen. Deze en hun rol worden desgevallend vermeld bij de bespreking per deelstap.
- Externe opvolging: Stuurgroep (zie Activiteit 3)

Deelstappen

- 2.1. Aankondiging en publicatie van het onderzoeksrapport
- 2.2. Drie (video) podcasts
- 2.3. Infosessie voor lesgevers in opleidingen voor (toekomstige) monitoren
- 2.4. Ondersteuning bij de communicatie naar maatwerkers en monitoren in maatwerkbedrijven die deel uitmaken van het Lerend Netwerk
- 2.5. Ondersteuning van de communicatie die de netten willen voorzien voor toekomstige maatwerkers en ouders, en voor leerkrachten in het Buitengewoon Onderwijs (OV2)
- 2.6. Themanummer 'Werkvormen'
- 2.7. Slotevent

Doelgroepen

Activiteit 2 is de uitrol van een omvattend, gestructureerd communicatieprogramma om de verschillende belanghebbenden gericht, doorheen de projectdoorlooptijd en met een op hun profiel afgestemde boodschap te bereiken. We onderscheiden de volgende doelgroepen en boodschappen:

- **Toekomstige maatwerkers:** Leerlingen in het buitengewoon onderwijs (OV2) en hun ouders, en werkzoekenden die in aanmerking komen voor tewerkstelling als doelgroepmedewerker dienen een correct eigentijds en future proof beeld te krijgen van een maatwerkbedrijf en de arbeidscontext (activiteiten, infrastructuur en tools, mate van ondersteuning/autonomie en ontplooiingskansen) die hen daar wacht.
- **Maatwerkers tewerkgesteld in organisaties die deelnemen aan het Lerend Netwerk:** Deze doelgroep krijgt een boodschap die focust op de kansen en gelegenheid tot zelfontplooiing die de toekomst brengt. De resultaten uit de studie en voorbeelden die in het Lerend Netwerk naar voren komen, geven concreet gestalte aan deze boodschap. De communicatie naar maatwerkers beperkt zich tot diegenen die werken bij deelnemers aan het Lerend Netwerk. Het is immers belangrijk dat de in het vooruitzicht gestelde kansen effectief zullen gecreëerd worden en dat vragen die ontstaan naar aanleiding van de communicatie passend beantwoord kunnen worden. Bij de deelnemers van het Lerend Netwerk kan dit min of meer verzekerd

worden. Mocht een communicatie naar maatwerkers minder in de context van specifieke organisaties gebeuren, bestaat het risico dat de boodschap ook onzekerheid en ongerustheid doet ontstaan wat uiteraard absoluut vermeden moet worden. Indirect zullen maatwerkers op termijn ook bereikt worden en de hoogte gesteld worden van nieuwe competentieverwachtingen via een aangepast opleidingsaanbod dat de vormingsfondsen uitwerken in het kader van de relance-maatregelen.

- **Monitoren en begeleiders op de werkvloer in organisaties die deelnemen aan het Lerend Netwerk:** Deze doelgroep krijgt net als de maatwerkers zelf een boodschap die focust op kansen die de nieuwe ontwikkelingen bieden en die ongerustheid over de impact van technologie wegneemt. Geruststellen kan door de te verwachten impact van technologie te vertalen in de concrete invloed die ervan te verwachten is in hun job. Door het behapbaar te maken moet ook duidelijk worden dat technologie in de sector steeds ondersteunend zal ingezet worden en met de bedoeling om extra kansen te bieden en niet moet beschouwd worden als een fenomeen dat jobs bedreigt en mensen overbodig maakt. De communicatie naar monitoren en begeleiders zal zich uitsluitend richten op diegenen die tewerkgesteld zijn bij deelnemers aan het Lerend Netwerk. Groep Maatwerk durft er bij die deelnemers voor instaan dat de in het vooruitzicht gestelde kansen zullen gecreëerd worden en dat vragen die ontstaan naar aanleiding van de communicatie passend zullen beantwoord worden. Dit geldt als een belangrijke voorwaarde, zoniet kan de communicatie immers een averechts effect hebben. Indirect zullen monitoren op termijn ook bereikt worden en de hoogte gesteld worden van nieuwe competentieverwachtingen via de monitorencursussen voor beginnende begeleiders, waarvan de lesgevers op de hoogte gebracht zullen worden van de uitkomsten van de studie.
- **Directies en middenkader (o.a. HR-verantwoordelijken) van de maatwerkbedrijven:** Deze doelgroep moet vooral geïnformeerd worden over onderzoeksbevindingen uit fase 1 en hoe ze ontsloten worden; ze moeten ook overtuigd worden dat actie noodzakelijk is om gewapend te zijn voor de toekomst; tegelijk moet geïllustreerd worden dat effectieve acties haalbaar en realistisch zijn.
- **Onderwijs – en opleidingsverstrekkers/arbeidsbemiddelaars (VDAB, GTB):** De communicatie naar deze intermediairen moet hen meer inzicht verschaffen in de ontwikkelingen die op vlak van context en ermee samenhangende competentienoden te verwachten zijn in de sector. Zo worden ze ondersteund in het voorbereiden van (toekomstige) medewerkers op de job die hen wacht in het maatwerkbedrijf. Waar nodig moet de communicatie hen ook uitdagen om hun opleidingen en lesinhoud aan te passen aan de nieuwe verwachtingen.
- **Klanten en enclavewerkgevers:** Het informeren van (potentiële) klanten over de ontwikkelingen binnen het maatwerk kan de perceptie ten aanzien van de sector bijsturen. De communicatie moet daarom benadrukken welke ontwikkelingen de maatwerkbedrijven voorzien om in de toekomst (moeilijker) werk toch binnen het bereik van de doelgroep te brengen. De communicatie ten aanzien van deze doelgroep heeft daarom in eerste instantie een marketingdoelstelling.

Overzicht van de verschillende acties

Het programma bestaat uit een reeks kleinschalige en triggerende impulsen doorheen het jaar die culminereren in een grootser opgezet slotevent in december. De brede rekrutering voor het slotevent en

de ondersteuning ervan met een schriftelijke publicatie over hetzelfde thema die parallel wordt uitgegeven, moet de impact van het slotevent maximaliseren.

2.1. Aankondiging en publicatie van het onderzoeksrapport (april)

- Primaire doelgroep
 - Directies en stafmedewerkers (onder wie HR-verantwoordelijken) van MWB
 - De bredere groep van stakeholders (die vertegenwoordigd zijn in de stuurgroep)
- Doel
 - Informeren over afronding fase 1 en ontsluiten van de onderzoeksbevindingen
- Media
 - Website Groep Maatwerk
 - Aankondiging op (social) media van Groep Maatwerk
 - Mailing naar deelnemers aan het onderzoek met link naar publicatie

2.2. Drie (video) podcasts (mei, september, november)

- Doelpubliek
 - Directies en stafmedewerkers (onder wie HR-verantwoordelijken) van MWB
 - Het bredere publiek van de bewuste podcast-kanalen
- Doel
 - Informeren over onderzoeksbevindingen
 - Sensibiliseren dat actie noodzakelijk is om gewapend te zijn voor de toekomst
 - Inspireren tot actie door te illustreren dat effectieve acties haalbaar en realistisch zijn
 - Toekomstgeoriënteerd profiel van de sector uitdragen
 - Informeren over beschikbare onderzoeksresultaten (zie 2.1.) en aankomend slotevent (zie 2.7.)
- Aanvullende acties
 - Aankondiging op website en (social) media van Groep Maatwerk
- Motivatie
 - (Video) podcasts gelden als een manier om, laagdrempeliger dan een webinar en volledig coronaproof, een breed publiek te bereiken. Aangezien podcasts ook na hun release beschikbaar blijven (asynchroon medium), kunnen ze op latere tijdstippen ook opnieuw gelanceerd worden.
 - De drie podcasts kunnen tevens als trigger gebruikt worden om de interesse voor de publicatie en het slotevent te vergroten.
- Hoe?
 - Voor productie en verspreiding zal samengewerkt worden met bestaande podcastkanalen, die steeds op zoek zijn naar waardevolle content
 - Hallo Innovatie (www.halloinnovatie.be)
 - Vlaio Podcast (soundcloud.com)
 - Acerta Podcast (www.acerta.be/nl/insightful-hr-downloads/podcasts)
 - GTB/Over de drempel (www.gtb.be/over-de-drempel)
 - Podcast ZigZa HR (zigzaghr.be/hr-podcast)
 - ...
 - Getuigenissen, interviewformat, ...

2.3. Infosessie voor lesgevers in opleidingen voor (toekomstige) monitoren (september)

- Doelgroep
 - Lesgevers in de opleiding van Groep Maatwerk voor beginnende monitoren
- Doel
 - Meer inzicht verschaffen in de ontwikkelingen die op vlak van context en ermee samenhangende competentienoden te verwachten zijn in de sector op basis van het onderzoek
 - Zorgen dat lesgevers die extra inzichten meenemen in hun opleidingssessies

2.4. Ondersteuning bij de communicatie naar maatwerkers en monitoren in maatwerkbedrijven die deel uitmaken van het Lerend Netwerk

- Doel
 - Maatwerkbedrijven aanmoedigen en inhoudelijk en procesmatig ondersteunen in het informeren van maatwerkers en monitoren over de voor hen relevante uitkomsten van de studie
- De ondersteuning wordt geleverd door Groep Maatwerk, de procesbegeleider die het Lerend Netwerk ondersteunt en Mpiris, wat betreft de inhoud van de communicatie. De communicatie gebeurt door de deelnemende MWB zelf.
- De syndicale vertegenwoordigers in de stuurgroep hebben aangegeven bereid te zijn hierin ook een rol op te nemen.
- Timing hangt af van de keuzes van de MWB, maar ten vroegste na de tweede sessie van het Lerend Netwerk.

2.5. Ondersteuning van de communicatie die de netten willen voorzien voor toekomstige maatwerkers en ouders, en voor leerkrachten in het Buitengewoon Onderwijs (OV2)

- Doel
 - Een correct eigentijds en future proof beeld geven van een maatwerkbedrijf en de arbeidscontext (activiteiten, infrastructuur en tools, mate van ondersteuning/autonomie en ontplooiingskansen) die daar wacht.
- De ondersteuning wordt geleverd door Groep Maatwerk en Mpiris, wat betreft de inhoud.
- De communicatie zelf gebeurt door de netten, met name via een update van de brochure 'OV2'.
- Timing nog te bepalen in overleg met de netten, vermoedelijk tussen mei en november, met uitzondering van de zomervakantie.

2.6. Themanummer 'WerkVormen'

- Groep Maatwerk zal haar ledenblad 'WerkVormen' in december 2022 integraal wijden aan de toekomstige competentienoden waaraan de sector zich mag verwachten en hoe bedrijven en medewerkers zich daarop kunnen voorbereiden.
- Het themanummer zal na afloop van het slotevent ook aan de deelnemers worden meegegeven.
- In het nummer zullen minstens de volgende elementen voorzien worden:
 - Markante uitkomsten uit de onderzoeksfase

- Getuigenissen van deelnemers aan het Lerend Netwerk
- Inspirerende praktijken van binnen en buiten de sector over hoe kan ingespeeld worden op de competentie-uitdagingen

2.7. Slotevent

- Doelpubliek
 - Management en middenkader van MWB
 - Onderwijsverstrekkers, VDAB, GTB
 - Andere stakeholders vertegenwoordigd in de stuurgroep
- Aanzet tot programma
 - Markante uitkomsten uit de onderzoeksfase
 - Getuigenissen van deelnemers aan het Lerend Netwerk
 - Inspirerende praktijken van binnen en buiten de sector over hoe kan ingespeeld worden op de competentie-uitdagingen
 - Workshop 'future thinking' op basis van de interviewmethodiek uit fase 1
 - Update over andere vervolgtacties op de prognose: bv. verderzetting Lerende Netwerken (met nieuwe reeks deelnemers), eventuele projectaanvraag n.a.v. te verwachten ESF-oproep rond opleidingsportfolio's, ...)
- Het programma zal vermoedelijk enkele parallele workshops voorzien zodat, naast het plenaire gedeelte, zo veel mogelijk kan ingespeeld worden op specifieke interesses en verwachtingen van het diverse doelpubliek.
- Indien mogelijk (coronagewijs) zal geopteerd worden voor een fysiek event, op een nog nader te bepalen centrale, gemakkelijk te bereiken locatie.

Activiteit 3: Opvolging van het actieplan door stuurgroep

- Doel
 - Opvolging en evaluatie fase 2 (o.a. lessons learned)
 - Vooruitblikken en inspireren omtrent vervolg na fase 2 (bv. verderzetting Lerende Netwerken (met nieuwe reeks deelnemers), eventuele projectaanvraag n.a.v. te verwachten ESF-oproep rond opleidingsportfolio's, ...)
- Vergadermomenten
 - maart
 - juni
 - oktober
- De volgende organisaties engageerden zich op de stuurgroepvergadering van 30/11 voor een verderzetting:
 - ACV Bie
 - ACV Puls
 - AHOVOKS
 - DWSE
 - GO!
 - GTB
 - Katholiek Onderwijs Vlaanderen
 - Lichtwerk
 - VDAB
 - VIVO
- Daarnaast engageren Flanders' Food en VIVO zich om hun ervaring en expertise met Lerende Netwerken toegankelijk te stellen voor Groep Maatwerk bij de uitwerking van 'Activiteit 1'.

BIJLAGES

Bijlage 1: Samenstelling stuurgroep

Gedurende de volledige looptijd van het project werd het onderzoek gevolgd en begeleid door een stuurgroep. Daartoe kwam deze vergadering vijf keer samen:

- 9 februari 2021
- 27 april 2021
- 14 september 2021
- 9 november 2021
- 30 november 2021

Op de bijeenkomsten werd het uitgevoerde werk telkens gerapporteerd en werd vooruitgeblikt naar de komende projectstap. De stuurgroep stuurde waar nodig de resultaten of de aanpak bij en valideerde finaal het geleverde werk. De stuurgroep speelde tevens een belangrijke rol in het vertalen van de prognoseresultaten in het actieplan.

Deze stuurgroep bestond naast de promotor uit diverse stakeholders, waaronder organisaties/bedrijven met zicht op innovatieve ontwikkelingen, innovatieactoren, partners die aan de slag kunnen gaan met competentienoden en noden op vlak van arbeidsorganisatie die uit het onderzoek komen, sociale partners en relevante beleidsactoren.

Hieronder stellen we de verschillende stakeholders en hun vertegenwoordiger in de stuurgroep kort voor:

1. Organisaties/bedrijven met zicht op innovatieve ontwikkelingen

➤ Lichtwerk

- Lichtwerk ondersteunt maatwerkbedrijven, de maakindustrie en vormingscentra bij de implementatie van slimme assistieve productietechnologie zoals Light Guide Systems™ en cobots. Hun innovatieve aanpak en oplossingen zijn toepasbaar in alle sectoren en reguliere bedrijven, als permanente ondersteuning of als training. Ze zorgen voor advies, infrastructuur én opleiding.
- Vertegenwoordiger: Lieven Bossuyt, directeur

2. Innovatieactoren (kennisinstellingen, universiteiten,...);

➤ Flanders' Food

- Flanders' FOOD is de speerpuntcluster voor de agro- en voedingsindustrie in Vlaanderen. Ze hebben vanuit die positie een goed zicht op innovaties in de voedingsnijverheid. Aangezien veel maatwerkbedrijven zich inschakelen in de meerwaardeketen van de voedingsindustrie lijken ze dus een interessante partner om onze sector te informeren over op til zijnde veranderingen en toe te passen innovaties. Tegelijk rondde Flanders' FOOD in 2018 een competentieprognose onderzoek af, die een aantal processen en evoluties die ook in onze sector aan de orde zijn, detailleert.

- Vertegenwoordiger: Veerle De Graef, programma manager & Karl Boumans, innovatiemanager
- Antwerp Management School (AMS)
 - AMS is een opleidingsverstrekker en onderzoeksinstituut met een focus op het domein management, op het snijvlak van academische kennis en praktijk.
 - Vertegenwoordiger: Peggy De Prins, professor duurzame HRM
- UCLL
 - UCLL is een hogeschool actief in de interessegebieden lerarenopleiding, management, technologie, gezondheid en welzijn en combineert haar onderwijsopdracht met praktijkgericht onderzoek en dienstverlening.
 - Vertegenwoordiger: Eva Wuyts (onderzoeker Expertisecentrum Smart Organisations)

3. Partners die aan de slag kunnen gaan met competentienoden en noden op vlak van arbeidsorganisatie die uit het onderzoek komen

- Katholiek Onderwijs Vlaanderen
 - Katholiek Onderwijs Vlaanderen is de koepel van de katholieke (hoge)scholen, internaten, centra en universiteit in Vlaanderen en Brussel.
 - Vertegenwoordiger: Wim Rongé, pedagogisch begeleider BuSO
- GO!
 - GO! is het scholennet van het Vlaams gemeenschapsonderwijs
 - Vertegenwoordiger: Jan Decuypere, pedagogisch begeleider BuSO
- VIVO
 - VIVO is het Vlaams Instituut voor Vorming en Opleiding in de social profit, het opleidingsinstituut voor de social-profitsector. Groep Maatwerk zetelt in de Raad van Bestuur.
 - Vertegenwoordiger: Luc Van Waes, directeur & Linda Wouters, beleidsmedewerker

4. Sociale partners

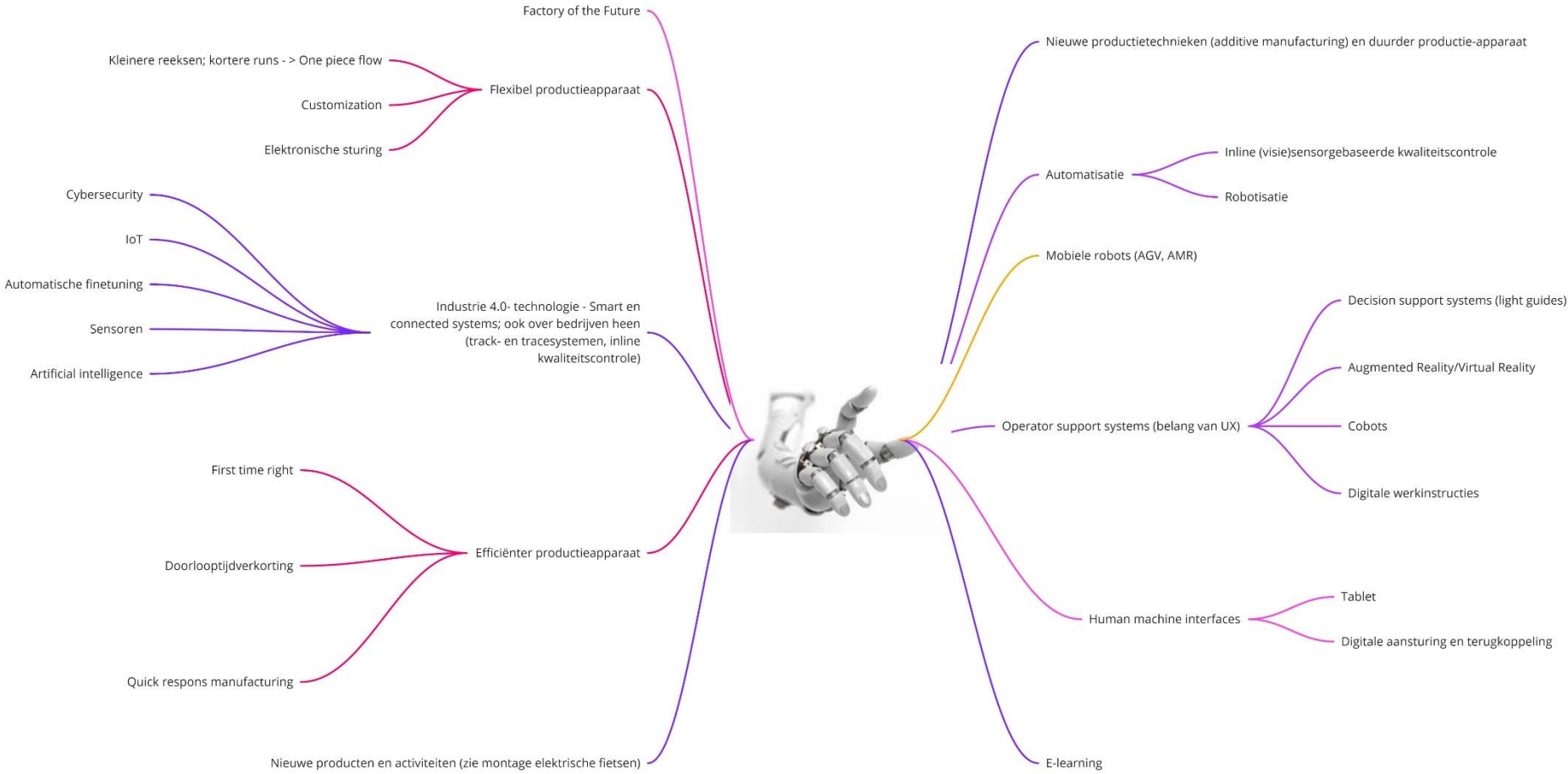
- In onze sector hebben we een eigen sectoraal Vormingsfonds ('Fonds voor bestaanszekerheid'). Hierin zetelen sectorale vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers. We hebben de verschillende vakbonden uit het Fonds uitgenodigd voor de stuurgroep.
 - ACV Puls: Sofie Diels
 - ACV BIE: Bart Vercauteren
 - AC ABVV: Wim Van Roy

5. Relevante beleidsactoren

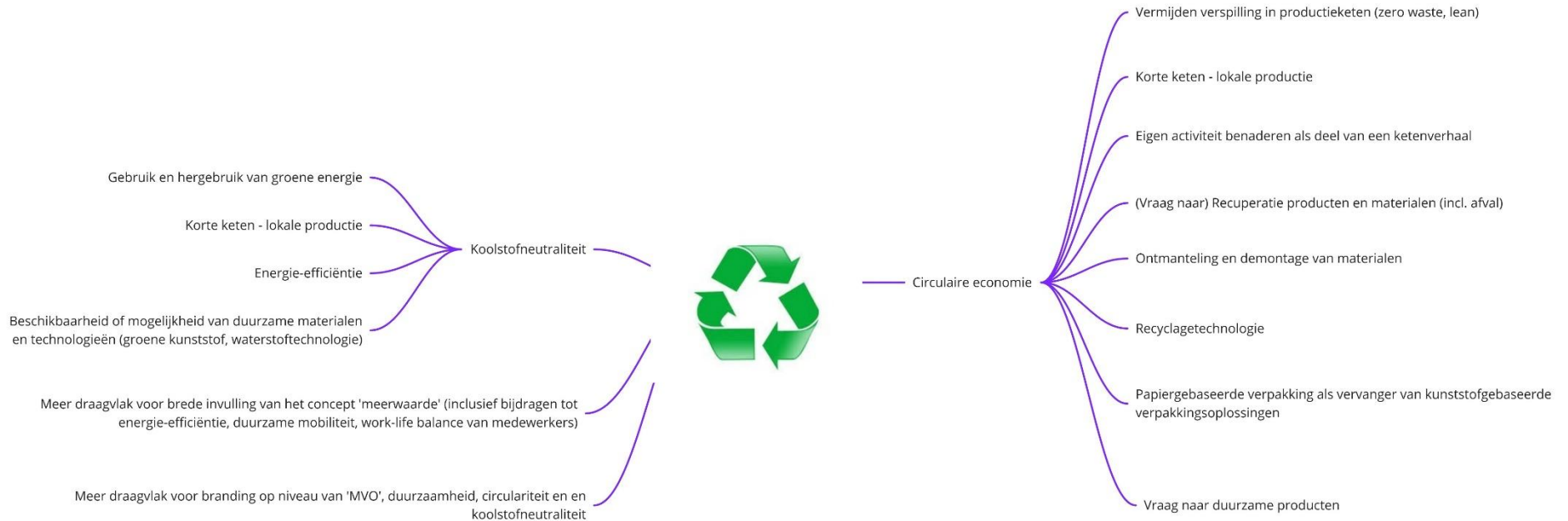
- DWSE
 - Het Departement Werk en sociale economie omvat onder meer het ESF-agentschap Vlaanderen en is ook het departement dat beleidsmatig onderzoek naar toekomstige competentienoden in Vlaanderen stimuleert en opvolgt.
 - Vertegenwoordiger: Eline Van Onacker, medewerker studiedienst
- AHOVOKS
 - Het Agentschap Hoger Onderwijs, VolwassenenOnderwijs, Kwalificaties en Studietoelages. Coördineert en begeleidt het opstellen van beroepskwalificaties.
 - Vertegenwoordiger: Séverine De Bruyn, beleidsadviseur
- VDAB
 - Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding. Ook beheerder van Competent, de competentietaal voor beroepen en competenties op de arbeidsmarkt in België.
 - Vertegenwoordiger: Lenie Van Ooteghem, teamcoach bij GTB Vlaanderen & Hendrik Demuyne, manager intensieve dienstverlening
- GTB
 - GTB begeleidt personen met een arbeidshandicap met als doel tewerkstelling
 - Vertegenwoordiger: Karen Warson, stafmedewerker werkgevers

Bijlage 2: Mindmaps per transitie

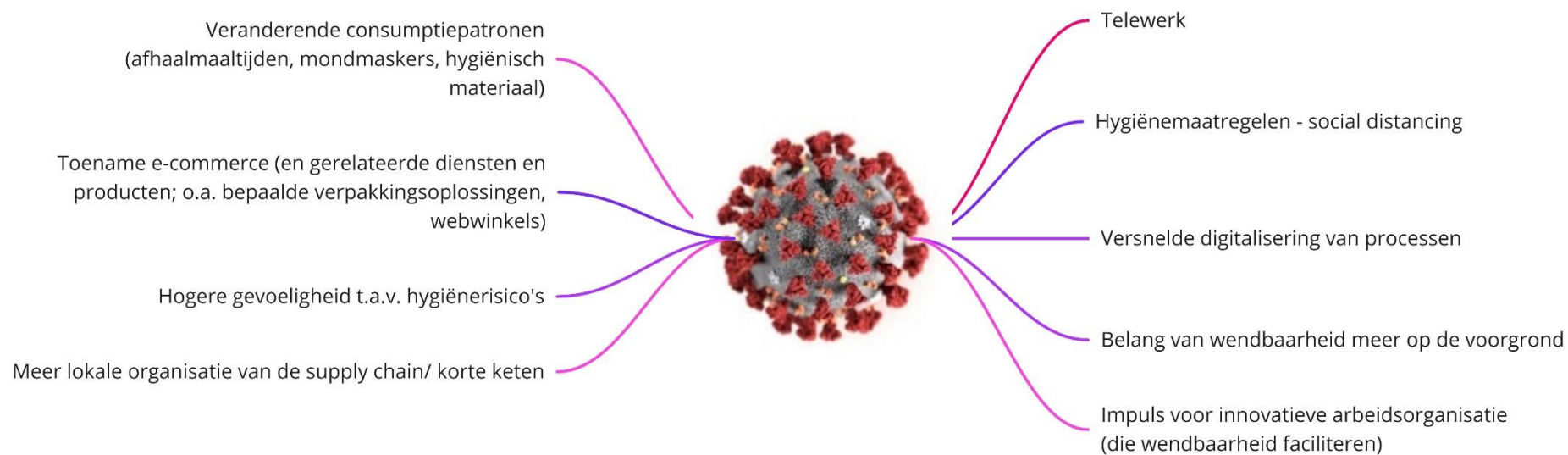
Digitalisering en nieuwe technologieën



Circulaire economie en koolstofneutraliteit



COVID-19



Bijlage 3: Competentielijsten detaillierende interviews

De competenties in onderstaande lijsten zijn telkens via een vaste syntaxis geformuleerd. Ze beginnen met het woord ‘kan’ om te verwijzen naar de bekwaamheid die een competentie inhoudt. Vervolgens detailleert een werkwoord, een lijdend voorwerp en soms een bijwoordelijke bepaling de kennis of vaardigheid die verwacht wordt. De formulering sluit af met een bijzin die ingeleid wordt door het woord ‘om’. Deze bijzin specificeert het doel waarvoor of het niveau waarop de genoemde kennis of vaardigheid vereist is. Op deze manier verwijst elke competentie, alleen al door de formulering, naar de verschillende componenten die een competentie definiëren als het **geïntegreerde geheel** van **kennis, vaardigheden en attitudes** die toelaten **in een bepaalde context een bepaald resultaat** neer te zetten.

Op vraag van de vertegenwoordiger van AHOVOKS in de stuurgroep zal de rapportage naar deze organisatie echter afwijken van de beschreven syntaxis voor de formulering van competenties. Zij gaf aan te verkiezen dat de competenties geformuleerd worden zonder de ‘kan’ en dat de zin start met het werkwoord dat de verwachte kennis of vaardigheid detailleert in de derde persoon enkelvoud.

De eerste competentie uit de onderstaande lijst wordt dan geherformuleerd als:

‘Verkent en evalueert commercialiseerbare activiteiten ... om er zich ... als organisatie succesvol op te oriënteren en te profileren’

Competentielijst ‘Creëren van aangepast werk en voorzien van aangepaste begeleiding’

Is het proces dat toelaat als organisatie een economisch rendabele activiteit te realiseren mits inzet van doelgroepwerknemers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

1	Kan commercialiseerbare activiteiten verkennen en evalueren op het potentieel om er doelgroepmedewerkers met een afstand tot de reguliere economie op in te zetten	Om er zich, in voorkomend geval, als organisatie succesvol op te oriënteren en te profileren.
2	Kan, via overleg met (potentiële) klanten, de precieze verwachtingen en afspraken met betrekking tot een order of een opdracht scherp stellen en overeenkomen	Om te verzekeren dat de organisatie de opdracht met de beschikbare doelgroepmedewerkers succesvol kan realiseren.

3	Kan, rekening houdend met de mogelijkheden van de beschikbare doelgroepwerknemers en omkadering, economische activiteiten en opdrachten van klanten opdelen in (deel)taken en uitzetten in een planning	Om iedere betrokkene realistische verantwoordelijkheden (eventueel ook rekening houdend met mogelijkheden tot persoonlijke groei) te kunnen toewijzen en tegelijk te garanderen dat zo een opdracht op een economisch verantwoorde manier volbracht wordt.
4	Kan, rekening houdend met de taakverwachtingen en het potentieel van de doelgroepwerknemers en de omkadering, teams samenstellen	Om ieders mogelijkheden optimaal te benutten en de succesvolle realisatie van activiteiten of opdrachten mogelijk te maken.
5	Kan, rekening houdend met de taakverwachtingen, het potentieel van de doelgroepwerknemers en de omkadering en de beschikbare technologische hulpmiddelen, de werkpost evalueren en zonodig herinrichten	Om fysieke, ergonomische, cognitieve ... ondersteuning te voorzien die een werkbare en economisch verantwoorde realisatie van de activiteiten waarborgt.
6	Kan een taakverwachting , al dan niet met behulp van technologische ondersteuning, expliciteren op maat van een doelgroepwerknemer	Om een correct begrip van de verwachtingen in het kader van een opdracht te verzekeren.
7	Kan als begeleider/omkaderingspersoneel aan doelgroepmedewerkers structureel en ad hoc, proactief en reactief, en zowel technisch als psychologisch, de nodige ondersteuning bieden op de werkvloer en daarbuiten	Om ze, gegeven hun mogelijkheden en eventuele problematieken, steeds optimaal te laten functioneren.
8	Kan, rekening houdend met de mogelijkheden van de doelgroepwerknemers en de omkadering, toezicht en controles in het productie- of dienstverleningsproces en/of op het eindresultaat inplannen en voorzien	Om te verzekeren dat medewerkers zonodig gerichte bijsturing en ondersteuning krijgen en de klant op een economisch verantwoorde manier naar verwachting gediend kan worden.
9	Kan de actuele mogelijkheden en het groeipotentieel van doelgroepmedewerkers systematisch in kaart brengen en opvolgen	Om ze geïnformeerd bepaalde verantwoordelijkheden te kunnen toewijzen en de nodige omkadering te kunnen voorzien.
10	Kan krachtige leer- en ontwikkelingstrajecten voor doelgroepwerknemers ontwerpen en voorzien	Om ze op maat leerervaringen aan te bieden om hun persoonlijke groei en inzetbaarheid op peil te houden of te laten toenemen.

Competentielijst 'Assemblage'

Is het proces waarbij onderdelen of componenten van een product volgens een bepaalde procedure doelgericht gecombineerd wordt, via mechanische, chemische of andere verbinding. Ook kwaliteitscontrole (op de assemblage) beschouwen we als deel van het proces. Onder dit proces begrijpen we zowel montage-opdrachten, het maken van bereidingen als verpakkingswerk.

1	Kan eenvoudige instructies met betrekking tot assemblage-opdrachten begrijpen	Om zich een correct beeld te vormen van de te assembleren componenten, te respecteren stappenplan, te gebruiken machines en gereedschappen en te respecteren kwaliteitsstandaarden
2	Kan machines en hulpmiddelen voor assemblage-opdrachten (incl. kwaliteitscontrole) instellen, bedienen en bijstellen	Om de machines en hulpmiddelen per order volgens instructie te kunnen benutten bij de assemblage-opdracht
3	Kan grondstoffen tijdig in de machine plaatsen of invoeren	Om de machine klaar te maken voor de start van de productie en, eens gestart, de continuïteit van de productie niet in het gedrang te brengen
4	Kan, aan de hand van fijn- en/of grofmotorische manuele handelingen, en al dan niet met behulp van daartoe voorzien gereedschap of machines, onderdelen van een te assembleren product samenbrengen of verbinden	Om volgens instructie en in de gewenste cadans de toegewezen assemblage-opdrachten te vervullen
5	Kan, al dan niet aan de hand van meet- en controlesystemen, bij te verwerken, halfafgewerkte en/of afgewerkte producten de verwachte kwaliteitsstandaarden verifiëren	Om niet-conforme producten tijdig uit het assemblageproces of de op te leveren batch te verwijderen.
6	Kan tijdig verwerkte producten van de machines afladen	Om de machine vrij te maken voor verdere productie
7	Kan, spontaan of dankzij de gerichte opvolging van kritische indicatoren, gevaarlijke situaties en eventuele gebreken aan de machine of het productieproces opmerken	Om bij acuut gevaar gepast in te grijpen en eventuele risico's en afwijkingen in verband met de goede werking van de machine of het verloop van het productieproces tijdig te signaleren
8	Kan verbetermogelijkheden en innovatie-ideeën op vlak van producten en productiewijzen opmerken en beschrijven	Om bij te dragen tot de product- en procesoptimalisatie

9	Kan, eventueel via formele registratietools, mondeling en/of schriftelijk communiceren over uitgevoerd werk, het procesverloop , (gerealiseerde controles) en verwerkte producten	Om de leidinggevende, andere ploegen en andere afdelingen (planning, sales...) te informeren over het productieproces en de staat van orders en om te voldoen aan de rapportageplicht in het kader van kwaliteitszorgsystemen en klantverwachtingen
10	Kan de werkplek , en eventuele machines en gereedschappen, proper houden en zonodig reinigen	Om de kans op ongevallen en inefficiëntie en kwaliteitsfalen in de productie te minimaliseren.
11	Kan werken in teamverband (communiceren, bijstand verlenen, verantwoordelijkheid opnemen)	Om de productie zo efficiënt mogelijk te laten verlopen en eventuele ploegwissels rimpelloos te laten verlopen.
12	Kan het eigen werk organiseren	Om te de eigen bijdrage tot een efficiënte productie te maximaliseren
13	Kan afval- en nevenstromen , volgens de geldende regels, sorteren en afvoeren	Om aan milieu-, veiligheid- en hygiënevoorschriften te voldoen en verdere verwerking mogelijk te maken

Competentielijst 'Logistiek'

Is het proces waarbij toegevoegde waarde wordt gecreëerd via opslag, overslag en (last mile) transport van goederen.

1	Kan inkomende goederen, al dan niet met de nodige hulpmiddelen, lossen van of uit een transportmiddel	om het transportmiddel veilig te ontladen en de goederen intact en volgens de opslagvoorwaarden op te slaan op de bestemming
2	Kan, op basis van opdrachtbrief of instructies, en al dan niet volgens een laadplan en met de nodige hulpmiddelen, uitgaande goederen op of in het aangewezen transportmiddel laden en borgen	Om een veilig en intact vervoer van de goederen volgens de transportvoorwaarden mogelijk te maken en efficiënte uitlevering te faciliteren
3	Kan, op basis van een opdrachtbrief of werkinstructies, en eventueel gebruik makend van een passend transportmiddel, welbepaalde goederen ophalen op een opslaglocatie	Om ze tijdig, veilig, intact en in de juiste hoeveelheid aan te leveren op de aangewezen interne bestemming (productiepost, transportkade, andere opslaglocatie ...)
4	Kan, volgens opdrachtbrief of werkinstructie, welbepaalde goederen met het aangewezen transportmiddel (bakfiets, bestelwagen, kleine vrachtwagen) over een korte afstand over de openbare weg vervoeren	Om ze tijdig, veilig, intact en in de juiste hoeveelheid en klantvriendelijk aan te leveren op de aangewezen externe bestemming
5	Kan, op basis van een opdrachtbrief of werkinstructies, en eventueel gebruik makend van bepaalde machines (verpakkingsmachines, stapelaar, ...) verpakte goederen behandelen (uitpakken, verplaatsen, hergroeperen, (terug) inpakken)	Om ze te voorzien van een andere of nieuwe verpakking en/of in ander volume te structureren
6	Kan, op basis van visuele controle, goederen sorteren	Om goederenstromen op te delen en uiteen te splitsen volgens vooraf opgelegde criteria
7	Kan aangewezen labels, markers en documenten genereren en zonodig aanbrenge n op de goederen en of verpakkingen	Om de unieke identificatie van het goed en de gewenste verdere behandeling doorheen het (logistieke) proces te verzekeren
8	Kan de logistieke behandeling van goederen (inkomende en uitgaande goederenstromen; intern behandelingen) en hun conformiteit met bijhorende documenten en opslag- en transportvoorwaarden controleren, monitoren en foutloos registreren	Om eventueel gevaar of afwijkingen van de plannen op te merken en zonodig correctief op te treden, om waarheidsgetrouwe traceerbaarheid van de behandeling te verzekeren en om het logistiek beheer te ondersteunen en te faciliteren

9	Kan op- en overslag en transport van goederen plannen en aansturen	Om de efficiënte benutting van de beschikbare infrastructuur (opslagcapaciteit, transportmiddelen ...) en personeelsinzet te verzekeren en in overeenstemming te brengen met de benodigde behandeling van goederen
10	Kan verschillende (interne) partijen in de (logistieke) keten tijdig voorzien van de nodige informatie en documentatie	Om de vlotte aaneenschakeling van ontvangst, uitlevering en de tussenliggende behandelingen van het goed te verzekeren
11	Kan eventuele klachten en/of claims naar aanleiding van of met betrekking tot de logistieke activiteiten behandelen	Om ontevreden klanten en/of benadeelde partijen in de mate het mogelijke en/of het wenselijke tegemoet te komen
12	Kan gebreken of veiligheidsrisico's in de opslaginfrastructuur, het materieel en de transportmiddelen opmerken en melden	Om een efficiënt, tijdig en passend ingrijpen mogelijk te maken
13	Kan samenwerken met collega's	Om gezamenlijk en op efficiënte en veilige wijze in te staan voor de logistiek
14	Kan zich organiseren op shiftwerk en onregelmatige en wisselende uurroosters	Om volcontinue service en (onvoorziene) variaties in planning en werkvolume te kunnen opvangen

Bijlage 4: Business-scenario's

	Business scenario
1.	Aangepaste Key Performance Indicators (op individueel of teamniveau)
2.	Aangepaste loopbaanbegeleiding
3.	Aangepaste opleiding voorzien
4.	Automatisatie /robotisatie (AMR)*
5.	Delen van leiderschap (jobcrafting)
6.	Diversificatie product- en dienstaanbod*
7.	Inspelen op reshoring (industriële activiteiten die terug naar W-Europa/Vlaanderen komen)
8.	Inspelen op individueel maatwerk*
9.	Inzetten op (lokale) partnerschappen met andere bedrijven
10.	Inzetten op aangepaste corporate branding
11.	Inzetten op flexibiliteit (agility) en vraaggericht produceren
12.	Meer (kwaliteits)controles voorzien
13.	Menselijke operator ondersteuning voorzien (aangepaste begeleiding)
14.	Nieuwe businessmodellen*
15.	Opsplitsen van processen in taken (jobcarving)
16.	Schaalvergroting (via fusies en overnames)
17.	Slimme specialisatie
18.	Technologische operator ondersteuning (ergonomisch, cognitief) voorzien
19.	Uitbouw van enclave activiteiten*
20.	Verbreiding en/of verduurzaming telewerk
21.	Vermarkten begeleidingsexpertise
22.	Wijzigen teamsamenstelling (o.a. inclusie validen)

Bijlage 5: Grote lijnen uit eerdere competentieprognoses

	Te verwachten evolutie
1	Meer interdisciplinair samenwerken
2	Minder uitdaging van fysieke, motorische capaciteiten
3	Meer volgen/omgaan met procedures omwille van kwaliteitszorgsystemen/traceerbaarheid
4	Hogere verwachting op vlak van bijdragen tot verbetering (=> creativiteit, innovatievermogen)
5	Van taakuitvoering, naar monitoring (want per eenheid productiviteit, minder menselijke interventies nodig)
6	Meer flexibiliteit en polyvalentie (en dus ook meer adaptatie- en leervermogen)
7	Hogere verwachting op vlak van probleemoplossend vermogen
8	Kunnen benutten van digitale tools (digitale ipv mechanische machineaansturing/interfaces, digitale communicatiemedi, samenwerking met cobots ...)
9	Instaan voor procescontrole i.p.v. kwaliteitscontrole
10	Meer organisatie- en planvaardigheid
11	Meer verantwoordelijkheid opnemen en dragen

Bijlage 6: Bibliografie

(anon.), Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. Updating the 2020 New Industrial Strategy: building a stronger Single Market for Europe's recovery. Brussel, 2021, 23p.

(anon.), Flanders Make_Corporate presentation: Evolution in the industry. 2020, 14p.

(anon.), Is je sector klaar voor de toekomst? Handleiding voor focusstudies naar toekomstige competentienoden. Departement WSE. 2012. 36p.

(anon.), Jaarrapport sociale economie 2019. Departement Werk en Sociale Economie. 2020, 28p.

(anon.), Luchtvracht Hogerop. Air Cargo Belgium. 2019, 59p.

(anon.), OECD Skills Strategy Flanders. Assessment and recommendations. OECD, 2019.209p.

(anon.), Sectorstudie circulaire economie. Impact van de circulaire economie in Vlaanderen op de sociale economie en de tewerkstelling van kansengroepen. Departement WSE, Afdeling Sociale Economie en werkbaar werk. 2018. 109p.

(anon.), Sectorstudie e-commerce. Impact van de strategische trends in industriële en maatschappelijke noden, herbruikbare energie en e-commerce op kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder. Departement WSE. Afdeling Sociale Economie en werkbaar werk. 2018, 62p.

(anon.), Sectorstudie industriële noden. Impact van de strategische trends in industriële en maatschappelijke noden, herbruikbare energie en e-commerce op kansengroepen in het algemeen en de sociale economie in het bijzonder. Departement WSE. Afdeling Sociale Economie en werkbaar werk. 2018, 44p.

(anon.), Skills roadmap voor de Vlaamse klimaattransitie met focus op de energie-intensieve industrie. Finaal rapport. Roland Berger in opdracht van de Vlaamse minister bevoegd voor werk. Brussel, 2021. 84p.

agoria.be/nl/themas/tomorrows-manufacturing-industry/factories-of-the-future/factories-of-the-future-introductie

Bakula, M., Czesana, V., Havlickova, V, Kriechel, B., Rasovec, T., Wilson, R., Developing skills foresights, scenarios and forecasts. Guide to anticipating and matching skills and jobs. Volume 2. Cedefop. ILO. 2016. 220p.

Carré, B., Suykens, B., Verschuere, B., De Rynck, F., Op zoek naar innovatieve strategieën om legitiem te blijven in een context van hybridisering richting de markt. Casestudy binnen de sector sociale economie. Universiteit Gent, 2019, 66p.

ce-center.vlaanderen-circulair.be

Cedefop (2019). Artificial or human intelligence. Briefing note. June 2019. ISSN 1831-2411. 4p.

Cedefop (2020). Assessing the employment impact of technological change and automation: the role of employers' practices. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop research paper; No 79.

Cedefop (2020). Country Factsheet: Belgium. Adult population with potential for upskilling and reskilling. 11p.

Cedefop (2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 2: Cedefop analytical framework for developing coordinated and coherent approaches to upskilling pathways for low-skilled adults. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 113. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/61322>

Cedefop (2021), Get your skills together for Europe's green deal. 6p.

Cedefop(2020). Empowering adults through upskilling and reskilling pathways. Volume 1: adult population with potential for upskilling and reskilling. Luxembourg: Publications Office of the European Union. Cedefop reference series; No 112. <http://data.europa.eu/doi/10.2801/475393>

cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence

cedefop.europa.eu/nl/landing-page/corona-virus

data.europa.eu/doi/10.2801/173340

Dator, J., Alternative futures at the Manoa School. In: Journal of Futures Studies. November 2009; 14 (2) p. 1-18.

De Boer, C., Desseyn, J., Rapportage Scope Voedingsindustrie. In opdracht van Flanders' FOOD en Alimento. 2019; 48p.

Delagrange, H., Van Rampelberg, L., Een jaar lang ondernemen en werken onder corona. Tien bedrijven delen hun ervaringen. Brussel, 2021, 18p.

Desseyn, J., FLAG Competentieprognoses. In opdracht van FLAG vzw. 2019, 45p.

Dorenbosch, L., Gründemann, R, Sanders, J., Sleutelen aan eigen inzetbaarheid. Kansen en keerzijdes van job crafting als methodiek ter bevordering van de duurzame inzetbaarheid in de context van lagergeschoold werk. TNO, 2011, 82p.

Dujardin, Y., Introduction to horizon scanning. Erasmus Hogeschool – kenniscentrum Applied Futures Research. Syllabus – Communication Tomorrow.2020. 12p.

ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en

Essser, A., Kochman, K., Desseyn, J., Competentieprognose voor de verlichtingssector. In opdracht van vzw Groen Licht Vlaanderen.2018; 39p.

eur-lex.europa.eu/legal-content/NL/TXT/PDF/?uri=CELEX:32019L0904&from=EN

flandersfood.com/nl/projecten/Operator-4.0

Gids Doorstroom sociale economie. InC vzw, 2015, 57p.

groepmaatwerk.be

Inayatullah, S., Causal layered analysis. Poststructuralism as method. In: Futures, Vol. 30, no. 8 (1998); p. 815-829.

Inayatullah, S., Six pillars: futures thinking for transforming. In: Foresight, Vol 10, no. 1 (2008), p.4-21.

macfound.org

OECD (2020), OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/1686c758-en>.

Pouliakas, K. Determinants of automation risk in the EU labour market: a skills-needs approach. IZA Institute of Labor Economics. 2018, 30.

Rau, T., Oberhuber, S., Material matters. Het alternatief voor onze rooibouwmaatschappij. Betram + de Leeuw Uitgevers. 2016. 232p.

read.oecd-ilibrary.org/employment/automation-skills-use-and-training_2e2f4eea-en

steunpuntwerk.be

Strack, R., Carrasco, M., Kolo, P., Nouri, N., Priddis, M., George, R., The future of jobs in the era of AI. Boston Consulting Group. 2021, 40p.

<vlaamsekwalificatiestructuur.be>

<vlaanderen.be/vlaamse-regering/vlaamse-veerkracht>