

van Trendwatching *naar* Trendmatching

Een verfrissend werkboek voor doeners op de Vlaamse arbeidsmarkt

ESF-AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW

Dag lezer, initiatiefnemer op de Vlaamse arbeidsmarkt,

Voor je ligt een doe-boek waarmee je de toekomst opnieuw maakbaar maakt. Het gaat over mensen, actief op de Vlaamse arbeidsmarkt. Je beseft meteen dat het gaat om de kwaliteit in jouw en hun leven.

Dit toekomstverhaal begon op 23 oktober 2008. Het ESF-Agentschap mocht 250 deelnemers verwelkomen op haar Oktoberforum. Trendwatchers, managers en beleidsmensen inspireerden, deelnemers gingen aan de slag met toekomstwielen. Ze gaven hun stem aan mogelijke beleidssuggesties.

Het ESF-Agentschap engageerde zich om met de verkregen resultaten iets te doen want het ESF-programma wordt verondersteld bij te dragen tot versterking en vernieuwing van het Vlaamse arbeidsmarktbeleid.

Dit werkboek vertelt meer. Het toont hoe burgers in Vlaanderen denken over loopbaanplannen, over de afstand tussen werken, leren en leven, over talent-activering en loopbaanregie in Vlaanderen. Een trendonderzoek bevestigt dit.

Je kunt ermee aan de slag. Acht thema's worden voor jou in toekomstwielen uitgewerkt met telkens een vooropgezette doelstelling, omschreven met kritische succesfactoren en telkens een reeks projectideeën om verder te inspireren en verder uit te werken.

Vergeet niet dat je partner bent in een toekomst die we samen maken.

Bert Boone
Algemeen directeur
ESF-Agentschap Vlaanderen

Sarah Spiessens
Projectleider ESF-Oktoberforum
ESF-Agentschap Vlaanderen

www.esf-agentschap.be

ESF investeert in jouw toekomst

Het Europees Sociaal Fonds stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwend werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en in meer en betere (loop)banen.



Kunnen we uit de trends en de bewegingen iets leren over de arbeidsmarkt in Vlaanderen? En vooral: wat is zinvol om te doen, te versterken, vol te houden? 250 deelnemers gingen op stap: met trendwatchers en managers die inspireren, met beleidontwikkelaars, met ideeën voor acties en met beleidssuggesties.

ESF-Oktoberforum

Het begon op 23 oktober 2008 ...

Het Oktoberforum van het ESF had niet alleen een sterk format, de vernieuwende en interactieve vorm leende zich ook uitstekend tot verregaande inhoudelijke input. De deelnemers konden hun ideeën over de toekomst van de Vlaamse arbeidsmarkt ventileren en toetsen bij andere mensen uit het veld. Daar kwamen - voor mij althans - vaak verrassende conclusies uit.

Wim De Vilder
Nieuwsanker
ESF-Journaal



*Hoe het gebeurde, zie je
op de volgende fotopagina's ...*

- 1 Onthaal in de Eskimofabriek in Gent, met een kop koffie en met Viona Westra.
- 2 De Gentse Belleman op het appel. 250 deelnemers gaan op stap ...
- 3 Wim De Vilder op de redactie bij de voorbereiding van het ESF-journaal.
- 4 Drie gloednieuwe ESF-Ambassadeurs present: Sports World Belgium, Job&Co en Voka Oost-Vlaanderen.
- 5 Medewerkers van het ESF-Agentschap in de weer voor de organisatie.
- 6 De deelnemers, klaar voor vier inspirerende trendwatchers en managers.
- 7 Herman Konings '35-55-75'.
- 8 Maarten Leyts 'Een groen-grijze toekomst'.
- 9 Arnoud Raskin 'De creatieve bedrijfjatleet'.
- 10 Eddy Annys 'De wereld, je dorp'.
- 11 Deelnemers, per tafelgroep, aan de slag rond acht thematische stellingen.
- 12 De toekomstwiel in actie. Samen op weg naar mogelijke projectideeën.
- 13 Gerd Bellemans, HR-manager van het jaar 2008, Group Thermote & Vanhalst.
- 14 Ann De Meulemeester, VIA-experte onderwijs en algemeen secretaris ACW.
- 15 Mark De Zutter, afgevaardigde van Gabriël Fehervari, Alfacam.
- 16 Fons Leroy, gedelegeerd bestuurder VDAB.
- 17 Francine Swiggers, directie Groep Arco.
- 18 Karel Van Eetvelt, voorzitter SERV en gedelegeerd bestuurder UNIZO.
- 19 Experts in een cockpitdebat op zoek naar beleidssuggesties.
- 20 Het ESF-journaal, stipt om 14u, wordt aandachtig gevolgd door de deelnemers.
- 21 Het publiek luistert naar de resultaten van de verschillende stemrondes.
- 22 Een panel becommentarieert het stemgedrag van de deelnemers.
- 23 De afsluitende receptie met een boek om mee te nemen: 'De thematische voetafdruk van ESF in Vlaanderen'.
- 24 ... elk toekomstwiel wacht op een vertaalslag.

De opzet van het ESF-Oktoberforum

Projectuitvoerders zijn doeners. Met projectmatige acties stappen zij ondernemend in de samenleving. Zij willen ergens in die actie resultaten halen, 'winst' realiseren. Dit ondernemen heeft meer kans op succes wanneer het maatschappelijk verbonden wordt opgezet of wanneer het aansluit bij wat op dat ogenblik leeft in een maatschappij.

Alle acties samen bundelen zich in bewegingen en trends. Een actie ondernemen betekent dus ook instappen in een stroom met andere belanghebbenden die beïnvloeden. Doeners maken toekomst, ze geven mee richting met hun resultaten van vandaag.

Met het Oktoberforum wou het ESF-Agentschap houvast geven aan de onderstroom. Kunnen we uit de trends en de bewegingen iets leren over de arbeidsmarkt in Vlaanderen? En vooral: wat is zinvol om te doen, te versterken, vol te houden? 250 deelnemers gingen op stap: met trendwatchers en managers die inspireren, met beleidontwikkelaars, met ideeën voor acties en met beleidssuggesties.

Alle betrokkenen samen verkenden, verdiepten en corrigeerden acht thematische vooronderstellingen, deelnemers formuleerden concrete projectacties, experts debatteerden tot vier beleidssuggesties en zochten hiertoe een draagvlak. De beleidssuggesties werden ter stemming voorgelegd aan de deelnemers die op zoek gingen naar een versterkende of vernieuwende focus die nodig is voor die Vlaamse arbeidsmarkt. De reacties zijn veelzeggend. Er is nog werk voor doeners, maar de resultaten mogen gezien worden en worden samen verder bekeken.

Vertrekkend van moeilijke cryptische omschrijvingen op papier zijn we er in geslaagd duidelijke verhalen te vertellen en vertalingen te maken. Mijn beleids-suggestie: houden zo!

Viona Westra
Presentatie
ESF-Oktoberforum

De tevredenheidsmeting van de deelnemers in een notendop:







Chronologisch proces naar en na het ESF-Oktoberforum 2008 'Trendwatching'.

*We schrokken
zelf van de wijze
waarop een event
van één dag voor
ons uitgroeide tot
een heus proces-
verloop, waarbij
ook wij vanuit het
ESF-Agentschap
onze ambities
verlegden.*

Bert Boone
Algemeen directeur
ESF-Agentschap

Rond de jaarwisseling van 2007-2008 maken enkele trend- watchers in de media bekend wat zij zien gebeuren in de samenleving.

- Het ESF-Agentschap neemt het idee op om in te zoomen op trendwatching op het arbeidsmarktgebeuren, gezien de vernieuwende rol die het ESF erbij heeft in Vlaanderen.
- Vier trendwatchers en managers engageren zich om voor ESF in de toekomst te kijken rond enkele arbeidsthema's: jongeren en de arbeidsmarkt; de beroepsactieve burger in een loopbaanperspectief; de arbeidsmarktverwachtingen; de bedrijven als arbeidsorganisaties.

ESF is een partnerschapprogramma en zoekt in haar werking constant een draagvlak bij de belanghebbenden.

- ESF wenst zich niet te beperken tot kennisoverdracht, maar wil de deelnemers, actoren en intermediairen in het arbeidsmarktbeleid op het ESF-Oktoberforum activeren in het debat voor een toekomst.
- Het ESF-Agentschap wil een inspanningsverbintenis aangaan om de ontwikkelde ideeën vanuit de actoren op het ESF-Oktoberforum verder ontwikkelingskracht te geven, mits ze draagvlak krijgen voor oproepen en thematische werkingen.

ESF-Oktoberforum als interactief en participatief gebeuren.

- Actoren en intermediaire organisaties gaan met elkaar in dialoog en zoeken succesvoorwaarden en voorstellen van acties op basis van (vooronder)stellingen.
- Beleidsontwikkelaars, -uitvoerders en gezaghebbende figuren vertalen stellingen in beleidssuggesties en koppelen ze terug naar de deelnemers als toetsing voor het draagvlakgehalte.
- Het draagvlak per beleidssuggestie wordt gestemd door de deelnemers en gewogen.

ESF-Oktoberforum in een procesmatige opbouw.

- ESF maakt een link tussen de huidige afgewerkte themawerkingen en de op te zetten thematische werkingen in de publicatie 'Een thematische voetafdruk' (september 2008).
- Zes cockpitleden oefenen zich individueel in het vertalen van (vooronder)stellingen in beleidssuggesties (september 2008).
- VMC-leden activeren hun achterban voor deelname (oktober 2008).
- Tafelvoorzitters oefenen zich in het modereren van tafelgroepen (oktober 2008).
- ESF-medewerkers bereiden zich voor op de verwerking van de aangebrachte ideeën in een publicatie (november 2008).
- De ESF-publicatie 'Van Trendmatching naar Trendwatching' brengt het verhaal op het Nieuwjaarsforum met een toekomstmakende repliek (januari 2009).



Forecasting

Een verkennende forecast hanteert een continuïteitsmodel van de toekomst. Dat wil zeggen een duidelijk verband tussen de krachten die aan het werk zijn en de gevolgen die ze hebben voor de componenten van het systeem dat onderzocht wordt ... Er komt zelden één resultaat uit de bus, veeleer een reeks van alternatieve toekomstmogelijkheden.

Metaplan - 21st Century Town Meeting

Een 21st Century Town Meeting is een forum waarbij technologie gekoppeld wordt aan een face-to-face dialoog in subgroepen, zodat duizenden mensen tegelijk kunnen betrokken worden in een overleg over complexe beleidskwesties. Via een combinatie van stem-apparatuur, groupware computers, projectie op groot scherm, telefoonconferentie- en andere technologieën, stellen 21st Century Town Meetings de deelnemers in staat om gelijktijdig deel te nemen aan kleinschalige discussies en bij te dragen tot de collectieve kennis van een zeer grote groep.

Brainstorming

Brainstorming omvat een periode van 'vrijdenken' die gebruikt wordt om ideeën onder woorden te brengen, gevolgd door een strikter aangepakte bespreking van die ideeën. De bedoeling bestaat erin de remmingen bij de deelnemers weg te nemen, zodat ze ook hun 'wilde' ideeën durven spuien, de creativiteit en het denken te stimuleren en het hokjesdenken te doorbreken, zodat dissidente standpunten al in een vroeg stadium een kans krijgen om de discussie te verrijken. Brainstorming brengt nieuwe ideeën voort over de aanpak van een bepaald probleem omdat het vrijdenken de creativiteit stimuleert ... Brainstorming is nuttig om heel wat ideeën te sprokkelen, alvorens voort te gaan met de analyse van scenario's, de oplossing van een probleem, de besluitvorming of de planning.

Toekomstwielen

Een toekomstwiel is een manier om na te denken over de toekomst en in die zin een soort gestructureerde brainstorming. In het midden van een blad papier wordt een trend of gebeurtenis genoteerd. Vanuit het midden groeit een omschrijving met nodige toekomstvoorwaarden en concretere acties (gevolgen) naar het uiteinde van de spaken.

Delphi-methode

Een Delphi is een iteratieve bevraging van deskundigen. Delphi's kunnen focussen op het voorspellen van technologische of sociale ontwikkelingen, helpen bij het vaststellen en volgens prioriteit rangschikken van beleidsdoelstellingen of bepalen wat deskundigen vinden over een bepaald aspect van zaken die niet rechtstreeks kunnen gemeten worden, door middel van conventionele statistische methoden. Als dialectisch proces was Delphi ontworpen met het oog op de voordelen van een bundeling en uitwisseling van meningen waardoor respondenten kunnen leren van elkaars standpunten, zonder ongewenste beïnvloeding. Elke deelnemer vult een vragenlijst in en krijgt dan feedback over het geheel van de antwoorden. Met die informatie in de hand, vult hij of zij de vragenlijst opnieuw in, maar geeft nu ook toelichting bij eventuele standpunten die in een belangrijk opzicht afwijken van die van andere deelnemers ... Een traditionele Delphi werkt via de post.

Focusgroep

Een focusgroep houdt een geplande discussie in een subgroep van vier tot twaalf stakeholders, begeleid door een ervaren moderator of facilitator. De methode is ontworpen om informatie te verkrijgen over de voorkeuren en waarden van mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en over het waarom ervan. Het resultaat wordt bereikt door het observeren van de gestructureerde discussie van een interactieve groep in een tolerante, niet bedreigende omgeving.

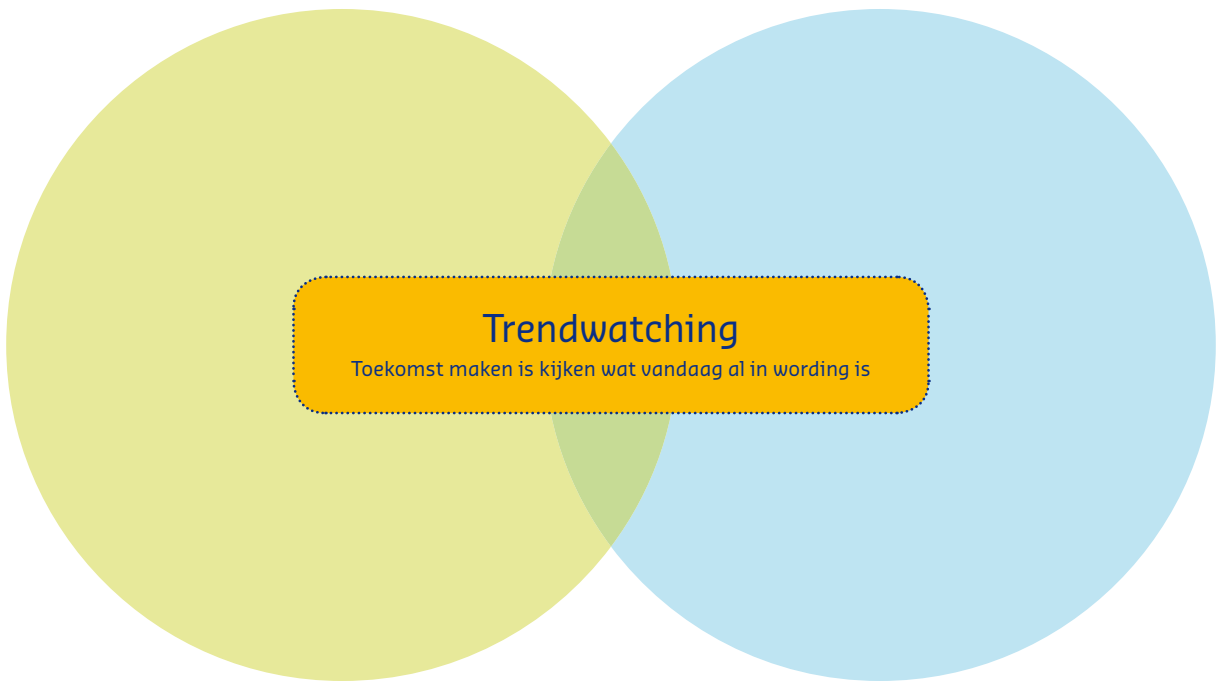
Deliberative polling

Deliberative polling werd ontwikkeld met het oog op twee uitdagingen in moderne democratieën: hoe een beeld krijgen van wat een tegelijk representatief en geïnformeerd (het overlegaspect) publiek denkt en voelt over een belangrijke kwestie van openbaar belang. Het resultaat is bedoeld als houvast bij de publieke besluitvorming.

Expert panel

De hoofdpodacht van een expert panel bestaat er doorgaans in informatie samen te vatten, afkomstig van een waaier aan verschillende bronnen - getuigenissen, onderzoeksverslagen, resultaten van forecastingmethoden, enzovoort - om een beeld te verschaffen van de toekomstmogelijkheden en behoeften met betrekking tot de onderwerpen die geanalyseerd worden.







Maarten Leyts

Directeur Trendwolves

Trendwolves onderzoekt trends onder jongeren (14-25 jaar) door jongeren zélf rond bepaalde topics onderzoek te laten doen. Zo komt het onderzoeksbureau tot een zeer reëel beeld, vertrekkend vanuit de jongerencultuur. Maarten Leyts toont ons hoe jongeren de arbeidsmarkt bekijken, welke hun verwachtingen, verzuchtingen en ambities zijn en hoe ondernemingen hier best op inspelen.

'De jeugd van tegenwoordig' wordt vaak in een negatief daglicht gesteld. Hun capaciteiten worden hierdoor voortdurend onderschat. Jongeren zijn voortdurend actief binnen hun sociaal netwerk via chatrooms of per SMS. Je kan ervan uitgaan dat hun engagement zich ook professioneel zal uiten. De jongeren vormen een zeer geëngageerde en strijd bare groep, zeer bewust maar niet naïef. Zij zullen de komende jaren hun stempel drukken op de samenleving.

Bedrijven dienen zich te richten naar de jongerencultuur met zijn vele onderliggende sub-culturen. Jongeren zijn vooral op zoek naar een goede werksfeer, zelfontplooiing en ruimte voor creativiteit. Bedrijven moeten zichzelf verkopen, 'branden' om als aantrekkelijk merk door de jongeren gespot te worden. Jongeren gebruiken de merken om hun identiteit te verrijken.



Maarten Leyts is directeur van Trendwolves, een jongeren-trendbureau dat zich focust op permanent Europees jongerenonderzoek en social media research. Het bureau is expert in jongerencultuur en -trends en ontwikkelt voor bedrijven en overheden creatieve jongerenmarcom strategieën (bijvoorbeeld jobmarketing, imagocampagnes ...). Voorheen was Maarten directeur van de Maatschappelijke Jongeren Actie, de gezondheidspromotor en communicator naar alle Vlaamse jongeren, uitgever-marketeer van het maandelijkse jongerenmagazine Zap en voorzitter van Jint, het Vlaams Bureau voor Internationaal Jongerentoeisme.

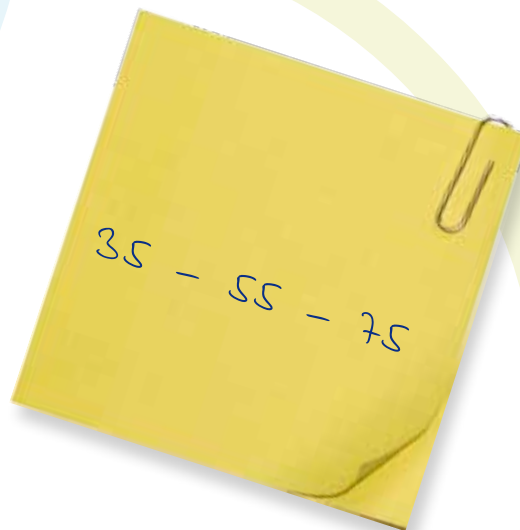


Een aantal voorkomende producten- en klantentrends leren ons veel.

Als reactie op het individuele leven met mobiele telefoons, e-commerce, laptops en iPods zoekt de consument naar ouderwets menselijk contact. Je merkt ook duidelijk dat bedrijven zich meer en meer op het welzijn van de medewerkers richten.

Humanisering wordt de overheersende beweging van het komende decennium. Er zal meer aandacht zijn voor lokale verschillen en kleinschaligheid, voor groepsverbanden en culturele diversiteit en voor de menselijke schaal. Daarnaast is een belangrijke verschuiving naar verduurzaming merkbaar. Het streven naar een wereld zonder olie. Modeverschijnselen als 'Fair trade jeans' en 'worn again sneakers', groene stroom en Fiets-acties. Jongeren zetten zich in voor een mentaliteitsverandering door acties als 'buy nothing today' of 'TV turn off week'. De producent volgt de veeleisende consument.

Bedrijven en organisaties die de menselijke schaal onderkennen, diversiteit nastreven en duurzame aandacht hebben voor sociaal-culturele aspecten zullen de komende tien jaar groeien qua aantrekkingskracht. Het is van belang om de aanwezige trends te vertalen naar de eigen onderneming.



Herman Konings

Zaakvoerder trend- en
onderzoeksbureau
Pocket Marketing/nXt



Herman Konings, zaakvoerder van Pocket Marketing/nXt, is licentiaat in de theoretische psychologie en zaakvoerder van het Antwerpse trend- en toekomstonderzoeksbureau Pocket Marketing/nXt. Als trendwatcher presenteerde hij op het ESF-Oktoberforum een terugblik op de eerste bijna 10 jaar '21^{ste} eeuw'. Hij presenteerde het veranderende loopbaanconcept zoals het door het individu gepercipieerd wordt, geconfronteerd met langer werken, levenslang leren, arbeidsdruk en verschillende levensfasen in een loopbaan.

Een korte terugblik op het eerste decennium van dit nieuw millennium leert ons dat de snelheid van verandering veranderd is! Het tempo is nog nooit zo hoog geweest. Dit merk je bijvoorbeeld aan kunststromingen die vroeger decennia lang aanhielden en nu veel sneller gaan. Ook modecollecties in de winkels veranderen nu om de paar weken. Dit merk je ook aan de levensloop van de mens: we wisselen meer dan ooit tijdens ons leven van job of van partner.

Wanneer we naar demografische en sociologische gegevens kijken vinden we momenteel drie actuele, beroepsactieve generaties. De babyboomers, die als eerste naoorlogse generatie uitzonderlijke economische tijden hebben gekend waarin er werkzekerheid was, met een goed loon en zicht op een mooie toekomst. Deze steken af tegenover de daaropvolgende generatie, de 'Generatie Kloof' of de 'busters' (de tweede naoorlogse generatie)

Herman Konings is licentiaat in de theoretische psychologie en zaakvoerder van het Antwerpse trend- en toekomstonderzoeksbureau Pocket Marketing/nXt. Als trendwatcher geeft hij onder de hoofding 'Ik ben niet van gisteren!' regelmatig adviesrondes en spreekbeurten aan bedrijven en hogescholen over socioculturele verschuivingen, trendobservaties en toekomstverwachtingen.

Hij

- is medeoprichter en bezieler van 'Opus XXI/The Future Summit', een denktank over trends en toekomst (samen met Roularta Media/Weekend Knack en Focus Advertising);
- geeft op regelmatige tijdstippen advies aan Jaycees, Markant-Cezov, Plato, Professional Women Association, Syntens (NL), VOKA, VKW;
- geeft regelmatig gastcolleges aan Katho/Hantal, Katholieke Hogeschool Limburg, Lessius Hogeschool Antwerpen, Katholieke Hogeschool Leuven, Katholieke Hogeschool Mechelen, Sint-Lucas Gent, Syntra, Vlerick Hogeschool Leuven-Gent,

Hotel Management Hogeschool Maastricht, Hogeschool Zuyd Maastricht-Sittard;

- onderhoudt professionele banden met binnen- en buitenlandse onderzoekscellen en genootschappen rond trends en socioculturele verschuivingen: Copenhagen Institute for Futures Studies (DK), Firstmatter (US), GfK/Significant/Roper (B/EU), Headlight Vision (UKUS), Iconoculture (US), Panopticon (B), Senior Agency (B/EU), The Future Laboratory (UK), TrendsIator (NL) en Trendwolves (B).



die, ook al zijn ze hooggeschoold, lang niet zeker zijn van hun job, harder en langer moeten zwoegen en een gebrek aan tijd ervaren. Als derde groep benoemt Konings de 'grups' (grown-ups, de derde naoorlogse generatie, 18 à 25 jaar) oftewel de generatie 'Slash'. Deze generatie is zelfverzekerd, multitaskend, optimistisch en neemt zelf de macht over. Zij stappen af van het lineaire loopbaanpatroon van school - job - trouwen - kinderen - thuiszitten en gaan voor een non-lineair levenspad waarop niets vastligt.

De loopbaanfasen kunnen creatiever ingevuld worden bijvoorbeeld rond drie pensioenperiodes. Een eerste fase start wanneer je vanaf je zestien jaar of na je studies begint te werken tot een eerste 'interim' pensioen - ook wel het 'zwangerschapspensioen' genoemd - rond je dertig jaar waar je ondermeer een eigen woning betreft, kinderen voortbrengt en opvoedt, en hogere studies aanvangt dan wel voortzet. Vervolgens, rond je vijfendertigste, start je een tweede carrière tot rond je vijftigste, waarna je voor vijf jaar een tweede tussentijds pensioen - midlife pensioen - aanvat. Rond je vijfenvijftigste begin je aan een laatste actieve periode - al dan niet deeltijds - van ongeveer vijftien jaar. Vanaf je zeventigste kan je alle opties opnieuw bekijken.

Dergelijke innovatieve scenario's zullen meer en meer afgetoetst worden om de langere loopbaan concreet vorm te geven als een haalbaar concept voor iedereen op onze Vlaamse arbeidsmarkt.

... en is

- auteur van verschillende interne publicaties voor en in opdracht van Roularta Media (Opus XXI, Age Mix, Emotions);
- auteur van 'De Stand Des Tijds' (Lannoo, oktober 2006);
- sinds 2001 columnist voor onder meer Media & Marketing, Noozn (Extremis), Inside, Habitots, Bizz Magazine en Markant (NL).





Arnoud Raskin

Zaakvoerder Mobile
School Group bvba
Streetwize



Arnoud Raskin is oprichter en zaakvoerder van Mobiel School Group bvba Streetwize. Streetwize Leadership gebruikt de straat en bendes als metaforen die leiders uit ondernemingen tot reflectie brengt over leiderschap in een klimaat waar permanent innoveren en omgaan met diversiteit de sleutels zijn tot succes.

In Jobat van 26 januari 2008 vertelt Christine Huyghe met Arnoud Raskin hoe de straatcultuur het kantoor veroverd. In tijden van schaarste proberen bedrijven de medewerkers die ze hebben stevig aan boord te houden. Bedrijven bespelen daarom het goed gevoel van hun medewerkers.

Met straatkinderen werken betekent hen herkennen in hun eigenheid. Dit veronderstelt geen betutteling of een inpompen dat de realiteit waarin ze leven slecht is. Uiteindelijk hebben zij daar geen boodschap aan. Het blijft hun realiteit. Zij hebben er wel baat bij ten minste te overleven of naar een betere plaats te bewegen.

Straatkinderen zijn erg creatieve ondernemers. Ze creëren voor zichzelf kansen in omgevingen die hopeloos lijken. Ze werken doelgericht en ontwikkelen strategieën om aan geld te geraken.

Opleidingen

- Vlerick Leuven Gent Management School (2005 - 2006)
Young Management Program
- Katholieke Universiteit Leuven (1999 - 2000)
Postuniversitaire opleiding Cultures and development studies
- Katholieke Hogeschool Limburg (1992 - 1997)
Meester in de Productdesign

Werkervaring

- Mobile School Group bvba - Streetwize (2007 - heden)
Zaakvoerder
- Mobile School vzw (2002 - heden)
Project manager
- Boliviacentrum vzw (2000)
Educatief medewerker
- Primo-Somadec, Exhibition - Stand - Display (1998 - 1999)
Industrial Designer

Andere

- Gastdocent - Universidad de Huamanga Ayacucho
- Gastdocent - Inleidingscursus in ontwikkelingssamenwerking - Belgisch Technische Coöperatie
- Gastdocent - Intercultureel management - Cimic (Katholieke Hogeschool Mechelen)
- Laureaat van het Fonds voor Design en Onderneming - Koning Boudewijn Stichting
- Mérite - The Outstanding Young People 2004 - Young Chamber Belgium Flanders Fellow, Flanders District of Creativity



Van straatkinderen is er veel te leren.

"Ik geloof ook dat bedrijfsleiders en managers lessen kunnen trekken uit de manier waarop de leider van een straatbende zijn groep in de hand houdt, met de leden communiceert en de agressieve concurrentie van andere bendes countert." Een bendeleider op straat moet teams rekruteren, motiveren en aansturen. Hij moet visie hebben ...

Zo zorgen opleidings- en begeleidingsinitiatieven voor een hechtere band tussen de medewerkers en het bedrijf. Leerplatformen en lerende netwerken stimuleren om kennis te delen, te communiceren en te dialogeren met elkaar.

Zelfsturing en zelfsturende teams hebben een positief effect op de betrokkenheid van medewerkers en hun verantwoordelijkheidsgevoel. Zelfsturing wordt beschouwd als een hefboom naar kwaliteitsvollere producten en diensten.

Gezond en fit door het leven gaan is net zo belangrijk als het ontwikkelen van je beroepsmatige vaardigheden. Je beter in je vel gaan voelen bewerkstelligt betere prestaties.





Eddy Annys

Marketing- en
Communicatiedirecteur
Randstad

De wereld, je dorp

Eddy Annys bekijkt de Vlaamse arbeidsmarkt vanuit de invalshoek 'de wereld, je dorp'. De uitdaging van de globalisering in haar verschillende dimensies en haar effecten op het arbeidsmarktgebeuren roept onzekerheid op. Loopt het echt zo een vaart?

Globalisering is als fenomeen in tal van dimensies (economisch, financieel, politiek, cultureel, ecologisch, sociaal ...) niet te miskennen. Het directe effect op de lokale arbeidsmarkt is eerder beperkt. Het overgrote deel van de handel vindt nog altijd plaats binnen geografische blokken en niet daartussen. De meeste economische activiteiten blijven sterk lokaal verankerd. De verschillen tussen landen zijn sterker dan we aannemen. De investeringen in het buitenland staan vooral in het teken van een speurtocht naar koopkrachtige markten.

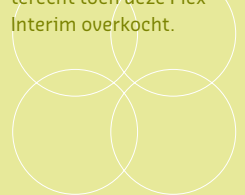
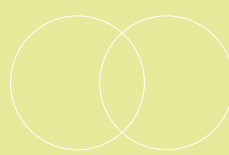
Banenverlies in sectoren met sterke internationale concurrentie blijft beperkt.

Toch is immigratie een noodzaak. In België en Europa daalt de beroepsbevolking met 30,6 miljoen werknemers of 16%. Indien de huidige migratie zou worden stopgezet, zou dit oplopen tot 55 miljoen of 29%. België zou een daling kennen van bijna één miljoen werknemers of 23% tegen 2050. Om dit op te vangen dient de werkzaamheidsgraad te stijgen naar 88%.

Eddy Annys is licentiaat lichamelijke opvoeding aan de KUL. Sinds 1985 schrijft hij het Belgisch record hoogspringen op zijn naam (2m36).

Na een carrière als medisch verantwoordelijke werd Eddy Annys in 1988 commercieel directeur bij First Interim.

Drie jaar later werd hij marketing manager bij Flex Interim waar hij deze job combineerde met een commerciële functie. In 1997 kwam hij bij de Randstad-Groep terecht toen deze Flex Interim overkocht.



Hervorming arbeidsmarkt

- Initiële opleiding
- Levenslang leren
- Werkloosheidsverzekering hervormen
- Immigratie
- Studentenarbeid
- Tijdsparen
- Baremieke verhogingen afremmen
- Eénheidsstatuut
- Loopbaan dynamiseren
- Rol vakbonden uitbetalen werkloosheid
- Meer keuzemogelijkheden voor werknemers
- Arbeidsmarkt moderniseren

28

Samen met de immigratie komt er meer ongelijkheid binnen de landen zelf. De tweedeling (hooggeschoold en hoog inkomen tegenover laaggeschoold en laag inkomen) dreigt te zullen toenemen en zich niet alleen te zullen manifesteren in een inkomenskloof, maar ook in een fundamentele culturele kloof. Dit kan uitmonden in een afbrokkeling van onze sociale cohesie. Daarom dienen we een systeem te ontwikkelen waarin voor 'iedereen die wil' voldoende mobiliteit op de arbeidsmarkt een uitgangspunt is. Continu ontwikkelen en leren zijn hiervan uitgangspunten, waarbij het inzicht in aanwezige competenties en ervaringen voldoende transparant en toegankelijk is.

Tegelijk is immigratie geen structurele oplossing. De Europese beroepsbevolking krimpt vanaf 2010 jaarlijks met één miljoen werknemers. Deze afname heeft een negatieve invloed op de economische groei. De productiviteitswinsten zullen dit niet compenseren. Een verhoogde immigratie kan een positieve rol spelen, maar er dringen zich andere maatregelen op.

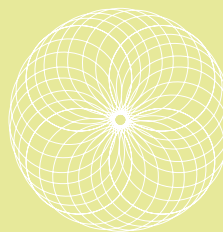
Kortom, onze huidige arbeidsmarktproblemen hebben slechts in beperkte mate te maken met globaliseringsprocessen. Veel fundamenteler zijn demografische processen (ontgroening en vooral vergrijzing) en technologische ontwikkelingen.

Een hervorming van de arbeidsmarkt is sowieso noodzakelijk.

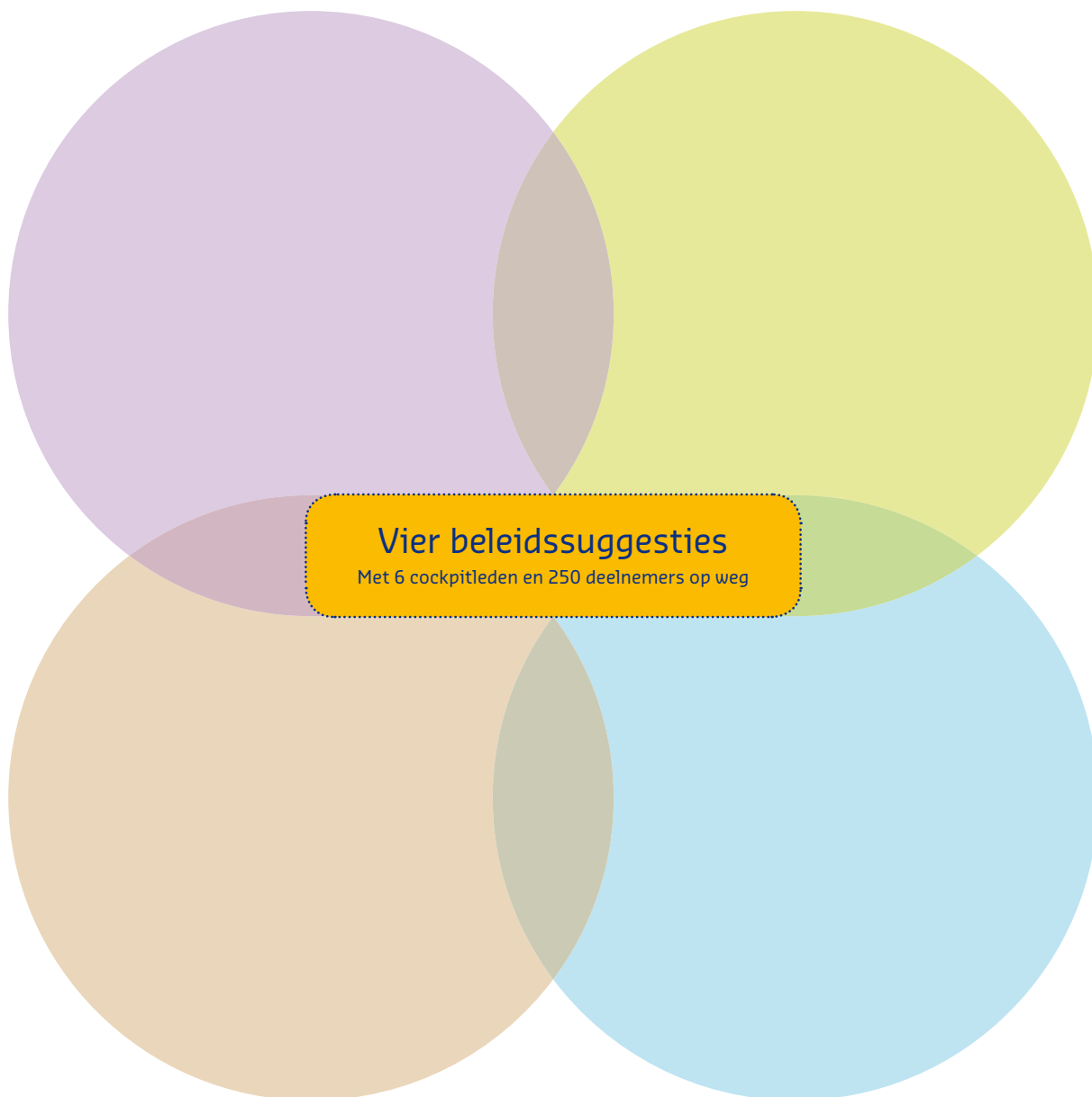
Als marketingdirecteur van Randstad sedert 1999 verzekerde hij de verschillende transities tussen de merken Interlabor, Randstad Interlabor en Randstad. Hij lanceerde de campagne 'Voor je job bewegen we hemel en aarde' met reclamebureau LDV Bates en zette sinds januari 2003 een nieuwe samenwerking in met het agentschap VVL-BBDO, op internationaal niveau gekozen door de Randstad Holding. Hieruit ontstond de nieuwe en huidige campagne rond 'Good to know you', een nieuwe baseline en huisstijl die wereldwijd door heel Randstad wordt uitgedragen.

Sinds 17 februari 2003 staat Eddy Annys aan het hoofd van Randstad Inhouse Services als commercieel directeur. De laatste jaren ontwikkelde Randstad in België een uitgebreid gamma aan human resources-diensten. Om haar aanwezigheid op de markt te verstevigen, besliste het directiecomité het aantal commerciële directeurs uit te breiden van drie naar vier.

Sedert juni 2005 is Eddy Annys naast commercieel directeur eveneens marketing- en communicatiedirecteur voor heel Randstad.



De ingrediënten zijn
eenvoudig. Zes mensen
die iets te zeggen hebben
over mensen op de arbeids-
markt; acht thematische
stellingen die hen worden
voorgehouden; één
opdracht: maak vier
beleidssuggesties die
het verschil zullen maken!
250 deelnemers geven
hun stem aan die
beleidssuggesties:
250 keer een draagvlak
voor een beleidssuggestie.



Vier beleidssuggesties

Met 6 cockpitleden en 250 deelnemers op weg

Opleidingssystemen moeten worden doorgelicht en aangepast om talent te vrijwaren.

Gabriël Fehervari
CEO Alfacam Group



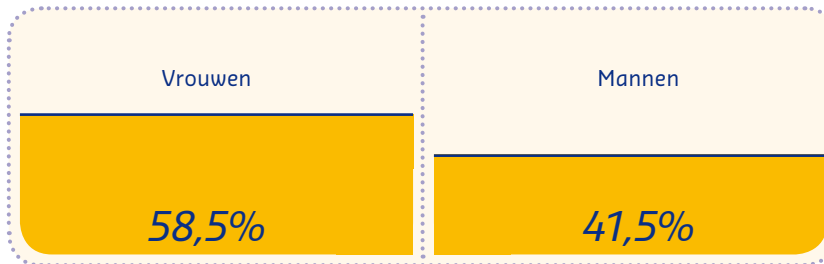
Onderwijs moet zich richten tot leercompetenties, loopbaancompetenties zoals flexibiliteit, het leren werken in teams en organisatievermogen.

Francine Swiggers

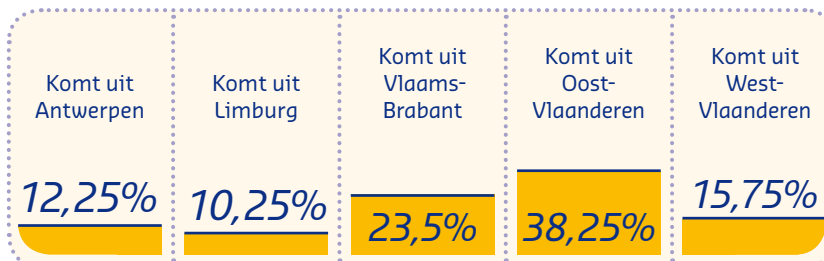
Voorzitter van het directiecomité van de financiële holding Arco



Met zes cockpitleden en 250 deelnemers op weg naar vier beleidssuggesties.



Welke cocktail van deelnemers bepaalde de antwoorden?



Beleidssuggestie 1

De afstand tussen leren en werken wordt verkleind door het inbouwen

van werkplekleren en van een vraaggericht leeraanbod (vanuit het bedrijfsleven) in het onderwijscurriculum. Dit kan worden waargemaakt door een doorgedreven partnerschap tussen scholen, opleidingsinstanties en bedrijven en door een homogenisering van alle vormings-, onderwijs- en opleidingsbevoegdheden.

Enkele bemerkingen uit het debat:

Het ligt niet in de bedoeling om onderwijs de slaaf te laten worden van het bedrijfsleven. Onderwijs is meer dan het aanleveren van mensen voor knelpuntberoepen. De student is hierin ook een echte actor.

Er is wel een echt partnerschap nodig. De economie van morgen vraagt immers een voortdurende investering in de ontwikkeling van medewerkers.

Bij de homogenisering is nog een grotere rol voor het ervaringsbewijs weggelegd.

De arbeidsmarkt verkeert in ademsnoed. Door een drastisch ingekrompen arbeidsreserve neemt het aantal knelpuntvacatures in die mate toe dat er momenteel sprake is van een knelpunteconomie.

Als gevolg van de demografische evoluties krijgt de krapte op de arbeidsmarkt een structureel karakter, zelfs ondanks de huidige crisis. Ook werkenden moeten meer impulsen krijgen om leren en werken te combineren in functie van een verhoogde arbeidsmobiliteit en werkzekerheid. Het draagvlak voor competentieontwikkeling moet hiervoor worden versterkt.

Opleiding is te belangrijk om het alleen over te laten aan het onderwijs op zich. Het vraagt een andere mindset, waarin lerenden (studenten, werkenden ...), bedrijven en onderwijs een telkens actualiseerbaar evenwichtig curriculum vinden.

Daarom kan de overheid bijkomende hefboomen aanreiken om:

- de afstemming tussen onderwijsaanbod en arbeidsmarktvraag te verbeteren;
- een dialoog op te starten met de belanghebbenden met het oog op de bedrijfsparticipatie (sectorieel) binnen een gerichte (ook universitaire) opleiding;
- een vraaggericht leeraanbod te ontwikkelen, waarin bedrijven een actieve rol kunnen opnemen;
- leren en werken in volwaardige opleidingsniveaus te profileren met een vaste plek in de kwalificatiestructuur.

AANVAARD

70%
stemt vóór

Wat gaat het ESF ermee doen?

Het ESF-Agentschap wil pro-actief stimulansen geven en op basis van brede, flexibele en evenwichtige partnerschappen:

- praktijk- en werkervaring stimuleren in gelijk welke opleidingscyclus;
- de vraaggerichtheid als dynamisch gegeven kaderen binnen de setting: opleiding, bedrijf en de lerende burger.

Werk en opleiding moeten aan nutswaarde en aantrekkelijkheid winnen. Binnen de SERV richten we ons vooral tot die jongeren die minder vanzelfsprekend hun weg vinden in het (hoger) onderwijs. Een rode draad doorheen adviezen is dan ook het verminderen van de ongekwalificeerde uitstroom en een betere aansluiting tussen onderwijs- en arbeidsmarkt. Voor veel jongeren is net het aspect werkplekleren aantrekkelijk omdat het niet meer aan de schoolbanken doet denken. Daarom hameren we daar ook sterk op, bijvoorbeeld wanneer het gaat over HBO.

Als we een opleidingsvorm aanbieden, moet die ook aantrekkelijk zijn en kwaliteit bieden. Daarom ons pleidooi voor een opwaardering van het leren en werken als volwaardig opleidingsniveau dat een plek krijgt binnen de kwalificatiestructuur.

Veel initiatieven van de paritaire sectorfondsen in het kader van de sectorconvenants vallen hieronder. Sociale partners zijn zeker voorstander van werkplekleren om de afstand tussen leren en werken zo klein mogelijk te maken.



Karel Van Eetvelt

Voorzitter SERV 2008
Gedelegeerd
bestuurder UNIZO

Professionele ervaring

- Juli 1991 - januari 1992
Kabinetsmedewerker kabinetvoorzitter
Vlaamse Regering Gaston Geens
- November 2004 - heden
Bouwunie, de Unie van het KMO-bouwbedrijf
(voorheen Nacebo) in de functies:
 - adviseur (januari 1992 tot juni 1994)
 - secretaris-generaal (juni 1994 tot juni 2000)
 - gedelegeerd bestuurder
(juni 2000 tot 30 november 2004)
 - gedelegeerd bestuurder Bedrijfseconomisch
Bureau Bouwunie
(maart 2003 tot 30 november 2004)
 - gedelegeerd bestuurder UNIZO (1 december 2004)

Mandaten

- Lid dagelijks bestuur SERV,
Sociaal Economische Raad van Vlaanderen
- Voorzitter SERV, Sociaal Economische Raad
van Vlaanderen
- Voorzitter Hoge Raad van Zelfstandigen en KMO
- Lid VESOC, Vlaams Sociaal Overleg
- Lid Algemeen Beheerscomité voor de Sociale Zekerheid
- Lid AV Ueapme
- Beheerder Sociaal Bureau vzw, ADMB vzw, ADMB-
kinderbijslagfonds vzw en Sociale Verzekeringskas
voor Middenstand en Beroepen - succursale Brugge
- Lid Algemene Raad en Algemene Vergadering UNIZO
- Lid van de Groep van 10 (federale sociale partners)
- Voorzitter KMO-Direct
- Bestuurder Sporta
- Bestuurder Hogeschool-Universiteit Brussel
- Gewezen beheerder Vlaams Waarborgfonds
- Gewezen beheerder VDAB

Beleidssuggestie 2

Voor elke beroepsactieve burger is er - onder verzekerde begeleiding - een persoonlijk ontwikkelingsplan voor de eigen loopbaan en het transitiebeheer ervan, met aandacht voor levensbrede aspecten.

Enkele bemerkingen uit het debat:

De druk op de individuele burger wordt wel erg hoog.

Lijkt zo een 'big brother'-systeem niet té ambitieus?

De continuering van een trajectwerking doorheen een loopbaan kan iets veelbelovends worden.

Maar zit de burger erop te wachten?

Hopelijk wordt het geen evaluatie-instrument, maar wel een verzekerd begeleidingsinstrument.

We evolueren naar een dynamische arbeidsmarkt waarbinnen wordt verwacht dat iedereen die beroepsactief is, zelf zijn of haar loopbaan in handen neemt. Jobzekerheid inruilen voor loopbaanzekerheid veronderstelt een individueel houvast dat kadert binnen en buiten het strategisch competentiebeleid van de onderneming, de behoeften op de arbeidsmarkt en ieders persoonlijke ontwikkeling. Dergelijk plan heeft ook aandacht voor brede, maatschappelijke competenties. Een persoonlijk ontplooiingsproject of een persoonlijk empowermentplan.

Er moet continu geïnvesteerd worden in een systematische duiding, sturing en begeleiding van elke medewerker die hieraan nood heeft volgens zijn/haar mogelijkheden. Dergelijk plan wordt niet opgelegd. Het is veeleer een ondersteunend instrument.

Gezien het maatschappelijke belang ervan zijn ondersteuningsinitiatieven binnen dit maatwerk nodig, zowel op niveau van instroom en doorstroom als van uitstroom. De realisatie ervan wordt bevorderd door sociale akkoorden op sector- en bedrijfsniveau.

59%
stemt tegen

NIET
AANVAARD

Wat gaat het ESF ermee doen?

Het ESF-Agentschap wil hiertoe bijdragen door onder de gewaarborgde bewakingsrol van de sociale partners:

- verzekerde begeleiding binnen een overheidskader te faciliteren;
- het POP-instrument als persoonlijk te beheren tool te valideren in functie van een verbredend gebruik.



Als men wil dat werknemers zelf hun loopbaan in handen nemen, zal ondersteuning hiertoe moeten bijdragen. Ik zie de oprichting van centra voor loopbaanbegeleiding, toegankelijk voor elke werknemer, zelfstandige en studerende, wel zitten met als kerntaken: informatie, competentiebilan opmaken, loopbaangesprekken, loopbaanportfolio. Deze dienstverlening verloopt dan digitaal én met persoonlijk contact.

De initiatieven inzake loopbaanbegeleiding zijn nu nog te versnipperd en veelal gekoppeld aan bepaalde doelgroepen. De focus van de VDAB ligt bijvoorbeeld hoofdzakelijk op werkzoekenden. Het CLB (Centrum voor leerlingenbegeleiding) heeft op dit ogenblik enkel een opdracht voor leerplichtigen (en niet naar hoger onderwijs en permanente vorming toe). Er zijn verschillende initiatieven van derden, sectoren en private, commerciële bedrijven. Er is uiteraard ook het HRM-aanbod in een aantal organisaties/ondernemingen waarin aspecten van interne loopbaanbegeleiding voorzien zijn, maar dit beantwoordt nog niet aan de volledige nood.

Ann Demeulemeester

VIA-experte Aansluiting
onderwijs-arbeidsmarkt
ACW-nationaal secretaris

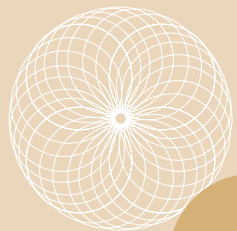
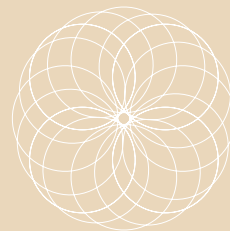


Ann Demeulemeester is licentiate en geaggregeerde in de pedagogische wetenschappen KULeuven, optie onderwijsbeleid en -begeleiding.

Zij startte haar loopbaan als wetenschappelijk medewerkster aan het HIVA. De betrokkenheid bij het Vlaams beleid ving aan bij de overstap naar de ACW-studiedienst waar zij adviseur werd voor onderwijs, wetenschapsbeleid, gezin en arbeid. Vanaf 1998 was zij verbonden aan de ACW-staf als hoofd studie en ontwikkeling en sedert 2002 is zij algemeen secretaris. ACW is de koepel van christelijke werknemersorganisaties.

Zij was meerdere jaren vertegenwoordiger in diverse afdelingen en raden van de Vlaamse Onderwijsraad, VLOR, evenals van de Vlaamse Raad voor Wetenschapsbeleid. Sedert 21 september 2004 neemt zij het voorzitterschap waar van de VLOR. Zij is bestuurder bij het Instituut voor de Aanmoediging van Innovatie door Wetenschap en Technologie Vlaanderen (IWT), van verschillende instellingen van Hoger Onderwijs en Onderzoek, sociale economiebedrijven, non-profitorganisaties.

Zij is mede-initiatiefnemer en stuwende kracht binnen de Verenigde Verenigingen, het overlegplatform van Vlaamse middenveldorganisaties.



Beleidssuggestie 3

Met het oog op activering en het behoud van talent is de uitbouw

van een sluitend beleidingsaanbod gericht op:

- Het recht op en de plicht tot leermogelijkheden en -stimulansen.
- Formules die de werk/privé-balans vergemakkelijken.
- Personeelsbeleid op maat met onder meer zorgtrajecten voor doelgroepmedewerkers, functieprojecten, 50+, intreders ...
- De ontwikkeling van innovatiestrategieën op het vlak van arbeidsorganisatie.

Enkele bemerkingen uit het debat:

Iedereen heeft talenten, we moeten ze nog leren zien.

Blijkbaar wordt stilaan verwacht dat een werkgever een werknemer niet langer louter werk aanbiedt, maar hem ook helpt een loopbaan uit te bouwen.

Allicht lukt het hem wel om topmedewerkers aan te trekken, maar kunnen we dit veralgemenen naar de kwetsbare groepen?

Is dit wel haalbaar voor kleinere bedrijven?

Laat die werkgever toch maar niet té veel in de privé-sfeer komen.

Het optimaal gebruiken van talenten en het realiseren van ambities is veel ruimer dan werken binnen een onderneming. Een loopbaan is een levenslang project. Het recht op en de plicht tot opleiding is één van de doorbraken van het VIA Atelier Talent in juni 2008. We beseffen dit allemaal wel, maar we betwijfelen of dit allemaal wel haalbaar wordt in de praktijk in zowel grote als kleine bedrijven.

Voor ondernemingen wordt het steeds moeilijker om talent van buitenaf aan te trekken. Er ontstaat een bikkelharte competitie om als werkgever een aantrekkelijk imago te creëren.

Tegelijk blijkt er nog een behoorlijke ruimte te zijn voor de ondernemingen om te investeren in het vertrouwen in en het optimale gebruik van het intern voorhanden zijnde menselijk kapitaal en in de inzetbaarheid en werkzaamheid van niet-werkenden in Vlaanderen.

Bedrijven moeten vlot extra faciliteiten (kinderopvang ...) kunnen installeren.

AANVAARD

69%
stemt vóór

Wat gaat het ESF ermee doen?

Het ESF-Agentschap wil bijdragen tot de uitbouw van een sluitend begeleidingsaanbod, mits:

- de instrumenten een zekere duurzaamheidstoets doorstaan;
- het toepasbaar en haalbaar blijft binnen de bedrijfscontext;
- het een win/win-effect heeft voor alle bedrijven en werkenden.

Leren wordt veelal bekeken vanuit een opleidingsbril. Maar leren is veel meer dan dat! Leren zit in de dagelijkse omgang. Het start bij het dagelijks ervaren van zowel fouten als realisaties. Het echte leren gaat over het ontdekken, het analyseren, het borgen, het samen verder ontwikkelen, en finaal de mogelijkheid krijgen om dit door te geven, te verspreiden.

Wij spreken niet meer van functies en functiebeschrijvingen, maar van functieprojecten.

Dit wil zeggen dat, vertrekkende weliswaar van een basisfunctie, een project samen geschreven wordt tussen de werknemer enerzijds met zijn/haar talenten, mogelijkheden en ambities en de onderneming anderzijds, ook met haar mogelijkheden en ambities. Dit is een niet-eindigend verhaal dat continu moet ge- en herschreven worden.

Schrijven is immers ook durven schrappen

Onze rol vanuit HR is meer dan ooit mensen te leren ontdekken waar hun sterkten zitten, samen uittekenen van een actieplan richting ambities en deze ook effectief samen realiseren.



Gerd Bellemans

HR-manager TVH Group
Thermote & Vanhalst

Gerd Bellemans is sedert 1999 HR-manager bij TVH Group Thermote & Vanhalst en aanvoerder van een enthousiast 15-koppig HR-team. Hij werd verkozen tot HR-manager van het jaar 2008.

Gerd Bellemans is ervan overtuigd dat HR 'vanuit de mensen' komt. Hij staat volledig achter het coaching-traject dat binnen de onderneming werd ontwikkeld. Elk van de HR-medewerkers is verantwoordelijk voor een bepaalde afdeling en werkt er samen met de leidinggevende of lijnverantwoordelijke.

Beleidssuggestie 4

Een degelijke openbare loopbaanregisseur garandeert - via afstemming van publieke en private actoren - een universele loopbaandienstverlening over de grenzen van beleidsdomeinen heen, met een maatschappelijk gedragen instrumentarium.

Enkele bemerkingen uit het debat:

Dis is een erg zinvol én ambitieus project. Is de VDAB daar wel klaar voor?

In plaats van een regisseur die zich bezighoudt met banen die gaan lopen, hebben we een regisseur nodig die zich gaat bezighouden met loopbanen. Dat is iets fundamenteel verschillend.

De maatschappelijke gedragenheid met lokale besturen, sociale partners, middenveld ... is daarbij erg belangrijk. Want iedereen verdient het aan bod te komen.

Wie zorgt hier voor de kwaliteitsbewaking?

Uit het Verslag 2006 van de Hoge Raad voor Werkgelegenheid blijkt dat België/Vlaanderen in Europees perspectief matig presteert op vlak van sociaaleconomische mobiliteit door een geringe kans op transitie naar arbeid vanuit werkloosheid en nog meer vanuit inactiviteit. De uitbreiding van de EU heeft gevolgen voor de Vlaams/Waalse arbeidsmarkt. In functie van de lokale arbeidsmarkten hebben we informatie nodig om te weten in welke mate er een internationale instroom op de arbeidsmarkt mag worden verwacht.

Mobiliteit is geen doel op zich, maar een middel tot een beter evenwicht tussen vraag en aanbod. Laat ons niet vergeten dat er zich ook nog steeds een 'gedwongen' mobiliteit voordoet die steeds de meest kwetsbaren raakt en structurele ondersteuning vereist.

Transities stutten is dan ook absoluut noodzakelijk om ook minder zelfsturende burgers gelijke kansen te bieden op de competentie markt, om de nijpende inactiviteit te reduceren en de werkzaamheidsgraad op te krikken, om het sociale netwerk in Vlaanderen te versterken en het sociale zekerheidsstelsel betaalbaar te houden.

Een onafhankelijke loopbaanregisseur die een diverse dienstverlening garandeert op het vlak van loopbaanbeheer waarbij de burger zich eigenaar weet van zijn/haar ontwikkeling, is ambitieus maar zinvol.

GEEN 2/3
MEERDER-
HEID

59%
stemt vóór

Wat gaat het ESF ermee doen?

Het ESF-Agentschap wil bijdragen tot:

- een transparant onderscheid in regie- en actorrol;
- een divers instrumentarium, zo breed mogelijk gedragen;
- keuzemogelijkheid voor de burger naar het aanbod;
- zorg voor kwaliteit van de dienstverlening en empowerment van de burger.

Transities zijn inherent aan de dynamiek van de hedendaagse arbeidsmarkt. Hoe meer dynamiek, hoe meer transities. Transities dienen zich aan als kansen voor ondernemingen, burgers, werknemers en werkzoekenden.

De inzetbaarheid en werkzaamheid van niet-werkenden in Vlaanderen blijft, ook in het licht van de Europese doelstellingen, ondermaats, vooral wat de kansengroepen betreft. Dat is onder andere te wijten aan een gebrekkige identificatie en erkenning van transfererbare competenties door het onderwijs, de bemiddelingsdiensten en het bedrijfsleven.

Ook werknemers moeten meer impulsen krijgen om leren en werken te combineren in functie van een verhoogde arbeidsmobiliteit en werkzekerheid. Om alle burgers actief te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling zou de overheid moeten voorzien in een degelijke openbare loopbaanregisseur.



Fons Leroy

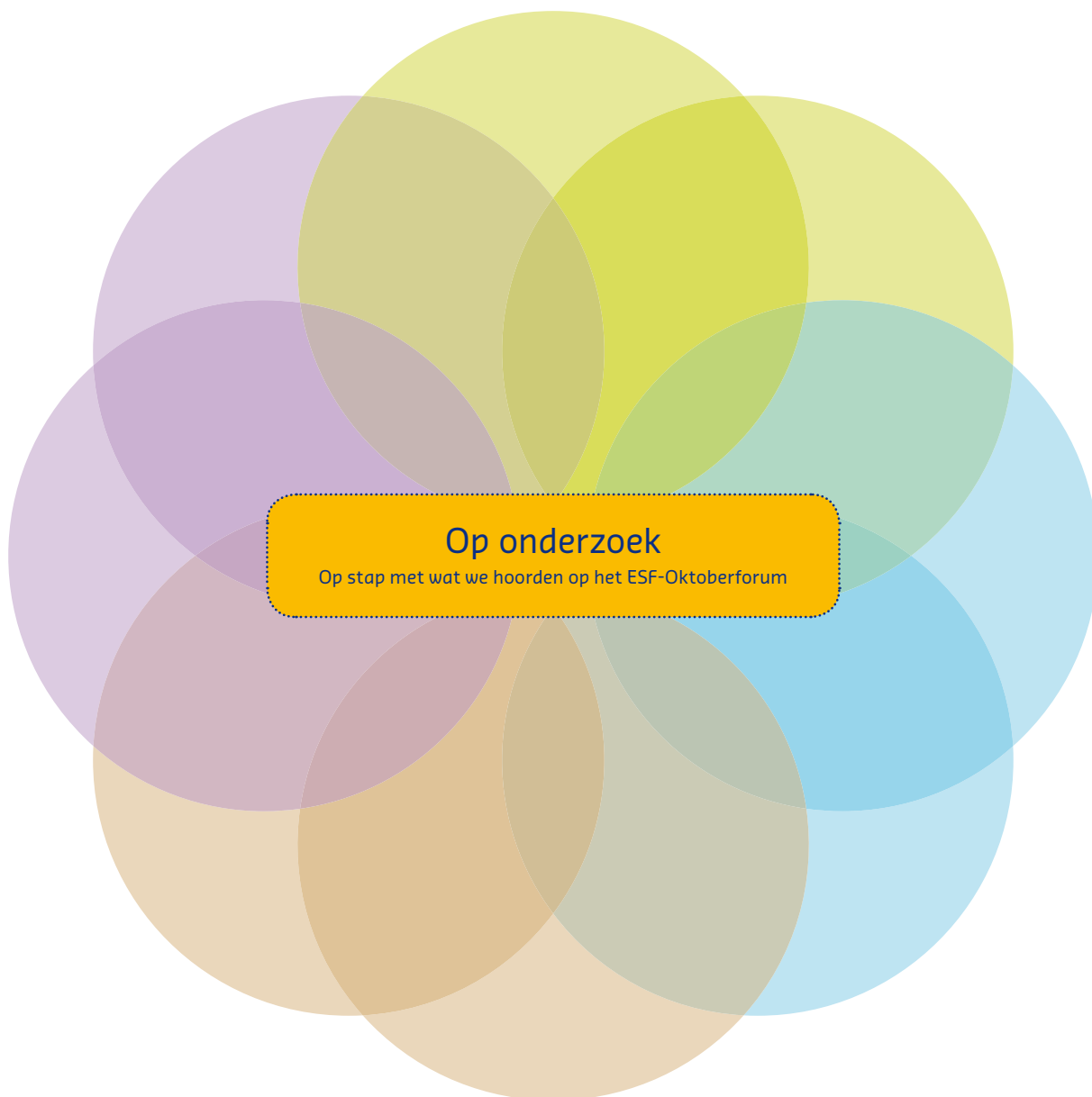
Gedelegeerd bestuurder
van de VDAB

Fons Leroy is licentiaat in de rechten en in de criminologie, met een bijzondere licentie in de bestuurskunde en het overheidsmanagement. Na zijn studies werkte Fons Leroy bij het Ministerie van Financiën en de RVA. In 1990 werd hij adjunct-kabinetschef bij de toenmalige Gemeenschapsminister van Tewerkstelling. Gedurende 15 jaar werkte hij als adjunct-kabinetschef en later als kabinetschef op de Vlaamse kabinetten van Werkgelegenheid. Daar tekende hij mee het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid uit. In 2005 kwam hij aan het hoofd te staan van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB).

Daarnaast is Fons Leroy auteur van een groot aantal artikels over arbeidsmarktbeleid, werkgelegenheid en werkloosheid. Hij schreef ook zelf of verleende zijn medewerking aan een aantal boeken: De werkloosheidsgids (1987), Deeltijdse arbeid en de sociale zekerheid (1987), Guide Chômage (1989), Guide Prépension (1991), De bestrijding van de langdurige werkloosheid in Vlaanderen (1992), Brugpensioen (1994), Sirene: voorstellen voor een regeerprogramma voor werk (1998), Insluiting, uitsluiting (2003). Hij had een vaste rubriek in Jobat 'Quoi Leroy?', die na Jobat nu in HRSquare verschijnt. Hierin behandelt hij actuele HR-thema's.

Fons Leroy is ook een veel gevraagde en graag gehoorde spreker op seminars en colloquia over arbeidsmarktbeleid en werkgelegenheid.

Maken mensen plannen
rond hun loopbaan?
Willen ze wel ondersteu-
ning bij de uittekening
ervan? Veranderen ze
nog van job? Wat
hopen ze te bereiken?
Wie heeft volgens hen
de macht op de arbeids-
markt? Hoe zien zij
de relatie werk-privé?
Hebben zij het gevoel
hun jeugddromen
waar te maken?



Op onderzoek

Op stap met wat we hoorden op het ESF-Oktoberforum

Nathalie BekxZaakvoerder
BeXpertise

Maken Vlamingen (carrière)plannen?

Het Europees Sociaal Fonds-Agentschap Vlaanderen versterkt het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid. Dit vereist een duidelijk zicht op de verwachtingen en percepties die leven bij werknemers en werkgevers over de ontwikkeling van de eigen loopbaan. In een oriënterend trendonderzoek* bij 600 Vlamingen proberen we vragen te beantwoorden zoals: Hebben jongeren die de arbeidsmarkt betreden een 'plan' voor hun loopbaan? Welke dromen hebben ze? En hoe hopen ze die te realiseren? Blijven ouderen ook plannen maken over hun professionele toekomst en op welke manier? Hebben Vlamingen méér nood aan loopbaanbegeleiding? Hoe evalueren Vlamingen vaardigheden die ze tijdens hun schoolloopbaan en daarna hebben verworven?

Eerst het goede nieuws. Behoorlijk veel Vlamingen zijn plannenmakers, ook als het over hun carrière gaat. Ongeveer 43% beweert een plan in het hoofd te hebben voor hun professionele toekomst. En maar liefst 64% van de Vlamingen gelooft dat zijzelf de loop van hun carrière bepalen, veel meer dan hun werkgever of de overheid. Werknemers hebben het stuur van hun toekomst steviger dan vroeger in handen, zo lijkt het. Ze weten dat er niet langer voor ze wordt gezorgd: vanaf nu is het aan hen. Toch leeft dat besef niet bij alle Vlamingen even sterk.

*Behoorlijk veel
Vlamingen zijn
plannenmakers,
ook als het over
hun carrière gaat.*

Meer dan 60% van de 16- tot 18-jarigen heeft een plan, tegen slechts 27% van zestigplussers. Die laatste groep gaat ook minder actief op zoek naar begeleiding. Loopbaanbureaus zijn populair bij 35-51-jarigen, niet bij vijftigplussers. De werknemers blijken al bij al minder 'ondernemers' van hun eigen loopbaan. Zelfstandigen hebben immers, net als de studenten, het vaakst van alle werkenden 'een plan'. Zij geloven het vaakst dat je zelf je eigen loopbaan stuurt, terwijl arbeiders dit het minst geloven. Tegelijk willen die ondernemers het minst worden geholpen bij hun loopbaanplanning.

Misschien moeten we ons kortom niet langer afvragen of Vlamingen voldoende worden geholpen bij loopbaanplanning, maar of ze niet teveel worden geholpen? Of ze niet beter worden gestimuleerd om zelf een plan op te maken. Kortom: kan de overheid hefbomen creëren waarmee de Vlaming vlot aan de slag kan?

* Een punctuele opvolging van deze percepties in (longitudinaal) trendonderzoek legt een stevige kwalitatieve en kwantitatieve basis voor een effectief werkgelegenheidsbeleid dat aansluit bij de ambities en verwachtingen van de Vlamingen zelf. Met behulp van een gesloten vragenlijst die onder meer op basis van een oriënterende deskresearch tot stand kwam, voerde BeXpertise een eerste perceptie-onderzoek uit bij 600 respondenten in vier leeftijdscategorieën en alle sociale klassen. In een latere fase (2009) kan, de gefinetuneerde vragenlijst ingelast worden in de jaarlijkse Trendbarometer België van BeXpertise.

Hoe ambitieus is de Vlaming?

Waar leer je het meeste? Op de werkplek is het topantwoord! Dat is alvast de mening van ruim de helft van de jongeren die nog op de schoolbanken zit én drie vierde van de andere ondervraagden. In het onderwijs krijg je ook de nodige vaardigheden mee, volgens één op vier schoollopers, maar het belang van de schoolloopbaan neemt evenredig af met het aantal jaren dat die periode achter je ligt. En dat terwijl ruim 60% van alle ondervraagden ruiterlijk toegeeft dat hun job in overeenstemming ligt met hun diploma. De werkplekopleiding wordt beduidend meer gewaardeerd dan de klassikale opleidingen.

19-35-jarigen en 36-50-jarigen geloven dat de werknemer de meeste invloed heeft op de arbeidsmarkt, terwijl de jongste en de oudste ondervraagden veeleer de werkgever zien als de belangrijkste beslisser. Daarna volgt onmiddellijk de overheid die, volgens één op vier Vlamingen onder de vijftig, het meeste invloed heeft op de werkgelegenheid. De macht van de vakbonden op de arbeidsmarkt wordt het hoogst ingeschat door vijftigplussers: één op drie stelt dat de syndicaten hier wel degelijk een verschil uitmaken.

Verder lijkt de Vlaming een stuk minder ambitieus dan altijd wordt beweerd. Zo blijkt dat zowat iedereen graag een hogere wedde heeft, maar dat niemand daarvoor een hogere functie wil invullen, laat staan de verantwoordelijkheden en stress die bij een carrière horen erbij wil nemen.

Minder loon voor minder stress, is een reële optie voor ruim de helft van de Vlamingen op de arbeidsmarkt. De reden hiervoor is niet enkel de gezinslast. De combinatie van werk en kinderen is voor 40% van alle leeftijdsgroepen tamelijk gemakkelijk en voor slechts 30% vrij moeilijk. Opvallend is wel de vraag naar meer evenwicht tussen werk en privé-leven

Minder loon voor minder stress, is een reële optie voor ruim de helft van de Vlamingen op de arbeidsmarkt. De Vlaming is blijkaar toe aan meer tijd voor zichzelf.



Nathalie Bekx staat aan het hoofd van BeXpertise en van Bekx&X, bedrijven - gevestigd in Mechelen en Amsterdam - die respectievelijk trendonderzoek en content-strategieën aanbieden op vraag van ondernemingen uit alle mogelijke sectoren, inclusief de media.

Daarnaast is zij een veelgevraagde spreker en columniste. Op basis van haar doorgedreven markt- en trendonderzoek ontstonden initiatieven zoals de Tijdbank.

Nathalie Bekx is stichtend lid van de Raad van Bestuur van Boodschap zonder Naam, de Tijdbank en het Orkest der Lage Landen. Zij zit tevens in de Stuurgroep van Kom op tegen Kanker, de Algemene Vergadering van VOKA en het Vlaams Instituut voor Gezondheidspromotie.

in alle leeftijdscategorieën, zowel voor mannen als vrouwen. De Vlaming is blijkbaar toe aan meer tijd voor zichzelf. Voorts hechten alle Vlamingen ontzettend veel belang aan een 'toffe werksfeer', los van behaalde diploma's of beoogde functieniveaus.

Opmerkelijk is wel dat zin in carrière evenmin samenhangt met opleidingsniveau. Ambitieuze Vlamingen zijn er te vinden in alle opleidingscategorieën: zowel bij zeer laag opgeleiden als bij zeer hoog opgeleiden kiest 15% van de respondenten voor een steile carrière. Anderzijds blijkt ook dat hoogopgeleiden een carrière méér relativeren dan laagopgeleiden.

Meer gelijkenissen dan verschillen

De jonge allochtonen die wij ondervroegen, lijken veel meer op hun autochtone leeftijdsgenoten dan beleidsverantwoordelijken soms denken.

Verder blijkt uit heel deze bevraging dat werknemers in privé- en overheidsdienst evenveel met loopbaanplanning bezig zijn, ook al leven ze voorlopig nog in gescheiden werelden. Werknemers in de privé-sector willen misschien iets vaker een beroep doen op loopbaanadvies dan werknemers in overheidsdienst. En werknemers uit de non-profit vinden dat er teveel belang wordt gehecht aan een diploma.

Vaak wordt gesuggereerd dat loopbaanontwikkeling een waarde is die vooral past bij de middenklasse, waarvan een groot deel van de allochtonen uitgesloten blijft. De gedachte luidt dat allochtonen vooral (op korte termijn) 'werk' zoeken, eerder dan loopbaanontwikkeling op lange termijn nastreven. In het algemeen zouden zij lager opgeleid zijn, minder hooggeschoolden in hun peer group tellen en daarom minder oog hebben voor de individuele ontplooiingskansen. Bovendien zou de rol van de familie in de beroepskeuze veel groter zijn bij allochtonen dan bij autochtonen. Allochtonen zouden, kort gezegd, meer hechten aan traditionele arbeidswaarden, waarin keeping one's job belangrijker is dan individuele experimenten.

En toch. De jonge allochtonen die wij ondervroegen, lijken veel meer op hun autochtone leeftijdsgenoten dan beleidsverantwoordelijken soms denken. Hebben allochtonen geen zicht op hun loopbaanontwikkeling? Een ruime meerderheid van de bevraagde allochtone jongeren heeft wél een duidelijk toekomstplan in het hoofd. En inderdaad, voor allochtone jongeren speelt de familie een belangrijke rol in de toekomstplannen. Een kwart gaat eerst bij vader en moeder te rade, liever dan bij school of loopbaanadviesbureau. Maar hun autochtone studiegenoten doen het niet anders. Ook zij richten zich tot de familie, op het punt dat ze klaar zijn om uit te breken en de wereld te veroveren. Ook in dit opzicht zijn jongeren van alle origines precies even Vlaams. Op gebied van ambitie hebben allochtonen een stuk vaker 'een steile carrière' op het oog, maar misschien betekent dat vooral dat ze maatschappelijk succes op een engere manier definiëren. Wellicht spiegelen zij zich aan een minder breed palet rolmodellen dan hun autochtone leeftijdsgenoten.

Maken Vlamingen hun dromen waar?

Mannen en vrouwen zoeken op het werk niet enkel een evenwicht tussen professionele ambities en huiselijke verantwoordelijkheden, tussen loon en vrije tijd, tussen prestige en plezier. Ze zoeken op het werk eveneens een hoop creativiteit en kansen tot persoonlijke ontplooiing. Naast een onderhandelingsruimte, is de werkplaats de droomfabriek bij uitstek. Ongeveer 40% van de Vlamingen heeft naar eigen zeggen zijn jeugddroom waargemaakt. Vlamingen zijn het dromen niet verleerd, en tegelijk beseffen ze dat het veel werk vraagt om dromen waar te maken. Ze weten dat inspiratie zonder transpiratie nergens toe leidt en dat dromen moeten rijpen. Loopbaanplannen ontwikkelen zich doorheen de jaren, ze blijven altijd 'werk in uitvoering'. Hoe ouder, hoe groter de jobtevredenheid wordt. 34% van de jonge Vlamingen (19-35 jaar) kan zich niets beters voorstellen dan de job die ze op dit moment uitoefenen, niet minder dan 51% van de 35-51-jarigen en 56% van de vijftigplussers heeft op professioneel vlak zijn dromen waargemaakt.

Langer werken biedt duidelijk nieuwe kansen. Mensen kunnen via het werk eindelijk de persoon worden, die ze altijd hebben willen zijn. Zijn ze bereid om daarvoor ook de nodige (extra) jaren uit te trekken? In elk geval schuiven de wettelijke pensioensleeftijd en de gewenste pensioensleeftijd dicht naar elkaar. Volgens bijna 40% van de Vlamingen duurt de ideale loopbaan 40 jaar. Diezelfde 40% gelooft dat ze zelf tot hun zestigste verjaardag kan werken. Verrassend genoeg groeit die consensus over de generaties heen, zowel bij scholieren als bij 'bijna' gepensioneerden. De Vlaming wordt realistischer, en tegelijk positiever. Die gedachte maakt het eindeloopbaandebat meteen wat minder zuur.

Vlamingen zijn het dromen niet verleerd, en tegelijk beseffen ze dat het veel werk vraagt om dromen waar te maken.

34% van de 19-35-jarige Vlamingen kan zich niets beters voorstellen dan de job die ze op dit moment uitoefenen.

51% van de 35-51-jarigen en **56%** van de vijftigplussers heeft op professioneel vlak zijn dromen waargemaakt.

40% van de Vlamingen is van mening dat de ideale loopbaan 40 jaar duurt.

40% van de Vlamingen gelooft dat ze zelf tot hun zestigste verjaardag kan werken.

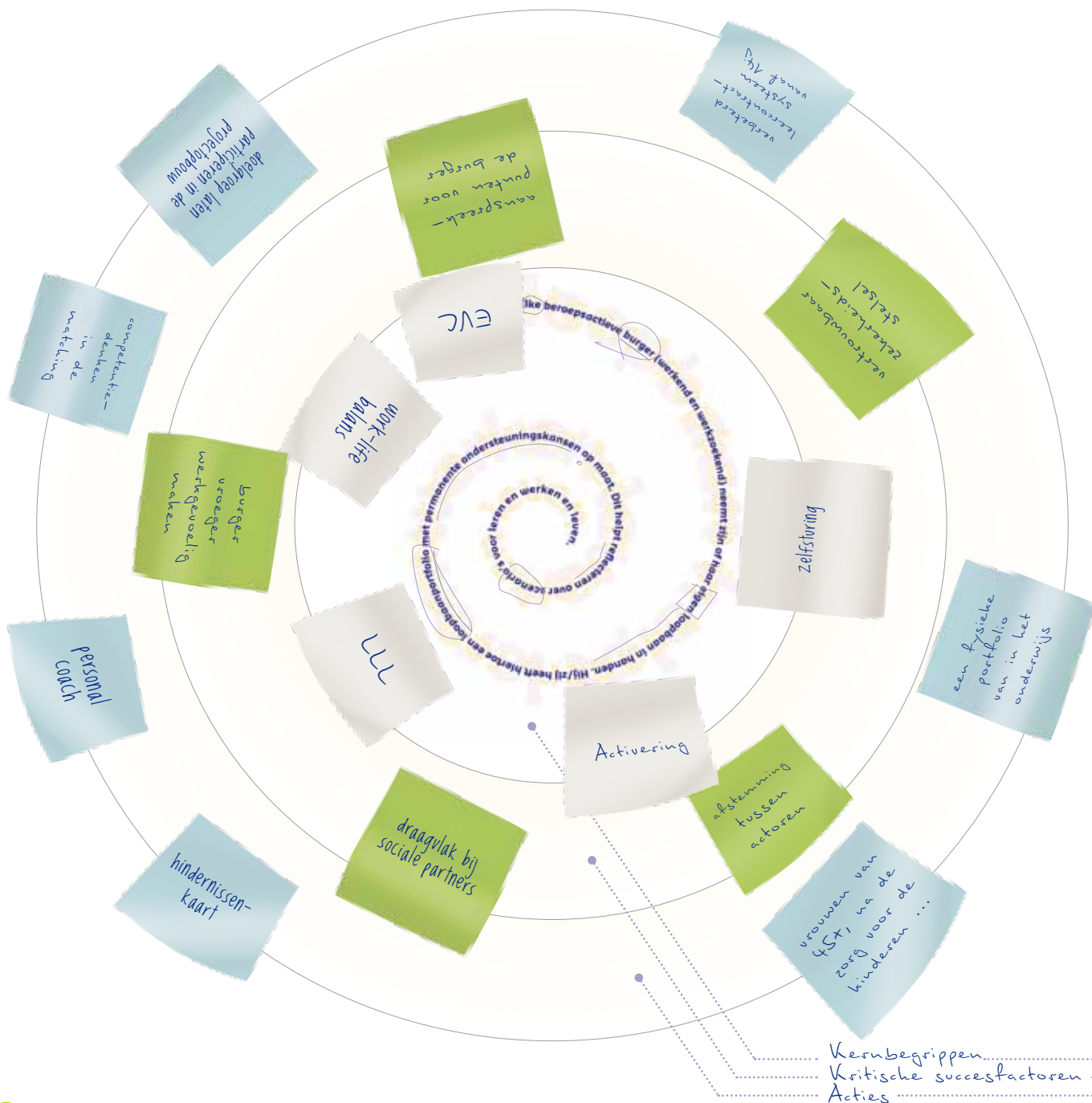


Doeners in actie met toekomstwielen

Acht uitspraken nodigen uit om aan de slag te gaan



Samenvattend toekomstwiel van 4 tafels



Vooronderstelling 1

Elke beroepsactieve burger (werkend en werkzoekend) neemt zijn of haar eigen loopbaan in handen. Hij/zij heeft hiertoe een loopbaanportfolio met permanente ondersteuningskansen op maat. Dit helpt reflecteren over scenario's voor leren en werken en leven.

De professionele ondersteuners vertrekken bij de aangeboden ondersteuning vanuit de deelnemer. Dit vraagt van hen veel inlevingsvermogen en een ruime participatie en betrokkenheid van de deelnemende burger. Kwetsbare personen hebben op korte termijn successen nodig. Zij gaan verwachtingen koesteren. Kunnen de bedrijven dit wel inlossen?

Is dergelijke benadering wel mogelijk binnen een korte termijn denken, waar bedrijven resultaatgericht blijven denken. Wat is bijvoorbeeld de opleidingsopbrengst voor hen? De overschakeling naar het competentiedenken dringt zich op. Welke competenties vraagt een bedrijf vandaag? Met welke talenten kan de betrokkene daarop inspelen? Loopbaan-service wordt een heel flexibel gebeuren.

Het individuele niveau van serviceverlening aan de burger wordt hier overstegen door de structurele afstemming van gebruikte tools en instrumenten. De samenhang en de samenwerking tussen actoren en het draagvlak bij de sociale partners zijn succesbepalende factoren. Er is nood om met een focus en visie actie te ondernemen!

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

Elke beroepsactieve burger (werkend en werkzoekend) neemt zijn of haar **eigen loopbaan in handen**. Hij/zij heeft hiertoe een **loopbaanportfolio** met **permanente ondersteuningskansen op maat**. Dit helpt **reflecteren** over **scenario's** voor leren en werken en leven.

Kernbegrippen

- Work-life balans
- EVC
- LLL
- Activering
- Zelfsturing

Kritische succesfactoren

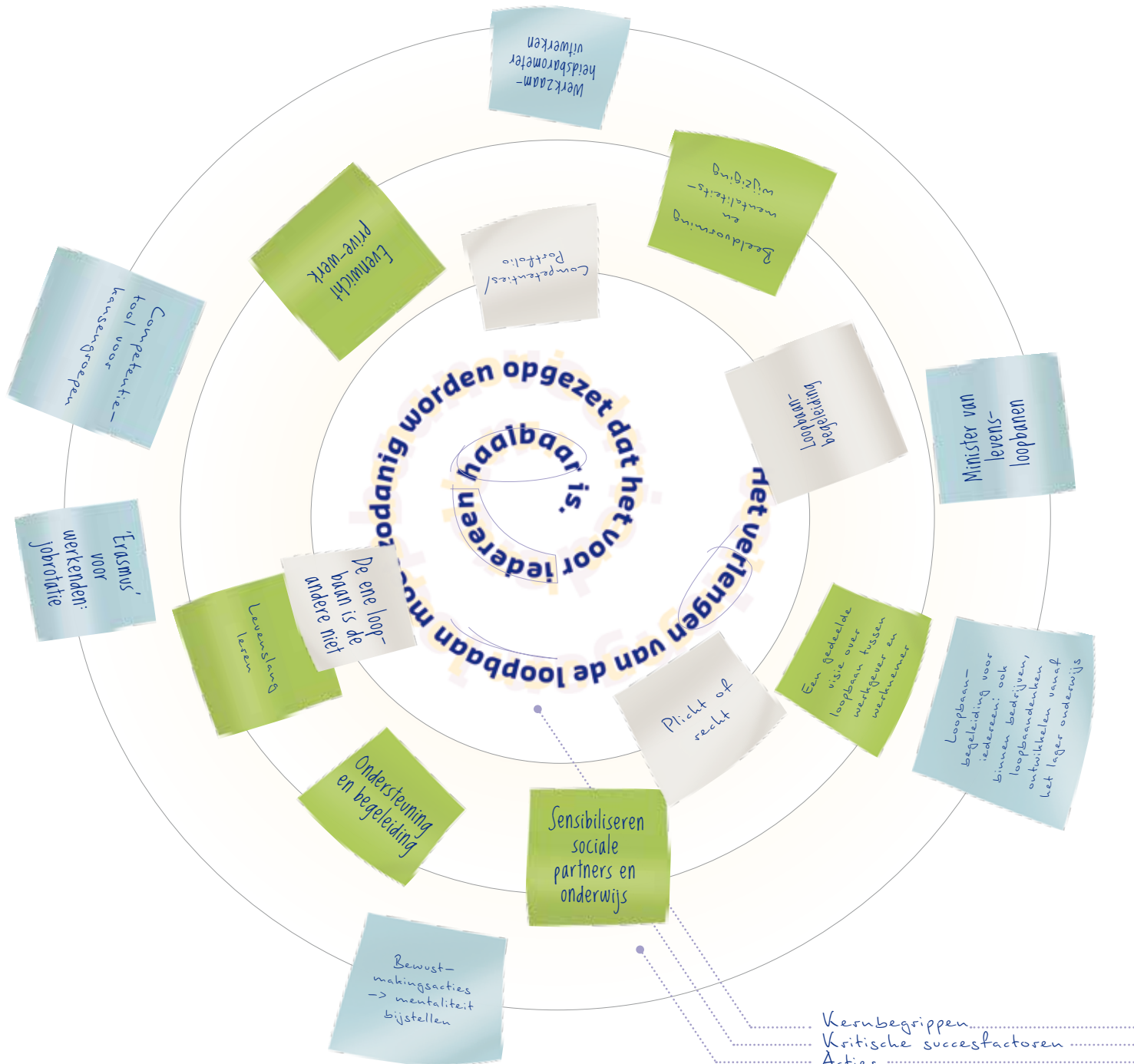
- Draagvlak bij sociale partners
- Afstemming tussen actoren
- Vertroubaar zekerheidstelsel
- Aanspreekpunten voor de burger
- Burger vroeger werkgevoelig maken

Acties

- Personal coach
- Hindernissenkaart
- Een fysieke portfolio van in het onderwijs
- Verbeterd leercontract systeem vanaf 14 jaar
- Doelgroep laten participeren in de projectopbouw
- Competentiedenken in de matching
- Vrouwen van 45+, na de zorg voor de kinderen



Samenvattend toekomstwiel van 4 tafels



Vooronderstelling 2

Het verlengen van de loopbaan moet zodanig worden opgezet dat het voor iedereen haalbaar is.

Verdere sensibiliseringsacties en een vernieuwde beeldvorming rond werken en de loopbaan moeten een gezamenlijke visie en een bewustwording over de maatschappelijke noodzaak dat we met z'n allen langer moeten gaan werken, ingang doen krijgen in Vlaanderen.

Een doorgedreven loopbaanbegeleiding voor iedereen, met speciale aandacht voor de zwakkere doelgroepen moet dit haalbaar maken. Werkgevers moeten geen job meer aanbieden, maar een loopbaanplan. Het loopbaandenken wordt al van kinds af aan geïntroduceerd vanaf het lager onderwijs.

Daarnaast zal de kwaliteit van de arbeid een prioritair aandachtspunt worden en zal het competentiedenken en het investeren in competenties door middel van levenslang leren moeten leiden tot jobs op maat van mensen.

Er zullen systemen van loopbaanplanning en -ontwikkeling in de bedrijven worden opgesteld die werknemers de kansen geven om zich verder te ontwikkelen en te ontplooiën in functie van een langere loopbaan.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

Het **verlengen van de loopbaan** moet **zodanig** worden **opgezet** dat het **voor iedereen haalbaar** is.

Kernbegrippen

- De ene loopbaan is de andere niet ...
- Plicht of recht
- Loopbaanbegeleiding
- Competenties/Portfolio

Kritische succesfactoren

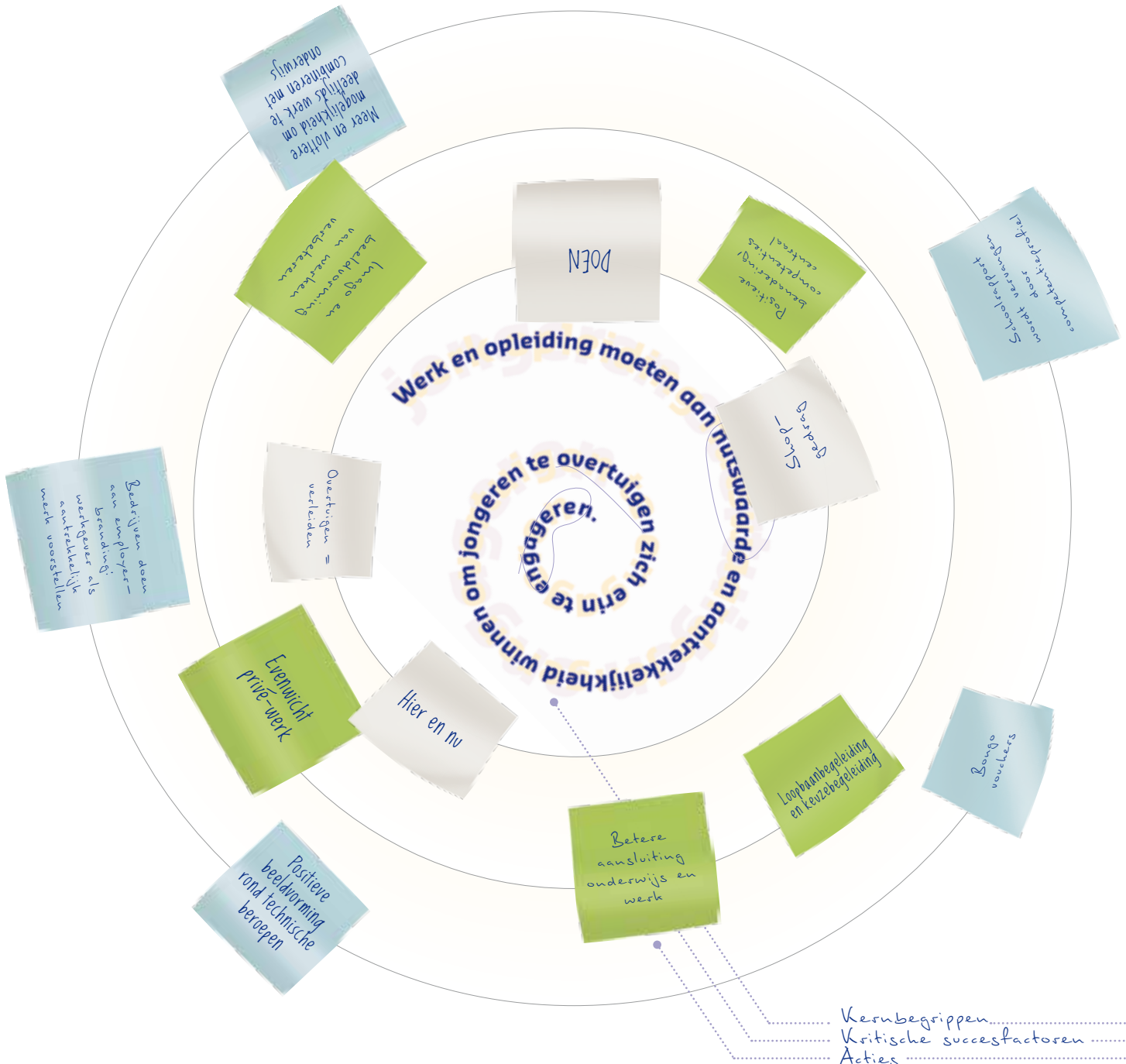
- Sensibiliseren sociale partners en onderwijs
- Een gedeelde visie over loopbaan tussen werkgever en werknemer
- Beeldvorming en mentaliteitswijziging
- Levenslang leren
- Evenwicht privé-werk
- Ondersteuning en begeleiding

Acties

- Bewustmakingsacties -> mentaliteit bijstellen
- Loopbaanbegeleiding voor iedereen: ook binnen bedrijven, loopbaandenken ontwikkelen vanaf het lager onderwijs
- Minister van levensloopbanen
- Werkzaamheidsbarometer uitwerken
- Competentietool voor kansengroepen
- 'Erasmus' voor werkenden: jobrotatie



Samenvattend toekomstwiel van 3 tafels



Vooronderstelling 3

Werk en opleiding moet aan nutswaarde en aantrekkelijkheid winnen om jongeren te overtuigen zich erin te engageren.

Gezien de krapte op de arbeidsmarkt moet ieder talent geactiveerd worden. De brug tussen onderwijs en de arbeidsmarkt mag geen obstakel vormen. Om jongeren te overtuigen over de zin en meerwaarde van werk en opleiding moet eenzelfde taal gehanteerd en gesproken worden.

De jeugd van tegenwoordig bestaat niet meer. Verschillende jongeren hebben verschillende noden en verschillende interesses. En deze laatste gaan lang niet allemaal uit naar werk en opleiding.

De arbeidsmarkt zal zich voor jongeren moeten opmaken. Engagement vloeit voort uit een aantrekkelijke werksfeer die bij de leefwereld van jongeren aansluit en hen een meerwaarde kan aantonen.

Loopbaanbegeleiding en keuzebegeleiding kan jongeren helpen een passende job te vinden, gebaseerd op een individuele en vooral positieve benadering van de aanwezige competenties en ontwikkelingsmogelijkheden.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

Werk en opleiding moet aan **nutswaarde** en **aantrekkelijkheid** winnen om **jongeren** te **overtuigen** zich erin te **engageren**.

Kernbegrippen

- Overtuigen = verleiden
- Shop-gedrag
- DOEN
- Hier en nu

Kritische succesfactoren

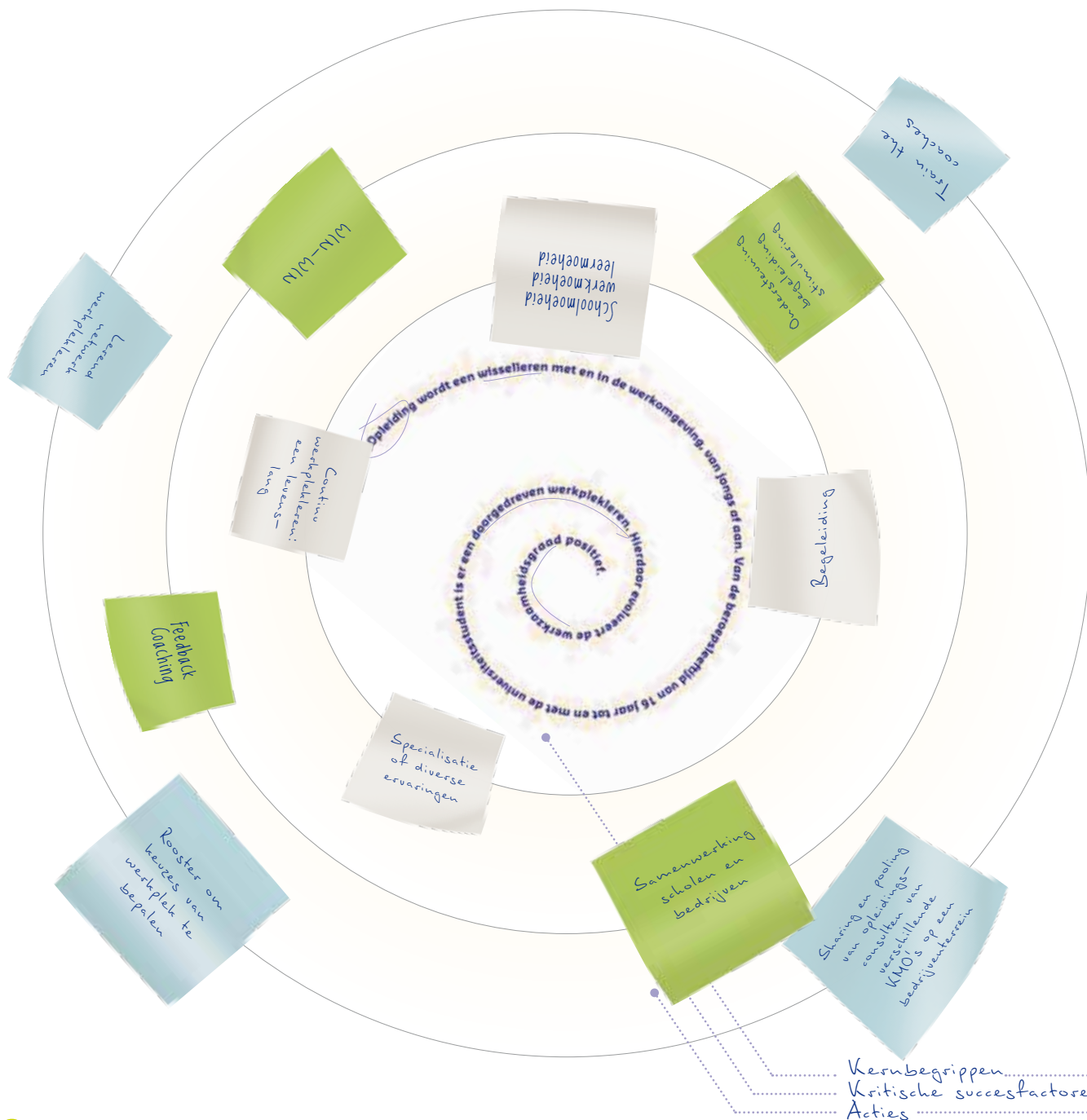
- Betere aansluiting onderwijs en werk
- Loopbaanbegeleiding en keuzebegeleiding
- Positieve benadering, competenties centraal
- Imago en beeldvorming van werken verbeteren

Acties

- Bedrijven doen aan employer-branding: werkgever als aantrekkelijk merk voorstellen
- Positieve beeldvorming rond technische beroepen
- BONGO-vouchers
- Schoolrapport wordt vervangen door competentieprofiel
- Meer en vlottere mogelijkheid om deeltijds werk te combineren met onderwijs



Samenvattend toekomstwiel van 2 tafels



Vooronderstelling 4

Opleiding wordt een wisselleren met en in de werkomgeving van jongs af aan. Vanaf de beroepsleeftijd van 16 jaar tot en met de universiteitsstudent is er een doorgedreven werkplekieren. Hierdoor evolueert de werkzaamheidsgraad positief.

Om tot een hogere werkzaamheidsgraad te komen wordt een vroegere en betere integratie op de arbeidsmarkt nagestreefd. Een kwaliteitsvol werkplekieren draagt bij tot een betere overeenstemming tussen de vraag bij werkgevers, en het aanbod van geschoolde werkrachten.

Dit wisselleren gaat schoolmoeheid tegen en verhoogt anderzijds de realiteitszin van jongeren waardoor het een win-winsituatie is. Het belang van de begeleiding mag hierbij niet onderschat worden en vergt diepgaande afstemming op het individu alsook een wederzijds engagement.

Dit alles vraagt om een verregaande samenwerking tussen de verschillende scholen, bedrijven uit verschillende sectoren, de overheid en de opleidingsorganisaties ter versterking van de link tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

Opleiding wordt een **wisselleren** met en in de **werkomgeving** van **jongs af aan**. Vanaf de **beroepsleeftijd van 16 jaar** tot en met de **universiteitsstudent** is er een **doorgedreven werkplekieren**. Hierdoor **evolueert de werkzaamheidsgraad positief**.

Kernbegrippen

- Schoolmoeheid - werkmoeheid - leermoeheid
- Continu werkplekieren: een levenlang
- Specialisatie of diverse ervaringen?
- Begeleiding

Kritische succesfactoren

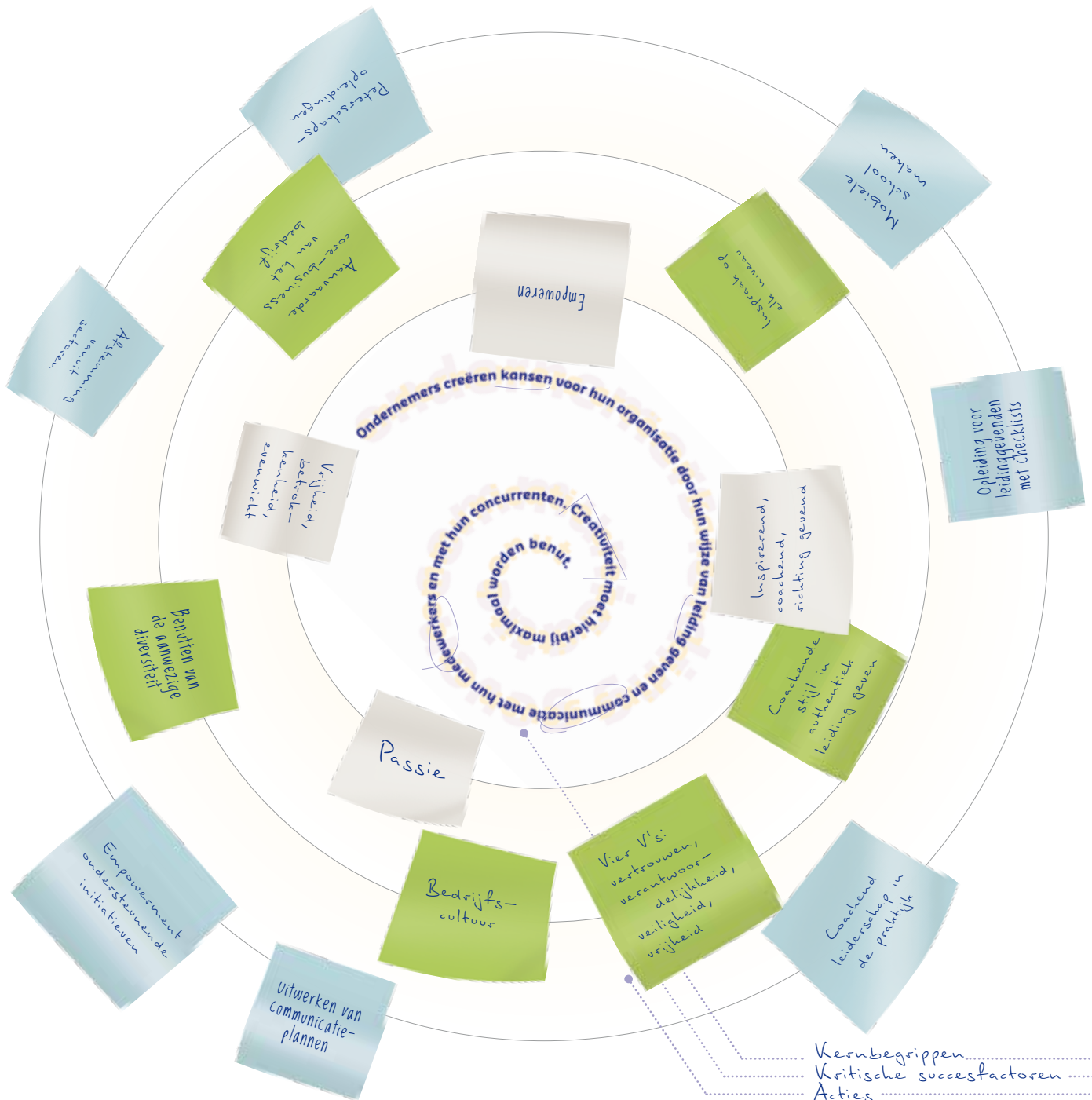
- Samenwerking scholen en bedrijven
- Ondersteuning, begeleiding, stimulering
- Win-win
- Feedback, coaching

Acties

- Sharing en pooling van opleidingsconsulten van verschillende KMO's op een bedrijventerrein
- Train the coaches
- Lerend netwerk werkplekieren
- Rooster om keuzes van werkplek te bepalen



Samenvattend toekomstwiel van 4 tafels



Vooronderstelling 5

Ondernemers creëren kansen voor hun organisatie door hun wijze van leiding geven en door communicatie met hun medewerkers en met hun concurrenten. Creativiteit moet hierbij maximaal worden benut.

Kansen creëren is ruimte geven aan medewerkers om kansen te kunnen grijpen. Vandaag ligt de focus te sterk op onmiddellijke resultaten. Drie nieuwe wegen liggen open: mensen erkennen in hun expertise, basiscompetenties bevorderen en kansen geven om zelf mee te denken over de organisatie.

De leidinggevende speelt hierin een bijzonder cruciale rol. Toch zal de stijl van leiding geven situationeel moeten blijven. Op welk ogenblik prefereert een medewerker welke stijl van leiderschap? Innovatie- en communicatieplannen organisatieoverschrijdend uitwerken zet mensen samen op weg.

Enkele boodschappen die herhaaldelijk in de debatten terugkomen:

- Blijven investeren in mensen!
- Middelen blijven vrijmaken voor de talentontwikkeling van werkenden en werkzoekenden, met meer ruimte voor train-the-trainer-luiken in projecten.
- Aandacht voor (intern) ondernemerscompetenties.
- Ontwikkelde instrumenten meer bekendheid geven.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

Ondernemers creëren **kansen** voor hun organisatie door hun wijze van **leiding** geven en door **communicatie** met hun medewerkers en met hun concurrenten. **Creativiteit** moet hierbij maximaal worden benut.

Kernbegrippen

- Passie
- Inspirerend, coachend, richting gevend
- Empoweren
- Vrijheid, betrokkenheid evenwicht

Kritische succesfactoren

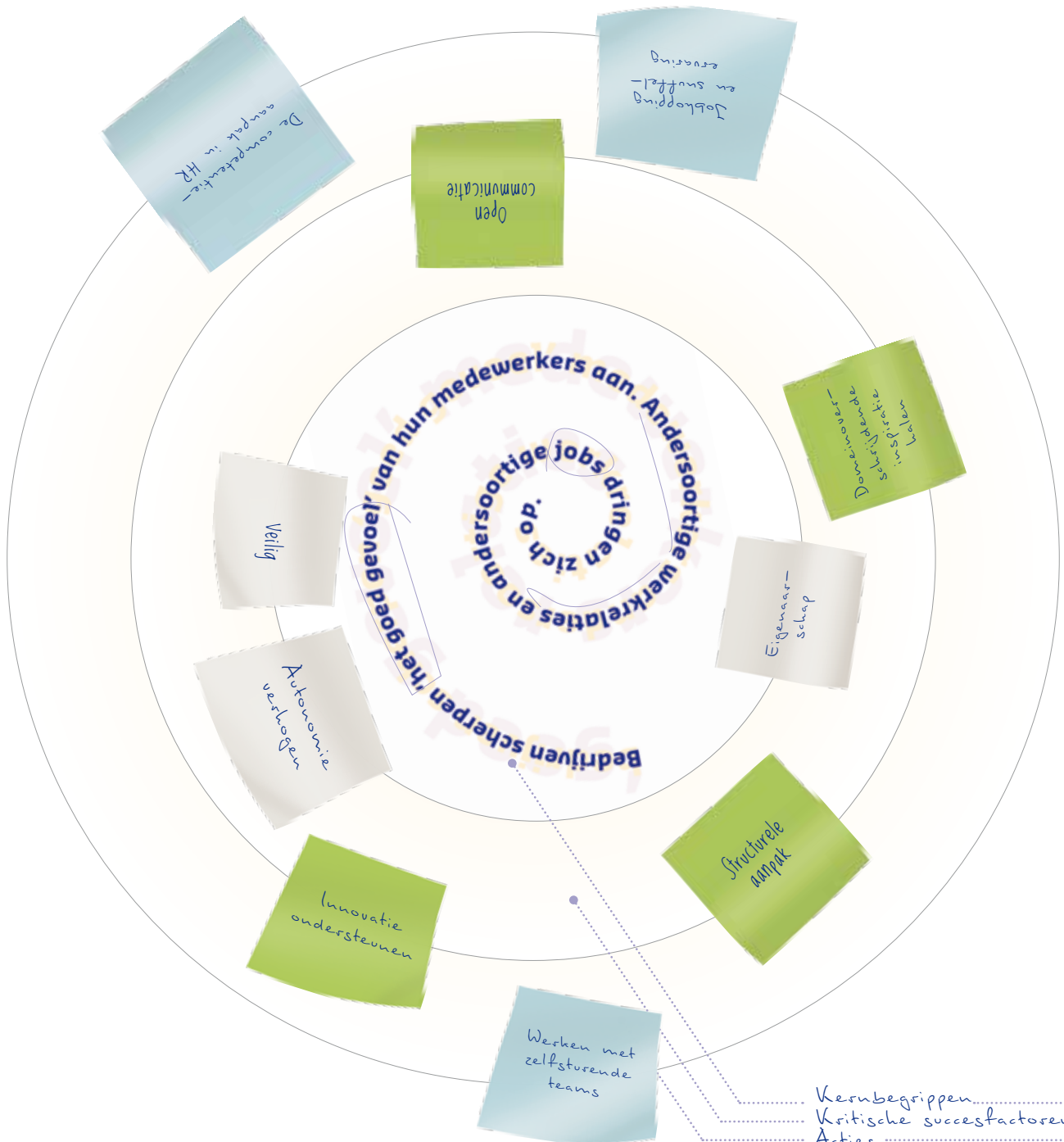
- Coachende stijl in authentiek leiding geven
- Inspraak op elk niveau
- Aanvaarde core-business van het bedrijf
- Benutten van de aanwezige diversiteit
- Bedrijfscultuur
- 4 V's: vertrouwen, verantwoordelijkheid, veiligheid, vrijheid

Acties

- Coachend leiderschap in de praktijk
- Opleiding voor leidinggevenden met checklists
- Mobiele school maken
- Peterschapopleidingen
- Afstemming vanuit sectoren
- Empowerment ondersteunende initiatieven
- Uitwerken van communicatieplannen



Samenvattend toekomstwiel van 2 tafels



Vooronderstelling 6

Bedrijven scherpener 'het goed gevoel' van hun medewerkers aan.

Andersoortige werkrelaties en andersoortige jobs dringen zich op.

Steeds meer werknemers kiezen bewust voor een werkgever die integriteit uitstraalt en waarvan de bedrijfsvoering op bepaalde waarden stoelt. Naast de zorg voor een goede werksfeer is dit een manier om medewerkers te motiveren en aan de organisatie te binden. Het 'goed gevoel' komt voort uit een veilig klimaat, uit de waardering en uit een verhoogde betrokkenheid.

Tot vandaag overheerst nog het belang van hiërarchie en structuur en van de beheersbaarheid. Dit zal plaats moeten maken voor andere samenwerkingsverbanden. Via een procesmatige bottom-up kunnen alle betrokkenen samen denken en samen mee vorm geven aan hun jobs.

Dit vergt ruimte en een open dialoog. Er is nood aan een open houding en overtuiging van de meerwaarde van een anders en innovatief denken. De angst voor verandering moet ruimte maken voor een innovatief competentiebeleid die een positievere invulling geeft in plaats van de huidige lineaire kijk. Op die manier kan men domeinoverschrijdend elders inspiratie halen en via snuffelervaringen aan kruisbestuiving gaan doen.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

Bedrijven scherpener 'het goed gevoel' van hun medewerkers aan. Andersoortige werkrelaties en andersoortige jobs dringen zich op.

Kernbegrippen

- Veilig
- Autonomie verhogen
- Eigenaarschap

Kritische succesfactoren

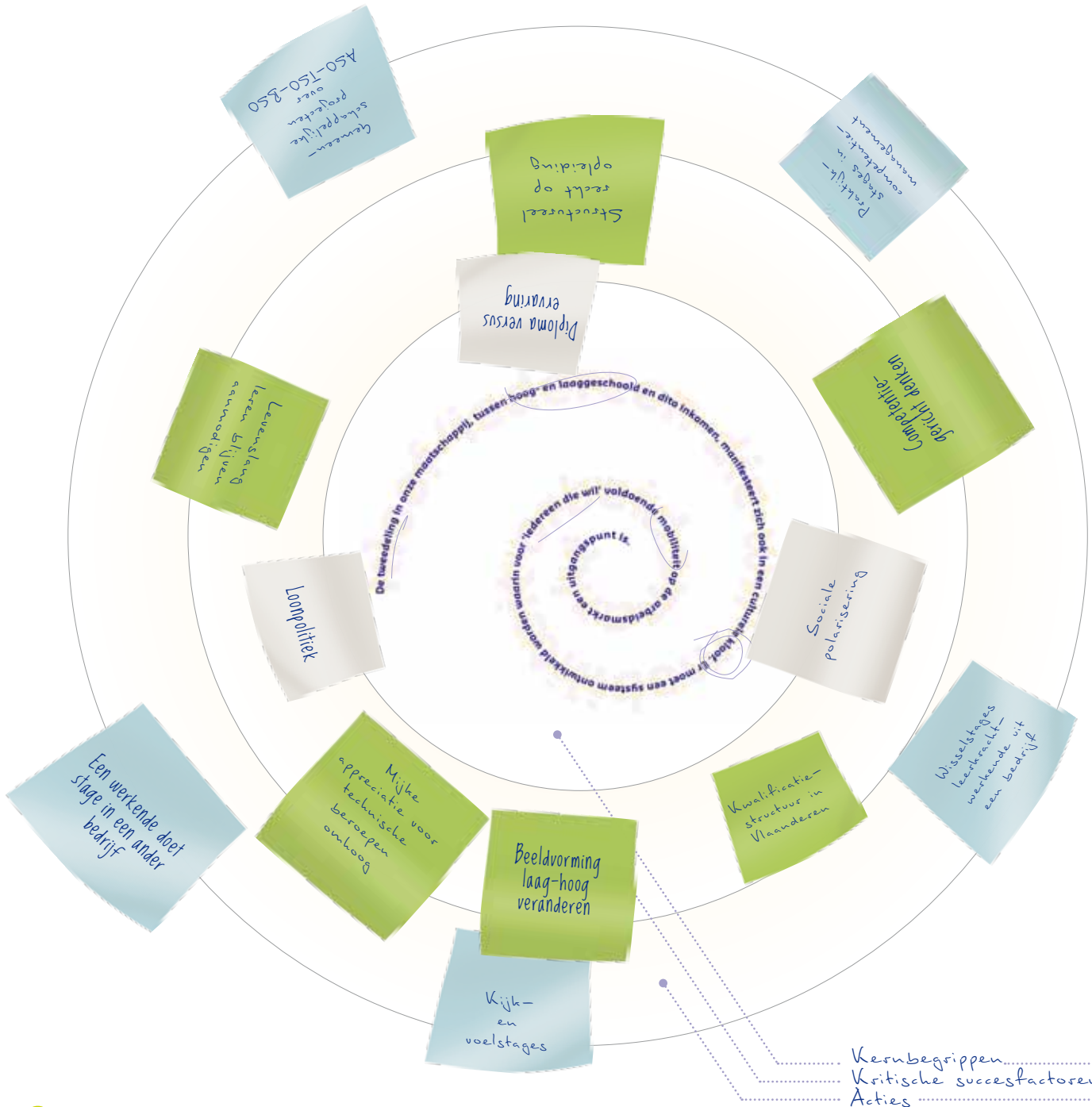
- Open communicatie
- Innovatie ondersteunen
- Structurele aanpak
- Domeinoverschrijdende inspiratie halen

Acties

- Jobhopping en snuffelervaring
- De competentie-aanpak in HR
- Werken met zelfsturende teams



Samenvattend toekomstwiel van 2 tafels



Vooronderstelling 7

De tweedeling in onze maatschappij tussen hoog- en laaggeschoold en dito inkomen manifesteert zich ook in een culturele kloof. Er moet een systeem ontwikkeld worden waarin voor 'iedereen die wil' voldoende mobiliteit op de arbeidsmarkt een uitgangspunt is.

Een polarisering dreigt. Deze kan worden ondervangen door andermaal te mixen: werken - studeren, levenslang leren, EVC, richtingoverschrijdend werken ... Voor kwetsbare mensen komt het er op aan gelijke toegang te geven tot de middelen: opleiding en onderwijs, flexibele arbeidsvoorwaarden, ruimte voor jobs op maat en beheer van kennis.

Hoe kunnen we echter de competenties degelijk inschatten in functie van optimale kansenbenutting? Ontwikkeling vraagt tijd. Ondernemerschap en zelfinitiatief verdienen alvast aanmoediging.

Ook in het begrip 'mobiliteit' zitten nog tweedelingen. Verticale tegenover horizontale mobiliteit. Mobiliteit voor wie wil en kan of voor wie moet en kan? Bij buitenlandse werknemers en hooggeschoolden?

Voor loopbaanleren en loopbaanbegeleiding is ruimte en tijd nodig. Het idee van een loopbaanloods of arbeidsloods voor begeleiding bij loopbaanplanning en studiekeuze is de aanzet voor een project.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

De **tweedeling** in onze maatschappij tussen **hoog- en laaggeschoold** en **dito inkomen** manifesteert zich ook in een **culturele kloof**. Er moet een **systeem** ontwikkeld worden waarin voor '**iedereen die wil**' voldoende **mobiliteit** op de arbeidsmarkt een **uitgangspunt** is.

Kernbegrippen

- Diploma versus ervaring
- Sociale polarisering
- Loonpolitiek

Kritische succesfactoren

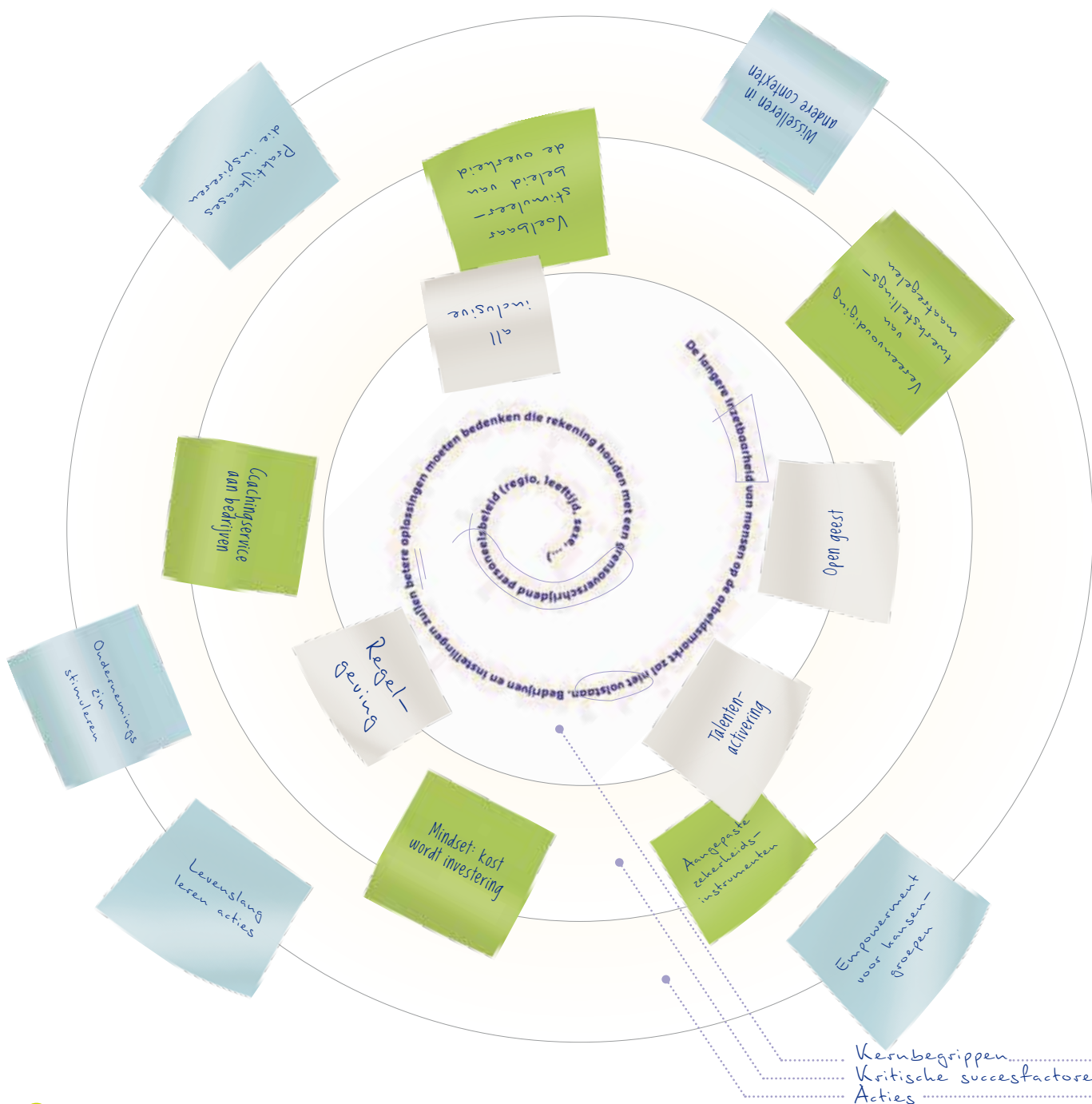
- Maatschappelijke appreciatie voor technische beroepen omhoog
- Beeldvorming laag-hoog veranderen
- Kwalificatiestructuur in Vlaanderen
- Competentiegericht denken
- Structureel recht op opleiding
- Levenslang leren blijven aanmoedigen

Acties

- Een werkende doet stage in een ander bedrijf
- Kijk- en voelstages
- Wisselstages leerkracht-werkende uit een bedrijf
- Praktijkcases in competentie management
- Gemeenschappelijke projecten over ASO-TSO-BSO



Samenvattend toekomstwiel van 2 tafels



Vooronderstelling 8

De langere inzetbaarheid van mensen op de arbeidsmarkt zal niet volstaan. Bedrijven en instellingen zullen betere oplossingen moeten bedenken die rekening houden met een grensoverschrijdend personeelsbeleid (regio's, leeftijd, sexes ...).

Het verdient aanbeveling om over onze regionale grenzen te verkennen welke mogelijkheden zich aandienen. Indien het zo is dat we niet alle heil moeten verwachten van de positieve arbeidseffecten van immigratie, wordt een all inclusive personeelsbeleid meer dan een loutere ondersteuning van het bedrijfsmanagement.

Rekening houden met voorkeuren en mogelijkheden van medewerkers. Het bevorderen van hun inzetbaarheid. Een bedrijfscultuur van creatieve diversiteit. Het vraagt een ongeziene flexibiliteit in denken en handelen op individueel en organisatieniveau.

Mits structurele ondersteuning in stroomlijning van tewerkstellingmaatregelen en loopbaanbarema's, dringt de vraag zich op hoe de leeftijd voor werken kan worden verhoogd op een kwalitatieve wijze. Coachingservice aan bedrijven met kennisoverdracht is aangegeven.

Kleine praktijkcases zijn haalbaar om de mentaliteitswijziging tot stand te laten komen en een win-winsituatie te creëren voor bedrijf en medewerker.

Handleiding bij deze pagina:

Bovenaan lees je de stelling zoals ze gepresenteerd werd aan verschillende tafels op het ESF-Oktoberforum van 23 oktober.

Op de linkerpagina werden de meest in het oog springende memoblaadjes verzameld en tot één verzamel-wiel gebundeld.

We hervormden de stelling zodat de meest voorkomende kernbegrippen en accenten duidelijk gevisualiseerd werden. Het overzicht van de overige memoblaadjes vind je onderaan deze rechterpagina terug.

De langere **inzetbaarheid** van mensen op de arbeidsmarkt zal niet **volstaan**. Bedrijven en instellingen zullen **betere oplossingen** moeten bedenken die rekening houden met een **grensoverschrijdend personeelsbeleid** (regio's, leeftijd, sexes ...).

Kernbegrippen

- Regelgeving!
- Talentactivering
- Open geest
- All inclusive

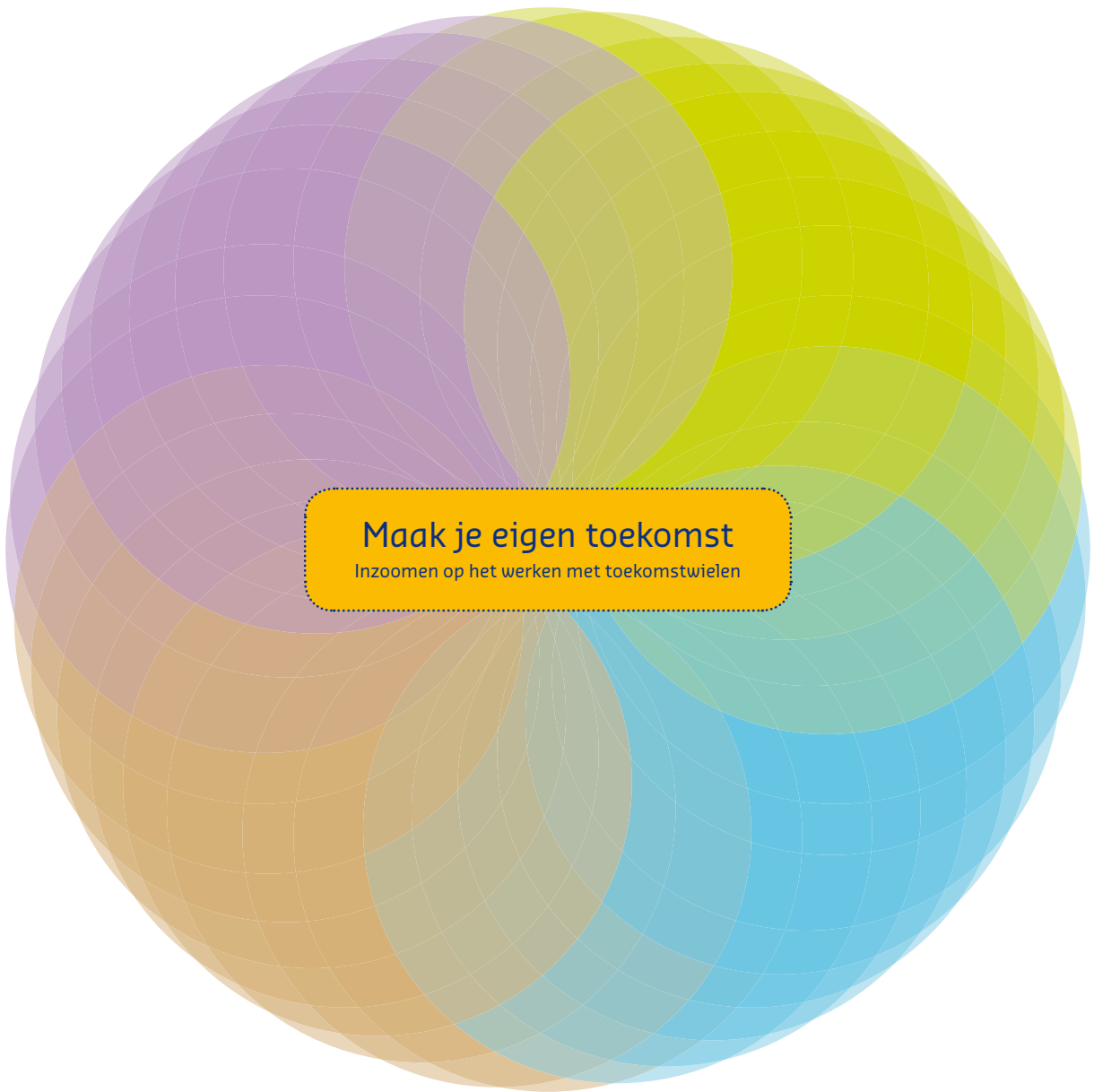
Kritische succesfactoren

- Mindset: kost wordt investering
- Aangepaste zekerheidsinstrumenten
- Vereenvoudiging van tewerkstellingsmaatregelen
- Voelbaar stimuleerbeleid van de overheid
- Coachingservice aan bedrijven

Acties

- Levenslang leren acties
- Empowerment voor kansengroepen
- Ondernemingszin stimuleren
- Wisselleren in andere contexten
- Praktijkcases die inspireren

Een toekomstwiel is een manier om na te denken over de toekomst en in die zin een soort gestructureerde brainstorming. In het midden van het wiel wordt een trend, stellingname of gebeurtenis genoteerd. Vanuit het midden groeit een omschrijving met nodige toekomstwaarden en concretere acties (gevolgen) naar het uiteinde van de spaken.



Maak je eigen toekomst

Inzoomen op het werken met toekomstwielen

Een digitaal toekomstwiel

Het ESF-Agentschap wil het gebruik van het toekomstwiel aanmoedigen door:

- te vertellen hoe het instrument werd gebruikt tijdens het ESF-Oktoberforum;
- te illustreren welke andere gebruiksmogelijkheden er in verborgen zitten;
- te tonen hoe je er, binnen én buiten je organisatie, mee aan de slag kan gaan.

Het gebruik van het toekomstwiel tijdens het ESF-Oktoberforum.

Ingedeeld in tafelgroepen van acht tot tien personen en onder leiding van een 'tafelvoorzitter' beschilderden de deelnemers over een hen aangereikte vooronderstelling die ze verder konden uitdiepen en bespreken tijdens een breakout-sessie van 1u45'. Bij aanvang van die sessie lichtte de tafelvoorzitter de methodiek van het toekomstwiel toe.

De methodiek van het toekomstwiel

- Een tafelgroep brainstormt over de aangereikte vooronderstelling aan de hand van drie rondes die overeenkomen met de drie schijven op het wiel: het benoemen van de kernbegrippen uit de stelling (grijze memoblaadjes), het bepalen van de randvoorwaarden en kritische succesfactoren (groene memoblaadjes) en het voorstellen van concrete projecten en het verwoorden van acties (blauwe memoblaadjes).
- Iedere ronde bestaat uit vijf minuten waarin de deelnemer individueel zijn of haar memoblaadjes mag benoemen, uit twintig minuten waarin de deelnemers elkaar aanhoren en hun inbreng becommentariëren en uit vijf minuten waarin de tafelvoorzitter met de groep de verschillende inputs clustert en samenvat.
- Tot slot zijn er nog vijf minuten voorzien om aan de hand van rode dots de prioritaire actiefocus te visualiseren op het toekomstwiel.

Enkele alternatieve gebruiksmogelijkheden.

Deze gestructureerde methodiek focust zich op:

- (1) Stellingnames
- (2) Kritische succesvoorwaarden
- (3) Concrete actiesuggesties

Het is echter ook mogelijk om de informatie te ordenen rond andere inhoud:

- (1) Een actie met beschrijving van de belangrijkste onderdelen
- (2) De mijlpalen tot de realisatie ervan
- (3) De timing van de activiteiten

- (1) Een stellingname die wordt beschreven met kernbegrippen
- (2) De argumenten 'pro'
- (3) De argumenten 'contra'

- (1) Een 'wat'-dimensie
- (2) Een 'waarom'-dimensie
- (3) Een 'hoe'-dimensie

- (1) Een visie op gisteren
- (2) Een visie op vandaag
- (3) Een visie op de toekomst

Het toekomstwiel binnen én buiten je organisatie.

Op de volgende pagina leer je hoe je met het virtuele toekomstwiel aan de slag kan gaan.

Tip 1
Zorg voor voldoende tijd; de tijdspanne van één uur is een strikt minimum voor een groep vanaf vijf deelnemers.

Tip 2
Verduidelijk bij aanvang hoe het proces in elkaar steekt zodat de drie verschillende fasen helder zijn.

Tip 3
Visualiseer telkens per ronde de tendenzen in de groep bij wijze van besluitvorming.

Tip 4
Illustreer wat met de inzet van de deelnemers en de besluiten zal worden gedaan.

Tip 5
Houd de stelling kort en krachtig.

Het ESF-Agentschap werkte de toekomstwiel-methodiek ook virtueel uit. Surf naar www.starteenwiel.be, registreer je (één keer volstaat) en ga meteen aan de slag!

Hoe ga je te werk?

1. Eens je groep samengesteld is en je voorzitter aangeduid, log je in en start je een nieuw wiel of open je een bestaand wiel. Als je over een beamer beschikt, kan je het toekomstwiel projecteren tijdens de sessie.
2. Ga aan het brainstormen volgens de hiernaast beschreven methodiek.
3. Elke inbreng wordt ingegeven en meteen weergegeven op virtuele memoblaadjes, waarvan je de kleur kan kiezen.
4. De tafelvoorzitter vat samen en bundelt, gevisualiseerd op het scherm.
5. Je bewaart de finale versie van je toekomstwiel via de website en kiest daarbij of je deze al of niet openstelt voor een publiek. Dit kan je eigen organisatie zijn of alle organisaties die zich ooit registreerden of de hele wereld.

www.starteenwiel.be

Enkele toemaatjes

- Tafelvoorzitter en deelnemers kunnen werken aan een toekomstwiel op één locatie of tegelijkertijd vanuit verschillende locaties.
- De informatie, weggeschreven op de diverse memoblaadjes, is beschikbaar voor output in verschillende vormen zoals PDF of spreadsheet en dit voorgesorteerd op kernwoorden, kernwaarden en acties.
- De tafelvoorzitter maakt het toekomstwiel bij het bewaren:
 - enkel zichtbaar voor de eigen organisatie;
 - zichtbaar voor alle geregistreerde gebruikers van deze software;
 - zichtbaar voor alle bezoekers van de website (potentieel dus de hele wereld).
- Toekomstwielen kunnen vrijgegeven worden voor bewerking door andere organisaties.
- Het toekomstwiel stijl web 2.0:
 - personalisatie (meet je toekomstwiel een eigen jasje aan);
 - post foto's van jullie brainstormsessie;
 - ...

Het ESF-Agentschap doet de proef op de som en stelt de acht stellingen zoals we die op het ESF-Oktoberforum bewerkt hebben beschikbaar via internet. Eenieder die deze 'community' wil verrijken en versterken met zijn of haar ideeën is van harte welkom!

Log in op: www.starteenwiel.be.

Werkten mee aan de totstandkoming van dit boek

Giséla Albrechts • Eddy Annys • Stephanie Beavis • Christel Beliën • Gerd Bellemans • Wouter Benoit • Arlette Beunen • Siska Blanckaert • Tom Boel • Marjan Boenders • Catherine Bonnarens • Annemie Boonants • Bert Boone • Ludo Bosmans • Hilde Bouckenooghe • Bianca Buijs • Hannelore Calmeyn • Mario Carly • Guébli Carron • Ruth Cazaerck • Muzeyyen Cengiz • Hilde Chiau • Maarten Christianen • Allessia Claes • Luc Coene • Bieke Comer • Erik Conings • Fabio Contipelli • Bert Coolen • Sarah Coppens • Hubert Cossey • Petra Couck • Bjorn Cuyt • Carine Daene • Dominique Dauwen • Marijke De Coensel • Annabel De Craene • Ann De Cuyper • Anka De Geyter • Luc De Groote • Els De Leeuw • Koen De Maeseneir • Margriet De Maesschalck • Sara De Pelsemaeker • Bernard De Potter • Erik De Ridder • Peter De Ridder • Carlien De Rop • Wim De Vilder • Katrien De Vlaemynck • Inge De Vrieze • Annick Debognies • Kris Deckers • Angelique Declercq • Johan Declercq • Ronny Declercq • Els Delaere • Ben Delsaer • Ann Demeulemeester • Caroline den Doelder • Hanne Denoo • Pieter Depessemier • Pol Despeghele • Francis Devisch • Ruth DeVreese • Rita Dewitte • Philippe Diepvents • Caroline Dobbelaere • Jeroen Doom • Hubert Driesen • Els Druyts • Eline Durinck • Lut Gailly • Mieke Gaudissaboïs • Christel Geltmeyer • Bruno Ghise • Noella Ghysels • Heidi Gits • Bart Govaert • Katrien Haegeman • Jos Heiremans • Luc Henau • Veerle Herst • Johan Huyghe • Patrick Huyghe • Serge Huyghe • Fiona Ijkema • An Jo Jacobs • Marc Jans • Marjorie Jonckers • Ann Jughmans • Daisy Juvijns • Pieter Kerremans • Herman Konings • Lilie Krznaric • Martine Kyot • Dominique Lapiere • Michaël Leemans • Marleene Lefevre • Fons Leroy • Maarten Leyts • Yves Looockx • Mieke Loomans • Brecht Lootens • Francine Maelfeyt • Danny Martens • Ann Mathieu • Matthias Van Overtveld • Marie-Josée Meeus • Katrien Meire • David Mellaerts • Karel Mestdagh • Caroline Meyers • Hewa Mikaeli • Veerle Moerman • Peter Neiryck • Tjeu Nijsten • Carine Pauwels • Dombrecht Petra • Sandra Philips • Willy Piedfort • Tine Polfliet • Nick Provoost • Bart Pynket • Wendy Ranschaert • Arnoud Raskin • Alain Rigaux • Wim Roegiers • Els Roelandt • Katrien Roels • Annemie Roets • Karlien Rybels • Stefaan Ryckewaert • Gudrun Ryde • Debbie Sanders • Jaak Schildermans • Maurice Schoovaerts • Annette Smedts • Carina Smismans • Famke Soenen • Pascal Soens • Sarah Spiessens • Marijke Stiers • Francine Swiggers • Sarah Tak • Chris Thijs • Ben Tielens • Els Timperman • Linda Turelinckx • Anne Van Beneden • Leen Van Bree • Wendy Van den broeck • Peter Van der Auwera • Gudrun Van der Gucht • David Van Der Meijden • Patricia Van Dessel • Marc Van Eenoooghe • Karel Van Eetvelt • Katrien Van Effelterre • Dries Van Gool • Vic Van Kerrebroeck • Magalie Van Lishout • Heiko Van Muylde • Tom Van Oost • Geert Van Waeyenberge • Joeri Vanbiervliet • Kathleen Vandebroek • John Vandelanotte • Vincent Vandenameele • Stijn Vandenberghe • Marjolein Vandenbroeck • Paul Vandermeeren • Guido Vandermeersch • Charlotte Vandierendonck • Katia Vanhemelryck • Annelies Vanneste • Marleen Velleman • Loes Verhaeghe • Christel Verhas • Karline Vermeulen • Grietje Vermoortele • Louis Vervloet • Mario Verzele • Christophe Viaene • Jean-Marie Viaene • Luc Vissers • Frans Vrijders • Laurens Vyncke • Edmée Wallez • Benedict Wauters • Viona Westra • e.a.

Colofon

Verantwoordelijk uitgever

David Mellaerts
Informatie en Communicatie
ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
T. +32 (0)2 546 22 36
david.mellaerts@esf.vlaanderen.be

Vormgeving en realisatie

Commotie (Aartselaar)



Deze publicatie is gedrukt op FSC-papier,
met afbreekbare bio-inkten.

D/2009/10.326/1

Contacter ESF



ESF-Agentschap Vlaanderen vzw
Gasthuisstraat 35 (5^e verdieping)
B-1000 Brussel
T. +32 (0)2 546 22 11
F. +32 (0)2 546 22 40
onthaalesf@esf.vlaanderen.be
www.esf-agentschap.be



ESF investeert in jouw toekomst

Het Europees Sociaal Fonds stimuleert en ondersteunt initiatieven voor een vernieuwend werkgelegenheidsbeleid in Vlaanderen. Op die manier investeren Europa en Vlaanderen in meer arbeidskansen en in meer en betere (loop)banen.



EUROPEES SOCIAAL FONDS AGENTSCHAP VLAANDEREN VZW

Gasthuisstraat 35 (5^e verdieping) • 1000 Brussel
T. +32 (0)2 546 22 11 • F. +32 (0)2 546 22 40
www.esf-agentschap.be • onthaalesf@esf.vlaanderen.be