

# Samen talent in goede banen leiden

## Sectoren als motoren van competentiebeleid

*Op maandag 8 december organiseerde Vlaams minister van Werk, Onderwijs en Vorming, Frank Vandenbroucke, in samenwerking met de SERV en het departement Werk en Sociale Economie in het ICC Ghent de conferentie 'Samen talent in goede banen leiden'. Deze conferentie zette de rol van sectoren en sectorale sociale partners in de Competentieagenda nog eens extra in de verf en was bedoeld als ruggensteun en schouderklop voor al wie begaan is met talentontwikkeling in Vlaanderen. Zeker tegen de achtergrond van de huidige financiële en economische crisis en van de vertaling van het IPA in sectorale cao's blijft het belangrijk om samen te blijven investeren in mensen: elk talent telt. In dit artikel leest u de essentie van de conferentie. De rol van sectoren wordt in kaart gebracht en de conclusies van de thematische workshops 'Samen beroepsopleiding vorm geven', 'Samen werkplek(stimu)leren', 'Samen bedrijven op weg helpen naar een haalbaar en strategisch competentiebeleid' en 'Samen sleutelen aan jobs en arbeidsorganisatie: de missing link in competentiebeleid' worden gepresenteerd (in de kadertjes).*

### De mobiliserende oproep vanuit de Competentieagenda

Vandaag de dag is het alle hens aan dek om in Vlaanderen via een doordacht en strategisch competentiebeleid op macro-, meso- en microniveau elk talent boven te halen en mensen aan het werk te krijgen en ook te houden. Om dit te bereiken heeft het Vlaams beleid met de Competentieagenda een breed partnerschap van sociale partners en vertegenwoordigers van onderwijs rond de tafel gebracht. Door de talentontwikkeling van elke

individuele leerling, elke individuele werkzoekende en elke individuele werknemer als een gedeelde verantwoordelijkheid van het beleid, de sociale partners en onderwijs te zien, zette de Competentieagenda alvast een belangrijke transitie in gang in het denken rond competenties. Concreet staat de Competentieagenda met zijn tien actiepakketten voor een totaal-aanpak van talentontwikkeling. Deze actiepakketten mobiliseren iedereen om talenten te ontdekken, te ontwikkelen en in te zetten. Het gaat dan onder meer om het verbeteren van de studie- en beroepskeuze, het opdoen van competenties via leren en werken (dus meer en beter werkplekleren), het zichtbaar maken van verworven competenties op de arbeidsmarkt, het stimuleren van competentiebeleid (en leeftijdsbewust personeelsbeleid) in bedrijven en organisaties enerzijds en het stimuleren van competentieopbouw door individuele werknemers anderzijds.

De verwachtingen van de Competentieagenda ten aanzien van de betrokken partners en zeker ten aanzien van sectoren zijn ambitieus. Onder meer via ESF-projecten ('Competentiebeleid sectoren' en 'Lerende netwerken competentiebeleid') worden sectoren uitgedaagd om uit te groeien tot expertisecentra van competentiebeleid. Om competentiebeleid ook op het terrein waar te maken zet de Vlaamse regering daarnaast ook verder de sectorconvenants in die ze afsluit met de sectorale sociale

partners (zijnde de representatieve werkgevers- en werknemersorganisaties). Dit instrument bestond al langer, maar in de huidige generatie ervan werden de afspraken van de Competentieagenda consequent tot op sectorniveau doorvertaald. Met de nodige aandacht voor sectorspecifieke accenten spannen ook de sectorale sociale partners zich via kwantitatieve en kwalitatieve engagementen in om

de prioriteiten van het (Vlaamse) arbeidsmarktbeleid mee gestalte te geven. Paritair aangestuurde sectorconsulenten geven dit in de praktijk vorm. Op dit moment hebben 28 sectoren een sectorconvenant met de Vlaamse regering afgesloten<sup>1</sup> en zijn er 108 sectorconsulenten actief met het vertalen van de engagementen van de sectorconvenants in concrete acties naar de bedrijven.

## **Samen beroepsopleidingen vormgeven**

### *Conclusie thematische workshop*

Steeds meer nemen sectoren samen met onderwijs- en opleidingsverstrekkers initiatieven om beroepsopleidingen van in het prille begin samen uit te tekenen en te realiseren. Op die manier wordt er als het ware een bondgenootschap gesmeed tussen de wereld van werk en de wereld van onderwijs, opleiding en vorming wat zorgt voor betere onderwijs, betere bedrijven en een betere match tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt.

Sectoren spelen een belangrijke rol in het samenbrengen van de betrokken actoren. Door het aangaan van brede partnerschappen kunnen middelen op efficiënte wijze worden ingezet, kan infrastructuur optimaal benut worden en slagen zowel sectoren als onderwijs- en opleidingsverstrekkers erin om de confrontatie met uitdagingen aan te gaan.

De overheid ondersteunt en stimuleert die samenwerking door onder andere de Vlaamse kwalificatiestructuur en de positionering van het hoger beroepsonderwijs en geeft de samenwerking op die manier een structurele basis. Door de Vlaamse kwalificatiestructuur wordt de positionering van verschillende kwalificaties duidelijker. Het hoger beroepsonderwijs zorgt ervoor dat een groep opleidingen waarvan de plaats tot op heden onduidelijk was, duidelijk gepositioneerd worden. Hiermee worden verschillende doelstellingen beoogd: het inspelen op vragen vanuit de arbeidsmarkt via korte, flexibele opleidingen, het aantrekkelijker maken van deze opleidingen voor werknemers en werkzoekenden en het vervolledigen van de leerladders.

Het hoger beroepsonderwijs wil een sport op de onderwijsladder invoegen – een sport die zich tussen het secundair onderwijs en de bacheloropleiding bevindt. De opleidingen uit het Hoger Beroepsonderwijs zullen moeten beantwoorden aan concrete noden, en in de uitwerking zal er ook nauwe aansluiting met de beroepswereld zijn. Er worden garanties ingebouwd dat een substantieel deel van de opleiding via werkplekleren loopt. Door de sterke band met de beroepswereld zal deze vorm van opleiding ook kansen bieden voor werknemers en werkzoekenden (met ook betrokkenheid van VDAB en Syntra-Vlaanderen om zich bij te scholen en hun competenties te upgraden. Er is de laatste jaren heel wat concrete kruisbestuiving gekomen tussen het onderwijs en de beroepswereld. Hiertoe werden specifieke impulsen gegeven, bijvoorbeeld via proeftuinen en de ondersteuning van de regionale technologische centra. Deze kruisbestuiving is in grote mate ook op conto van de inspanningen van sectoren te schrijven. De engagementen in de sectorconvenants hebben hiertoe bijgedragen.

## **Leerrijke praktijken partnerschap onderwijs – sectoren**

Samenwerking tussen Syntra Vlaanderen – Vormelek (sector elektriciens) m.b.t. leertijd elektrotechnisch installateur

Samenwerking tussen VDAB, onderwijs en de sector Transport en Logistiek m.b.t. opleiding vrachtwagenchauffeur

Samenwerking tussen het deeltijds beroepssecundair onderwijs en de groene sectoren m.b.t. opleiding hovenier

Meer informatie leerrijke praktijken: [onderwijsvormingsbeleid@vlaanderen.be](mailto:onderwijsvormingsbeleid@vlaanderen.be)

## Sectoren als motoren van competentiebeleid

Welke rol spelen sectoren nu concreet om talent in goede banen te leiden?

Van sectoren wordt verwacht dat ze de Competentieagenda uitdragen en een beleid uittekenen dat gericht is op het ontwikkelen, onderkennen én inzetten van competenties en dit zowel voor leerlingen/leerkrachten, werkzoekenden als werknemers (binnen en buiten ondernemingscontext). Hierbij wordt ook gevraagd om de reflex te maken om extra aandacht te hebben voor groepen die het moeilijk hebben op de arbeidsmarkt. Uiteraard blijft deze formulering vrij abstract, maar de resultaten die sectoren nu al via de acties van hun sectorconvenants boeken, tonen aan dat de sectorale invalshoek van het werkgelegenheidsbeleid ook effectief loont. Zonder exhaustief te willen zijn, kunnen er op basis van de opvolging van de sectorconvenants een aantal duidelijke tendensen worden vastgesteld.

Sectoren ondernemen meer en meer acties om de aansluiting onderwijs – arbeidsmarkt mee te optimaliseren. Gaandeweg wordt er met meer en andere partners zoals koepels of inrichtende machten samengewerkt en stilaan komt ook de samenwerking met RTC's (regionale technologie centra) op gang. Bestaande ad hoc samenwerking met scholen(gemeenschappen) en opleidingspartners wordt daarnaast ook geëvalueerd, uitgebreid en sterker gestructureerd en verankerd in formele samenwerkingsovereenkomsten (en afsprakenkaders). Dertien van de 28 sectoren met een sectorconvenant beschikken vandaag over een of andere vorm van overeenkomst met partners in het onderwijsveld. Via de samenwerking rond het uittekenen van beroepscompetentieprofielen geven sectoren ook aan welke competenties ze van (huidige en toekomstige) werknemers in de sector verwachten. Behalve de samenwerking met onderwijspartners wordt via acties in de sectorconvenants ook de samenwerking met VDAB en Syntra bestendig, uitgebreid of verkend.

Sinds de start van de sectorconvenants is er ook duidelijk een verbreding en verdieping van de thema's en acties die in het kader van de nieuwe convenants opgenomen worden. Sectoren hebben naast een sensibiliserende rol in het beroepskeuzeproces

ook een rol opgenomen om de jongeren die kiezen voor een bepaalde opleiding een stage- of werkervaringsplaats aan te bieden. Zo werden in het schooljaar 2007-2008 mede door de inspanningen van sectoren 120 203 stages in het voltijds onderwijs geregistreerd. Sectoren zorgen niet alleen voor het aanbieden van voldoende stageplaatsen, maar nemen daarnaast ook initiatieven om die stageplaatsen (en bij uitbreiding allerlei varianten van werkplekieren) zo kwaliteitsvol mogelijk te laten plaatsvinden. Getuige daarvan zijn leerrijke praktijken zoals 'Toekomst op wielen' van de autosector en het project 'Kwaliteitsvolle en erkende leerbedrijven' uit de horecasector. Sectoren bieden niet enkel stageplaatsen aan voor jongeren, maar ook voor andere doelgroepen zoals werkzoekenden, leerkrachten en opleiders. Nagenoeg alle sectoren bieden stageplaatsen voor leerkrachten en opleiders aan en sommige geven hen zelfs de kans om deel te nemen aan het sectoraal opleidingsaanbod (waaronder leverancieropleidingen). Zo blijkt uit de opvolging van de sectorconvenants dat in 2007-2008 in totaal 2 733 leerkrachten deelnamen aan opleidingen en/of bedrijfsbezoeken. In overleg met de VDAB neemt een aantal sectoren ten slotte ook de stagebegeleiding van werkzoekenden op zich.

Sectoren zetten daarnaast traditioneel sterk in op de competentieontwikkeling van de eigen werknemers. Ook hier valt een verschuiving van het werkerterrein en een verbreding van de acties op. Sectoren organiseren niet enkel opleiding, maar experimenteren ook met incentives (o.a. individuele leerrekening in de sectoren kleding en confectie, textielverzorging en metaal (arbeiders)) om werknemers te overtuigen hun competenties te versterken. Acties stoppen niet bij het sensibiliseren van werkgevers rond het belang van de competentieversterking en -verbreding van hun werknemers, maar worden ook opgezet om werkgevers daadwerkelijk te ondersteunen bij het opmaken en uitwerken van opleidingsplannen. Heel wat sectoren zetten specifieke acties op om ondernemingen zonder vormingstraditie toch over de streep te trekken. Op dit moment evolueren sectoren in de nieuwe convenants – zij het nog zoekende – meer en meer richting het ondersteunen van bedrijven bij het uittekenen en uitwerken van een integraal en strategisch competentiebeleid. Van de 28 sectoren met een sectorconvenant bieden er 21 in meer of mindere mate ondersteuning aan

bedrijven bij het opstellen van een opleidingsplan of zoeken naar een manier om dit in de nabije toekomst op te nemen.

De bovenstaande beschrijving toont aan dat sectoren via het structurerend kader van de sectorconvenants al heel wat stappen gezet hebben. Beleidsmatig worden de sectorconvenants dan

ook gezien als een krachtig instrument om via gemeenschappelijke engagementen en in synergie met andere actoren een antwoord te formuleren op de huidige en toekomstige sectorale uitdagingen. Nieuwe thema's worden via de convenants opgepikt, er wordt mee geëxperimenteerd en na verloop van tijd worden ze verdiept en/of verbreed via concrete acties. Dat dit niet zonder slag of stoot is

## Samen werkplek(stimu)leren

### *Conclusie thematische workshop*

Werkplekleren omvat een continuüm tussen leren binnen een reële arbeidssituatie en leren binnen realistische arbeidsomstandigheden. Bij onderwijs- en opleidingsverstrekkers én achter de bedrijfsmuren ziet men het zowel voor leerlingen en werkzoekenden als voor werknemers en leerkrachten/opleiders zelf meer en meer als een natuurlijke aanvulling en versterking van het leren. De (al dan niet gesimuleerde) werkplek zelf mag als leeromgeving niet worden onderschat. Werkplekleren kan een wezenlijk onderdeel zijn van de totaalaanpak van competentieontwikkeling (in het onderwijs- en opleidingsveld en op de arbeidsmarkt). Via systemen van afwisselend leren en werken, stages voor leerlingen, werkzoekenden en leerkrachten/opleiders, gesimuleerde werkplekken en informele leermogelijkheden voor werknemers tracht men leren en werken dicht bij elkaar te brengen. Onder de juiste omstandigheden is werkplekleren niet alleen efficiënt, het is ook een laagdrempelige vorm van leren die werkt bij groepen die minder aansluiting vinden bij formele opleidingen. Precies in het creëren van die omstandigheden kunnen onderwijs- en opleidingsverstrekkers in samenwerking met bedrijven en sectoren een belangrijke rol spelen. Als hefboom voor kwaliteitsvol werkplekleren ondersteunen en promoten de overheid, de sociale partners en de onderwijs- en opleidingsverstrekkers de leidraad kwaliteitsvol werkplekleren ([www.ond.vlaanderen.be/werkplekleren/leidraad/](http://www.ond.vlaanderen.be/werkplekleren/leidraad/)). Het registeren, erkennen en certificeren van deze vorm van leren zal meer en meer een noodzaak worden. Ook hierin hebben sectoren een belangrijke rol te spelen. Vandaag is dit al mogelijk via het stelsel van de ervaringsbewijzen ([www.ervaringsbewijs.be](http://www.ervaringsbewijs.be)): mensen kunnen hun vakbekwaamheid laten testen en bij succes krijgen ze hiervan een bewijs van de Vlaamse overheid. Dit systeem wordt mee gedragen door sectoren. Het zijn de sectorale sociale partners die voorstellen doen voor beroepen waarvoor ervaringsbewijzen uitgereikt zullen worden en het zijn ook zij die de norm bepalen. Momenteel zijn er 81 beroepen door de Vlaamse regering goedgekeurd waarvoor een ervaringsbewijs kan worden uitgereikt. Voor 39 van die beroepen is een testcentrum operationeel. En in totaal stevent de Vlaamse overheid af op het duizendste uitgereikte ervaringsbewijs.

### Leerrijke praktijken werkplekleren

Binnenvaart – Syntra Midden-Vlaanderen (binnenvaartsimulator)

Cofep

Asco – RTC Vlaams-Brabant

Fedis – VVKSO

VDAB (bedrijfsstage instructeur)

VDAB – Horeca (werkzoekendenstages)

Renmans – Syntra-Vlaanderen

VDAB – FVB (mentorship 50+)

Transport Van Dievel

Meer informatie leerrijke praktijken: Carl Callewaert (VDAB), [carl.callewaert@vdab.be](mailto:carl.callewaert@vdab.be)

gebeurd, spreekt voor zich. Het op gang trekken en houden van samenwerking, het creëren van draagvlak voor competentiebeleid, het wegwerken van weerstanden bij individuele werknemers en werkgevers, de positiebepaling van het sectorfonds, enzovoort vragen tijd, energie en ook durf om als sector mee verantwoordelijkheid op te nemen en bakens uit te zetten. Meer en meer gebeurt dit ook in partnerschap en synergie met de andere spelers op de arbeidsmarkt (onderwijs, VDAB, Syntra, enzovoort). Ondanks de al geleverde inspanningen zou het echter een stap te ver zijn om te concluderen dat de eindmeet in zicht is en sectoren al effectief zijn uitgegroeid tot expertisecentra inzake competentiebeleid. De uitdaging ligt vooral nog op het vlak van het aan elkaar vastknopen van de verschillende acties en het opnemen en integreren van nog ontbrekende acties (vooral dan rond het zichtbaar maken en inzetten van verworven competenties). Met andere woorden: de uitdaging ligt in het streven naar een geïntegreerd sectoraal competentiebeleid, waarvan de concrete acties zijn ingebed in een sectorale totaalvisie.

### Sociaal overleg als smeerolie

#### *En wat is de rol die sectorale sociale partners hierin kunnen spelen?*

Onderzoek uitgevoerd door het HIVA naar de dynamische kracht van de sectorconvenants toont aan dat de convenants die de Vlaamse regering met de sectorale sociale partners afsluit wel degelijk een inhoudelijke dynamiek teweeg hebben gebracht binnen de sectoren (De Rick, e.a., 2008). Gaandeweg groeide in de sectoren die al een aantal jaren ervaring hebben met de convenantwerking het draagvlak voor het instrument en voor de thema's die het draagt. Onderwerpen die aanvankelijk niet zo evident waren voor sectoren om rond te werken, vonden dankzij de engagementen in de sectorconvenants langzaam maar zeker hun weg binnen de sectoren. Bovendien zijn de sectorconvenants een dynamiserende factor voor sectoren om zelf niet allen meer, maar ook meer kwalitatieve en meer structurele samenwerkingsverbanden aan te gaan met onderwijs (zoals bijvoorbeeld in de bouwsector, de horeca of recent bij de kappers), VDAB, Syntra-Vlaanderen en diverse andere partners. Ook onderling vinden sectoren elkaar via de netwerken voor sectorconsulenten en leiden ze

werknemers samen op. Zo maakte de uitzendsector onder andere met de voedingsindustrie afspraken om uitzendkrachten gezamenlijk op te leiden. De sectorconvenants zijn met andere woorden ook de motor voor meer en betere partnerschappen.

Het onderzoek toont ook aan dat de sectorconvenants de aandacht van sociale partners voor het competentiebeleid in hun sector aanwakkeren. De onderzoekers stelden met name vast dat via de sectorconvenants bij de sociale partners van de onderzochte sectoren<sup>3</sup> de kennis, vaardigheden en mogelijkheden om een competentiebeleid uit te stippelen voor de sector toegenomen zijn. Natuurlijk mag finaal ook de bevorderende rol die de sectorale sociale partners zelf te spelen hebben om competentiedenken ingang te doen vinden in hun sector niet worden onderschat. De sectorale sociale partners zijn ook zelf aan zet. Zo stellen de onderzoekers vast dat het belang van en de aandacht voor competentiebeleid zeker niet bij alle sociale partners met dezelfde snelheid of in dezelfde mate toeneemt. Bovendien blijft competentiebeleid in het geheel van het sociaal overleg momenteel beperkt of schatten de sociale partners het relatieve belang ervan soms laag in. De onderzoekers concluderen dan ook dat wat het creëren van een draagvlak voor competentiebeleid in de sector betreft zeker nog verbetering mogelijk is. Inhoudelijk zijn de acties die momenteel worden ondernomen nog te beperkt en te weinig geïntegreerd. Zoals hierboven reeds aangegeven, betreft het veeleer losse acties in plaats van acties gebaseerd op een duidelijke sectorale visie, zodat het onduidelijk is of het draagvlak voor een integraal en strategisch competentiebeleid ook effectief vergroot. De onderzoekers roepen de sectorale sociale partners dan ook op om competentiebeleid een volwaardig onderwerp van het sociaal overleg te maken waarbij actief gezocht wordt naar het gemeenschappelijke belang van competentiebeleid voor werknemers en werkgevers. Ook Ann Vermorgen riep als voorzitter van de SERV op om vanuit de sectoren zelf de convenants nog meer body te geven in plaats van louter het door de Vlaamse Regering en de intersectorale sociale partners vormgegeven model te volgen. Het is mede aan sociale partners om als onderdeel van hun sectoraal beleid draagvlak te creëren voor competentiebeleid, hierin prioriteiten te stellen en deze te vertalen naar concrete acties op het terrein.

## **Samen bedrijven op weg helpen naar een haalbaar en strategisch competentiebeleid**

### *Conclusie thematische workshop*

Meer dan ooit is onze Vlaamse arbeidsmarkt continu in beweging. Technologische veranderingen, arbeidsorganisatorische innovaties, wijzigingen in productportfolio, veranderende maatschappelijke en socio-economische werkelijkheden, enzovoort zorgen ervoor dat sectoren en bedrijven permanent uitgedaagd worden om hun economische en maatschappelijke draagkracht aan te scherpen. Een doorbraak in het competentiedenken dringt zich dan ook op. Met de Competentieagenda is deze transitie in gang gezet: we verwachten dat ondernemingen en organisaties een competentiebeleid uittekenen én verankeren in de globale strategie en bedrijfsvoering van de onderneming of organisatie.

Een belangrijke ingangspoort voor het introduceren van competentiebeleid is te vertrekken van een concrete aanleiding of concrete praktijk en te vertrekken vanuit de behoeften die leven op de werkvloer. Op die manier worden de baten en de meerwaarde helder, zowel voor werkgevers als voor werknemers. Een kwalitatief competentiebeleid wordt op maat van een bedrijf uitgewerkt en op basis van een duidelijke schets van de problematiek (competentieontwikkeling is immers niet altijd de oplossing voor een bepaald knelpunt). Het lijnmanagement moet mee zijn in het verhaal en er moet op een eenvoudige en concrete manier gecommuniceerd worden. De beroepscompetentieprofielen van de SERV zijn een mooie aanzet om competentiebeleid in te voeren. Bovendien is competentie management vaak hét middel om te komen tot meer diversiteit op de werkvloer.

Sectoren moeten bedrijven responsabiliseren om via het opzetten van een competentiebeleid een antwoord te bieden op uitdagingen op korte én lange termijn. Sectoren moeten zorgen voor continuïteit, mainstreaming (vb. van reeds ontwikkelde tools en methodieken), afstemming, ondersteuning en informatiedoorstroming. Sectoren kunnen via het verspreiden van leerrijke praktijken duidelijk maken aan bedrijven wat de return on investment kan zijn.

Om strategisch competentiebeleid te stimuleren werd de ESF-oproep 'Competentiebeleid sectoren' gelanceerd. Zestien sectoren<sup>4</sup> gingen aan de slag om een visie te bepalen, methodieken uit te werken en op zoek te gaan naar een gedragen aanpak om competenties te ondersteunen. Er werden ook negen lerende netwerken competentie management opgestart. Om ervaringsuitwisseling tussen deze proeftuinen te stimuleren en lessen te trekken richting gezamenlijke werkkaders en hanteerbare praktijkmodellen werd recent een Taskforce Competentiemanagement opgericht. De Vlaamse sociale partners zijn in bedrijven ook op zoek gegaan naar 101 goede voorbeelden van competentie management ([www.serv.be/goedevoorbeelden](http://www.serv.be/goedevoorbeelden)), die op 3 april gebundeld zullen gepresenteerd worden tijdens een gemeenschappelijk publieksmoment van de Taskforce Competentiemanagement en de SERV. Op die manier wil men evolueren naar een moderne sociale dialoog rond competentiebeleid met nieuwe evenwichten en win-win-situaties voor zowel de werkgevers als de werknemers en een andere invulling van rechten en plichten.

## **Leerrijke praktijken strategisch competentiebeleid**

Drukkerij Wils (grafische sector)

Genencor (voedingsindustrie)

Samocco (montage)

Vetex (textielsector)

Knokke-Heist (lokale besturen)

Rusthuis Foyer De Lork (social profit)

Meer informatie leerrijke praktijken: Mieke Valcke (SERV), [mvalcke@serv.be](mailto:mvalcke@serv.be)

Het ESF-Agentschap Vlaanderen clusterde sectorale initiatieven rond competentiedenken in de brochure 'Samen op weg naar talent, met het ESF-Agentschap Vlaanderen in de bres'. De brochure kan gedownload worden op [www.esf-agent-schap.be](http://www.esf-agent-schap.be).

Meer informatie brochure: Marjorie Jonckers (ESF), [marjorie.jonckers@esf.vlaanderen.be](mailto:marjorie.jonckers@esf.vlaanderen.be)

## Trajecten uitstippelen voor de toekomst

Om prioriteiten te kunnen stellen is het van essentieel belang om als sector zelf een scherp zicht te hebben op de sectorspecifieke uitdagingen en knelpunten. Dit inzicht kan de hefboom zijn om het draagvlak voor bepaalde beleidsthema's en acties te vergroten. Om sectoren hierin te ondersteunen

en het sectoraal beleid direct en indirect te voeden maakt het Departement Werk en Sociale Economie sinds 2008 van de sectoren met een sectorconvenant ook sectorfoto's op. Deze sectorfoto's komen tot stand in samenspraak met de sectorale sociale partners en worden ook door hen gedragen. Momenteel zijn er twintig sectorfoto's gevalideerd door de sectorale sociale partners ([www.werk.be](http://www.werk.be)).

### **Samen sleutelen aan jobs en arbeidsorganisatie, de missing link in competentiebeleid?**

#### *Conclusie thematische workshop*

Competentiebeleid en sleutelen aan jobs en arbeidsorganisatie zijn twee facetten van eenzelfde innovatiebeweging. Ze zijn complementair en moeten hand in hand gaan. Arbeidsorganisatorische aanpassingen of innovaties (bijvoorbeeld taakverrijking- of verruiming, teamwerk, heroriëntering naar klantgericht werken) vragen enerzijds specifieke competenties en zijn anderzijds ook nodig om werknemers de kans te geven om nieuw verworven competenties ook effectief te benutten.

Bedrijven dienen een omgeving te creëren waarin iedere medewerker met energie en met benutting van de verworven competenties meestruurt aan de richting waarin het bedrijf wenst en/of moet evolueren. Een omgeving waarin mensen beslissen om vanuit zichzelf initiatief te nemen, hun creativiteit te gebruiken en met passie te werken. Een omgeving met werkbare jobs die werkstress verminderen, de motivatie versterken, de combinatie werk en privé-leven mogelijk maken én die de intrinsieke leermogelijkheden in het werk (rijkere taakinhoud) verhogen waardoor de ontwikkeling en benutting van competenties wordt gestimuleerd. (Enkel) Actief werk stimuleert competentieontwikkeling zonder dat hiervoor expliciet een opleidingsaanbod moet voorzien worden. Het opleiden is immers geen doel op zich, het is een van de instrumenten (naast vb. innovatieve arbeidsorganisatie) om levenslang leren bij medewerkers te stimuleren.

De uitdaging ligt in het overtuigen van bedrijven dat sociale innovaties even belangrijk zijn als de klassieke processen en productinnovaties. Anders organiseren leidt tot beter werken en betere ondernemingsprestaties en vice versa. Om innovatieve arbeidsorganisatie te stimuleren werden sinds 2006 twee ESF-oproepen gelanceerd die resulteerde in 28 pilootprojecten rond sociale innovatie. De begeleidende taskforce 'Flanders Synergy, innovatie van werk en organisatie' (<http://flanderssynergy.esflive.eu/>) concludeerde dat sectoren expertise moeten uitbouwen rond sociale innovatie en werkbaarheid en er draagvlak voor creëren. Sectoren beschikken namelijk al over een institutioneel kader waarin aspecten van werkbaarheid gestuurd worden en ontwikkelen via hun vormingsfondsen een sectoraal opleidingsbeleid, waarbij een beleid voor sociale innovatie kan aansluiten. Om dit in de toekomst in Vlaanderen te versterken werd een Competentiepool Innovatieve Arbeidsorganisatie opgericht.

### **Leerrijke praktijken innovatieve arbeidsorganisatie**

Kringwinkel Midden-West-Vlaanderen  
Philips Innovative Applications NV – Turnhout  
Tandtechnisch Labo Camerlynck NV  
BnS Engineering  
Agentschap Ruimtelijke Ordening en Onroerend Erfgoed Vlaams-Brabant  
Brouwerij Martens NV  
Virga Jesseziekenhuis Hasselt

Meer informatie leerrijke praktijken: Brigitte Lauwers (STV/SERV), [blauwers@serv.be](mailto:blauwers@serv.be)

be/c-en-o/cijfers/sectoren/). Aan de hand van relevante arbeidsmarktindicatoren<sup>5</sup> krijgen de sectoren via de sectorfoto's zicht op de socio-economische realiteit in hun sector en op hun positie ten opzichte van het Vlaamse gemiddelde. Dit kan inspirerend werken bij het vastleggen van engagementen in nieuwe sectorconvenants (verlengingen) of bij het tussentijds bijsturen van de prioriteiten van het sectorale beleid. Meer in het algemeen dragen de sectorfoto's, net zoals de sectorconvenants, bij aan het verder vorm geven van een sectoraal arbeidsmarkt- en competentiebeleid. In 2009 voorziet het Departement Werk en Sociale Economie de voortgang van de validering van de sectorfoto's, de update van de sectorale cijferreeksen en de verrijking van de sectorfoto's met sectorale informatie vanuit onderwijs, VDAB en Syntra-Vlaanderen.<sup>6</sup>

### Maar wat als de motor sputtert?

Tussen het afsluiten van de Competentieagenda in 2007 en vandaag is een en ander veranderd. Nu de financiële en economische crisis een aantal knipperlichten op de arbeidsmarkt op rood heeft gezet, zullen sectoren nog sterker moeten argumenteren om individuele werknemers, werkzoekenden én werkgevers te overtuigen om ook op momenten van groeivertraging en recessie te (blijven) investeren in talentontwikkeling. Nochtans maakt een strategisch en doordacht competentiebeleid werkzoekenden en werknemers weerbaarder bij transitie en zijn het net talent en creativiteit die bedrijven doen bovendrijven en hun concurrentiepositie versterken. Het zou verkeerd zijn om defensief te reageren op de conjuncturomslag en investeringen inzake competentieversterking af te bouwen. Omdat hij zich bewust is van de cruciale rol die sectoren hierin kunnen spelen, riep minister Frank Vandenbroucke sectoren tijdens de sectorconferentie 'Samen talent in goede banen leiden' dan ook op om niet toe te geven aan de neiging om op de rem te gaan staan op het gebied van het opleidings- en competentiebeleid. Voor de sectorale sociale partners ziet hij een bijzondere belangrijke rol weggelegd zowel om de mensen die getroffen zijn door herstructurering nieuwe kansen te bieden (binnen of buiten de sector), maar evenzeer om het competentieniveau van de zittende werknemers via gesolidariseerde inspanningen op peil te houden. Om hier toe bij te dragen werd in het kader van het impulsprogramma van de Vlaamse regering 'herstel

het vertrouwen' bijkomend tien miljoen euro vrijgemaakt om mee te investeren in competentieversterking vanuit de sectoren. Momenteel worden er naar aanleiding van de huidige conjuncturomslag met de sectoren concrete afspraken gemaakt inzake competentieversterkende maatregelen en acties die als addenda aan het lopende sectorconvenants zullen worden toegevoegd. Voor minister Vandenbroucke mag de huidige conjuncturomslag geen argument zijn om de sectorale sporen die zijn getrokken naar aanleiding van de Competentieagenda opnieuw te laten dichtslippen. Integendeel: blijven investeren, gaf hij als boodschap op de Conferentie mee. "We zijn allen partners om samen talent in goede banen te leiden en te zorgen voor meer werk. Werk is een zaak voor iedereen, met een taak voor iedereen."

*Isabel Van Wiele  
Griet Smet  
Kim Geerts  
Nico Nieuwborg  
Mieke Augustyns  
Lieselotte Bommerez  
Team Competentiebeleid  
Departement Werk en Sociale Economie*

### Noten

1. De Vlaamse regering sloot sectorconvenants af met de sectorale sociale partners van de volgende sectoren: sociale profit, grafische sector, internationale handel en logistiek, het vermakelijkheidsbedrijf, lokale besturen, groene sectoren, montage, horeca, bouw, verhuis, uitzendsector, houtsector, personenvervoer, autosector en aanverwante sectoren, binnenscheepvaart, scheikundige nijverheid, elektriciens, kappers, fitness en schoonheidszorgen, textiel, voeding, metaal (bedienden), metaal (arbeiders), het ANPCB, transport en logistiek, beheer van gebouwen, vastgoedmakelaars en dienstboden, audiovisuele sector, kleding en confectie en textielverzorging.
2. De conferentie 'Samen talent in goede banen leiden' sloot af met een debat met een aantal sectorale sociale partners (inleider: Ann Vermorgen (Nationaal secretaris ACV en ondervoorzitter SERV), moderator: Bruno Huygebaert (VRT Nieuwsdienst), debatleden: Jan Callaert (ACV Textura), Gert Van Hees (ACLVB), Bruno Aerts (VIVO), Hilde Masschelein (Bouwunie), Erwin Dedeyn (BBTK) en Manou Doutrepont (Fevia)) rond de rol van sectoren en sociale partners bij het uittekenen van het competentiebeleid.



3. Als cases werden de chemiesector, de sector van kappers, fitness en schoonheidszorgen, de groene sectoren, de voedingsnijverheid en de social profitsector onderzocht.
4. De volgende organisaties hebben een ESF-project lopen binnen deze oproep: Fonds voor Vakopleidingen in de Bouw (*BouwMonitor*), VCVVH (*Bouwstenen voor competentiebeleid in micro-ondernemingen*), Vormelek (*Competentiebeleid sector elektriciens*), VIVO (*Competent van kop tot teen*), IPV (*Competentiedossier voedingsindustrie*), Confederatie Bouw Gent-Eeklo-Dendermonde (*BouWerk*), COBOT (*Competex*) Opleidingscentrum hout (*Co-op hout*), Grafoc (*Sectorfoto grafische sector*), Montage – nationaal fonds voor tewerkstelling en opleiding van jongeren (*Talent in beweging*), Fedichem – Essenscia VZW (*Colibri*), Educam (*Competentiebeleid sector metaalhandel*), Federatie voor fitness en aerobics (*De fitnessorganisatie*), Instituut voor vorming en onderzoek in de confectie vzw (*Welcom*), Vormingsfonds voor uitzendkrachten vzw (*e-VC voor uitzendkrachten*), Sociaal fonds voor de audiovisuele sector (*MEDIArte.be.eld*).
5. In de huidige generatie sectorfoto's is sectorale informatie opgenomen m.b.t. het aantal Vlaamse werknemers (bron: gecentraliseerde statistiek RSZ-DMFA), het aantal jobs en vestigingen in Vlaanderen (bron: gedecentraliseerde

statistiek RSZ), het aantal faillissementen (bron: FOD Economie), de kenmerken van de beroepen en vacatures (bron: VDAB), de jobmobiliteit (bron: VDAB en AM&SB bij de KSZ), opleidingsinspanningen (bron: Nationale Bank van België) en cijfermateriaal m.b.t. beleidsmaatregelen zoals de individuele beroepsopleiding in de onderneming (IBO) en de diversiteitsplannen.

6. Concreet voorziet het Departement Werk en Sociale Economie de uitbreiding van de sectorfoto's met sectorale gegevens m.b.t. werkzoekendenstages, leren en werken (Syntra-leertijd en DBSO), leerlingenstages voltijds onderwijs (TSO, KSO, BSO en BuSo), tewerkstellingspremie 50+, ervaringsbewijzen, arbeidskaarten en werkbaarheid (o.b.v. werkbaarheidsmonitor SERV-STV).

### Bibliografie

- De Rick K. & Vermaut H. 2008. *De dynamische kracht van sectorconvenants*. Leuven: HIVA.  
[www.werk.be/beleid/sectoraal\\_beleid/](http://www.werk.be/beleid/sectoraal_beleid/)  
[www.werk.be/beleid/sectoraal\\_beleid/sectorconferentie.htm](http://www.werk.be/beleid/sectoraal_beleid/sectorconferentie.htm)  
[www.werk.be/c-en-o/cijfers/sectoren/](http://www.werk.be/c-en-o/cijfers/sectoren/)

— |

| —

— |

| —