

Naar actieve en duurzame loopbanen via een leer- en loopbaanoffensief. Aanbevelingen vanuit de Vlaamse arbeidsmarktexpertengroep

Sarah Vansteenkiste - Steunpunt Werk - KU Leuven
Ans De Vos - Universiteit Antwerpen & Antwerp Management School
An De Coen - Idea Consult

De Vos, A., Vansteenkiste, S., Struyven, L., Marx, I., Baert, S., Van der Beken, W., & De Coen, A. (2021). *Naar een leer- en loopbaanoffensief. Tweede advies arbeidsmarktexperten*. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.

ABSTRACT

Na het eerste anderhalf jaar van de COVID-19-pandemie, kondigt zich op de Vlaamse arbeidsmarkt een nieuwe periode aan. Een periode van heropleving, waarbij verschillende sectoren (opnieuw) een sterke nood aan personeel ervaren. De demografische evolutie in Vlaanderen zorgt daarbij voor een structurele druk de komende jaren. De werkende bevolking vergrijst aan een snel tempo en stroomt uit de arbeidsmarkt. De instroom van jongeren is onvoldoende om deze uitstroom te compenseren. De vervangingsvraag van 55-plussers piekt in de periode 2019-2029 naar 77 000 Vlamingen op jaarbasis die de arbeidsmarkt verlaten en vervangen dienen te worden (prognosemodel Steunpunt Werk, 2021). Dat zal niet noodzakelijk in dezelfde jobs zijn, aangezien het takenpakket van vele jobs stelselmatig verder wijzigt onder invloed van digitalisering, robotisering, klimaattransitie, ... In ons tweede advies als Vlaamse arbeidsmarktexpertengroep, bekijken we hoe een leer- en loopbaanoffensief kan helpen om wat mensen kennen en kunnen beter te laten aansluiten op wat werkgevers zoeken. We wijzen op de veranderingen die we daarvoor nodig achten op vlak van beleid, organisatie en bestuur. In deze bijdrage gaan we in op een deelaspect van dat uitgebreider rapport en focussen we op de specifieke adviezen om via een leer-en loopbaanoffensief de nodige loopbaanactie te creëren. Zo willen we de mismatch tussen vraag en aanbod helpen verbeteren. Enerzijds willen we dat burgers en organisaties zich beter kunnen positioneren ten aanzien van de arbeidsmarkt en de organisatie. Hiertoe adviseren we de ontwikkeling van een competentieportefeuille, -prognoses en -checks. Naast het helpen positioneren van burgers en organisaties, willen we dat ze ook georiënteerd worden naar het ondernemen van actie die hun loopbaan en inzetbaarheid ten goede komt. We doen daartoe suggesties rond de uitbouw van aanbevelingssystemen voor opleidingen en loopbaanstappen. Ten slotte pleiten we voor een centrale rol van loopbaanbegeleiding, maar die sterker responsief en preventief wordt uitgewerkt en een sterkere verankering kent met de competentieprognoses en opleidingsaanbevelingen.

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

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

Een werkend opleidings- en loopbaansysteem binnen een dynamische arbeidsmarkt zal zich uiten in burgers en ondernemingen die, samen met een brede waaier aan partners, actief kunnen en willen aan de slag gaan met de loopbaan. Om dit te realiseren is het actief mobiliseren van burgers en organisaties cruciaal: hoe kunnen we als beleid ervoor zorgen dat er een context wordt gecreëerd waarin alle burgers en organisaties *kunnen* en *willen* inzetten op meer actieve loopbanen?

Een wervend verhaal over het 'waarom' van een leer- en loopbaanoffensief is nodig om de vertaalslag te maken van beleidsuitdagingen naar de bredere bevolking. Dit vraagt van burgers en organisaties immers een bereidheid om de status quo te doorbreken, toekomstgericht te handelen en nieuwe samenwerkingen op te zetten. Om burgers en organisaties in beweging te krijgen is het eerst en vooral nodig dat zij hiertoe de noodzaak zien, willen bewegen en er ook in geloven dat ze kunnen bewegen. Er ligt heel wat materiaal klaar om van te vertrekken: het plan Vlaamse Veerkracht, Visie 2050, Vizier 2030. Maar er is een sterkere koppeling nodig op beleidsniveau tussen de grote transities waar de arbeidsmarkt voor staat (competentieprognoses), wat dit qua mogelijkheden betekent voor ondernemingen of burgers, welke acties daartoe nodig zijn en hoe men hierin ondersteund wordt. In de volgende onderdelen gaan we in op een aantal aanbevelingen die we vanuit die optiek doen.

Uitbouw van competentieprognoses

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

Om dit te realiseren pleiten we voor de ontwikkeling van competentieprognoses langs vraag- en aanbodzijde van de arbeidsmarkt en de integratie tussen beide. Hiermee kunnen de grotere trends en veranderingen langs de vraag- en aanbodzijde op de toekomstige arbeidsmarkt geduid worden op vlak van sectoren, beroepen en competenties en kan hierop ook geanticipeerd worden. Uit de confrontatie van de verwachte veranderingen langs vraag- en aanbodzijde kunnen ook mismatches afgeleid worden tot het niveau van sectoren, beroepen en eventueel ook competenties.

Deze competentieprognoses vormen een belangrijke basis om leren en bewegen doorheen de loopbaan meer effectief te kunnen ondersteunen, als reactie op veranderende noden op de arbeidsmarkt, en om transitieën proactief te faciliteren. Tegelijk is het belangrijk om wat een loopbaan duurzaam maakt, en wat mensen tegenhoudt of net mobiliseert om te leren of bewegen, hierin mee te nemen.

Hoewel we competentieprognoses als een belangrijke component beschouwen in het beleid rond transitieën en beweging, merken we dat dit momenteel onvoldoende is uitgebouwd. We pleiten daarom voor de verdere ontwikkeling van competentieprognoses. Er is in Vlaanderen de voorbije jaren al geïnvesteerd in competentieprognoses aan de hand van verschillende ESF SCOPE-studies (Strategische Competentieprognoses voor erkende organisaties) en de ontwikkeling van een VLAMT-methodiek (Vlaams Arbeidsmarktonderzoek voor de Toekomst). De VLAMT-methodiek bestaat uit een kwantitatief en kwalitatief luik als bouwstenen om competenties aan vraag- en aanbodzijde mee in te schatten. In het kwantitatieve luik is het de bedoeling om via data-verzameling tot een projectie van de vervangingsvraag en uitbreidingsvraag te komen, om zo in te spelen op de vraagzijde van de arbeidsmarkt. In het kwalitatieve luik wordt ingespeeld op de aanbodkant, via interviews en casestudies die inzoomen op de toekomstige competentienoden (ESF, 2012; Vandekerckhove, Meylemans, Lenaerts, & Struyven, 2019). Deze techniek vormde in principe de basis voor de ESF SCOPE-studies die reeds binnen elf clusters en bedrijfsnetwerken werden uitgevoerd, momenteel in dertien sectoren lopen en waarvoor ook een nieuwe oproep werd gelanceerd (in juni 2021).

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

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

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

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

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

Via een *kwalitatieve aanpak* kunnen ook ruimere trends meegenomen worden (zoals klimaattransitie, robotisering en digitalisering, ...) in het model. Bovendien kunnen groeiprognoses verder verfijnd worden, kan de vertaalslag van beroepen naar competenties makkelijker gemaakt worden en kan ook de terugkoppeling naar sectoren en organisaties gerealiseerd worden. Het Oostenrijkse model van AMS kan hier als bron van inspiratie dienen. Interessant aan dit model is dat het kwalitatieve informatie gebruikt voor het opstellen van prognoses tot op het niveau van competenties, zoals een terugkerende werkgeversbevraging en een expertenpanel.

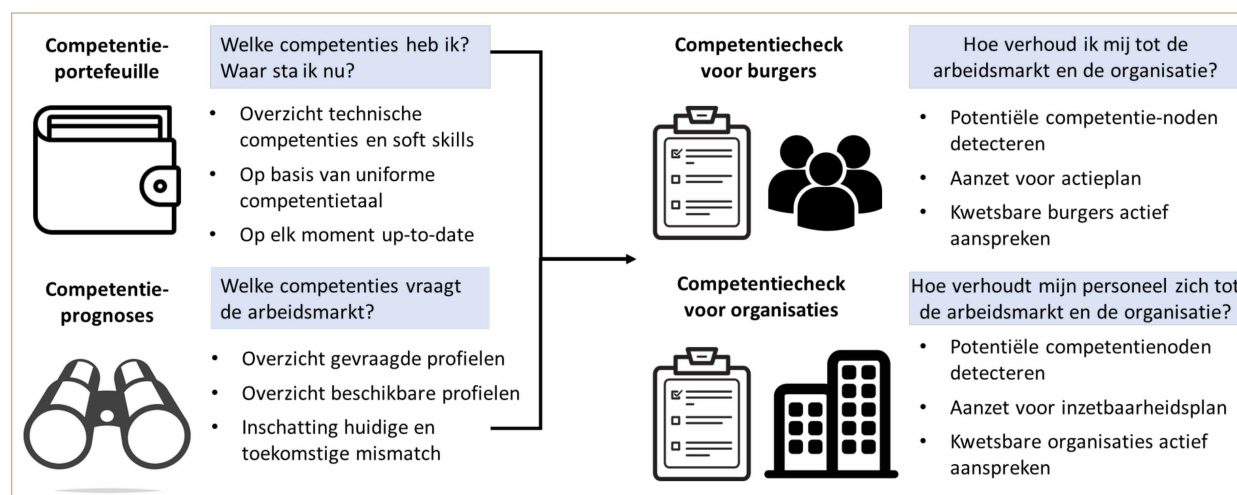
Positionering in de arbeidsmarkt

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

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

FIGUUR 1 geeft dit visueel weer. We werken onze bijhorende adviezen verder uit in de volgende onderdelen.

FIGUUR 1 \ Stimuleren van burgers en organisaties om zich te positioneren op de arbeidsmarkt



Bron: De Vos et al. (2021)

Advies 1: ontwikkeling van een competentieportefeuille

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

De competentieportefeuille geeft een stand van zaken van de competenties van elke burger en wordt gevoed door uiteenlopende actoren waarmee men als burger in aanraking komt tijdens verschillende levensfasen. Zoals onderwijsinstellingen, opleidingsverstrekkers, de VDAB, loopbaancoaches, werkgevers en vrijwilligerswerk. Het zou ook gevoed kunnen worden door een automatische link met eindtermen en curricula van opleidingen en door beroepscompetentieprofielen, waarbij personen zouden kunnen aangeven welke competenties voor hen het relevantst zijn. Belangrijk is dat het hier niet enkel gaat om het in beeld brengen van technische competenties, maar ook om de zogenaamde *soft skills* of alle 21ste-eeuwse vaardigheden. Daarnaast is ook het ontwikkelen en hanteren van één uniforme competentietaal noodzakelijk, die voor onderwijs- en arbeidsmarktactoren, beleid, organisaties en burgers voldoende herkenbaar is.

Ons advies om een competentieportefeuille te creëren voor elke burger, sluit aan bij het systeem van Erkenning van Verworven Competenties (EVC), dat sinds 2019 decretaal verankerd is en een gemeenschappelijk kader over beleidsdomeinen heeft. Een competentieportefeuille zou een belangrijk instrument zijn voor het erkennen van competenties en verdient een plaats op de portaal-site.¹ EVC-trajecten kunnen de portefeuille wel voeden. De competentieportefeuille gaat echter verder dan EVC omdat elke burger erover zou beschikken en het op elk moment kan worden aangevuld en steeds ter beschikking staat van de burger. EVC wordt vaak pas opgestart wanneer iemand nood heeft aan een formele erkenning om zich bijvoorbeeld te heroriënteren. Bij een competentieportefeuille is het daarentegen de bedoeling om op elk moment zicht te hebben op ieders competenties, zodat het kan ingezet worden om onder andere iemands positie op de (toekomstige) arbeidsmarkt te kunnen inschatten. Dat is cruciaal om sneller te kunnen remediëren bij (dreigende) competentietekorten.

Dit advies is in lijn met recente internationale ontwikkelingen bij de Europese Commissie en het World Economic Forum, waar competenties eveneens gezien worden als de munteenheid op de toekomstige arbeidsmarkt. In Nederland worden er op dat vlak al interessante stappen gezet. Daar wordt momenteel geïnvesteerd in onderzoek met betrekking tot de ontwikkeling van een *skills paspoort*, waarmee werkenden een portfolio kunnen opbouwen. Een steeds beschikbare en *up-to-date* competentieportefeuille helpt burgers en organisaties immers om te bewegen wanneer dat ook het meest nodig is. Dit vereist een gedeelde verantwoordelijkheid van de burgers en de hierboven vermelde actoren die de portefeuille kunnen voeden. Het lijkt daarbij aangewezen dat het zichtbaar is welke competenties recent gebruikt of versterkt werden en wie de competentie identificeert. Dat zou de competentieportefeuille een waardevolle bijlage bij iemands cv maken.

¹ <https://www.erkennenvanverworvencompetenties.be/>

Advies 2: ontwikkeling competentiechecks individuen en organisaties

Vervolgens adviseren we voor de ontwikkeling van competentiechecks (zie ook ons eerste expertenadvies (Baert et al., 2020)). We doen dit vanuit een tweeledige doelstelling:

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

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

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

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

We vinden het cruciaal dat de competentiechecks de koppeling maken tussen competenties én competentieprognoses. Een check-up geeft in onze visie zicht op hoe een burger zich verhoudt tegenover de gevraagde competenties en grote arbeidsmarkttrends, met de nodige knipperlichten of risicofactoren. De check-up voorziet vervolgens concrete oplossingen of een aangereikt stappenplan tot remediëring en zet zo concreet aan om actie te ondernemen. Er wordt dus verder gekeken dan de fit met de huidige job, ook de component 'willen' wordt meegenomen om zo de kans op loopbaanbeweging te vergroten.

Het is belangrijk dat de check-up openstaat voor elke burger, dus ook de niet-werkende burger of zelfstandige. Vlaanderen wordt immers gekenmerkt door een sterke insider georiënteerde arbeidsmarkt, waar het voor outsiders (zoals niet-beroepsactieven of werklozen) moeilijk is om de doorstroom naar de arbeidsmarkt te realiseren. Indien competentiechecks louter gericht worden op werknemers, bestendigt dit opnieuw de tweespalt tussen insiders en outsiders op de arbeidsmarkt. Een barrière dat we net moeten doorbreken als we de krapte en mismatch op de arbeidsmarkt het hoofd willen bieden.

Om mattheuseffecten te vermijden is het essentieel dat de meest kwetsbaren actief worden aangesproken om competentiechecks te maken, met ondersteuning door loopbaanbegeleiding zodat die voor hen meer toegankelijk wordt gemaakt. Dit vraagt het loslaten van de koppeling van de competentiechecks met de huidige strenge voorwaarden om loopbaanbegeleiding te volgen, zoals ook wordt vermeld in het AHAD-akkoord.

In de steden Gent en Antwerpen werden vanuit die optiek de voorbije maanden interessante initiatieven opgezet qua loopbaanbegeleiding. Deze laten eveneens de strenge loopbaanvereisten van zeven jaar werkervaring om te mogen deelnemen los, terwijl men ook lokale actoren betreft. We pleiten ervoor om versterkt gebruik te maken van dergelijke lokale partnerschappen om alle burgers te bereiken met de competentiechecks. Deze aanpak laat met andere woorden toe om vanuit kansen en mogelijkheden op de arbeidsmarkt mensen in beweging te brengen, eerder dan (enkel) te vertrekken vanuit korte termijn mismatch of krapte.

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

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

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

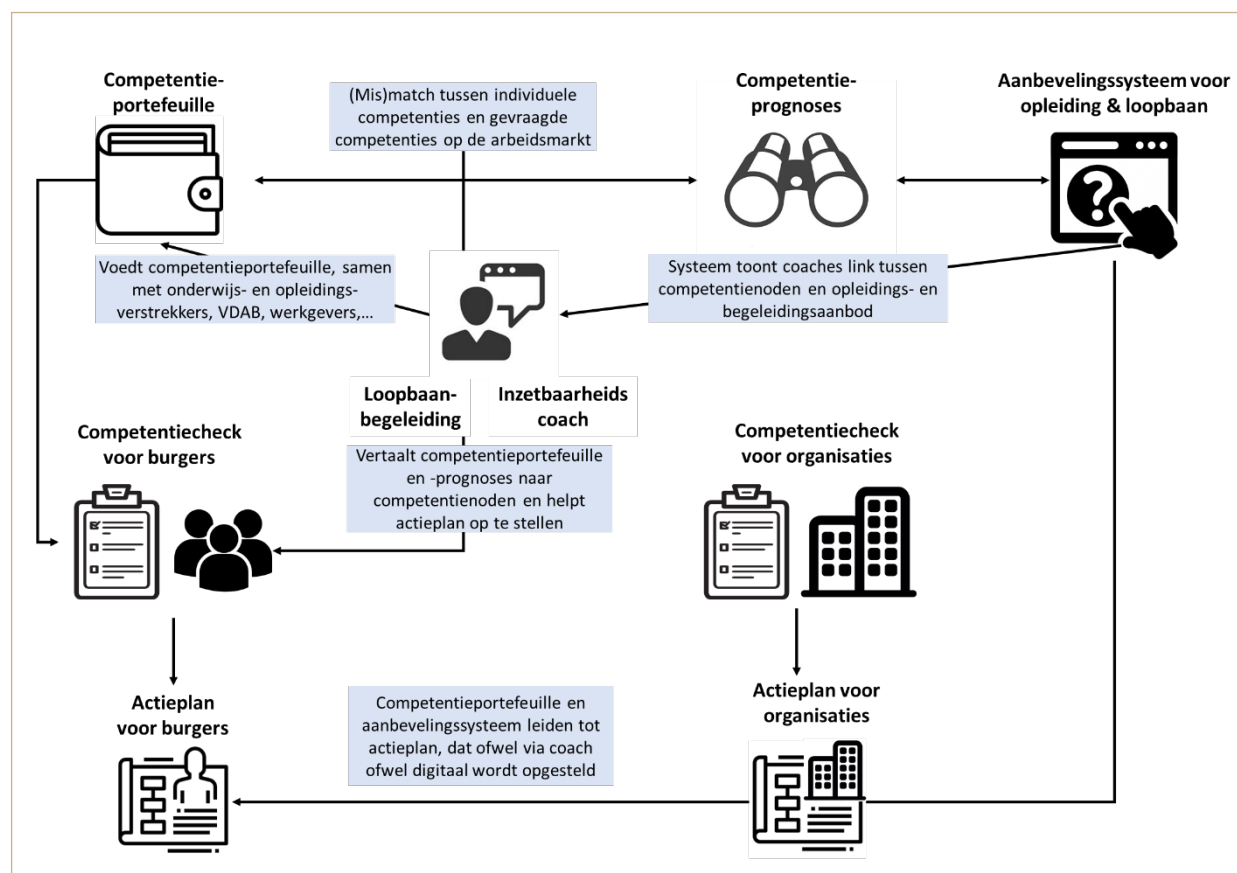
Oriëntering van burgers en organisaties

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

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

FIGUUR 2 geeft dit visueel weer. Dit leidt opnieuw tot enkele concrete adviezen die we formuleren.

FIGUUR 2 \ Oriënteren van burgers en organisaties naar loopbaanactie



Bron: De Vos et al. (2021)

Advies 3: ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor opleidingen

Het detecteren van competentienoden via het samenspel van voorgestelde instrumenten als competentieportefeuille, competentieprognoses en competentiechecks is een noodzakelijke voorwaarde om loopbaanactie te creëren. Maar het is nog niet voldoende. Als vervolgstap moet er ook een concreet individueel opleidingsaanbod gekoppeld worden aan de vastgestelde competentienoden en loopbaanaspiraties. Dat vergt in eerste instantie een overzicht van het erg versnipperde opleidingsaanbod in Vlaanderen. Dit gaat verder dan een eenmalige oefening, zoals we die in Vlaanderen al gekend hebben in 2003 binnen het VIONA-programma. Het overzicht moet continu up-to-date zijn.

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

- Vlaanderen kent met VDAB een loopbaanregisseur, maar heeft geen opleidingsregisseur. Niemand voelt zich voldoende verantwoordelijk om het opleidingslandschap te overzien en het naar de burger te brengen.
- VDAB is tegelijkertijd aanbieder van opleidingen, maar beslist ook over de erkenning voor opleidingen van werklozen die buiten haar organisatie vallen.
- Er zijn opleidingsincentives, maar het is voor veel burgers niet duidelijk of en hoe ze in aanmerking kunnen komen voor de opleidingen. Het is de burger zelf die het dient uit te zoeken en dat vormt een onnodige drempel.

- Er is geen eenduidige competentietaal tussen de verschillende opleidingsaanbieders, wat de vertaalslag naar het beantwoorden van de competentienoden van burgers en organisaties erg bemoeilijkt.
- Opleidingsverstrekkers zijn verspreid over verschillende beleidsdomeinen, en kunnen zowel gesubsidieerde als private organisaties zijn. Ze kunnen elk hun eigen accenten leggen, waardoor opleidingen met eenzelfde naam niet noodzakelijk dezelfde lading dekken. Bovendien is het programma of curriculum niet altijd gelinkt aan competenties, waardoor het niet evident is om de link met de competentienoden te maken.

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

Eens het opleidingsaanbod beter in kaart is gebracht in eenzelfde competentietaal, kan gewerkt worden aan de ontwikkeling van een doordacht *recommender systeem*, waarmee opleidingen aanbevolen worden aan de burgers die passen bij hun competentieprofiel, loopbaanaspiraties en eerder gevolgde opleidingen. VDAB heeft reeds ervaring met het opstellen van recommender systemen van vacatures die ze aanbeveelt aan werkzoekenden. Op basis van wetenschappelijke inzichten en een soortgelijke techniek stellen we voor om ook een dergelijk recommender systeem uit te bouwen op vlak van opleiding, zoals nu ook al gebeurt binnen het Europese Europass-platform. Dit systeem vormt dan een belangrijk aanknopingspunt in de loopbaanbegeleiding die gepaard gaat met de competentiechecks.

Advies 4: ontwikkeling van een aanbevelingssysteem voor loopbaanstappen

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

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

In Vlaanderen vertrekken we niet van nul voor de ontwikkeling van dergelijk aanbevelingssysteem: er kan worden voortgebouwd op de ervaring van VDAB met de digitale toepassing 'welke job past bij me?'. Personen kunnen de zelftest doorlopen op basis van hun competenties en op basis van hun interesses. Ook op Europees niveau is er een evolutie naar dergelijk systeem. In het kader van de Skills Agenda werd het Europass-platform namelijk vernieuwd. Het biedt nu ook begeleiding bij het opstellen van een cv, suggereert banen en leermogelijkheden op maat, geeft informatie over evoluties in competenties en dit in 29 talen.

Advies 5: maak loopbaanbegeleiding meer integraal door ook preventief en responsief in te zetten op competentieprognoses en opleidingsnoden

Pas loopbaanbegeleiding aan zodat deze rekening houdt met de arbeidsmarktprognoses en opleiding beter integreert. Het Vlaamse initiatief van loopbaancheques wordt internationaal als een *best practice* gezien (De Vos & Gielens, 2016). Het meest recente monitoringsrapport van VDAB (2019) maakt melding van 238 actieve erkende loopbaancentra met 3158 vestigingen. Tussen juli 2013 en juni 2019 maakten in totaal 113 911 burgers gebruik van loopbaanbegeleiding, wat neerkomt op 4% van de werkende bevolking die in die periode zijn recht op loopbaanbegeleiding heeft opgenomen.

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

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

Loopbaanbegeleiding wordt ook vaak selectief ingezet wanneer er zich een probleem of uitdaging voordoet (zo is werkbaarheid de derde meest voorkomende loopbaanvraag). Bovendien vinden vooral hoger opgeleiden hun weg naar loopbaancentra. Uit het monitoringsrapport van 2019 blijkt dat 70,1% van de deelnemers hooggeschoolden zijn, 24,5% is middengeschoold en slechts 5,4% is kortgeschoold.

We adviseren daarom om van loopbaanbegeleiding een meer preventief en inclusief instrument te maken. Een instrument dat mensen helpt om toekomstige uitdagingen en noden te detecteren, ook wanneer deze voor hen nog niet zichtbaar zijn, en hen begeleidt om die noden aan te pakken. Dit vraagt enerzijds om een sterkere verbinding tussen de individuele loopbaanvraag en de arbeidsmarkt (de noden die vandaaruit komen en het opleidingsaanbod) en anderzijds om het inzetten op een ruimer bereik.

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

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

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

Momenteel worden er geen diploma- of opleidingsvereisten voor de loopbaancoaches van erkende loopbaancentra vooropgesteld, de nadruk ligt bij de erkenning op bewezen professionele deskundigheid.² Gemandateerde loopbaancentra krijgen eerder brede werkingscriteria mee, zoals het werken vanuit een duidelijke visie, over aantoonbare expertise beschikken en aan expertiseborging doen. We merken in die criteria echter geen link met kennis over de arbeidsmarkt of over het opleidingslandschap.

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

Dit kan via een minimaal scenario door een (e-)opleidingspakket uit te werken voor loopbaancoaches om hun competenties op dit vlak te vergroten. Via een minder vrijblijvend scenario kan dit opgenomen worden in een meer integraal opleidingspakket voor loopbaancoaches, waarbij het doorlopen van deze opleiding een voorwaarde vormt om erkend te worden als loopbaancoach.

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

BIBLIOGRAFIE

- Baert, S., De Vos, A., Marx, I., Struyven, L., Vansteenkiste, S., & Van der Beken, W. (2020). *Expertadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt*. Brussel: Departement Werk en Sociale Economie.
- De Vos, A., & Gielens, T. (2016). *The future of jobs in chemistry & life sciences: sectoranalyse Vlaamse chemie, kunststoffen en life sciences*. Antwerpen: Antwerp Management School en Brussel: essenscia vlaanderen.
- ESF. (2012). *Een holistische benadering voor prospectief onderzoek naar arbeidsmarktbehoeften en competentienoden in Vlaanderen* (Nota). Brussel: ESF.
- Technopolis. (2020). *Toekomstige competentienoden van bedrijven* (Eindrapport). Amsterdam: Technopolis.
- Vandekerckhove, S., Meylemans, L., Lenaerts, K., & Struyven, L. (2019). *Nieuwe meerwaardeketens kwantitatief onderzocht. Een onderzoek naar de veranderende competentienoden in innovatieve bedrijfsnetwerken*. Leuven: KU Leuven - HIVA.
- VDAB. (2019). *Monitoring van de loopbaancheque 6 jaar na lancering*. Geraadpleegd van https://www.vdab.be/sites/web/files/doc/partners/loopbaanbegeleiding/Monitoringsrapport_Loopbaanbegeleiding_2019.pdf

² Zie ook: <https://extranet.vdab.be/themas/loopbaanbegeleiding#wettelijke-bepalingen-en-richtlijnen-voor-gemandateerde-loopbaancentra>