

De Competentieagenda in kort bestek

Met de Competentieagenda willen de Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners in de eerste plaats verzekeren dat in het initiële onderwijs, in organisaties en bedrijven en op de arbeidsmarkt die competenties onderkend en ontwikkeld worden die cruciaal zijn voor hoge werkzaamheid en brede inzetbaarheid. Door werkzaamheid en inzetbaarheid te waarborgen, wil de Competentieagenda bijdragen aan meer welzijn en duurzame, innovatieve economische groei. In deze bijdrage brengen we, in ingekorte versie, de zogenaamde Eindtekst Competentieagenda (Sels, Forrier, Buyens, De Vos, Dewettinck & De Winter, 2006). Deze eindtekst schetste de belangrijkste actiepunten voor de diverse actoren die in Vlaanderen verantwoordelijkheid dragen voor het op peil houden van competentieontwikkeling. Deze actiepunten zijn afgeleid uit de debatten die met deze actoren gevoerd werden tijdens opeenvolgende panels. De voorliggende tekst was geen consensus tekst, maar werd als input gehanteerd voor het overleg in de schoot van de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV).

Uitgangspunten

Volgende uitgangspunten vormen het 'denkkader' voor de vormgeving van het competentiebeleid in Vlaanderen.

1. *Competentieontwikkeling als gedeelde verantwoordelijkheid.* Competentieontwikkeling is een gedeelde verantwoordelijkheid van individu, werkgever, sociale partners, sectoren, onderwijs en aanbieders van opleiding en loopbaandienstverlening. (a) Bij het uitwerken van beleidsinitiatieven moeten alle actoren hun verantwoordelijkheid opnemen. De overheid kan helpen om die verantwoor-

delijkheden waar te maken, maar of competentieontwikkeling daadwerkelijk zal bijdragen aan groei, werkzaamheid en inzetbaarheid, is grotendeels afhankelijk van de actiebereidheid van individuele werknemers, werkzoekenden en organisaties. Voor elk van deze actoren moet gewerkt worden aan duidelijk omschreven *rechten* (bijvoorbeeld op loopbaandienstverlening voor individuen, op ondersteuning bij de uitbouw van competentie management voor bedrijven). Maar tegenover rechten staan *plichten* (bijvoorbeeld extra kansen op het versterken van inzetbaarheid beantwoorden met maximale inzet van verworven competenties; bijkomende ondersteuning van competentie management in bedrijven beantwoorden met het creëren van meer leermogelijkheden op alle niveaus van de hiërarchie). (b) Het denken in termen van rechten en plichten moet gebeuren met respect voor *autonomie*. Het is belangrijk dat elke wer-

kende en elke organisatie zich engageren 'een loopbaan lang' in competenties te investeren. Het is echter tevens aan elk werkende en elke organisatie om grotendeels autonoom te beslissen *op welke wijze* van competentieontwikkeling werk gemaakt zal worden. Het is finaal aan de werkende om de keuzes te maken bij de verdere uitbouw van de loopbaan en daarbij te beslissen om wel/niet van de beschikbare ondersteuning gebruik te maken. En eenmaal binnen de muren van een organisatie, is het aan de werkgever, de actoren betrokken bij HRM en de sociale partners, om competentiebeleid concreet vorm en inhoud te geven.

2. *Brede definitie van competenties.* Het begrip 'competentie' is veel breder dan de optelsom van kennis en vaardigheden. Iemands competenties omvatten ook het zelfbeeld, waarden en normen, persoonskenmerken en motivaties die mee bepalen wat een individu heel makkelijk of minder goed aankan in reële situaties. Deze *brede* invulling sluit aan bij de omschrijving van de Werkgroep EVC: de reële en individuele capaciteit om theoretische en praktische kennis, vaardigheden en attitudes in het handelen aan te wenden, en dit in functie van de concrete en veranderende werksituatie en van persoonlijke en maatschappelijke activiteiten. Competentiebeleid moet bovendien vertrekken van competentie als een *multidimensioneel* begrip. Dat wil zeggen dat we in competentiebeleid aandacht moeten hebben voor levensbrede én arbeidsmarktgerichte (transversale én sector- of beroepsspecifieke) competenties; vakmatige en methodische competenties die slaan op (beroeps)inhoudelijke aspecten; bestuurlijk-organisatorische en strategische competenties, van belang voor het functioneren in organisaties; sociaal-communicatieve en normatief-culturele competenties, nodig voor het functioneren in groep; leer- en omgevingscompetenties, gericht op het kunnen bijdragen aan gewenste ontwikkelingen in de eigen situatie.

3. *Brede invulling van competentieontwikkeling.* De centrale doelstelling van activerend arbeidsmarktbeleid is om via het onderkennen en ontwikkelen van competenties de inzetbaarheid van werkzoekenden, werknemers en ondernemers op de arbeidsmarkt te waarborgen. Competentieontwikkeling mag daarbij niet gelijk gesteld worden aan formele opleiding. Competenties kunnen ook onderhouden en ontwikkeld worden via tal van andere acties zoals taakverbreding of -verruiming, werkplekleren, loopbaanbegeleiding, netwerking, mentoring, enzovoort. Het gaat daarbij overigens niet alleen om acties op de arbeidsmarkt en in bedrijven, maar ook bijvoorbeeld in het initieel onderwijs. De vormgeving van een loopbaan en het werken aan competenties van werkenden en werkzoekenden start in het onderwijs. Bij de uitwerking van een activerend arbeidsmarktbeleid moeten bijgevolg ook de verantwoordelijkheden van het *onderwijs* volwaardig betrokken worden. Denk in dit verband aan het voorkomen van ongekwalificeerde uitstroom, aan de versterking van alternering

tussen leren en werken, aan studietrajectbegeleiding, aan de ontwikkeling van competenties in verband met ondernemingszin en ondernemerschap.

4. *'Een loopbaan lang' competenties ontwikkelen.* Het doel van een beleid rond competentieontwikkeling is niet alleen te investeren in competenties die bijvoorbeeld werknemers in hun huidige job nodig hebben. Er moet meer aandacht gaan naar *loopbaancompetenties* die de inzetbaarheid versterken. Daarbij gaat het niet alleen om inhoudelijke vaardigheden, kennis en expertise, maar ook en vooral om de mate waarin individuen in staat zijn richting en doel te geven aan hun loopbaan, inzicht hebben in de alternatieven op de arbeidsmarkt en succesvol gebruik kunnen maken van hun sociaal netwerk. Het gaat hier dus om competenties die toelaten meer succesvol in te spelen op veranderingen in de loopbaan. Tevens moeten *werkgevers* gestimuleerd worden een loopbaan lang te investeren in interne en externe inzetbaarheid van hun werknemers en *individuen* gemotiveerd worden hun competenties een loopbaan lang maximaal in te zetten, te valoriseren en verder te ontwikkelen.

5. *Het belang van eerder verworven competenties.* Competenties worden niet alleen ontwikkeld in de sfeer van opleiding en ontwikkeling, maar eveneens opgebouwd doorheen de vele verschillende ervaringen in de sfeer van iemands werk en daarbuiten. Bij de uitwerking van competentiebeleid moet dan ook de nodige aandacht gaan naar het *onderkennen, erkennen en inzetten* van reeds verworven competenties. Eerder verworven competenties vormen het meest adequate uitgangspunt voor de verdere ontwikkeling van competenties, en dit zowel in het initieel onderwijs, op de arbeidsmarkt als binnen de bedrijfsmuren. In het proces van (h)erkenning van verworven competenties zijn verschillende stappen te onderscheiden: het zichtbaar maken van individuele competenties door ze te benoemen en te beschrijven, het beoordelen van competenties op basis van een referentiekader en de toekenning van een civiel effect aan individuele competenties (cf. certificering van competenties).

6. *Consolideren versus innoveren.* Wat opgaat voor competentieontwikkeling – namelijk dat reeds verworven competenties het meest adequate uitgangs-

punt vormen voor verdere ontwikkeling – geldt eveneens voor de beleidsagenda. Innoveren in de wijze waarop we naar competentieontwikkeling kijken is goed, maar moet tevens aansluiten bij de sterktes die de diverse actoren in het recente verleden opgebouwd hebben. Met de Competentieagenda moeten dan ook in de eerste plaats bestaande instrumenten versterkt, meer transparant en complementair gemaakt worden. Enkel waar nodig en zinvol moeten nieuwe instrumenten uitgewerkt worden om de achterliggende doelen te realiseren.

7. *Wegwerken van drempels.* De mate waarin werkenden en werkzoekenden nieuwe competenties ontwikkelen is afhankelijk van hun bereidheid en de kansen die ze krijgen. Deze twee elementen vertalen zich ook in twee prioriteiten voor het competentiebeleid: de versterking van het draagvlak voor competentieontwikkeling en het zelfsturend vermogen van individuen (bereidheid) en het inbouwen van garanties op een meer *evenredige participatie* in het levenslang leren (kansen). Denk in dit verband aan de ruime aandacht voor leerdrempels die de bereidheid tot competentieontwikkeling kunnen ondermijnen: situationele leerdrempels zoals tijdsgebrek, gebrek aan steun van collega's, geen 'sense of urgency', enzovoort; institutionele leerdrempels zoals financiële restricties, informatietekort over en bereikbaarheid van opleidingsaanbod, enzovoort; dispositionele leerdrempels zoals een negatieve attitude ten aanzien van educatie, perceptie van irrelevantie, gebrek aan zelfvertrouwen, enzovoort.

8. *De pols houden.* Het aantal en de aard van de beschikbare banen op de arbeidsmarkt en de vraag naar competenties die hieruit voortvloeit, bepalen mee of individuen hun competenties daadwerkelijk kunnen benutten en in welke competenties vooral moet worden geïnvesteerd. We moeten bijgevolg een erg goed zicht hebben op de evoluties in de *vraag naar arbeid* vooraleer we gericht keuzes kunnen maken in competentiebeleid: welke economische activiteiten winnen en welke verliezen aan belang; hoe vertaalt zich dat in beroepen en functiestructuren en wat betekent dit voor de competentiebehoeften. Ook evoluties in het *aanbod van arbeid*, zoals demografische ontwikkelingen, moeten op de voet gevolgd worden. Er moet bijgevolg niet alleen nagedacht worden over de

meest aangewezen institutionele ondersteuning van competentieontwikkeling, maar ook over de meest aangewezen structuur voor het opvolgen van belangrijke veranderingen in vraag en aanbod van arbeid.

Competenties onderkennen en inzetten

Individueel ontwikkelen heel wat competenties buiten het formele circuit van opleiding en vorming, zelfs buiten hun professionele loopbaan. Hoewel de idee dat competenties ook worden ontwikkeld door ervaring in vrije tijd en op de werkplek aan belang wint, is ze nog lang geen evidentie. Het is niet voldoende om allerlei systemen op te zetten voor het in kaart brengen en erkennen van eerder verworven competenties. Die formele erkenning moet ook een *civiel effect* krijgen, bijvoorbeeld door bij aanwerving een zekere gelijkwaardigheid aan te houden tussen formeel diploma en elders verworven competenties, door verkorte leerwegen toe te laten zodat mensen kunnen voortbouwen op de bagage die ze al verworven hebben en in die zin ook gewaardeerd worden voor wat ze al kennen en kunnen. Dit is nodig om meer doelmatigheid (enkel op het noodzakelijke focussen) en doeltreffendheid ('verder bouwen op') te creëren in opleidingstrajecten, de pool van voor knelpuntberoepen geschikte arbeidskrachten te verruimen, kandidaten jobs aan te bieden die ook aansluiten bij hun competentieniveau en mensen meer zelfsturing en zelfvertrouwen te geven door te wijzen op wat ze al *wel* kunnen in plaats van op wat ze nog *niet* kunnen. Om het op het vlak van 'onderkennen en inzetten van competenties' niet alleen bij woorden te laten, schuiven we volgende actielijnen naar voor.

Uitbouw van begeleiding bij studiekeuze en studietraject

Competentieontwikkeling mag niet alleen op inhoudelijke kennis en expertise inzetten, maar moet ook bijdragen aan versterking van loopbaancompetenties: succesvol kunnen inspelen op veranderingen in de loopbaan, richting en doel kunnen geven aan die loopbaan, kennis van de eigen sterkten en zwakten, kunnen maken van keuzes op basis

van zelfkennis. De versterking van deze loopbaancompetenties moet al aanvang nemen in het initiële onderwijs. De scholing van leerkrachten kan hier alvast een hefboom vormen. Zij moeten niet alleen competenties van leerlingen en studenten helpen ontwikkelen, maar eerst en vooral leerlingen en studenten kunnen wijzen op hun *talenten* om op die manier bij te dragen aan hun zelfkennis. Twee andere hefboomen situeren zich rond studiekeuze en studietrajectbegeleiding.

De studiekeuze is vrij. Men kan echter maar spreken van echt 'vrije' studiekeuze als het om een sterk *geïnformeerde keuze* gaat, om een keuze die gebaseerd is op volledige informatie inzake perspectieven op werk, aard van het werk, aansluitende beroepen en sectoren en de verwachte dynamiek in die beroepen en sectoren. Die koppeling van studiekeuze aan arbeidsmarktinformatie is niet voor elke opleiding en op elk opleidingsniveau even relevant, maar kan zeker bij de uitstroom uit het middelbaar en bij de instroom en doorstroom in het hoger onderwijs verbeterd worden. In dit verband moeten drie pistes verkend worden. Ten eerste moet onderzocht worden op welke wijze een dynamisch, instellingsonafhankelijk informatieplatform over loopbaanperspectieven kan gecreëerd worden (gericht op de hogere jaren van het middelbaar onderwijs en het hoger onderwijs). Een geïnformeerde keuze moet immers stoelen op zo objectief mogelijke informatie. Ten tweede moet onderzocht worden of de Centra voor Leerlingenbegeleiding (CLB's) het best geplaatst zijn om deze *informatiefunctie* waar te nemen. Echte bruggen tussen onderwijs en werk kunnen maar gecreëerd worden als deze informatiefunctie opgenomen wordt door actoren zoals de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) die de dynamiek op de arbeidsmarkt op de voet volgen. Opteert men toch voor behoud van het bestaande institutionele kader dan moet, ten derde, gewerkt worden aan de competenties van *studiekeuzebegeleiders*. Niet enkel kennis van schoolsystemen is nodig, maar ook sterke voeling met het bedrijfsleven, met wat nodig is op de arbeidsmarkt. Hun optreden mag overigens niet alleen in functie staan van de kortetermijn studie- en beroepskeuze. Voorbereiden op de arbeidsmarkt vergt meer dan dat. Het vergt ervaring met de wereld van het werk en de competenties die in werkcontexten belangrijk zijn.

Sturing van de studiekeuze moet verankerd worden in integrale systemen van *studietrajectbegeleiding* die inwerken op vier assen: verantwoord studie- en beroepskeuzes kunnen maken; zelfstandig eigen competentieontwikkeling kunnen vormgeven; verantwoordelijkheid kunnen nemen voor eigen studievoortgang; kunnen inzetten van een ondersteunend sociaal netwerk. Door in te werken op deze studieloopbaancompetenties worden leerlingen op basis van concrete ervaring voorbereid om ook later in de beroepsloopbaan actief te sturen. Het is daarbij van belang dat bij de uitwerking van studietrajectbegeleiding gebruik gemaakt wordt van de inzichten van professionele loopbaanbegeleiders. Op die manier vergroot de kans dat studietrajectbegeleiding naadloos overgaat in loopbaanbegeleiding en het denken in termen van loopbanen de hele levensloop overspant.

De sluitende aanpak uitbouwen vanuit een competentiebenadering

De relatief hoge werkloosheidsgraad bij sommige deelpopulaties is een belangrijk structureel probleem omdat arbeid niet alleen een motor is tot welvaart, maar ook tot volwaardige sociale participatie en integratie. Dit probleem wordt vooral aangepakt door middel van het getrapte begeleidingsmodel. In dit model worden zowel de preventieve aanpak (begeleiding vanaf een vroege werkloosheidsfase) als de curatieve aanpak (activeren van langdurig werklozen) benadrukt. Vanuit de Competentieagenda moet bijgedragen worden aan de doeltreffendheid van deze sluitende aanpak. Dit kan onder meer door een sterkere *differentiatie* in het begeleidingsaanbod voor werkzoekenden/inactieven uit te werken, bijvoorbeeld door meer rekening te houden met het zelfsturend vermogen en de arbeidsmarktrijpheid van het individu.

We denken in dit verband aan een sterker op competenties gericht matching- en opleidingssysteem in het kader van de preventieve aanpak. Dit betekent dat de *competentieprofielen* van werkzoekenden (opgebouwd op basis van competentietesten en niet alleen met oog voor interesses of aspiraties) het uitgangspunt moeten worden bij het zoeken naar opleiding en aansluitend werk. Zo verkleint ook het risico dat bedrijven sollicitanten aangeboden krijgen die niet geschikt zijn voor de job. Bij de

initiële screening moet meer aandacht gaan naar het onderkennen van eerder verworven competenties. Met het oog op een succesvol traject naar werk moeten immers vooral de competenties gevaloreerd worden waarover werkzoekenden reeds beschikken. Dit komt de doeltreffendheid en de doelmatigheid ten goede. Immers, degenen die een sterker uitgebouwde ondersteuning nodig hebben kunnen daarvan genieten, terwijl tegelijk het risico verlaagt dat kostelijke ondersteuning geboden wordt aan degenen die ze niet nodig hebben.

Arbeidsmarktgerichte loopbaandienstverlening

Werknemers moeten zich een loopbaan lang bewust blijven van het belang om de eigen loopbaan te plannen en op te volgen en zo de inzetbaarheid te garanderen. Ze moeten hier ook de kans toe krijgen en, indien nodig, op een professionele ondersteuning via loopbaanbegeleiding kunnen terugplooiën.

Uit evaluatieonderzoek blijkt dat loopbaanbegeleiding de deelnemers er effectief toe aanzet om iets aan hun arbeidssituatie te veranderen. Dit suggereert een positieve impact op de *inzetbaarheid* van werknemers. Op basis van diverse surveys bij deelnemers kan geconcludeerd worden dat de loopbaanbegeleiding leidt tot een verhoogde weerbaarheid, een beter zelfbeeld en sterkere tevredenheid met de levensloopbaan. Loopbaanbegeleiding leidt met andere woorden ook tot een versterking van loopbaancompetenties. Tevens blijken degenen die loopbaanbegeleiding volgen, zeer positief zijn in hun evaluatie. Om in de toekomst echter een bredere waaier aan doelgroepen aan te spreken, is een sterkere mate van *vraaggerichtheid* nodig. In dit verband moet vooral gezocht worden naar meer differentiatie in het aanbod, met een duidelijk onderscheid tussen lange trajecten die uitmonden in een persoonlijk ontwikkelingsplan en korte advies-trajecten die op heel specifieke, afgebakende vragen inspelen: welke opleiding kan ik best volgen, welke is de eerste logische stap als ik me wil heroriënteren naar beroep X of Y, waar moet ik rekening mee houden als ik de stap wil zetten naar ondernemerschap, enzovoort. In dit kader moet onderzocht worden welke rol de *Werkwinkels* kunnen spelen en welke informatie over arbeidsmarkt

en opleidingssysteem dan op welke wijze beschikbaar moet zijn in die Werkwinkels.

Verder moet in een intensieve themawerking met de erkende centra voor loopbaandienstverlening gewerkt worden aan een advies-op-afstandssysteem, ondersteund door een geïntegreerd informatiesysteem. Ook de inbouw van *nazorgcontacten* moet verzekerd worden. Een formele nazorg vergroot immers de kans op de realisatie van de voorgenomen acties. Daarnaast moeten bijkomende prikkels ingebouwd worden om de oververtegenwoordiging van deelnemers die al sterk scoren op individueel loopbaanmanagement om te buigen naar een oververtegenwoordiging van deelnemers uit *kansengroepen*. Hiertoe moet in de eerste plaats een netwerk voor toeleiding naar dit type dienstverlening gecreëerd worden. Op dit vlak is een sterkere profilering van de loopbaanbegeleidingscentra van belang.

Verder moet onderzocht worden of en hoe de inspanningen op het vlak van loopbaandienstverlening kunnen geïntegreerd worden in *loopbaanvolgsystemen*. Dit zijn instrumenten die werknemers in de verschillende fasen van hun loopbaan een competentiespiegel kunnen voorhouden en in die zin de basis vormen voor verdere acties in de sfeer van loopbaanadvisering, opleiding en ontwikkeling. Willen we dat werknemers daadwerkelijk gebruik maken van zulk instrument, dan zal het niet volstaan om dit enkel online ter beschikking te stellen. Het moet gedragen worden door brede sensibilisering, vanuit de overheid of bijvoorbeeld via professionele organisaties zoals loopbaandienstverleners, sectorfondsen en de VDAB.

Naast externe moet ook *organisatie-interne loopbaanbegeleiding* gestimuleerd worden. Een recht op externe loopbaanbegeleiding wordt vaak pas geactiveerd als zich manifeste loopbaanproblemen voordoen. Het scherpt op geen enkele manier de alertheid voor inzetbaarheid aan bij de grote groep werknemers die zich relatief zeker wanen in hun job en loopbaan, maar daarbij tevens op het pad geraken van een sluimerende ervaringsconcentratie en inkrumping van de jobalternatieven. Echt proactief ondersteunen van loopbanen moet binnen de bedrijfsmuren gebeuren. Men kan hier opteren voor verschillende maatregelen zoals: maatregelen rond loopbaanmanagement inschrijven in

collectieve arbeidsovereenkomsten (cao's), de ontwikkeling van een bedrijfsontwikkelingsplan stimuleren via cao's, de rol van ondernemingsraden uitbreiden op het vlak van competentiebeleid, de centra voor loopbaanbegeleiding oriënteren naar bedrijven, het stimuleren van sectorale opleidingen 'mensmanagement voor lijnmanagers'. Hierbij moet bijzondere aandacht besteed worden aan het bereik van kwetsbare groepen (bijvoorbeeld tijdelijke of seizoensarbeiders) en aan neutrale begeleiding naar een nieuwe job binnen of buiten het bedrijf in het kader van herstructureringsprocessen.

Valorisatie van eerder verworven competenties

Willen we individuen voldoende kunnen prikkelen tot proactief gedrag in de loopbaan, dan moeten inspanningen gericht op verruiming van inzetbaarheid maximaal erkend en gevaloriseerd worden. De uitbouw van de *erkenning van eerder verworven competenties (EVC)* verdient dan ook prioritaire aandacht. EVC laat toe zowel formele als niet-formele vormen van leren via eenzelfde proces van beoordelen te certificeren, waardoor leren op diverse manieren gestimuleerd wordt. Het is een belangrijk vehikel om de positie van mensen op de arbeidsmarkt te versterken.

Het *ervaringsbewijs* wil hier vooral op inwerken. Het wil mensen sterker maken in hun werk door het erkennen van verworven competenties. Het ervaringsbewijs is een sterk instrument, maar het kan nog meer doeltreffend en met een grotere doelmatigheid ingezet worden. Vooral de groepen die kwetsbaar zijn in hun inzetbaarheid moeten hun gading kunnen vinden in het aanbod van ervaringsbewijzen. Daarnaast kan het ervaringsbewijs ook een oplossing bieden voor uitdagingen die zich op de arbeidsmarkt stellen: het voorkomen van knelpuntberoepen en het aanzuigen van competenties voor nieuwe niches en beroepen die vooral al doende geleerd worden. We moeten er ook voor zorgen dat we opstapies naar een ervaringsbewijs bieden. Daarom moet de verdere uitbouw van het ervaringsbewijs gepaard gaan met een systeem voor de erkenning van afzonderlijke competenties of competentieclusters (beroeps- en sectoroverschrijvend) die van algemeen belang zijn bij de match tussen vraag en aanbod.

Het ervaringsbewijs is slechts zinvol als het een *civiel effect* heeft. Dit betekent dat het bewijs erkend wordt in selectie- en loopbaanbeslissingen en bij de toegang tot (verdere) opleidingen. Het is vooral aan de sociale partners om dit proces te stimuleren. De overheid moet hier de rol van voorbeeldwerkgever opnemen, bijvoorbeeld door de aanwervingsvoorwaarden voor het Vlaamse overheidspersoneel zo te herzien dat het mogelijk wordt om via EVC (in het bijzonder met een ervaringsbewijs) een meer flexibele toegang tot functies en beroepen te realiseren. Verder moet ook gewerkt worden aan de koppeling van EVC aan andere arbeidsmarktmaatregelen zoals werkervaring, IBO, enzovoort. Zo zou na elk werkervaringstraject wat iemand aan competenties verworven heeft zichtbaar gemaakt moeten worden. Op die manier heeft men kapstokken om de verdere loopbaan te sturen.

Benutten van competenties van oudere werknemers en werkzoekenden

Het opkrikken van de werkzaamheidsgraad van 55-plussers is een belangrijke uitdaging. Door opleiding en ontwikkeling toegankelijk en aantrekkelijk te houden voor oudere werknemers kan ervaringsconcentratie vermeden worden. Een competentiebeleid gericht op ouderen mag echter niet eenzijdig de nadruk op competentieontwikkeling leggen. Die klemtoon benadrukt namelijk vooral dat ouderen iets 'tekort' komen, dus niet langer inzetbaar zijn. Minstens zo belangrijk is daarom dat de competenties van ouderen onderkend én ingezet worden.

In dit kader is de opdracht van het Expertisecentrum Leeftijd & Werk van belang. De opdracht van dit centrum bestaat er uit de wisselwerking te bevorderen met ondernemingen die goede praktijken rond leeftijdsbewust personeelsbeleid ontwikkelen. Projectontwikkelaars (leeftijds- en diversiteitsconsulenten) verbonden met de Sociaal-Economische Raden van de Regio's (SERR's) kunnen vanuit dit centrum bedrijven ondersteunen met een diversiteitsplan gericht op leeftijd, de vormgeving van goede praktijken, het dossier ervaringsfonds, ... Dit expertisecentrum moet zich initieel sterk richten op de detectie, documentering en verdere ontwikkeling van goede praktijken van competentiegebaseerd leeftijdsbewust personeelsbeleid, die vooral

gericht zijn op de erkenning en optimale inzet van *waardevolle leeftijdsgebonden competenties*. Denk aan het inschakelen van oudere managers in advies, peterschap ten aanzien van KMO's en consultancy, aan de inzet van oudere werknemers als mentor of bij de begeleiding van stagiairs, aan het ondersteunen van oudere werknemers en werkzoekenden om hun rijke ervaring te valoriseren in zelfstandig ondernemerschap, enzovoort.

Zeker het *zelfstandig ondernemerschap* is vaak een aantrekkelijk alternatief voor ouderen. Hier moet twee sporen bewandeld worden. Ten eerste moeten ouderen gestimuleerd worden tot (en ondersteund worden bij) deelname aan opleidingen tot ondernemerschap. Hier heeft Syntra een belangrijke rol te vervullen, meer bepaald om ouderen die de stap richting ondernemerschap willen zetten, maximaal te wapenen voor succes. Ten tweede moeten ouderen die in ondernemerschap gestart zijn, ondersteund worden. Hier kan de aanpak van MKB Nederland in samenwerking met de stichting Wise inspireren. Zij richtten een steunpunt op voor oudere, startende ondernemers met als doel de opstart van regionale kennisnetwerken. Een soortgelijke hefboom kan verankerd worden in het Vlaams Agentschap Ondernemen (VLAO) en het 'uniek loket' dat in die context vorm krijgt. De idee is hier dat kandidaat-ondernemers zich voor een ruime waaier aan diensten kunnen wenden tot één aanspreekpunt (persoonlijke begeleiding en ondersteuning door een accountmanager).

Een bijkomend spoor dat zich richt op preventie bij de doelgroep van de *aankomende* oudere werknemers, is de invoering van een recht op een loopbaangesprek voor veertigplussers. Het Generatiepact introduceerde de idee om elke werknemer boven de veertig een recht te geven op een tweemaaljaarlijks gesprek over loopbaanperspectieven. Het Generatiepact geeft tevens aan dat elke werknemer vanaf veertig jaar een keer om de vijf jaar recht moet krijgen op externe, onafhankelijke loopbaandienstverlening zonder dat daarvoor betaald educatief verlof wordt aangewend. Willen we de werkzaamheid opkrikken, dan lijkt het nuttig deze maatregel ook toegankelijk te maken voor inactieven en mensen die al zijn uitgetreden. Loopbaanbegeleiding kan een ideaal instrument zijn om terug kennis te maken met de wereld van het werk.

In dit zelfde kader kunnen de sectoren opgeroepen worden om na te gaan in welke mate een *loopbaanbeleid* specifiek gericht op de (aankomende) oudere werknemers vruchten kan afwerpen. De Nederlandse bouwsector heeft hieromtrent een pilotproject gelanceerd. Trajectbegeleiders mikken daar op oudere werknemers en hun werkgevers. Hun aanpak bestaat uit vijf fasen: een intakeprocedure, assessment van de mogelijkheden en wensen van de werknemer (loopbaanoriëntatie, capaciteiten en medische belasting, meten van risico op arbeidsongeschiktheid), opstellen van een persoonlijk ontwikkelingsplan, uitvoering van het scholingstraject en evaluatie en eventuele herplaatsing van het personeel. Ook de introductie op de nieuwe werkplek en coaching tijdens de inwerkperiode behoren desgevallend tot het traject. Oudere werknemers kunnen, op basis van hun specifieke competenties, via dit sectorale loopbaanbeleid ook worden toegeleid naar functies bij andere werkgevers of eventueel in andere sectoren.

Competenties ontwikkelen

Niet alleen op school maar ook op de werkplek en in talrijke naschoolse opleidingsinitiatieven zijn er kansen om onze competenties te ontwikkelen. Met de Competentieagenda willen we die leerkanalen besloten in het onderwijs, binnen de vormings- en opleidingssector en op de werkplek meer ruimte geven door ze te ondersteunen en waar nodig sterker te organiseren. Individuen willen we aanmoedigen om tijdens alle loopbaanfasen (zowel school- als beroepsloopbaan) de kansen op competentieontwikkeling te grijpen.

Competentiegericht onderwijs

Proberen we een doorsnede te maken van de talrijke competenties die de individuele kansen in een moderne kenniseconomie bepalen, dan komt men bij een beperkt lijstje van meta-, basis- of *sleutelcompetenties*: communicatievaardigheden, met bijzondere aandacht voor geletterdheid; numerieke vaardigheden of wiskundige onderlegdheid; kennis van informatietechnologie of computergeletterdheid; probleemoplossend vermogen; samenwerkingsbereidheid en -vermogen (overleg, onder-

handeling en conflicthantering); proactief gedrag en zelfstandig leervermogen ('leren leren', intrinsieke leermotivatie, ondernemingszin).

Niet alleen de 'competenties van de kenniseconomie', verdienen aandacht bij de inhoudelijke uitbouw van het onderwijs. Hetzelfde geldt voor de ondersteuning van *ondernemerschap*. Dit kan onder meer door in te grijpen in de onderwijsplanning. De inhoud van curricula in het secundair onderwijs wordt opgesteld op basis van beroepsprofielen. De aandacht voor ondernemerschap en de bijhorende competenties zou hier aan de bron moeten ingebouwd worden in opleidingen die frequent leiden tot de positie van ondernemer. In eerste instantie zal onderzocht moeten worden hoe de aandacht voor competenties eigen aan ondernemerschap versterkt kan worden bij de opbouw van beroepsprofielen. Eén spoor is het ontwerp van een beroeps- en competentieprofiel voor 'ondernemer' – hoe ongrijpbaar en complex de realiteit van het ondernemerschap ook is – en vervolgens bij de opbouw van meer technische beroepsprofielen relevante elementen uit dit ondernemerschapsprofiel in te bouwen. Deze aanpak vergroot de kans dat ondernemerschap niet iets is wat 'naast' bestaande opleidingen aandacht krijgt (via business games, ontmoetingsmomenten, business plan wedstrijden), maar logisch deel uitmaakt van reguliere onderwijsprogramma's.

Ook is het belangrijk dat opleidingen die zich op bedrijfskunde en ondernemerschap richten de verschillende functionele managementdomeinen niet louter verkokerd maar meer in hun samenhang analyseren. Business spelen en simulaties kunnen hier voor integratie zorgen. Met universiteiten en hogescholen kan in dit verband bekeken worden in welke mate de 'masterproef' als integratievehikel kan gebruikt worden. Een andere vorm van integratie is deze tussen meer technische opleidingen en op ondernemerschap en management gerichte opleidingen.

Het proces om eerder schoolse omgevingen om te vormen tot krachtige leeromgevingen waarin de ontwikkeling van de vermelde cognitieve, gedrags- en emotionele competenties volop tot ontwikkeling kan komen, moet op kruissnelheid gebracht worden. Leerkrachten en docenten hebben bij dit alles een sleutelrol. Zij staan in voor het competen-

tiegericht maken van leerprogramma's (eventueel in samenspraak met sectoren/organisaties), voor het ontwikkelen van sleutelcompetenties en het aanpassen van de leermethoden hieraan. De uitbouw van krachtige leeromgevingen moet bovendien gepaard gaan met een verlaging van de muren tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Er moet meer aandacht besteed worden aan de educatieve bijdrage die *alternering* tussen werken en leren op alle niveaus van onderwijs kan leveren.

Alternering kan, afhankelijk van de onderwijsvorm, heel andere vormen aannemen. Het kan starten bij 'een kijkje nemen in de wereld van de volwassenen' op het niveau van kleuter- en lager onderwijs en van daaruit evolueren naar een steeds sterkere focus op de 'wereld van het werk' in het secundair (alle types!) en hoger onderwijs. Het kan eerder bescheiden vormen aannemen, zoals het inbouwen van 'virtueel contact' met de beroepspraktijk via simulaties zoals miniondernemingen, en verder ontwikkeld worden door bijvoorbeeld rollenspelen die toelaten belangrijke sleutelcompetenties te ontwikkelen. Nog een stap verder is het meer frequent confronteren van leerlingen en studenten met de leefwereld van werknemers en ondernemers. Maar ook traditionele stages of meer uitgewerkte 'meeloopstages' kunnen, zelfs bij een beperkte looptijd, een meer realistisch beeld bijbrengen van de wereld van het werk en het leerproces meer richting geven.

Over de meest geschikte formule van alternering kan maar beslist worden tegen de achtergrond van de eigenheid van een specifieke opleiding en haar doelstellingen. Maar los van de concrete vorm moet het principe van alternering sterk verankerd worden in de Vlaamse onderwijsvisie en dit in alle vormen van onderwijs, dus niet enkel de technische en beroepsgerichte opleidingen. De ontwikkeling en uitwisseling van inspirerende modellen om alterneren te kunnen inpassen in de huidige onderwijs- en arbeidsorganisatie is dan ook een topprioriteit. Er zijn hiertoe tal van aanknopingspunten (bijvoorbeeld Roefel, miniondernemingen, lessen uit 'Accent op Talent', enzovoort).

Alterneringsprincipes zijn overigens niet alleen voor de leerling of student van belang, maar ook voor de *leerkracht of docent*. Ook bij hen ontbreekt het immers vaak aan voeling met de eisen die in de

beroepsfeer gesteld worden. Vanuit deze optiek moet worden gewerkt aan een sterkere professionalisering, bijvoorbeeld via kruisbestuiving met andere private en publieke opleiders en door leerkrachten ook een korte ervaring in het beroepsleven te laten opdoen. Dit stelt ons echter voor een heel belangrijke uitdaging op het vlak van *school- en onderwijsorganisatie*. De organisatie van scholen moet in de toekomst zo vorm krijgen dat een tijdelijke uitstap van school naar andere beroepsfeeren mogelijk is. Dit is noodzakelijk met het oog op competentieontwikkeling van leerkrachten en docenten. Hier kan geleerd worden van het Britse *Trading Places* project, waar docenten en ondernemers/managers tijdelijk van plaats veranderen. Verder verdienen initiatieven om praktijkexperten uit het bedrijfsleven in te schakelen in opleidingen met een duidelijke arbeidsmarktfinaliteit extra steun. De aanpak van Syntra in het kader van de leertijd is hier een referentiepunt. Om bedrijven over de streep te halen om een samenwerking met een school aan te gaan in het kader van stages of andere manieren om de jongeren te laten kennismaken met de wereld van het werk, is het immers nodig dat leerkrachten weten wie hun gesprekspartner is en dat zij de taal van het bedrijfsleven kunnen spreken.

Aan de zijde van de arbeidsmarkt betekent het principe van alternering dat organisaties gestimuleerd moeten worden tot de creatie van meer én betere werkervaringsplaatsen. 'Beter' moet vooral begrepen worden als voldoende 'bijdragen tot bijleren'. Dit betekent dat het werk op een ervaringsplaats voldoende leermogelijkheden moet bieden die relevant zijn in de context van het ruimere leerproces. Zeker in de context van alternering tussen leren en werken is een degelijke begeleiding een bijkomende voorwaarde om voldoende transfer tussen leerplek en werkplek te realiseren. Hier lijkt de functie van de tewerkstellingsbegeleider cruciaal. Hij treedt op als intermediair tussen opleiding en werk en kan er zo garant voor staan dat leerdoelen en werkdoelen mekaar in één competentieontwikkelingstraject versterken.

Een competentiegerichte aanpak van het onderwijs moet in elk geval de ongekwalificeerde uitstroom uit het onderwijs indijken. Het creëren van extra werkervaringsplaatsen, het afstemmen van het onderwijsaanbod op specifieke competentiebehoef-

ten op de arbeidsmarkt en het versterken van loopbaangeoriënteerde competenties bij jongeren helpt om de aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt te optimaliseren.

Competentieontwikkeling in de sluitende aanpak

Er zullen steeds jongeren zijn die het onderwijs verlaten zonder diploma en de nodige competenties op zak. Om deze groep kansen te geven op de arbeidsmarkt moeten ze snel in een gepast aanbod van competentieontwikkeling kunnen stappen. Competentieontwikkeling in de sluitende aanpak is dan ook cruciaal.

Het sluitend maken van de preventieve aanpak krijgt terecht veel aandacht. Het doel om binnen de zes maanden elke werkzoekende op te roepen voor een aangepast en verplicht traject, met attitudevorming, opleiding op de werkvloer, training en werkervaring, moet hoog gehouden worden. Het eerder geïntroduceerde educatief principe van alternering moet daarbij ook in opleidingen voor werkzoekenden maximaal uitgebouwd worden. Intensieve vormen van alternering 'leren-werken' zijn erg belangrijk in een remediëringstraject gericht op de ongekwalificeerde uitstroom die zich momenteel situeert in de leeftijdsfase 18 tot pakweg 24 jaar. Alterneringsvormen zijn potentieel sterke instrumenten om tegelijk de tewerkstellingskansen én de inzetbaarheid van laaggeschoolde jongeren te versterken.

Naast het principe van alternering moeten ook de mogelijkheden voor een gefaseerde transitie naar werk verder verkend worden. We denken hier aan ondernemerschapstrajecten in het kader van bijvoorbeeld de activiteitencoöperatieven. Via deze coöperatieven wordt aan werkzoekenden en leefloners de mogelijkheid geboden om een zelfstandige activiteit op te starten in dienstverband. Op deze manier hebben deze starters een maandelijks inkomensgarantie en worden ze intensief begeleid in hun competentieontwikkeling. De uiteindelijke bedoeling is dat de betrokkenen zich na een beschermperiode als zelfstandige kunnen vestigen. Deze vormen van gefaseerde en begeleide transitie kunnen stevige bruggen tussen werkloosheid en ondernemerschap worden.

Ook bij de curatieve aanpak moet meer vertrokken worden van reeds aanwezige competenties van de werkzoekende. Deze moeten als basis gebruikt worden voor verdere competentieontwikkeling. Op het vlak van deze verdere competentieontwikkeling moet een hoge prioriteit gegeven worden aan de stimulering van *werkervaringsprogramma's* zoals het IBO-programma, de instapopleiding, WEP-plus en leerwerkbedrijven. Daarbij moet voldoende klemtoon gelegd worden op de versterking van sociale en maatschappelijke competenties, noodzakelijk om zich te kunnen handhaven op de arbeidsmarkt ('arbeidsmarktrijpheid'). De inspanningen die op dit vlak geleverd worden, zullen echter maar maximale doeltreffendheid bereiken als ze gepaard gaan met het wegwerken van (werkloosheids)vallen die competentieontwikkeling en kwalificering in het kader van trajectbegeleiding ontmoedigen. Hiertoe moet de omvang van werkloosheidsuitkeringen op diverse duurtijden van werkloosheid kritisch afgetoetst worden aan de aan actieven uitbetaalde lonen.

Competentieontwikkeling in bedrijven ondersteunen

Competentiebeleid is in bedrijven geen doel op zich, wel een *middel* om de economische draagkracht te versterken, het innovatiepotentieel aan te scherpen, meer betrokkenheid bij organisatieontwikkeling te creëren en interne inzetbaarheid te garanderen. Willen we werkgevers aansporen voldoende aandacht te besteden aan competentiebeleid, dan moet in de communicatie de relatie met deze doelen scherp gesteld worden. Het gaat hem niet om meer investering in competentiebeleid op zich, wél om streven naar innovatie, bedrijfsondernemerschap, afstemmen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, garanderen van inzetbaarheid in tijden van vergrijzing.

Competentiebeleid staat in moderne organisaties bovendien voor meer dan formele opleiding. De inspanningen van organisaties mogen dan ook niet alleen afgemeten worden aan wat ze financieel investeren of aan het aantal opleidingsdagen en de participatiegraad. Er zijn binnen bedrijfsmuren tal van hefboomen om competenties te versterken, werknemers richting te geven in hun ontwikkeling en waakzaam te maken voor blijvende inzetbaar-

heid. In kleinere en middelgrote organisaties kan werk gemaakt worden van het structureel verankeren van functionerings- of ontwikkelingsgesprekken en een grotere openheid voor participatie in externe, op algemeen inzetbare competenties gerichte opleidingen. In mature organisaties kunnen deze inspanningen vervolledigd worden met een integraal systeem van loopbaanmanagement, dat toelaat correcte informatie uit de personeelsplanning enerzijds (de organisatiekant) en over individuele competenties en loopbaanaspiraties anderzijds, te bundelen in duurzame loopbaanbeslissingen.

Het is daarbij in kleine én grote organisaties belangrijk dat men ook voldoende oog heeft voor de creatie van leermogelijkheden in en rond de job (bijvoorbeeld stimuleren van kennisdeling, taak- en relatiegerichte coaching, motiveren om onbenutte expertise open te stellen via werkoverleg). Leren in en door het werk is immers één van de krachtigste manieren van competentieontwikkeling, precies omdat zich geen transferproblemen stellen. Competenties worden stapsgewijze opgebouwd naarmate meer ervaring in de job en het netwerk rond die job opgebouwd wordt. Dit kan maar op voorwaarde dat het uitgevoerde werk voldoende leermogelijkheden biedt. De toenemende aandacht voor experimenten in verband met innovatieve arbeidsorganisatie moet daarom aangehouden worden.

Bij de ondersteuning van bedrijven moeten we afstappen van de sterk aspectmatige kijk op enkel opleiding of enkel loopbaanbegeleiding. Competenties onderkennen en ontwikkelen gebeurt in een ruime waaier van HR processen: introductie en socialisatie, taak- en organisatieontwerp, loopbaanontwikkeling, evaluatie en beloning, coaching en leiderschap, enzovoort. Niet het bedrijf met het hoogste opleidingsbudget is de *benchmark*, wél het bedrijf dat er in slaagt vanuit een focus op competenties een intern consistent HR-beleid te ontwikkelen dat toelaat competenties van werknemers te *onderkennen* (bijvoorbeeld middels competentieprofielen opgebouwd tijdens functionerings- of ontwikkelingsgesprekken of assessment), oog heeft voor de *inzet* van die competenties (bijvoorbeeld door jobs zo te organiseren en mensen zo in te zetten dat veroudering van competenties vermeden wordt) en kansen geeft voor de *ontwik-*

keling van die competenties. Willen we stimuleringsmaatregelen maximaal laten renderen, dan moeten ze ook in de eerste plaats de implementatie van een *intern consistent en geïntegreerd competentie-management* ondersteunen.

Bij de uitbouw van een model voor competentie-management is versterken van inzetbaarheid van werknemers, ook later in de loopbaan, één belangrijk doel. Werkgevers zullen zich doorgaans maar engageren om dit doel te helpen realiseren als dit op een manier kan gebeuren die ook de organisatieontwikkeling ten goede komt. Deze balans realiseren vergt een open debat tussen de stakeholders op organisatieniveau, waarbij niet het maximaliseren van eigen rechten het uitgangspunt mag zijn, wel het zoeken naar evenwicht tussen *rechten en plichten* en het zoeken naar 'win-win'-situaties. Dit impliceert dat werkgevers onderkennen dat 'inzetten op brede inzetbaarheid' niet alleen risico's inhoudt (werknemers die aantrekkelijker worden op de externe arbeidsmarkt), maar vooral ook kansen biedt (meer waardevol menselijk kapitaal, een sterkere reputatie als werkgever). Werknemers op hun beurt moeten onderkennen dat een 'loopbaan lang leren' niet zomaar een recht is, maar ook plichten creëert, meer bepaald de maximale *inzet* van competenties die voor onze economische ontwikkeling zo onmisbaar zijn: het vermogen om snel aan te passen aan veranderende omstandigheden, een sterke focus op kwaliteit en dienstverlening, een hoog prestatieniveau met voldoende aandacht voor kostenefficiëntie, een sterke betrokkenheid, een hoog niveau van creativiteit en initiatief.

Om deze dialoog tussen werkgever en werknemers maximaal kans op slagen te geven, moet de expertise bij de bedrijven gebracht worden. Eén piste die bijkomend verkend moet worden, is de uitbreiding van de actieradius van de erkende centra voor loopbaandienstverlening door hen te stimuleren een aanbod op maat van bedrijven uit te bouwen. Dit zou toelaten om expertise over de methoden van loopbaanbegeleiding in bedrijven te introduceren en door intensief contact met de bedrijven de arbeidsmarktgerichtheid van externe loopbaanbegeleiding aan te scherpen. Dit klinkt eenvoudig, maar is het niet. Er moet over gewaakt worden dat een uitbreiding van de doelgroep de capaciteit voor de 'hoeksteen', namelijk het extern en onafhankelijk recht voor individuen, niet ondermijnt.

Bovendien moet deze bijkomende inspanning van de centra buiten het huidige financieringsmodel gehouden worden.

Bij die ondersteuning moet ook voldoende aandacht gaan naar het snijvlak van *arbeidsorganisatorische innovatie en competentieontwikkeling*. Competentieontwikkeling is vaak een noodzakelijke voorwaarde voor het slagen van belangrijke processen en productinnovaties met een groot maatschappelijk of economisch belang. Denk aan het eenvoudig voorbeeld van de voortschrijdende specialisatie in de (para)medische sector, die allerlei innovatieve modellen van groepspraktijken doet ontstaan. Het welslagen van zulke belangrijke innovaties is sterk afhankelijk van de mate waarin ze ondersteund worden door competentieontwikkeling, zowel in het onderwijs als in naschoolse opleiding en op de werkplek zelf. Ook hier is een belangrijke rol weggelegd voor sectoren in samenspraak met het onderwijs. In het verlengde van allerlei maatschappelijke debatten over duurzaamheid en veiligheid ontstaan bovendien allerlei nieuwe rollen en functies. Denk aan de stadswachten of de veiligheidsagenten voor het openbaar vervoer. Het gaat hier vaak om rollen die nieuwe tewerkstellingskansen creëren voor minder kansrijke werkzoekenden. Ze verdienen daarom ook bijzondere aandacht op het vlak van competentiegerichte ondersteuning.

Een afzonderlijk vraagstuk betreft de ondersteuning van competentieontwikkeling in kleinere organisaties. Om deze kleine spelers op een voor hen aangepaste wijze te motiveren voor competentieontwikkeling volstaat het niet om financiële injecties te geven zoals in het verleden gebeurd is met opleidings- en adviescheques. Vooral het vergaren van kennis en advies over personeels- en competentie-management moet vergemakkelijkt worden. De *peterschapsprojecten* vormen hier een belangrijke hefboom, met name de projecten die mikken op de uitbouw van personeels- en competentiebeleid. Vooral het aandeel participerende starters moet vergroot worden door middel van betere informatiedoorstroming.

Een tweede hefboom zijn opleidingen *mensmanagement* voor zaakvoerders (kleine organisaties) en lijnmanagers (grotere organisaties). Competentieontwikkeling komt immers tot leven in de stijl en aanpak van de zaakvoerder of lijnmanager. Essen-

tiële componenten van zulke opleidingen in zijn: leren opentrekken van functioneringsgesprekken van een focus op 'wat voorbij is' naar een focus op 'hoe het anders en beter kan'; open leren communiceren; werknemers leren motiveren initiatief te nemen; leren bevragen van loopbaanaspiraties; enzovoort. Willen we de aandacht voor competentieontwikkeling ook verankeren in kleinschalige organisaties, dan zijn programma's mensmanagement vermoedelijk één van de beste investeringen die bijvoorbeeld sectorfondsen kunnen overwegen.

Investeringen in competenties houden voor kleine organisaties ook risico's in. Competentieontwikkeling vindt plaats op een moment waarop het terugverdieneffect hoogst onzeker is. Bovendien is in kleine organisaties de impact van het vertrek van één werknemer veel groter en komt men in sectoren als de bouw niet zelden tot de vaststelling dat men zijn eigen concurrent heeft opgeleid. Hier moet onderzocht worden of vormen van risicodekking kleine organisaties kunnen stimuleren toch in competentieontwikkeling te investeren. Men kan denken aan de opbouw van sectorale systemen van risicodekking op basis van solidariteit tussen werkgevers en werknemers.

Participatie in opleiding stimuleren

De overheid draagt bij aan de persoonlijke kansen op functieoverschrijdende opleiding en loopbaanadvies via de opleidings- en loopbaancheques. Dit is een sterk systeem, omdat het persoonlijk initiatief aanspreekt en persoonlijke ontwikkeling 'op maat' stimuleert. Door het vraaggestuurde karakter is het overigens relatief eenvoudig om in de plaats van een specifieke bestemming (bijvoorbeeld opleiding) te opteren voor toegang tot verschillende domeinen van competentie management: opleiding, loopbaanbegeleiding, erkenning van eerder verworven competenties. In die zin dekt de vlag *competentiecheque* beter de lading.

Ondanks deze ontegensprekelijke sterkten, dreigt de grote openheid van het huidige stelsel de doeltreffendheid en doelmatigheid ervan te beperken: de doeltreffendheid omdat lang niet alle gevolgde opleidingen een duidelijke gerichtheid op inzetbaarheid en loopbaanuitbouw hebben; de doelma-

tigheid omdat veel van de gefinancierde opleidingen vermoedelijk ook zonder deze tussenkomst zouden gevolgd zijn. Daarom moeten deze opleidingscheques meer *selectief ingezet* worden, met prioriteit voor kwalificerende opleidingen, opleidingen in knelpuntberoepen en deelname van kansengroepen.

In elk geval moet men beseffen dat een opleidingscheque op zich een te zwak signaal is om individuen aan te zetten in de eigen inzetbaarheid te investeren. Enkel inzetten op ruime sensibilisering via uitgekende marketingstrategieën zal evenmin volstaan. Bijkomend moeten zeker ook belangrijke situationele drempels weggewerkt worden, zoals gebrek aan tijd. In dat opzicht is het te betreuren dat het betaald *educatief verlof* zwaar in het defensief zit. Op Vlaams niveau bestaat ook het verlof voor sociale promotie, waaraan tevens een vergoeding wordt gekoppeld. Ook dit stelsel laat werknemers uit de privésector toe overdag (erkende) cursussen te volgen.

Los van de huidige financieringsvraagstukken stellen zich rond met name het betaald educatief verlof meer en meer organisatieproblemen. De toekenning is niet meer aangepast aan de moderne ontwikkelingen op gebied van levenslang en levensbreed leren, noch aan de flexibele opleidingsbehoeften van werknemers. Tegen de achtergrond van de flexibilisering van het hoger onderwijs, stelt zich onder andere het probleem dat betaald educatief verlof niet opgenomen kan worden voor afstandsonderwijs. De wetgeving bepaalt immers dat enkel de uren effectieve aanwezigheid in cursussen in aanmerking komen voor de bepaling van het recht. Een zelfde probleem stelt zich bij het openen van de in het hoger onderwijs steeds frequenter ingebouwde stageperiodes. Meer in het algemeen leert de ervaring dat mensen die een flexibele opleidingsvorm verkiezen, dit doorgaans doen omwille van werk- of familiale omstandigheden. De combinatie van werk, gezin en studie vereist een flexibel opleidingsaanbod én flexibel inzetbare ondersteuningsinstrumenten.

Ook al zijn de huidige modaliteiten niet meer up-to-date, systemen van educatief verlof zijn potentieel erg belangrijke kanalen voor ondersteuning van inzetbaarheid, omdat ze inwerken op één van de belangrijkste situationele leerdrempels: tijd.

Sectoren, sectorfondsen en sectorale cao's als hefboom voor competentieontwikkeling

Een beleid rond competentieontwikkeling vergt sterke institutionele actoren die er op basis van hun legitimiteit in slagen om algemene beleidslijnen te vertalen in lokale actie en snel op de bal kunnen spelen bij veranderingen in competentiebehoeften of aansluitingsproblemen tussen vraag en aanbod. De sectorfondsen moeten in staat geacht worden om deze rol in de toekomst op te eisen. Gezien hun sectorspecifieke knowhow zijn ze ook de best geplaatste actoren om individuele bedrijven te stimuleren tot en ondersteunen bij competentieontwikkeling. Ze zijn daardoor ook best geplaatst om 'advies op maat' aan bedrijven te leveren, en dit op een brede waaier van competentiegerelateerde domeinen zoals innovatieve arbeidsorganisatie, uitbouw van systemen van loopbaanmanagement, opbouw van bedrijfsontwikkelingsplannen, invoering van leeftijdsbewust personeelsbeleid, enzovoort.

De cao-onderhandelingen zijn steeds een belangrijk 'window of opportunity' om de thematiek van competentieontwikkeling een nieuw elan te geven. De sectorconvenants kunnen dit proces mee ondersteunen, met het finale doel om de bedrijfsinspanningen op het vlak van competentieontwikkeling te versterken. Een belangrijk actiepunt in deze context is de ondersteuning en verdere stimulering van de sectorfondsen, zodat ze zich steeds sterker kunnen profileren als *expertisecentra* op het vlak van competentieontwikkeling. Een expertisecentrum is niet alleen een sectorale aanbieder of maker van opleidingen. Het is tevens een speler die op basis van expertise bedrijven en sociale partners op bedrijfsniveau kan ondersteunen bij de ontwikkeling en uitbouw van competentiebeleid. De uitbouw van een doeltreffend competentiebeleid is immers niet alleen een kwestie van 'centen', maar ook van vakkennis: over hoe mensen leren en zich ontwikkelen, over de drempels die ze daarbij ontmoeten, over krachtige HR-initiatieven, enzovoort. Sectorfondsen hebben een aantal troeven om die lokale implementatie te ondersteunen: hun vertrouwde relatie met de eigenheid van bedrijfsprocessen in de sector, hun verankering in de sociale dialoog, hun relatie met tal van bedrijven wat de verspreiding van goede praktijken stimuleert, enzovoort.

Competentiebeleid is in het sociaal overleg vaak ten onrechte gereduceerd tot opleiding. We roepen daarom op om in dit competentiebeleid voldoende aandacht te hebben voor zowel het onderkennen van competenties, het inzetten van competenties als het verder ontwikkelen van competenties. Het sectorale aanbod moet dan ook duidelijk inspelen op deze drie assen van competentiebeleid. Daarbij moet ook rekening gehouden worden met het loopbaanperspectief en duidelijker gestreefd worden naar een verwevenheid van loopbaandienstverlening en opleiding. Er moet ook gestreefd worden naar een zekere *verwevenheid van innovatie- en competentiebeleid*. Onze meest innovatieve bedrijven verdienen extra ondersteuning op het vlak van competentietoelevering en competentieontwikkeling. Als sectorfondsen sterker betrokken worden in het sectorale innovatiebeleid, dan kan proactief ingespeeld worden op de competentiebehoeften die ontstaan bij technologische verandering, arbeidsorganisatorische innovatie en verandering in productportfolio. Bedrijven moeten daartoe bij hun aanvragen voor innovatiesteun ook meer gescreend worden op de mate waarin ze de implicaties voor competentieontwikkeling doordacht hebben. Sectorfondsen kunnen hen ondersteunen om hiertoe een plan van aanpak te ontwikkelen.

Op langere termijn kan de slagkracht van de sectorfondsen nog vergroot worden als ook de sectorgrenzen kritisch onder de loep genomen worden. Zo vertaalt het onderscheid tussen arbeiders en bedienden zich ook in een in de realiteit vaak achterhaalde opsplitsing in sectorfondsen en daardoor ook verschillende visies op competentieontwikkeling. Verder willen we hier ook het grote belang van samenwerking beklemtonen. Sectorale fondsen kunnen het meest leren van andere fondsen.

Competenties gericht op langer werken

Duurzame loopbanen zijn maar mogelijk als de risico's op ervarings- en scholingsconcentratie beperkt worden. Ervaringsconcentratie leidt vaak tot het ontlopen van ingrijpende veranderingen in het takenpakket of de werkomgeving en het vermijden van mobiliteit; scholingsconcentratie leidt tot toenemende risico-aversie, dalende interesse voor deelname aan formele scholing en beperking tot intuïtief en incidenteel leren. Om deze risico's te

beperken moet de aandacht vooral uitgaan naar de *aankomende* oudere werknemers. Om hen toe te rusten voor 'langer werken' moet preventief voldoende opleiding aangeboden worden. Dit moet geflankeerd worden door voldoende aandacht voor werkbaar werk. Autonomie en taakvariatie zijn immers jobkenmerken die garant staan voor leermogelijkheden en bijgevolg belangrijk zijn met het oog op competentieontwikkeling. Mensen die banen hebben met weinig autonomie of taakvariatie en slechte sociale relaties blijken sneller geneigd uit te treden. In die zin zijn werkbaarheid en werkzaamheid deels met mekaar verbonden.

Om deze doelen te ondersteunen, moet gewerkt worden aan instrumenten die werkgevers toelaten de belastbaarheid van oudere werknemers en de werkbaarheid van hun jobs te meten. Een voorbeeld is de Finse *Workability Index* (vooral gericht op het waarborgen van inzetbaarheid). Tevens moeten organisaties voldoende ondersteund worden bij het ontwerp van een competentiegericht en leeftijdsbewust personeelsbeleid. Daartoe kan gebruik gemaakt worden van diagnose-instrumenten die wijzen op imperfecties in het beleid rond oudere werknemers (zie bijvoorbeeld de Leefijdsspiegel van de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland, de Scan Leefijd & Werk van FNV).

Een draagvlak voor competentieontwikkeling

Centraal in de competentieagenda staat het streven naar werkzaamheid en (brede) inzetbaarheid op de Vlaamse arbeidsmarkt, om zo welzijn en welvaart duurzaam te garanderen. Het uiteindelijke resultaat zal echter niet alleen afhankelijk zijn van de specifieke maatregelen die door overheid en sociale partners overeengekomen worden. Het zal veel meer bepaald worden door de aan- of afwezigheid van voldoende draagvlak. Van 'draagvlak' kan men maar spreken als alle betrokken partijen zoveel geloof hechten aan het belang van competentieontwikkeling en blijvende inzetbaarheid dat ze ook bereid zijn zich te engageren. Om dit draagvlak te creëren is klare taal nodig, maar ook een transparant en intern consistent beleid dat ook voldoende oog heeft voor de risico's eigen aan investering in competentieontwikkeling.

Klare taal!

'Opleiding' klinkt specifiek, concreet, tastbaar, bekend. 'Competentie' is algemeen, vager, minder grijpbaar, onbekend en daardoor misschien wat minder bemind. Toch is de term 'competentie' de meest correcte. Competentie is immers veel ruimer dan kennis of vaardigheid. De term bundelt het geheel van persoonsgebonden factoren die samen een bepaald niveau van uitvoering van taken, een bepaald prestatieniveau, of een bepaald niveau van inzetbaarheid verklaren. Precies omdat meer dan ooit het besef leeft dat kansen op de arbeidsmarkt niet alleen een kwestie zijn van kennis en vaardigheid, maar steeds meer bepaald worden door aspecten van zelfbeeld, persoonlijkheid en motivatie, is de ruime invulling, eigen aan het competentiebegrip, ook de juiste. Voor de creatie van draagvlak is het echter belangrijk de competentie-terminologie sterker te verankeren in het maatschappelijk discours, bijvoorbeeld door in de schoolrapporten de term 'competentie' expliciet te hanteren als het gaat om gedragsbeoordelingen, door de sectorale fondsen om te dopen tot sectorale competentiecentra, door niet langer van opleidings- maar van competentiecheques te spreken, enzovoort.

Win-win-win

Natuurlijk is het civiel effect van een Competentieagenda niet allen afhankelijk van de klare taal, maar ook van de mate waarin men de betrokken partijen het gevoel kan geven dat er 'winst' aan verbonden is. De werknemer en werkzoekende moet er het gevoel bij hebben dat hij reële kansen heeft om talenten maximaal te ontplooiën en te gelde te maken op de arbeidsmarkt. Bij de werkgever zal het gevoel gecreëerd moeten worden dat de grotere nadruk op competentieontwikkeling een onmisbare hefboom is voor meer competitiviteit en innovatiekracht. En bij de overheid zal het gevoel moeten overheersen dat zich engageren rond competentieontwikkeling leidt tot een beter functionerende arbeidsmarkt, die de competitiviteit van de regio versterkt en de inzetbaarheid en gelijke kansen op de arbeidsmarkt maximaliseert.

Het is overigens niet alleen een verhaal van winst aantonen, maar ook van risico's inperken. We stel-

den eerder al dat investeringen in competenties zowel voor werkgevers als werknemers risicoinvesteringen zijn. We moeten zeker onderzoeken of één of andere vorm van risicodekking met name kleine bedrijven zou kunnen stimuleren toch in competentieontwikkeling te investeren. Men kan denken aan de opbouw van sectorale systemen van risicodekking op basis van solidariteit tussen werkgevers en werknemers. Indien de overheid hier een engagement kan opnemen, zou daar een bijzonder krachtig signaal van uit kunnen gaan.

1 + 1 = 3.

Naar een gecoördineerd en geïntegreerd beleid

Diverse actoren hebben het gevoel dat beleidsmatig teveel 'in de breedte' geïnvesteerd wordt en te weinig 'in de diepte'. Met ander woorden: de waai-er aan ondersteunende acties wordt steeds breder, maar heel wat beleidsinstrumenten zijn op het veld te weinig gekend en hebben daardoor te weinig impact. De energie moet meer gekanaliseerd worden naar aanpassing en versterking van bestaande instrumenten en niet naar het steeds weer introduceren van nieuwe instrumenten. Voor zover nieuwe instrumenten geïntroduceerd worden, moet vertrokken worden van het brede vizier van deze Competentieagenda, meer bepaald van het besef dat competentiebeleid op drie pijlers rust: erkennen van competenties, inzetten van competenties en ontwikkelen van competenties (gedurende de hele levensloop). Het beleidskader is met andere woorden maar 'af' als het stimuli en voorzieningen omvat, gericht op elk van deze drie pijlers en op de verschillende fasen van de levensloop.

Maatregelen moeten vertrekken van één duidelijke visie op hoe loopbanen en lerende organisaties op de arbeidsmarkt best gestimuleerd en geactiveerd worden. Er mag niet teveel 'heruitgevonden' worden. Denk hier aan de momenteel parallel werkende initiatieven van loopbaandienstverlening, leerbegeleiding en trajectbegeleiding. Ook al zien we dat het inhoudelijk om nagenoeg identieke trajecten gaat, zijn in realiteit steeds andere actoren voor steeds andere doelgroepen actief, zonder enige kennisuitwisseling die naam waard. Van de Competentieagenda moet dan ook gebruik gemaakt worden om alle bestaande maatregelen duidelijk

te positioneren binnen éénzelfde, overkoepelende competentiebenadering.

We stelden eerder al dat competentiebeleid in het verleden te vaak verengd werd tot acties op het gebied van aanvankelijk enkel opleiding, later ook loopbaanbegeleiding. Dat zijn echter maar twee instrumenten uit een hele rij. Bijkomende hefboomen kunnen soms in heel andere domeinen gezocht en gevonden worden. Denk aan de wijze waarop we werknemers belonen (bijvoorbeeld de sterke anciënniteitskoppeling en het effect op werkzaamheid of de koudwatervrees die rond competentiebeloning bestaat). Denk aan de wijze waarop we met ontslag omgaan (de focus ligt sterk op vergoeden van 'onrecht' en niet op voorbereiden op een volgende loopbaanstap). Denk aan de wijze waarop sociaal overleg vorm krijgt (als vandaag inderdaad prestaties en flexibiliteit geruild worden voor loon en kansen op verruiming van inzetbaarheid, dan moet employability ook centraal staan op de agenda van ondernemingsraden). Kortom, een Competentieagenda mag aan niet teveel grenzen gebonden zijn. Overigens zal 1+1 pas gelijk worden aan 3 als belendende beleidsdomeinen flankerend werken: als competentiebeleid ook een centraal aandachtspunt wordt ter stimulering van ondernemerschap in het economisch beleid, als zelfsturing ook maximaal gestimuleerd en ondersteund wordt door het onderwijsbeleid, als de aandacht voor sociale en maatschappelijke competenties ook verruimd wordt in het welzijns- en cultuurbeleid, als het sociaal overleg betreffende competentieontwikkeling op kruissnelheid komt in het kader van cao-onderhandelingen, enzovoort. Pas dan kan de uitkomst van een Competentieagenda meer worden dan de optelsom van een aantal te weinig bekende stimuleringsmaatregelen.

Luc Sels
Steunpunt WSE

Bibliografie

Sels, L., Forrier, A., Buyens, D., De Vos, A., Dewettinck, K. & De Winter, C. 2006. *Eindtekst competentieagenda*. Leuven/Gent: K.U.Leuven en Vlerick Leuven Gent Management School.