

# Hefbomen voor competentiemanagement

*De Eindtekst Competentieagenda tracht een zo compleet mogelijk denkkader te schetsen voor een beleid inzake competentieontwikkeling en competentiebeheer op de Vlaamse arbeidsmarkt. Sectorale opleidingsinitiatieven als EDUCAM, FVB en IPV voelen zich aangesproken en nemen de handschoen op.*

## Sectorfondsen stappen uit hun traditionele rol

Een aantal van de geschetste uitgangspunten van de Competentieagenda zijn essentieel voor sectorale opleidingsinitiatieven. We denken hierbij onder meer aan:

- de stelling dat competentieontwikkeling een gedeelde verantwoordelijkheid is van werknemers en werkgevers, onderwijs, aanbieders van opleiding, en intermediairen als sectorfondsen en VDAB;
- de visie op competenties als een brede term voor allerlei bekwaamheden (kennis, vaardigheden, attitudes, persoonskenmerken, ...) die vooral hun vertaling vinden in gedrag in reële situaties (belang van toepassingen in concrete, bijvoorbeeld sectorspecifieke, contexten);
- de hervertaling van dit concreet gedrag via de erkenning van eerder verworven competenties;
- de vaststelling dat vele wegen leiden tot competentieontwikkeling: formeel én informeel leren, polyvalent werken, werkplekleren, mentoring en netwerking;
- het pleidooi om een loopbaan lang in competenties te investeren;
- en zeker, de aandacht die gevraagd wordt voor het wegwerken van drempels.

EDUCAM, FVB, IPV en hun andere sectorale collega's kunnen ondertussen buigen op een ruime erva-

ring met drempelverlagende maatregelen. Allen ontwikkelden ze in de loop der jaren een batterij sectorale maatregelen om het gebrek aan tijd, geld of expertise inzake opleiding zoveel mogelijk weg te werken. Het is nu de kunst om traditionele opleidingspaden meer en meer te verlaten en dezelfde anti-drempellogica ook toe te passen op andere vormen van competentieontwikkeling.

## Twee dimensies van competentiemanagement

Competentiemanagement wordt nog vaak aanzien als een dure term. Een duidelijke omschrijving wordt snel achterwege gelaten. Bovendien behoort de term 'competentiemanagement' niet meteen tot de dagelijkse woordenschat in de bedrijven, zeker niet op de werkvloer. En dat zal morgen niet veranderen.

Eender hoe, van belang is evenwel dat competenties vanuit een dubbel oogpunt worden beheerd:

- vanuit de inzetbaarheid van het individu: het beheer van zijn of haar competenties, een loopbaan lang;
- vanuit de doelstelling van de organisatie: het aantrekken of ontdekken, inzetten, evalueren en ontwikkelen van de voor een organisatie vereiste competenties.

Vanuit bedrijfsstandpunt kunnen we spreken over instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers en bijgevolg van competenties. Ten aanzien van het individu kan dit veelal worden vertaald als start, ontwikkeling en overgang.

Essentieel is dat de drempels in beide dimensies worden geïdentificeerd en dat er initiatieven worden ontwikkeld die drempelverlagend kunnen werken. In wat volgt nemen we deze beide dimensies verder op. Telkens formuleren we een prioritaire bedenking of verwachting ten aanzien van het Vlaams competentiebeleid. Tegelijkertijd geven we, zonder volledig te willen zijn, aan hoe EDUCAM, FVB, IPV en hun collega's uit andere sectoren meer en meer uit hun traditionele 'opleidings'-missie stappen en werken aan diverse competentiestimuli en -tools.

## **Instream/start**

---

Voor de organisatie spreken we over de instroom van nieuwe medewerkers en hun competenties. Vanuit het individu spreken we veelal over een (nieuwe) start: ofwel de start van zijn of haar loopbaan, ofwel het begin van een nieuwe job in een nieuwe organisatie.

Hoewel de Competentieagenda ruime aandacht besteedt aan het onderwijs en de overgang onderwijs-arbeidsmarkt, is er op zijn minst één thema waar de sectoren op hun honger blijven zitten: het thema van de *alternering*. In de eindtekst van de Competentieagenda worden heel wat mogelijke vormen van alternering aangegeven, van 'een kijkje nemen in de wereld van de volwassenen' over simulaties en rollenspelen, tot meeloopstages en volwaardige en intensieve alternerende leertrajecten. Deze elementen vinden evenwel nog onvoldoende aanzetten in de beleidsvorming, laat staan in beleidsuitvoering: in de praktijk. Onderwijs blijft, alle initiatieven ten spijt, een organisatie die zich focust op kennis en zo de aansluiting met de bedrijfspraktijk niet, laattijdig of onvoldoende vindt.

De sectorale opleidingsinitiatieven ondernemen diverse initiatieven om de overgang onderwijs-arbeidsmarkt vlotter te laten verlopen en meer in het algemeen om vat te krijgen op de instroom in de sectoren. Traditioneel ondersteunen de sectoren sinds jaren de pure opleidingscomponent in het onderwijs door:

- het aanleveren van expertise bij het uitwerken van nieuwe studierichtingen of het actualiseren van leerplannen;

- steun bij de uitbouw van uitrusting of het aanschaffen van didactisch materiaal;
- participatie in geïntegreerde proeven;
- het maken van promotie voor de studierichtingen.

Even traditioneel proberen de sectoren de vinger aan de pols te houden van de instroom op hun arbeidsmarkt. De bouwsector organiseert jaarlijks een onderzoek naar de instroom vanuit diverse opleidingsystemen, doet jaarlijks een studie van de Vlaamse bouwmarkt en onderzoekt driejaarlijks het verloop binnen de sector (instroom, verloop, uitstroom). Het beroepobservatorium van EDUCAM bestudeert elke twee jaar het profiel van de arbeiders die instromen en uitstromen. Alle drie de sectorale instanties brengen jaarlijks gedetailleerd de knelpuntvacatures in kaart.

Echte alternering, met ontwikkeling van competenties in de school én op de werkvloer, krijgt enkel vorm binnen één klein deelsegment van het onderwijs, en dan nog maar voor de helft van de jongeren: het deeltijds beroepsonderwijs. Sectoren ondersteunen hier voluit door te zoeken naar volwaardige werkervaringsplaatsen en nieuwere initiatieven als een zelfevaluatie-instrument voor de werkplek (diverse sectoren), peter- en meterstrainingen, een onthaalmap (FVB) of adviescheques voor het uitwerken van een onthaalbeleid (IPV) en de competentie-monitor (IPV). Als sectoren zijn we echter vooral vragende partij om dergelijke initiatieven te kunnen nemen op een veel ruimere schaal: voor meerdere onderwijsvormen en voor meerdere doelpublieken.

## **Doorstroom/ontwikkeling**

---

Voor de organisatie spreken we over de ontwikkeling van competenties en de doorstroom van medewerkers naar andere functies, wat voor het individu neerkomt op ontwikkeling en groei.

In de Competentieagenda is een belangrijke rol weggelegd voor *loopbaanbegeleiding*, zowel intern in de organisatie als door instanties extern aan de organisatie. De effecten van loopbaandienstverlening zijn positief, ze leiden tot een versterking van loopbaancompetenties. Ondertussen wordt al gedacht aan loopbaanvolgsystemen.

Maar de agenda legt ook de vinger op de wonde: hoe meer en andere doelgroepen bereiken met deze initiatieven? Veel vragen blijven. Wie vindt de weg naar deze mogelijkheid? Welke actoren kunnen hier sensibiliseren? Wie volgt alle individuele inspanningen op? En zijn inspanning en resultaat recht evenredig?

Het belang van interne loopbaanbegeleiding wordt mooi geïllustreerd vanuit een onderzoek van EDUCAM. Opmerkelijk veel arbeiders die de auto-sector verlaten, doen dit binnen de eerste twee jaar na hun aanwerving. Nochtans wordt er niet rechtstreeks gesproken over retentiemanagement in de eindtekst van de Competentieagenda. Dat binnen de autosector retentiemanagement en competentie-management hand in hand moeten gaan, blijkt uit nog een ander onderzoeksresultaat: een arbeider op de tien die uitstroomt, wordt ontslagen omwille van ontoereikende competenties.

Zowel de werknemer als de werkgever kunnen initiatieven nemen in het kader van de loopbaanbegeleiding van EDUCAM. Komt het initiatief van de werknemers, dan krijgen de arbeiders via gesprekken en opdrachten inzicht in hun talenten en te ontwikkelen punten, die gebundeld worden in Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (POP's). Ook als het initiatief van de werkgever komt, is het doel tot inzichten te komen in het functioneren van werknemers, in onder meer veranderingsprocessen, ondersteuning van teams of heroriënteringen in het bedrijf.

Om de competentieontwikkeling beter in een loopbaanperspectief te plaatsen is FVB zich gaan toeleggen op BedrijfsOpleidingsPlannen (BOP's). Hierdoor wordt een bouwbedrijf ertoe aangezet om na te denken over het opleidingsbeleid en over de aanwervingpolitiek. Tegelijkertijd zal gewerkt worden aan Persoonlijke OntwikkelingsPlannen (POP's). Deze worden reeds voorgesteld in het kader van de bouwpoolprojecten bij de tewerkstelling van een werkzoekende.

IPV werkt met een viersporenbeleid voor het ondersteunen van voedingsbedrijven bij het invoeren van competentie-management:

- opleiding: een opleidingsreeks voor personeelsverantwoordelijken over competentie-management;

- begeleiding: adviescheques tot 6 000 € voor het inhuren van een expert bij competentie-management en opleidingsplanning;
- intervisie en netwerking: regionale netwerken waarin HR-verantwoordelijken, HR-managers of zaakvoerders contacten kunnen leggen met collega's en kunnen leren van elkaars ervaringen;
- ondersteunende tools: voedingsbedrijven kunnen gratis gebruik maken van de IPV-competentiemonitor, een webtool voor het praktisch beheer van competenties in bedrijven.

Eenzelfde viersporenlogica wordt trouwens gevolgd om de bedrijven te ondersteunen bij het professionaliseren van hun werkplekleren.

## Uitstroom/overgang

Voor de organisatie spreken we over de uitstroom van medewerkers en hun competenties. Voor het individu kan dit neerkomen op een overgang naar een andere job, naar een situatie van werkloosheid of naar pensioen.

EVC en *ervaringsbewijzen* zijn nadrukkelijk aanwezig in de eindtekst van de Competentieagenda. Hier geldt eenzelfde opmerking als bij het luik loopbaanbegeleiding. Heel wat aanzetten zijn gegeven. Maar hoe zullen ze worden geconsolideerd, hoe zal volume worden gecreëerd, hoe zal een ruim civiel effect worden bekomen?

Andere opmerking. Met de overgang van 'titels voor beroepsbekwaamheid' naar 'ervaringsbewijzen' is op het veld een begripsverwarring ontstaan. Een titel voor beroepsbekwaamheid geeft aan dat iemand bekwaam is om een beroep uit te oefenen, ongeacht waar hij of zij dit heeft geleerd. Met ervaringsbewijzen als term lijkt een verenging ingezet. Het lijkt alsof (enkel) beroepservaring moet worden erkend, en dan nog liefst veel ervaring.

FVB nam alvast de coördinatie op zich voor de ervaringsbewijzen voor bouwberoepen. Hierbij is het voor de sector belangrijk dat er bij certificering en het ervaringsbewijs een koppeling mogelijk is met opleiding. Momenteel bestaat het ervaringsbewijs al voor vier bouwberoepen, namelijk industrieel schilder, torenkraanbestuurder, bestuurder mobiele kranen en stellingbouwer. Hoewel alles pas is opgestart, zijn de eerste vijftig aanvragen voor een

ervaringsbewijs intussen binnen, en zijn een tiental kandidaten al geslaagd in de praktische proef.

IPV gaf mee de aanzetten voor het uitwerken van de sectoreigen standaarden en stimuleert nu partners de stap te zetten naar de erkenning als testcentrum.

EDUCAM legde zich de voorbije periode toe op het ondersteunen van de tewerkstellingscellen in de sector. Het opleidingscentrum zit mee aan de onderhandelingsstafel en stelt zijn expertise ter beschikking.

IPV concentreert zich op flankerende maatregelen bij de tewerkstellingscellen: gratis opleiding voor de werknemers die moeten vertrekken, en waar nuttig het aanwenden van de competentie-monitor en de expertise van de IPV-partners voor het uitwerken van werkervaringsattesten of competentiepaspoorten.

## **Naar een Competentieagenda voor practici?**

---

Tot slot: de dynamiek van de Competentieagenda mag niet stilvallen. De wetenschappers deden hun

werk en publiceerden een eindtekst. Overheid en sociale partners namen hun verantwoordelijkheid en formuleerden tien beleidsprioriteiten. ESF lanceerde een oproep. Sectoren en tal van andere organisaties dienen momenteel projecten in.

Misschien wordt het tijd om een nieuwe rondetafel te organiseren, ditmaal op uitvoerend niveau. Misschien met homogene, misschien met heterogene panels, maar met als doel om uit de rijkdom van komende initiatieven de hefbomen voor de toekomst te selecteren.

*EDUCAM, het kenniscentrum van en voor de autosector en de metaalaanverwante sectoren*

*FVB, Fonds voor Vakopleiding in de Bouwnijverheid*

*IPV, opleidingsadviseur van de voedingsnijverheid*