

# Naar een coherent verhaal voor talentontwikkeling

*In het voorjaar van 2006 keurde de Vlaamse Regering het meerbanenplan goed. Daarin nam ze de Competentieagenda op als een van de uit te werken actieterreinen. Het werd de aanzet van een soms moeizaam debat dat een jaar later finaal werd afgerond en uitmondde in een reeks ESF-oproepen. Op dit ogenblik rolt overigens de laatste van deze oproepen van de ESF-band met als titel 'Lerende Netwerken Competentiemanagement'. Nu de Competentieagenda stilaan zijn fase van uitvoering nadert, wensen we even stil te staan bij de initiële uitgangspunten van deze agenda, zijn realisaties tot hiertoe met de vaststelling dat er nog een aantal werven 'on hold' staan. Aan dat laatste zullen de toekomstige beleidsmakers in samenspraak met de sociale partners en de opleidingsverstrekkers, de nodige aandacht moeten besteden en liefst dringend. Met de toenemende krapte op de arbeidsmarkt staat stilstaan gelijk aan achteruitgaan.*

## Doelstelling en uitgangspunten

Met de Competentieagenda plaatste de Vlaamse Regering zichzelf voor een heuse uitdaging. Ze zou werk maken van "een forse verhoging en verbetering van de inzetbaarheid en werkzaamheid die op hun beurt moeten bijdragen aan een duurzame en innovatieve groei van het economisch weefsel". Er werden op korte tijd verschillende panels georganiseerd, met mensen uit het werkveld (onder andere bedrijven, SYNTRA, VDAB, onderwijs, vakorganisaties), die moesten leiden tot een status quaestionis en (aanzet van) analyse van het huidige (vormings)beleid. Niettegenstaande het opzet

vorm kreeg in een eerder informele 'hearing' van het werkveld, bleek de opdracht niet helemaal gelukt. De thematiek was te complex, te theoretisch en te uitvoerig voor panels die slechts éénmaal samenkwamen. Bovendien bleek het werkveld naast individuele actoren zoals ondernemingen, vooral te worden bevolkt door institutionele partners die vasthielden aan eerder ideologische standpunten in plaats van de informele denktank te voeden. Voka bedankte alvast voor de deelname aan deze eerste ronde.

De doelstelling van de agenda ligt in dezelfde lijn van wat Voka reeds geruime tijd vooropstelt en ook met het credo  $E = ti^2$  vooropstelt: onze (kennis)economie is in volle transformatie, verandert en evolueert voortdurend aan een razend

tempo. Willen we als regio nog excelleren, dan zullen we drastisch moeten investeren in talent(ontwikkeling), innovatie en internationalisering. Talent is en wordt meer dan vandaag een belangrijke schakel in deze 'transformatierace'. Op het vlak van talent wringt vandaag echter meer en meer het schoentje:

- er is nood aan voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten om aan de vraag op de arbeidsmarkt te kunnen voldoen. De krapte is nu reeds voelbaar en zichtbaar als we kijken naar de knelpuntvacatures en de 'war for talent';
- er is nood aan mensen met de juiste kwalificaties en/of de juiste competenties;

- talent moet niet enkel beschikbaar zijn maar ook voldoende flexibel zijn, in termen van mobiliteit en ruimere functionele inzetbaarheid;
- tot slot, talent en de ontwikkeling hiervan moeten voor de ondernemingen betaalbaar blijven. De algemene loonkostenhandicap maakt het weinig uitnodigend om zwaar te investeren in vorming. Vorming en competentieontwikkeling worden immers eerder als een kost bovenop het loon dan als een investering beschouwd. Het feit dat het niet steeds voor het bedrijfsleven duidelijk is wat de terugverdieneffecten zijn, versterkt deze terughoudendheid.

De uitgangspunten waarop de eindtekst van de Competentieagenda gebaseerd was en die tevens het startpunt vormde van het sociaal overleg, konden ondanks het soms vrij theoretisch of abstracte jargon, algemeen op een brede bijval rekenen. Gezien talent één van de enige troeven is die onze regio zelf in handen heeft, waren Voka en haar achterban verheugd dat het aspect van competentieontwikkeling voor het eerst vanuit een economische invalshoek en in zijn hele diversiteit werd aangekaart. De vernieuwende invalshoek in de academische teksten die als onderbouw van het overleg fungeerden, hebben echter niet kunnen verhinderen dat de initiële ambitie of de potentie om fundamentele bijstellingen te realiseren (zie verder inzake het opleidingsinstrumentarium, de rol van onderwijs) sterk werden terugschroefd.

## **Onderwijs mee het bad in**

Een procesmatige benadering van competentieontwikkeling start in het onderwijs. De uitdagingen zoals geschetst in de Competentieagenda, impliceren een andere kijk op onderwijs. Het hoger en universitair onderwijs zijn volop met deze oefening bezig. We stellen vandaag vast dat het leerplicht- en dan vooral het secundair onderwijs van alle actoren het meest afwezig blijft in het debat en op het overleg. Het lijkt erop dat de voorafgaande oefeningen zoals 'accent op talent' en het opzetten van de proeftuinen inzake studiekeuze en werkplekklaren, grotendeels aan de onderwijskundige beleidsmakers voorbijgaan. Het is alsof er een algehele koudwatervrees is bij onderwijs als het om competentieontwikkeling en aansluiting op de arbeidsmarkt gaat. De schroom waarmee de onderwijs-

wereld de sociaaleconomische realiteit tegemoet treedt, staat haaks op de mondiale innovatiesnelheid waarmee de economische realiteit vandaag geschreven wordt. Dat de welvaart en eigenlijk ook het welzijn van de komende generaties hier op het spel staan, sijpelt blijkbaar zeer traag binnen in het brein van dé kennissector bij uitstek.

Nochtans hebben de problemen, waarmee de transitie onderwijs-arbeidsmarkt gepaard gaat, voor een groot deel met de werking van ons onderwijsbestel te maken. Hoe kunnen we anders een ongekwalificeerde uitstroom van 10% en meer verklaren? Of de tegenzin waarmee 'watervalleerlingen' naar school gaan? Waarom blijft onderwijs een discussie weigeren over certificering of kwalificering van buiten het onderwijs gevolgde opleidingen? Waarom blijven hoogtechnologische keuzes in bepaalde richtingen onmogelijk? Waarom wordt er ook vandaag nog geïnvesteerd in finaliteitsjaren die geen enkele toekomst hebben op de arbeidsmarkt? Het voorbeeld van de huisdierenverzorging is hier sprekend. Deze vragen zijn quasi niet aan bod gekomen in de bespreking van de Competentieagenda en blijven een belangrijke materie voor verder overleg en bijsturing.

Uit Europese studies over laaggeletterdheid blijkt dat 40% van de bevolking als laaggeletterd beschouwd wordt en hierdoor niet voluit kan participeren in de kennismaatschappij. Daarenboven daalt de ondernemers- en ondernemingszin van onze jonge mensen bijna zichtbaar. Ondernemers hebben vandaag de grootste moeite om mensen met een goede 'werkattitude' aan te werven. Werkgevers zijn vragende partij voor breed gevormde mensen met een kritische persoonlijkheid. Ze vragen niet in de eerste plaats dat leerlingen als hooggespecialiseerde technici de schoolbanken verlaten. Ze zoeken wel gemotiveerde werknemers waar ze de toekomst van hun bedrijf op kunnen bouwen. De idee dat onderwijs meer is dan alleen maar opleiden voor de arbeidsmarkt, wordt dus door alle stakeholders gedeeld. Brede vorming en juist gekwalificeerde uitstroom zijn geen tegengestelden, ze moeten elkaar precies versterken. Onderwijs krijgt de uitnodiging van alle actoren op de arbeidsmarkt om een partner te zijn en geen vijand. Mee het bad in is de enige optie.

## Ondernemingen → een gedeelde verantwoordelijkheid

Onderwijs en gezin vormen de eerste schakel in de competentieontwikkeling, daarna wordt de arbeidsmarkt de belangrijkste speler. Zowel werknemer als werkgever dragen hier een verantwoordelijkheid. De oorspronkelijke tekst bevatte een aantal elementen die als zeer positief werden beoordeeld door Voka. Voor het eerst werd het gangbare vormingsdiscours, dat zich tot dan toe steeds richtte op een wederkerende discussie over de hoogte van de inspanningen en het deadweighteffect bij overheidsinterventie tot en met de toegang van kansengroepen, verruimd met een economische invalshoek ondersteund door de bedrijfslogica. Er werd gesteld dat competentieontwikkeling geen doel op zich is maar wel een middel tot meer economische draagkracht vormt, waarbij het in sé gaat om een versterking van innovatieve capaciteit en bedrijfsondernemerschap. Hieruit volgen voor Voka drie belangrijke conclusies:

1. Competentieontwikkeling is inderdaad meer dan louter formele vorming en overstijgt hiermee in ruime mate het debat zoals we dit tweemaal jaarlíjks zien terugkomen in IPA besprekingen.
2. De basis van een gedegen competentieontwikkeling ligt in een goed HR-beleid, dat de verstaalslag moet maken van het strategisch beleid van de onderneming naar een langetermijnvisie over competentie management in de onderneming.
3. Alle talenten tellen in een steeds krappere wordende arbeidsmarkt. De uitdagingen (en de verantwoordelijkheden) liggen echter totaal anders als het gaat om zij die excelleren en in wezen de motor of trekker zijn van onze economie ten opzichte van de anderen. Het is met andere woorden niet aan het bedrijfsleven om te voorzien in basiseducatie, daarvoor bestaan andere spelers. Vertrekkende vanuit een bedrijfslogica, moet er hoog worden ingezet op high potentials. We moeten toptalent ontwikkelen, behouden en ook juist waarderen. Dit laatste wordt wel eens vergeten in het huidige beleid dat sterk gedomineerd en gekleurd wordt door een sociale (gelijkheids)agenda die soms te sterk gelooft in een maakbaarheid van de samenleving. Het zou tot gevolg kunnen hebben dat de krappere arbeidsmarkt ook schraler wordt.

Zoals hoger al gesteld, onderschreef Voka in het overleg duidelijk de premisse dat competentieontwikkeling geen doel op zich kon zijn maar wel een middel vormde om de economische draagkracht te versterken op maat van de onderneming. Toch was er geen bereidheid om, op een ogenblik van IPA overleg waar vorming steeds een vast onderdeel van uitmaakt, op Vlaams niveau bijkomende engagementen of afspraken te maken. Veel meer dan aan bijkomende vormingsafspraken en engagementen, was en is er vooral nood aan een goed ondernemingsklimaat, kennis en ervaring over het opzetten van competentie management. In dat verband schreven de sociale partners de methodiek van 'lerende netwerken' in. Zo willen ze, via partnerschapsformules, de bedrijven in staat stellen enerzijds te leren van elkaar en anderzijds op hun maat een aantal stappen te zetten in het managen van competenties. Positief is dus zonder meer dat het proces op maat van de onderneming zal gebeuren zonder verplichtingen en ons in staat moet stellen een mentaliteits- en managementsomslag (cultuuromslag) te maken waarbij de opzet van competentie management een investering op lange termijn is voor de onderneming.

Voka stond er samen met de andere sociale partners op dat op korte termijn geen nieuwe instrumenten zouden ontwikkeld worden. Er bestaan al diverse soorten van stimuleringsmaatregelen. Denken we maar aan het opleidingsaanbod van VDAB en Syntra, de ondersteuning via ESF (die in de nieuwe programmatie zeer zwaar het accent legt op kansengroepen), de sectorale vormingsfondsen, het federale stelsel van Betaald Educatief Verlof, Betaald Educatief Verlof ter vervanging van de vroegere opleidingscheques, enzovoort. De diversiteit van dit aanbod zorgt niet voor een transparant beleid. Er is geen globale aansturing van vorming in de ondernemingen, geen afstemming, geen coherentie. Nochtans lag deze ambitie wel vervat in de Competentieagenda. Zo hadden we moeten kunnen nadenken over de koppeling van bijvoorbeeld betaald educatief verlof aan opleidingscheques voor werknemers, beide beogen toch een zelfde doel? We moeten vaststellen dat het 'out of box'-denken tot op vandaag nooit gerealiseerd is en vrij snel het pragmatisme de bovenhand heeft gekregen, alweer.

Samen met de andere sociale partners vroeg Voka om een duidelijke screening en evaluatie van alle

bestaande maatregelen in plaats van er nieuwe te creëren. De screening in een internationale benchmark moet leiden tot een inzicht in welke instrumenten of methodieken leiden tot de beste resultaten: met name het ontstaan van een echte private opleidingsmarkt die vlot de vraag uit de markt kan beantwoorden alsook een toename in de participatie van elkeen (niet enkel kansengroepen) in levenslang leren. De uitrol van de Competentieagenda heeft geleid tot bijkomende oproepen in het nieuwe ESF-kader, gericht op vorming in de ondernemingen en in de sectoren. Van een screening van alle instrumenten op hun merites is voorsnog niets gerealiseerd; sociale partners én beleidsmakers zijn hier samen aan zet met liefst nog een concreet resultaat voor de legislatuur is afgelopen.

Tot slot, de Competentieagenda zocht lange tijd een weg tussen een bedrijfsaanpak en een sectorale aanpak. Er werd vanuit het beleid gezocht naar sterke institutionele en sectorale actoren die de motor moesten vormen of de hefboom moesten leveren voor het komende competentiebeleid in de ondernemingen. Deze vraag ging echter voorbij aan de actuele realiteit. Vorming komt nu bovenop het loon en maakt voorsnog geen deel uit van het loon. De opkomst van het zogenaamde psychologische contract waar werknemers en werkgevers hun verwachtingen ten opzichte van elkaar uiten, waaronder ook vorming, zal er voor zorgen dat dit meer dan vandaag onderhandeld wordt in het loonpakket. Dit is echter nog een stuk toekomstmuziek. Bovendien zijn niet alle sectoren even sterk uitgebouwd met paritair beheerde opleidingsfondsen die als hefboom kunnen fungeren. Er is bovendien weerstand bij de werkgevers om het opzetten van competentie management dat toch sterk managementgebonden is, op sectoraal vlak te verweven met het klassieke loonoverleg. Daarboven overstijgt de ontwikkeling van talenten binnen de ondernemingen inzake methodiek de sectorale invalshoek. Het gaat immers over een strategisch management dat wordt gekleurd door factoren als de ondernemingsgrootte, het type van activiteit, het kennisgehalte en het type van werknemers. Uiteindelijk werd er in het ESF programma een nieuwe oproep gelanceerd voor de sectoren omtrent vorming en het opzetten van competentie management. De komende jaren zullen moeten uitmaken in hoeverre deze piste succesvol kan zijn.

## **De individuele werknemer**

De agenda richtte zich eveneens op de responsabilisering van de individuele werknemer, via de versterking van de Elders Verworven Competenties (EVC) en het opzetten van loopbaanbegeleiding. Met dit laatste erkent de overheid dat de loopbanen vandaag veel afwisselender zijn dan voorheen. Ze kennen ook meer transities van werk naar werk, alsook van werkloosheid naar werk. De erkenning van de toegenomen mobiliteit leidt tot het voornemen om een basisdienstverlening omtrent loopbaanbegeleiding of -ondersteuning op te zetten via infokiosken, die zullen worden ingeplant in de lokale werkwinkels. Tot hiertoe is enkel binnen het ESF een oproep gelanceerd voor continuering en uitbreiding van erkende en gesubsidieerde centra voor loopbaanbegeleiding. Loopbaanbegeleidingstrajecten in de lokale werkwinkels zijn tot hiertoe geen voorwerp geweest van sociaal overleg. De discussie hieromtrent hangt nauw samen met de fundamentele vraag over de werking en evaluatie van de werkwinkels, alsook met de vraag of de VDAB in deze enkel een regisseurs- dan wel een actorrol moet opnemen. Voka is ervan overtuigd dat hier de markt ten volle moet kunnen spelen net zoals bij opleidingen en dat VDAB enkel een regieopdracht kan opnemen.

Ook inzake het beleidsinstrumentarium om 'een leven lang leren' (LLL) bij werknemers te bevorderen, blijft Voka met de andere sociale partners vragende partij om de instrumenten (federaal en regionaal) op hun merites te beoordelen. In dit verband is een doorlichting van de bestaande studiefinanciering van het volwassenonderwijs in al haar vormen nodig, niet alleen voor het bereiken van meer efficiëntie in de instrumenten en structuren, maar vooral voor het afstemmen van een aantal initiatieven op elkaar. Gezien het de wil van de Vlaamse Regering is om voor alle werknemers te voorzien in een basisdienstverlening omtrent loopbaanbegeleiding, is het perfect denkbaar dat opleiding die hieruit volgt meer arbeidsgericht is en dus ook meer vergoed kan worden. Ook zou er kunnen gezocht worden naar maatregelen die een evenwichtige inbreng van zowel werkgever als werknemer bewerkstelligen en zodoende leiden tot een echte gedeelde verantwoordelijkheid. De vraag naar afstemming met federale instrumenten zoals betaald educatief verlof en opleidingsche-

ques is tamelijk voor de hand liggend, maar wellicht niet voor alle sociale partners even bespreekbaar.

Tenslotte wordt de uitbreiding en versterking van de EVC door Voka positief onthaald. Het soms technisch en theoretisch kader blijkt evenwel in het werkveld niet altijd even succesvol. Het opzetten en erkennen van testcentra verloopt soms erg moeizaam. Het succes van dit verhaal hangt grotendeels af van een ondersteuning door het bedrijfsleven zelf. Het gebruik ervan kan leiden tot een grotere instroom van werkzoekenden of herintreders op de arbeidsmarkt. EVC kan en moet op termijn uitgroeien tot een troef op een krappere wordende arbeidsmarkt.

## **Remediëring via VDAB**

Waar CLB's vooral een proactieve agenda kunnen voeren, zal VDAB het falen van onderwijs en arbeidsmarkt zoveel mogelijk moeten opvangen. Met de Competentieagenda werden voor VDAB twee opdrachten naar voren geschoven: enerzijds de uitvoering van het jeugdwerkloosheidsplan, anderzijds de opzet en uitbouw van de loopbaanbegeleiding. Intussen werd beslist dat het jeugdwerkloosheidsplan zal worden uitgebreid van 13 steden en gemeenten naar heel Vlaanderen. De sterk vraaggerichte en actieve aanpak wordt door Voka geapprecieerd en bijgetreden, maar het blijft tot op vandaag gissen welke factoren het verschil in uitstroom verklaren. Een gedegen opvolging en evaluatie van de gehanteerde aanpak blijft wenselijk.

Een tweede opdracht of prioriteit betreft het opzetten van een echte regievoering inzake loopbaanbegeleiding. Zoals reeds gesteld hierboven, blijft het tot op vandaag onduidelijk wie deze begeleiding voor de werknemers daadwerkelijk moet aanbieden. Is hier een taak weggelegd voor VDAB, laten we dit over aan de markt en is deze vandaag voldoende toegankelijk voor eenieder?

## **Wat na de Competentieagenda?**

### **Uitnodiging tot onderwijsengagement**

Deze elementen zijn zonder meer positief maar vallen in het licht van de oorspronkelijke ambitie vrij

mager uit. De door het onderwijs genomen engagementen beperken zich tot het opzetten van stages voor leerlingen en leerkrachten én het intekenen op de proeftuinen omtrent werkplekleren en studiekeuze. De sociale partners nodigen de onderwijswereld uit om via een open debat na te denken over een echte vernieuwing. De eerste stappen naar gestructureerd overleg tussen sociale partners en onderwijs zijn gezet. Aandachtspunten blijven de discussie over de regionale afstemming van onderwijs op de arbeidsmarkt, herwaardering van het technisch onderwijs, het tegengaan van het watervalsysteem enzovoort. De beleidsbrief 2007-2008 van de minister van Onderwijs vermeldt enkel dat er in dat verband mogelijkheden voor een volgende legislatuur zullen uitgeschreven en besproken worden. Weerom uitgesteld dus. Onderwijs zal ooit zijn argwaan tegenover de economische invalshoek en de daaruit volgende arbeidsmarktgerichtheid moeten laten varen. Het kan niet wachten op de dwingende noodzakelijkheid die door de krappe arbeidsmarkt gedictieerd wordt. Het zou mooi zijn indien het vanuit een echt engagement kon gebeuren. We willen in de eerste plaats de regionale onderwijsverantwoordelijken aanspreken. Zij voelen beter de concrete noodzaak aan een bredere samenwerking met het bedrijfsleven met behoud van ieders eigenheid. De RTC's kunnen hierin meer dan vandaag het voortouw nemen. Onderwijs en onderneming kunnen ook veel van elkaar leren op het vlak van bestuur en HR-beleid. We moeten ervoor ijveren om school- en bedrijfsleiders in een vorm van lerende netwerken samen te brengen om ideeën en realisaties in dat verband uit te wisselen. Voka heeft projecten lopen waarin deze uitwisseling al concreet vorm krijgt.

### **Minder klemtoon op kansengroepen maar voluit talenten laten excelleren**

Het blijft opmerkelijk dat de Competentieagenda vooral sterk focust op de kansengroepen. Zie in deze naar de recente ESF-oproep waar minimaal de helft van het doelpubliek moet bestaan uit kansengroepen. Hoog technologische ondernemingen of andere ondernemingen die geen kansengroepen tewerk stellen, blijven hier aan de zijlijn staan. Kansengroepen worden daarenboven in onderwijs vooral beperkt tot personen en gezinnen met een lage sociaal economische status. Onderwijskundig

vormen echter ook de meerbegaafden en de hoogbegaafden een belangrijke kansengroep met het oog op onze economische toekomst. Binnen deze groep bevinden zich de werknemers die innovatieve ideeën kunnen lanceren en uitbouwen. Zij zijn de motor van de welvaart binnen 15 jaar. Toch blijven gerichte maatregelen in Vlaanderen tot op vandaag uit.

### Het uitwerken van een coherente beleidsvisie in plaats van versnippering

Zoals hierboven reeds aangehaald is het bestaande instrumentarium, noch tussen de beleidsniveaus, noch tussen de diverse beleidsdomeinen, afgestemd. We denken in deze aan 'de strategische opleidingssteun', het recente initiatief van de minister voor Economie, Wetenschap en Innovatie. Deze maatregel mikt op een dermate hoge en omvangrijke opleidingskost dat er tussen BEA, ESF en deze strategische opleidingssteun een 'unserved audience' blijft bestaan. Bovendien zouden duurzaamheidscriteria worden ingeschoven als voorwaarde voor strategische steun. Een evaluatie van de bestaande maatregelen zou hier een stuk aan tegemoet kunnen komen. Ze zou bovenal nieuwe pistes moeten onderzoeken en dit in een Europees benchmarkperspectief. We denken in het bijzonder aan methoden als belastingsaftrek of -reductie, al dan niet in combinatie met een belastingsvoordeel voor de betrokken werknemers of lastenvermindering in geval van vorming zoals we reeds kennen in Frankrijk en Nederland. Het feit dat Vlaanderen vandaag enkel beperkte fiscale bevoegdheden heeft mag ons niet belemmeren hierover na te denken.

## Besluit

---

De Competentieagenda is globaal beschouwd een goede stap voorwaarts geweest en heeft enkele elementen die meer dan verdienstelijk zijn. Voor onderwijs onthouden we het scherp formuleren van enkele uitdagingen die moeten leiden tot een vernieuwing: een goede en neutrale begeleiding in de studie- en beroepskeuze, het verruimen van het werkplekleren met in het bijzonder uitgebreide stages voor leerlingen én leerkrachten alsook het realiseren van een ondernemend onderwijs (stimuleren van ondernemingszin). Voor de ondernemingen wordt een methode ontwikkeld die hen moet toelaten via lerende netwerken facetten van competentiemangement in te voeren: de basis voor de verdere talentontwikkeling, -waardering en -verloning. Ook de verdere vraaggerichte aanpak inzake jongerenwerkloosheid is meer dan welkom op een arbeidsmarkt waar de aansluiting tussen onderwijs en werk veel beter kan.

*Lieven Desmet*

*Sonja Teughels*

*VOKA – Vlaams netwerk van ondernemingen*