

*januari 2020*

# Toekomstige competentienoden van bedrijven

---

**Eindrapport**



# Toekomstige competentienoden van bedrijven

## Eindrapport

technopolis |group| januari 2020

Annemieke van Barneveld-Biesma

Ivette Oomens

Stijn Zegel

# Inhoudsopgave

---

<b>1</b>	<b>Doel en opzet van deze studie</b> .....	<b>1</b>
1.1	Inleiding .....	1
1.2	Deze opdracht .....	2
1.3	Verantwoording van de aanpak.....	2
1.4	Leeswijzer .....	2
<b>2</b>	<b>Welke aanpak is het meest geschikt?</b> .....	<b>3</b>
2.1	De VLAMT en SCOPE-studies.....	3
2.1.1	Resultaten VLAMT- en SCOPE-studies .....	4
2.2	Lessen uit het buitenland .....	5
2.3	De aanpak aansluiten bij transities .....	13
2.4	Bevindingen over de mogelijke aanpak .....	14
<b>3</b>	<b>Bij welke doelgroep ligt de grootste behoefte?</b> .....	<b>16</b>
3.1	Bedrijfsoverwegingen voor competentiebeleid.....	16
3.2	De doelgroep en mogelijke impact .....	18
3.2.1	Transities en transformaties en de behoefte van bedrijven .....	20
3.3	Verschil tussen bedrijven met en zonder competentiebeleid.....	21
3.4	Ervaren nood bij bedrijven .....	22
3.5	Bereik van de doelgroep .....	24
3.6	Bevindingen over de doelgroep .....	24
<b>4</b>	<b>Hoe de aanpak verankeren in beleid?</b> .....	<b>25</b>
4.1	Vlaamse beleidscontext .....	25
4.1.1	De toekomst van beleid op jobs en competenties.....	25
4.1.2	Noodzaak voor samenwerking binnen de beleidsdomeinen Werk, Onderwijs en Economie .....	26
4.2	Spelers in het werkveld van de beleidsdomeinen Werk en Economie.....	26
4.2.1	Publieke organisaties voor jobs en competenties .....	26
4.2.2	(Publieke) organisaties voor bedrijven (en de werknemers in de bedrijven) .....	26
4.3	Het competentievraagstuk op bedrijfsniveau .....	27
4.4	Huidige ondersteuning binnen de beleidsdomeinen Werk en Economie .....	29
4.5	Vanuit samenwerking inhaken op het competentievraagstuk op bedrijfsniveau .....	32
4.6	Bevindingen over verankering in beleid .....	32
<b>5</b>	<b>Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>33</b>
5.1	Conclusies.....	33
5.2	Aanbevelingen.....	33
<b>Bijlage A</b>	<b>Participanten interviews en workshops</b> .....	<b>35</b>

# Tabellen

---

Tabel 1 Doelgroep waar de internationale praktijken zich op richten.....	7
Tabel 2 Overwegingen bij de doelgroep voor de aanpak.....	20
Tabel 3 Mogelijke ondersteuning voor transitie en het competentievraagstuk op bedrijfsniveau.....	27
Tabel 4 Participanten workshop .....	35
Tabel 5 Participanten interviews.....	35

# Figuren

---

Figuur 1 Voorbeelden van internationale praktijken .....	6
Figuur 2 Voorbeeld Zukunfts-Check für KMU .....	8
Figuur 3: Digitale Vaardigheden Digital Duel .....	9
Figuur 4: Voorbeeld benchmarking tool Be the Business.....	10
Figuur 5 Voorbeeld Digital IQ .....	10
Figuur 6 Heinnovate.....	11
Figuur 7 Schaal van invloed van middelen in bedrijven voor competenties.....	17
Figuur 8 Schaal van invloed van de interne organisatie .....	17
Figuur 9 Schaal van invloed van medewerkers op besluitvorming rondom competenties .....	18
Figuur 10 Raamwerk voor cluster en sector overstijgende impactvolle transitie .....	21
Figuur 11 Besluitvormingsproces van bedrijven in transitie .....	23

# 1 Doel en opzet van deze studie

---

## 1.1 Inleiding

Technologie gedreven innovaties kunnen banen doen verdwijnen; neem de lantaarnopsteker die door de aanleg van elektriciteitsnetwerken, zijn baan verloor, of de medewerk(st)ers van typekamers die door het gebruik van de computer overbodig werden. Ook met de recente opkomst van allerlei nieuwe, met name digitale, technologieën staat de media vol met waarschuwendende teksten dat robots onze banen over zullen nemen en dat duizenden arbeiders en bedienden werkloos komen te staan. Echter, steeds vaker laat onderzoek zien dat het merendeel van de innovaties, zoals robots, niet banen doet verdwijnen, maar wel banen doet veranderen en het takenpakket van arbeiders en bedienden doet aanpassen.

De opkomst van nieuwe technologieën (inclusief digitalisering) en organisatorische innovaties zorgt dus voor een verschuiving van banen en taken, waarbij technologie routineactiviteiten vervangt en waar daarvoor in de plaats nieuwe (en veranderde) functies ontstaan door innovatie en nieuwe processen en producten. De zogenoemde 'servitisation' van producten (product/dienstcombinaties), de robotisering van handelingen, en de opkomst van platform economieën en nieuwe economische sectoren zijn voorbeelden van innovaties die leiden tot veranderingen in de organisatie van werk en de vaardigheden die daarvoor nodig zijn. Veranderingen kunnen betrekking hebben op generieke beroepen maar ook op het specifieke innovatieprofiel van een bedrijf.

Daarnaast werken ook maatschappelijke veranderingen in toenemende mate door op de werkvloer. De samenstelling van de bevolking veranderd; zowel door vergrijzing die gepaste zorg vereist als globalisering die (economische) migratie met zich meebrengt. De wereld raakt ook, geologisch gezien, aan de grenzen van de groei waardoor er druk op de maatschappij ontstaat om anders te handelen. Hierbij zijn de mondiale klimaatcrisis, biodiversiteitscrisis, druk op drinkwatervoorraden en landbouwareaal, en daarmee gepaard gaande migratiestromen enorme maatschappelijke opgaven. Aandacht voor deze opgaven werken door op bedrijven; door bijvoorbeeld druk op het verduurzamen van opwekking, het aanleggen van smart grids en het stimuleren van een circulaire economie. Het groeiend aanbod van technologische, maatschappelijke en organisatorische innovaties biedt hiervoor kansen en tegelijkertijd uitdagingen rondom de benodigde competenties binnen de arbeidsmarkt.

Los van deze innovatie en maatschappij gedreven veranderingen, veranderen bedrijven simpelweg ook vanuit bedrijf strategische keuzes zoals de keuze om diensten of processen uit te breiden of te stoppen, of omdat ze een stap maken op de internationale markt.

Om goed in te kunnen spelen op de vormen van veranderingen en mensen tijdig op de juiste manier bij of om te scholen en/of innovatie(s) in de werkorganisatie toe te passen, is het daarom van belang om goed in kaart te hebben welke competenties benodigd zijn in ondernemingen. Competentieprognoses zijn daarom passend bij de huidige ontwikkelingen in de economie.

Uit het meest recente onderzoek naar competenties in Vlaanderen door de OESO (2019) blijkt dat Vlaanderen in toenemende mate een competentietekort ervaart in diverse technische en wetenschappelijke beroepen als ook in de gezondheidszorg en in het onderwijs. Onder andere door dit onderzoek werd door de Vlaamse overheid geconstateerd dat het verbeteren van de match tussen competenties en de arbeidsmarkt als een belangrijke prioriteit voor de toekomst moeten worden beschouwd.

De uitdaging is groot, niet alleen omdat er in Vlaanderen wordt verwacht dat de vraag naar arbeid groter zal zijn dan het aantal mensen dat beschikbaar is om te werken in 2020, maar ook vanwege de bestaande om- en bijscholingscultuur. Het percentage van de beroepsbevolking dat deelneemt aan levenslange leertrajecten in Vlaanderen ligt iets onder het OESO gemiddelde en ver achter de koplopers waaronder de Scandinavische landen en Nederland. Uit het OESO-onderzoek blijkt dat motivatie een belangrijke factor is. Vier op de vijf Vlamingen is niet gemotiveerd een opleiding te volgen. Een van de oorzaken

(naast persoonlijke redenen, tijdsdruk etc.) daarvoor is dat Vlamingen vrij lang bij dezelfde werkgever werken; gemiddeld 11 jaar.

Zolang er geen druk wordt ervaren om levenslang leren serieus te nemen en het risico niet regelmatig wordt ervaren dat bijscholen essentieel is voor de arbeidsmarkt en voor het microniveau van ondernemingen en burgers zelf, zal dit gat blijven bestaan. Het gevolg is echter dat er een groot deel van de bevolking én de ondernemingen onvoldoende met de bovengenoemde veranderingen in de economie mee ontwikkelen. Terwijl juist in een periode waar ontslaggolven recentelijk zijn ervaren en dreigen (KBC, Proximus, Bekaert, Medtronic, Thomas Cook, DPG Media, etc) de wendbaarheid van de beroepsbevolking essentieel is.

Aandacht voor competentieprognoses en concrete plannen om deze toe te passen voor ondernemingen zijn dus een logisch en belangrijk onderdeel van de Vlaamse aanpak. Tot dusver zijn competentieprognoses vooral een oefening geweest vanuit sector en cluster organisaties. De rol van de specifieke werkgevers hierbij, is echter essentieel. Dit is belangrijk zowel omdat veel werknemers lang in dienst zijn bij eenzelfde bedrijf en er dus vanuit een bedrijf een belangrijke relatie ontstaat in de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, maar ook omdat de competentieontwikkelingen uiteindelijk maatwerk zijn; afhankelijk van de strategische keuze die een organisatie maakt om relevant te blijven in de economie.

## 1.2 Deze opdracht

Tegen deze achtergrond is Technopolis Group door het Departement Werk & Sociale Economie (WSE) gevraagd om onderzoek te doen en advies te geven over de mogelijkheid om toekomstige competentienoden op bedrijfsniveau in kaart te brengen via een nieuw te ontwikkelen aanpak en deze te laten leiden tot daadwerkelijke actieplannen in die bedrijven. De studie is daarom vooral verkennend om te begrijpen wat de randvoorwaarden en kansen zijn voor een mogelijk te ontwikkelen aanpak. De opdracht heeft daarvoor een drietal hoofddoelen gesteld, namelijk het in kaart brengen van:

1. De vorm van de aanpak en lessen die van bestaande interventies kunnen worden geleerd
2. De doelgroep waar een te ontwikkelen aanpak op gericht dient te zijn
3. De verankering van de aanpak in bestaande activiteiten

De opdracht heeft niet als doel om de daadwerkelijke opzet van een mogelijke aanpak of 'tool' te ontwikkelen. Dit onderzoek dient wel als input om de verdere besluitvorming over een mogelijk te ontwikkelen aanpak te informeren.

## 1.3 Verantwoording van de aanpak

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een aanpak voorgesteld die de veranderingen die organisaties momenteel en de komende tijd ervaren, centraal zet. Deze veranderingen worden begrepen als strategische bedrijfskeuzes zoals uitbreiding of inkrimping van activiteiten, internationalisering, verduurzaming (energie-en grondstoffentransitie), digitalisering en/of het aanpassen van het innovatieprofiel van de organisatie. Met deze 'transities' als uitgangspunt zijn vervolgens de onderzoeksvragen onderzocht door middel van een literatuuranalyse, interviews en workshops. Het onderzoek heeft plaatsgevonden van augustus tot en met december 2019.

## 1.4 Leeswijzer

Dit rapport beschrijft achtereenvolgens de bevindingen van de hoofdvragen. In hoofdstuk 2 zijn de lessen van bestaande interventies omschreven en de richting die passend is bij deze opdracht geïdentificeerd. Hoofdstuk 3 presenteert de conclusies over de behoefte van de doelgroep voor een te ontwikkelen aanpak. Vervolgens geeft hoofdstuk 4 inzichten in de ruimte en manier voor mogelijke verankering van een te ontwikkelen aanpak. Op basis van deze inzichten presenteren we in hoofdstuk 5 de conclusies en aanbevelingen voor de aanpak. In bijlage A zijn de namen van de deelnemers aan workshops en interviews toegevoegd.

## 2 Welke aanpak is het meest geschikt?

---

Voor het identificeren van toekomstige competentienoden en werkgevers hierop voor te bereiden, zijn meerdere instrumenten mogelijk. De overwegingen die hierbij spelen zijn onder andere welke lessen er uit reeds bestaande interventies getrokken kunnen worden en op welke manier bedrijven het beste geholpen kunnen worden.

De onderzoeksvragen die hiervoor zijn gesteld zijn als volgt:

- Kunnen de principes van de VLAMT-methodiek effectief gebruikt worden voor dit onderzoek of moeten we op zoek naar een andere/meer specifieke aanpak?
- Leiden de VLAMT-studies tot onderzoeksresultaten die bedrijven concreet kunnen vertalen in een actieplan of zijn andere methodieken meer aangewezen?
- Krijgen we met deze methode een beter inzicht op de competenties in de onderneming en het intersectoraal karakter hiervan?
- Hoe kunnen we met de methodiek stimuleren dat ook buiten ondernemings- en sectorgrenzen wordt gedacht als een actieplan wordt uitgewerkt?
- Welke aanpak heeft voor welke ondernemingen het meeste effect?
- Is de aanpak anders voor kleine dan voor grote ondernemingen?
- Zijn er andere voorbeelden van dergelijke prognoses/oefeningen op ondernemingsniveau in binnen- of buitenland?

In dit hoofdstuk beantwoorden we deze onderzoeksvragen met de verzamelde literatuur en reacties vanuit de interviews. Allereerst gaat het hoofdstuk kort in op de geleerde lessen vanuit VLAMT en de SCOPE-studies die onder meerdere sectoren in Vlaanderen reeds zijn uitgevoerd. Vervolgens brengen we instrumenten uit andere Europese landen in kaart en gaan we nader in op de lessen die hieruit zijn te leren. Tot slot gaan we nader in op de manier waarop de aanpak voor ondernemingen effect kan hebben, namelijk door in te gaan op de economische transitie waarvoor zijn strategieën ontwikkelen en veranderingen doorvoeren.

### 2.1 De VLAMT en SCOPE-studies

Aandacht voor competentiegericht arbeidsmarktbeleid is in Vlaanderen niet nieuw. Al in 2010 zijn de eerste stappen gezet voor een *Vlaams Arbeidsmarktonderzoek voor de Toekomst (VLAMT)*. Het doel van dit onderzoek was om bij te dragen aan “gestructureerde en holistische benadering voor voorspellend arbeidsmarktonderzoek”.<sup>1</sup> Het betrof dan ook een samenwerking tussen WSE, SERV, VDAB, Syntra Vlaanderen en het Departement Onderwijs & Vorming. Het wordt beoogd dat de bevindingen uit het onderzoek gekoppeld zullen worden aan de ‘Competent’ database<sup>2</sup>, waarin beroepscompetentieprofielen worden bijgehouden.

Door middel van financiering uit het Europees Sociaal Fonds (ESF) is er een VLAMT-methodologie ontwikkeld en in 2013 en 2014 toegepast binnen 11 sectoren. De methodiek bestaat uit twee bouwstenen. De eerste is een kwantitatieve dataverzameling over beroepen en competenties. De tweede bouwsteen bestaat uit (kwalitatieve) ad-hoc uitvoeringen van diepteonderzoek naar toekomstige competentienoden.

Dit wordt gedaan in vier fases<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> Voorstelling van het product in VLAMT: een holistische benadering voor prospectief onderzoek naar arbeidsmarktbehoeften en competentienoden in Vlaanderen. <https://www.werk.be/sites/default/files/Holistische%20benadering%20VLAMT.pdf>

<sup>2</sup> <http://www.competent.be>

<sup>3</sup> Departement werk en sociale economie (2012), ‘Is je sector klaar voor de toekomst?’

1. **Voorbereiding:** in deze fase wordt besloten op welke manier het onderzoek opgezet wordt en wie het gaat opvolgen. Bij het maken van de aanpak en planning wordt rekening gehouden met de beschikbaarheid van tijd, budget, middelen en expertise. Ook wordt in deze fase een sectorspecifieke expertisecel samengesteld, waarbij gezocht wordt naar actoren die baat hebben bij de resultaten en nuttige expertise kunnen leveren.
2. **Vooronderzoek:** de toekomst van de sector en de bijbehorende competentienoden worden in deze fase verkend. Hiervoor kan een deskresearch of een verkennende workshop worden gebruikt.
3. **Analyse van toekomstige competentie- en opleidingsnoden:** op basis van bedrijfsbezoeken wordt nagegaan hoe de trends en ontwikkelingen in de sector tot veranderende competentie- en opleidingsnoden zullen leiden. Vervolgens wordt het opleidingsaanbod geanalyseerd om naast de toekomstige competentienoden te kunnen leggen. Hiermee kunnen mogelijke lacunes in beeld komen.
4. **Besluitvorming en informatieverspreiding:** met de expertisecel worden conclusies getrokken op basis van de eerdere stappen. Gezamenlijk wordt daarna een SMART (Specifiek, Meetbaar, Aanvaard, Realistisch, Tijdgebonden) actieplan opgesteld en worden bevindingen in een eindrapport opgeschreven die wordt gecommuniceerd naar belanghebbenden.

Van november 2017 tot maart 2019 werden er in Vlaanderen eveneens elf *Strategische Competentieprognoses voor erkende organisaties* (SCOPE) uitgevoerd met behulp van ESF - financiering. De ontwikkelde VLAMT-methodiek werd getest onder 11 clusters (i.e. de speerpuntclusters, innovatieve bedrijfsnetwerken en strategische onderzoekscentra).

#### 2.1.1 Resultaten VLAMT- en SCOPE-studies

Uit de studies waarin de VLAMT-methodiek is toegepast komen zowel algemene organisatorische verwachtingen als specifieke vraagstukken rondom competentienoden naar voren. Hieruit blijkt dat de technologische ontwikkelingen, economische druk en maatschappelijke vraagstukken invloed hebben op organisaties om veranderingen door te voeren en deze een doorwerking hebben op de blik van werkgevers op de nood voor competenties.

Zo bleek dat in alle sectoren veranderingen in competentienoden verwacht werden, deels veroorzaakt door de snelheid waarmee technologie evolueert. Een aantal ontwikkelingen komen in veel van de studies terug. Zo worden in veel sectoren taken afwisselender: veel routinematig werk wordt meer door machines en computers gedaan, waarbij medewerkers zich meer richten op uitzonderlijke gevallen en het oplossen van problemen. Taken worden ook moeilijker: pure uitvoerende functies worden minder en er wordt van steeds meer medewerkers zelfstandigheid en creativiteit verwacht. Ook verwachten klanten een steeds snellere service en hogere kwaliteit, wat de druk op de werkvloer opvoert. Ten slotte worden verwachtingen van managers en teamleiders ten aanzien van human resource management hoger, waarbij communicatie en coaching van medewerkers een grote rol gaat spelen.

Vanuit de studies kwam tevens naar voren dat met voorzichtigheid naar de verwachte toekomstige competentienoden gekeken moet worden, aangezien niet te voorspellen is welke innovaties echt zullen doorbreken. Wel komen er een aantal generieke competentienoden naar voren over de sectoren heen: leervaardigheid en leergierigheid, flexibiliteit, analytisch denkvermogen, concentratie en nauwkeurigheid. Permanente bijscholing en zelfontwikkeling zijn in toenemende mate van belang.

Uit de bevragingen blijkt dat de VLAMT en SCOPE-studies ervoor gezorgd hebben dat de deelnemende bedrijven beseft kregen van de ontwikkelingen die er spelen en het feit dat dit impact kan hebben op hun personeel. Deze gedachteoefening werd dan ook als waardevol gezien. De resultaten van de studie (lijsten met competenties) bleken echter lastig te vertalen naar concrete acties op het bedrijfsniveau. Wat hierbij meespeelt is dat er grote verschillen zijn tussen bedrijven, zoals grootte, focus en manier van werken en uiteindelijk het moment en de manier waarop ze strategische keuzes maken over de doorvoering van innovaties en de richting die de organisatie kiest voor de toekomst. Daarnaast hebben de bedrijven behoefte aan praktische handvaten om mee aan de slag te kunnen. Uit interviews bleek dat



het feit dat de studies stopten bij een lijst met competenties en dat het jargon van de studies niet direct aansloot bij die van de bedrijven, resulteerde in weinig opvolging binnen bedrijven.

## 2.2 Lessen uit het buitenland

Voor inspiratie is er tevens gekeken naar voorbeelden in Europa. Op Europees niveau wordt immers ook aandacht besteed aan veranderingen in competenties en het in kaart brengen van deze veranderingen. Daar waar lessen te leren zijn uit andere Europese landen die reeds acties voor bedrijven zijn gestart kunnen deze worden meegenomen in de ontwikkelingen van een aanpak voor Vlaanderen.

In deze zoektocht zijn een aantal belangrijke bevindingen naar voren gekomen. Allereerst dat de gedachte om vanuit en met de bedrijven te redeneren naar toekomstige competentiebehoeften relatief nieuw is. Veel van de bestaande initiatieven richten zich namelijk op:

- Levens lang leren en de werknemer als individu;
- De veranderingen van competenties vanuit een sectoraal perspectief;
- Op het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt;
- Algemene ondersteuning bij een bedrijfsstrategie om een transitie te doorstaan

De specifieke combinatie van competenties op bedrijfsniveau is dus relatief nieuw. Figuur 1 weergeeft een overzicht van Europese voorbeelden die hiervoor zijn geïdentificeerd.

Uit de deskstudie blijkt dat de meeste en concrete interventies rondom vaardigheden zich richten op het verzorgen van de mogelijkheid voor werknemers om ‘van werk naar werk’ te kunnen doorstromen indien zij niet meer passen binnen het werk van hun huidige werkgever. Zowel op Europees niveau als op nationaal en regionaal niveau worden verschillende interventies geboden, met name onder het concept van ‘levens lang leren’. Instrumenten op dit niveau bestaan al jaren en zijn vaak ook al geëvalueerd. Echter, deze interventies werken voornamelijk vanuit de kennis, kunde en toekomst van de individu waarin de behoefte van de ondernemer alleen wordt meegenomen wanneer deze direct invloed heeft op de behoefte van de individu. De lessen uit deze interventies zijn dus beperkt relevant voor ondernemers.

Op sectoraal en clusterniveau zijn er naast de VLAMT-methodiek tevens meerdere interventies gevonden. Met name in landen waar sectorale organisaties historisch sterk georganiseerd zijn (zoals Duitsland, Zweden, Nederland en Frankrijk) en betrokken zijn in bredere systeemveranderingen, wordt ook aandacht besteed aan de veranderingen in de arbeidsmarkt die binnen een sector relevant zijn. Ook op Europees niveau wordt sectorale samenwerkingen gefaciliteerd onder de vlag van ‘blueprints for sectoral cooperation’. Deze interventies dienen het belang van ondernemers, maar zijn vaak niet direct gericht op de ondernemers. De interventies zijn vaker gericht op het tot stand brengen en onderhouden van afspraken met spelers die voor meerdere ondernemers in de sector/cluster van belang zijn zoals onderwijsinstellingen, vakbonden, overheden en verzekeringsmaatschappijen en op de individuen die werkzaam zijn binnen de sector. Veelal gaan deze instrumenten over het verbeteren van sectorspecifieke arbeidsmarkt vraagstukken waarbij competentienoden en daarbij behorende trainingen wel onderdeel kunnen zijn. Tijdens de interviews kwam naar voren dat deze rol en samenwerking zeer gewaardeerd wordt. Het ligt daarom ook voor de hand om sectorale en clusterorganisaties te betrekken bij een te ontwikkelen aanpak, bijvoorbeeld om te zorgen dat er een link is met activiteiten op het cluster/sector niveau. Echter, kwam ook sterk naar voren uit de interviews en deskstudie dat het moment waarop bedrijven daadwerkelijk actie ondernemen veel verschilt en dat dus de aanpak op dat moment moet inspelen. In hoofdstuk vier wordt nader in gegaan op de verschillende manieren wanneer een cluster/sector organisatie bij kan dragen aan een te ontwikkelen aanpak.

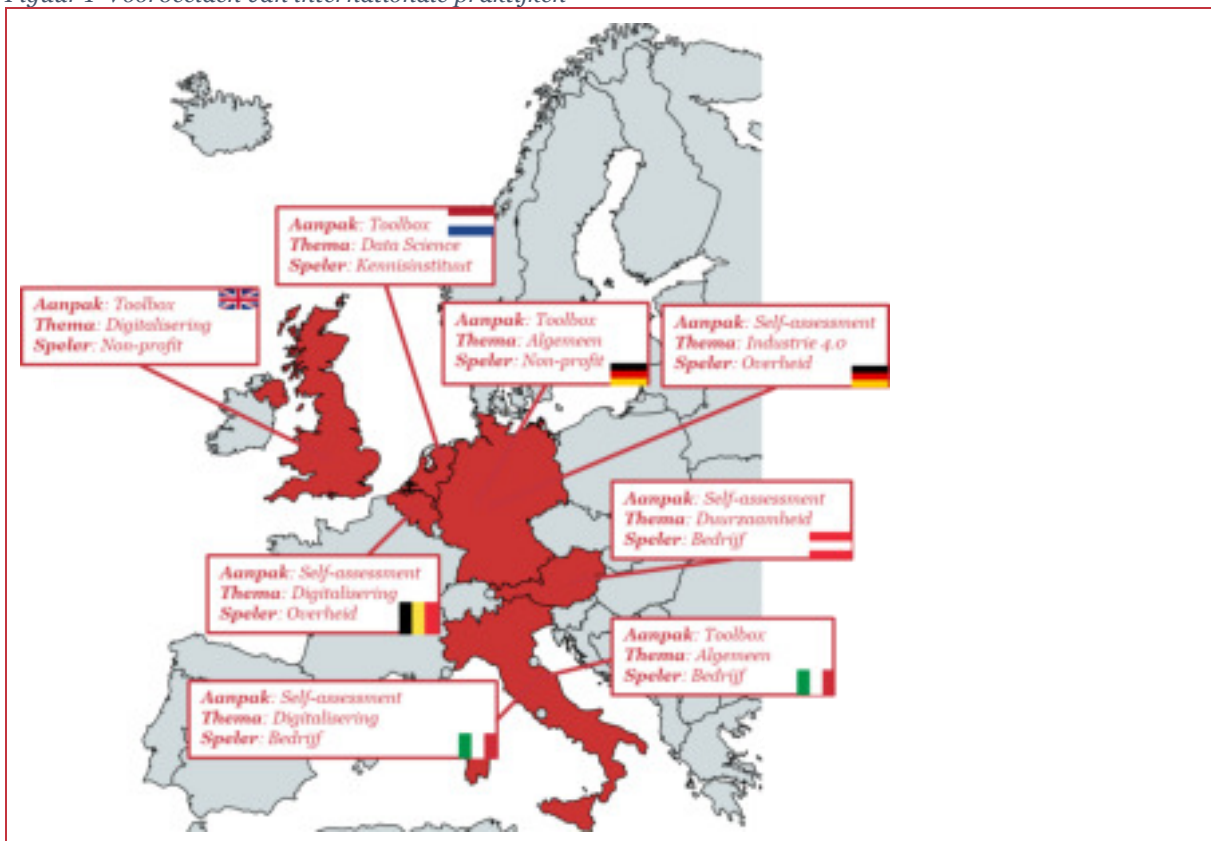
Deze sectorale en cluster organisaties dragen ook bij aan de ontwikkelingen rondom de verbeterde aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. Zo is in Nederland bijvoorbeeld een samenwerking tot stand gekomen waarin alle zogenoemde ‘topsectoren’ gezamenlijk werken aan het opzetten van 100 nieuwe ‘learning communities’ waarin sneller en beter ingespeeld kan worden op de veranderingen in

de arbeidsmarkt.<sup>4</sup> Ook in andere Europese landen zoals Duitsland en Oostenrijk zijn er structurele samenwerkingen om de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt te versterken. In verschillende landen, zijn bijvoorbeeld ‘Centres of Expertises of voor de maakindustrie ‘factories of the future’ opgezet om de samenwerking tussen de behoefte van bedrijven en leerlingen dicht bij elkaar te brengen. Deze interventies zijn zeker belangrijk voor de arbeidsmarkt van de toekomst en ook voor het dicht bij brengen van de behoefte van de ondernemer bij het onderwijs. Echter, gaan deze interventies met name om (mogelijke) nieuwe werknemers en in mindere mate om de werknemers in dienst.

Bedrijven worden ook direct ondersteund wanneer zij zich richten op technologische (bijvoorbeeld robotisering) en organisatorische (zoals ‘workplace innovation’) transitie. Ondersteuning hiervoor gaat met name over de bedrijfsstrategie (bijvoorbeeld via een zelf-check of guideline). In enkele gevallen worden deze ook verbonden met adviezen over de veranderingen in werk, maar zelden zijn zij instrumenten die competenties in kaart brengen en daar een logisch actieplan uit laten volgen.

De redenering om juist vanuit de behoefte van het bedrijf en het behouden van personeel de interventie te plegen is dus een relatief nieuw concept. Tot nu toe komen de meest relevante voorbeelden voor deze opdracht uit Duitsland en met name het RKW competentiecentrum en de interventie ‘INQA’ (staat voor ‘Initiative neue Qualität der Arbeit’), specifiek gericht op industrie 4.0. Gezien de veranderingen die zijn doorgevoerd op het gebied van industrie 4.0 is het niet verassend dat juist hier een aantal relevante voorbeelden zijn gevonden. Een ander relevant voorbeeld komt niet vanuit bedrijven maar vanuit onderwijsinstellingen, namelijk het Europese HEInnovate, waarmee men door middel van een innovatiescan kan toetsen waar de uitdagingen zijn in de organisatie en hoe het personeel hierin betrokken is. De volgende bladzijdes weergeven beknopt inzichten in deze interventies.

*Figuur 1 Voorbeelden van internationale praktijken*



Technopolis Group, 2019

<sup>4</sup> <https://wijzinkatapult.nl/files/downloads/Docs%20bij%20berichten/Topsectoren%20Roadmap.pdf>

Tabel 1 Doelgroep waar de internationale praktijken zich op richten

Initiatief	Land	Doelgroep		
		Individu	KMO	Grootbedrijf
Digital Duel	België	✓		
RKW Competence Centre	Duitsland		✓	
Zukunftscheck für KMU	Duitsland		✓	
Digital IQ	Italië	✓	✓	✓
Skill Itinere	Italië		✓	✓
MKB Datalab	Nederland		✓	
Sustainability check	Oostenrijk		✓	✓
Be the Business	Verenigd Koninkrijk		✓	✓
Heinnovate	EU			
Workplace innovation	EU		✓	
Blueprints for sectoral cooperation	EU		✓	✓
Skills audit	EU	✓		

Bron: Technopolis BV 2019

- **Duitsland – RKW Competence Centre.** Het RKW-competentiecentrum is een non-profit organisatie dat een online platform biedt voor experts die met en voor middelgrote ondernemingen werken. Het platform richt zich op uitdagingen voor de toekomst en bevat ook een uitgebreide toolbox. Deze bevat onder andere documenten voor het doen van een trendanalyse en kerncompetentie analyse, een checklist omtrent ondersteuning voor nieuwe werknemers, strategisch training management, een competentie matrix, en meer.
- **Duitsland – Initiative neue Qualität der Arbeit (INQA).** INQA is in 2003 gestart als initiatief vanuit het Duitse Ministerie voor Onderwijs en Onderzoek en verbindt verschillende lagen van overheden, onderwijs en bedrijven. Daarnaast biedt het brede ondersteuning aan alle typen bedrijven met meerdere instrumenten. Een voorbeeld is het zelfbeoordelingsinstrument *Zukunfts-Check für KMU* specifiek voor industrie 4.0. Het instrument richt zich op klein en middelgrote bedrijven en biedt inzichten in de benodigde procesveranderingen. Vervolgens werkt het door naar de benodigde technologie binnen een bedrijf, veranderingen in planning en ook competentieverkenningen, eindigend met een actieplan. Het geheel is gratis en online toegankelijk, maar ook offline beschikbaar.

Figuur 2 Voorbeeld Zukunfts-Check für KMU

Bron: inqa.de

- België – Digital Duel.** Het Digital Duel is een gratis online test die in 2018 gelanceerd is door de Federale Overheidsdienst Economie voor professionals en burgers om hun digitale leeftijd te berekenen. De speler van het spel ontdekt de vaardigheden die vandaag de dag nuttig zijn om te hebben, inclusief het internet, digitale sociale netwerken, het gebruik van tablets en telefoons. De test is gebaseerd op het Europass European Skills Passport. Er is ook een tabel te downloaden waarin de digitale vaardigheden per type gebruiker (de basisgebruiker, onafhankelijke gebruiker en vaardige gebruiker) inzichtelijk worden gemaakt. Na afronding van de test worden deelnemers doorverwezen naar opleidingen in digitale vaardigheden in België.

Figuur 3: Digitale Vaardigheden Digital Duel

	BASISGEBRUIKER	ONAFHANKELIJKE GEBRUIKER	VAARDIGE GEBRUIKER
<b>Informatieverwerking</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan met behulp van een elektronische online informatie opzoeken.</li> <li>Ik weet dat niet alle online informatie betrouwbaar is.</li> <li>Ik kan bestanden of inhoud (zoals teksten, afbeeldingen, muziek, video's, e-mailberichten) bewerken of kopiëren en elektronisch verspreiden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan eenvoudige elektronische gebuiken om informatie te vinden.</li> <li>Ik gebruik eenvoudige filters bij het zoeken (zoals ik kan zoeken naar alleen afbeeldingen, video's of presentaties).</li> <li>Ik vergelijk verschillende bronnen om de betrouwbaarheid van de gevonden informatie te beoordelen.</li> <li>Ik organiseer de gevonden informatie op een gestructureerde manier in documenten en folders, om deze makkelijk terug te kunnen vinden. Ik maak back-ups van belangrijke informatie of bestanden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan geavanceerde zoekstrategieën gebruiken (zoals zoekopdrachten gebruiken) om betrouwbare informatie op te zoeken te vinden.</li> <li>Ik kan vertaalde (zoals AI) gebruiken om op de hoogte te blijven van voor mij relevante inhoud.</li> <li>Ik kan gebruikmaken van een versie van controleren de validiteit en geloofwaardigheid van informatie bronnen. Ik kan me bewust van nieuwe zoekstrategieën maken het zoeken van informatie efficiënter/preciezer maken.</li> <li>Ik kan op internet gevonden informatie in verschillende formaten opslaan. Ik kan cloudopslagdiensten gebruiken.</li> </ul>
<b>Communicatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan communiceren met anderen met behulp van een mobiele telefoon, video over IP (zoals Skype), e-mail of chat - gebruik maken van basisfuncties (zoals tekstberichten, sms, verspreiden of ontvangen van e-mails, videochatting).</li> <li>Ik kan bestanden en content delen met andere gebruikers.</li> <li>Ik weet van digitale technologie-innovatie is om bepaalde diensten te gebruiken (zoals het via social media bellen of videoberichten).</li> <li>Ik kan me bewust van de mogelijkheden van sociale netwerken en online samenwerking.</li> <li>Ik kan me ervan bewust zijn dat ik bepaalde omstandigheden (zoals het gebruik van digitale hulpmiddelen) (zoals het niet gebruiken van vertrouwelijk en/of anderszins wettelijk beschermd informatie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan meer geavanceerde functies van communicatiediensten gebruiken (zoals foto's over IP en videochatting).</li> <li>Ik kan online-toegevoegde programma's gebruiken en inhoudelijke bijdragen aan gedeelde documenten en bestanden die door anderen worden bijgewerkt.</li> <li>Ik kan sommige functies van onlinebestanden gebruiken (zoals de via internet bellen of videoberichten).</li> <li>Ik deel of geïnteracteer online door een andere (bijvoorbeeld via sociale netwerken of onlinegroepen).</li> <li>Ik kan bekend met de regels van onlinecommunicatie en privacy (zoals het "netiquette").</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik gebruik een breed spectrum van hulpmiddelen (zoals chat, sms, instant messaging, blogs, mailinglijst, sociale netwerken) voor onlinecommunicatie.</li> <li>Ik kan content maken en betalen met collaboratieve programma's (zoals elektronische agenda's, projectmanagementsystemen, onlinecollaboratie en onlinepresentaties).</li> <li>Ik weet zeker dat een onlinegroepen/organisatie en gebruik specifieke onlinebestanden (zoals publieke documenten, onlinebestanden, onlinebestanden). Ik kan geavanceerde functies van communicatiediensten gebruiken (zoals onlinecollaboratie, presentatie, presentatie).</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan met digitale hulpmiddelen digitale content in een andere vorm verspreiden (zoals tekst, audio, afbeeldingen, video's, e-mailberichten).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan complexe digitale content in verschillende formaten verspreiden (zoals tekst, audio, afbeeldingen, video's, e-mailberichten).</li> <li>Ik kan video en audio gebruiken om creatieve oplossingen of ideeën te verspreiden (zoals YouTube).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ik kan complexe multimediale content in verschillende formaten (zoals tekst, audio, afbeeldingen, video's, e-mailberichten) maken of verspreiden, gebruikmakend van verschillende digitale platformen, tools en omgevingen. Ik kan een mobiele telefoon met behulp van een</li> </ul>

- Nederland – MKB datalab.** Het MKB datalab is ontworpen door de Jeronimus Bosch Academy for Data Science (JADS) om organisaties te helpen gebruik te maken van data science. Er wordt samengewerkt met verschillende (maatschappelijke) partners om data wetenschap voor zoveel mogelijk organisaties bereikbaar te maken. Het datalab biedt twee tools aan: een Data Project Canvas en een Data Maturity Quickscan. De quickscan bestaat uit een online quiz voor ondernemers om te ontdekken hoe ver hun organisatie is op het gebied van data science. Hierbij wordt onder meer gevraagd naar vaardigheden van werknemers. Daarnaast kan de ondernemer met het data project canvas concrete en haalbare projecten op het gebied van Data Science identificeren. Er worden 12 vakken ingevuld in het canvas, waarmee duidelijk wordt waar kansen en uitdagingen liggen ten aanzien van het werken met data.
- Verenigd Koninkrijk – Be the business.** Be the business is een initiatief van de *Productivity Leading Group* in het VK met als doel om de productiviteit van de economie te verhogen. Het initiatief ondersteunt ondernemingen bij het verbeteren van hun operationele processen en commerciële prestaties door middel van een online platform. Het platform bevat twee onderdelen: een benchmarking en monitoring tool en een hub voor samenwerkingen. Ondernemers kunnen een gepersonaliseerd dashboard aanmaken en de digitale maturiteit, talent management, leiderschap en toekomstplanning van hun eigen organisatie meten. Daarmee is het mogelijk voor ondernemers om zich te meten met andere bedrijven in de regio, sector of van dezelfde grootte en om kansen en bedreigingen in kaart te brengen. Daarnaast hebben ondernemingen via de samenwerkingshub toegang tot webinars, casestudies en trainingen.<sup>5</sup>

<sup>5</sup> CMI (2017) Be the business launched to drive up British productivity. Retrieved from: <https://www.managers.org.uk/insights/news/2017/july/be-the-business-launched-to-drive-up-british-productivity>

Figuur 4: Voorbeeld benchmarking tool Be the Business



Bron: app.bethebusiness.com

- **Oostenrijk – Sustainability Check.** Het Oostenrijkse Terra Institute, een strategieconsultancy op het gebied van innovatie en duurzaamheid heeft een duurzaamheidscheck ontwikkeld voor bedrijven. De enquête bevat 37 stellingen om te bepalen hoe duurzaam en klaar voor de toekomst een bedrijf is in vier gebieden: 1) bedrijfsstrategie en missie, 2) producten en diensten, 3) bedrijfscultuur en leiderschap en 4) duurzaamheidsmanagement en rapportage. Op basis van de resultaten ontvangen bedrijven suggesties voor mogelijke nieuwe stappen op het gebied van duurzaamheid.
- **Italië – Digital IQ.** Digital IQ is een online self-assessment tool die aangeboden wordt door het Italiaanse Fastweb, een telecom provider. De test is opgezet in de vorm van een digitaal spel, waarbij de gebruiker door de ruimte reist en verschillende hemellichamen ontdekt. De gebruiker kan verschillende spellen spelen waarin zijn of haar digitale vaardigheden getest worden. Uiteindelijk ontvangt de gebruiker een ‘digitaal IQ’ gebaseerd op 5 gebieden: digitaal welzijn, veiligheid, het creëren van digitale content, communicatie en samenwerking en informatie. De test is ontwikkeld in samenwerking met onderzoekers, psychologen en psychometristen. Fastweb zelf heeft ook een eigen digitale academie waar men allerlei trainingen kan volgen op het gebied van digitale vaardigheden.

Figuur 5 Voorbeeld Digital IQ



Bron: digitaliq.it

- **Italië – Skill Itinere.** Het Italiaanse bedrijf SKILL dat gespecialiseerd is in het ondersteunen van bedrijven op het gebied van HR heeft een applicatie ontwikkeld speciaal voor organisaties om de prestaties van hun HR departement te evalueren en om processen omtrent het plannen en de ontwikkeling van onder andere personeelszaken, functie-roulering en trainingen te verbeteren. Onderdeel van de applicatie zijn onder andere: verschillende classificaties van functieprofielen, kaarten voor self-assessment, evaluatieformulieren en trainings- en ontwikkelingsplannen.
- **Europa – HEInnovate.** Heinnovate is een instrument door de Europese Commissie in samenwerking met de OECD en richt zich op hoger onderwijs instellingen die hun innovatiepotentieel willen verkennen. Het is een gratis instrument dat gebruikt kan worden door alle typen hoger onderwijs instellingen. Gebruikers van heinnovate doorlopen een proces met de stappen identificatie, prioritering en actieplanning, waarbij het zich richt op acht dimensies (bijv. leiderschap, ondernemerschapstraining, digitale transformatie, kennisuitwisseling, etc.). Daarnaast wordt de digitale tool verbonden met (zelf georganiseerde) workshops en worden er een trainingspakket aangeboden voor gebruikers met handleidingen, presentatiemateriaal, voorbeeld casestudies, etc. Ten slotte bevat heinnovate ook profielen en contactgegevens van experts.

Figuur 6 Heinnovate



Bron: <https://heinnovate.eu/en>

- **Europese Commissie – Workplace innovation.** De Europese Commissie richt zich op sociale innovaties op de werkplek en heeft onder meer een handleiding om *Workplace Innovation* in de praktijk te brengen, een kennisbank en een leer-netwerk opgestart. Door het netwerk zijn er verschillende regionale workshops georganiseerd. De kennisbank bevat casestudies, video's, artikelen en ander leermateriaal.
- **Europese Commissie – Blueprints for sectoral cooperation on skills.** Als onderdeel van de nieuwe skills agenda voor Europa is de Europese Commissie gestart met een blauwdruk voor sectorale samenwerking op het gebied van vaardigheden. Als onderdeel van de blauwdruk werken stakeholders (bedrijven, vakbonden, onderzoeksinstituten, onderwijs- en trainingsinstituten en overheidsinstanties) samen in sectorspecifieke partnerschappen, ook wel *sectoral skills alliances*, om samen strategieën te ontwikkelen en te implementeren die zich richten op *skills gaps* binnen de sectoren. Daarnaast promoten ze EU tools zoals het Europese kwalificatieraamwerk (EQF), Europese vaardigheden, competenties, kwalificaties en beroepen (ESCO) en Europass, gestandaardiseerde sjablonen voor documenten zoals een curriculum vitae.

- **Europese Commissie – Skills audit.**<sup>6</sup> De Europese Commissie heeft een studie uit laten voeren naar auditprocedures op het gebied van skills. De studie bestudeerde 41 initiatieven in 16 landen in Europa waarbij gekeken werd naar sectoren waarin de audit gedaan werd, verschillende aanpakken en doelgroepen. De initiatieven bleken zich met name te richten op individuen, waarbij personen bewust gemaakt worden van hun vaardigheden en competenties. De studie maakt onderscheid in vier typen initiatieven: oefeningen omtrent zelfontwikkeling, voor scholing en training, integratie op de arbeidsmarkt en voor talent management binnen bedrijven. Vaak wordt er gebruik gemaakt van een *self-assessment* die op individuele basis of onder begeleiding gedaan kan worden. De uitkomsten van de initiatieven zijn vaak een portfolio van vaardigheden en wanneer de oefening onder begeleiding gedaan is krijgt de deelnemer vaak persoonlijk advies over mogelijke toekomstige stappen.

Uit deze initiatieven zijn een aantal algemenere lessen te trekken die voor de te ontwikkelen aanpak van competentienoden in Vlaanderen van toepassing zijn. Deze lessen zijn:

- Bij het ontwikkelen van de instrumenten zijn bedrijven betrokken geweest om te zorgen dat het zo nuttig mogelijk gemaakt werd<sup>7</sup>;
- Bedrijven gaan uit zichzelf op zoek naar de instrumenten wanneer zij (de intentie hebben tot) strategische veranderingen, al dan niet door interne veranderingen of externe factoren (transities);
- Binnen de KMO komt het vaker voor dat de leidinggevenden geen ‘business’ achtergrond hebben en dus ondersteuningsbehoeften hebben op dit vlak en open staan voor dergelijke instrumenten;
- Bedrijven waarmee op conferenties en evenementen wordt gesproken, komen ook eerder langs voor advies/ benutten van de instrumenten;
- Bedrijven zijn wel bereid mee te betalen aan (delen van) een instrument (bijvoorbeeld een workshop), maar zodra het ‘te’ duur wordt, wordt het een obstakel en niet benut;
- Het meekrijgen van het management van het bedrijf is essentieel om te zorgen dat een instrument daadwerkelijk benut wordt;
- Voor het in kaart brengen van de benodigde competenties heeft het nut om het bedrijf ook een externe bevraging te laten doen (bijvoorbeeld onder klanten, partners in de waardeketen en lokale onderwijsinstellingen en/of overheden) om zo een blik van buiten mee te krijgen als input voor de identificatie van benodigde competenties<sup>8</sup>;
- Bedrijven leren van elkaar en bij sommige instrumenten wordt hierop ingezet door bedrijven met vergelijkbare ambities en uitdagingen aan elkaar te koppelen om gezamenlijk een actieplan uit te voeren;
- Bedrijven hebben meer moeite met het vrijmaken van personeel om een assessment om te zetten in een werkend actieplan en de tijd en middelen vrij te maken voor het uitvoeren van het actieplan;
- Om een actieplan toe te passen is het essentieel dat er een persoon wordt vrijgemaakt binnen het bedrijf die hiervoor verantwoordelijk wordt en daar de tijd en middelen voor krijgt om dit aan te jagen;
- Om een actieplan te laten ‘landen’ in de organisatie is het van belang dat het personeel vroegtijdig worden meegenomen in het proces;
- Het proces van een assessment tot uitgevoerd actieplan kan jaren duren; als het in opbrekbare stappen met mijlpalen wordt uitgevoerd heeft het meer kans van slagen zodat er ook ‘pauzes’ ingelast kunnen worden wanneer het personeel zich op andere dringende zaken moet richten, wel is het belangrijk dat er een overkoepelend ‘doel’ duidelijk is;

<sup>6</sup> <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=20580&langId=en>

<sup>7</sup> In het geval van het RKW in Duitsland betrekken ze gemiddeld 50 bedrijven bij het tot stand komen van een nieuw instrument gericht op bedrijven

<sup>8</sup> Dit is bijvoorbeeld standaard onderdeel van HEInnovate

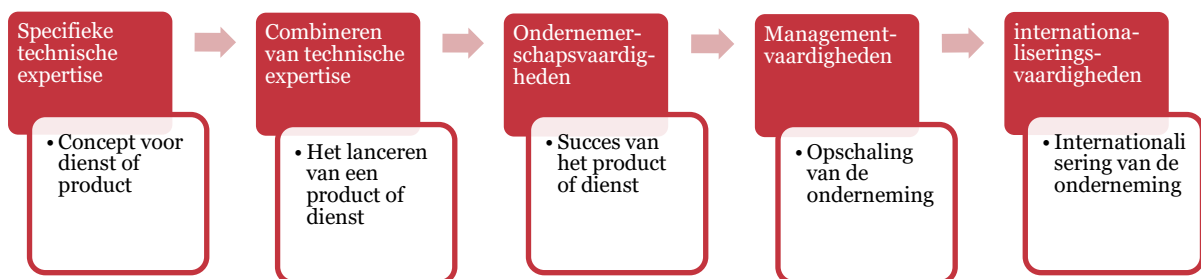


Deze lessen zijn in kaart gebracht door middel van interviews met betrokkenen van deze interventies.

### 2.3 De aanpak aansluiten bij transities

Vanuit onze ruime ervaring opgedaan in ondernemerschap en competenties in Europa kunnen wij **twee soorten transities** herkennen die een sterke impact hebben op de competenties van ondernemingen. Dit zijn generieke transities aan de hand van de levensfase van de onderneming en strategische transformaties aan de hand van impactvolle innovaties en trends.

**Generieke transities aan de hand van de levensfase** van de onderneming betreffen bepaalde omslagpunten die dusdanig impactvol zijn dat de manier waarop de organisatie functioneert nieuwe competenties behoeft:



Source: Technopolis 2019

- Het eerste impactvolle omslagpunt in de levensfase is voor veel ondernemingen de start van de onderneming waarbij van specifieke technische expertise en het combineren van technische expertise een product of dienst wordt gelanceerd. Dit omslagpunt zal hier niet worden geadresseerd omdat het onderzoek zich richt op bestaande ondernemingen.
- Het tweede impactvolle omslagpunt is het moment van “**opscaling**”. Dit is het moment waarop veel ondernemingen moeite hebben om flexibel te blijven aangezien interne processen dusdanig opschalen dat deze additionele structuren nodig hebben. Zaken zoals kennisdeling die eerst automatisch goed verliepen (iedereen werkt intensief samen met iedereen), lopen door opscaling ineens niet meer naar wens.
- Het derde omslagpunt is zodra de onderneming zich op nieuwe markten gaat begeven, ook wel “**internationalisering**” genaamd. Op dit moment zullen externe processen niet langer simpelweg opschalen zoals op de eigen markt. Nieuwe competenties moeten worden aangeboord om goed om te gaan met zaken zoals culturele verschillen, exportregelgeving en in sommige gevallen structurele samenwerking met een partner over de grens.

**Strategische transformaties aan de hand van impactvolle innovaties en trends** betreffen enerzijds de manier waarop sectorspecifieke innovaties worden opgenomen in het bedrijf en anderzijds technologische transformaties die door veel bedrijven uit verschillende sectoren worden doorgemaakt:

- De manier waarop bedrijven sectorspecifieke innovaties weten op te nemen geeft het **innovatieprofiel** van het bedrijf weer. Sommige bedrijven zijn effectief als innovatiekoploper binnen de sector en anderen als volgers van deze koplopers. Zodra het bedrijf haar strategie aanpast, van volger naar koploper of andersom, zal het ook sterk haar businessmodel moeten aanpassen.
- Er zijn in de huidige economie drie trends te identificeren waardoor de komende jaren veel ondernemingen een strategische transformatie zullen ondergaan, dit zijn:

- **Digitalisering en sleuteltechnologieën ('hoe je het doet')**: De opkomst van nieuwe technologieën en digitalisering<sup>9</sup> zorgt voor een verschuiving van banen en taken, waarbij routine activiteiten vervangen worden door technologie en waar nieuwe (en veranderde) functies ontstaan door innovatie, nieuwe processen en producten.<sup>1011</sup>
- **“Servitisation” ('hoe je het verkoopt')**: De zogenoemde ‘servitisation’ van producten is een proces waarbij maakbedrijven niet langer (alleen) een product aanbieden maar juist een dienst gaan vernemen door middel van het product.<sup>12</sup> Een goed voorbeeld is het verkopen van printers (waarvoor je in een keer betaald) versus het verkopen van ‘de mogelijkheid om te printen’ (waarbij je per maand betaald). Dit heeft een sterke impact op het bedrijfsmodel, de financiële huishouding, assetmanagement, etc. van een onderneming. Een ander bekend voorbeelden betreft de opkomst van onlineplatformdiensten.
- **De energie- & grondstoffentransitie ('hoe je het maakt')**: De aandacht voor klimaatverandering, onder meer het verduurzamen van opwekking, het aanleggen van smart grids en het stimuleren van een circulaire economie, wordt met de dag belangrijker voor organisaties. Deze trend is voor veel ondernemingen onvermijdelijk en kan de benodigde competenties sterk beïnvloeden.<sup>13</sup>

Een deel van deze transitie baseert zich op een vrijwillige keuze van de onderneming een ander deel zal echter vrijwel noodzakelijk zijn door druk uit de markt. Deze transitie bieden een raamwerk voor het ontwikkelen van de aanpak omdat ondernemers op strategisch niveau hier mee aan de slag gaan. Het moment dat zij besluiten de organisatie te veranderen door deze transitie, is een belangrijk moment om ook de toekomstige competentienood aan te kaarten. Een actieplan kan vervolgens gelinkt worden aan het strategische besluit van de organisatorische veranderingen.

## 2.4 Bevindingen over de mogelijke aanpak

Op basis van de interviews concluderen wij dat een dergelijke aanpak nog niet concreet bestaat in Vlaanderen, alhoewel bedrijven wel via verschillende wegen adviezen en ondersteuning krijgen voor HR-beleid waarin training van personeel ook aan de orde wordt gesteld. In de huidige praktijk blijkt men zich vooral te richten op de huidige stand van zaken en wordt het trainingsaanbod niet automatisch aangepast met een verandering van bedrijfsstrategie. Binnen trainingsplannen wordt dus minder georiënteerd en voorbereid op mogelijke veranderingen in benodigde competenties in de toekomst. Juist die combinatie van het verbinden van de bedrijfsstrategie waarin werkprocessen veranderen en de benodigde competenties hiervoor biedt een logisch aanknopingspunt voor de te ontwikkelen aanpak.

Daarnaast hebben we gekeken naar de toepasbaarheid van de VLAMT-methodiek voor het bedrijfsniveau en zijn we tot de conclusie gekomen dat deze mogelijk benut zou kunnen worden, mits enige aanpassingen worden gedaan. De manier waarop de methodiek tot dusver is toegepast is namelijk zeer generiek waardoor de resultaten logischerwijze te veel de relaties ver van de ondernemers bedekken; met name de manier waarop onderwijs beter zou moeten en kunnen aansluiten bij de behoefte van de bedrijven. Alhoewel dergelijke conclusies en mogelijke vervolgtacties ook belangrijk zijn voor bedrijven, neemt dit de kans weg om specifiek op de rol van het bedrijf zelf in te zoomen. Daarnaast bedekken de conclusies vanuit de VLAMT-studies over de toekomstcompetenties met name algemene en zachte vaardigheden die sterk gelinkt zijn aan sociale innovatie zoals leervaardigheid en leergierigheid, flexibiliteit, analytisch denkvermogen, concentratie en nauwkeurigheid. Permanente bijscholing en zelfontwikkeling zijn ook in toenemende mate van belang volgens deze studies.

Naast de reacties vanuit de eerste stuurgroepbijeenkomst, bevestigen ook de interviews dat er, naast competentieontwikkeling en groei ook behoefte is aan een aanpak die oog heeft voor mogelijke krimp

<sup>9</sup> Denk aan artificiële intelligentie (AI), virtual reality (VR), Internet of Things (IoT), 3D printen en blockchain.

<sup>10</sup> Europese Commissie (2019) Supporting specialised skills: Big Data, Internet of Things and Cybersecurity for SMEs

<sup>11</sup> Eurofound (2018) Game changing technologies: Exploring the impact on production processes and work

<sup>12</sup> Europese Commissie (2018) Study on the potential of servitisation and other forms of product-service provision for EU SMEs

<sup>13</sup> Technopolis (2016) Kwalitatieve impact van het energieakkoord op werkgelegenheid

van het werknemersbestand door doorvoering van nieuwe technologie. Ook ligt er een duidelijk verzoek om met de aanpak bedrijven te helpen voorkomen een bestaande groep werknemers te moeten ontslaan en deze vervolgens een paar maanden later weer te vervangen. Verbinden van de aanpak aan transitie in de economie is daarom een logische inbedding.

Vlaanderen zal deels moeten pionieren. Er is nog weinig bekend over de effectiviteit en efficiency van reeds bestaande aanpakken. Wel zien we een overduidelijke aansluiting voor een dergelijke aanpak bij de strategische overwegingen die werkgevers maken over wanneer en hoe zij om dienen te gaan met transitie in de economie. Door een aanpak voor toekomstige competentienoden te koppelen aan de strategische beslissingen rondom deze transitie, heeft de aanpak een logische aansluiting bij investeringen en veranderingen in de organisatie.

### 3 Bij welke doelgroep ligt de grootste behoefte?

---

In het project is onderzocht wat de meest geschikte doelgroep is voor een mogelijke interventie. De onderzoeksvragen die hiervoor zijn gesteld zijn als volgt:

- Bij welke bedrijven heeft een dergelijke oefening van het in kaart brengen van toekomstige competentienoden het meest impact?
- Is er een verschil vast te stellen tussen bedrijven die al een competentiebeleid hebben en bedrijven die daar juist mee van start gaan of helemaal geen competentiebeleid hebben?
- Ervaren bedrijven de nood aan een dergelijke oefening en zo ja, wanneer en zo nee waarom niet?
- Wie moet er binnen een onderneming bereikt worden om het meest effect te hebben?

In dit hoofdstuk beantwoorden we deze onderzoeksvragen met verzamelde literatuur en reacties vanuit de interviews. Hierbij blijkt dat, om grip te krijgen op de doelgroep van een mogelijke werkwijze voor het in kaart brengen van toekomstige competentienoden op ondernemingsniveau, het belangrijk is om het besluitvormingsproces van bedrijven beter te begrijpen. Toekomstige competentienoden die te maken hebben met het oppakken van transitiebetreffende immers strategische keuzes. Literatuur wijst echter uit dat bedrijven niet altijd strategisch afgewogen keuzes maken.

#### 3.1 Bedrijfsoverwegingen voor competentiebeleid

Belangrijke aspecten die bijdragen aan het ontwikkelen van competentiebeleid gericht op transitiebetreffende binnen bedrijven zijn het hebben van voldoende middelen en de mate waarin de mensen binnen het bedrijf kunnen en willen afwijken van de huidige manier van werken.

##### *Middelen*

In literatuur wordt vaak over middelen gesproken onder de term “*slack*”, een prominent schrijver over *slack* is Henrich R. Greve<sup>14</sup>. Het betreft hier zowel financieel als menselijk kapitaal. *Slack* wordt gezien als de middelen die het bedrijf te spenderen heeft op een manier die niet direct bij hoeft te dragen aan essentiële (dagelijkse) bedrijfsprocessen. Bedrijven met weinig *slack* moeten (vrijwel) alle middelen besteden om huidige bedrijfsprocessen op gang te houden, deze bedrijven typeren zich als bedrijven die pas strategisch gaan handelen zodra er problemen ontstaan. Bedrijven met veel *slack* hebben erg veel middelen te besteden, deze bedrijven typeren zich veelal door een brede verkenning van verschillende paden – in sommige gevallen kan dit leiden tot verlaagd strategisch gedrag omdat de urgentie hiervoor minder hoog is.

Voor deze casus omtrent competenties zijn er drie type middelen van belang, namelijk financiële middelen, managementcapaciteit en menselijk kapitaal, zoals weergegeven in Figuur 2. Bedrijven die vaak te weinig *slack* hebben zijn met name kleinere KMO bedrijven en startups, bij hen worden middelen primair ingezet om een gezonde *cashflow* te behouden. Het grootbedrijf heeft vaker meer *slack* omdat het afdelingen heeft met specifiek personeel en specifieke budgetlijnen, daarnaast kan het grootbedrijf makkelijker middelen bundelen.

Een groot verschil tussen het klein- en grootbedrijf is zichtbaar voor alternatieven tijdens het opstellen van een actieplan. Het kleinbedrijf kan namelijk moeilijker competenties van buitenaf aantrekken en zal dus sterker afhankelijk zijn van het huidige personeelsbestand, daarbij hebben de meeste medewerkers veelal een heel breed takenpakket met in veel gevallen een directeur die ook uitvoerend werk in zijn/haar portfolio heeft.

In veel gevallen combineert het grootbedrijf interne en externe strategieën. Het grootbedrijf kan makkelijker competenties van buitenaf aantrekken, niet alleen via beschikbare middelen voor het aannemen van nieuwe werknemers maar ook via de acquisitie van andere bedrijven. Daarbij is het trainingsbudget voor grote bedrijven sterker en zijn zij dus ook beter in staat nieuwe competenties via

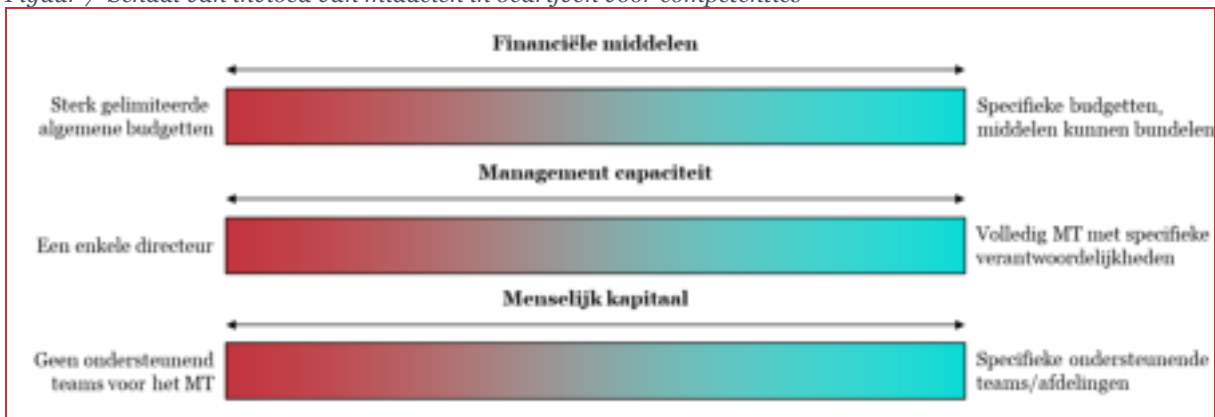
---

<sup>14</sup> Greve, H. R., (2003), “*A behavioral theory of R&D Expenditures and innovation: evidence from shipbuilding*”

eigen medewerkers te verkrijgen. Dit is bijvoorbeeld terug te zien in cijfers van Eurostat waarbij meer dan 50% van de werknemers van grote bedrijven in Europa training ontvangen waarbij dit bij het KMO tussen de 10 a 20% ligt.<sup>15</sup> Het grotere KMO heeft ook de mogelijkheid om zowel interne als externe strategieën te gebruiken, echter in het geval dat zij actief gebruik maken van acquisities is gebleken dat zij relatief minder inzetten op interne ontwikkeling.<sup>16</sup>

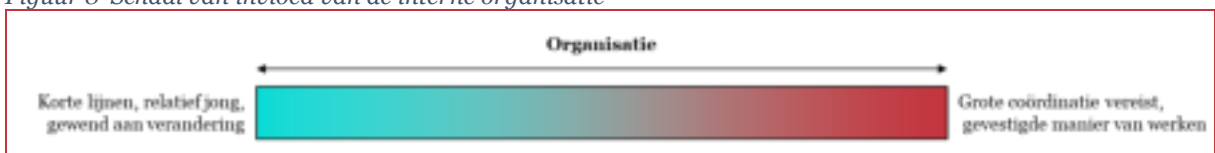
In relatie tot het grootbedrijf geven veel KMO bedrijven aan dat zij in het nadeel zijn, zo geven KMO bedrijven uit het VK in een onderzoek aan dat het grootbedrijf beter gepositioneerd is om talent aan te trekken, zij de middelen hebben om over de lange termijn na te denken en ook meer strategisch advies kunnen inwinnen.<sup>12</sup> Dergelijke argumenten zijn ook terug gehoord gedurende de interviews van deze opdracht.

*Figuur 7 Schaal van invloed van middelen in bedrijven voor competenties*



Hoe deze middelen worden ingezet is tevens afhankelijk van de manier waarop bedrijven omgaan met verandermanagement. Deze blijkt afhankelijk van de omvang van het bedrijf en de interne flexibiliteit. Hoe groter het bedrijf hoe groter de coördinatie-inspanning die nodig is voor verandering. Daarnaast zullen bedrijven die al jaren op dezelfde manier werken meer moeite hebben om zich aan te passen dan bedrijven die relatief jong zijn of die zich vaker moeten aanpassen. Zie ook Figuur 3.

*Figuur 8 Schaal van invloed van de interne organisatie*



### Mensen

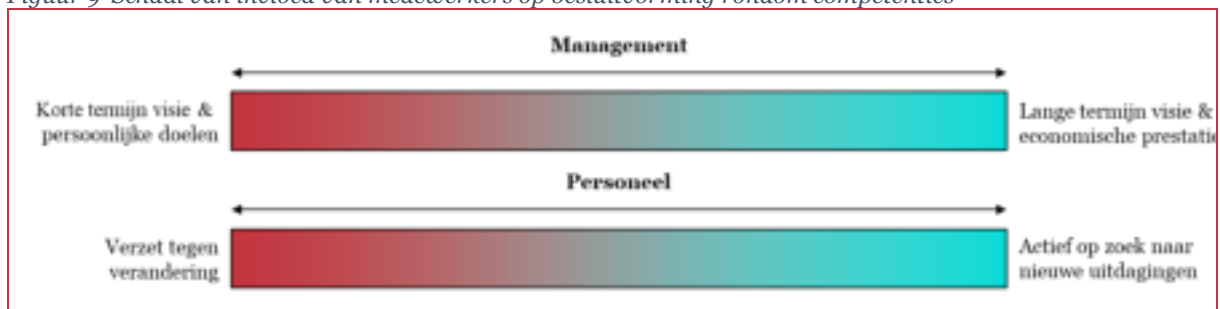
Een bedrijf wordt vaak als een entiteit omschreven, zoals eerder ook het besluitvormingsproces werd beschreven op het bedrijfsniveau. Echter bestaat een bedrijf uit mensen met een persoonlijkheid. De eigenschappen van de mensen binnen een bedrijf kan een grote invloed hebben op het besluitvormingsproces, en dus ook op de manier waarop het competentievraagstuk worden opgepakt. Het belang van de menselijke invloed op de organisatie werd ook in de interviews sterk onderstreept als factor waarom en hoe bedrijven omgaan met transitie. In het kader van deze opdracht is het belangrijk om een verschil te maken tussen management (de beslissingsnemers) en personeel, zie ook Figuur 4.

<sup>15</sup> Eurostat, Enterprises that provide training to their persons employed by class size, 2016

<sup>16</sup> Veugelaers, R., Cassiman, B., (1999), "Make and buy in innovation strategies: evidence from Belgian manufacturing firms"

<sup>12</sup> Menzies, (2019), "Annual SME Benchmarking Report 2019/20 - Taking back market share - Get ready to compete"

Figuur 9 Schaal van invloed van medewerkers op besluitvorming rondom competenties



In termen van management wordt er vaak voor bedrijven aangenomen dat zij de economische prestatie van het bedrijf voorop hebben staan. Uit onderzoek blijkt echter dat dit bij het KMO niet altijd het geval is; zo spelen andere doelen zoals autonomie, persoonlijke tevredenheid en levensstijl soms een grotere rol.<sup>17</sup> Dit houdt in dat een redenering dat bedrijven zich wel aanpassen aan transitie omdat het economisch rendabel is, niet altijd standhoudt. Het blijkt eerder dat bedrijven niet snel afwijken van de huidige manier van werken omdat een andere manier van werken niet aansluit bij het gedachtegoed van het management.

Daarnaast spelen ook de eigenschappen van het management in op de manier waarop wordt omgegaan met aspecten zoals risico en extern en intern advies. In sommige gevallen kan het management van een KMO erg risicoavers zijn, bijvoorbeeld door een te kort aan ervaring en kennis, en kan het management terughoudend zijn met het voorleggen van strategische plannen aan het personeel of externe consultants.<sup>18</sup> Bij het grootbedrijf speelt dit minder omdat daar veelal een volwaardig managementteam aanwezig is en aandeelhouders betrokken moeten worden. Door deze opzet moet het bedrijf zich sterker richten op economische prestaties. De relatie tussen management en aandeelhouders kan echter ook zorgen dat sterker wordt gericht op kort termijn doelen wat lange termijn strategische beslissingen in de weg kan staan.<sup>19</sup>

Het personeel speelt ook een grote rol in het vraagstuk rondom competenties aangezien transitie in veel gevallen een grote impact kunnen hebben op het personeel. Daarbij speelt het personeel vaak een grote rol bij het absorberen van competenties en kunnen zij het management beïnvloeden. De motivatie van het personeel om een nieuwe uitdaging aan te gaan is dus belangrijk. Sommige werknemers zullen niet gemotiveerd zijn nieuwe werkzaamheden op te pakken en zich actief te ontwikkelen en in andere gevallen zal het personeel progressiever zijn dan het management. De mate waarin het personeel zelf ondernemend is wordt ook wel *intrapreneurship* genoemd. De mate van *intrapreneurship* is in Vlaanderen, samen met de rest van noord Europa, relatief hoog.<sup>20</sup>

### 3.2 De doelgroep en mogelijke impact

De doelgroep van een mogelijke werkwijze voor het in kaart brengen van toekomstige competentienoden op ondernemingsniveau hangt af van veel verschillende aspecten. Zo zal een kleinbedrijf minder capaciteit hebben om tijd vrij te maken voor visievorming<sup>21</sup>. Grootbedrijven zullen in sommige gevallen gemakkelijker mensen laten gaan en om- of bijscholing van alle betrokken werknemers als minder noodzakelijk zien. Een goed voorbeeld hiervan is de reflectie van CEO's op omscholing en herscholing ten behoeve van het oplossen van het skills-gap voortkomend uit automatisering, zo geeft 94% van de CEO's uit Europa aan dat zij de oplossing in gelijke mate zullen zoeken in het aannemen van nieuw

<sup>17</sup> Wang, C., Walker, E.A., Redmond, J., (2014), "Explaining the lack of strategic planning in smes: the importance of owner motivation"

<sup>18</sup> Robinson, R.B., Pearce, J.A., (1984), "Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning"

<sup>19</sup> Narayanan, M. P., (1985), "Managerial Incentives for Short-term Results"

<sup>20</sup> GEM, World Economic Forum, (2016), "Europe's Hidden Entrepreneurs – Entrepreneurial Employee Activity and Competitiveness in Europe"

<sup>21</sup> Greve, H. R., (2003), "A behavioral theory of R&D Expenditures and innovation: evidence from shipbuilding"

personeel en het behouden van personeel.<sup>22</sup> Opmerkelijk daarbij is dat slechts 16%, van de in het onderzoek betrokken, CEO's aangeeft goed voorbereid te zijn om dit skills-gap op te pakken. Ook zullen bedrijven zich per transitie in een andere fase in het besluitvormingsproces bevinden. De impact van een oefening op bedrijven is verschillend per grootte en fase in het besluitvormingsproces (zie ook paragraaf 3.4). Het algemene beeld ziet er als volgt uit (voor een totaaloverzicht zie Tabel 2):

- Het gevestigde **kleinbedrijf**

Het kleinbedrijf, bestaande uit minder dan 50 werknemers, is een complexe doelgroep omdat zij in alle fasen van het besluitvormingsproces barrières (kunnen) ervaren. Veelal heeft het kleinbedrijf zeer minimale capaciteit binnen het management om tijd vrij te maken voor toekomstvisievorming en heeft daarbij veelal geen toegang tot ondersteunend personeel om zaken uit te zoeken. Financiële middelen voor uitbesteding en extern advies zijn binnen het bedrijf veelal ook niet beschikbaar.

Het gevestigde kleinbedrijf is in de regel gewend aan een bepaalde manier van werken die lastig is aan te passen wanneer het management en prominent personeel primair bestaat uit mensen die lang voor de organisaties werken. Hierdoor kan er weerstand zijn in alle stappen van besluitvorming. Omgekeerd kan een gemotiveerd persoon binnen het bedrijf snel een grote impact hebben. Vanuit deze zelfde kracht/valkuil van het kleinbedrijf, is het geen garantie dat strategische keuzes worden gemaakt vanuit economische redeneringen; persoonlijke motivatie en interesses van (met name) het management zijn vaak doorslaggevend.

Geaccepteerde implementatie kan binnen het klein bedrijf vaak snel doorgevoerd worden. Zodra het kleinbedrijf dus de noodzaak ziet tot verandering, is de mogelijke impact groot.

Een mogelijk te ontwikkelen interventie zal dus van toepassing kunnen zijn voor sommige, maar zeker niet alle kleinbedrijven. Motivaties van het management en het personeel spelen hierbij een belangrijke rol. Nadruk bij deze doelgroep zou dus moeten liggen op bedrijven waarbij het management en/of prominent personeel open staat voor de gedachte oefening. Daarbij zal verdere ondersteuning (mensen en middelen) nodig zijn om echt tot resultaten te komen.

- Het gevestigde **middelgrootbedrijf**

Het middelgrootbedrijf bestaat uit maximaal 250 werknemers en lijkt in veel opzichten op het kleinbedrijf, zij hebben echter doorgaans een groter managementteam en zullen vaker ondersteunend personeel hebben of kunnen vrijmaken. Financiële middelen voor uitbesteding en extern advies zijn binnen het bedrijf in veel gevallen toch nog erg beperkt.

Ook in het middelgroot bedrijf is er geen garantie dat een strategische keuze vanuit economische én HR-redenering wordt gemaakt. De persoonlijke meningen van het managementteam zijn nog altijd doorslaggevend. Weerstand kan ook bij het middelgrootbedrijf een rol spelen aangezien enkele kernpersonen vaak bepalend zijn binnen het besluitvormingsproces, maar in vergelijking met het kleinbedrijf zal toch sneller een meer afgewogen besluit worden genomen.

Het middelgrootbedrijf is een logische **primaire doelgroep** voor een mogelijke werkwijze. Niet alleen zijn zij gezamenlijk een belangrijke economische motor voor Vlaanderen, maar zij zijn ook praktisch gezien een doelgroep waarbij een aanpak grote meerwaarde kan genereren. Zij zijn niet vaak in staat vanuit zichzelf het vraagstuk op te pakken en in veel gevallen beschikken ze wel over de mogelijkheid om over te gaan op handelen. De mogelijke impact van een oefening is bij het middelgrootbedrijf groot, waarbij zowel een prognose als actieplan relatief snel toegepast kan worden. Gezien de grotere omvang van de organisatie vereist de implementatie van een mogelijke aanpak wel aandacht voor coördinatie. Ook is het belangrijk dat een aanpak voldoende flexibel wordt opgesteld om in veel verschillende soorten organisaties toegepast te kunnen worden.

---

<sup>22</sup> McKinsey&Company, (2018), "Retaining and reskilling workers in the age of automation"

## Het grootbedrijf

Het grootbedrijf bestaat uit meer dan 250 werknemers en is in veel opzichten het tegengestelde van het kleinbedrijf. Processen van grootbedrijven zijn vaak sterk gericht op economische doelstellingen, aangejaagd door aandeelhouders. Het besluitvormingsproces leunt ook eerder op gestelde procedures waardoor een verandering systematischer wordt aangepakt dan in kleinere bedrijven.

Ook zijn grootbedrijven in staat middelen vrij te maken voor het strategisch proces, daarbij beschikt het grootbedrijf vaak over specifieke afdelingen met eigen budgetlijnen, inclusief human resources, lijnmanagement etc. Het grootbedrijf zal het competentievraagstuk dus vaak zelf (kunnen) oppakken en/of zelf outsourcen. Desondanks, kan een constructieve dialoog met deze bedrijven waardevol zijn gezien de omvang van de uitdaging (zie start van deze paragraaf: weinig CEO's voelen zich goed voorbereid) en de veelal grote belangen (betreft veel werknemers).

Implementatie is vaak wel een uitdaging, met name omdat het grootbedrijf vaak bestaat uit verschillende afdelingen en er daarom sprake kan zijn van een 'multi-agent' probleem. Daarbij zijn er verschillende individuen die keuzes maken op basis van hun eigen portfolio, waardoor implementatie niet altijd leidt tot hetgeen vooraf voorzien. De impact van een oefening kan daarom wisselend zijn.

## Startups

Startups zijn over het algemeen jonge bedrijven waarbij in veel gevallen wordt gewerkt aan nieuwe concepten of bedrijfsmodellen die zijn verbonden met een hoog risiconiveau. Zij lijken in veel gevallen sterk op het kleinbedrijf maar hebben daarbij veelal nog grotere uitdagingen op het gebied van middelen.

Startups zijn doorgaans geen geschikte doelgroep voor een mogelijke werkwijze omdat zij zich primair richten op de business case van het nieuwe bedrijf. In veel gevallen zal de fase van ontwikkeling niet aansluiten op een confrontatie over de lange termijn, eerst moet het bedrijf geheel levensvatbaar worden.

## Scale-ups

Scale-ups zijn in contrast tot startups veel sterker gericht op de lange termijn. Zij bevinden zich per definitie in de groei transitie en zullen sterk geënt zijn op de toekomst. Sommige scale-ups zullen daarom al een duidelijke visie hebben op de competenties die zij nodig hebben voor de toekomst, waar andere scale-ups nog tekortschieten wat competenties betreft. Scale-ups zijn daarom slechts een doelgroep voor een mogelijke werkwijze wanneer de visie/strategie van het bedrijf op het gebied van competenties ontbreekt of tekortschiet.

Tabel 2 Overwegingen bij de doelgroep voor de aanpak

Factoren	Kleinbedrijf	Middelgroot-bedrijf	Grootbedrijf	Startup	Scale-up
Middelen	Nihil	Gelimiteerd	Goed	Nihil	Gelimiteerd
Strategie	Afhankelijk van directeur	Afhankelijk van managementteam	Aandeelhouders	Oprichter(s)	Oprichter(s) & investeerders
Invloed van personeel	Hoog	Variabel	Laag	Hoog	Hoog

Technopolis Group, 2019

### 3.2.1 Transities en transformaties en de behoefte van bedrijven

Zoals in de introductie en hoofdstuk 2 toegelicht, ondergaat de economie momenteel meerdere veranderingen, ofwel 'transities' die impact hebben op organisaties en vereisen dat er meer aandacht is voor een innovatieve arbeidsorganisatie, om- en bijscholing voor deze veranderingen.

De volgende figuur geeft verschillende transities weer die momenteel werkgevers uitdagen en veranderingen in competentieprofielen vereisen.



Figuur 10 Raamwerk voor cluster en sector overstijgende impactvolle transitie



Technopolis Group 2019

Uit de interviews en workshops blijkt dat over het algemeen de genoemde transitieën worden herkend en het toekomstig belang van de transitieën wordt ingezien. Ook wordt echter duidelijk dat het belang van de transitieën en de impact ervan op hun menselijk kapitaal door veel bedrijven (nog) wordt onderschat. Daarnaast zijn sommige bedrijven wel degelijk bezig met transitieën maar herkennen zij dit niet onder de gebruikelijk (beleids)noemers. Jargon is dus een aandachtspunt.

Van de verschillende transitieën wordt digitalisering door de meeste partijen als belangrijkste transitie gezien. Daarnaast wordt de energie- en grondstoffentransitie ook als belangrijk gezien, maar veel bedrijven geven aan hier al mee bezig te zijn. Opschaling en internationalisering is voor specifieke bedrijven van belang. Servitisation wordt als minder belangrijk herkend, maar is wel terug te zien onder andere noemers (pas dus op met jargon).

Verandering van het innovatieprofiel komt minder vaak voor gezien bedrijven niet snel overstappen van een 'innovatie volger' naar een 'innovatie leider'. In specifieke sectoren is krimp zichtbaar, maar deze is vaak in lijn met andere transitieën, zoals digitalisering en vormen van servitisation.

Ten slotte wordt sociale innovatie aangehaald in het kader van het personeel, zo zullen de huidige werkvormen zich moeten ontwikkelen om aantrekkelijk te blijven voor jonger personeel, in sommige gevallen zal de privé-werk balans, betrokkenheid/verantwoordelijkheid en boeiend werk belangrijker zijn dan het salaris. Mensen die binnen transitieën niet goed mee kunnen stromen veelal uit en zijn lastig te herplaatsen.

De onderschatting van deze transitieën kan op termijn leiden tot een competentiemismatch binnen ondernemingen. Strategische reflectie op deze transitieën is daarom nodig om proactief handelen in het kader van competenties aan te sporen.

### 3.3 Verschil tussen bedrijven met en zonder competentiebeleid

Belangrijke aspecten die bijdragen aan het ontwikkelen van een competentiebeleid gericht op transitieën binnen bedrijven, zijn het hebben van voldoende middelen en de mate waarin de mensen binnen het bedrijf kunnen en willen afwijken van de huidige manier van werken en dus ook de visie en inzichten op niveau van de onderneming zelf.

Hoewel de impact van het hebben van een competentiebeleid op KMO's het grootst zal zijn, blijkt uit interviews dat grotere bedrijven vaak meer overtuigd zijn van het belang van competentiebeleid. Daarnaast blijkt dat de term 'competentiebeleid' met name overheids- en onderwijs-gedreven is en in het bedrijfsleven niet vaak gebruikt wordt. Met name bij KMO's blijkt dat strategische beslissingen rondom competenties amper vastgelegd zijn in beleid. Daarnaast komt in verschillende interviews naar voren dat veel KMO's dan ook niet direct bezig zijn met competentiebeleid en dat sensibilisering bij KMO's belangrijk is. Daarvoor is persoonlijk contact vaak van belang.

### 3.4 Ervaren nood bij bedrijven

In het algemeen zal de meerwaarde van het in kaart brengen van toekomstige competentienoden afhangen van de daadwerkelijke meerwaarde van transities voor een bepaald bedrijf. Sommige transities zullen immers voor een bepaald bedrijf meer of minder relevant zijn dan andere transities. Daarnaast zal op het niveau van een bedrijf de perceptie over de transities een grote rol spelen, welke zal samenhangen met de kennis en ervaring omtrent de transities en de impact ervan op menselijk kapitaal.

Op basis van de ruime literatuur over het besluitvormingsproces van bedrijven<sup>23</sup> zijn er in het algemeen vier stappen te herkennen die bedrijven doorlopen:

#### 1. Ontdekken & erkennen

In deze stap wordt het bedrijf blootgesteld aan nieuwe kennis en wordt afgewogen of over het onderwerp meer informatie moet worden vergaard. Veelal worden bedrijven geprikkeld om zich te verdiepen als het een kans of bedreiging betreft.

#### 2. Verdiepen & reflecteren

In deze stap gaat het bedrijf zich in het onderwerp verdiepen en wordt gereflecteerd op de consequenties van de opgedane kennis. Het bedrijf weegt af of op de mogelijke kans ingespeeld kan worden of dat het een serieuze bedreiging betreft.

#### 3. Ontwerp

In deze stap wordt door het bedrijf een plan opgesteld om actief in te spelen op de kans of bedreiging. Tijdens deze stap worden vaak alternatieven afgewogen en worden de benodigde acties onder elkaar gezet. Vaak wordt aan het eind van deze stap het plan en/of de alternatieven voorgelegd aan de beslissingsnemers.

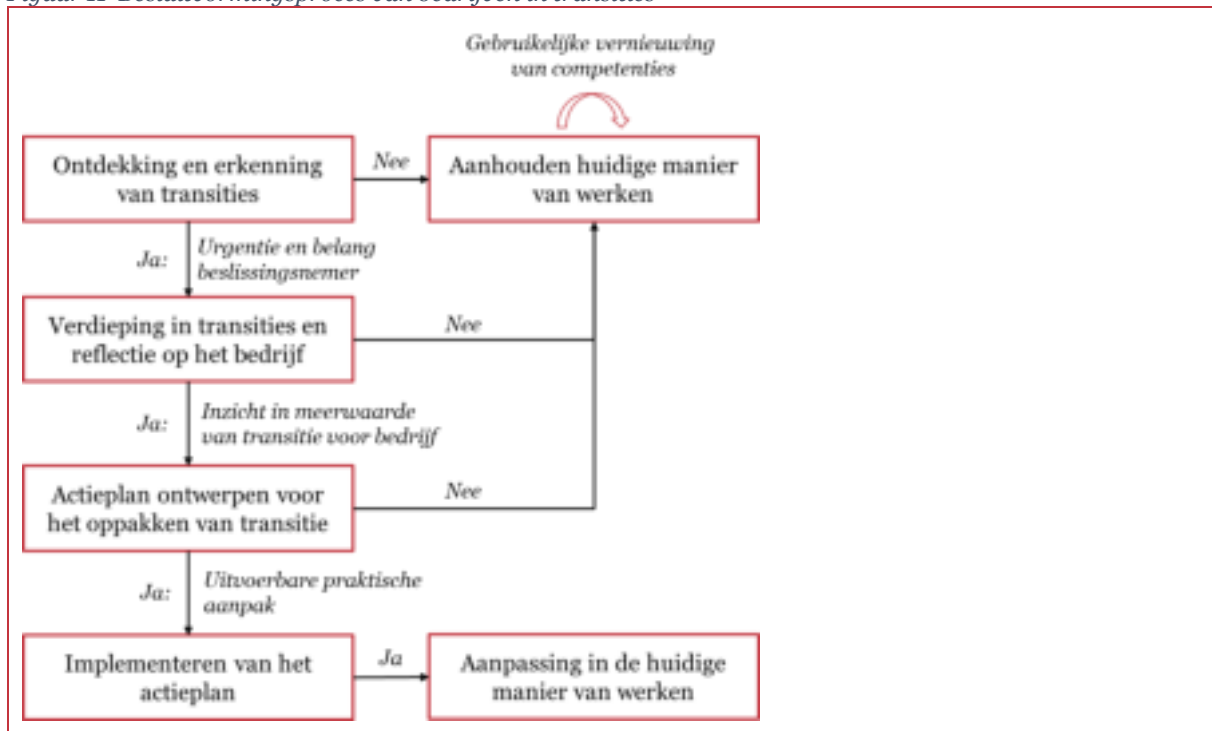
#### 4. Implementatie

Tijdens deze stap wordt het plan in uitvoering gebracht en worden middelen gecommiteerd. Tijdens de implementatie wordt bij grotere trajecten tussentijds gemonitord en geëvalueerd.

In Figuur 1 zijn deze vier stappen vertaald naar het besluitvormingsproces van bedrijven omtrent transities. De fase van het besluitvormingsproces van het bedrijf maakt uit voor de ervaren nood aan het in kaart brengen van toekomstige competentienoden. Een transitie loopt niet altijd volledig planmatig. Het kan zijn dat een stap teruggezet moet worden (bijv. wanneer blijkt dat er toch nog onvoldoende verdieping heeft plaatsgevonden om een actieplan op te stellen, of wanneer het actieplan niet concreet genoeg blijkt te zijn om te kunnen implementeren) of nog waarschijnlijker is dat het bedrijf, wanneer een stap niet naar behoefte uitgevoerd is, terugvalt in de huidige manier van werken. Sommige bedrijven zijn bijvoorbeeld reeds gecommiteerd aan een transitie en bevinden zich dus al snel in stap 2 (verdiepen & reflecteren) of stap 3 (actieplan opstellen).

<sup>23</sup> Zie bijvoorbeeld: Wang, C., Walker, E.A. & Redmond, J. (2007) Explaining the lack of strategic planning in SMEs: The importance of owner motivation; Ogarcă, R. (2010). Features of the decision-making in SMEs. Annals of the University of Craiova, Economic Sciences Series, 3; Docherty, P., & Nyhan, B. (Eds.). (2012). Human competence and business development: emerging patterns in European companies. Springer Science & Business Media.

Figuur 11 Besluitvormingsproces van bedrijven in transities



Technopolis Group, 2019

Het algemene beeld dat is ontstaan vanuit de gevoerde gesprekken is:

- Dat de aandacht van veel bedrijven (te) sterk is gericht op “*harde skills*”, het beeld heerst dat die harde skills kunnen worden aangeleerd en dat “zachte skills” en de pasvorm tussen werknemer en bedrijf eigenlijk op de lange termijn belangrijker zijn
- Dat er, met name bij KMOs, te weinig toekomstgericht over competenties wordt nagedacht. Dit is ook zichtbaar bij startups gezien die in de regel zeer beperkte middelen hebben. Scale-ups zijn daarentegen juist wel toekomstgericht omdat ze inzetten op lange termijn groei
- Dat niet bij alle bedrijven die wel een toekomstgerichte strategie hebben het element van competenties goed is doordacht
- Dat het gevestigde bedrijfsleven in veel gevallen sterk wil vasthouden aan de huidige manier van werken, dit is immers de bewezen manier van succes
- Dat grotere bedrijven vaak een meer strategischere kijk hebben op competenties, bij hen ligt het knelpunt eerder in de implementatie gezien de omvang van de bedrijven.
- Dat het competentievraagstuk vaak niet vanuit het bedrijfs perspectief wordt bekeken, zo wordt er snel gesproken over het aanbod vanuit kennisinstellingen (bijv. te weinig opleidingen die aansluiten bij de vraag van het bedrijf) en staat empowerment en intrapreneurship van personeel (architect zijn van zijn eigen carrière) en levens lang leren nog onvoldoende hoog op de agenda

Het blijkt dus dat bedrijven in Vlaanderen vaak aandacht leggen bij de uitvoering en dat strategische vraagstukken, waar toekomstige competentienoden onder vallen, niet dagelijks aan de orde komen. Wanneer er wel aan strategische vraagstukken worden gewerkt, wordt niet direct aan toekomstige competentienoden gedacht. Echter door hierop attent te worden gemaakt met extern advies, ondersteuning, assessments, of een workshop (zoals de voorbeelden in hoofdstuk 2 tonen), staan bedrijven hier wel degelijk open voor en blijkt deze achteraf vaak waardevol te zijn. Dit heeft alles te maken met de fase van het besluitvormingsproces waar het bedrijf zich in bevindt en de middelen die het heeft om te werken aan een strategisch competentiebeleid. Er zal dus goed gekeken moeten worden in

welke fase van het besluitvormingsproces het bedrijf zich bevindt en hoe een mogelijke aanpak hier het beste op kan aansluiten.

### 3.5 Bereik van de doelgroep

In paragraaf 3.2 zagen we al dat afhankelijk van de bedrijfsgrootte, er verschillende personen zijn binnen een organisatie die bereikt dienen te worden als het gaat om competentiebeleid. Zo zal dit bij een kleinbedrijf of een startup vaak in handen liggen van de eigenaar. Middelgrote bedrijven hebben vaak een Management Team, enkele kernpersonen die bepalend zijn binnen het besluitvormingsproces en waar meer afgewogen keuzes gemaakt worden. Tenslotte is het grootbedrijf georganiseerd in specifieke afdelingen met eigen budgetlijnen. Ook zal er vaak een HR-afdeling zijn die gaat over het bedrijfs-brede competentiebeleid. Ongeacht de omvang van de organisatie is het uiteindelijk ook van belang dat het personeel goed wordt geïnformeerd en begeleid<sup>24</sup> en dus ook als aparte doelgroep beschouwd kan worden. Zij zijn tenslotte de bron van het succes of falen van een te ontwikkelen aanpak.

Direct contact met bedrijven is essentieel voor een mogelijke werkvorm. Dat neemt niet weg dat er geen kansen zijn voor digitale methodes – maar dan wel in combinatie met direct op maat contact, waarbij het liefst ook gebruik wordt gemaakt van *peer-to-peer learning* aangezien er meer wordt aangenomen van andere bedrijven

### 3.6 Bevindingen over de doelgroep

Op basis van de getoetste bronnen, zijn wij ervan overtuigd geraakt dat een mogelijke aanpak wel degelijk nut heeft en dat er ook behoefte is onder verschillende, maar niet alle, bedrijven in Vlaanderen. Om bedrijven goed te kunnen ondersteunen is het van belang dat de vorm van de aanpak echt gericht kan worden op de bedrijfsspecifieke situatie.

Onze bevindingen duiden sterk aan dat met name het middelgrote bedrijf waar een besluit is genomen om verandering door te voeren op basis van een transitie een logische primaire doelgroep van een dergelijke aanpak is. De mogelijke impact van een dergelijke aanpak is bij deze doelgroep eveneens het hoogst. Om het middelgrote bedrijf te bereiken is persoonlijk contact vaak van belang.

Tegelijkertijd blijkt uit dit hoofdstuk dat alle soorten bedrijven baat bij een aanpak zouden kunnen hebben, maar dat het punt waarop zij hiervoor open staan sterk kan verschillen. Dus zal een aanpak het beste werken wanneer het op verschillende fases van een verandering in het bedrijf kan aanhaken. Hier gaat het volgende hoofdstuk in meer detail op in.

---

<sup>24</sup> Idea Consult (2019) Digitale Transformatie op bedrijfsniveau

## 4 Hoe de aanpak verankeren in beleid?

---

Het derde aspect dat tijdens dit project onderzocht is, is hoe een prognose op ondernemingsniveau het beste verankerd kan worden in het Vlaamse beleid. De onderzoeksvragen die hiervoor zijn gesteld zijn als volgt:

- Hoe passen we een prognose op ondernemingsniveau in, in lopend beleid?
- Zijn er nog bijkomende inspanningen of een meer specifiek beleid nodig?
- Kunnen we op basis van de resultaten op ondernemingsniveau een beleid uittekenen dat gericht is op de intersectorale noden en verschuivingen op de arbeidsmarkt?
- Hoe sensibiliseren we bedrijven tijdig om competentieprognoses te doen?
- Hoe stimuleren we bedrijven om naar aanleiding van de prognose tot actie te komen?
- Welke zijn hiervoor succesfactoren en eventuele ondersteuningsnoden van bedrijven?

In dit hoofdstuk beantwoorden we deze onderzoeksvragen met de verzamelde literatuur, reacties vanuit de interviews en de uitgevoerde workshops met vertegenwoordigers van verschillende overheidsinstellingen, -departementen en werkgevers- & werknemersorganisaties. We zijn hierbij tot de conclusie gekomen dat het competentievraagstuk zal moeten worden verbonden met het algemene bedrijvenbeleid door een *businesscase gerichte benadering*, het competentievraagstuk staat niet los van andere vraagstukken die komen kijken bij transities en zullen gezamenlijk benaderd moeten worden. Daarbij lijkt een samenwerking tussen de beleidsdomeinen Werk en Economie essentieel, waar nodig in afstemming met Onderwijs.

Dit hoofdstuk volgt de volgende structuur, in paragraaf 4.1 wordt de beleidscontext omschreven, in 4.2 gaan we in op de spelers in het veld, in 4.3 reflecteren we op de mogelijke ondersteuning voor het vraagstuk van transities en competenties, vervolgens wordt in 4.4 gereflecteerd op de reeds beschikbare ondersteuningsinitiatieven. Afsluitend wordt in 4.5 het belang van samenwerking onderstreept.

### 4.1 Vlaamse beleidscontext

#### 4.1.1 De toekomst van beleid op jobs en competenties

In het Vlaamse regeerakkoord 2014-2019 werd geconstateerd dat de Vlaamse arbeidsmarkt voor grote uitdagingen stond. Voor het gebied van werk en sociale economie stond bijvoorbeeld vermeld: “*De toenemende vergrijzing en economische transformaties vragen andere, soms nieuwe competenties.*” Er werd aangegeven dat een doorgedreven competentiebeleid in bedrijven noodzakelijk was, waarbij zowel werkgevers als werknemers een omslag in het klassieke denken (van baanzekerheid naar loopbaanzekerheid) moesten bewerkstellen. Het regeerakkoord stelde het doel van een werkzaamheidsgraad van 76% tegen 2020.

Ook in het nieuwe regeerakkoord<sup>25</sup> is er aandacht voor de arbeidsmarkt en competenties. Een sterke economie en arbeidsmarkt is een van de pijlers van het akkoord, waarbij de Vlaamse regering de ambitie uitspreekt om de werkzaamheidsgraad op te trekken naar 80%. Het feit dat werkzoekenden niet altijd over de juiste competenties beschikken wordt als een van de uitdagingen benoemd. De regering erkent ook de relatie tussen transities (“*ingrijpende transformaties*”) in relatie tot de economie en arbeidsmarkt:

*“Onze economie staat echter voor een periode van ingrijpende transformaties. De digitale revolutie, demografische shift, toenemende migratiestromen, mondialisering van de concurrentie... ze hebben een sterke impact op de arbeidsmarkt en leiden tot een structurele arbeidskrapte, competentiemismatch en*

---

<sup>25</sup> Regeerakkoord van de Vlaamse Regering 2019-2024: <https://www.vlaanderen.be/publicaties/regeerakkoord-van-de-vlaamse-regering-2019-2024>

*grote verschuivingen in verwachte jobinhoud en profielen.” – Regeerakkoord, Hoofdstuk 3, Werk en sociale economie – uitdagingen en visie, pagina 51.*

In de langetermijnvisie van Vlaanderen, Visie2050<sup>26</sup>, wordt er expliciet stilgestaan bij de transities die Vlaanderen de komende jaren zal doormaken. Zo wordt er aandacht besteed aan Industrie4.0, de circulaire economie en de energietransitie. Ook competenties spelen daarbij een belangrijke rol. Er wordt aangegeven dat de inhoud van veel banen zal gaan veranderen en dat de houdbaarheidsdatum van competenties de komende jaren flink ingekort zal worden.

#### 4.1.2 Noodzaak voor samenwerking binnen de beleidsdomeinen Werk, Onderwijs en Economie

Vanuit het perspectief van levenslang leren wordt in het nieuwe regeerakkoord de noodzaak voor samenwerking binnen de beleidsdomeinen Werk, Onderwijs en Economie onderstreept. Zo wordt er gewerkt aan een platform levenslang leren en wordt omschreven dat ambities en doelstellingen verder kunnen worden uitgewerkt vanuit een gezamenlijke visie. De ontwikkeling van een prognose op ondernemingsniveau vindt op het raakvlak tussen Werk en Economie plaats, waarbij samenwerking tussen deze beleidsdomeinen evident is. Deze inzet sluit daarom sterk aan bij het nieuwe regeerakkoord.

## 4.2 Spelers in het werkveld van de beleidsdomeinen Werk en Economie

### 4.2.1 Publieke organisaties voor jobs en competenties

In het huidige landschap vervullen de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding (VDAB) en Syntra Vlaanderen een prominente rol voor jobs en competenties. VDAB richt zich op werkzoekenden en werknemers en hun inschakeling op de arbeidsmarkt. VDAB helpt Vlaamse burgers om zelf hun loopbaan te ontwikkelen door het aanbieden van een jobsite met banen en online tools, het geven van opleidingen en het actief begeleiden van werkzoekenden. Ook het controleren van werkzoekenden valt onder hun takenpakket. Specifiek beheert VDAB samen met sociale partners de Competent-databank, die alle beroepen en competenties op de Vlaamse arbeidsmarkt bevat.

SYNTRA Vlaanderen richt zich specifiek op competentieontwikkeling in het kader van duaal leren en ondernemersvorming waarbij het veel op projectbasis werkt. Hiermee zet SYNTRA Vlaanderen zich in voor kwaliteitsvolle en duurzame werkplekken.

Voorziene acties uit het nieuwe regeerakkoord zijn het plaatsen van VDAB in een sterkere regisseursrol en het afschaffen van SYNTRA Vlaanderen. Bij het afschaffen van SYNTRA Vlaanderen zullen de taken m.b.t. ondernemersvorming worden ingekanteld in het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO), de taken m.b.t. werkplekregisseur duaal leren en leertijd worden ingekanteld bij VDAB en de toezichtsrol en het expertisecentrum innovatieve leerwegen bij het departement WSE. VDAB zal de sterkere regisseursrol invullen door een gepersonaliseerde en resultaatgerichte aanpak voor elke werkzoekende en elke werkgever. Daarbij wordt ingezet op competentieversterkende maatregelen en het competentiegericht uitschrijven en invullen van vacatures.

VDAB richt zich dus zowel op werkzoekenden/werknemers (het niveau van het individu) als op werkgevers (het niveau van de onderneming). VDAB handelt in het kader van competentienoden en transitie echter met name op het niveau van sectoren, zoals overleg met sectorale werkgeversorganisaties over overschotten en tekorten aan competenties.

### 4.2.2 (Publieke) organisaties voor bedrijven (en de werknemers in de bedrijven)

Organisaties in Vlaanderen die belangrijk zijn voor het ondersteunen van bedrijven zijn het Agentschap Innoveren en Ondernemen (VLAIO), sector- en clusterorganisaties, belangenverenigingen werkgevers- en werknemersorganisaties, private dienstverleners en organisaties voor specifieke domeinen zoals Flanders Investment & Trade (FIT) voor internationalisering. Een groot deel van deze organisaties werkt

<sup>26</sup> Visie 2050 Langetermijnstrategie. <https://www.vlaanderen.be/publicaties/visie-2050-langetermijnstrategie>

strategisch samen in het ‘VLAIO Netwerk’, waarin organisaties worden samengebracht om Vlaamse bedrijven te ondersteunen en begeleiden.

VLAIO fungeert als het aanspreekpunt van de Vlaamse overheid voor ondernemers in Vlaanderen. Activiteiten zijn het financieel ondersteunen van ondernemingen met subsidies, het begeleiden van kmo’s bij groei en innovatie of overname en stopzetten, het ondersteunen van clusters en het faciliteren van bedrijventerreinen en bedrijfshuisvesting. VLAIO acteert als een geïntegreerde front office door ondernemingen als gids door het hele landschap te wijzen. Het VLAIO Netwerk speelt daarbij een belangrijke doorverwijsfunctie om een optimale begeleiding en ondersteuning van ondernemers te realiseren. Binnen het VLAIO Netwerk zijn verschillende organisaties die als intermediair kunnen optreden in het contact richting bedrijven, zoals: financiële adviseurs, banken, *venture capitalisten*, incubatoren/acceleratoren, consultancy bedrijven, regionale overheden en anderen. Mits zij zich richten op transitie-gerelateerde ondersteuning, kunnen zij het gebruik van een nieuwe aanpak vergroten. Ook heeft VLAIO een sterke samenwerking met organisaties zoals FIT en de banden met de economische vrije beroepen en sociale secretariaten zullen worden versterkt om ook via hen kmo’s te kunnen bereiken.

De nieuwe overheidsopdracht uit het nieuwe regeerakkoord voor het VLAIO Netwerk omvat onder andere: “sensibilisering, bewustmaking en beeldvorming rond ondernemen en innoveren”, “begeleiding van ondernemers en ondernemingen op kantelmomenten in hun werking” en “lerende netwerken rond vernieuwing van bedrijfsvoering”. Ook zal VLAIO “een businesscase gerichte benadering centraal te stellen”. Daarnaast wordt ingezet op het transformeren van het economisch weefsel (slimme specialisatie) waarbij ook aandacht uit gaat naar flankerende maatregelen op het vlak van hoger onderwijsaanbod en levenslang leren.

VLAIO richt zich dus sterk op het niveau van de onderneming. Het competentievraagstuk komt voor in het werk van VLAIO maar speelt nog geen zeer prominente rol.

### 4.3 Het competentievraagstuk op bedrijfsniveau

Zoals omschreven in hoofdstuk 3 doorloopt de doelgroep in theorie vier stappen in het besluitvormingsproces waarop beleid kan inhaken. Ter ondersteuning van de structuur van dit hoofdstuk zullen we deze vier stappen aanhouden, uiteraard zal dit proces per onderneming verschillen en zal de werkelijkheid over het algemeen dynamischer zijn. In tabel 3 wordt een overzicht gegeven van de ondersteuning die geboden kan worden binnen elke stap. Daarbij staan ook aanvullende acties vermeld die het succes van de ondersteuning kunnen vergroten. Onder de tabel staat dit per stap toegelicht, hierbij staat ook de reflectie vanuit verschillende Vlaamse partijen (vanuit de georganiseerde workshop) beschreven.

Tabel 3 Mogelijke ondersteuning voor transities en het competentievraagstuk op bedrijfsniveau

→→→ Stappen in het besluitvormingsproces →→→				
	1. Ontdekken en erkennen van transitie	2. Verdieping in transitie reflectie op bedrijf	3. Actieplan ontwerpen	4. Actieplan implementeren
<b>Mogelijke ondersteuning</b>	Informereren Sensibiliseren Inspireren	Informereren Coachen Tastbaar maken	Ontzorgen Adviseren	Adviseren
<b>Aanvullende acties</b>	Agenderen Promoten	Monitoren & signaleren Wegwijs maken Zichtbaar maken Kostenbesparing	Monitoren & signaleren Wegwijs maken Kostenbesparing	Monitoren & signaleren Kostenbesparing

Bron: Technopolis BV 2019

#### Stap 1: Ontdekken en erkennen van transities

Mogelijke ondersteuning tijdens stap 1 betreft het informeren, sensibiliseren en inspireren van ondernemingen over transitie in het algemeen. Het draait om het introduceren van de transitie en het overtuigen van ondernemingen van het belang van de transitie om zo de urgentie en noodzaak voor actie op bedrijfsniveau te vergroten.

Vlaamse partijen gaven tijdens de workshop aan dat vooral methodes en partijen met een breed bereik passen bij deze stap. Het betreft hier conferenties, events, (online) campagnes, (online) tools, assessments en/of workshops en sessies voor groepen. Aangewezen partijen hiervoor zijn met name intermediaire organisaties die in contact staan met bedrijven, zoals cluster/sector organisaties, werkgever- en werknemersorganisaties, VDAB en VLAIO en het VLAIO Netwerk.

Aanvullende acties kunnen zich richten op het agenderen en promoten van de geboden ondersteuning. Bijvoorbeeld, in het geval van een conferentie kan deze actief onder de aandacht van ondernemingen worden gebracht. Additioneel kunnen via onderzoeken en studies de urgentie en noodzaak van transitie zichtbaar worden gemaakt, workshop deelnemers geven aan dat organisaties zoals VDAB, clusterorganisaties en het departement WSE hiervoor goed zijn gepositioneerd. Om de zichtbaarheid verder te versterken zijn proeftuinen en toonaangevende projecten ook geschikt, een goed voorbeeld is de proeftuin *Industrie 4.0*.

### *Stap 2: Verdieping in transitie & reflectie op bedrijf*

Mogelijke ondersteuning tijdens stap 2 betreft het dieper informeren van ondernemingen over transitie en hen in staat stellen te reflecteren op hun eigen bedrijf. Het is belangrijk dat bij ondernemingen tijdens stap 2 reeds de urgentie van het vraagstuk van transitie leeft. Om echt de betekenis van een transitie te snappen moet de kennis van de transitie diepgaand zijn en is het belangrijk om in detail de impact van de transitie op verschillende bedrijfsprocessen te doorlopen. Dit is dan ook het moment waarop de reflectie van de transitie op competenties relevant wordt, en dus competentienoden in kaart gebracht dienen te worden. Naast informatievoorziening wordt het tijdens deze stap belangrijk om ondernemers te coachen in het reflecteren vanuit het oogpunt van de transitie, waarbij praktijkvoorbeelden het vraagstuk tastbaar kunnen maken – dit is extra krachtig in de vorm van *peer-to-peer* coaching aangezien ondernemingen meer aannemen van andere ondernemingen.

Vlaamse partijen gaven in de workshop aan dat tijdens deze stap veel verschillende methodes kunnen worden toegepast en dat dit het werkveld van veel verschillende partijen betreft. Net zoals bij stap 1 werden methodes en partijen met een breed bereik opnieuw genoemd – dit past bij het karakter van informatievoorziening. Voor deze methodes werden met name VLAIO, het VLAIO Netwerk en werkgever- en werknemersorganisaties genoemd. Dit geldt ook voor (online) tools en assessments, waarbij hier ook een stimulerende rol wordt gezien voor ESF en het departement WSE. Wat betreft het coachend aspect van stap 2 werd ook het gebruik van meer persoonlijke methodes zoals 1-op-1 coaching, *peer-to-peer learning* en kleinschalige workshops als relevant geacht. De meer persoonlijke methodes liggen volgens workshop deelnemers meer in het werkveld van het VLAIO Netwerk en opleidingsorganisaties. Ook actieve procesbegeleiding werd genoemd als methode, relevant voor het VLAIO Netwerk, cluster- & sectororganisaties en eventueel projecten bij ESF.

Aanvullende acties kunnen betrekking hebben op het monitoren van de voortgang van de ondernemingen en het signaleren (opnieuw agenderen) van het belang van voortgang. Ondanks dat een partij in stap 1 de transitie zal hebben erkend kan het uitdagend zijn om te concurreren met de dagelijkse verplichtingen. Vervolgens kunnen bedrijven wegwijs gemaakt worden in welke ondersteuning voor hen beschikbaar is. Ook geldt dat risico's voor ondernemingen kunnen worden verlaagd via kostenbeperkende maatregelen. Workshopdeelnemers gaven aan dat deze maatregelen voornamelijk vanuit ESF, VLAIO en WSE beschikbaar kunnen worden gesteld.

### *Stap 3: Actieplan ontwerpen voor competenties*

Mogelijke ondersteuning tijdens stap 3 betreft het ontzorgen van ondernemingen tijdens het opstellen van het actieplan voor het inspelen op een transitie. Denk hierbij aan het aanbieden van templates, werkwijzen, etc. Opvolgend kan diepgaandere advisering ondernemingen ondersteunen bij het



toepassen van deze methodes, dit is met name belangrijk om op maat ondersteuning te bieden en de onderneming-specifieke aspecten juist te kunnen opnemen in het actieplan.

Veelal zal een actieplan zich niet slechts richten op competenties, zodra een bedrijf met een transitie aan de slag gaat betekend dat veranderingen in vele opzichten, denk naast competenties aan bijvoorbeeld technologie, protocollen, interne en externe organisatie, samenwerking, uitbesteding, financiën, etc. In stap 2 dient het competentievraagstuk reeds vanuit deze perspectieven te zijn verkend, wel dient er tijdens het opstellen van het actieplan (stap 3) voldoende aandacht uit te gaan naar elk vraagstuk, zo ook het competentievraagstuk.

Workshopdeelnemers zagen binnen deze stap vooral rol voor organisaties die dicht op ondernemingen staan, zo noemden zij met name het VLAIO Netwerk, cluster- & sectororganisaties en werkgevers- en werknemersorganisaties. De genoemde methodes betroffen meer persoonlijke methodes zoals 1-op-1 coaching, *peer-to-peer learning*, kleinschalige workshops en procesbegeleiding. Ook (online) tools/assessments kwamen terug voor het aanbieden van templates, werkwijzen, etc., hiervoor worden ook VDAB, departement WSE en ESF als relevante partijen gezien.

Aanvullende acties zullen net als voor stap 2 betrekking hebben op monitoren en signaleren en wegwijs maken. Opnieuw geldt dat risico's voor ondernemingen kunnen worden verlaagd via kostenbeperkende maatregelen.

#### *Stap 4: Actieplan implementeren*

Mogelijke ondersteuning voor stap 4 betreft met name advisering. Ondernemingen zijn tijdens deze stap echt zelf aan zet, maar kunnen daarbij advies gebruiken over veranderingsmanagement en de beste aanpak voor het uitvoeren van het actieplan.

Vlaamse partijen gaven tijdens een workshop aan dat niet veel partijen betrokken zullen zijn bij deze stap aangezien deze echt in de onderneming zal plaatsvinden. Zij zagen daarom slechts een rol voor enkele adviserende private spelers uit het VLAIO Netwerk. Cluster- & sectororganisaties kunnen wellicht een rol spelen vanuit het perspectief van procesbegeleiding.

Aanvullende acties betreffen opnieuw het monitoren van het veranderingsproces bij ondernemingen en signaleren. Waar mogelijk kunnen de kosten worden verlaagd door middel van bijvoorbeeld betaalbare bijscholingsmogelijkheden of het faciliteren van het aannemen van nieuw personeel die aanvullende competenties reeds bezit.

## 4.4 Huidige ondersteuning binnen de beleidsdomeinen Werk en Economie

In deze paragraaf omschrijven we een overzicht van de huidige initiatieven voor de verschillende stappen in het besluitvormingsproces, dit overzicht is samengesteld op basis van deskstudie. Het doel van deze paragraaf is het inzichtelijk maken van het huidige ondersteuningsaanbod om zo mogelijke witte vlekken te identificeren.

### *Stap 1: Huidige initiatieven omtrent informeren, sensibiliseren en inspireren gericht op transities*

In Vlaanderen vinden verschillende evenementen plaats die zich richten op transities zoals digitalisering, internationalisering, de energie- en grondstoffentransitie en opschaling. Wel constateren we dat er grote verschillen zijn in de frequentie waarin deze evenementen worden georganiseerd alsmede in de beoogde doelgroep van deze evenementen. Over het geheel gezien is het aanbod van huidige initiatieven omtrent informeren, sensibiliseren en inspireren gericht op transities beperkt, hieronder wordt dit per transitie toegelicht.

Hoewel blijkt dat de meeste urgentie voor ondernemers ligt bij digitalisering, blijken informatie- en inspiratiesessies over dit onderwerp veelal onregelmatig en ad-hoc georganiseerd te worden. Voorbeelden van organisaties die het afgelopen jaar sessies organiseerden die zich specifiek richtten op digitalisering en ondernemingen zijn VLAIO (in samenwerking met Agoria of Voka) en het Ondernemersforum UNIZO. Deze sessies lijken vooral eenmalig te zijn. Interreg Frankrijk-Wallonië-

Vlaanderen organiseert een jaarlijks evenement omtrent digitalisering, al is het de vraag hoeveel ondernemers er met dit evenement bereikt worden.

Wat betreft de energie- en grondstoffentransitie zijn er meer organisaties die hier gericht op inzetten en er worden dus ook consequenter evenementen en inspiratiesessies organiseren. Zo biedt MVO Vlaanderen een reeks evenementen aan voor ondernemingen, organiseerde Flanders Investment & Trade een seminar over duurzaam ondernemen en geeft ook Vlaanderen Circulair voorlichting over het inpassen van duurzaam ondernemen binnen de bedrijfsstrategie.

Voor internationalisering is de voornaamste partij die ondernemers informeert Flanders Investment and Trade. FIT organiseert seminars over buitenlandse markten, biedt een “Exportmeter” aan waarmee ondernemingen kunnen beoordelen of zij klaar zijn voor een internationale markt en organiseert beursdeelnames.

*Servitisation* is vaak onderdeel van evenementen omtrent industrie 4.0 en innovatie binnen de maakindustrie, georganiseerd door partijen zoals VLAIO (onder meer binnen de industrie 4.0 proeftuinen), Interreg Vlaanderen-Nederland en Flanders Make. Alleen Sirris, netwerk voor de technologische industrie, organiseerde afgelopen jaar een specifieke inspiratieworkshop over digitale servitisation.

Voor overige transitie zoals opschaling/krimp, verandering van innovatieprofiel en strategische transformaties zijn evenementen vaak meer generiek van aard. VLAIO is de voornaamste speler voor deze onderwerpen, met evenementen rondom groei en innovatie.

*Stap 2: Huidige initiatieven omtrent informeren, coachen en het tastbaar maken van transitie en competenties*

Na het informeren en sensibiliseren van ondernemingen op het vlak van transitie is het belangrijk dat er reflectie plaatsvindt op het eigen bedrijf, waarbij ook competentienoden om de hoek komen kijken. Binnen de beleidsdomeinen Werk en Economie zijn er al verschillende partijen die coaching en peer-to-peer begeleiding beschikbaar stellen voor ondernemingen om transitie tastbaarder te maken. De mate waarin competentienoden ook geadresseerd worden binnen deze coaching is echter niet altijd duidelijk.

Het aanbod verschilt van instrumenten die zich beperken tot een scan over de gereedheid van een onderneming voor een transitie tot advies op maat waarbij de ondernemer aan de hand van een gesprek met een coach een stappenplan opstelt. Zo biedt WSE de werkbaarheidscheque aan, waarmee ondernemers financiële steun krijgen om een meting of scan aan te kopen om de werkbaarheidsgraad in de organisatie in kaart te brengen. Ook is er de MVO Scan waarmee ondernemingen hun sterke en zwakke punten inzake duurzaamheid in kaart kunnen brengen en de Future Forward Scan van UNIZO, om prioriteiten voor de toekomst te identificeren. Agoria Vlaanderen gaat wat verder, door bijvoorbeeld het organiseren van de DigiCoach Workshops waarbij de digitale maturiteit van ondernemingen niet alleen wordt getest maar ook een plan van aanpak wordt opgesteld om digitalisatieprojecten verder uit te bouwen. Het lijkt er echter op dat competentienoden in veel van deze initiatieven geen specifieke aandacht krijgen.

Relevantere coaching trajecten waar competentienoden voor de toekomst hoogstwaarschijnlijk meer onderdeel van uitmaken worden aangeboden door:

- UNIZO en Stad Halle met “Future Forward”, waarbij ondernemingen samen met een persoonlijke coach de uitdagingen en mogelijkheden voor de toekomst bespreken, geïnspireerd door trends die de sector van de ondernemer beïnvloeden.
- Proeftuin Industrie 4.0, met een specifieke focus op KMO's en de skills en competenties die komen kijken bij Industrie 4.0. De proeftuin brengt de ‘competentie-gap’ bij de overgang naar industrie 4.0 in kaart en reikt concrete oplossingen aan voor de noodzakelijke competentie-ontwikkeling bij personeel. Partners die hierbij betrokken zijn, zijn VDAB, Syntra, Flanders Make, Sirris en de Hogeschool UCLL.

- VLAIO biedt advies op maat en gaat vaak verder dan alleen een coaching gesprek. Zo kunnen ondernemingen op een kantelmoment die willen groeien gebruik maken van de “Road to Growth”, waar zij aan de slag gaan met een coach, een bedrijfsanalyse doen en een actieplan opstellen. Ook kan er een afspraak gemaakt worden met een VLAIO-bedrijfsadviseur voor advies en ondersteuning op maat om een bedrijfstransformatie mogelijk te maken.

De bestaande instrumenten laten zien dat er een breed palet aan zaken op een bedrijf afkomt als het aan de slag wil met een transitie. Competentienoden zijn hier in verschillende mate een onderdeel van en kunnen onderbelicht blijven in meer algemene adviestrajecten. Het is in deze stap dus belangrijk dat competenties (mede) door de betrokken organisaties op de agenda van de ondernemer gezet worden.

*Stap 3: Huidige initiatieven omtrent het ontzorgen en adviseren van ondernemingen bij het opstellen van een actieplan*

Wanneer een onderneming zicht heeft op haar sterktes en zwaktes en de behoeften om zich voor te bereiden op een transitie, zal zij aan de slag moeten met het opstellen van een actieplan. Er zijn verschillende manieren waarop ondernemingen hierbij ontzorgt kunnen worden. Voor de vorige stap hebben we al gezien dat coachingstrajecten in de praktijk soms aangeboden worden in combinatie met het opstellen van een actieplan. Binnen Vlaanderen is er vooral sprake van coaching op maat (door bijvoorbeeld VLAIO of UNIZO). Deze coachingstrajecten omvatten vaak zowel het tastbaar maken van een transitie en als het opstellen van een actieplan. De mate waarin competentienoden hierin meegenomen worden verschilt en zal afhankelijk zijn van de vraag en de adviseur.

Andere manieren van ontzorging en advisering zijn het aanbieden van templates en werkwijzen en diepgaandere advisering over het toepassen van deze methoden en het bieden van op maat ondersteuning. Buiten de partijen die coaching aanbieden lijkt er vrij weinig aanbod te zijn van organisaties of instrumenten die ondernemers ontzorgen of adviseren bij het opstellen van een actieplan voor transities, laat staan in relatie tot competentienoden. Vooral waar het gaat om het in kaart brengen van de benodigde competenties en het uitstippelen van de juiste vervolgstappen lijkt er een witte vlek te zijn in het Vlaamse landschap.

*Stap 4: Huidige initiatieven omtrent het adviseren over de implementatie van een actieplan*

Na voltooiing van een actieplan kunnen ondernemingen met name nog ondersteund worden middels advisering met betrekking het effectief uitvoeren van het actieplan. Dergelijke advisering betreft met name het maken van de juiste beslissingen (bijvoorbeeld, huidige personeel bijscholen of nieuw personeel aannemen) en op het identificeren van de juiste kanalen om stappen te nemen (keuze in opleidingen, zoektocht naar personeel, etc.).

Alles omvattende advisering die vertrekt vanuit de business case en het implementeren van een actieplan lijkt binnen het Vlaamse landschap niet sterk terug te komen. Wel is het duidelijk dat binnen de beleidsdomeinen Werk en Economie er een groot aanbod en verscheidenheid aan organisaties beschikbaar is die ingrijpt op specifieke onderdelen.<sup>27</sup> Zo biedt VDAB bijvoorbeeld een verscheidenheid aan opleidingstools en een opleidingsdatabase aan. VLAIO biedt strategische transformatiesteun voor ondernemingen die willen investeren en opleiden voor het doorvoeren van een transformatieproject. Ook het ESF biedt steun in Vlaanderen. Zo kunnen organisaties via het DRIVE-project steun krijgen bij het zetten van stappen naar werkbaar werk en is er een oproep voor ondernemingen waarmee opleidingen gefinancierd kunnen worden.

Deze verscheidenheid aan initiatieven beschikbaar binnen Vlaanderen is enerzijds een luxe, anderzijds kan dit ook een keerzijde hebben. Als een ondernemer niet weet waar hij of zij moet zoeken voor de juiste opleiding of het vinden van financiële steun voor implementatie van een transitie, kan het alsnog

---

<sup>27</sup> Op sectorniveau vindt ook veel plaats, denk aan initiatieven als de Academie voor de Toekomst (onderdeel van Fabrieken voor de Toekomst) en de aansluiting tussen de arbeidsmarkt en onderwijs via de sectorconvenants. Aangezien we ons hier richten op het ondernemingsniveau wordt dit hier niet verder beschreven.

zijn dat het actieplan niet uitgevoerd wordt. Met name allesomvattende advisering zal momenteel met name voort komen vanuit private spelers.

#### 4.5 Vanuit samenwerking inhaken op het competentievraagstuk op bedrijfsniveau

Het competentievraagstuk op bedrijfsniveau ligt tussen de beleidsdomeinen Werk en Economie. Hierdoor ligt het vraagstuk in het werkveld van veel verschillende spelers, zoals blijkt uit de beschrijving van mogelijke ondersteuning en de reeds bestaande initiatieven. Het samenbrengen van organisaties die reeds actief zijn vanuit het perspectief van competenties of het perspectief van ondernemingen (of beide) zal duidelijk toegevoegde waarde bieden. Zo kan het competentievraagstuk sterker onder de aandacht wordt gebracht bij ondernemingen en kan er tegelijkertijd een helpende hand wordt geboden om hier echt actief mee aan de slag te gaan. Een gezamenlijk uitdaging daarbij blijft het versterken van het strategisch karakter van ondernemingen. Enkele partijen die duidelijke aandachtspunten hebben voor samenwerking zijn VDAB, VLAIO, werkgevers- en werknemersorganisaties en sector- en clusterorganisaties aangezien zij dicht op de ondernemer staan. Daarbij zijn er uitgesproken kansen voor het departement WSE en ESF om deze partijen te faciliteren, te ondersteunen en te voeden met materialen, aanpakken, etc. Elke (nieuwe) vorm van ondersteuning zal sterk moeten worden ingebed in het huidige landschap en zich ook moeten richten op het samenbrengen van reeds bestaande ondersteuning.

#### 4.6 Bevindingen over verankering in beleid

Op basis van de interviews concluderen wij dat een te ontwikkelen aanpak zal aanslaan indien zij inderdaad goed verankerd zijn in bestaande programma's. Bedrijven zullen zelden specifiek op zoek gaan naar een dergelijk instrument, maar deze wel willen gebruiken wanneer zij ondersteuning krijgen over ofwel het om- en bijscholen van hun personeel ofwel wanneer zij hun bedrijfsstrategie aanpassen. De meest logische plek zal daarom zijn de organisaties en instrumenten die al dicht bij de ondernemer staan te betrekken. Het leggen van de verbinding tussen het competentievraagstuk en het algemene bedrijvenbeleid via een businesscase gerichte benadering is niet alleen essentieel voor de verankering maar zal ook bijdragen aan de vertaling richting ondernemers en de effectiviteit van het instrument.

## 5 Conclusies en aanbevelingen

---

### 5.1 Conclusies

Uit de studie blijkt dat er ruimte is voor nieuw beleid voor toekomstige competentienoden op ondernemingsniveau. Het komt duidelijk naar voren dat voor veel ondernemingen lange termijn strategieontwikkeling uitdagend is in het kader van dagelijkse verplichtingen, beperkte middelen (financieel & tijd) en de bereidheid om te veranderen (management & personeel). Een aanpak die het vraagstuk van competentienoden op ondernemingsniveau behandelt, is nog niet beschikbaar in Vlaanderen. Wel zijn er veel initiatieven, ondersteuning en organisaties die betrekking hebben op delen van het vraagstuk. Het vraagstuk van competentienoden op ondernemingsniveau komt in veel Europese regio's sterker in de aandacht, toch zal Vlaanderen deels moeten pionieren aangezien er op dit moment nog beperkte lessen beschikbaar zijn over de effectiviteit en efficiency van reeds bestaande aanpakken.

We zien een overduidelijke aansluiting voor een te ontwikkelen aanpak bij de strategische overwegingen die werkgevers maken over wanneer en hoe zij om dienen te gaan met transitie in de economie. Door een aanpak voor toekomstige competentienoden te koppelen aan de strategische beslissingen rondom deze transitie, heeft de aanpak een logische aansluiting bij investeringen en veranderingen in de organisatie. Dit betekent dat het competentievraagstuk wordt verbonden aan het bredere vraagstuk van transitie. De samenhang met het bredere kader van transitie is daarom essentieel. De bestaande VLAMT-methodiek, die zich richt op het sectorniveau, biedt aanknopingspunten, maar uitkomsten blijven te generiek om tot concrete resultaten op bedrijfsniveau te leiden.

Er is een duidelijk behoefte geconstateerd onder verschillende, (maar niet alle) bedrijven in Vlaanderen, al zullen veel bedrijven zelden specifiek op zoek gaan naar een dergelijk instrument. De noodzaak van het vraagstuk dient eerst aangewakkerd te worden. Om bedrijven goed te kunnen ondersteunen is het van belang dat de vorm van de aanpak echt gericht kan worden op de bedrijfsspecifieke situatie, deze dient daarom aan te sluiten bij hun business case. Met name het middelgrote bedrijf waar een besluit is genomen om een verandering door te voeren op basis van een transitie zal een logische primaire doelgroep van een te ontwikkelen aanpak zijn. Voor deze doelgroep is persoonlijk contact van belang. Tegelijkertijd blijkt dat alle soorten bedrijven baat kunnen hebben bij een aanpak, maar dat het punt waarop en de vorm waarin zij hiervoor open staan sterk kan verschillen.

De te ontwikkelen aanpak zal aanslaan indien zij goed verankerd is in het bestaande speelveld. Er dient aansluiting te worden gezocht bij organisaties en instrumenten die al dicht bij de ondernemer staan. Het leggen van de verbinding tussen het competentievraagstuk en het algemene bedrijvenbeleid via een businesscase gerichte benadering is niet alleen essentieel voor de verankering maar zal ook bijdragen aan de vertaling richting ondernemers en de effectiviteit van het instrument. Om resultaten te realiseren zal het proces van verandering, in samenwerking met andere spelers, in zijn geheel moeten worden ondersteund.

### 5.2 Aanbevelingen

Op basis van de bevindingen die wij vanuit de deskstudie, interviews en workshops hebben gehaald zoals beschreven in dit rapport, hebben wij de volgende aanbevelingen voor het ontwikkelen van een mogelijke aanpak voor toekomstige competentienoden voor bedrijven:

1. Ontwikkel een aanpak; er is daadwerkelijk behoefte, noodzaak en kans om impact teweeg te brengen;
2. Pioniers leren van elkaar; zoek samenwerking bij Europese partners om te leren van elkaar, want ook buiten Vlaanderen begint het vraagstuk van (toekomstige) competentienoden op bedrijfsniveau aandacht te krijgen;
3. Betrek een breed spectrum van bedrijven in het ontwikkelen van de aanpak zodat het aansluit op de verschillende behoeftes; dit houdt in dat zij een adviserende rol dienen te spelen en bijdragen aan het toetsen van de aanpak in bijvoorbeeld een pilot;

4. Benut het bestaande beleid en bijbehorende instrumenten en netwerken in Vlaanderen gericht op ondernemers en op ondersteuning aan de arbeidsmarkt en zorg dat het geen losstaande aanpak wordt;
5. Draag zorg dat de uiteindelijk aanpak zich echt richt op toekomstige competentienoden en dat het niet verzand in het brede vraagstuk van transitie; verbindt het bedrijf voor andere strategische uitdagingen met de relevante actoren in Vlaanderen;
6. Bouw in de aanpak een logische manier om te zorgen dat het bij de ondernemer komt en wacht niet af tot de ondernemer er zelf naar op zoek gaat;
7. Wakker de urgentie voor transitie en competentienoden aan bij bedrijven die open staan voor strategische veranderingen zodat de aanpak tijdig onderdeel wordt van een strategisch veranderingsplan;
8. Richt de aanpak op bedrijven die aan de randvoorwaarden voor de vier stappen in het besluitvormingsproces voldoen; dit zullen veelal middelgrote bedrijven zijn;
9. Zorg dat het proces tussen de vier stappen van besluitvorming niet stopt en dus dat het in kaart brengen van de toekomstige competentienoden ook uiteindelijk door zal werken in een uitgevoerd actieplan;
10. Investeer alleen in bedrijven als zij zelf ook bereid zijn hierin te investeren in tijd en middelen en ten minste een persoon aanwijzen die verantwoordelijkheid heeft voor het implementeren van het actieplan;
11. Draag zorg dat het management van het bedrijf betrokken is en achter nodige veranderingen staat;
12. Wanneer mogelijk, verbind bedrijven die zich bezighouden met dezelfde transitie en zo van elkaar kunnen leren in dit proces;
13. Wees bewust van het dynamische proces van cultuurverandering in bedrijven en daarmee ook de mogelijk lange doorlooptijd die veranderingen eisen en creëer daarom een stappenplan met mijlpalen;
14. Baken de aanpak helder af door doelen te stellen en afspraken te maken over wanneer ondersteuning aan bedrijven geslaagd is of gestopt wordt zodat vanaf het begin de verwachtingen van zowel het bedrijf als de overheid duidelijk zijn.

## Bijlage A Participanten interviews en workshops

Tabel 4 Participanten workshop

Naam	Organisatie
Kim Geerts	Departement WSE
Griet Smet	Departement WSE
Isabel van Wiele	Departement WSE
Liesbet de Koster	Departement WSE
Helena van Langenhove	Departement WSE
Raf Boey	Departement WSE
Stephanie Beavis	Departement WSE
Veerle de Keersmaecker	VDAB
Anne Caelen	VDAB
Hendrik Demuynck	VDAB
Ariane Vanhove	Syntra Vlaanderen
Mieke Vermeiren	Agoria
Jeroen Franssen	Agoria
Gert Verdonck	SERV
Astrid Faelens	Stad Gent
Eleonora Holzer	Vlaams Zorgambassadeur
Leo van de Loock	VLAIO
Bart Candaele	VLAIO

Tabel 5 Participanten interviews

Naam	Organisatie
Marjolijn Houben	Indufed
Lieve van Lierde	Fetra/Indufed
Johan Korsten	Vanegechten-Biermans
Inge Lanslots	Solidus Solutions
Stephan Wullaert	Eduplus
Herman Staes	Grafoc
Patrick Leus	Drukkerij Albe de Coker
Marleen van der Straten	Volta
Wim Guldentops	Ep technieken
Lieve Ruelens	Alimento
Gert Gijbels	Netwerk ondernemen







technopolis |group| The Netherlands  
Spuistraat 283  
1012 VR Amsterdam  
The Netherlands  
T +31 20 535 2244  
F +31 20 428 9656  
E [info.nl@technopolis-group.com](mailto:info.nl@technopolis-group.com)  
[www.technopolis-group.com](http://www.technopolis-group.com)