

**PROJECTVOORSTEL VOOR DE VIONA-OPROEP VOOR EEN ONDERZOEKS- EN  
ONTWIKKELINGSOPDRACHT 05/03/2020**

Werk-naar-werk transitiees.

Mobiliteit vanuit een institutioneel perspectief:

knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten

**PROMOTOR:**

**Prof. dr. Ans De Vos**

SD Worx Chair “Next Generation Work: Creating Sustainable Careers”, Antwerp Management School  
Professor, departement Management, Faculteit Bedrijfskunde en Economie, Universiteit Antwerpen  
Boogkeers 5, 2000 Antwerpen  
t +32(0)3 265 47 41 / m +32 478 599 574  
[ans.devos@ams.ac.be](mailto:ans.devos@ams.ac.be)

**CO-PROMOTOR:**

**Dr. Sofie Jacobs**

Senior onderzoeker, Expertisecentrum Next Generation Work, Antwerp Management School  
Docent (BAP), departement Management, Faculteit Bedrijfskunde en Economie, Universiteit Antwerpen  
Boogkeers 5, 2000 Antwerpen  
t +32(0)3 265 47 44 / m +32 499 197 444  
[sofie.jacobs@ams.ac.be](mailto:sofie.jacobs@ams.ac.be)

Antwerpen, 20 april 2020

## Inhoudstafel

Uitgebreide omschrijving van het projectvoorstel .....	3
Situering van het thema en inhoudelijk kader .....	3
Analysekader en methodologie .....	5
Fase 1: Literatuurstudie en bepaling analysekader .....	6
Fase 2: Mapping en verdiepende analyse van institutionele maatregelen .....	7
Fase 3: Co-creatie met stakeholders .....	9
Fase 4: Afstemming en rapportering .....	11
Toelichting wetenschappelijke kwaliteitscriteria .....	12
Gedetailleerd tijdschema .....	13
Financieel plan .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Personeelskosten .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Projectspecifieke werkingskosten: SD Worx .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Kosten verbonden aan disseminatie .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Valorisatie .....	13
Beknopte CV's .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Beknopte CV Prof. dr. Ans De Vos .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Beknopte CV dr. Sofie Jacobs .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Beknopte CV Sarah Desmet .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Beknopte CV Roel De Rijck .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Over Antwerp Management School .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Over SD Worx .....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
Bondige omschrijving van het project .....	15
Bibliografie .....	17

## Uitgebreide omschrijving van het projectvoorstel

### Situering van het thema en inhoudelijk kader

Loopbaanmobiliteit is belangrijk voor de inzetbaarheid en loopbaanzekerheid van werkenden (Vansteenkiste et al., 2015), helpt organisaties in het flexibel afstemmen van de vraag naar en het aanbod van talent (De Vos, 2016; De Vos & Cambré, 2017), en is een hefboom tot een dynamische arbeidsmarkt (Schmid, 1988). **Op een vlotte manier transities kunnen en willen maken is met andere woorden een kenmerk van (en voorwaarde tot) een duurzame loopbaan** (De Vos & Van der Heijden, 2015; De Vos, Van der Heijden & Akkermans, 2018; De Vos, Jacobs & Verbruggen, 2020) en hier hebben zowel werknemers, werkgevers als de arbeidsmarkt in haar geheel belang bij. Dynamische loopbanen en het vormgeven van een transitionele arbeidsmarkt worden reeds langer naar voor geschoven als beleidsprioriteit – het belang ervan wordt in de huidige context en de disrupties die de coronacrisis met zich meebrengt extra duidelijk: in een globale socio-economische context waarin onvoorspelbaarheid en snelle verandering sleutelwoorden worden, is het flexibel kunnen schakelen tussen jobs – maar ook tussen verschillende statuten – kritisch om de kans op werk te behouden en veilig te stellen voor de toekomst.

De **academische loopbaanliteratuur** benadrukt reeds langer dat dynamische en zelfsturende loopbanen kritisch zijn voor het vinden en behouden van werk, getuige daarvan de zogenaamde ‘nieuwe loopbaanmodellen’ zoals de *boundaryless career* (Defillippi & Arthur, 1994) en de *protean career* (Hall, 2004). Deze nieuwe loopbaanmodellen vervangen de idee van de ‘traditionele’ loopbaan die beperkt is tot één organisatie en gekenmerkt wordt door de uitwisseling van loyaliteit voor zekerheid (Baruch, 2004).

Loopbaanmobiliteit staat ook hoog op de agenda van de **beleidsmakers**. Er wordt beleidsmatig reeds langer ingezet op het stimuleren van transities. Zoals ook in de onderzoeksoproep wordt beschreven bestaan er zowel op federaal, Vlaams als sectorniveau heel wat initiatieven om werknemers te stimuleren en te ondersteunen in het maken van transities en om werkgevers aan te moedigen werk te maken van een duurzaam loopbaanbeleid. In de beleidsnota van Vlaams minister van Werk Hilde Crevits wordt expliciet de ambitie geuit om **loopbaantransities te stimuleren over sectoren, statuten en functies heen en om alle werknemers hierin te ondersteunen** (Crevits, 2019). Ook de OESO beveelt aan om de overstap van krimpende sectoren naar groeisectoren te faciliteren door competentietekorten weg te werken via geïntegreerde sectorale opleidingsfondsen (OECD, 2019). Eén van de pijlers van het actieplan “Iedereen aan boord” van de SERV is om iedereen duurzaam aan het werk te houden (SERV, 2019), onder andere via het stimuleren van loopbaantransities. Initiatieven zoals transitietrajecten opgezet door de uitzendsector, het creëren van transitiepools, en het stimuleren van inter-sectorale mobiliteit (zie bijvoorbeeld het initiatief van Febelfin i.s.m. de zorgsector) krijgen recent meer aandacht. Struyven (2019) pleit voor meer beleidsinstrumenten om het begeleiden van werknemers over de grenzen organisaties heen te ondersteunen, meer specifiek voor werknemers in een uitvoerende job of in een krimpsector aangezien zij vast kunnen komen te zitten in hun job. Ook Goesaert, Vanderkerkove & Struyven (2019) vragen naar meer onderzoek over de kwaliteit en aaneensluiting van transities bij deze ‘vastgelopen’ jobs.

Ondanks de academische en beleidsmatige erkenning van het belang van loopbaanmobiliteit, blijven de **loopbanen van vele werknemers eerder gekenmerkt door stabiliteit dan door verandering** (Verbruggen & De Vos, 2019). Zo is in het Vlaamse Gewest de gemiddelde jobanciënniteit voor werknemers tussen 15 en 64 jaar zelfs toegenomen van 11,1 jaar in 1992 tot 11,4 jaar in 2017 (Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk), 2019). De jobmobiliteitsgraad of het percentage werknemers dat na één

jaar een andere job heeft, daalde in het Vlaams Gewest van 6,2% in 2006 naar 5,1% in 2016 voor werknemers tussen 20 en 64 jaar (Statbel EAK (Bewerking Steunpunt Werk), 2019). In een recente internationale survey die we in februari 2020 uitvoerden in het kader van de Leerstoel Duurzame Loopbanen aan AMS, blijken de 2.265 Belgische bevroegde werknemers met een gemiddelde anciënniteit van 13 jaar significant hoger te scoren dan de respondenten uit Nederland, Frankrijk, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. En hoewel 52% van hen te kennen geeft dat zij in hun verdere loopbaan nog heel wat andere dingen willen doen dan hun huidige job, is dit voor de meerderheid (54%) wel bij dezelfde werkgever. Bovendien vermeldt 54% dat het in hun organisatie de gewoonte is dat mensen jarenlang hetzelfde werk doen – een cijfer dat bevestigd wordt in de gespiegelde bevraging bij 1.504 leidinggevenden. Tegelijk benadrukken beide groepen het belang van flexibiliteit en kunnen omgaan met veranderingen als de voornaamste vaardigheden voor de toekomst (De Vos & Desmet, 2020).

Deze cijfers wijzen er op dat er nog een weg te gaan is om **het discours van dynamische loopbanen echt zichtbaar te doen worden in het gedrag van werknemers en het beleid van werkgevers**. Het belang ervan wordt momenteel nochtans pijnlijk zichtbaar nu de coronacrisis de lange termijn perspectieven van vele werkenden, in diverse statuten, plotsklaps heeft weggenomen en duidelijk wordt dat flexibel kunnen schakelen tussen jobs of statuten in de arbeidsmarkt “post corona” een voorwaarde zal zijn om continuïteit in de loopbaan te kunnen realiseren.

Niet enkel bij werkenden, ook bij **werkgevers** en binnen **sectoren** zien we een focus op stabiliteit eerder dan transitie. Heel wat **werkgevers** beroepen zich bovendien voor het realiseren van meer flexibiliteit in hun werknemersbestand op het inschakelen van tijdelijke werknemers, uitzendkrachten en zelfstandigen (Stuer, De Vos, & Laurijssen, 2018). Daarbij gaat men vaak voorbij aan manieren tot het stimuleren van meer mobiliteit bij de vaste werknemerskern en blijft het loopbaanbeleid veelal begrensd tot de eigen organisatie (De Vos et al., 2017).

De eerder conservatieve **focus op het creëren van stabiliteit in de loopbaan** is begrijpelijk vanuit het standpunt van betrokken werknemers en werkgevers. Stabiliteit lijkt immers zekerheid te bieden. Waarom een job verlaten die vandaag zekerheid van een inkomen biedt, waarom tijd of geld investeren in een competentieverbreedende opleiding als de *return* daarvan op korte termijn niet duidelijk is? Op sectorniveau lijkt het “logisch” om opleidings- (of loopbaan)fondsen in te zetten om de noden binnen de sector in te lossen. Dezelfde reflex zien we bij werkgevers: interne mobiliteit lijkt op korte termijn soms meer problemen te creëren dan dat er worden opgelost wanneer bij vertrek van medewerkers uit een team een vlotte vervanging niet gegarandeerd wordt, of leidinggevenden hun beste mensen zien vertrekken (De Vos, 2013). Ook initiatieven zoals ‘Experience@Work’, die externe mobiliteit mogelijk maken, mobiliseren slechts een klein onderdeel van de beoogde doelgroep. Terwijl we in onderzoek vaststelden dat werknemers die via Experience@Work in een andere organisatie aan de slag gingen, hier unaniem positief over waren (Stuer & De Vos, 2017), leert een follow up bevraging bij de doelgroep die *niet* op deze mogelijkheid ingaat, dat de onzekerheid over de mogelijke uitkomsten van dergelijke stap, en de drempels die men moet overwinnen (bij zichzelf, tegenover de leidinggevende) verklaren waarom de grote meerderheid van hen er niet op intekent (Clercx, De Vos, Jacobs, & Stuer, 2020).

Vanuit psychologisch perspectief zijn deze observaties perfect verklaarbaar (De Vos, 2013; Verbruggen & De Vos, 2019). In lijn met de theorie van loopbaanimmobiliteit (Verbruggen & De Vos, 2019) weerhouden mechanismen zoals angst en onzekerheid, en hoge gepercipieerde (financiële of andere) kosten op korte termijn mensen ervan om veranderingen te realiseren. Deze inzichten zijn belangrijk om **institutionele**

factoren die als doel hebben werk-werk transitie te stimuleren, te evalueren op hun (potentiële) impact op de loopbaanbeslissingen van werknemers en het loopbaanbeleid bij werkgevers: *In welke mate zijn bestaande loopbaaninstrumenten effectief in het overkomen van inertieversterkende factoren en stimuleren zij werk-werk transitie doorheen de loopbaan?* Het is immers cruciaal dat beleidsmaatregelen die worden genomen om mobiliteit te bevorderen en een transitionele arbeidsmarkt (Schmid, 1988) te realiseren, effectief zijn. Om de ‘mobiliteitsbevorderende impact’ van maatregelen te kunnen evalueren is het daarbij nodig om vanuit de **juiste parameters** te vertrekken.

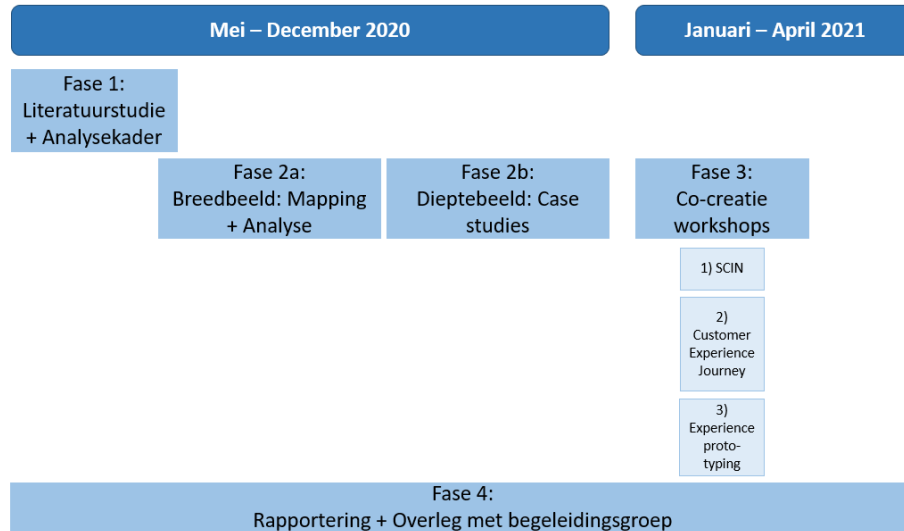
Werk-naar-werk transitie zijn **veelomvattend** en variëren wat betreft de **omvang** van het verschil tussen de huidige en toekomstige situatie en de **voorwaarden** die nodig zijn om een succesvolle transitie te maken. Transitie kunnen in die zin worden ingedeeld volgens het type grens dat wordt overschreden (Chudzikowski, 2012). Hierbij zijn transitie tussen functies of niveaus (promotie of demotie) binnen de grenzen van de organisatie beperkter in vergelijking met transitie tussen organisaties, en zijn transitie tussen werkgevers binnen dezelfde sector beperkter dan transitie over sectoren heen of transitie tussen verschillende soorten statuten (bijvoorbeeld van werknemer naar zelfstandige) (De Vos et al., 2020). Hoe groter de stap die men moet zetten, hoe groter de onzekerheid die dit met zich meebrengt, en hoe meer factoren er meespelen die de kans op dergelijke transitie afremmen eerder dan bevorderen. **In dit voorstel focussen we ons op alle maatregelen die als doel hebben deze brede scope van transitie te bevorderen, waarbij we rekening houden met de kenmerken en eigenheid van elk soort transitie.**

Hierbij aansluitend formuleren we onze hoofdonderzoeksvraag: **Wat zijn knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten ter bevordering van diverse soorten transitie vanuit een institutioneel perspectief en hoe kan vanuit het beleid loopbaanmobiliteit over de grenzen van organisaties/sectoren/statuten heen ondersteund/aangemoedigd worden?**

## Analysekader en methodologie

Deze studie heeft als doel om op een volledige, robuuste en efficiënte wijze een inzicht in en analyse van **contextfactoren** te geven die een invloed hebben op mobiliteit op de arbeidsmarkt om op basis daarvan **adviezen** te formuleren om mobiliteit te bevorderen. Daartoe wordt gewerkt in 3 opeenvolgende fases die ons in staat moeten stellen om, op basis van meerdere bronnen en een uitgebreide en gevalideerde analyse, het mobiliteitsbevorderend potentieel van loopbaaninstrumenten te evalueren. Een **eerste fase** betreft het bepalen van het **analysekader** voor het evalueren van loopbaaninstrumenten, waarbij academische en arbeidsmarkt/juridische parameters worden ingebracht die relevant zijn om de impact van instrumenten te evalueren. De **tweede fase** bestaat enerzijds uit de **mapping van loopbaaninstrumenten op federaal, Vlaams en sectoraal niveau** en systematische **analyse** van bestaande initiatieven aan de hand het vooraf bepaalde analysekader met oog voor drempels en opportuniteiten. Vervolgens gaan we in deze fase meer in de diepte in op een aantal maatregelen die het potentieel hebben om mobiliteit op de arbeidsmarkt voor een relevante en significante groep werkenden te bevorderen via case study methodiek. Deze focus wordt bepaald in overleg met de begeleidingsgroep. Deze diepgaande analyse moet verder inzicht verschaffen in de voorwaarden voor effectiviteit en potentieel tot generaliseerbaarheid. In de **derde fase** gaan we vervolgens op basis van de **design thinking methode via co-creatie** aan de slag met deze informatie om pistes tot oplossingen te formuleren. Een **vierde fase** is een afstemmings- en rapporteringsfase die doorheen heel het traject loopt. We vinden het immers voor het welslagen van dit project, en gegeven de potentieel ruime interpretatie van institutionele factoren,

zeker in het kader van de huidige onzekere context t.g.v. de coronacrisis, zeer belangrijk dat er in nauw overleg met de opdrachtgevers beslissingen worden genomen. Figuur 1 geeft een overzicht.



Figuur 1: Overzicht methodologie

### Fase 1: Literatuurstudie en bepaling analysekader

*Onderzoeksvraag: Wat zijn de relevante parameters om drempels, obstakels en opportuniteiten van bestaande maatregelen voor het stimuleren van loopbaanmobiliteit op een valide en onderbouwde manier in kaart te brengen en te evalueren?*

In de eerste fase starten we met een beknopte literatuurstudie met als doel het **bepalen van de relevante parameters om de effectiviteit van bestaande maatregelen (Fase 2) te evalueren**. Deze literatuurstudie en bepaling van het analysekader laat ons toe om een wetenschappelijk onderbouwde analyse en denkkader te creëren die richting geven aan het verdere onderzoek.

Hoewel de focus van het onderzoek zich richt op **contextfactoren (loopbaaninstrumenten, beleidsmaatregelen, sectorale initiatieven)**, is het immers belangrijk hun potentiële impact op het reële loopbaangedrag van werknemers en het loopbaanbeleid van werkgevers in te schatten. In welke mate hebben deze contextfactoren het potentieel om inertiebevorderende mechanismen te overstijgen? Het is hierbij *niet* de bedoeling vanuit psychologisch perspectief loopbaanimmobiliteit te analyseren, maar *wel* om die parameters in het analysekader in te brengen die essentieel zijn om te begrijpen waarom deze contextfactoren, i.e., maatregelen, weinig of veel impact op loopbaantransities hebben – om met andere woorden drempels, obstakels en opportuniteiten te detecteren.

Verbruggen & De Vos (2019) besteden aandacht aan contextfactoren die de kans op loopbaanimmobiliteit beïnvloeden. Ze maken hierbij een opdeling in eigenschappen van de verandering en van de sociale context. Drie kenmerken van verandering, namelijk concreetheid, omvang en tijdsperiode nodig om deze te realiseren, beïnvloeden de kans op loopbaan(im)mobiliteit. Maatregelen waarbij de transitie die ze beogen vaag blijven, die inzetten op transitie die een grote discrepantie met de huidige situatie betekenen, en die transitie faciliteren die pas op lange termijn kunnen worden gerealiseerd, hebben vanuit dit theoretisch kader potentieel minder impact dan maatregelen die focussen op concrete transitie, die de (gepercipieerde) discrepantie met de huidige situatie beperken, en die focussen op korte

termijn stappen. Denk bijvoorbeeld aan anciënniteitsbeloning en niet-overdraagbare sectorale voordelen die belemmerend werken omdat ze potentieel een grote discrepantie met zich meebrengen (Struyven, 2018). Ook de invloed van de huidige werkcontext speelt een rol, namelijk een hoge mate van verwevenheid met de job en een omgeving waarin het blijven in de organisatie de norm is, verhinderen mensen om hun gewenste verandering waar te maken. De potentiële impact van loopbaaninstrumenten zal dus ook mee afhangen van de mate waarin zij op deze elementen inspelen.

Niet enkel de theorie van loopbaaninertie (Verbruggen & De Vos, 2019) is relevant om de invloed van institutionele factoren te begrijpen. Ook de theorie van gepland gedrag (Ajzen, 1991) biedt een geschikt analysekader – hierbij wordt immers een onderscheid gemaakt tussen factoren die de intentie tot gedrag, en vervolgens gedragsverandering, bepalen: het belang dat eraan gehecht wordt, de invloed van de context, en de ingeschatte bekwaamheid. Contextfactoren die met andere woorden inspelen op wat leeft bij werknemers, die inzetten op sensibilisering en motivering en die werknemers ondersteunen of de nodige vaardigheden tot het maken van een transitie ontwikkelen, zullen meer impact hebben. Dit laatste leunt nauw aan bij het ontwikkelen van ‘inzetbaarheidskapitaal’ bij medewerkers als voorwaarde tot mobiliteit (Forrier, Sels & Stynen, 2009).

De relevante inzichten uit deze theorieën worden in deze eerste onderzoeksfase samengebracht tot een relevant conceptueel analysekader dat richting geeft aan de analyse van bestaande instrumenten (naast de analyse vanuit juridisch oogpunt) in Fase 2 en aan de co-creatie in Fase 3.

Timing: mei – juli 2020

Wie: Junior en Senior onderzoeker AMS

Resultaat: inzicht in impact van contextfactoren op loopbaan(im)mobiliteit; kader voor het analyseren van de mobiliteitsbevorderende impact van bestaande loopbaaninstrumenten en bepalen van parameters voor het verder uitwerken van maatregelen om loopbaanmobiliteit aan te moedigen en te ondersteunen vanuit het beleid.

## Fase 2: Mapping en verdiepende analyse van institutionele maatregelen

In de tweede fase maken we enerzijds een mapping en analyse van de bestaande loopbaanversterkende instrumenten (fase 2a), anderzijds verdiepen we ons in een aantal instrumenten die het potentieel hebben om mobiliteit op de arbeidsmarkt voor een relevante en significante groep werkenden te bevorderen (fase 2b).

*Onderzoeksvraag fase 2a: Wat zijn de potentiële drempels en obstakels en opportuniteiten van bestaande loopbaaninstrumenten voor loopbaanmobiliteit over de organisatiegrenzen heen beschouwd vanuit juridisch, institutioneel, instrumenteel, financieel, governance, ... perspectief?*

*Onderzoeksvraag fase 2b: Wat is het potentieel tot generaliseren van een selectie aan loopbaaninstrumenten uitgewerkt binnen specifieke sectoren, naar een ruimere doelgroep van ondernemingen / werknemers?*

In **fase 2a** voeren we een mapping en analyse uit van de bestaande loopbaaninstrumenten op federaal, regionaal en sectoraal niveau: maatregelen die zich richten op begeleiding, opleiding, coaching, stages,

verlofstelsels, outplacement, aanmoedigingspremies, opleidingsincentives, transitiepremies, ... We houden hierbij ook expliciet rekening met maatregelen die zich recent aan het ontwikkelen zijn als gevolg van de coronacrisis en zullen deze in de loop van de onderzoeksfase actief monitoren en toevoegen. Deze mapping gebeurt in samenwerking met de experts van het juridisch kenniscentrum van SD Worx. Niet enkel heeft SD Worx als sociaal secretariaat en HR-dienstverlener toegang tot een enorme hoeveelheid gegevens van bedrijven, daarnaast beschikken zij over een uitgebreide database van wetgeving, rechtspraak en rechtsleer die reeds jaar en dag up to date wordt gehouden.

We stellen hierbij voor om ons bij het maken van het overzicht te beperken tot de **periode 2014 – 2020**, zodat het overzicht van de geldende maatregelen relevant is. Het is immers de bedoeling van het onderzoek om na te gaan wat de redenen zijn van de huidige immobiliteit op de arbeidsmarkt. Hierbij is het noodzakelijk om ons te beperken tot de huidige stand van zaken, zodat we op een pertinente en efficiënte manier kunnen onderzoeken wat al dan niet werkt en wat al dan niet beter kan. De start van 2014 is niet willekeurig gekozen, daar in 2014 de zesde staatshervorming heeft plaatsgevonden wat ervoor heeft gezorgd dat een aantal werkgerelateerde bevoegdheden van het federale naar het regionale niveau werden overgeheveld. Daarnaast werd in datzelfde jaar ook het Eenheidsstatuut ingevoerd, waarbij als doel werd vooropgesteld om de bestaande verschillen tussen de verschillende statuten weg te werken.

Deze inventarisering zal een gestructureerd **overzicht** inhouden, aangevuld met een korte **samenvatting** van elke maatregel volgens een aantal 'objectieve' parameters. We inventariseren en beschrijven de maatregelen volgens **niveau** (federaal, Vlaams, sectorniveau), **scope en doelgroep** (werkgevers versus werknemers; specifieke groepen), het **soort transitie** waarop de maatregel betrekking heeft (binnen of tussen statuten, organisaties, sectoren) en concrete **inhoud** ervan (financiële aspecten, voorwaarden, aard van de acties of initiatieven die worden beoogd of ondersteund). Op federaal niveau gaat het onder andere om maatregelen die werkgevers aanmoedigen om transities tussen werkgevers te maken (bv. Experience@Work, transitiepools). Op Vlaams niveau beschouwen we onder andere de loopbaancheques en ook maatregelen die opleiding stimuleren – voor dit laatste zal het echter wel belangrijk zijn om te bekijken in hoeverre de maatregel expliciet transitie-bevorderende opleidingen beoogt. Op sectorniveau zijn er reeds meerdere sectoren die hun opleidingsfonds hebben omgevormd tot een loopbaanfonds dat het stimuleren van mobiliteit als doel heeft – hier bekijken we onder andere in hoeverre mobiliteit over sectoren gestimuleerd wordt. Ook recente initiatieven zoals transitietrajecten (Federgon) en transitiepools en maatregelen in het kader van de coronacrisis en de stimulering van de arbeidsmarkt post-corona zullen hierin worden meegenomen. We zullen bovendien ons blikveld voldoende ruim houden en ook initiatieven zoals de recente ESF Switch projecten (die geen institutionele maatregel zijn maar potentieel wel inzichtelijk zijn om effectieve maatregelen uit te werken) mee opnemen. Specifieke aandacht zal gaan naar transities tussen krimpende en aantrekkende bedrijven/sectoren en naar het bereik van kwetsbare (zeker ook gezien huidige coronacrisis) en ervaren werknemers.

De opgelijste maatregelen worden vervolgens **verder geanalyseerd** aan de hand van beschikbare informatie over het gebruik ervan (bv. uitgegeven budget, aantal aanvragen, ...) en het in Fase 1 bepaalde analysekader, om een onderbouwde inschatting te maken van het **mobiliserend effect** van elke maatregel. We organiseren 1 **focusgroep** met **HR-verantwoordelijken** van bedrijven om de gekenheid van de maatregelen af te toetsen en hun input mee te nemen omtrent de mogelijke impact ervan.



In **fase 2b selecteren** we vervolgens die maatregelen die **meest impactvol** blijken te zijn in het ondersteunen en/of aanmoedigen van werk-werk transitie en die een **potentieel tot generaliseren** hebben. We focussen ons op die maatregelen die potentieel een voldoende ruime groep werknemers kunnen ondersteunen of aanmoedigen, en bundelen deze maatregelen in een longlist. Vervolgens maken we, in samenspraak met de begeleidingsgroep, een afbakening van instrumenten waarop verder wordt ingezoomd. Deze shortlist (we stellen een vijftal instrumenten voorop) wordt tijdens deze stap verder ontrafeld via **case study methodiek**. Voor elke maatregel worden minstens vijf **interviews** afgenomen van relevante stakeholders (werkgevers, sectorfondsen, sociale partners, ...) waarbij ook verdere gedetailleerde informatie wordt opgevraagd en verzameld die toelaat de aard, kost, bereik (specifieke doelgroepen) en impact van de maatregel verder te documenteren en om extrapolaties te maken van mogelijke impact bij verdere uitwerking of verspreiding ervan. Dit resulteert in een diepgaande case study per maatregel.

Timing: juni – december 2020

Wie: Junior en Senior onderzoeker AMS (fase 2a+b) / Onderzoeker SD Worx (fase 2a)

Resultaat: Inzicht in contextfactoren die de inertie voor loopbaanmobiliteit over de organisatiegrenzen heen kunnen doorbreken en die mensen aanmoedigen om een loopbaanswitch (buiten de organisatie) te maken met aandacht voor specifieke doelgroepen en transitie.

Resultaat 2a: Inventaris van bestaande maatregelen (loopbaaninstrumenten) op federaal, Vlaams en sectorniveau volgens doelgroep en analyse van hun mobiliteitsbevorderende impact (belemmeringen, obstakels, opportuniteiten).

Resultaat 2b: Shortlist van potentieel meest impactvolle maatregelen (in samenspraak) en uitgebreide case study per maatregel en analyse van mogelijk ruimere impact.

### Fase 3: Co-creatie met stakeholders

Onderzoeksvraag: *Hoe kunnen we loopbaanmobiliteit over de grenzen van de organisatie / sector / statuut heen ondersteunen / aanmoedigen vanuit het beleid door (verder) in te zetten op de opportuniteiten van bestaande maatregelen en/of het creëren van nieuwe maatregelen?*

In een volgende onderzoeksfase willen we tot een **gefundeerd concept** komen **hoe loopbaanmobiliteit nu concreet ondersteund en aangemoedigd kan worden vanuit het beleid**. We focussen hierbij op een aantal elementen (cruciale punten bij werk-werk transitie) en de kansen van bestaande loopbaanversterkende instrumenten, die we blootgelegd hebben in fase 2b. We richten ons dus op mogelijke **aanpassingen** aan bestaande instrumenten en het verkennen of formuleren van **nieuwe/creatieve** formules en bekijken hoe binnen de Vlaamse bevoegdheden en via samenwerking met het federale niveau meer kan gedaan worden om dit mogelijk te maken. Opnieuw zal er hier specifieke aandacht gaan naar **kansen voor kwetsbare en ervaren werknemers**.

Het is belangrijk hier stapsgewijs te werk te gaan. Daarbij kan elke stap dienen als een kans om het concept succesvol bij te sturen. We gebruiken hiervoor elementen van de Service Design Methodiek. Deze methodiek maakt voornamelijk gebruik van onderzoek-, ontwerp-, en validatietechnieken uit het

vakgebied 'Human Centered Design' en maakt de koppeling met dienstinnovatie. Deze fase omvat in totaal 4 workshops, die hier verder gespecificeerd worden:

### Stap 1: Customer Journey Finetuning

In deze stap gaan we eerst aan de slag met alle stakeholders (sociale partners, loopbaanexperts, vertegenwoordigers departement WSE en sectorfondsen, ...) – de lijst daarvan wordt bepaald in samenspraak met de begeleidingsgroep. Via een *Stakeholder Centered Innovation Workshop (SCIN)* brengen we alle stakeholders en hun belangen in kaart. Aan deze workshop (max 10 deelnemers) kunnen ook deelnemers van de begeleidingsgroep zelf participeren, gezien hun verbondenheid met het thema. De workshop faciliteert het gesprek over belangrijkheid en creëert tevens betrokkenheid.

Vervolgens brengen de onderzoekers de inzichten uit de vorige fases van het onderzoek samen, om deze te vertalen naar het ideaaltypische concept aan dienstverlening voor een aantal zogenaamde *persona's*. Persona's zijn archetypes van gebruikers of andere stakeholders. Ze stellen gekende data over stakeholders voor op een concrete, heldere en visuele manier. Een persona is dus een fictief personage met heel concrete eigenschappen en kan in casu zowel op een werknemer als een werkgever betrekking hebben. Dankzij persona's wordt het gemakkelijk om tijdens het proces de focus op de gebruiker te behouden. Voor dit project relevante persona's zijn alvast de ervaren en kwetsbare werknemers.

In een volgende workshop met de belangrijkste stakeholders wordt de **huidige** totaalbeleving omtrent dienstverlening in kaart gebracht en geanalyseerd via een *Customer Experience Journey* workshop. Daarna wordt de **gewenste** totaalbeleving hieruit gedistilleerd. Een customer experience journey visualiseert het traject dat een gebruiker aflegt in zijn relatie met de organisatie/beleid en zijn diensten. Het laat je als organisatie en beleid toe jezelf te zien vanuit het standpunt van de gebruiker en verbeterpunten te detecteren.

Output: gevalideerde & duidelijke customer journey mapping van de persona's

### Stap 2: Experience Prototyping

In deze stap wordt de uitkomst van de Customer Journey analyse workshop via verschillende prototyping en ideation tools getest, geëvalueerd en geoptimaliseerd. Alle verschillende bestaande en nieuwe interactiepunten van de volledige customer journey van de gebruiker met de meest ideale dienstverlening worden "geprototyped". Van de eerste contactpunten van de doelgebruiker met de dienst tot het laatste menselijk, tastbaar en of digitaal touchpoint. Tijdens de verschillende prototype iteraties zal de focus liggen op de nieuwe en bestaande interactiepunten waarbij er nog veel onduidelijkheden, frustraties en negatieve emoties bij de gebruikers zijn.

Gebaseerd op de uitkomst uit de Customer Journey finetuning in stap 1, worden hier 2 workshops ingepland met het kernteam die gebruik zullen maken van volgende technieken:

#### *A) Fast prototyping Workshop:*

Dit is het iteratieve proces van (samen) bouwen, testen en leren van steeds betrouwbaardere prototypes van producten, diensten of systemen. In deze workshop wordt een iteratieve weg afgelegd vanop ideebasis tot op uitgebreid conceptniveau. In een gestructureerd proces, en middels kleine en begrijpbare stappen wordt een steeds groter, sluitender concept tastbaar. Resultaat van het doorlopen proces wordt gecapteerd in een uitgebreidere **customer journey map**.

### B) *Experience Desktop Walkthrough Prototyping Workshop:*

In deze prototyping workshop itereren we nog enkele malen het prototype. In eerste instantie doen we dit samen met onze persona's. Zo kunnen we al bouwend nieuwe inzichten laten bovenkomen op het ogenblik dat we al iets tastbaars hebben om over te praten. Vervolgens keren we terug naar het prototype en vertalen alles naar een definitief prototype van een product- service systeem. De workshop eindigt in een definitieve **experience map**.

Output: Toekomstscenario's van de ideale product-dienst-aanbieding voor de persona's

#### Stap 3: Product - Service Blueprint Design

Alle inzichten uit de customer journey mapping en experience prototyping workshops worden vertaald naar een realistisch product-service-plan door de onderzoekers. Dit plan van aanpak wordt gecapteerd in een Product - Service Blueprint & Storyboard die visueel overzicht biedt over de te volgen strategie van de dienstverlening en die in detail de verschillende opeenvolgende acties van de dienstverlening bevat. De verschillende scenario's van de verschillende persona's worden vastgelegd in scenario-storyboards. Dit resulteert in een **service blueprint** en voor elk van de gebruikers-persona's zijn verschillende scenario-storyboards gecreëerd. Een Service Blueprint is een gedetailleerde beschrijving van een nieuwe dienst met zijn implicaties op alles wat praktisch nodig is om de nieuwe of vernieuwde service vlekkeloos te laten verlopen. Een goede Service Blueprint wijst tijdig de zwakke punten bij een nieuwe dienstverlening aan. Het legt de kernonderdelen en -aspecten van het dienstenproces vast.

Timing: Januari – Februari 2021

Wie: Junior en Senior onderzoeker AMS + Senior facilitator design thinking methodiek AMS

Resultaat: Een service blueprint, dus een gedetailleerde beschrijving van mobiliteitsbevorderende maatregelen met hun implicaties op alles wat praktisch nodig is om ideaaltypische nieuwe of vernieuwde maatregelen vlekkeloos te laten verlopen. Op deze manier wordt diep inzicht verworven in hoe loopbaanmobiliteit **concreet** aangemoedigd kan worden vanuit het beleid.

#### Fase 4: Afstemming en rapportering

Deze laatste fase is verweven doorheen het hele project. We beogen hier regelmatige afstemming met de begeleidingsgroep en transparante rapportering. Zeker gezien de huidige snel evoluerende en onzekere arbeidsmarktcontext is dit ons inziens van cruciaal belang voor een succesvolle projectoplevering.

Timing: het gehele traject:

- Afstemming met departement WSE en begeleidingsgroep gedurende alle fases
- 30 november 2020: tussentijdse inhoudelijke rapportering
- 31 maart 2021: uiterlijke oplevering concept eindrapport
- 30 april 2021: uiterlijke oplevering finaal eindrapport

Wie: Junior en Senior onderzoeker AMS, promotor

**Resultaat:** Een uitgebreid antwoord op de geformuleerde onderzoeksvragen en een beleidsadvies met aanbevelingen en diverse concrete praktische en beleidsopties op basis van de gedetecteerde knelpunten en opportuniteiten, met oog voor de Vlaamse bevoegdheden en waar er samenwerking met het federale niveau mogelijk is en met specifieke aandacht voor transities tussen krimpende en aantrekkende bedrijven/sectoren en voor kwetsbare en ervaren werknemers.

## Toelichting wetenschappelijke kwaliteitscriteria

In lijn met voorgaand onderzoek binnen AMS wordt kwalitatief onderzoek in deze studie benaderd vanuit een kritisch-realistische epistemologische positie (Van Bockhaven, Matthyssens, & Vandenbempt, 2013). Dit leidt tot een abductieve onderzoeksbenadering (Dubois & Gadde, 2002) die eruit bestaat om iteratief te werk te gaan en in verregaande mate de inzichten uit verschillende databronnen en vanwege verschillende respondenten in vraag te stellen en te ‘triangleren’ met elkaar (Eisenhardt, 1989). De resulterende onderzoeksaanpak heeft oog voor zowel klassieke algemene kwaliteitscriteria (betrouwbaarheid, construct-, interne en externe validiteit) als de typische interpretatieve kwaliteitscriteria eigen aan kwalitatief onderzoek (confirmeerbaarheid, credibiliteit, transfereerbaarheid) (Beverland & Lindgreen, 2010; Yin, 1984).

Tabel 1: Overzicht aanpak voor bewaking van wetenschappelijke kwaliteitscriteria

Criterion	Aangewezen aanpak	Voorziene maatregelen
<b>Construct validiteit</b>  <i>Confirmeerbaarheid</i>	<i>Gebruik meerdere databronnen</i>  <i>Toon bewijsketen aan</i>  <i>Laat bevindingen nalezen door sleutel-informanten</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Triangulatie van literatuurstudie (analytisch kader), archiefdata (bronnen maatregelen), focusgroep en interviews. Delfimethode om tot consensus te komen over interpretaties van trends.</li> <li>• Visualiseren van bevindingen.</li> <li>• Gebruik van bevindingen uit eerder onderzoek (desk research) als input voor analysekader en interviews.</li> <li>• Bespreking van een tussentijds rapport met de begeleidingsgroep.</li> </ul>
<b>Interne validiteit</b>  <i>Credibiliteit</i>	<i>Patroonherkenning en -matching</i>  <i>Bouw een consistent verhaal</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificeren van interpretatiepatronen gedeeld door (intersubjectief) en verschillend tussen (intrasubjectief) betrokkenen (multidisciplinair team fase 2 en 3).</li> <li>• Bevraging vanuit meerdere perspectieven (bedrijfsleiders, sectorverantwoordelijken, overheden, sociale partners, enz.).</li> <li>• Iteratieve data validatie &amp; interactie tussen inzichten uit secundaire data en interpretatie van professionals.</li> </ul>
<b>Externe validiteit</b>  <i>Transfereerbaarheid</i>	<i>Repliceer bevindingen*</i>  <i>Expliciteer grenscondities</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparatieve analyse van verschillende maatregelen.</li> <li>• Bevindingen relateren aan hun sectorale en marktcontext om mogelijke grenzen aan hun toepasbaarheid te ontdekken.</li> <li>• Prospectieve analyse door middel van analytische generalisering (voor zover aan specifieke condities voldaan wordt, worden bepaalde trends verwacht).</li> </ul>
<b>Betrouwbaarheid</b>	<i>Gebruik case study protocol</i>  <i>Ontwikkel case study database</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestructureerde inventaris volgens vooraf bepaalde categorisatiecriteria en analysekader</li> <li>• Case study protocol</li> <li>• Semi-gestructureerde interviews</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>Excel document met inventaris van secundaire bronnen en documentatie van interviews en workshops en tussentijdse rapporten.</li> </ul>
--	--	---

Bron: Eigen verwerking op basis van (Beverland & Lindgreen, 2010; Yin, 1984)

## Gedetailleerd tijdschema

De doorlooptijd voor het project bedraagt 12 maanden, gaande van 15 mei 2020 t.e.m. 30 april 2021. Onderstaande tabel geeft de verdeling van de onderzoeksactiviteiten over die looptijd aan.

Na het afronden van fase 1 en 2 wordt een eerste tussentijds rapport afgeleverd. Het eindrapport wordt eind maart voorgelegd aan de begeleidingsgroep en vervolgens afgewerkt tegen eind april 2021. We stellen voor om een begeleidingscomité te organiseren na afloop van Fase 1, Fase 2a en Fase 2b zodat de volgende stappen in het onderzoek telkens gezet kunnen worden na voorlegging en bespreking van de resultaten in het licht van de vooropgestelde onderzoeksvragen.

	Mei 2020	Juni 2020	Juli 2020	Aug 2020	Sept 2020	Okt 2020	Nov 2020	Dec 2020	Jan 2021	Febr 2021	Mrt 2021	April 2021
1. Organisatie van de project- stappen	■											
2. Fase 1: Bepalen academisch en juridisch analysekader + Literatuurstudie	■	★	■									
3. Fase 2a: Breedbeeld: Inventarisatie en analyse van bestaande instrumenten		■	■	★	■							
4. Fase 2b: Dieptebeeld: Case-study analyse van specifieke maatregelen					■	■	■	■				
5. Tussentijdse rapportering							■	★				
6. Fase 3: Co-creatie met stakeholders									■	★		
7. Fase 4: Rapportering en beleidsaanbevelingen										■	★	■
8. Eindrapportering + Valorisatie												■

★ = overleg met begeleidingsgroep

## Valorisatie

De resultaten van dit project leveren inzicht in de belemmeringen, obstakels en opportuniteiten van bestaande maatregelen ter bevordering van werk-werk transitie. Bovendien formuleren we via co-creatie een ideaaltypische beleidsmaatregelen die tot meer dynamiek op de arbeidsmarkt moeten leiden. De resultaten zijn belangrijk voor alle stakeholders die betrokken zijn en belang hebben bij werk-werk transitie: beleidsmakers, ondernemingen, sectoren, intermediairen, sociale partners, enz. Een beter inzicht de werking van maatregelen op vlak van werk-werk transitie laat immers toe om gericht te werken aan inzetbaarheid van de huidige en toekomstige werknemers.

Opdat betrokken actoren effectief aan de slag kunnen gaan met de resultaten, is het belangrijk dat er voldoende aandacht aan valorisatie wordt besteed. De onderzoeksresultaten zullen daarom beschikbaar gemaakt worden via verschillende kanalen, en voor verschillende doelgroepen. We beschouwen daarbij de co-creatiefase (fase 3) van het onderzoek ook al als een belangrijk valorisatiemoment. We zijn er daarbij van overtuigd dat goed beleidsgericht onderzoek haar relevantie ook al kan aantonen *tijdens* het onderzoeksproces en niet als een aparte fase moet worden beschouwd die pas na afloop van een onderzoek in werking treedt.

Voor de bekendmaking van de resultaten gebruiken we daarnaast de klassieke kanalen en enkele meer innovatieve (lees ook wel: actuele) methodes. Ten eerste zijn er **schriftelijke rapporteringen**: We voorzien na goedkeuring van het eindrapport de verspreiding van een **klassiek onderzoeksrapport** ook een **white paper** met daarin de voornaamste bevindingen en aanbevelingen voor de betrokken actoren. Verder zullen we ons inspannen om de belangrijkste resultaten te valoriseren in toegankelijke **tijdschriften** met een bredere maatschappelijke toegang, zoals Over.Werk, HR Magazine en HR Square, Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken, e.d. We zullen ook actief uitreiken naar netwerken van ondernemers (VOKA, Unizo), naar de diverse sectoren en naar vakbonden om via hun tijdschriften, nieuwsbrieven en websites de resultaten te verspreiden. We werken eveneens een wetenschappelijk artikel uit dat wordt ingediend bij een wetenschappelijk tijdschrift en bij nationale/internationale congressen. Met deze rapporteringen bereiken we beleidsmakers, de sectoren, ondernemingen, sociale partners, intermediairen en academici. We zijn er bovendien van overtuigd dat onze bevindingen ook van maatschappelijk belang zijn en relevant om te delen met het **brede publiek**. Daarom zullen we ook onze contacten bij kranten en tijdschriften aanspreken met als doel een uitgebreid artikel en zullen we een **persbericht** ruim verspreiden. Idealiter integreert dit persbericht / artikel de resultaten met enkele cases of zelfs initiatieven die door het beleid reeds verder worden genomen.

Ten tweede organiseren we een **studiemoment** waarop we de onderzoeksresultaten voorstellen en over de thematiek in debat zullen treden met vertegenwoordigers van de overheid, sociale partners, sectorverantwoordelijken, e.a. Dit studiemoment dient vooral als middel om een brede groep van professionele en interprofessionele organisaties te confronteren met de maatregelen voor werk-werk transitie die vandaag reeds bestaan, het toekomstperspectief hierop te bespreken, alsook de implicaties voor een duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Ten derde zullen we een **webinar** ontwikkelen om de onderzoeksresultaten zo breed als mogelijk te kunnen verspreiden. Dit doen we verder ook via **social media**: we willen actief de onderzoeksresultaten verspreiden via een reeks van **blogs en interactieve infographics**. Hierbij stemmen we uiteraard nauw af met de opdrachtgever en de begeleidingsgroep. We kunnen hierbij ook een ruime (betalende) verspreidingscampagne via LinkedIn opzetten waarbij specifieke doelgroepen worden aangesproken en op basis van onze studie gesensibiliseerd over het belang van loopbaantransities. We denken hierbij onder andere aan bedrijfsleiders van kleine bedrijven, werknemers met een lange staat van dienst of op zoek naar een nieuwe uitdaging. Dit wordt verder besproken met de opdrachtgever.

We houden ons daarnaast ook ter beschikking om de resultaten toe te lichten of over de resultaten in interactie te gaan op andere studiemomenten georganiseerd door betrokken actoren rond deze thematiek, en hierrond verder in dialoog te gaan bijvoorbeeld met sociale partners, de sectoren of overheden.

## Bondige omschrijving van het project

Zowel vanuit beleidsmatig als academisch perspectief is er veel aandacht voor loopbaanmobiliteit. Hoewel er vanuit het beleid wordt ingezet op het stimuleren van loopbaantransities, is het gewenste effect hiervan onvoldoende en worden loopbanen in Vlaanderen nog steeds eerder gekenmerkt door stabiliteit, dan door verandering. Inzicht krijgen in hefboomen die kunnen leiden tot vlotte loopbaantransities en dynamische loopbanen is daarom uiterst relevant. Voorliggend onderzoeksvoorstel heeft als **doel inzicht te verschaffen in de knelpunten, belemmeringen en opportuniteiten van loopbaaninstrumenten vanuit een institutioneel perspectief**. Om deze onderzoeksvraag te beantwoorden wordt deze opgesplitst in verschillende deelvragen: (1) Waar liggen de drempels en obstakels (juridisch, institutioneel, instrumenteel, financieel, governance, ...) voor loopbaanmobiliteit over de organisatiegrenzen heen? (2) Waar liggen de opportuniteiten (juridisch, institutioneel, instrumenteel, financieel, governance, ...)? (3) Hoe kunnen we loopbaanmobiliteit over de grenzen van de organisatie/sector/statuut heen ondersteunen / aanmoedigen vanuit het beleid? Doorheen het onderzoek gaat specifieke aandacht naar transities tussen krimpende en aantrekkende sectoren/bedrijven en naar kwetsbare en ervaren werknemers.

Binnen dit project wordt er een antwoord gegeven op deze vragen door een aanpak in vier fasen. De combinatie van de verschillende fasen laat ons toe om op basis van een uitgebreide en gevalideerde analyse verder in te zetten op de opportuniteiten die specifieke loopbaaninstrumenten met zich meebrengen om voor een grotere groep op de arbeidsmarkt mobiliteitsbevorderend te werken.

In een **eerste fase** wordt aan de hand van een beknopte literatuurstudie het analysekader bepaald waarmee de bestaande instrumenten worden geëvalueerd. Dit stelt ons in staat om de impact van de instrumenten te kunnen inschatten op loopbaanbeslissingen van werknemers en mobiliteitsbeleid van werkgevers. Dit analysekader vormt de basis voor verdere analyse van de bestaande instrumenten en de co-creatie in de volgende fasen. We bespreken hier ook een categorisatie van soorten transities (tussen jobs, werkgevers, sectoren, statuten), die van belang is om de maatregelen in fase 2 op een inzichtelijke manier te kunnen inventariseren. De focus ligt daarbij op transities van werkenden, dus “werk-werk” transities, conform de oproep.

De **tweede fase** is opgesplitst in twee stappen. In de **stap 1** wordt een inventaris opgesteld de bestaande institutionele maatregelen en instrumenten op federaal, regionaal en sectoraal niveau. Dit overzicht van maatregelen wordt in samenwerking met de experts van het juridisch kenniscentrum van SD Worx opgesteld en aangevuld met recente initiatieven (zoals bv. ESF Switch projecten). Specifieke aandacht zal ook gaan naar maatregelen die recent zijn genomen in het kader van de coronacrisis of die in de loop van het project zullen worden genomen om het herstel van de arbeidsmarkt te stimuleren na afbouw van de coronamaatregelen. Loopbaaninstrumenten worden gecategoriseerd en beknopt beschreven aan de hand van een aantal objectieve parameters zoals niveau van de maatregel (federaal, regionaal, sectoraal), doelgroep (werkgevers, werknemers), soort van beoogde transitie (tussen statuten, jobs, sectoren, ...) en inhoudelijke aspecten (financiering, budget, wettelijk kader, governance ...). Vervolgens worden deze maatregelen verder geanalyseerd aan de hand van de parameters vastgelegd in fase 1 van het onderzoek en besproken in een focusgroep met HR-verantwoordelijken. Deze stap geeft een samenvattend overzicht en evaluatie van belemmeringen, obstakels en opportuniteiten per loopbaaninstrument.

In **stap 2** wordt meer diepgang voorzien door in samenspraak met de begeleidingsgroep vijf maatregelen te selecteren die het meest opportuniteiten in zicht hebben voor het bevorderen van werk-werk transities

voor een significante groep van werkenden (dit kan ook gaan om sectorspecifieke maatregelen relevant voor uitbreiding over sectoren heen). Door middel van interviews met betrokkenen (verantwoordelijken voor uittekening, invoering en opvolging van de maatregel, vertegenwoordigers van de doelgroep) en analyse van alle beschikbare bijkomende informatie worden elk van deze geselecteerde loopbaaninstrumenten uitgewerkt tot een diepgaande case study. Fase 2 resulteert dus in een inventarisatie en analyse van de bestaande maatregelen en een diepgaande analyse van elk van de relevante maatregelen in de vorm van een case study.

In de **derde fase** gaan we vervolgens met de output van de vorige fasen aan de slag om via co-creatie met de stakeholders concrete beleidsvoorstellen te formuleren. We zetten daarbij specifiek in op de opportuniteiten van loopbaaninstrumenten die in de vorige fase en richten ons op innovatieve formules. We doorlopen hierbij de verschillende stappen van een co-creatieproces om via vier workshops te komen tot een product-service blueprint design waarbij een ideaaltypische set van loopbaaninstrumenten ter stimulering en ondersteuning van werk-werk transitie in detail wordt uitgewerkt.

Tot slot formuleren we nog een **vierde fase** van afstemming en rapportering die als rode draad doorheen het volledige project loopt. Essentieel hierbij is constante afstemming met de begeleidingsgroep en een transparante rapportering. Dit lijkt ons zeker gegeven de huidige, onzekere en snel wijzigende context t.g.v. de coronacrisis, erg belangrijk teneinde de focus gedurende heel het project op relevante loopbaaninstrumenten en mogelijks ook specifieke doelgroepen te houden.

De **resultaten** van dit project leveren inzicht in de belemmeringen, obstakels en opportuniteiten van bestaande loopbaaninstrumenten ter bevordering en ondersteuning van werk-werk transitie en dragen op die manier bij tot een beter begrip van contextfactoren die loopbanen beïnvloeden. Bovendien co-leidt de methodiek van 'service design' tot een ideaaltypische vorm van loopbaaninstrumentarium om mobiliteit te stimuleren en ondersteunen vanuit het beleid. De resultaten zijn belangrijk voor alle stakeholders die belang hebben bij werk-werk transitie: beleidsmakers, ondernemingen, sectoren, intermediairen, vakbonden, enz. Een beter inzicht de werking van maatregelen op vlak van werk-werk transitie laat immers toe om gericht te werken aan inzetbaarheid van de huidige en toekomstige werknemers zodat zij gewapend zijn om disrupties op de arbeidsmarkt of in hun loopbaan aan te kunnen door vlot transitie te kunnen maken tussen jobs, werkgevers, sectoren of statuten.

Opdat alle betrokken actoren effectief aan de slag kunnen gaan met de resultaten, is het belangrijk dat er voldoende aandacht aan **valorisatie** wordt besteed. Hieraan wordt doorheen het onderzoek zelf reeds aandacht gegeven, en met name in fase 3 via de co-creatie. De onderzoeksresultaten zullen na vrijgave beschikbaar gemaakt worden via verschillende kanalen, en voor verschillende doelgroepen. Zo zullen er schriftelijke rapporteringen voorzien worden in de vorm van het finale onderzoeksrapport, een white paper, en artikels in vak- en sectorgerelateerde tijdschriften, nieuwsbrieven en websites, en academische rapportage. Voor betrokkenen op het beleidsniveau, sociale partners, sectororganisaties, experts wordt er een studiemoment georganiseerd. Daarnaast werken we ook een webinar uit waarin we de resultaten ontsluiten voor de bredere groep van werkgevers (HR-professionals, bedrijfsleiders) met aandacht voor waarom (sensibilisering voor loopbaanmobiliteit) en hoe zij de loopbaaninstrumenten in hun organisatie kunnen inzetten. Tot slot worden de (deel)resultaten verspreid via social media, onder de vorm van een reeks blogs en interactieve infographics. We beogen daarbij sensibilisering van het bredere publiek omtrent het belang van en de mogelijkheden tot loopbaantransitie via een persbericht, interview in een breed toegankelijke krant of tijdschrift, en gerichte verspreiding via LinkedIn.



## Bibliografie

- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 179-211.
- Baruch, Y. (2004). *Managing Careers: Theory and Practice*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Beverland, M., & Lindgreen, A. 2010. What makes a good case study? A positivist review of qualitative case research published in *Industrial Marketing Management*, 1971–2006. *Industrial Marketing Management*, 39(1): 56-63
- Chudzikowski, K. (2012). Career transitions and career success in the ‘new’ career era. *Journal of Vocational Behavior*, 81, 298-306. doi:doi:10.1016/j.jvb.2011.10.005
- Clercx, De Vos, Jacobs & Stuer (2020). Careers or beanbags? What (im)mobilizes the career? *Paper gepresenteerd op de Small Group Meeting over “inclusive careers across the lifespan”, Amsterdam, 8 Maart 2020.*
- Crevits, H. (2019). *Beleidsnota 2019-2024*. Vlaams Parlement, Werk en Sociale Economie. Brussel: Vlaamse Regering.
- Defillippi, R. J., & Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of organizational behavior*, 15(4), 307-324.
- De Vos, A. (2013). Over de (ir)rationaliteit van het loopbaanbeleid. *Gedrag en Organisatie*, 4, 431-448.
- De Vos, A. (2016). *Loopbanen in beweging. 10 Wegwijzers voor een duurzaam loopbaanbeleid*. Leuven: Acco. ISBN 9789462927513.
- De Vos, A., & Cambré, B. (2017). Career management in high-performing organizations: A set-theoretic approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518. DOI:10.1002/hrm.21786.
- De Vos, A., & Desmet, S. (2020, in process). *Hoe toekomstbestendig is uw job?* Internationaal onderzoek naar de invloed van technologische veranderingen op jobs, competenties en inzetbaarheid. Onderzoek uitgevoerd in het kader van de SD Worx Leerstoel “Sustainable Careers”, i.s.m. De Tijd/L’Echo en Bpact. Verwachte publicatiedatum: mei 2020.
- De Vos, A., Jacobs, S., & Verbruggen, M. Career transitions and employability. *Invited paper for the Journal of Vocational Behavior Anniversary Issue (in process)*
- De Vos, A., Stuer, D., & Gielens, T., Thielemans, L., Andolfi, L., & Van Damme, L. (2017). *Talent mobiliteit: Onderzoeksresultaten en 10 aanbevelingen om talent te mobiliseren*. White paper talent mobiliteit. Antwerpen: Antwerp Management School & SD Worx.
- De Vos, A. & Van der Heijden, B. (Eds.) (2015). *Handbook of research on sustainable careers*, Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing. ISBN 978 1 78254 702 0.
- De Vos, A., Van der Heijden, B.I.M., & Akkermans, J. (2018). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, doi.org/10.1016/j.jvb.2018.06.011.
- Dubois, A., & Gadde, L. E. 2002. Systematic combining: an abductive approach to case research. *Journal of Business Research*, 55: 553-560

- Eisenhardt, K. M. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.
- Forrier, A., Sels, L., & Stynen, D. (2009). Career mobility at the intersection between agent and structure: A conceptual model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 739-759. doi:DOI:10.1348/096317909X470933
- Goesaert, T., Vanderkerkove, T., & Struyven, L. (2019). *Transities op de arbeidsmarkt en dynamiek van loopbanen: een ruimte analyse op basis van longitudinale steekproefdata (1996-2015)*. Rapport in het kader van de VIONA-leerstoel: Dynamiek van de arbeidsmarkt. Leuven: KU LEUVEN HIVA - Onderzoeksinstituut voor arbeid en samenleving.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey. *Journal of vocational behavior*, 65, 1-13.
- OECD. (2019). *OECD Skills Strategie Vlaanderen: Evaluatie en Aanbevelingen*. OECD Skill Studies. Parijs: OECD Publishing. doi:https://doi.org/10.1787/9789264309791-en.
- Schmid, G. (1988). *Transitional Labour Markets: A New European Employment Strategy*. Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung .
- SERV. (2019). *Iedereen aan boord SERV-akkoord*. SERV.
- Statbel EAK (Bewerking Steunpunt Werk) (2019). *Jobmobiliteitsgraad naar geslacht en leeftijd (Gewesten, België; 2006-2017)*. Retrieved from <https://www.steunpuntwerk.be/node/2887>.
- Statbel EAK, Eurostat LFS (Bewerking Steunpunt Werk) (2019, January 4). *Gemiddelde jobanciënniteit (België en gewesten; 1992-2017)*. Retrieved from <https://www.steunpuntwerk.be/node/3450>
- Struyven, L. (2019). Beleid van activering en bevordering van transities op de arbeidsmarkt. Nieuwe variaties op oude thema's. *OVER.WERK Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 1, pp. 108-114.
- Stuer, D., & De Vos, A. (2017). *Flexibel inzetten van talent: De mogelijkheden en kritische succesfactoren van co-sourcing als oplossing voor langere en duurzame loopbanen*. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Stuer, D., De Vos, A., & Laurijssen, J. (2018). *Levering external talent as a strategic resource. Flexibility research report – part 2*. Antwerpen: Antwerp Management School.
- Van Bockhaven, W., Matthyssens, P., & Vandenbempt, K. 2013. Structural antecedents of institutional entrepreneurship in industrial networks: A critical realist explanation. *Industrial Marketing Management*, 42(3): 405-420.
- Vansteenkiste, S., Kovalenko, M., Verbruggen, M., Mortelmans, D., De Vos, A., Forrier, A., & Dries, N. (2015). *Vier jaar loopbaanonderzoek binnen Steunpunt WSE. Wat leerden we over loopbanen in Vlaanderen (en daarbuiten)?* Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie.
- Verbruggen, M., & De Vos, A. (2019). When People Don't Realize Their Career Desires: Toward a Theory of Career Inaction. *Academy of Management Review*. doi:10.5465/amr.2017.0196
- Yin, R. 1984. *Case Study Research*. Beverly Hills, CA: Sage Publications.