

21st century skills voor de havengebieden

Veldonderzoek stakeholders:
Focusgroepen

DATUM	VERSIE VAN 23/04/2019
AUTEURS	Elena Van den Broeck (AP Hogeschool) Tessa Bruneel (stad Gent) Geertje Braat (SBB) Hermien Wittouck (Skilliant) Andre Amoraal (STC-group)
MET MEDEWERKING VAN	Astrid Faelens (stad Gent) Chesney Deleu (Skilliant) Greet Van Dooren (VDAB) Herman Van de Mosselaer (AP Hogeschool) Jeannette Groeneveld-Verdonk (Gemeente Terneuzen) Karin Crince (Scalda) Klaas Ballegeer (Stad Gent) Kristel Rombaut (Stad Antwerpen) Kristien Verbeeck (VDAB) Lieselotte Verplancke (Skilliant) Lucie Saxton (STC-Group) Maaïke Merens (Stad Gent) Peter David (AP Hogeschool) Remco Wieland (Gemeente Terneuzen) Renier van Gelooven (SBB) Soraya Engelsma (UWV)
CONTACTPERSOON M.B.T. DIT ONDERZOEKSRAPPORT	Elena Van den Broeck E elena.vandenbroeck@ap.be
PROJECTVERANTWOORDELIJKE	Klaas Ballegeer E Klaas.Ballegeer@stad.gent
PROJECTWEBSITE	https://www.skillsnavigator.eu

PROJECTPARTNERS OP SKILLS NAVIGATOR WERKPAKKET 3, ACTIE 3



MET STEUN VAN



Inhoudstafel

1. INLEIDING	4
2. SITUERING BINNEN HET PROJECT SKILLS NAVIGATOR	5
3. WERKWIJZE VERKENNEND VACATUREONDERZOEK	6
3.1. Onderzoeksvraag	6
3.2. Dataverzameling	6
3.2.1. Aantal focusgroepen	6
3.2.2. Respondenten	7
3.2.3. Draaiboek	8
3.2.3.1. Inleiding	8
3.2.3.1. Oefening rond inschatting naar aanwezigheid en belang 21st century skills (deel 1)	9
3.2.3.1. Oefening en bespreking rond mismatches, verklaringen en mogelijke acties (deel 2)	9
3.3. Analyse van de data	10
3.3.1. Verslagen van de focusgroepen	10
3.3.2. Verwerking van de data	10
3.3.2.1. Kwantitatieve data	10
3.3.2.1. Kwalitatieve data	10
3.4. Methodologische reflectie en beperkingen	11
4. RESULTATEN	12
4.1. 21st century skills (deel 1)	12
4.1.1. 21st century skills: belang en aanwezigheid	13
4.1.2. Clusters	21
4.1.3. Skills mismatches	22
4.1.4. Suggesties voor aanpassingen van het Skills Navigator-model	24
4.2. Mogelijke verklaringen voor de bestaande mismatches en drempels en moeilijkheden die een goede skills matching in de weg staan (deel 2)	25
4.3. Mogelijke acties door werkgevers en andere stakeholders (deel 3)	28
4.3.1. Welke acties vinden werkgevers waardevol om zelf te nemen voor een betere skills match?	28
4.3.2. Welke acties vinden werkgevers waardevol voor andere partijen voor een betere skills match?	31
5. CONCLUSIE	33
6. BIJLAGE	35
6.1. Bijlage 1: draaiboek veldonderzoek focusgroepen	35
6.2. Bijlage 2: werkblad deel 1	39
6.3. Bijlage 3: werkblad deel 2 en deel 3	41
6.4. Bijlage 4: invulsjabloon verwerking	42
6.5. Bijlage 5: skills mismatch (niet-gewogen)	46

1. Inleiding

De impact van evoluties in de samenleving en de economie op jobs is zonder twijfel hoog en heeft belangrijke gevolgen voor de skills die nodig zijn om inzetbaar te zijn en te blijven in een job. In een samenleving in transitie is het een uitdaging om de skills van instromers, werkzoekenden en jongeren up-to-date te houden aangezien de mismatch tussen arbeidsvraag en –aanbod een groot en groeiend knelpunt is. De 21^{ste} eeuwse vaardigheden die op de arbeidsmarkt worden gevraagd nu, maar zeker naar de toekomst toe, zijn een enorme uitdaging in een VUCA-wereld (Volatile – Uncertain – Complex – Ambiguous).

Deze uitdaging geldt zeker ook voor de havengebieden van de Vlaams-Nederlandse Delta. Voor bedrijven is een goede matching van skills en werk cruciaal. Willen de havenregio's hun posities versterken, dan moeten ze over de juiste mensen met de juiste skills kunnen beschikken. Zij moeten globaal concurreren, innoveren en snel inspelen op nieuwe trends. Voor de werkzoekenden, instromers en reeds aanwezige werknemers is een goede matching evenzeer cruciaal: met de juiste vaardigheden kunnen werkzoekenden instromen op kwalitatief goede banen.

Met een veldonderzoek consulteren we in alle havengebieden bedrijfsleiders van havengerelateerde organisaties, arbeidsbemiddelaars en vertegenwoordigers van branche-organisaties, sectorfederaties en opleidingscoördinatoren. We voeren focusgesprekken en op basis daarvan ontwikkelen we een enquête. Zo trachten we zicht te krijgen in hoeverre onderzoek en ervaring op het terrein met elkaar in overeenstemming zijn. Dit rapport bundelt de resultaten van de focusgroepen met betrekking tot skillsnoden, matches en mismatches. Het Skills Navigator-model (zie rapport '21st century skills voor de havengebieden in de Vlaams-Nederlandse Delta: review van bestaand onderzoek') wordt daarbij als structurerend kader gehanteerd.

De hoofdvraag in dit onderzoek is: Welke 21st century skills vinden werkgevers en andere stakeholders voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden nu en in de nabije toekomst belangrijk en hoe schatten zij de aanwezigheid hiervan in? Met de analyse van de resultaten van het onderzoek willen we vaststellen waar er al dan niet een zogenaamde 'mismatch' is tussen de inschatting van de stakeholders naar de belangrijkheid en de aanwezigheid van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden. Verder wordt ingezoomd op de hindernissen en de rollen en acties die zowel werkgevers als andere stakeholders kunnen opnemen om skills mismatches tegen te gaan en matches te realiseren.

In voorliggend rapport situeren we het veldonderzoek binnen het project Skills Navigator. Na een toelichting van de werkwijze, bespreken we de resultaten. In een conclusie trachten we de belangrijkste bevindingen op een rij te zetten.

2. Situering binnen het project Skills Navigator

Dit deelonderzoek kadert in het project Skills Navigator, dat wil bijdragen aan de verbetering van de aansluiting tussen arbeidsvraag en arbeidsaanbod in de grensregio om zo het arbeidspotentieel beter te benutten. Skills Navigator is gefinancierd binnen het Interreg V programma Vlaanderen-Nederland, het grensoverschrijdend samenwerkingsprogramma met financiële steun van het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling. Het startte op 1 januari 2018 en loopt tot 31 december 2020. Het project valt binnen de Vlaams-Nederlandse Delta en heeft betrekking op de havengebieden van de steden Rotterdam, Antwerpen, Gent, Zeebrugge, Terneuzen en Vlissingen-Borssele. Meer informatie is te vinden op de website van het project: <https://www.skillsnavigator.eu>.

Het project bestaat uit vijf werkpakketten: 1) projectmanagement; 2) communicatie; 3) 21st century skills voor de havengebieden; 4) werkgeversarrangementen; 5) oriëntering en matching van de werkzoekersdoelgroep. Voorliggend rapport situeert zich binnen het thema '21st century skills voor de havengebieden'.

Een eerdere stap binnen het derde werkpakket van het project Skills Navigator bracht in kaart welke 21^{ste} eeuwse vaardigheden het werkveld in en rond de havengebieden nodig heeft, nu en in de nabije toekomst (zie rapport '21st century skills voor de havengebieden in de Vlaams-Nederlandse Delta: review van bestaand onderzoek'¹). Dit resulteerde in het Skills Navigator-model. We gaan op basis van het vacatureonderzoek en het veldonderzoek na of het huidige Skills Navigator-model volgens het werkveld met betrekking tot de havengebieden een accuraat overzicht biedt van de competenties die nu en voor de nabije toekomst belangrijk zijn. Vanuit de resultaten uit het vacatureonderzoek en het veldonderzoek zal het Skills Navigator-model dus nog bijgesteld worden. In het syntheserapport zullen de resultaten van het literatuurreview, het vacature-onderzoek en het veldonderzoek samengebracht worden.

In een volgende stap binnen het thema '21st century skills voor de havengebieden' richten we onze blik naar de Next Economy en wat de werkgevers en opleidingsverstrekkers kunnen doen om tegemoet te komen aan de veranderende noden en skillsvragen. Hiervoor bouwen we verder op de uitkomsten van de literatuurreview, het vacatureonderzoek en het veldonderzoek.

Door de deelname aan focusgesprekken en een enquête in het kader van het veldonderzoek nemen de stakeholders ook al een eerste maal en in een vroeg stadium kennis met het project Skills Navigator en de inhoud en focus ervan. De resultaten worden ook naar hen teruggekoppeld zodat zij hierdoor voor zichzelf conclusies kunnen trekken en meer bepaald hun toekomstige rol en acties in het verhaal van skills matching en –opbouw kunnen bepalen of bijstellen.

We bedanken alle projectpartners voor hun bijdrage, de samenwerking en de nuttige suggesties ter verbetering en aanvulling van dit rapport.

Ook een bijzondere bedanking aan de deelnemers aan de focusgroepen, o.a. volgende bedrijven en organisaties waren vertegenwoordigd: Fast Lines Belgium, Vopak Agencies Antwerpen NV, ACB Group, International Nautical Services NV, Zuidnatie, Manuport Logistics NV, Luik Natie Transport, Bolloré Logistics Belgium, CMA CGM Belgium, APM Terminals Rotterdam, CTOB Transport & Logistics, BASF, INEOS Styrolution, Volvo Cars Gent, DS Smith Packaging, SieTec Industrial Automation, IVAGO, CEWEZ (Centrale der werkgevers Zeebrugge), Vereniging van Waterbouwers, Voka - Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland, VDAB, VDAB Competentiecentrum Herentals Wolfstee, VDAB dienst eures, UWV, Emينو, Duo for a Job, Compaan - Job&Co, Talentenstroom, Talentenfabriek, Leve De Economie - HR-consultancy is kort- en laaggeschoolde jobs, Provincie Antwerpen, FTMA-VIBAM, Vormingsfonds LOGOS voor de bedienden uit de Internationale Handel, het Vervoer en de Logistiek (PC 226), Zadkine (school voor middelbaar beroepsopleiding in Rotterdam), APB Havencentrum.

¹ <https://lnkd.in/gNFzXPu>

3. Werkwijze verkennend vacatureonderzoek

3.1. Onderzoeksvraag

Ten behoeve van het onderzoek over de 21^{ste} eeuwse vaardigheden zijn we een deelonderzoek gestart waarbij we een aantal stakeholders hebben uitgenodigd voor focusgroepen variërend van mensen uit het bedrijfsleven (havengerelateerd), arbeidsbemiddelaars tot vertegenwoordigers van branche-organisaties/sectorfederaties.

De vraag die centraal staat in dit deelonderzoek is afgeleid van de hoofdonderzoeksvraag van het 21^{ste} eeuwse skills onderzoek, namelijk: welke 21^{ste} eeuwse skills heeft het werkveld in en rond de havengebieden nodig, nu en in de nabije toekomst?

In dit deelonderzoek staan de volgende vragen centraal:

- *Welke 21st century skills vinden werkgevers en andere stakeholders voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden nu en in de nabije toekomst belangrijk en hoe schatten zij de aanwezigheid hiervan in het werkveld in? (OV1)*

In de analyse van de resultaten van het onderzoek moet kunnen worden vastgesteld waar er al dan niet een zogenaamde 'mismatch' is tussen de inschatting van de stakeholders naar de belangrijkheid en de aanwezigheid van de 21^{ste} eeuwse vaardigheden. In een volgend deel van de focusgroepen richten we ons dan ook op de verklaringen, drempels en hindernissen van skills mismatches en initiatieven en acties voor een betere skills matching:

- *Welke verklaringen zien werkgevers en andere stakeholders voor de bestaande skills mismatches? Welke drempels of moeilijkheden staan een goede skills matching in de weg? (OV2)*
- *Wat kan er gebeuren om voor een betere skills matching en skills-opbouw te zorgen? (OV3)*
 - *Welke acties vinden werkgevers waardevol om zelf te nemen in het verzorgen van een betere skills match? (OV3a)*
 - *Welke acties vinden werkgevers waardevol dat andere partijen nemen in het verzorgen van een betere skills match? (OV3b)*

3.2. Dataverzameling

Om meer inzicht te krijgen in bovenstaande onderzoeksvragen werden 13 focusgroepen georganiseerd. Een focusgroep is een kwalitatieve onderzoeksvorm waarbij een kleine groep mensen een groeps gesprek voert onder leiding van een moderator. Deze groep mensen gaat in overleg rond een aantal afgebakende thema's.

3.2.1. Aantal focusgroepen

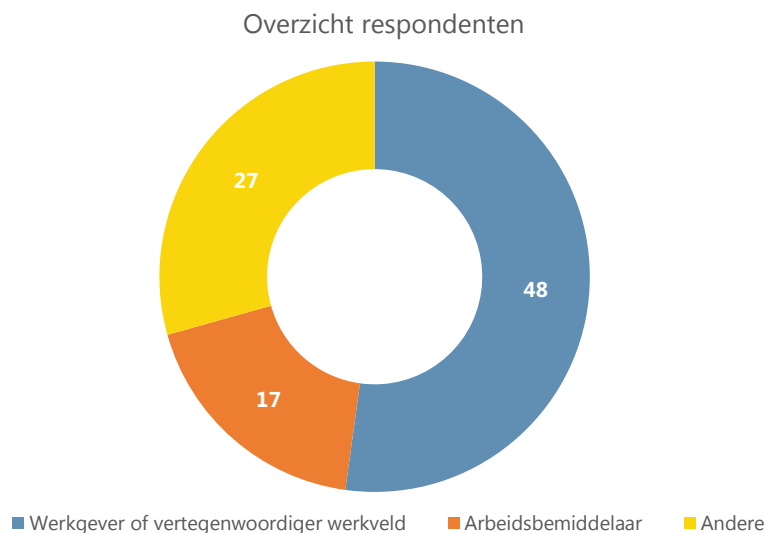
Regio	Aantal focusgroepen	Aantal deelnemers
Antwerpen	5	43
Gent	3	21
Brugge	2	2
Rotterdam	1	13
Terneuzen	1	4
Vlissingen-Borssele	1	9
Totaal	13	92

Tabel 1: overzicht van het aantal focusgroepen en het aantal deelnemers per regio.

De focusgroepen vonden plaats in de periode van mei 2018 tot november 2018. In totaal werden 13 focusgroepen georganiseerd, waaraan 92 verschillende deelnemers hebben geparticipeerd. Deze focusgroepen werden op verschillende locaties georganiseerd, geografisch gespreid in (de nabijheid van) de havens binnen de Vlaams-Nederlandse delta. AP Hogeschool organiseerde samen met Stad Antwerpen (Talentenstroom) en VDAB 5 focusgroepen en bereikten hiermee 43 deelnemers. Stad Gent (Dienst Werk en het Onderwijscentrum) organiseerden op hun beurt 3 focusgroepen met in totaal 21 deelnemers. Tenslotte legde Skilliant interviews af met 2 respondenten, wat het totaal aantal Vlaamse deelnemers op 66 brengt. In Nederland organiseerde Gemeente Rotterdam (Werkgeversservicepunt Rijnmond) samen met STC Group en SBB 1 focusgroep met 13 deelnemers. In de regio Terneuzen en Vlissingen-Borssele werd eveneens telkens 1 focusgroep georganiseerd, respectievelijk door Gemeente Terneuzen en Scalda. Dit brengt het totaal op 26 Nederlandse deelnemers.

3.2.2. Respondenten

Om een diverse samenstelling voor de focusgroepen te garanderen, werd getracht zoveel mogelijk relevante stakeholders voor onderzoek naar 21^{ste} eeuwse vaardigheden in de haven uit te nodigen.



Figuur 1: overzicht van de deelnemers van de focusgroepen.

De grootste groep respondenten betreft **werkgevers (of vertegenwoordigers van het werkveld)**, nl. 48 van de 92 deelnemers. Niet enkel bedrijfsleiders sloten aan, maar ook HR-medewerkers of vertegenwoordigers van werkgeversorganisaties. De meerderheid van deze respondenten hebben een link met bedrijven uit de sector transport en logistiek. Andere deelnemers behoren tot de sectoren chemie, industrie (o.a. composieten, automobiel, verpakkingsmateriaal), bouw en energie. Bovendien sloten ook enkele consultancybureaus (o.a. gespecialiseerd in elektronica of automatiseringsopdrachten) aan. Tenslotte namen ook enkele werkgeversorganisaties deel. Een aantal sectoren en bedrijven die vertegenwoordigd waren in de focusgroepen, zijn:

- Transport & Logistiek: o.a. Fast Lines Belgium, Vopak Agencies Antwerpen NV, ACB Group, International Nautical Services NV, Zuidnatie, Manuport Logistics NV, Luik Natie Transport, Bolloré Logistics Belgium, CMA CGM Belgium, APM Terminals Rotterdam, CTOB Transport & Logistics
- Chemie: o.a. BASF
- Industrie: o.a. INEOS Styrolution, Volvo Cars Gent, DS Smith Packaging
- Diensten/consulting: o.a. SieTec Industrial Automation
- Afval/Energie: o.a. IVAGO

- Bouw
- Werkgeversorganisaties: o.a. CEWEZ (Centrale der werkgevers Zeebrugge), Vereniging van Waterbouwers, Voka - Kamer van Koophandel Antwerpen-Waasland

Een tweede groep respondenten behoort tot de categorie **arbeidsbemiddelaars**. Niet alleen bemiddelaars (of andere profielen zoals arbeidsmarkteducatoren) van de VDAB en het UWV namen deel, maar ook consultants en coaches van OCMW's, verschillende vzw's en private HR-consultants behoren tot deze groep van respondenten. Volgende organisaties waren onder andere vertegenwoordigd:

- o.a. VDAB, VDAB Competentiecentrum Herentals Wolfstee, VDAB dienst eures, UWV, Emino, Duo for a Job, Compaan - Job&Co, Talentenstroom, Talentenfabriek, Leve De Economie - HR-consultancy is kort- en laaggeschoolde jobs

Tenslotte namen ook nog **andere** respondenten deel, zoals opleidingscoördinatoren van verschillende onderwijsinstellingen, maar ook vertegenwoordigers van meerdere sectorfondsen of afgevaardigden van provincie Antwerpen en provincie Zeeland, zijnde:

- Provincies: o.a. Provincie Antwerpen
- Sectorfondsen: o.a. FTMA-VIBAM, Vormingsfonds LOGOS voor de bedienden uit de Internationale Handel, het Vervoer en de Logistiek (PC 226)
- Onderwijsinstellingen: o.a. Zadkine (school voor middelbaar beroepsonderwijs in Rotterdam)
- Andere: o.a. APB Havencentrum

Elke respondent werd ook gevraagd om aan te geven met welke profielen hij/zij in aanraking komt in het kader van 21^{ste} eeuwse vaardigheden. Alle bevroegde profielen (nl. chauffeurs, expediteurs, havenlogistieke functies, ICT functies, operatoren, planners en technici) maken voor minimaal $\frac{3}{4}$ van de focusgroepen deel uit van de bespreking. Enkel lasser zijn slechts in 4 van de focusgroepen besproken door de respondenten.

3.2.3. Draaiboek

Het draaiboek (*zie bijlage 1*) legt een aantal richtlijnen vast voor de organisatie en uitvoering van de focusgroepen: gesprekspartners, doelen, groepsgrootte, duur, uitvoering, periode en verwerking. Daarnaast wordt uitgebreid het verloop van de focusgroep bepaald, inclusief mogelijke concrete toepassingen en werkwijzen. De focusgroepen worden door de projectpartners georganiseerd en uitgevoerd en zijn semi-gestructureerd: de doelen en de geformuleerde vragen zijn richtinggevend, maar dienen vooral opgevat te worden als mogelijkheid of als inspiratie. De projectpartners kregen de mogelijkheid om van de vooropgestelde werkwijzen af te wijken of om bijkomende vragen te stellen.

Het draaiboek werd vooraf door AP Hogeschool (25 deelnemers) en stad Gent (7 deelnemers) uitgetest. Op deze manier was er de mogelijkheid om het draaiboek nog verder bij te sturen.

De focusgroepen namen 1,5 tot 2 uur in beslag en werden gemodereerd door één of meerdere projectpartners. Een voorzitter was verantwoordelijk voor de inleiding en de moderatie van de focusgroepen en een assistent nam deeltaken over, stond in voor de notulering, een audio-opname (mits toestemming van de deelnemers) en was time-keeper.

Het globale verloop van de focusgroepen ging als volgt: we startten met een inleiding, nadien werden aan de hand van verschillende oefeningen twee thema's besproken.

3.2.3.1. Inleiding

Dit omvat de voorstelling van de organisatoren en deelnemers. Na de kennismaking werd er door de moderator een toelichting gegeven over het project en de resultaten uit de literatuurreview, met de nadruk op het Skills Navigator-

model. Deze toelichting was van belang aangezien het Skills Navigator-model de leidraad was voor de oefeningen van de focusgroep. Voor deze toelichting werd een presentatie aangeleverd aan alle projectpartners. De projectpartners kregen de mogelijkheid om de presentatie te gebruiken of aan te passen.

3.2.3.2. Oefening en bespreking rond inschatting naar aanwezigheid en belangrijkheid 21st century skills (deel 1)

Na de inleidende fase gingen de deelnemers zelf aan de slag. In het eerste deel trachten we een antwoord te vinden op de eerste onderzoeksvraag. De 21st century skills uit het Skills Navigator-model werden besproken: zowel het belang dat de deelnemers hieraan hechten nu en in de nabije toekomst, als de inschatting naar de reële aanwezigheid van deze skills in het werkveld. Hiervoor werd een werkblad (zie bijlage 2) opgesteld dat de deelnemers individueel moesten invullen, met de vraag:

Welke 21st century skills zijn nu en voor de nabije toekomst (2 jaar) voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden belangrijk en in de huidige situatie al dan niet aanwezig?

Ter illustratie:

21 st CENTURY SKILL		OPMERKINGEN				
Kritisch denken	Belang *	1	2	3	4	5
	Aanwezig *	1	2	3	4	5

**1=niet belangrijk/aanwezig - 2=weinig belangrijk/aanwezig - 3=min of meer belangrijk/deels aanwezig - 4=belangrijk/voldoende aanwezig - 5=zeer belangrijk/sterk aanwezig.*

Op deze manier verwerven we in deze focusgroepen ook kwantitatieve data. Op het werkblad werd daarnaast de mogelijkheid voorzien om een bijkomende duiding te geven voor verschillen tussen deelgroepen, zoals bijvoorbeeld de sector, beroepsgroepen of scholingsniveau.

Na deze individuele oefening werden de visies en meningen plenair uitgewisseld. Uit bovenstaande oefening werden de geconstateerde skills mismatches besproken. De deelnemers werden bovendien gevraagd om aan te geven welke 21st century skills zij nog zouden willen toevoegen aan of verwijderen uit het Skills Navigator-model.

3.2.3.3. Oefening en bespreking rond mismatches, verklaringen en mogelijke acties (deel 2)

Het tweede deel van de focusgroepen was erop gericht bepaalde verklaringen, drempels en hindernissen van skills mismatches op te sporen (OV2) en initiatieven en acties voor een betere skills-matching (OV3) te bespreken.

In het geval dat de focusgroep uit voldoende deelnemers bestond vond deze oefening in eerste instantie plaats in verschillende kleine groepen (max. 5 personen). Hiervoor werd ook een werkblad (zie bijlage 3) aangereikt aan alle projectpartners, met de bedoeling dat de deelnemers dit in groep zouden invullen. In het geval van meerdere groepen werden de bevindingen in een volgende stap in plenum besproken. Op het werkblad stonden de volgende vragen:

- *Hoe gaat u om met de bestaande skills-mismatches?*
 - *Welke verklaringen ziet u voor de bestaande mismatches?*
 - *Welke drempels of moeilijkheden ziet u die een goede matching in de weg staan?*
 - *Ziet u daar ook oplossing voor?*
- *Wat kan er gebeuren om voor een betere skills matching te zorgen?*
 - *Wat heeft u nu al gedaan, wat doet u nu al?*
 - *Wat zou u nog extra kunnen doen naar de toekomst toe?*

3.3. Analyse van de data

3.3.1. Verslagen van de focusgroepen

Per focusgroep werd verslag gemaakt van de inhoud volgens een vast stramien. Daartoe werd een invulsjabloon (zie bijlage 4) ontwikkeld. Dit maakte het mogelijk om de inhoud uit alle focusgroepen te structureren, naast elkaar te leggen en te vergelijken. Op basis van deze verslagen werd gezocht naar tendensen.

3.3.2. Verwerking van de data

3.3.2.1. Kwantitatieve data

De kwantitatieve data omvat de resultaten uit de oefening met de vijfpuntenschaal waarin de deelnemers een inschatting maakten naar de mate waarin de desbetreffende skill belangrijk is op heden en in de nabije toekomst, alsook de reële aanwezigheid op dit moment in het werkveld. We hebben de deelnemers gevraagd om het volgende aan te geven:

De inschatting naar de belangrijkheid (B) van de 21st century skills nu en in de nabije toekomst

De inschatting naar de reële aanwezigheid (A) van de 21st century skills

Op basis van de ingevulde gegevens waren we in staat om de skills mismatch op te sporen. Een mismatch is het verschil tussen de belangrijkheid van de competentie en de aanwezigheid van de competentie:

Skills mismatch : $B - A$

Aangezien we in dit onderzoek de focus leggen op de skills die nu en in de nabije toekomst belangrijk zijn, willen we hier dan ook extra waarde aan geven. Omwille van deze reden hanteren we in deze studie de volgende formule voor de berekening van de gewogen skills mismatch:

Gewogen skills mismatch: $(B - A) \times (B / \text{globale gemiddelde van } B)$

Per deelnemer hebben we de antwoorden gekoppeld (gepaard). Elk gepaard antwoord op B en A geeft een uitkomst voor de gepercipieerde mismatch. Wanneer een deelnemer wel een score heeft op B maar niet op A, is deze deelnemer niet als respondent meegenomen in de data. Per competentie kan het aantal respondenten zodoende verschillen.

3.3.2.2. Kwalitatieve data

Uit de gesprekken werden voornamelijk kwalitatieve gegevens gegenereerd, zowel voor deel 1 als deel 2 van de focusgroepen. Voor deel 1 werd de kwantitatieve data aangevuld met informatie uit het werkblad en de discussies. Het tweede deel bestond uit informatie uit de werkbladen en de discussies in groep. Om de inhoudelijke link doorheen de verschillende werkpakketten van het project Skills Navigator te waarborgen, vonden we het waardevol om de input op deze vragen te verwerken aan de hand van het model dat we reeds gebruiken in werkpakket 4 (werkgeversarrangementen).

De informatie uit de focusgroepen werd in een eerste fase volgens een vast stramien gerapporteerd in een verslag. Dit gaf ons de mogelijkheid om de data volgens een aantal thema's te organiseren. In een tweede fase werden deze verslagen geanalyseerd en werden er tendensen gezocht per thema die de inhoud van de data samenvatten.

3.4. Methodologische reflectie en beperkingen

De focusgroepen geven veel inhoud aan de gewenste skills en de geconstateerde of verwachte mismatches. Daarnaast geven de focusgroepen ook betekenis aan bepaalde verklaringen en hindernissen van skills mismatches en mogelijke initiatieven voor een betere skills matching. Wat we met betrekking tot deze methode echter wel moeten opmerken is dat we dit rapport opstellen op basis van de input van een beperkt aantal respondenten ($n = 92$). Verder was er een grote variëteit aan respondenten (havenbedrijven en andere instanties) in de focusgroepen. Deze respondenten zoeken vervolgens ook uiteenlopende profielen van werknemers. Bovendien zijn er ook verschillen tussen de havengebieden, zo heeft de zeehaven van Brugge minder gedigitaliseerde processen in vergelijking met het haven van Antwerpen of Rotterdam. We moeten in het achterhoofd houden dat de variëteit in de context zich weerspiegelt in de gevraagde profielen en competenties, 'de werknemer' bestaat niet.

Een focusgroep levert geen vaststaande feiten op. Wel visies, standpunten en meningen. Deze bleken over de verschillende deelnemers wel consistent te zijn aangezien er meestal wel hetzelfde signaal naar voren kwam.

4. Resultaten

In wat volgt starten we met een bespreking van de deelnemende bedrijven en andere instanties aan de focusgroepen. Nadien gaan we over tot de ideeën, visies en meningen die aan bod kwamen in de focusgroepen. In het eerste deel worden de 21st century skills besproken volgens het Skills Navigator-model. Naast de inschatting van het belang dat aan elke competentie wordt gehecht, wordt ook de reële aanwezigheid besproken. De belangrijkste mismatches tussen de vraag en de aanwezigheid op de werkvloer worden nadien besproken omdat we hiermee vervolgens aan de slag gaan in het project. In het tweede deel van de focusgroepen bespreken we de mogelijke verklaringen voor de bestaande mismatches en de drempels die een goede skills matching in de weg staan. In deel drie worden een aantal ideeën aangehaald die de deelnemers vermeldden rond initiatieven om voor een betere skills matching te zorgen, dit zowel voor de werkgever zelf als voor andere stakeholders.

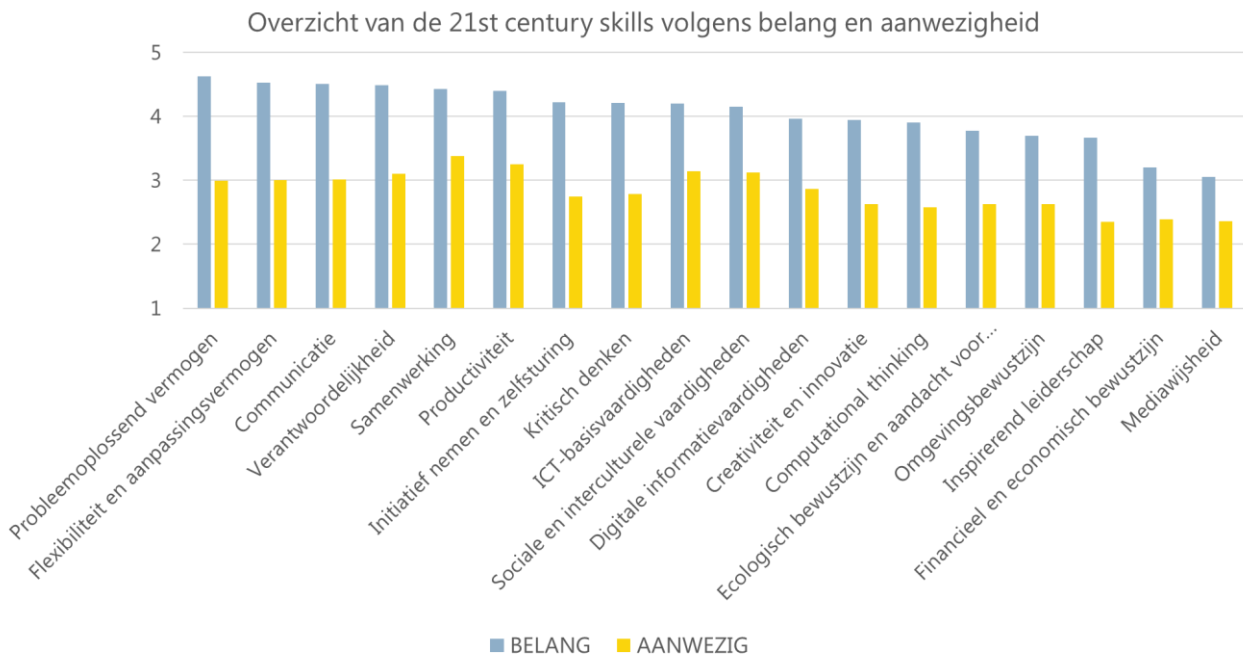
4.1. 21st century skills (deel 1)



Figuur 2: het Skills Navigator-model.

4.1.1. 21st century skills: belang en aanwezigheid

Hieronder worden de verschillende 21st century skills besproken in volgorde van belangrijkheid zoals ze werden ingeschaald tijdens de verschillende focusgroepen. Naast de inschatting naar het belang dat aan elke competentie wordt gehecht, wordt meteen ook de reële aanwezigheid besproken. De belangrijkste mismatches tussen de vraag en de aanwezigheid op de werkvloer worden verderop besproken omdat we hiermee vervolgens aan de slag gaan in het project.



Figuur 3: Overzicht van alle 21^{ste} eeuwse competenties volgens belang en aanwezigheid (aflopend voor de scores van het belang).

1=niet aanwezig/belangrijk
 2=weinig aanwezig/belangrijk
 3=deels aanwezig/belangrijk
 4=voldoende aanwezig/belangrijk
 5=sterk aanwezig/zeer belangrijk

1. Probleemoplossend vermogen

Problemen (h)erkennen, aanpakken en een bijdrage leveren om tot een oplossing te komen.

Belang: 4,63²

Probleemoplossend vermogen wordt door alle deelnemers als erg belangrijk geacht (gemiddelde score van 4,63). Het probleemoplossend vermogen wordt sterk gelinkt met het vermogen om te leren, te reflecteren en oplossingsgericht te denken. Zelfreflectie zorgt ervoor dat medewerkers kunnen inschatten wanneer ze zichzelf nog verder moeten ontwikkelen of wanneer ze hulp moeten inroepen om een probleem succesvol aan te pakken. Het veronderstelt dat men zijn plan kan trekken en ook kan vertrouwen op ‘gezond verstand’.

De hoge inschaling van deze competentie is deels te verklaren door het feit dat probleemoplossend vermogen, in tegenstelling tot andere competenties, als essentieel wordt beschouwd voor alle functies in de haven, onafhankelijk van hun statuut, takenpakket, anciënniteit (bijv. instromer of werknemer met veel ervaring). Over het algemeen is er geen consensus rond het verband tussen het belang van probleemoplossend vermogen bij hogere en lagere profielen en functies. Er is een verdeling tussen degenen die aangeven dat het belang van deze competentie groter is bij hogere

² Score op een schaal van 1 tot 5.

profielen en aansturende functies. Een andere groep geeft aan dat probleemoplossend vermogen voor alle functies en profielen van belang is.

Aanwezigheid: 2,99

De aanwezigheidsscore van 2,99 duidt aan dat deze competentie slechts deels aanwezig is, ondanks het grote belang. De verklaring hiervoor kan gevonden worden in het feit dat de deelnemers aangeven dat hogere profielen deze competentie doorgaans wel bezitten, maar dat vooral door medewerkers die een lagere functie bekleden deze competentie nog meer moet ontwikkeld worden. Vaak zijn niet leidinggevende werknemers gefocust op het uitvoeren van de operationele taak zelf en is het moeilijk om op zoek te gaan naar bredere oplossingen voor grotere problemen. Ook de hoge werkdruk is een belemmering om vrij te kunnen denken en op zoek te gaan naar oplossingen. Als het probleem echter zo aanwezig is dat het niet mogelijk is om de vooropgestelde taken uit te voeren, wordt er wel sneller gezocht naar een oplossing voor een concrete probleemsituatie.

2. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen

Positief omgaan met verandering en zich gemakkelijk aanpassen aan verschillende rollen, systemen, taken, contexten en gedragingen van anderen.

Belang: 4,53

Flexibiliteit wordt beschouwd als de tweede belangrijkste competentie voor functies in de haven (gemiddelde score 4.53). In verschillende focusgroepen werd deze competentie in verband gebracht met doorzettingsvermogen en de weerbaarheid om zich aan te passen in een heel snel veranderende werkomgeving. Ook het zich kunnen aanpassen bij moeilijke situaties en mogelijke tegenslagen wordt onder deze competentie gezien. Gezien de haven continu in verandering is, nu en in de nabije toekomst, is flexibiliteit voor alle werknemers, onafhankelijk van hun functie, vereist om te kunnen mee-evolueren met nieuwe tendensen.

“Jobs zijn niet statisch, maar veranderen doorheen de tijd. De werknemer wordt verwacht het potentieel te hebben en flexibel te zijn om mee te evolueren doorheen de tijd.”

De deelnemers aan de focusgroep merken wel op dat de vraag naar flexibiliteit en zich aanpassen aan een context in verandering evenwel niet noodzakelijk impliceert dat de werknemer altijd en overall beschikbaar moet zijn. Ook de balans tussen work/life is essentieel. De gevraagde flexibiliteit focust zich dus niet noodzakelijk op het naar werkuren flexibel inzetbaar zijn, maar eveneens op het vermogen om in een veranderende omgeving positief om te gaan met nieuwe uitdagingen. Ook de bereidheid om zich bij te scholen en in te zetten op levenslang leren, wordt gezien als een onderdeel van de flexibiliteit. Daarnaast wordt deze competentie ook gelinkt met de wil om door te zetten wanneer het moeilijk is.

Aanwezigheid: 3

Deze competentie is heden deels aanwezig (gemiddelde score 3) en dient dus nog verder ontwikkeld te worden. Er wordt evenwel een onderscheid gemaakt tussen verschillende groepen werknemers. Jongere werknemers kunnen zich bijv. gemakkelijker aanpassen aan nieuwe infrastructuur als het gaat om IT-vaardigheden. Zij zijn in dit opzicht flexibeler, maar hechten doorgaans meer belang aan de work/life balance waardoor ze soms minder snel bereid zijn om flexibel om te gaan met het werkregime.

3. Communicatie

Doelgericht boodschappen overbrengen en begrijpen

Belang: 4,51

Deze competentie vervolledigt de top 3 van de gevraagde competenties in functie van belang (gemiddelde score van 4,51). Communicatie is een heel breed begrip, maar de deelnemers focussen hiermee vooral op het transparant en kwaliteitsvol kunnen communiceren, mede door middel van het inzetten van de juiste kanalen. Door gepast en correct

te communiceren, bijv. tussen chauffeurs en planners, is er doorgaans meer begrip voor elkaars werkproces en handelswijze, wat de samenwerking bevordert.

Ook wordt gehamerd op het belang van talenkennis, meer specifiek Engels, voor functies in de haven als internationale hub. Door de miscommunicatie gaan er vaak nuances verloren die belangrijk zijn, wat een belemmering is voor het werkproces en de samenwerking.

Voor deze competentie wordt er geen onderscheid gemaakt m.b.t. de noodzaak voor een bepaalde groep, aangezien deze competentie van groot belang is voor alle niveaus en functies.

Aanwezigheid: 3,1

De aanwezigheid van deze competentie wordt ingeschaald als 'deels aanwezig' (gemiddelde score 3,1). Gezien het grote belang dat hieraan gehecht wordt voor alle havenfuncties, is dit zeker een competentie waaraan meer aandacht moet worden besteed, gezien in de focusgroepen duidelijk werd dat het bevorderen van deze competentie ook een impact heeft op andere vaardigheden (samenwerken, sociale en interculturele vaardigheden en inspirerend leiderschap).

4. Verantwoordelijkheid

Zich inzetten voor een goed verloop en resultaat van zijn activiteiten.

Belang: 4,49

Verantwoordelijkheid wordt door bijna alle deelnemers als een belangrijke en essentiële competentie beschouwd (gemiddelde score van 4,49). Het is essentieel dat elke werknemer verantwoordelijkheid opneemt voor zijn takenpakket en zich bewust is van zijn verantwoordelijkheden om de job goed te kunnen uitvoeren.

Aanwezigheid: 3,1

De deelnemers geven aan dat deze vaardigheid min of meer aanwezig is (gemiddelde score van 3,1). Het is volgens de deelnemers duidelijker merkbaar bij instromers of werknemers die minder ervaring hebben met het opnemen van verantwoordelijkheid in een professionele context. Dit gaat in de eerste plaats over verantwoordelijkheid voor het eigen handelen. Ook bij functies waarvoor een lager opleidingsniveau wordt gevraagd moet deze competentie nog meer ontwikkeld worden volgens de deelnemers. Er wordt aangegeven dat deze groep werknemers vaak een afwachtende houding aanneemt en de verantwoordelijkheid sneller afschuiven op leidinggevenden. Hierbij dient opgemerkt te worden dat de werkgevers realistische verwachtingen dienen te hebben van wat kan gevraagd worden voor verschillende functies en welke rol zij hier zelf in hebben. Alvorens te eisen dat elke werknemer verantwoordelijkheid opneemt, moet het ook duidelijk zijn dat dit van hem/haar wordt verwacht en op welke manier dit zich idealiter kan uiten.

5. Samenwerking

In onderling overleg met anderen werken om samen iets te bereiken.

Belang: 4,43

Samenwerking wordt hoog ingeschaald (gemiddelde score van 4,43) als competentie die noodzakelijk is om gezamenlijke doelen te bereiken. Om constructief te kunnen samenwerken, moeten de medewerkers gepast met elkaar kunnen communiceren en informatie uitwisselen, waardoor de competenties 'communicatie' en 'samenwerken' door de focusgroepen vaak samen werden genoemd. Kunnen samenwerken is belangrijk voor alle havenfuncties op alle niveaus en niet voor specifieke subgroepen.

"Binnen grote organisaties wordt nagedacht over andere en meer integrale manieren van samenwerking. Zelfsturende teams moeten samenwerken met andere divisies of onderdelen, en niet enkel meer met werknemers uit hun eigen team."

Aanwezigheid: 3,38

De competentie ‘samenwerking’ krijgt in deze studie, in vergelijking met de andere vaardigheden, de hoogste score wat de inschatting naar de reële aanwezigheid van deze vaardigheid betreft. Met een gemiddelde score van 3,38 wordt deze vaardigheid als deels aanwezig ingeschaald.

Dat deze vaardigheid niet als sterk aanwezig wordt ingeschat, wordt verklaard door de indruk dat er vaak een individuele houding wordt aangenomen in plaats van uit te gaan van de wij-houding. Alle deelnemers zijn zich bewust van het belang van samenwerking tussen werknemers onderling, maar zijn zich ook bewust dat dit mogelijk gemaakt moet worden door een betere samenwerking op organisatorisch niveau. Teams en afdelingen moeten cross-functioneel kunnen samenwerken en hiertoe de mogelijkheden krijgen.

6. Productiviteit

Efficiënt en effectief resultaatgericht handelen.

Belang: 4,4

Het belang van deze competentie werd hoog ingeschaald (4,4). De deelnemers geven aan dat indien de hierboven omschreven competenties (samenwerking, communicatie, verantwoordelijkheid, probleemoplossend vermogen) aanwezig zijn, er automatisch een betere productiviteit zal zijn. Belangrijk is om op te merken dat het begrip ‘productiviteit’ op verschillende manieren werd geïnterpreteerd door de deelnemers. Met dit begrip verwijzen we in het model naar het vermogen om zelf het werk te kunnen inplannen en efficiënt en resultaatgericht te werken, terwijl de deelnemers deze term ook linken aan de productiviteitsgraad en geleverde diensten van de werknemer. Ze beschouwen productiviteit als een gevolg van de aanwezige competenties en niet als een losstaande competentie. Deze term creëert dus enigszins verwarring en kan misschien anders verwoord worden.

Aanwezigheid: 3,25

Deze competentie is deels aanwezig, maar over het algemeen zijn de deelnemers positief over de prestaties die geleverd worden en de graad van efficiëntie en effectiviteit.

7. Initiatief nemen en zelfsturing

Uit eigen beweging acties ondernemen: werkactiviteiten doelgericht plannen en uitvoeren.

Belang: 4,22

Zelfsturing en initiatief nemen wordt over het algemeen als belangrijk beschouwd. Het belang dat aan deze competentie wordt toegekend blijkt wel sterk afhankelijk van het bedrijf en de heersende cultuur.

“Zelfsturing wordt niet overal even erg geapprecieerd”

Een focusgroep geeft aan dat de mate waarin zelfsturing wordt aangemoedigd afhangt van het soort bedrijf waar je gaat werken en of dit gevraagd wordt. Dit hangt eveneens samen met motivatie en het proces waar de werknemer zich in bevindt. Het belang verschilt dus van de bedrijven onderling, alsook van de functie in het bedrijf. Door meerdere bedrijven wordt dit als belangrijk beschouwd, terwijl dit voor anderen minder prioritair lijkt. De bedrijfscultuur is hier dus bepalend.

Aanwezigheid: 2,75

De aanwezigheid van coachende rollen die zelfsturing aanmoedigen en mogelijk maken bepalen mee de aanwezigheid van de bovengenoemde competentie.

Daarnaast wordt de afwezigheid van deze competentie vaak verklaard doordat jongere werknemers het moeilijker vinden om initiatief te nemen en zelf hun activiteiten te plannen. Dit kan worden verklaard door een bepaalde onzekerheid en minder verantwoordelijkheidsgevoel. Jonge werknemers worden door sommige deelnemers van de focusgroepen soms als passief beschouwd. Hier moet echter opnieuw worden opgemerkt dat de werkgever ook steeds

duidelijk de verwachtingen moet formuleren ten opzichte van deze groep zodat duidelijk is in welke mate initiatief wordt geapprecieerd en gestimuleerd.

8. Kritisch denken

Analyseren en evalueren van informatie, meningen of visies om te komen tot een eigen standpunt, oordeel of beslissing.

Belang: 4,21

Kritisch denken wordt als belangrijk tot zeer belangrijk beschouwd. Het wordt gesteld dat dit voor alle functies en opleidingsniveaus belangrijk is. Het verband tussen kritisch denken en zelfreflectie wordt gemaakt door verschillende focusgroepen. Het wordt als de taak van de werkgever gezien om de werknemers hiertoe te stimuleren.

Ook wordt de link gelegd met het belang van mediawijsheid en het vermogen om digitale informatie kritisch te kunnen benaderen. Daarnaast wordt ook aangegeven dat vooral jongeren baat kunnen hebben bij het snel ontwikkelen van deze competentie.

Aanwezig: 2,79

In de focusgroepen wordt meermaals verwezen naar het zogenaamde ‘gezond boerenverstand’ dat vaak ontbreekt bij nieuwe instromers. Nu ook weer wordt verwezen naar het verschil van aanwezigheid afhankelijk van niveau en functie. Daarbij wordt aangegeven dat bij hoger geschoolden deze competentie meer aanwezig is.

“Ondanks het belang van kritisch denken, is het op dit moment geen instapvoorwaarde. Het verschil tussen de vaardigheden die je als bedrijf graag wilt terugvinden in het personeel dat je aanwerft, en de vaardigheden die ook effectief voorhanden zijn, is groot.”

“Als werkgever kan je maar moeilijk selecteren op kritisch vermogen. Mocht het voldoende aanwezig zijn in het arbeidsaanbod, zou het zeker een factor zijn waar rekening mee gehouden wordt tijdens selectie en recruiting. Echter, op dit moment is het bij kandidaten onvoldoende aanwezig om als instapvoorwaarde te beschouwen.”

9. ICT-basisvaardigheden

De basiskennis en –vaardigheden die nodig zijn om efficiënt gebruik te maken van zowel software als hardware.

Belang: 4,2

Van de cluster ICT-vaardigheden, wordt ICT-basisvaardigheden als de belangrijkste competentie beschouwd. De andere vaardigheden binnen deze cluster krijgen een lagere score.

Op relatief korte termijn zijn de ICT-basisvaardigheden van stijgend belang, al geven verschillende respondenten aan dat het belang van deze vaardigheid ook sterk samenhangt met het profiel en de functie van het personeelslid. Bij bepaalde functies waarvoor voornamelijk nog manuele arbeid wordt verricht, is het belang van ICT-vaardigheden op dit moment nog minder prominent, al sluit dit niet uit dat door de digitalisering van alle processen dit op korte termijn zal wijzigen. De bedrijven geven zelf aan dat ze soms zelf moeilijkheden ondervinden omdat ze nog werken met oudere programma's en systemen. Zij zijn in het kader van de digitale evolutie nog bezig met een inhaalmanoeuvre, vandaar dat het ene bedrijf het belang hiervan nog hoger inschaalt dan het andere.

Aanwezigheid: 3,14

De ICT-basisvaardigheden zijn in vergelijking met de andere ICT-vaardigheden uit het Skills Navigator-model, zoals digitale informatievaardigheden, computational thinking en mediawijsheid, het sterkst aanwezig volgens de respondenten. Al is er toch ruimte voor groei aangezien ze worden ingeschaald als ‘deels aanwezig’.

In heel wat focusgroepen wordt wel een onderscheid gemaakt tussen de jonge versus de oudere generaties. De jongere werknemers zouden hier sneller mee weg zijn in vergelijking met de oudere generatie, al wordt dit soms te vaak als vanzelfsprekend beschouwd bij de jongere generaties:

“ICT-basisvaardigheden worden steeds vaker als vanzelfsprekend beschouwd, maar er is een groot verschil tussen professionele en recreatieve ICT-vaardigheden.”

Zij hebben dan wel affiniteit met IT in hun vrije tijd, in de professionele context kunnen zij niet altijd onmiddellijk aan de slag met bepaalde tools. Naar functie en opleidingsniveau wordt er ook een onderscheid gemaakt naar aanwezigheid.

Het is dan wel van belang dat zij kunnen werken met bijvoorbeeld Word of Excel, maar toch zijn ICT-basisvaardigheden vaak te generiek. Er zijn heel wat sectorspecifieke programma's waar men niet voldoende mee kan werken. Dit is ook vaak een drempel voor sommige personeelsleden, in principe hoeven zij geen IT-er te zijn om bijvoorbeeld te werken met ingebouwde GPS-systemen.

10. Sociale en interculturele vaardigheden

De vaardigheden die nodig zijn om respectvol om te gaan met anderen, ook met anderen met verschillende culturele achtergronden.

Belang: 4,15

Deze competentie wordt zeker belangrijk geacht. Daarbij worden een aantal zaken benoemd om dit te onderbouwen. Door een aantal deelnemers wordt vermeld dat we tegenwoordig in een multiculturele samenleving leven en dat deze competentie dus noodzakelijk is. Hoewel er al progressie merkbaar is, is er toch nog vaak te weinig wederzijds begrip tussen collega's van andere culturen. Een andere opmerking betreft het feit dat als je werkt in de haven je vaak werkt met andere culturen door het internationale karakter van de haven.

Aanwezig: 3,12

Een aantal deelnemers merken op dat jongeren op dit vlak dikwijls beter scoren dan oudere generaties. Er wordt een positieve tendens opgemerkt, maar toch blijkt er vaak nog geringe kennis van of interesse voor andere culturen. Dit is dus slechts deels aanwezig terwijl het wel als belangrijk wordt beschouwd.

11. Digitale informatievaardigheden

Informatie efficiënt kunnen verzamelen en verwerken door gebruik te maken van ICT.

Belang: 3,96

Het belang van deze competentie wordt vooral gezien in het goed kunnen hanteren van digitale systemen. Veel bedrijven hebben eigen computerprogramma's en zetten meer en meer in op digitale leeroplossingen zoals e-learning. Hiervoor is digitale informatievaardigheid nodig. Daarnaast neemt in de procesindustrie het gebruik van soft- en hardware steeds meer toe. Zonder vaardigheden op het gebied van digitale informatieverwerking is het moeilijk om nog mee te kunnen met de huidige systemen. Hoewel de score niet bijzonder hoog is, is er wel consensus over de noodzaak van deze competentie en het steeds groeiende belang ervan in de nabije toekomst.

“Digitale informatievaardigheden worden in de nabije toekomst een basisvoorwaarde om als werknemer aan de slag te gaan, ondanks het feit dat deze vaardigheden op dit moment weinig worden gevraagd in vacatures.”

Aanwezig: 2,87

Deze competentie wordt redelijk aanwezig geacht door de deelnemers onder andere doordat digitale processen al deel uitmaken van de huidige werking, al zal dit in de toekomst zeker nog toenemen en zo de nood aan digitale informatievaardigheden nog verhogen. Bij nieuwe instromers en pas afgestudeerden wordt opgemerkt dat het niveau van hun digitale informatievaardigheden nog vrij laag is. Dit is enigszins verrassend gezien jongere instromers doorgaans meer digitale vaardigheden bezitten.

12. Creativiteit en innovatie

Vernieuwend zijn: originele ideeën en werkwijzen bedenken en uitvoeren om een bijdrage te leveren aan het implementeren van innovaties.

Belang: 3,94

Voor sommige functies wordt het als zeer belangrijk gezien dat de werknemers 'out-of-the-box' kunnen denken. Hier wordt wel opgemerkt dat dit functiegebonden is. Voor een ingenieur in de haven is dit een absolute noodzaak, terwijl dit van een procesoperator minder verwacht wordt. Het is dus belangrijk om voor deze competentie een onderscheid te maken per functie. Ook voor deze competentie wordt het belang van 'levenslang leren' aangegeven. Als de werknemer wil innoveren en creatief nadenken moet hij/zij op de hoogte zijn van nieuwe mogelijkheden en geprikkeld worden door nieuwe kennis.

Aanwezig: 2,64

De aanwezigheid staat hier in relatie met het belang: afhankelijk van de functie en gevraagde voorkennis is dit al dan niet aanwezig. Hoger opgeleiden worden verwacht om innovatief te zijn en zelf nieuwe concepten en ideeën aan te reiken, bij lagere functies is dit een minder grote prioriteit. Om de medewerkers te stimuleren zelf ideeën aan te brengen, is de bedrijfscultuur opnieuw belangrijk. Innovatie en creatief nadenken moet gestimuleerd worden.

13. Computational thinking

ICT-tools procesmatig inzetten om taken uit te voeren.

Belang: 3,9

Het belang dat aan deze competentie wordt toegekend is afhankelijk van het bedrijf. Sommigen staan al verder en zetten volop in op computergestuurde programma's zoals bijvoorbeeld 'virtual lassing', terwijl het voor anderen echt nog een 'future skill' is die in de toekomst nog aan belang zal winnen, maar die op heden nog niet cruciaal is, in tegenstelling tot de ICT-basisvaardigheden.

"Het gaat niet zozeer om het weten hoe alles werkt maar wel het nodige inzicht hebben in de processen zodat men, indien nodig, snel kan leren hoe iets werkt."

Aanwezig: 2,58

De score toont aan dat deze competentie slechts weinig aanwezig is. Als ze aanwezig is, is dit op heden vooral bij hoger opgeleiden en bij jongeren. De nieuwe generatie instromers neemt deze manier van denken snel op en kan die integreren in het uitvoeren van taken, terwijl dit voor bestaande medewerkers die hier geen ervaring mee hebben een grote uitdaging is.

14. Ecologisch bewustzijn en aandacht voor duurzaamheid

Zicht hebben op de effecten van ons gedrag op milieu en klimaat, voor onszelf en voor iedereen op onze planeet en voor toekomstige generaties.

Belang: 3,78

De focusgroepen beschouwen deze competentie als min of meer belangrijk tot belangrijk op heden. Ze erkennen wel dat deze competentie belangrijker zal worden in de toekomst. Als bewijs wordt aangehaald dat bedrijven steeds meer gevraagd worden verantwoording af te leggen van de duurzaamheid en het ecologisch bewustzijn in hun processen. Ook zijn techniek en milieu steeds meer met elkaar verweven.

In de visie van een aantal deelnemers zou milieu voor de werkgevers een topprioriteit moeten zijn. Dit moeten ze uitdragen naar hun werknemers zodat zij hier ook in geloven.

Aanwezig: 2,63

Bij deze competentie wordt ook weer aangegeven dat dit vooral een competentie is die zich nog moet ontwikkelen, eens dit wordt gestimuleerd door de werkgever. De geringe aanwezigheid hiervan verhoudt zich dus tot het huidige belang dat door de bedrijven zelf hieraan wordt gehecht.

15. Omgevingsbewustzijn

Zicht hebben op relevante maatschappelijke trends en ontwikkelingen en op de implicaties daarvan voor je bedrijf of organisatie en voor je eigen werkterrein.

Belang: 3,7

Omgevingsbewustzijn wordt als relatief belangrijk ingeschaald. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen veiligheidsbewustzijn en organisatiebewustzijn. Voor technische beroepen is het uitermate belangrijk dat ze zich bewust zijn van de gevaren en risico's van de omgeving waarin ze werken. Daarnaast is het belangrijk dat de medewerkers interesse hebben voor de trends en ontwikkelingen binnen de havensector en begrijpen hoe haventransport in elkaar zit.

Als aandachtspunt gaven een aantal deelnemers aan dat dit verschilt tussen bedienden en arbeiders.

“Voor een IT-medewerker is het minder van belang omgevingsbewust te zijn, dit in tegenstelling tot een havenarbeider die continu met de risico's van de werkomgeving wordt geconfronteerd.”

Aanwezig: 2,63

Omgevingsbewustzijn is volgens de respondenten eerder weinig aanwezig bij werknemers. Zo is er bijvoorbeeld nog te weinig kennis van hoe de logistiek werkt, welke trends er zijn en wat de impact hiervan is. Specifiek voor de instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) wordt enerzijds aangegeven dat zij onvoldoende inzicht hebben in het belang van deze competentie. Anderzijds merkt men ook op dat deze vaardigheid iets is dat moet groeien. Men kan van een instromer niet onmiddellijk verwachten dat die het geheel van processen kan overzien.

16. Inspirerend leiderschap

Anderen positief beïnvloeden en aanmoedigen om het beste te bereiken.

Belang: 3,67

In een aantal focusgroepen wordt geopperd hierbij ook vooral coaching te betrekken. Dit valt onder skills benodigd om te kunnen leiden. Inspireren is daarnaast vaak afhankelijk van de persoonlijkheid van het individu. Het is voor velen een leerproces, zeker voor de jongere werknemer. Daarnaast wordt ook aangegeven dat technisch en uitvoerend personeel vaak deze leiderschapsvaardigheden missen.

Aanwezigheid: 2,35

Deze competentie scoort het laagste op de variabele 'aanwezigheid'. Dit wordt verklaard door de beperkte aanwezigheid bij jongeren. Het vermogen om inspirerend leiding te geven is volgens de focusgroepen een leerproces dat zich moet ontwikkelen en daarom minder aanwezig is bij jonge instromers. Daarnaast wordt kennis als belangrijker geacht dan kunnen inspireren om de taak van leidinggevende te kunnen opnemen. Als laatste opmerking wordt aangegeven dat kunnen inspireren ook dikwijls persoonsgebonden is en daarom moeilijk aan te leren zou zijn.

17. Financieel en economisch bewustzijn

De rol van de economie in de samenleving begrijpen; inzicht hebben in financiële en economische concepten.

Belang: 3,2

Deze competentie wordt ingeschaald als weinig belangrijk door sommige deelnemers, terwijl dit voor anderen dan wel weer belangrijk leek.

De tegenargumenten zijn dat deze competentie niet nodig is voor technische functies en dat dit sterk samenhangt met het opleidingsniveau en de gekoppelde verwachtingen. Anderen geven aan dat elke werknemer het overzicht moet kunnen bewaren zonder zich te verliezen in de details. Het is belangrijk dat elke werknemer de financiële en economische gevolgen van zijn taken kan overzien. Bovendien is economie in de logistieke- en zeevaart sector zeer zichtbaar aanwezig. De economische trends volgen en begrijpen is bijgevolg erg belangrijk.

Aanwezig: 2,39

De meeste deelnemers merken op dat de aanwezigheid sterk samenhangt met de functie en het niveau. Gezien momenteel van veel technische medewerkers niet wordt verlangd dat ze deze competentie hebben, is de aanwezigheid heel laag.

18. Mediawijsheid

Actief en kritisch omgaan met media, kunnen filteren in het aanbod.

Belang: 3,05

Mediawijsheid wordt slechts als min of meer belangrijk beschouwd voor de meeste functies in de haven. Wel wordt er bezorgdheid geuit over het correcte gebruik van sociale media en lijkt het wel een goed idee om selectiever om te gaan met sociale media om geen reputatieschade voor het bedrijf te veroorzaken.

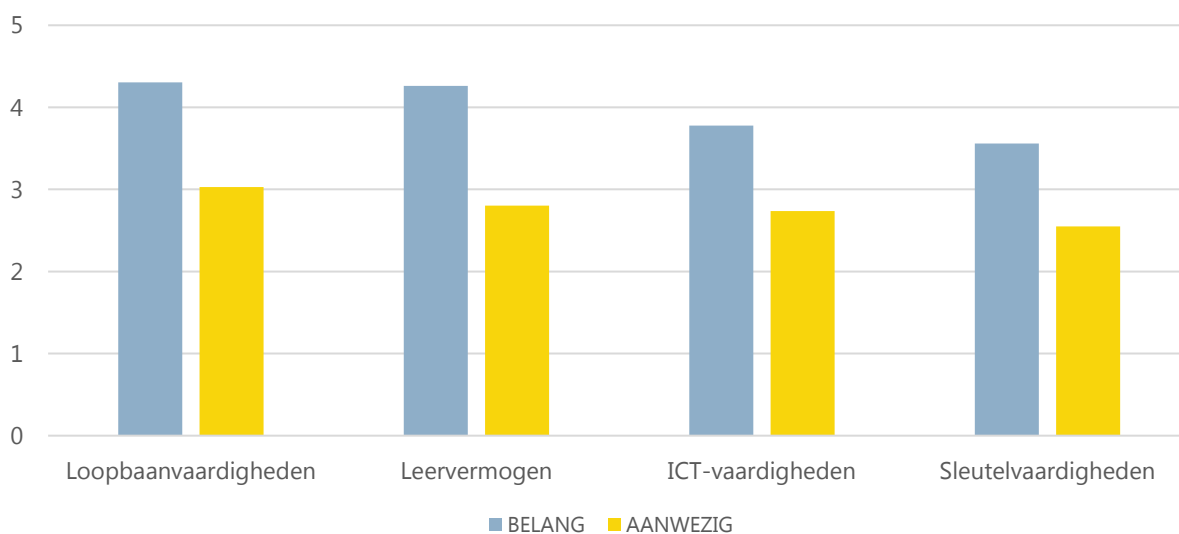
Aanwezigheid: 2,36

Net als bij andere IT-vaardigheden, wordt verondersteld dat deze competentie eerder bij jongere generaties aanwezig is.

4.1.2. Clusters

In de voorgaande figuur zagen we een overzicht van de gemiddelde inschatting naar het belang van de 18 skills en de reële aanwezigheid hiervan. In wat volgt zullen we kijken naar de gemiddelde en gewogen score van de vier clusters van het Skills Navigator-model: de loopbaanvaardigheden, leervermogen, ICT-vaardigheden en sleutelvaardigheden. Figuur 2 (zie boven) geeft weer welke skills bij welke cluster horen.

Overzicht van de vier clusters volgens belang en aanwezigheid



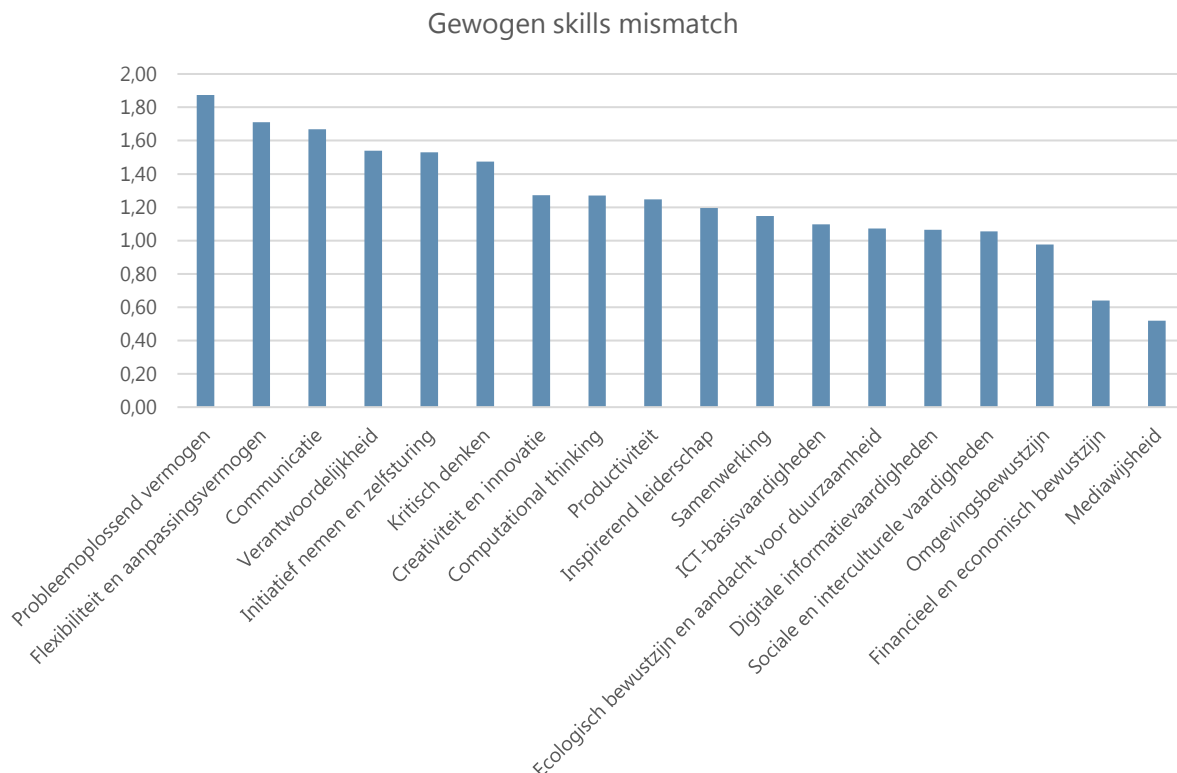
Figuur 4: Overzicht van de 21^{ste} eeuwse competenties per cluster volgens belang en aanwezigheid (aflopend voor de scores van het belang).

De analyse van het belang en de aanwezigheid van de competenties duidt aan dat vooral de competenties onder de clusters 'loopbaanvaardigheden' en 'leervermogen' als belangrijk worden beschouwd. Alle competenties onder de cluster 'loopbaanvaardigheden', met uitzondering van inspirerend leiderschap, worden als heel belangrijk beschouwd. Onder de cluster 'leervermogen' is 'probleemoplossend vermogen' de meest belangrijke competentie voor alle functies in de haven. Bij 'ICT-vaardigheden' worden vooral de basis ICT-vaardigheden, digitale informatievaardigheden en computational thinking als redelijk belangrijk ingeschaald, in tegenstelling tot mediawijsheid, dat naar voor komt als de minst belangrijkste 21st century skill uit het Skills Navigator-model. De 'sleutelvaardigheden', zoals ecologisch bewustzijn, financieel en economisch bewustzijn en omgevingsbewustzijn worden door de respondenten als min of meer en eerder belangrijk ingeschaald.

4.1.3. Skills mismatches

Bij dit onderdeel willen we nagaan of de werkgevers en de andere bevroegde stakeholders al dan niet skills mismatches opmerken, over welke competenties dit dan juist gaat en hoe problematisch de skills mismatches zijn. De mismatch wordt opgevat als het verschil tussen het belang dat aan elke competentie wordt gehecht en de inschatting naar de reële aanwezigheid hiervan. Aangezien we de belangrijkste en de meest problematische skills mismatch willen opsporen, zullen we hier de gewogen mismatch bespreken. Bij de gewogen mismatch weegt het belang dat aan de skill wordt gehecht extra door, aangezien we net die skills die als belangrijk worden ingeschat meer waarde willen toekennen. We verwijzen naar de bijlage voor de niet-gewogen figuur van de skills mismatch (zie bijlage 5).

De gewogen skills mismatches tussen de vraag en de aanwezigheid op de werkvloer worden hieronder besproken, met een focus op de top 3 belangrijkste en meest problematische skills mismatches.



Figuur 5: gewogen mismatch per skill volgens het belang dat de werkgevers en andere stakeholders aan de skill hechten (berekend door gemiddelde mismatch te koppelen aan het belang).

De 21^{ste} eeuwse vaardigheid **'probleemoplossend vermogen'** komt naar voor als de belangrijkste en meest problematische mismatch. Deze vaardigheid wordt door de deelnemers als erg belangrijk geacht, maar nog te weinig aanwezig. Specifiek voor de doelgroep instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) wordt ook opgemerkt dat hier ervaring voor nodig is. Je kan pas problemen oplossen als je echt weet wat je doet. Men ziet de problemen soms wel, maar heeft moeite om een bijdrage te leveren aan de oplossing of het zelfstandig oplossen.

Bij **'flexibiliteit en aanpassingsvermogen'** geven de deelnemers uit de focusgroepen ook aan dat er een kloof is tussen de vraag en de aanwezigheid op de werkvloer. Deze loopbaanvaardigheid is vereist om, onafhankelijk van de functie, mee te kunnen evolueren met nieuwe tendensen. Hiervoor moet men positief kunnen omgaan met nieuwe uitdagingen en flexibel inzetbaar zijn. De meerderheid van de deelnemers geeft aan dat de kloof vooral wordt veroorzaakt door de privé/werk balans waar vaker dan vroeger sterk aan wordt vastgehouden. Er wordt aangehaald dat het individualisme leidt tot een 'ik en nu' houding. Anderzijds wordt ook vermeld dat de werkgevers steeds meer vragen van hun werknemers. Dit levert grote verwachtingen naar de werknemer op, waar zij vaak niet aan kunnen voldoen.

De derde belangrijkste skills mismatch geldt voor de loopbaanvaardigheid **'communicatie'**. Het belang van deze competentie werd als hoog ingeschaald. Werkgevers en andere stakeholders merken op dat er nog veel ruimte is om de aanwezigheid van deze competentie te bevorderen. Men merkt op dat de manier van communiceren verandert en ook de kwaliteit ervan. Werkgevers hebben nood aan een werknemer die in staat is om doelgericht en transparant te communiceren. Er is een consensus dat deze competentie van belang is voor alle profielen en functies. Uit de focusgroepen kwam wel naar voor dat de werknemer de kans moet krijgen om diens taal en communicatieve vaardigheden op de werkvloer te kunnen versterken en te laten ondersteunen. Dit is een leerproces en is bovendien gerelateerd aan de communicatiecultuur binnen de organisatie.

De skills 'verantwoordelijkheid', 'initiatief nemen en zelfsturing' en 'kritisch denken' kenmerken zich ook door een redelijk grote discrepantie tussen de reële aanwezigheid en het belang van deze competenties. Voor volgende 21^{ste} eeuwse vaardigheden is er ook nog een kloof, al is de mismatch kleiner dan bovenstaande: 'creativiteit en innovatie', 'computational thinking', 'productiviteit', 'inspirerend leiderschap', 'samenwerking', 'ICT-basisvaardigheden', 'ecologisch bewustzijn en aandacht voor duurzaamheid', 'digitale informatievaardigheden', 'sociale en interculturele vaardigheden' en 'omgevingsbewustzijn'.

De skills 'financieel en economisch bewustzijn' en 'mediawijsheid' hebben volgens de respondenten de kleinste skills mismatch, hoewel die er wel nog is. Deze lage mismatch kunnen we verklaren omwille van de reden dat deze skills de laagste inschatting naar het belang krijgen. Hoewel deze skills gemiddeld gezien wel min of meer belangrijk zijn, is er toch verdeeldheid tussen de respondenten. Zo is een tegenargument voor 'financieel en economisch bewustzijn' bijvoorbeeld dat deze competentie niet nodig is voor technische functies en dat dit bovendien ook sterk samenhangt met het opleidingsniveau en de gekoppelde verwachtingen. Anderzijds is het belang van inzicht hebben in de financiële en economische gevolgen van de taken wel van belang volgens de deelnemers, maar toch lijkt dit niet prioritair te zijn. De competentie 'mediawijsheid' wordt ook niet als prioriteit gezien. Hoewel het correcte gebruik van social media van belang is voor de reputatie van een bedrijf, lijkt deze competentie zich toch vaker in de privésfeer af te spelen.

4.1.4. Suggesties voor aanpassingen van het Skills Navigator-model

Uit de discussies in de focusgroepen ontstonden nog een aantal zaken die we hier willen benoemen. Deze kunnen van belang zijn bij het verdere onderzoek. Het gaat daarbij over suggesties van de deelnemers die in verschillende focusgroepen aan bod kwamen ter aanvulling op het Skills Navigator-model. De focusgroepen, de enquête naar het werkveld en het vacatureonderzoek zijn erop gericht om input te geven aan het Skills Navigator-model. Op basis van deze input zal het model in het syntheserapport verder worden bijgestuurd. Uit de focusgroepen nemen we onderstaande aanvullingen mee.

- **Veiligheidsbewustzijn**

In een aantal focusgroepen werd 'het veilig werken in de haven' sterk naar voren geschoven. In de havengebieden is het van groot belang de veilige werkomgeving, de eigen veiligheid en die van anderen te bewaken. Dit veronderstelt van de werknemer een minimum aan 'veiligheidsbewustzijn'. De suggestie die dan ook naar voor kwam, is de opname van deze competentie die in het bijzonder bij 'werken in de haven' van groot belang is.

- **Leerbereidheid**

Een andere suggestie die vaak aan bod kwam is een meer duidelijke verwijzing naar 'levenslang leren', 'leervermogen' of 'leerbereidheid'. Wanneer er leerbereidheid aanwezig is dan kan iemand zich ontwikkelen. De bereidheid om bij te leren wint aan belang in een samenleving die onderhevig is aan snelle veranderingen. Een aantal respondenten merken op dat het nodig is dat deze competentie in het werkklimaat ook gestimuleerd wordt.

- **Klantgerichtheid**

'Klantvriendelijkheid' en 'klantgerichtheid' werd door een aantal deelnemers naar voor gebracht. Ruim gezien vallen hieronder een aantal verschillende competenties. Toch werd duidelijk dat deze competentie voornamelijk het grondig luisteren naar wat de klant eigenlijk wenst en hierop op een constructieve manier een antwoord op kunnen bieden omvat.

- **Resultaatgerichtheid en plannen en organiseren**

De terminologie van de competentie 'productiviteit' leidde tot verdeeldheid. Velen betrekken dit op het behalen van gestelde productiedoelen, aldus 'resultaatgerichtheid'. Toch werd ook opgemerkt dat aan 'resultaatgerichtheid' als competentie het 'plannen en organiseren' voorafgaat. Zo kwam de suggestie om 'productiviteit' te vervangen door het 'outputgerichte' (resultaatgerichtheid) en 'procesgerichte' (plannen en organiseren).

- **Inspirerend leiderschap**

De term 'leiderschap' zorgde vaak voor verwarring aangezien deze skill werd opgevat als noodzakelijk bij leidinggevenden, aldus mensen in een hogere hiërarchische positie. Initieel was deze competentie echter gericht op een bredere doelgroep. Ongeacht in welke positie je je bevindt, kan je anderen positief beïnvloeden en optreden als coach en voorbeeldfiguur. Omwille van die reden kwamen we tot de consensus dat 'inspireren en coachen' hier beter geplaatst zou zijn.

- **De rol van motivatie en ambitie**

Hoewel 'motivatie', 'enthousiasme' en 'ambitie' geen 21st century skills zijn, kwamen ze in elke focusgroep op de voorgrond. Bij vrijwel alle 21st century skills lijken deze persoonskenmerken een sleutelfactor te zijn.

4.2. Mogelijke verklaringen voor de bestaande mismatches en drempels en moeilijkheden die een goede skills matching in de weg staan (deel 2)

In het eerste deel van de focusgroepen werden de 21st century skills besproken: zowel het belang dat de deelnemers hieraan hechten als de inschatting naar de reële aanwezigheid van deze skills in het werkveld. Uit deze oefening kwam naar voor dat er mismatches tussen de vraag en de aanwezigheid op de werkvloer worden opgemerkt. Het volgende deel van de focusgroepen was er op gericht om betekenis te geven aan deze patronen. We gingen met de deelnemers dieper in op de skills mismatches. We stelden vragen zoals: Welke verklaringen ziet u voor de bestaande mismatches? Welke drempels of moeilijkheden staan een goede skills matching in de weg?

Allereerst willen we benadrukken dat onderstaande samenvatting geldt voor daar waar de deelnemers mismatches opmerken. Aanzienlijk wat deelnemers geven daarentegen aan dat deze mismatches sterk afhankelijk zijn van de functie, opleidingsniveau en sector. Daarnaast ervaart niet iedereen mismatches op de werkvloer. Zo zijn er heel wat zaken die ook al behoorlijk goed lopen. Dit is te zien in voorbeelden waarbij onderwijs en bedrijfsleven goed samenwerken en waar het bedrijfsleven veel invloed heeft op de inhoud van de opleiding.

Onderstaand vindt u een samenvatting van de verklaringen, drempels en moeilijkheden die een goede skills matching in de weg staan volgens de deelnemers aan de focusgroepen. We onderscheiden acht categorieën: verkeerde beeldvorming - verkeerde verwachtingen bij zowel werknemer als werkgever - jongere generatie stelt andere eisen aan een baan - selectie van nieuw personeel is lastig - personeelstekort - onderwijs kan de snelle veranderingen in bedrijfsleven niet bijhouden - aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven kan beter en - in het bedrijfsleven is er niet altijd genoeg aandacht voor opleiding/ontwikkeling.

4.2.1. Verkeerde beeldvorming

Volgens werkgevers en andere stakeholders hebben werknemers niet altijd een voldoende of realistische beeldvorming. Ze merken op dat er nog meer ruimte is voor een meer genuanceerde en realistische kijk op de job en op de werkvloer in het algemeen. Dit maakt dat werknemers onvoldoende voorbereid zijn en onrealistische verwachtingen hebben, zodat er een kloof ontstaat tussen het arbeidsaanbod en de arbeidsvraag. In de concrete voorbeelden kwam de rol van onderwijs regelmatig naar boven:

- Het is een uitdaging voor de scholen om een realistisch en totaal beeld gegeven van de dagelijkse beroepspraktijk. Er wordt bijvoorbeeld soms erg breed opgeleid en er is te weinig contact met het bedrijfsleven. Hierdoor hebben jonge werknemers vaak een verkeerde perceptie van de sector, de beroepen en de bedrijven. Door deze verkeerde beeldvorming ontstaan mismatches. Zo geeft één van de deelnemers aan:
“Jongeren hebben het beeld dat werken in de havens niet sexy is, het is vuil werk. Dit beeld klopt niet”
- Jongeren moeten tegenwoordig snel een studiekeuze maken en vernauwen daardoor hun kansen op de arbeidsmarkt. Zo kunnen ze terechtkomen in een werkomgeving die niet bij hen past en waar ze moeilijk weer uit komen.
- De stages zijn een manier om jongeren een betere beeldvorming te geven, maar zijn niet altijd realistisch of effectief. Voorbeelden zijn dat er te weinig stageperiodes zijn, leerlingen zijn niet gemotiveerd of niet goed voorbereid. Ook zijn de veiligheidseisen waaraan tijdens de stages moet worden voldaan een hindernis.

4.2.2. Verkeerde verwachtingen bij zowel werknemer als werkgever

Zowel aan de kant van de werkgever als van de werknemer komt het voor dat er verkeerde (met name te hoge) of onrealistische verwachtingen zijn van de voorgestelde functie. Ook blijkt het lastig te zijn om een goede vacaturetekst te geven bij de functie waarmee men een juist beeld schets en de eisen realistisch zijn. Er zijn verschillende voorbeelden genoemd waardoor een verkeerde verwachting kan ontstaan van de functie tijdens de wervingsfase:

- Kandidaten overschatten zichzelf soms tijdens de sollicitatieprocedure waardoor zij te hoge verwachtingen scheppen bij de werkgever die niet waargemaakt kunnen worden.
- Het komt voor dat instromers uit het hoger onderwijs meteen topfuncties ambiëren met daarbij horende looneisen. Er is vaak een discrepantie met wat ze mogen verwachten in de praktijk.
- Vacatures omvatten vaak verkeerde omschrijvingen waardoor de taken en/of functie niet realistisch voorgesteld worden.
- Er zijn bij bedrijven te hoge verwachtingen bij de werving. Een voorbeeld hiervan is dat bepaalde kennis en vaardigheden pas aanwezig zijn nadat ervaring is opgedaan. Voor recent gediplomeerden en binnen specifieke beroepen is het hebben van bepaalde ervaring niet altijd realistisch.
- Werkgevers willen de ideale werknemer werven met als gevolg dat de vacature veel competenties vraagt die potentiële geschikte kandidaten afschrikt.

4.2.3. Jongere generatie stelt andere eisen aan een baan

Wat tijdens de focusgroepen naar voren kwam is dat er verschillen bestaan tussen de verwachtingen van een baan tussen de oudere en de jongere generatie. Deze verschillen kunnen in de weg staan bij een goede skills matching. Voorbeelden hiervan zijn:

- Voor jonge instromers is de werk-privé balans erg belangrijk. Zij stellen hierdoor meer en andere eisen aan een baan. Zij wijzen op voorhand banen af die niet goed gecombineerd kunnen worden met hun privéleven. Zo zijn bijvoorbeeld nachtdiensten lastig te combineren met hobby's of een gezinsleven en hierdoor zijn banen waarbij nachtdiensten voorkomen minder populair.
- Verwachtingen van werkgevers en werknemers over de werkinhoud verschilt soms sterk. Dit komt o.a. door een andere mentaliteit van oudere en jongere werknemers, oftewel er is sprake van generatieverschillen. De jongere generatie gaat bijvoorbeeld anders om met leiderschap en communicatie dan de oudere generatie.

4.2.4. Selectie van nieuw personeel is lastig

Werkgevers en andere stakeholders die te maken hebben met de werving en selectie van nieuw personeel geven aan dat dit vaak lastig is. De werkgever wil graag de beste werknemer aannemen, maar hoe weet je welke kandidaat het beste bij je bedrijf en in de functie past? Genoemde voorbeelden waar men tegenaan loopt bij het wervings- en selectieproces zijn:

- Het aanwezig zijn van bepaalde skills is lastig te toetsen tijdens een sollicitatiegesprek. In de vacatures van een bedrijf dat vertegenwoordigd werd tijdens de focusgroepen, worden bepaalde competenties vaak geëxpliciteerd. Deze competenties worden ook gescreend tijdens de selectieprocedure door allerlei tests, maar zij botsen op het volgende:

“Het is niet omdat de kandidaat een goede test aflegt, dat die het ook systematisch beter doet op de werkvloer”

In verschillende focusgroepen kwam naar boven dat men botst op het feit dat het vooraf toetsen van deze competenties niet altijd even effectief is.

- Of er sprake is van een match tussen werkgever en werknemer wordt meestal pas na een periode van werken zichtbaar. Bijvoorbeeld of iemand bestand is tegen werken in nachtdienst en wat dit met zich meebrengt wordt pas na een bepaalde periode duidelijk.
- Bedrijven hebben moeite met het invullen van bepaalde vacatures, onder andere doordat de scholingsgraad van veel instromers te laag is.
- Het is lastig om op soft skills te selecteren in een sollicitatiegesprek. Een van de deelnemers vraagt zich af: *“Hoe zou je de soft skills moeten meten in een gesprek van één uur?”* Een mogelijkheid is om tijdens de selectie meer te kijken of een kandidaat in het bedrijf past en minder of iemand aansluit qua vaardigheden bij een specifieke vacature. Oftewel ‘hire for attitude en train for skills’. Er moet dan intern

wel goed inhoudelijk getraind/opgeleid worden. Dit kan voor minder uitval van aangenomen personeel zorgen. Het afleggen van een persoonlijkheidstest of gedragstest voor jongeren die de organisatie binnen komen is ook genoemd als mogelijkheid om meer grip te krijgen op de soft skills. Via zo'n test kan het bedrijf te weten komen hoe de jongere is en in de test kan ook ingegaan worden op ongeschreven bedrijfsregels, zoals hoe men in het bedrijf met elkaar omgaat. Een andere optie die genoemd is om jongeren beter op te volgen, denk bijvoorbeeld aan een coach of mentor waaraan de jongere gekoppeld wordt. Deze mentor heeft goed zicht op waar de jongere staat qua ontwikkeling van de soft skills en kan hierin ondersteunen.

4.2.5. Personeelstekort

In veel bedrijfssectoren is op dit moment sprake van krapte op de arbeidsmarkt. Bedrijven staan te springen om bijkomend personeel. Voldoende goed opgeleid personeel vinden is een uitdaging. Tijdens de focusgroepen kwam naar voren dat er op dit moment veel vraag is naar technisch geschoold personeel. Er zijn dan ook nogal wat technische knelpuntberoepen. Door een tekort aan kandidaten met de juiste opleiding/vaardigheden, komen ook kandidaten in beeld met andere/zonder opleiding die niet onmiddellijk aan de jobvereisten kunnen voldoen. De vraag is dan ook hoe kieskeurig werkgevers kunnen zijn in de personeelsselectie. *“De vaardigheden komen wel door het investeren in persoonlijke ontwikkeling nadat iemand is aangenomen”* gaf een van de aanwezige werkgevers aan. Een belangrijke vraag voor het bedrijfsleven is hoe er voldoende en kwalitatieve instroom gegenereerd kan worden.

4.2.6. Aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven kan beter

Een regelmatig genoemde oorzaak van mismatches is de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Uit de focusgroepen kwam naar voren dat deze aansluiting beter kan. Het onderwijs is erg gericht op kennis. Het is de vraag hoe het aanleren van competenties, die men nodig heeft in het dagelijkse werk, meer een plaats kunnen krijgen in het onderwijs. Er werd ook aangegeven dat er in het onderwijs te weinig aandacht is voor de ontwikkeling van de soft skills. De veranderingen in het bedrijfsleven gaan snel en is het de vraag hoe het onderwijs hier op in moet spelen. Genoemde voorbeelden waardoor de aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt niet optimaal is, zijn:

- Onderwijs is vaak meer gericht op kennis i.p.v. toepassing van kennis in de praktijk.
- Samenwerking onderwijs/bedrijfsleven is niet altijd optimaal.
- Eén groep heeft aangegeven dat afgestudeerden in de technische sector de soft skills missen (bijv. goed communiceren, mening verwoorden). Hier zou in het onderwijs meer aandacht aan besteed mogen worden.
- Leerlingen zijn nog niet klaar om te gaan werken. Er is een mismatch tussen wat ze aan kennis meekrijgen op school en wat ze nodig hebben op de werkvloer.
- Onderwijs en bedrijfsleven zoeken nog te weinig samen naar oplossingen.
- Veranderingen in het bedrijfsleven gaan erg snel. De snelheid van veranderingen kan het onderwijs niet bijhouden.
- Het huidige onderwijssysteem moet aan bepaalde eisen voldoen vanuit de onderwijsinspectie en het ministerie waardoor vernieuwingen lastig zijn.

4.2.7. In het bedrijfsleven is er niet altijd genoeg aandacht voor opleiding/ontwikkeling

Werkgevers en andere stakeholders geven aan dat het belangrijk is dat er in het bedrijfsleven tijd gemaakt wordt voor het opleiden en ontwikkelen van hun personeel. Hiermee kan je mismatches voorkomen of verminderen.

- Sommige bedrijven maken te weinig tijd vrij voor opleiden.
- Skills ontwikkelen vraagt tijd, maar de vraag is of werkgevers deze tijd hebben. Tijd is geld.

4.3. Mogelijke acties door werkgevers en andere stakeholders (deel 3)

Hieronder bespreken we in de eerste plaats de ideeën die werkgevers hebben om voor een betere skills match te zorgen, zowel van het huidig personeel als van toekomstige instromers. In de tweede plaats wordt een blik geworpen naar de rol die andere stakeholders kunnen opnemen. De deelnemers aan de focusgroepen hebben enerzijds ideeën over hoe de werkgevers zelf aan de slag kunnen met deze problematiek. Anderzijds zien ze ook een aantal mogelijke acties voor, en samenwerkingen met andere organisaties.

4.3.1. Welke acties vinden werkgevers waardevol om zelf te nemen voor een betere skills match?

Via vragen zoals *'Welke acties onderneemt u nu al om voor een betere skills matching te zorgen?'* of *'Wat zou u nog extra kunnen doen in de toekomst?'* peilden we naar welke acties werkgevers waardevol vinden. Om de inhoudelijke link doorheen de verschillende werkpakketten van het project Skills Navigator te waarborgen, vonden we het waardevol om de input op deze vragen te verwerken aan de hand van het model dat we reeds gebruiken in werkpakket 4.

Werkpakket 4 heeft als thema *'werkgeversarrangementen'*: alle mogelijke vormen van werkplekieren in combinatie met toeleidingsinitiatieven, waarbij de opleiding geheel of voor een deel op of door de werkvloer wordt verzorgd. In een eerste actie van dit werkpakket stelden we een catalogus op van zoveel mogelijk good practices van dergelijke werkgeversarrangementen. Met het oog op een logische opbouw van deze catalogus, deelden we alle initiatieven in onder de volgende categorieën: algemene employer branding - oriënteren naar opleiding in de sector - oriënteren naar werk in de sector - jongeren met opleidingsvraag laten kennismaken met je bedrijf - jongeren met opleidingsvraag aanwerven - arbeidsklare jongeren laten kennismaken met je bedrijf - arbeidsklare jongeren aanwerven (op een alternatieve manier). Deze categorieën capteren enerzijds het startpunt van de jongere: Is deze jongere reeds voldoende opgeleid en arbeidsklaar? Of dient hij/zij nog een extra opleiding te volgen? Anderzijds geven deze categorieën ook weer welke vorm van contact de werkgever met deze jongere zal hebben: Wordt de jongere daadwerkelijk aangeworven? Of betreft het een (al dan niet grondige) kennismaking zonder aanwervingsplicht (vb. een stage of opleiding op de werkvloer)?

Bovenstaande indeling gebruiken we in dit rapport om de suggesties en ideeën van werkgevers te bundelen. De voordelen hiervan zijn enerzijds het feit dat dit een duidelijke kapstok biedt voor de verwerking van de input uit de focusgroepen. Anderzijds kunnen we op deze manier de link leggen met de enquête die werd afgelegd bij werkgevers en arbeidsbemiddelaars in het kader van werkpakket 3, maar ook met de verdere activiteiten binnen werkpakket 4: Welke categorie(ën) vinden werkgevers belangrijk? Welke invulling geven zij aan elk van deze categorieën? Het is belangrijk om te vermelden dat werkgevers niet werden geïnformeerd over deze categorieën tijdens de focusgroepen en de indeling dus een eigen interpretatie betreft van deze gesprekken.

4.3.1.1. Algemene employer branding

Een goede employer branding is de eerste stap in een kwalitatief recruiteringsproces. Je moet als werkgever (toekomstige) werknemers kunnen prikkelen, inspireren, en hen voldoende informeren over je kernwaarden en bedrijfscultuur. Concrete voorstellen die werkgevers zelf aandragen om via employer branding-initiatieven voor een betere skills matching te zorgen zijn:

- Inzetten op goed onthaalbeleid, zodat jongeren die starten in de eerste verkennende periode 1) gestimuleerd worden om de juiste competenties te gebruiken, en 2) deze in de toekomst hopelijk ook verder te ontwikkelen.
- Managers nemen het initiatief om nieuwe (toekomstige) werknemers te enthousiasmeren voor een eventuele functie in het bedrijf.
- (Toekomstige) werknemers wijzen op de voordelen die je als werkgever biedt los van het loon zoals mobiliteit (bereikbaarheid, parkeergelegenheid), leermogelijkheden, work-life balance, enz.

- Ter beschikking stellen van praktijkcases en materiaal aan leerbedrijven en onderwijsinstellingen, ter bevordering van je naamsbekendheid.

4.3.1.2. Oriënteren naar opleiding in de sector

Als werkgever heb je een belangrijke rol in het oriënteren van jongeren naar opleiding in de sector. Denk maar aan een eerste kennismaking met de concrete invulling van een beroep in de sector, of een infomoment over de verschillende functies en opleidingsmogelijkheden. Concrete voorstellen luiden als volgt:

- Geef jongeren een duidelijk beroepsbeeld via snuffeldagen.
- Stel de sector en je onderneming op een dynamische manier voor aan scholieren en studenten. Stap af van de klassieke presentatie, en ga voor interactie en inspirerende voorbeelden.
- Geef (potentiële) toekomstige instromers de kans om zich via beroepsverkennde stages (in Vlaanderen wordt dit bijvoorbeeld georganiseerd door de VDAB) een realistisch beeld te vormen van de sector, vooraleer ze starten in een intensieve opleiding.

4.3.1.3. Oriënteren naar werk in de sector

Als werkgever oriënteer je niet noodzakelijk alleen jongeren naar een opleiding voor een bepaald beroep of functieprofiel. Je kan opgeleide jongeren ook oriënteren naar de beroepsmogelijkheden binnen een bepaalde sector. Een opleiding tot elektromechaniker informeert niet noodzakelijk over de jobopportunities binnen havenbedrijven. Concrete voorstellen binnen deze categorie zijn:

- Organiseer vernieuwende bedrijfsbezoeken voor schoolgaande jongeren, waarbij werk wordt gemaakt van relevante voor- en natrajecten op de schoolbanken. De jongeren gaan op de schoolbanken rond een bepaald thema aan de slag. Neem als werkgever zelf initiatief in de ontwikkeling van deze schoolpakketten. Op deze manier ontstaat er meer context rond een bedrijfsbezoek en blijft het geen losstaand verhaal.

4.3.1.4. Jongeren met (al dan niet) nood aan (verdere) opleiding laten kennismaken met je bedrijf

Jongeren hoeven niet noodzakelijk opgeleid te zijn alvorens ze nuttige ervaring kunnen opdoen op de werkvloer. Als werkgever kan je een belangrijke rol spelen in het opleidingstraject dat een jongere aflegt. Ook de werkgevers die deelnamen aan de focusgroepen zien in de toekomst een belangrijke rol weggelegd voor werkplekleren, en in het bijzonder duaal leren. Ze stellen onder meer het volgende voor:

- Stages integreren in elke opleiding. Hierbij kan aandacht voor een multidisciplinaire samenstelling van zowel stagiairs als stagebegeleiding een meerwaarde bieden.
- Opleidingstrajecten waarin een groot deel van de opleiding op de werkvloer plaatsvindt. De verschillende technische competenties worden aangeleerd in diverse afdelingen. Een bestaand voorbeeld is de opleiding International Transport aan het KA Antwerpen.

4.3.1.5. Jongeren met (al dan niet) nood aan (verdere) opleiding aanwerven

Jongeren hoeven eveneens niet volledig opgeleid te zijn alvorens ze een relevante bijdrage kunnen leveren aan bedrijfsactiviteiten. Training-on-the-job kan jongeren al doende de kneepjes van het vak leren, of een aantal competenties verder ontwikkelen en bijschaven. Werkgevers hebben hier zelf heel wat inspiratie voor:

- Gebruik maken van de individuele beroepsopleidingen (IBO's).
- Instromers de kans geven om opleidingen te volgen die hun basisvaardigheden versterken (zoals Nederlands, digitale vaardigheden, rekenen, kennis van de maritieme wereld, enz.). In Vlaanderen wordt dit onder andere georganiseerd via VDAB of Portilog.

- Specifieke, korte opleidingstrajecten organiseren. Voor Vlaanderen kan dit bijvoorbeeld in samenwerking met VDAB (vb. inzake wegebouw).
- Job- en/of taalcoaching inzetten op de werkvloer bij de start van de tewerkstelling.
- Gebruik maken van mentorship: ervaren werknemers zijn peter/meter van nieuwe werknemers, en begeleiden hen tijdens het inwerken in hun nieuwe job.
- Jongeren die tijdens hun opleiding stage lopen op een werkvloer, kunnen eens ze arbeidsklaar zijn (bij het afronden van hun opleiding) ook worden aangeworven.

4.3.1.6. Inzetten op een alternatieve aanpak bij het aanwerven van arbeidsklare jongeren

Niet alleen op het vlak van technische competenties is het wenselijk dat er een match is tussen de jongere en de werkgever. Ook het screenen en beoordelen van generieke competenties, voeling met de bedrijfscultuur, enz. zijn cruciaal bij werving en selectie. Werkgevers hebben volgende ideeën voor (alternatieve manieren van) aanwerven:

- Correcte omschrijving van zowel jobinhoud als gewenste competenties in vacatures.
- Competentiegericht rekruteren, vb. door het gebruik van persoonlijkheids- en gedragstesten in selectieprocedures, maar ook een “hire for attitude and train for skills”-mentaliteit hanteren (m.a.w. peilen naar drive en attitude, niet naar scholing).
- Durven afstappen van de klassieke invulling van sollicitatieprocedures (vb. korte gesprekken, actieve proeven op de werkvloer, praktijkgerichte assessments, enz.).
- Teamgenoten van de toekomstige werknemer meenemen in de beslissing van een sollicitatieprocedure. Na aanwerving wordt de jongere op die manier beter opgevangen (aangezien het een gedeelde verantwoordelijkheid is van het team).

4.3.1.7. Competentieontwikkeling bij bestaand personeelsbestand

Tenslotte bundelen we een aantal suggesties rond competentieontwikkeling bij het bestaand personeelsbestand in een tweede extra categorie. Ook deze initiatieven werden door de werkgevers aangehaald in nagenoeg alle focusgroepen. Voorbeelden luiden als volgt:

- Technische opleidingen organiseren en promoten (onder begeleiding van zowel externen vb. Portilog, of interne ervaren werknemers). Met eventueel als einddoel interne medewerkers laten doorgroeien naar technisch meer uitdagende jobs, of andere vormen van interne mobiliteit (i.p.v. externen aan te werven voor deze functies).
- Werknemers stimuleren in het ontwikkelen van competenties: (minimaal jaarlijkse) evaluatie via persoonlijke ontwikkelingsplannen om zelfinzicht te stimuleren, werknemers om suggesties vragen over het interne opleidingsaanbod, competentie-opleidingen organiseren en promoten (vb. talen, softwareprogramma's, coachend leidinggeven, inspirerend presenteren, enz.)
- Jonge werknemers begeleiden oudere werknemers in het verwerven van ICT-vaardigheden (reversed coaching).
- Georganiseerde communicatie met het personeelsbestand over vb. visie en strategie, financiële stand van zaken, enz. Dit stimuleert economisch en financieel bewustzijn van de werknemers.
- Opleidingsskills van zowel leidinggevendenden als stagebegeleiders benoemen en daar zichtbaar op inzetten.

4.3.1.8. Samenwerking met onderwijs

Werkgevers zien een belangrijke partner in onderwijsinstellingen. In alle focusgesprekken kwam naar voren dat werkgevers in de toekomst graag nauwer willen samenwerken met onderwijs, o.a. door een intensere communicatie,

maar ook door inhoudelijke inbreng in lespakketten, enz. Om die reden kozen we ervoor om een categorie toe te voegen aan het overzicht dat we reeds gebruikten in werkpakket 4. Dit is een greep uit de talrijke ideeën die werden opgesomd:

- Praktische voorbeelden van werkgevers gebruiken bij het verduidelijken van theorie in handboeken.
- Werkgevers moeten via het onderwijs een duidelijk en realistisch beeld geven aan jongeren van de sector (vb. het stressgehalte in de haven).
- Mensen uit het werkveld geven een aantal lessen aan jongeren tijdens hun opleiding, of komen hun ervaringen vanuit het werkveld delen. Dit kan enerzijds jongeren stimuleren, anderzijds kan het hen een beter beeld geven van wat het beroep inhoudt.
- Projectmatige samenwerking tussen werkgevers en onderwijs, vb. via interdisciplinaire opdrachten in het onderwijs vanuit het bedrijfsleven, andere vormen van hybride onderwijs stimuleren, materiaal en praktijkcases beschikbaar stellen aan het onderwijs enz.
- Tijdens vakantieperiodes volgen leerkrachten stages in het bedrijfsleven.
- Werkgevers kunnen als coach optreden voor scholen die het moeilijk vinden om actief samen te werken met het bedrijfsleven.

4.3.2. Welke acties vinden werkgevers waardevol om door andere partijen te laten nemen voor een betere skills match?

Tijdens de focusgesprekken hadden werkgevers niet alleen inspiratie omtrent acties die ze zelf kunnen ondernemen, maar zagen ze ook heel wat mogelijke partners in het verzorgen van een betere skills match.

4.3.2.1. Acties door jongeren

Ten eerste zien de werkgevers een belangrijke rol weggelegd voor jongeren zelf. Ze verwachten jongeren die initiatief nemen in hun takenpakket (vb. spontaan taken verrichten die niet in hun functieomschrijving zijn omvat), maar ook enige zelfstandigheid aan de dag leggen wat betreft hun loopbaan (vb. werken aan zelfontplooiing).

4.3.2.2. Acties door sectororganisaties

Ten tweede vinden werkgevers het zinvol dat sectororganisaties hun rol opnemen in dit verhaal, voornamelijk in het begeleiden van kleine en middelgrote organisaties. Voor hen is een samenwerking met onderwijs niet altijd evident en een sectororganisatie kan hierin een grote hulp bieden als facilitator.

4.3.2.3. Acties door de overheid

Ten derde kijken werkgevers ook naar de overheid. Het beleid kan door middel van ondersteuningsmaatregelen, maar ook via sensibilisering en informatie een belangrijke rol spelen in het verzorgen van een betere skills match op de arbeidsmarkt.

- De ondersteuningsmaatregelen voor bedrijven (inzake zowel aanwerven als opleiden van personeel) meer gecentraliseerd en overzichtelijker aanbieden.
- Communicatie binnen en naar sectoren moet aangemoedigd worden. Het beleid moet trachten om te sensibiliseren omtrent relevante sectoren, bv. x% heeft binnen y maanden een job na het behalen van diploma z.
- Studenten moeten aangemoedigd worden om via een vakantie- en/of studentenjob ervaring op te doen.

4.3.2.4. Acties door het onderwijs

Ten slotte deden werkgevers heel veel suggesties omtrent de rol en verantwoordelijkheden van, maar evenzeer de samenwerking met onderwijs.

4.3.2.4.1. Studieoriëntering

- Inzetten op een betere studieoriëntering vanaf het lager onderwijs. Jongeren moeten geprikkeld worden om hun persoonlijke voorkeuren sneller te leren ontdekken, maar ook om na te denken over hun talenten. Praktisch gezien wordt er dus zo snel mogelijk in concrete studiekeuzebegeleiding voorzien, maar moeten jongeren ook kunnen kiezen voor optionele vakken zodat ze kunnen proeven van verschillende richtingen.

4.3.2.4.2. Competentieontwikkeling

- Jongeren in het onderwijs leren om aan zelfreflectie te doen, maar ook om bewust bezig te zijn met hun eigen zelfbeeld en wat dit betekent voor hun skills en interesses.
- Jongeren meer bewustzijn bijbrengen over de economische realiteit (vb. inzake loon).
- Jongeren opleiden om zelfstandiger te zijn: ze moeten zelf meer initiatief nemen, doelen voor zichzelf stellen, en verantwoordelijkheidsgevoel hebben.
- Meer denken in termen van competenties dan in termen van IQ.
- Een mentaliteit van levenslang leren stimuleren.
- Opnemen van 21^{ste} eeuwse vaardigheden in leerplannen/kwalificatiedossiers.
- Reeds in de kleuterklas aandacht voor (vreemde) talen.

4.3.2.4.3. Praktijkgericht onderwijs

- Leerkrachten en docenten moeten zelf meer op de werkvloer komen, en bv. het engagement aangaan om tijdens schoolvakanties stages te volgen op de werkvloer.
- Er moet eerder in de opleiding in meer en in langere stages worden voorzien.
- Onderwijs zou praktijkgericht moeten zijn en minder theoretisch (bv. door input van het bedrijfsleven, en hierbij niet vergeten om kleine en middelgrote ondernemingen mee te nemen).
- Onderwijs zou beter thematisch georganiseerd zijn, in plaats van losse vakken met afzonderlijke lessen. Vakopleidingen moeten meer interdisciplinair worden geïnitieerd.

4.3.2.4.4. Meer specifieke opleidingen

- Meer aangepaste, specifieke opleidingen voor havengerelateerde functies, vb. specialisaties in logistiek management. Maar ook al in het secundair onderwijs richtingen uitbouwen die zich richten op functies in de haven.
- Graduaatsopleidingen (HBO5) kunnen het probleem oplossen voor knelpuntberoepen en vacatures die op dit moment moeilijk ingevuld raken. Deze opleidingen leveren namelijk afgestudeerden af met gespecialiseerde kennis (bv. voor havengebieden, zoals dispatchers, douane-declaranten, enz.).

5. Conclusie

Binnen het project Skills Navigator zijn we ten behoeve van het onderzoek over '21ste eeuwse vaardigheden voor de havengebieden' een deelonderzoek gestart waarbij we focusgroepen hebben georganiseerd. Hierin hebben we bedrijfsleiders van havengerelateerde organisaties, arbeidsbemiddelaars, maar ook onder andere vertegenwoordigers van sectorfederaties en opleidingscoördinatoren bevroegd. In deze conclusie trachten we per onderzoeksvraag een korte samenvatting van de voornaamste resultaten te geven. Onderstaande samenvatting kwam tot stand op basis van de input die we kregen vanuit de 13 focusgroepen. Het zijn dus geen vaststaande feiten, maar eerder visies, beelden en meningen die tijdens de focusgroepen naar voren zijn gekomen.

De hoofdvraag in dit rapport was: *Welke 21st century skills vinden werkgevers en andere stakeholders voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden nu en in de nabije toekomst belangrijk en hoe schatten zij de aanwezigheid hiervan in het werkveld in? (OV1)* Voor deze vraag hebben we de bedrijfsleiders en de andere stakeholders de 21st century skills uit het Skills Navigator-model voorgelegd.

Voornaamste bevindingen (OV1)

- De bevroegde bedrijfsleiders en andere stakeholders vinden gemiddeld gezien alle 21st century skills uit het Skills Navigator-model belangrijk
- ... met deze **top drie als de belangrijkste skills**:
 1. Probleemoplossend vermogen
 2. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen
 3. Communicatie
- Alhoewel de gemiddelde inschatting naar de **aanwezigheid** van alle skills eerder laag ligt, worden de onderstaande skills in vergelijking met de andere als het meest aanwezig ingeschat. Zij krijgen de inschatting 'deels aanwezig' te zijn:
 1. Samenwerking
 2. Productiviteit
 3. ICT-basisvaardigheden
- Bij elke 21st century skill wordt een **skills mismatch** opgemerkt. Gemiddeld gezien wordt dus bij elke 21st century skill een hoger belang aan elke competentie toegekend in vergelijking met de inschatting naar de reële aanwezigheid hiervan. De skills mismatches zijn bij sommige skills wel minder problematisch dan bij andere.
- De **belangrijkste skills mismatches** vinden we terug bij de volgende skills (top drie):
 1. Probleemoplossend vermogen
 2. Flexibiliteit en aanpassingsvermogen
 3. Communicatie

... merk op dat dit dezelfde top drie is dan de top drie belangrijkste skills. Net aangezien ze zo belangrijk zijn, is het ook cruciaal dat de kloof tussen het belang en de reële aanwezigheid hiervan wordt gedicht door meer in de te zetten op deze skillsontwikkeling.

De antwoorden op bovenstaande onderzoeksvraag bevestigen dat we voor een uitdaging staan om de skills die nodig zijn in de havengebieden up-to-date te houden. De resultaten geven aan dat het een noodzaak wordt om proactief voor een match te zorgen tussen de skills van instromers en werkzoekenden die de evoluerende werkvloer nu al vraagt. Toch willen we ook de resultaten van ons onderzoek nuanceren: niet iedereen ervaart skills mismatches op de werkvloer.

Om beter zicht te krijgen op de skills mismatches en de bredere context stelden we ons dan ook volgende vraag: *Welke verklaringen zien werkgevers en andere stakeholders voor de bestaande skills mismatches? Welke drempels of moeilijkheden staan een goede skills matching in de weg?* Uit de focusgroepen bleek ook hier dat er al heel wat dingen

goed lopen, maar toch werden een aantal zaken aangehaald waar we uit kunnen leren in de toekomst. Hieronder de verklaringen, drempels en moeilijkheden die volgens de bedrijfsleiders en andere stakeholders mede een goede matching in de weg staan.

Voornaamste bevindingen (OV2)

- Verkeerde beeldvorming van jobs en sectoren bij jongeren, wat maakt dat werknemers soms onvoldoende voorbereid zijn en onrealistische verwachtingen hebben
- Verkeerde verwachtingen bij zowel werknemers als werkgevers van de voorgestelde functie
- Jonge generatie stelt andere eisen aan een baan
- Werkgevers vinden een kwalitatieve wervings- en selectieprocedure uitdagend
- Door personeelstekort komen soms ook kandidaten in beeld die niet onmiddellijk aan alle jobvereisten kunnen voldoen, het is moeilijk om te rekruteren op zowel technische als soft skills
- Aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt kan beter: het aanleren van 21st century skills kunnen meer plaats krijgen in het onderwijs
- Bedrijfsleven moet meer aandacht hebben voor opleiding en skillsontwikkeling

Een andere vraag waar we via de focusgroepen meer zicht op kregen was: **Wat kan er volgens de werkgevers en andere stakeholders gebeuren om voor een betere skills matching en skills-opbouw te zorgen, zowel door werkgevers als andere partijen?** De deelnemers hebben enerzijds ideeën over hoe de werkgevers zelf aan de slag kunnen met deze problematiek. Anderzijds zien ze ook een aantal mogelijke acties voor, en samenwerkingen met, andere organisaties in het verzorgen van een betere skills matching. Om de inhoudelijke link doorheen de verschillende werkpakketten van het project Skills Navigator te waarborgen, vonden we het waardevol om de input op de eerste vraag te verwerken aan de hand van het model dat we reeds gebruiken in werkpakket 4. Hieronder geven we een overzicht met enkele voorbeelden ter illustratie.

Voornaamste bevindingen (OV3)

Welke acties vinden werkgevers waardevol om zelf te nemen in het verzorgen van een betere skills match en skills-opbouw?

- Inzetten op algemene employer branding zodat de (toekomstige) werknemers geprikkeld, geïnspireerd en voldoende geïnformeerd zijn over de kernwaarden en bedrijfscultuur
- Oriënteren van jongeren naar opleiding in de sector
- Oriënteren naar werk in de sector
- Jongeren (al dan niet met nood aan opleiding) laten kennismaken met je bedrijf
- Jongeren (al dan niet met nood aan opleiding) aanwerven
- Inzetten op alternatieve rekrutering en selectie
- Inzetten op competentieontwikkeling bij bestaand personeelsbestand
- Inzetten op meer samenwerking met onderwijs

Welke acties vinden werkgevers waardevol om door andere partijen te laten nemen voor een betere skills match en skills-opbouw?

- Acties door jongeren (bv. zelf initiatief nemen, inzetten op loopbaanontwikkeling)
- Acties door sectororganisaties (bv. begeleiding van kleine en middelgrote organisaties, optreden als facilitator)
- Acties door de overheid (bv. ondersteuningsmaatregelen en sensibilisering)
- Acties door onderwijs (bv. studieoriëntering, competentieontwikkeling, praktijkgericht onderwijs, specifieke opleidingen)

6. Bijlage

6.1. Bijlage 1: draaiboek veldonderzoek focusgroepen

Versie 180718

Situering	Skills Navigator, werkpakket 3, Activiteit 3
Gesprekspartners	<ul style="list-style-type: none"> • Werkgevers • Werkgeversorganisaties • Arbeidsbemiddelaars • Andere: bedrijfcoaches, opleidingscoördinatoren, werkveldeeducators, overheid, vakexperts...
<i>Belangrijk</i>	<i>Neem een aanwezigheidslijst af (indien de deelnemers hiermee instemmen)</i>
Doelen	<p>Nagaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • welke 21st century skills nu en voor de nabije toekomst³ voor werknemers in de havengebieden <ul style="list-style-type: none"> ○ als belangrijk ingeschat worden; ○ als te weinig aanwezig ingeschat worden (=mismatches); • hoe werkgevers(organisaties) en arbeidsbemiddelaars omgaan met vastgestelde mismatches; • welke drempels en hindernissen een juiste skills matching in de weg staan en hoe deze zouden kunnen opgelost worden; • wat er kan gebeuren om voor een betere skills matching te zorgen; <ul style="list-style-type: none"> ○ specifiek: welke rol werkgevers(organisaties) en arbeidsbemiddelaars kunnen en willen opnemen voor de juiste skillsopbouw van instromers en werkzoekenden.
Groepsgrootte	<ul style="list-style-type: none"> • Een minimum groepsgrootte van 4 à 5 personen wordt aanbevolen. • Het is zeker ook interessant om focusgroepen te organiseren met grotere aantallen, waarbij de deelnemers dan deels in groepjes van ca. 4 personen samen zitten. De deelnemers zitten dan rond tafels.
Duur	<ul style="list-style-type: none"> • 1 ½ uur kan volstaan voor een focusgesprek met een beperkt aantal deelnemers (tot 5 personen). Bij meer deelnemers is 1 ½ à 2 uur aangewezen. • Zorg ervoor dat de bijeenkomst niet langer duurt dan vooraf is meegedeeld.
Uitvoering	<ul style="list-style-type: none"> • Semi-gestructureerd <ul style="list-style-type: none"> ○ de doelen (zie supra) en de geformuleerde vragen (zie infra) zijn richtinggevend; ○ de hierna voorgestelde werkwijzen zijn hoeven niet strikt gevolgd te worden: bekijk ze als mogelijkheden of als inspiratie. Je kan afwijken of bijkomende vragen stellen. • Moderatie <ul style="list-style-type: none"> ○ Een voorzitter die inleidt en modereert ○ Een assistent die deeltaken overneemt, instaat voor notulering, voor een audio-opname zorgt, time-keeper is. • Plaats van uitvoering (locatie): <ul style="list-style-type: none"> ○ in het werkveld, bij sectororganisaties, ... ○ of in lokalen van de organisator • Partners kunnen ook samenwerken om samen focusgesprekken te organiseren
Periode	Periode mei – september 2018
Verwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Verslaggeving van elke focusgroep <ul style="list-style-type: none"> ○ audio- (of video-)opname kan zinvol zijn; ○ transcriptie van het focusgesprek is niet nodig; ○ er volgt nog een sjabloon voor de verslaggeving. • Mede op basis van de ervaringen uit de focusgesprekken ontwikkelen we een enquête die meer kwantitatieve resultaten en vergelijkingen tussen Nederland en Vlaanderen kan opleveren.

³ Met activiteit 4 zoomen we in op de skills voor de 'Next Economy' en richten we ons ook naar de opleidingsverstrekkers.

Verloop van de focusgroep

<p>Korte inleiding</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Voorstelling, kennismaking <ul style="list-style-type: none"> ○ Organisatoren van het focusgesprek ○ Deelnemers • Project Skills Navigator (zie voorbeeld van PPT-presentatie) <ul style="list-style-type: none"> ○ Partners ○ Inhoudelijke werkpakketten ○ Activiteiten van werkpakket 3 • Overzicht van de focusgroep <ul style="list-style-type: none"> DEEL 1: <ul style="list-style-type: none"> ○ Individuele fase: inschatting van het belang en van de aanwezigheid bij instromers en werkzoekenden van 21st century skills + inschatting mismatches ○ Plenaire fase; incl. gaan de deelnemers akkoord met de lijst van 18 21st century skills die uit de literatuurreview naar voor komen? Welke dienen ev. worden toegevoegd/weggelaten? DEEL 2: <ul style="list-style-type: none"> ○ Bespreking in kleine groep <ul style="list-style-type: none"> - Hoe gaan werkgevers(organisaties) en/of arbeidsbemiddelaars om met bestaande skills-mismatches? - Welke rol kunnen werkgevers(organisaties) en/of arbeidsbemiddelaars opnemen met betrekking tot een betere skills-matching? ○ Bespreking in plenum ○ Afronding
<p>DEEL 1: inschatting 21st century skills</p> <ul style="list-style-type: none"> - Belang - Aanwezig 	<ul style="list-style-type: none"> • Facultatief/ vra(a)g(en) ter ‘opwarming’ (kort houden)/ PLENUM <ul style="list-style-type: none"> ○ Verschillen de vereiste vaardigheden in de havengebieden sterk met die van 5 jaar geleden? <i>(Vraag ev. naar enkele voorbeelden in diverse sectoren. Verwacht je dat die tendens zich doorzet?)</i> • INDIVIDUELE VOORBEREIDING De deelnemers zitten per 3 à 5 rond een tafel en gaan eerst <i>individueel</i> aan de slag met de vragen: <p style="text-align: center;">Welke van de 21st century skills uit de gegeven lijst (resultaat literatuurreview) zijn nu en voor de nabije toekomst voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden (a) belangrijk en (b) al dan niet aanwezig?</p> Aan de hand van de 21st century skills die uit de literatuurreview naar voor kwamen. De deelnemers vullen het werkblad in m.b.t. het belang en de aanwezigheid van de 21st century skills. In bijlage het <i>werkblad</i> dat hierbij kan gebruikt worden: <ul style="list-style-type: none"> ○ A3 met alle 21st century skills uit de literatuurreview en inschatting aan de hand van 5-punten-schaal; met mogelijkheid om inschatting te duiden (vb. verschillen tussen deelgroepen wat betreft het scholingsniveau, de sector of beroepsgroepen). De deelnemers krijgen ook het model op papier + een document met de omschrijving van de 21st century skills (één of twee per tafel is goed; er staan 3 versies op GoogleDrive, de keuze is aan jullie om een versie te kiezen; wij raden de korte versie aan). • BIJKOMENDE VRAGEN: <p style="text-align: center;">Welke vaardigheid/competentie mis je in dit lijstje van 21st century skills die jij ook belangrijk vindt? Welke mogen er nog toegevoegd worden?</p> Hier kan je evt. de skills die vernoemd werden in eerdere focusgroepen voorleggen. <p style="text-align: center;">Welke 21st century skill(s) vind je minder relevant? Welke skills stel je in vraag?</p> Je kan vragen wie bij de oefening een skill een score lager dan 3 gaf. <p>Deze oefening kan via verschillende werkvormen gedaan worden:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Onmiddellijk mondeling in het plenummoment (bij een beperkte groep). ○ Noteren op post-its: je vraagt de deelnemers om dit op post-its te schrijven en die ergens vooraan te plakken (werk evt. met 2 verschillende kleuren). ○ Als je met meerdere groepjes werkt, hang je evt. vooraan: <ul style="list-style-type: none"> • 18 A4-bladen met de 21st century skills; • 4 bladen met de 4 rubrieken van 21st century skills. Om het gesprek in plenum in gang te zetten, vraag je de deelnemers om bedenkingen op post-its te schrijven en die vooraan te plakken op het blad waarop ze betrekking hebben. <p>Deelnemers die klaar zijn met bovenstaande kunnen zich al richten naar de mismatches die ze vaststellen op hun werkblad:</p> <p>Welke skills-mismatches merk je op?</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Deelnemers gaan na bij welke skills ze een discrepantie vaststellen tussen hun inschatting van het belang en die van de aanwezigheid van de vaardigheid. Ze duiden dit aan op hun werkblad. Ze noteren hun besluiten onderaan of achteraan op hun werkblad. Ze specificeren daarbij als de mismatches beperkt zijn tot een deelgroep, bijv. scholingsniveau, bepaalde sector(en),... <ul style="list-style-type: none"> • BESPREKING IN PLENUM Als de deelnemers klaar zijn, bespreek je bovenstaande vragen in plenum. Je kan de vragen ook tussendoor één per één bespreken. Tijdens het plenum kunnen volgende bijkomende vragen gesteld worden: <ul style="list-style-type: none"> Welke van deze skills zouden volgens jou aan bod kunnen komen in de matchingstool? Wat is de relevantie en werkbaarheid van het overzicht? <p>Probeer tot conclusies te komen waar dit kan. Zorg voor een bondige verslaggeving van de bespreking.</p>
<p>DEEL 2: Mismatches</p>	<ul style="list-style-type: none"> • BESPREKING IN KLEINE GROEP Elke groep krijgt een A3-blad 'Focusgesprek_deel2_vragenblad' en vullen die blad in. De bespreking knoopt aan bij de mismatches die de deelnemers individueel vaststelden. <ul style="list-style-type: none"> Hoe gaat u om met de bestaande skills-mismatches? + Welke verklaringen ziet voor de bestaande mismatches? + Welke drempels of moeilijkheden ziet u die een goede matching in de weg staan? + Ziet u daar ook een oplossing voor? Zo ja, welke? <p>Vanuit deze laatste vraag is de overgang naar de volgende vraag klein:</p> <ul style="list-style-type: none"> Wet kan er gebeuren om voor een betere skills matching te zorgen? + Wat heeft u al gedaan daarvoor? Wat doet u nu al? + Wat zou u nog extra kunnen doen naar de toekomst toe? <ul style="list-style-type: none"> ○ We gaan hier na hoe de werkgevers en arbeidsbemiddelaars omgaan met de vastgestelde mismatches, welke rol ze kunnen en willen opnemen voor de juiste skillsopbouw van instromers en werkzoekenden. ○ De begeleiders stimuleren dat de antwoorden van elk groepje zo duidelijk mogelijk weergegeven worden op het A3-vragenblad. <ul style="list-style-type: none"> • RESULTATEN DELEN IN PLENUM Als er verschillende kleine groepjes zijn, volgt <i>bij voorkeur</i> nog een plenumbespreking vanuit de voornaamste resultaten van elk groepje. Afhankelijk van de tijd die er nog is, kan deze bespreking vrij uitvoerig of eerder beperkt zijn: <ul style="list-style-type: none"> - (Vrij) uitvoerig: volledig verslag vanuit elk groepje, mogelijkheid voor de moderator en vanuit andere groepjes om vragen ter verduidelijking te stellen, discussie,... - Beperkt: kort verslag van de voornaamste besluiten van elk groepje. • Zorg voor een bondige verslaggeving van de bespreking.
<p>Samenvatting en</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Samenvatting van de voornaamste conclusies

afsluiting	<ul style="list-style-type: none">○ Deelnemers uitnodigen om de conclusies te bevestigen, te amenderen en/of aan te vullen● De bijeenkomst evalueren (facultatief)<ul style="list-style-type: none">○ Wat vonden jullie goed aan de inhoud en aanpak van dit focusgesprek?○ Wat vinden jullie voor verbetering vatbaar?○ Feedback wordt gebruikt om het volgende focusgesprek aan te passen; graag ook doorgeven aan de partners● Verzamel zowel de werkbladen die individueel ingevuld werden als de vragenblad voor de werking in groepen ('Focusgesprek_deel2_vragenblad').● Uitnodigen om deel te nemen aan de enquête<ul style="list-style-type: none">○ De deelnemers uitnodigen om zelf en vanuit hun organisatie deel te nemen aan de enquête die nog opgezet wordt● Bedanking<ul style="list-style-type: none">○ Facultatief: aankondigen dat het verslag van het focusgesprek aan de deelnemers bezorgd wordt○ Aankondigen dat de resultaten worden opgenomen in een rapport dat op de website van het project gepubliceerd wordt (tegen begin 2019).
-------------------	--

Bijlagen *Zie ook GoogleDrive onder de map '3. Veldonderzoek'*

- Aanwezigheidslijst sjabloon
- 21st cs_belang-aanwezig_werkblad (doc + pdf)
- Drie versies van de omschrijvingen van de 21st century skills
 - 21st cs_omschrijvingen (doc + pdf)
 - 21st cs_omschrijvingen+trefwoorden
 - 21st cs_omschrijvingen_kort
- 21st cs_18 werkbladen
- 21st cs_4 rubrieken
- Model 21st century skills
- Focusgesprek_deel2_vragenblad (doc + pdf)
- PPT introductie
- Twee versies van de uitnodigingsmail
 - Uitnodigingsmail focusgroepen_versie 1
 - Uitnodigingsmail focusgroepen_versie 2

6.2. Bijlage 2: werkblad deel 1

U bent:

- werkgever of vertegenwoordiger werkveld
- arbeidsbemiddelaar
- andere/ specificeer:

Bedrijf of organisatie:

Sector:

Uw naam (optioneel):

Welke 21st century skills zijn nu en voor de nabije toekomst voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden

(a) belangrijk: 1=niet belangrijk - 2=weinig belangrijk - 3=min of meer belangrijk - 4=belangrijk - 5=zeer belangrijk

(b) al dan niet aanwezig: 1=niet aanwezig - 2=weinig aanwezig - 3=deels aanwezig - 4=voldoende aanwezig - 5=sterk aanwezig

In de laatste kolom kan u bijkomend duiding geven als u verschillen ziet tussen deelgroepen, bijvoorbeeld samenhangend met het scholingsniveau van de instromers of werkzoekenden, de sector of beroepsgroepen.

21ST CENTURY SKILLS		OPMERKINGEN						
SLEUTELVAARDIGHEDEN	Omgevingsbewustzijn	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Financieel en economisch bewustzijn	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Ecologisch bewustzijn – aandacht voor duurzaamheid	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
ICT-VAARDIGHEDEN	ICT-basisvaardigheden	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Mediawijsheid	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Digitale informatievaardigheden	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Computational thinking	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
LEERVERMOGEN	Creativiteit en innovatie	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Kritisch denken	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
	Probleemoplossend vermogen	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	
LOOPBAANVAARDIGHEDEN	Communicatie	Belang	1	2	3	4	5	
		Aanwezig	1	2	3	4	5	

Samenwerking	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	
Flexibiliteit en aanpassingsvermogen	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	
Initiatief nemen en zelfsturing	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	
Sociale en interculturele vaardigheden	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	
Productiviteit	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	
Inspirerend leiderschap	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	
Verantwoordelijkheid	Belang	1	2	3	4	5	
	Aanwezig	1	2	3	4	5	

Zijn er skills die je belangrijk vindt en die je mist in bovenstaande lijst? Zo ja, welke?

Neem er wel even het blad met de omschrijvingen van de 21st century skills bij. Misschien is de vaardigheid waaraan u denkt inbegrepen in één van de skills.

Welke mismatches merkt u op?

6.3. Bijlage 3: werkblad deel 2 en deel 3

Skills voor de toekomst

Plaats:

Datum:

Deelnemers aan de groep zijn

werkgevers & vertegenwoordigers werkveld

arbeidsbemiddelaars

andere/ specificeer:

1. Hoe gaat u om met de bestaande skills-mismatches?

+ Welke verklaringen ziet u voor de bestaande mismatches?

+ Welke drempels of moeilijkheden ziet u die een goede matching in de weg staan?

+ Ziet u daar ook oplossing voor?

2. Wat kan er gebeuren om voor een betere skills matching te zorgen?

+ Wat heeft u nu al gedaan, wat doet u nu al?

+ Wat zou u nog extra kunnen doen naar de toekomst toe?

6.4. Bijlage 4: invulsjabloon verwerking

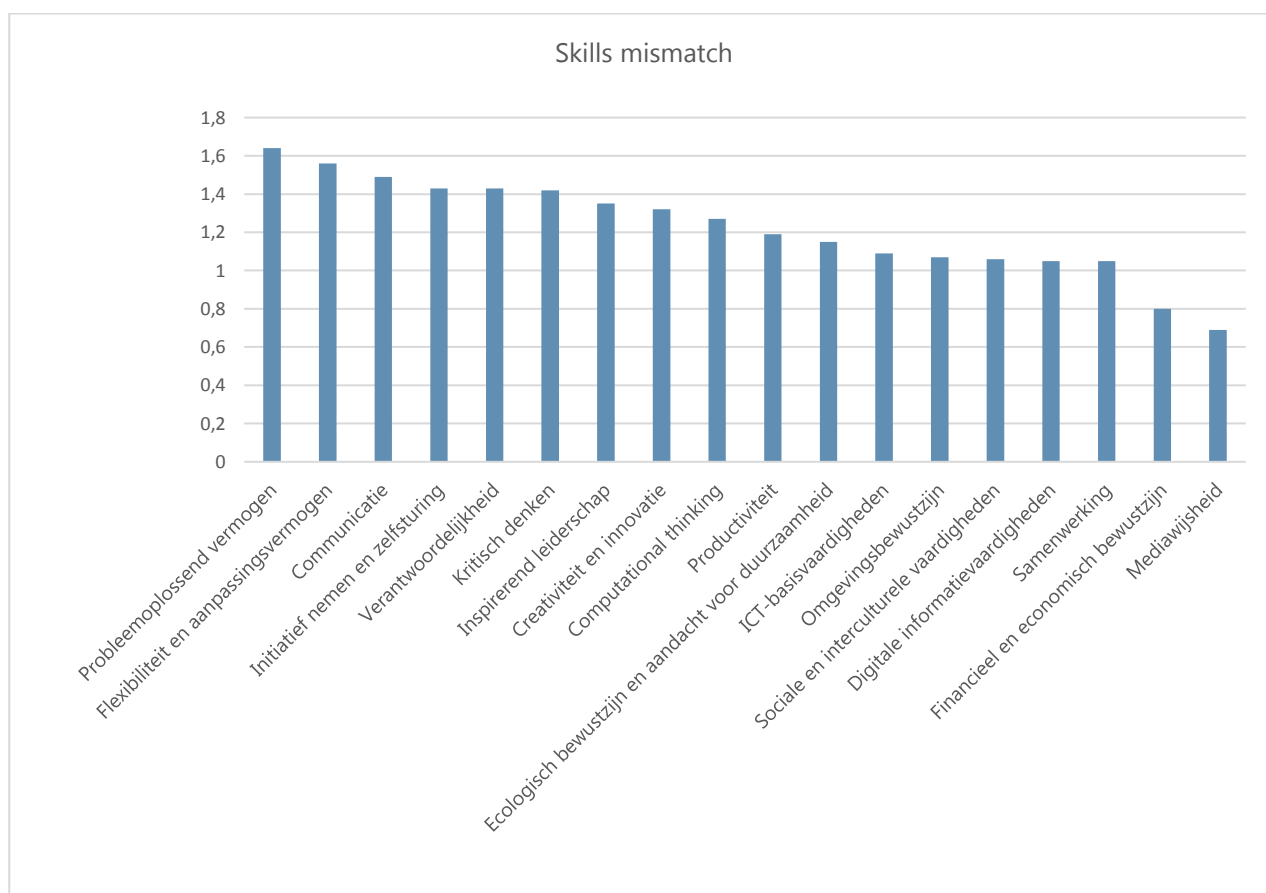
SJABLOON VERSLAGGEVING FOCUSGROEPEN	
Situering	Skills Navigator, werkpakket 3, Activiteit 3
Overzicht	<p>Moderator(en): Betrokken partner(s) Skills Navigator: Datum: Aantal deelnemers: Profielen deelnemers:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> werkgever of vertegenwoordiger werkveld <input type="checkbox"/> arbeidsbemiddelaar <input type="checkbox"/> andere, specificeer: <p>Vertegenwoordigde organisaties/bedrijven: Vertegenwoordigde beroepengroepen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> chauffeurs <input type="checkbox"/> expeditieus <input type="checkbox"/> havenlogistiek, laaggeschoolden <input type="checkbox"/> havenlogistiek, midden- en hooggeschoolden <input type="checkbox"/> ICT <input type="checkbox"/> lassers <input type="checkbox"/> operatoren <input type="checkbox"/> planners <input type="checkbox"/> technici <input type="checkbox"/> andere, specificeer: <p>Duur: Locatie:</p>
DEEL 1: INSCHATTING 21ST CENTURY SKILLS	
Facultatief	
<ul style="list-style-type: none"> • Verschillen de vereiste vaardigheden in de havengebieden sterk met die van 5 jaar geleden? Voorbeelden? • Verwacht je dat die tendens zich doorzet? 	

<p>Individuele voorbereiding</p> <ul style="list-style-type: none">• Welke van de 21st century skills uit de gegeven lijst (resultaat literatuurreview) zijn nu en voor de nabije toekomst voor instromers en werkzoekenden (16-26 jaar) in de havengebieden (a) belangrijk en (b) al dan niet aanwezig? <p><i>Hier geef je een synthese van datgene wat werd besproken en de opmerkingen die genoteerd werden op het invulblad.</i></p> <p>Opmerking: de scores die de deelnemers gaven worden in Excel ingevoerd zodat we een overzicht krijgen, zie Excelfile 'FG_data_oefening_21stcs_belang-aanwezig'.</p>	
<p>Welke vaardigheid/competentie mis je in dit lijstje van 21st century skills die jij ook belangrijk vindt? Welke mogen er nog toegevoegd worden?</p>	
<p>Welke 21st century skill(s) vind je minder relevant? Welke skills stel je in vraag?</p>	
<p>Welke skills-mismatches merk je op?</p>	

<p><i>Deelnemers gaan na bij welke skills ze een discrepantie vaststellen tussen hun inschatting van het belang en die van de aanwezigheid van de vaardigheid.</i></p>	
<p>Welke van deze skills zouden volgens jou aan bod mogen komen in de matchingstool?</p>	
<p>Wat is de relevantie en werkbaarheid van het overzicht?</p>	
<p>DEEL 2: MISMATCHES</p>	
<p>Hoe gaat u om met de bestaande skills-mismatches?</p> <ul style="list-style-type: none">+ Welke verklaringen ziet u voor de bestaande mismatches? (a)+ Welke drempels of moeilijkheden ziet u die een goede matching in de weg staan? (b)+ Ziet u daar ook een oplossing voor? Zo ja, welke? (c) <p><i>Noteer hier ook wat de deelnemers opschreven.</i></p>	
<p>Wat kan er gebeuren om voor een betere skills matching te zorgen?</p> <ul style="list-style-type: none">+ Wat heeft u al gedaan daarvoor? Wat doet u nu al? (a)+ Wat zou u nog extra kunnen doen naar de toekomst toe? (b) <p><i>Noteer hier ook wat de deelnemers opschreven.</i></p>	

<p>Samenvatting van de voornaamste conclusies</p> <p><i>Bulletpoints samenvatten: wat zijn de meest voorname of opmerkelijke zaken die aan bod gekomen zijn?</i></p>	
<p>De bijeenkomst evalueren (facultatief)</p> <ul style="list-style-type: none">• Wat vonden jullie goed aan de inhoud en aanpak van dit focusgesprek?• Wat vinden jullie voor verbetering vatbaar?	
<p>Andere</p> <p><i>Indien er nog relevante zaken aan bod gekomen zijn in het belang van Skills Navigator, kan je dit hier noteren.</i></p>	

6.5. Bijlage 5: skills mismatch (niet-gewogen)



Bijlage 5: gemiddelde mismatch per skill volgens werkgevers en andere bevroagde stakeholders (berekend door discrepantie tussen score van belang en aanwezigheid van de skill)

