



Vlaams
Parlement

ingediend op **1681** (2017-2018) – Nr. 1
3 september 2018 (2017-2018)

Verslag van de hoorzittingen

namens de Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie,
Innovatie en Wetenschapsbeleid
uitgebracht door Emmily Talpe

over de kwaliteit van loopbaanbegeleiding

Samenstelling van de Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Innovatie en Wetenschapsbeleid:

Voorzitter: Jos Lantmeeters.

Vaste leden:

Matthias Diependaele, Andries Gryffroy, Jos Lantmeeters, Grete Remen, Axel Ronse, Sabine Vermeulen;

Robrecht Bothuyne, An Christiaens, Sonja Claes, Peter Van Rompuy;

Emmily Talpe, Daniëlle Vanwesenbeeck;

Yasmine Kherbache, Bart Van Malderen;

Imade Annouri.

Plaatsvervangers:

Paul Cordy, Annick De Ridder, Lieve Maes, Lorin Parys, Miranda Van Eetvelde, Peter Wouters;

Jenne De Potter, Martine Fournier, Kathleen Helsen, Koen Van den Heuvel;

Willem-Frederik Schiltz, Martine Taelman;

Rob Beenders, Güler Turan;

Wouter Vanbesien.

INHOUD

I.	Deel 1 van de hoorzittingen	4
1.	Inleidende uiteenzettingen	4
1.1.	Professor Marijke Verbruggen, faculteit Economie en Bedrijfswetenschappen, KU Leuven	4
1.2.	Professor Ans De Vos, Antwerp Management School en Universiteit Antwerpen	7
1.3.	Vincent Van Malderen, algemeen directeur Poolstok Vlaanderen	9
2.	Bespreking	11
2.1.	Vragen van de commissieleden	11
2.2.	Antwoorden	14
2.3.	Replieken	17
II.	Deel 2 van de hoorzittingen	17
1.	Inleidende uiteenzettingen	17
1.1.	Fons Leroy, afgevaardigd bestuurder, en Gitte Smets, expert Loopbaanbegeleiding, VDAB	17
1.2.	Paul Verschueren, directeur Vlaanderen Federgon	23
1.3.	Gerrit Belis en Joris Vivijs, managing partners, U-Count!	26
2.	Bespreking	29
2.1.	Vragen van de commissieleden	29
2.2.	Antwoorden	33
	Gebruikte afkortingen	38
	Bijlagen: zie de dossierpagina van dit document op www.vlaamsparlement.be	

De Commissie voor Economie, Werk, Sociale Economie, Innovatie en Wetenschapsbeleid hield op 28 juni 2018 in de voor- en namiddag een hoorzitting over de kwaliteit van loopbaanbegeleiding.

De aanleiding voor deze hoorzittingen waren diverse vragen om uitleg over de kwaliteit van het advies om de loopbaan te heroriënteren via loopbaancheques (*Vragen om uitleg*. VI.Parl. 2017-18, nr. C217).

De getoonde presentaties zijn terug te vinden op de [dossierpagina](#) van dit document op www.vlaamsparlement.be.

I. Deel 1 van de hoorzittingen

1. Inleidende uiteenzettingen

1.1. Professor Marijke Verbruggen, faculteit Economie en Bedrijfs-wetenschappen, KU Leuven

Loopbaanbegeleiding werkt

Marijke Verbruggen werkte als onderzoeker mee aan een project over loopbaanbegeleiding en doctorerde over het onderwerp. Ze was ook promotor van een VDAB- en een VIONA-project. De meeste ervaring dateert van voor de herziening van de wetgeving rond het recht op loopbaanbegeleiding.

Uit onderzoeken blijkt dat loopbaanbegeleiding wel degelijk effect heeft. De vaak geciteerde tevredenheid is maar een van de factoren. De loopbaancompetenties nemen toe. Het betreft onder andere een betere zelfreflectie en arbeidsmarktkennis, een groter zelfvertrouwen om de loopbaan te sturen en het gevoel dat men dat goed doet. Internationaal is gebleken dat loopbaancompetenties belangrijk zijn. Wie daarop goed scoort, realiseert meer loopbaandoelen, onderneemt meer acties en blijkt meer tevreden met zijn loopbaan. De focus op loopbaancompetenties staat daarom vrij centraal in de doelstellingen van loopbaanbegeleiding, naast een relatief grote vrijheid. Dat zijn belangrijke aspecten. Ze hebben een absolute meerwaarde voor de arbeidsmarkt en ze zijn relatief gemakkelijk te evalueren. Ook bij de VDAB denkt men eraan om de evaluatie van loopbaanbegeleiding te herbekijken en er een meting van de loopbaancompetenties aan te koppelen.

De datacollectie van het doctoraatsonderzoek gebeurde in 2006-2007 bij twaalf loopbaanbegeleidingscentra. Uit de resultaten bleek dat via loopbaanbegeleiding de geregistreerde zelfkennis duidelijk toenam en intact bleef, zelfs zes maanden nadien. Er werd ook een toename in aanpassingsvermogen genoteerd, zij het minder sterk. De loopbaancompetenties zorgden voor meer zelfsturing na de begeleiding en wie meer zelf stuurde, nam ook vaker deel aan opleidingen. Die evolutie was vooral duidelijk bij lager geschoolden. Ze namen vaker deel aan opleidingen en veranderden meer van werkgever als ze ontevreden waren. Ze bleken uiteindelijk meer tevreden te zijn.

Het zelfvertrouwen nam toe door de loopbaanbegeleiding. Door het meer zelf sturen, konden meer doelen worden gerealiseerd. Men wordt ook minder gehinderd door barrières, zoals discriminatie. Dat resulteert in een grotere tevredenheid over de loopbaan en het eigen leven. Deze tevredenheid is een belangrijke indicator, maar de effectiviteit van loopbaanbegeleiding gaat veel ruimer. De loopbaancompetenties zijn in lijn met de decretale bepalingen en het besluit van de Vlaamse Regering betreffende de loopbaanbegeleiding. Er zijn

doelstellingen vastgelegd met een meerwaarde voor de werknemers op de arbeidsmarkt.

Een traject op maat is zinvol

De VDAB laat de loopbaanbegeleidingscentra heel wat vrijheid in de wijze waarop ze loopbaanbegeleidingstrajecten aanpakken. Het doctoraatsonderzoek bij twaalf centra, die niet langer representatief zijn voor de 150 centra die nu bestaan, wees uit dat heel wat centra het traject aanpasten aan de klant, zijn beweegredenen, zijn behoeften, manier van leren enzovoort. Als vragenlijsten niet pasten, dan zocht men naar een andere werkwijze en dat maatwerk bleek zinvol en belangrijk. Het genereerde een grotere tevredenheid en legde de link naar een grotere effectiviteit. Verdere analyse leerde dat de doelstellingen van mensen na de intake voor loopbaanbegeleiding zeer bepalend zijn voor de toekomst. Men realiseert vaker wat men hoopt te bereiken en vooral die doelstellingen blijken van belang voor latere loopbaanbevredening. Andere punten die men verwezenlijkt buiten de vooropgestelde doelen dragen ook bij tot tevredenheid, maar veel minder. Daardoor wordt het intakegesprek uiterst belangrijk. Om met loopbaanbegeleiding de loopbaancompetenties te verhogen, moet dat doel ook helder worden gecommuniceerd in het intakegesprek. Daarnaast is er ook ruimte om zich te richten op maatwerkdoelstellingen voor loopbaanbegeleiding.

De gehanteerde tools dienen als ondersteuning. Niet elke tool werkt voor iedereen en niet iedereen heeft dezelfde behoefte. Werken op maat is daarom zinvol, net als een precieze selectie van de tools. De competentie van de loopbaanbegeleider moet helpen om deze loopbaanbegeleiding op maat aan te bieden. Een variatie aan methodieken is evengoed zinvol om te kunnen inspelen op de diversiteit aan klanten, loopbaanvragen, persoonlijkheden enzovoort.

Wetenschappelijke onderbouwing

Er worden verschillende tools gebruikt, zoals gevalideerde vragenlijsten, loopbaanankers, persoonlijkheidstesten zoals MBTI, Big Five enzovoort. Daardoor kan de link worden gelegd met een beter functioneren in bepaalde jobs en een grotere tevredenheid. Ook diverse coaching- en gesprekstechnieken zijn gevalideerd. Zo kan solution-focused coaching ervoor zorgen dat een betere aanpak van doelen, meer zelfvertrouwen en een positievere ingesteldheid een feit worden. Problem-focused coaching kan ook zinvol zijn, maar meestal is coaching geschikter als het gericht is op oplossingen en minder op problemen. Belangrijk zijn ook de randvoorwaarden, want niet alles werkt voor iedereen. Uit internationaal onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat de relatie met de coach cruciaal is. Bij een minder goede relatie worden de positieve effecten niet of in mindere mate gerealiseerd. De openheid van de klant is evenzeer van belang: wie niet wil leren, zal de leereffecten en loopbaancompetenties niet verwerven.

Daarnaast kan de context een rol spelen, bijvoorbeeld bij coaching tijdens een boswandeling. De natuur zou een gunstige invloed uitoefenen op onder meer openheid en het stressniveau. Wetenschappelijk onderzoek leert dat het stressniveau het reflectieniveau belemmert. Als die factor bij een klant past, dan kan het een positieve randvoorwaarde zijn om tot de gewenste effecten te komen.

Er zijn een aantal methoden waarvoor er geen wetenschappelijke evidentie is, zoals de schedelanalyses, maar voor vele methodieken en tools zijn er wel degelijk indicaties.

Nood aan bewegwijzering

De praktische toepassing van trajectbegeleiding in de arbeidsmarkt kan volgens Marijke Verbruggen nog worden verbeterd door een betere bewegwijzering. Klanten hebben hulp nodig in het enorme loopbaanlandschap. Het aantal centra is met de liberalisering van de markt exponentieel gegroeid. Ook het aantal mensen die loopbaanbegeleiding volgen, is toegenomen en dat is een positief gegeven. Maar om een goede match te zoeken en het juiste centrum te vinden, is er hulp nodig. Tegelijk is er ook nood aan ruimte voor de centra om zich te profileren, bijvoorbeeld in het zoekstelsel van de VDAB. De centra konden een aantal kernwoorden opgeven om zichzelf te omschrijven, maar dat is pas een eerste stap en de kernwoorden waren nog niet terug te vinden in het zoekstelsel. Er is in elk geval een systematiek nodig van kernwoorden of aspecten die men in rekening kan brengen.

Een bepaalde mate van openheid vanuit de centra kan zinvol zijn, bijvoorbeeld over hoeveel mensen er jaarlijks worden begeleid. Dat is een indicatie van de ervaring van het centrum. Ook de ervaring van de coaches is belangrijk, al is dat aan variatie onderhevig. Er gebeuren ook tevredenheidsmetingen bij de VDAB. Kortelings verwacht men nog de evaluaties om te zien of loopbaancompetenties toegenomen zijn. Een open communicatie daarover kan helpen. Het publiek maken van het aantal klanten ligt gevoelig bij de centra, maar er groeit een grote openheid. Ook het type klanten kan worden ingeschaald. Op de website van de VDAB worden al drie specifieke groepen naar specifieke centra doorverwezen. Het gaat dan onder meer om mensen met artistieke beroepen. Centra kunnen ook specialisaties ontwikkelen op andere domeinen, zoals burn-out, mensen die na kanker weer aan het werk willen enzovoort. Voor de klant geeft het een herkenbaarheid van het eigen probleem. Dit soort 'bewegwijzering' naar verschillende soorten centra is belangrijk.

Professionalisering van de coaches

Professionalisering van de coaches is een belangrijk element en diverse centra zetten daar al sterk op in. Er zijn behalve interne ook externe opleidingen, vaak in Nederland. Aan de professionaliteit van de coaches hoeft men niet te twijfelen, maar toch kan dit nog worden verbeterd. Een eerste stap is dan te bepalen welke competenties en kennis een loopbaanbegeleider nodig heeft. Moeten daar bepaalde opleidingen aan worden gekoppeld? Psychologische vorming is te verregaand, maar er is wel een zeker inzicht nodig in de psyche van mensen, naast een zekere kennis van de arbeidsmarkt. Dat is een cruciaal verschil met andere coaches. De kennis- en competentieontwikkeling van coaches moet in kaart worden gebracht zodat klanten gericht op zoek kunnen gaan naar een geschikt centrum. Het is dan ook nodig dat centra open communiceren over de opleiding van coaches. Er kan dan sprake zijn van een stimulerend beleid omdat men weet welke competenties bewezen zijn en waarin men gespecialiseerd is. Klanten gaan op zoek naar specialisten, waarbij ervaring en opleiding een garantie bieden voor kwaliteit.

Typisch voor Angelsaksische landen zijn de career counseling associations, met een lange traditie van loopbaanbegeleiding, zij het niet voor werknemers en zelfstandigen, maar voor studenten. De associaties verzorgen de professionalisering van de wetenschappelijke wereld via het organiseren van studiedagen en conferenties waar binnen- en buitenlandse experts worden samengebracht en waar kennis wordt gedeeld rond bijvoorbeeld bepaalde praktijken en validatieaspecten. Het kan interessant zijn om ook in Vlaanderen daarop in te zetten.

1.2. Professor Ans De Vos, Antwerp Management School en Universiteit Antwerpen

Expertisedomein loopbanen en loopbaanbeleid

Ans De Vos is psychologe en werkt aan de Antwerpse Management School, in de leerstoel Duurzame Loopbaan, en aan de Universiteit Antwerpen. Ze werkt al langer rond loopbanen, vanuit individueel perspectief, met onderzoek bij jongeren die de markt betreden, bij oudere werknemers en ook bij niet-standaard werknemers zoals freelancers. Ans de Vos is ook actief bij heel wat organisaties in het kader van onderzoek, zowel kwalitatief als surveygericht. Het gaat dan over het in beweging krijgen van mensen, de aanpak van loopbanen en het ontwikkelen van een modern loopbaanbeleid. Zo werd in 2017 onder de noemer Experience@Work onderzoek gevoerd over de tewerkstelling van 50-plussers vanuit organisaties en cosourcing. Vanuit arbeidsmarktperspectief was Ans De Vos ook betrokken bij het vorige steunpunt Werk en Sociale Economie. Eerder nam ze deel aan een internationaal lerend netwerk dat vanuit het ESF werd ondersteund. Daarbij ging het om duurzame loopbanen en goede praktijken die onder meer op beleidsniveau in kaart werden gebracht in de Europese context. Het systeem van de loopbaancheques is als een van de cases opgenomen in het boek 'Creating Sustainable Careers Throughout the Lifespan'.

Duurzame loopbanen

Ans De Vos stelt vast dat de waarde van loopbaanbegeleiding niet in vraag wordt gesteld. Duurzame loopbanen zijn een belangrijke topic geworden in het kader van langer werken, verhoogde werkdruk en hogere verwachtingen van medewerkers. Belangrijk is ook waar, wanneer en hoe we werken.

Wat is een duurzame loopbaan? Het gaat erom dat werk je de energie, motivatie en mogelijkheid biedt om tijdens de loopbaan dingen te ondernemen waarbij je de zin en het perspectief blijft behouden. Loopbaanbegeleiding kan daarin een belangrijke schakel zijn. De uitdaging aan loopbanen is dat de persoon centraal staat. Bij de loopbaan is ook de organisatie een belangrijke stakeholder die de werknemer meer of minder kansen kan bieden, hem meer dan wel minder stimuleert om rond die loopbaan aan de slag te gaan. Maar er zijn nog andere stakeholders, zoals de persoonlijke levenssfeer en het arbeidsmarktbeleid. Het aanbieden van loopbaanbegeleiding vanuit een arbeidsmarktperspectief geeft aan dat een loopbaan niet binnen de muren van een organisatie moet blijven.

Een loopbaan is dynamisch. Dat betekent dat de behoeften en doelen binnen de loopbaan mee evolueren met de tijd. Verwachtingen veranderen en dus is het beter de loopbaanbegeleiding te beschouwen vanuit het integrale loopbaanperspectief.

In het onderzoek rond 'zinvol werk' met ongeveer 40.000 respondenten uit alle lagen van de werkende bevolking viel het op dat slechts een op twee personen verwachtte dat er nog boeiende zaken te doen zouden zijn in het kader van zijn werk. Loopbaanbegeleiding kan dat veranderen.

Het idee van duurzame loopbanen mondt uit in drie belangrijke uitkomsten: tevredenheid ervaren, het behouden van mentale en fysieke gezondheid doorheen de loopbaan en productiviteit. Een loopbaan is een stuk duurzamer als er een win-winsituatie kan worden gecreëerd met wat een organisatie nodig heeft vanuit werknemersperspectief en wat de arbeidsmarkt nodig heeft als iemand zelfstandig wil worden. Bij de vraag of loopbaanbegeleiding doet wat men ervan verwacht, moet duidelijk zijn wat men wil dat loopbaanbegeleiding doet en vanuit welk perspectief men er wil naar kijken.

Aan het stuur van de eigen loopbaan

Arbeidsmarktperspectief, competentieperspectief en het psychologisch perspectief zij drie belangrijke invalshoeken.

Het arbeidsmarktperspectief sluit aan bij onderzoek van professor Verbruggen, gericht op doelgroepen. De vraag wie men via loopbaanbegeleiding wil bereiken, wordt duidelijk in de profielen die worden uitgetekend. Onderzoek in bedrijven wijst op een soort mattheuseffect. Medewerkers die reeds intensief met hun loopbaan bezig zijn, zullen de aangeboden coaching en begeleiding in de organisatie vaker oppikken. Op die manier creëren ze meer kansen. De cruciale vraag is of er een push- of pullmethodiek is, en of men dit kan aanwenden ten aanzien van potentieel kwetsbare groepen.

Uit het kwalitatief onderzoek Experience@Work bleek dat weinig 55-plussers een stap zetten buiten hun organisatie om elders aan de slag te gaan. De dertig mensen met wie men heeft gesproken, en die in een dergelijk traject zijn gestapt, waren niet aan hun proefstuk toe. Ze hadden allemaal al eerdere loopbaanstappen gezet binnen of buiten de organisatie. Maar niet iedereen gaat aan de slag met de eigen loopbaan en de duurzaamheid ervan. Dat geldt vooral voor mensen die in de arbeidsmarkt reeds kwetsbaar zijn, die geen match meer hebben met de behoeften in de organisatie of in de arbeidsmarkt als geheel hun weg niet meer vinden.

Wat wil loopbaanbegeleiding bereiken? Enkel kijken naar de tevredenheid met de loopbaanbegeleiding, volstaat niet. Zo loopt er een ESF-impactstudie naar het effect van opleidingen. Belangrijke vraag is hoe men verder kan gaan, vanuit de doelen die het beleid zich stelt. Loopbaancompetenties staan daarin centraal. Ruimer kan men de vraag stellen of men de mobiliteit op de arbeidsmarkt wil vergroten, of het ziekteverzuim wil verminderen enzovoort. Ook die vragen moet men durven stellen en benoemen.

Is het aanvaardbaar dat loopbaancompetenties pas aan bod komen bij loopbaanbegeleiding en niet vroeger? Als docent is Ans De Vos verantwoordelijk voor het loopbaanontwikkelingstraject, dat ook een vak is. Heel wat studenten, en niet enkel de representatieve groep universitair geschoolden, beëindigen hun studie zonder enig zicht op wat ze graag willen doen, waar ze goed in zijn, op wat hen energie geeft en hoe ze hun werk op een goede manier kunnen uitoefenen. Als loopbaancompetenties zo belangrijk zijn voor de vlotte werking van de arbeidsmarkt, moeten ze dan niet reeds in het onderwijs aan bod komen?

Loopbaancompetenties

Internationale studies geven aan dat loopbaancompetenties een positieve impact hebben op vele aspecten. De inzetbaarheid zoals mensen die voor zichzelf zien, kan hen inspireren om op zoek te gaan naar alternatieven op het ogenblik dat ze vastzitten. Aspecten daarbij zijn de kijk op informeel leren, het succes van loopbaantransitie, tevredenheid en jobcrafting, of hoe men in de huidige job aan de slag kan gaan om die meer in lijn te brengen met de eigen noden of competenties.

Een goede loopbaancoach moet niet alleen goed zijn in het aanreiken van inzicht op datgene waar mensen goed in zijn, maar moet evenzeer over een gedegen kennis van de arbeidsmarkt beschikken. Het debat mag zich derhalve niet toespitsen op de therapeutische geschooldheid. De arbeidsmarktcontext is cruciaal en differentiërend ten opzichte van andere coaches.

Een ander element is dat organisaties er te vaak van uitgaan dat medewerkers binnenkomen met de nodige loopbaancompetenties en weinig aandacht besteden aan de ontwikkeling ervan. Loopbaanbegeleiding moet medewerkers versterken in hun traject binnen de organisaties. Een op vier organisaties stelde dat ze die competenties ook echt ontwikkelen. Zeven op tien stelden dat medewerkers aan het stuur van de eigen loopbaan zitten.

Psychologisch perspectief

Er zijn diverse redenen waarvoor mensen bij een coach terechtkomen. Maatwerk is cruciaal, maar men is niet altijd in alle expertisedomeinen thuis. Toch moet de coach alert zijn voor onderliggende problematieken zoals stress, burn-out, faalangst, een negatief zelfbeeld of slechte gezondheid. Loopbaancoaches moeten dan over de professionaliteit beschikken om door te verwijzen. Het is niet eenvoudig om een omvattende diagnose te stellen en niet alle loopbaancoaches hoeven alle aspecten helemaal te beheersen. Doorverwijzing moet evenwel een facet van hun opdracht zijn.

1.3. Vincent Van Malderen, algemeen directeur Poolstok Vlaanderen

Voorstelling van Poolstok Vlaanderen

Vincent Van Malderen werkt met Poolstok Vlaanderen rond kwaliteit in loopbaanbegeleiding en coaching. Hij zal dus meer vanuit de praktijk spreken. Eerst kadert hij Poolstok, om dan de algemene visie toe te lichten. Daarna maakt hij de link naar evidencebased werken in hr en bespreekt hij het concrete kwaliteitsmodel van Poolstok.

Poolstok is het vroegere Jobpunt Vlaanderen. De naamsverandering dateert van 22 februari 2018. Poolstok biedt ondersteuning in een vijftiental hr-domeinen, inzake personeel en organisatie dus. Dat gaat van selectie en coaching over organisatieontwikkeling tot salarisbeleid en welzijn. Die dienstverlening wordt aangeboden aan Vlaamse openbare organisaties. Er zijn ongeveer 340 klanten die vennoot zijn. Zij kunnen gebruikmaken van de dienstverlening. Poolstok sluit ook raamcontracten af met de private sector. Ruim vijftig private kantoren zijn onder Poolstokvlag aan de slag.

Kwaliteit en evidencebased werken

Poolstok is een netwerkorganisatie die de kwaliteit naar boven haalt door ze te meten, vast te leggen en op te volgen. Kwaliteit en evidencebased werken zijn fundamentele werkprincipes. Met betrekking tot coaching gaat Poolstok op zoek naar een kantoor dat het best geschikt is voor de opdracht die zich aandient, bijvoorbeeld voor een organisatie die een coachingstraject wil opstarten voor twintig topleidinggevend. Poolstok wil behalve klanttevredenheid, vooral dat het opgestarte traject zijn effect niet mist. De klant moet waar voor zijn geld krijgen. De leidinggevende die de coaching kreeg, moet er sterker uitkomen en dus moet er competentieontwikkeling plaatsvinden. De werknemer op wie de coaching is gericht, moet meer zicht en inzicht verwerven over zijn loopbaan. Dat effect moet dus worden aangetoond en gemeten.

Evidencebased werken inzake hr impliceert dat alles wordt afgewogen aan de best beschikbare evidentie en bewijs die voor die methode of tool beschikbaar is. Het gaat dan niet louter om wetenschappelijke literatuur of empirische studies. Daarnaast wordt ook de menselijke expertise van de stakeholders meegenomen. Bovendien wordt ook gebruikgemaakt van zoveel mogelijk data binnen de organisatie. Dat helpt om de effecten en de werkbaarheid aan te tonen. Daarin speelt Poolstok dus een belangrijke rol.

Bij coaching worden veel instrumenten ingezet. Het is essentieel dat alle tests betrouwbaar en valide zijn. Als men van een persoon tweemaal een test afneemt en de resultaten zijn sterk uiteenlopend, dan is de test niet betrouwbaar. Dat gevoel heeft hij ook bij de MBTI-test. Poolstok raadt die eerder af, maar een Big Five-persoonlijkheidstest stimuleert het wel, omdat de betrouwbaarheid daarvan duidelijker is aangetoond.

Kwaliteitsmodel van Poolstok

Hoe wordt het kwaliteitsmodel in de praktijk gebracht? Poolstok plaatst het kwaliteitsmodel centraal, als kleine organisatie van 19 mensen met aan de ene kant 55 private kantoren en aan de andere kant 344 klanten. Poolstok stuurt en weegt op vier punten inzake kwaliteit, die Vincent Van Malderen verder zal toelichten.

Aanbesteding

Een eerste element van het kwaliteitsmodel is de aanbesteding. Alle klanten zijn aanbestedingsplichtig. Doordat ze vennoot zijn, kunnen ze gebruikmaken van de raamcontracten die Poolstok afsluit. Geen enkele private leverancier kan dienstverlening aanbieden via Poolstok als hij niet de aanbestedingsprocedure heeft doorlopen. Samen met het daaropvolgende contract is dit een sterk wapen om kwaliteit te pushen.

Eenmaal onder de Poolstokvlag wordt de kwaliteit van de aan de klanten aangeboden diensten doorheen het traject gemonitord. Er worden data verzameld en de kantoren en opdrachten ondergaan evaluaties op verloop, tevredenheid enzovoort. Zo kan feedback voor de kantoren worden gegenereerd en wordt er ook gestuurd.

De aanbesteding bepaalt de instroom en is het krachtigste sturingsinstrument. Aanbestedingen lijken doorgaans nogal sterk op elkaar. De focus ligt vaak op de prijs, als vergelijkingsfactor voor kantoren, op referenties, op tevredenheid enzovoort. Dat geldt ook voor coaching en consultancy. Poolstok onderscheidt zich inzake aanbestedingen doordat het steeds externe wetenschappelijke expertise inschakelt om het meetmoment en de resultaten hard te maken. Op basis daarvan wordt ook uitgemaakt met welk bureau men al dan niet verder gaat. Dat wordt opgenomen in de gunningscriteria van de aanbesteding. Het probeert zo de kloof tussen wetenschap en praktijk te dichten.

Een pragmatisch kwaliteitsmodel

VIGOR, een spin-off van de UGent, onderzocht als externe partij wat een coachingstraject en een coach effectief maken, en gaf antwoord op een aantal vragen. Werkt coaching en is het beter dan andere competentieontwikkelingsmethodes? Welke factoren dragen bij tot een effectief coachingstraject? Alle info die wordt verzameld, deelt Poolstok met zijn klanten.

Het onderzoeksrapport bracht een aantal dingen aan het licht. Een coachingstraject blijkt efficiënter als het doel van de coaching vooraf zeer duidelijk is, als er gevalideerde tools worden ingezet en als de band tussen coach en coachee zeer positief en sterk is. Een aantal criteria waarvoor er duidelijk een evidentie is, zijn dan ook vertaald in de gunningscriteria van de aanbesteding. Dat gebeurt voor alle dienstverlening. Het is een principe dat breder kan worden aangewend.

Elk kantoor waarmee Poolstok samenwerkt, dient een dossier in. In de procedure en het onderzoek wordt ook de verbeter sleutel meegenomen, die aangeeft wanneer iemand punten verliest of wint. De aanpak van Poolstok gaat niet uit

van een zeer harde ingesteldheid. De lat ligt op het niveau 'ok', mits een streven naar groei voor de betrokken kantoren. De contracten worden bijna altijd voor vier jaar afgesloten en de kantoren zouden na dat traject een hoger kwaliteitsniveau moeten bereiken. Er is wel een duidelijke ondergrens, die als rode lijn wordt gehanteerd en waarbij Poolstok zeer streng optreedt. Een kantoor dat die lat niet haalt, doet niet mee. Zo zijn niet-gevalideerde en onbetrouwbare methodes als boscoaches, schedelmeters en paardenfluisteraars geen partij. Als een kantoor met een goed dossier een aantal tools inschakelt zoals een MBTI, dan zal Poolstok die er niet uit gooien, maar hen wel wijzen op een aantal minimale criteria. De hulp die wordt aangereikt, moet die basis steviger te maken.

Monitoren van kwaliteit

Eenmaal het kantoor aan boord – voor coaching zijn er dat zowat zes of zeven – wordt de kwaliteit gemonitord. Het kwaliteitsteam van Poolstok monitort een aantal rollen, met onder meer klachtenmanagement. Bij de evaluatie en meting worden zoveel mogelijk data verzameld, ook bij klanten. Zo wordt bij de selectie van overheidspersoneel opgevolgd hoe de carrière verloopt: promoties, uitstap, overstap, linkedIn-account enzovoort. Alle mogelijke databronnen worden in een digitaal model zoveel mogelijk gekoppeld om dan kwaliteitsuitspraken te kunnen doen.

Poolstok legt ook contractueel met elk kantoor vast dat hun data voor Poolstok worden opengesteld. Ook in coachingtrajecten worden veel gegevens verzameld. Het delen daarvan gebeurt anoniem en dus GDPR-conform. Op die manier beschikt Poolstok over data om effectonderzoek en kwaliteitsonderzoek te doen. Een kantoor dat zich daar niet toe verbindt, wordt niet opgenomen. Aanbesteding en contract zijn in die zin belangrijke elementen.

Evaluatie van data en geleverde kwaliteit

Poolstok houdt enquêtes, binnenkort ook op opdrachtniveau, om de tevredenheid te meten, de effecten van opgeleverde opdrachten te onderzoeken, maar ook om data met elkaar te verbinden en zo op zoek te gaan naar nieuwe inzichten. Er worden ook verbeterprojecten opgezet, waarbij informatie met andere klanten wordt gedeeld.

Het evaluatiemodel voorziet ook een terugkoppeling in de vorm van feedback aan de kantoren waarmee Poolstok samenwerkt. De contractueel bepaalde evaluatie heeft tot doel om een kantoor sterker te maken. Als er dingen gebeuren die niet door de beugel kunnen of de vereiste kwaliteit wordt niet gehaald, is ook remediëring mogelijk. In het slechtste geval kunnen contracten worden stopgezet.

Vincent Van Malderen besluit dat de aanpak van Poolstok nuttige principes bevat die hanteerbaar zijn in de context van een algemeen kwaliteitsmodel van loopbaanbegeleiding.

2. Bespreking

2.1. Vragen van de commissieleden

Ann Brusseel erkent de positieve effecten van coaching, maar merkt op dat heel wat mensen in aanraking komen met 'fake education', met ondermaatse opleidingen tot coach en coaches zonder evidencebased strategie, zoals de paardenfluisteraars en boscoaches. Een specifieke studierichting is misschien niet noodzakelijk, en diplomafetisjisme moet worden vermeden, maar een degelijke opleiding van een loopbaanbegeleider is noodzakelijk. Men moet zich niet

focussen op een bepaald diploma, en naast sensitiviteit, therapeutisch en psychologisch inzicht is kennis van de arbeidsmarkt inderdaad ook noodzakelijk, maar hoe kan de klant, die geen zicht heeft op wie de persoon in kwestie is, ervan uitgaan dat die persoon juist zal doorverwijzen, als er een bredere problematiek speelt? Hoe kan men mensen beschermen tegen nepgedoe, coaching die hen niet verder helpt en nutteloze kosten?

Het mattheuseffect speelt zeker. Hoger opgeleiden en mensen die sterk in hun schoenen staan, doen vaker een beroep op coaching. Ze zijn goed geïnformeerd en beschikken over een netwerk. Het komt erop aan om mensen beter wegwijs te maken in het landschap van loopbaanbegeleiders. Het lid hoort wel suggesties van wat zinvol kan zijn, maar geen exacte acties. Is het een optie om bepaalde gegevens op de website te zetten? Kan bijvoorbeeld Poolstok aan de VDAB bevindingen doorgeven om op die manier charlatans te verwijderen?

Bart Van Malderen hoort van beide professoren dat loopbaanbegeleiding werkt, mits er kwaliteitscriteria worden ingebouwd. Het maakt mensen sterker en is derhalve geen luxeproduct. De markt evolueerde van 12 naar 150 aanbieders. Vinden de professoren dan niet dat er zich een inflatie heeft voorgedaan? Is die markt bevredigend? Wat zijn de pijnpunten?

Er is een schijnbaar oneindig, tot zelfs exotisch aanbod. Het lid haalt 'Sailing leaders' aan als markant voorbeeld, waarbij men gaat zeilen voor de Kroatische kust om beter te leren teamwerken. Het lid deelt de bekommernis dat mensen daar echt niet beter uitkomen. De sprekers wijzen op het belang van een goed intakegesprek, van aanwezige competenties, het herkennen van onderliggende problematieken en kundig doorverwijzen. Zijn al die vrij eenvoudige en algemeen te onderschrijven voorwaarden vervuld?

Bart Van Malderen noteert dat een pedagogisch of psychologisch diploma geen conditio sine qua non is, maar dat een aantal competenties moeten aanwezig zijn. Dat vindt hij een vage omschrijving. Het vermelden van vereiste competenties op een website verzekert niet dat die ook aanwezig zijn. Wie dergelijke diensten aanbiedt, lijdt niet onder een te laag zelfbeeld en is allicht geneigd bepaalde zaken aan te dikken. Hoe kunnen de competenties objectief gemeten worden en hoe kan kwaliteit ingebouwd worden zonder te vervallen in bureaucratie?

Het mattheuseffect speelt niet enkel aan vraagzijde, maar is ook een sociaal gradiënt aan aanbodzijde. Mensen die als fabrieksarbeider een burn-out hebben gehad, zullen niet meteen geneigd zijn om op de stoel aan de overkant te gaan zitten en aan coaching te beginnen. Kan de VDAB sturend werken om dat mattheuseffect te keren?

Waar legt Poolstok de grens voor medewerkers in de kantoren? Hoe weert het paardenfluisteraars en boscoaches? Wat is de ondergrens en wordt die ook door de VDAB gehanteerd?

Axel Ronse ziet jobcoaching als het in kaart brengen van competenties en die afzetten tegen de hedendaagse arbeidsmarkt. Een coach kan dan hints geven over het aanvullen van competenties. De derde stap is dan tips meegeven over hoe ze de competenties succesvol kunnen aanwenden. Een mogelijke vierde stap is door gerichte vraagstelling achterhalen welke motivatie een persoon in een job wenst te vinden.

De grote vraag is binnen welk kader dat moet gebeuren. Het is bizar dat jobcoaching een zo gediversifieerd landschap is. De methodiek hoort alom gelijklopend te zijn en moet zo eenvoudig mogelijk verlopen.

Om het mattheuseffect te counteren, moet de vraag worden gesteld of het instrument wel voldoende de mensen bereikt die er het meest behoefte aan hebben. Volgens de uiteenzettingen zou dat niet het geval zijn. Zijn er suggesties om het instrument beter bereikbaar en beschikbaar te maken?

Er is ook sprake van een trade-off. De regering is bereid vertrouwen te geven aan de markt en met niet te veel regels te werken. Tot hoever kan dat zonder dat de balans overheelt naar kwakzalverij, waarin helaas belastinggeld wordt geïnvesteerd?

Axel Ronse vat zijn vragen samen. Is er een universele definiëring mogelijk van de opdracht van een jobcoach? Hoe bereikt men de mensen die er echt behoefte aan hebben maar er doorgaans niet toe komen? Moet er niet meer focus gaan naar de erkenning van een jobcoach?

Robrecht Bothuyne merkt op dat de vraag niet luidt of jobcoaching nodig is, maar wel wie er aan jobcoaching mag en kan doen en daarvoor belastinggeld ter beschikking krijgt. Daarbij is het uitermate belangrijk hoe de kwaliteit wordt bepaald. Bewezen ervaring en initiële opleiding moeten zeker worden gevalideerd. De vraag is dus welke criteria moeten worden vastgelegd.

Kan het kwaliteitsmodel van Poolstok veralgemeend worden voor het hele veld van jobcoaching? De centra worden wel erkend door de VDAB, maar niet de coaches zelf. Honderden coaches werken in onderaanneming van de loopbaancentra, zonder dat er kennis over hun achtergrond en werkingsmodel beschikbaar is. Zo neemt een historicus bijvoorbeeld mensen mee naar musea om aan de hand van diverse portretten zichzelf te leren kennen. Een omgeving kan wel degelijk stimulerend werken, maar toch rijzen er grote vraagtekens bij dergelijke methodes. Kan het Poolstokmodel worden aangewend om te komen tot een kwaliteitscontrole binnen het hele systeem?

De Vlaamse overheid schuift doorgaans erkende deskundigen naar voren om opdrachten uit te voeren zoals de overheid voorziet. Er wordt dan permanente vorming opgelegd, zoals bij de energiedeskundigen. Moet dat ook gebeuren in de sector van loopbaanbegeleiding? En hoe kan dat dan voor loopbaancoaches?

Wat met de opleidingen tot coach? Men kan coach worden met de meest ronkende titels en dat voor sterk uiteenlopende prijzen. Vele opleidingen worden betoelaagd vanuit de kmo-portefeuille. Ook dat doet wenkbrauwen fronsen. Men wordt snel coach met belastinggeld, maar hoe kan de kwaliteit van vorming worden bewaakt? Zijn er daarvan elders goede voorbeelden te vinden?

Coaching spitst zich voorlopig toe op werknemers en zelfstandigen, maar de sprekers hadden het ook over coaching van studenten. Met het oog op de nog altijd grote ongekwalificeerde uitstroom en de moeilijkheden om een studiekeuze te bepalen, ondanks de inspanningen van hogescholen en universiteiten, stelt zich de vraag of coaching ook kan worden ingezet voor die doelgroep, eventueel met een aangepast aanbod.

Een andere doelgroep zijn de mensen die niet langer actief zijn op de arbeidsmarkt, maar wel nog potentieel hebben voor die markt. Is loopbaancoaching daar een optie? Zijn daar goede voorbeelden van te vinden?

Robrecht Bothuyne kan zich vinden in de opmerkingen over bewegwijzering en duiding bij wat welke coach doet. Niet enkel het centrum wordt dan afgelijnd, maar ook de individuele coach. De band tussen coach en coachee bepaalt grotendeels de kwaliteit van de coaching en is dus cruciaal.

Intakegesprekken zijn belangrijk, maar worden door sommigen op het terrein als gratis therapie beschouwd. Mensen shoppen als het ware en gaan bij vijf of zes coaches op intakegesprek. Hoe staan de sprekers daartegenover?

2.2. Antwoorden

Marijke Verbruggen, professor KU Leuven, herkent als rode draad de vraag hoe men ervoor kan instaan dat de loopbaancoaches kwaliteitsvol werk leveren. Hoe moet men de competentiegarantie zoeken? Er is geen lijst van specifieke competenties en kennis voorhanden. Enige psychologische kennis is nodig, maar vooral de arbeidsmarktkennis is cruciaal. Dit onderscheidt een loopbaancoach van andere coaches. Daar moet dus een garantie gelden. Dat moet men in kaart brengen en de kennis ervan vervolgens controleren.

De erkenning van de loopbaancoach zelf lijkt een zinvolle stap die verder gaat dan erkenning van de centra. Er moet een aantal criteria gelden, waarvan opleiding er één kan zijn. Maar Marijke Verbruggen zelf is geen voorstander van het koppelen aan vaste diploma's van een hogeschool of universiteit. Het kan wel zinvol zijn om opleidingen op de markt te brengen specifiek voor loopbaancoaches, die dan een erkenning krijgen. Ideaal is er een zekere markt en zijn er verscheidene opleidingen voor loopbaancoach waarin hogescholen en universiteiten en andere opleidingsverstrekkers een rol kunnen spelen. Er was aan de Lessius Hogeschool een postgraduaat Psychodiagnostiek waarin sprake was van loopbaanbegeleiding. Die opleiding bestaat niet meer, maar er is expertise beschikbaar. Het aanbod kan eventueel verder worden gestimuleerd om er dan een erkenning aan te koppelen.

In de praktijk blijkt een interne opleiding vaak zinvol. De opleiding door de loopbaanbegeleidingscentra zelf blijft belangrijk, omdat de erkende centra ook vanuit een bepaalde visie werken. De coaches met wie ze werken, moeten die visie kennen en hanteren. Een erkend opleidingsaanbod is in elk geval wenselijk.

Om te weten of en hoe loopbaanbegeleiding werkt, moet er meer geëvalueerd worden dan alleen de tevredenheid. De evaluatie die standaard door de VDAB gebeurt, moet worden aangevuld met het in kaart brengen van de loopbaancompetenties. Dat kan uitgesplitst worden naar de centra en men kan er een minimum te halen niveau aan linken. Centra en coaches kunnen ook groeien, maar een minimale kwaliteitsgarantie moet er zijn en daar is er tot op heden geen zicht op. Loopbaanbegeleiders moeten in hun doelstelling en loopbaancompetenties worden versterkt, maar de dataverzameling hierover is eerder beperkt. Er kunnen nog andere zaken rond outcome aan worden gekoppeld, maar hoe langer de vragenlijst in een evaluatie-instrument, des te groter de kans op een kleinere respons. Het is evenwel essentiële informatie, ook voor de al dan niet verdere subsidiëring van centra.

Er bestaan cijfers over het mattheuseffect. De bereikte profielen zijn voor meer dan 70 percent hooggeschoolden. Het gaat in elk geval om mensen die al wat sterker staan op de arbeidsmarkt. Er zijn evenwel nog andere instrumenten te vinden die de bewuste groep op een andere manier kunnen aanspreken. Een terugkerend probleem is dat veel instrumenten moeilijker de doelgroep van de laaggeschoolden bereiken. Het mattheuseffect speelt vooral bij mensen met bepaalde problematieken waar ze niet zelf uit raken. Dat geldt ook voor hooggeschoolden, maar echt recente cijfers bestaan hierover niet.

Moet de regierol van de VDAB niet verbreed worden en moet de overheid stimuleren dat centra zich meer op doelgroepen richten? Dat is een waardevolle aanpak. De markt van loopbaanbegeleiding kan al verzadigd zijn, maar daar is geen zicht op. Wel is duidelijk dat men een aantal groepen mist op de arbeids-

markt. Specifieke aandacht daarvoor zit ook al ingebouwd in het besluit van de Vlaamse Regering, als aanmoedigingsbeleid met extra subsidies als er bepaalde niveaus gehaald worden. Specifieke acties voor kansengroepen zijn welkom. Die kunnen eventueel opnieuw van de VDAB zelf uitgaan, die vroeger loopbaanbegeleiding aanbood en meer laaggeschoolden bereikte. De VDAB bereikt meer mensen en kan als aanbieder dan ook meer realiseren.

Studenten kunnen vaak nog bij hun universiteit of hogeschool terecht om het studieaanbod en hun oriëntatie hierin te bespreken. Ook bij de middelbare school is er begeleiding bij studiekeuze, onder meer inzake verdere loopbaanreflecties.

Inactieven hebben geen houvast en die groep weer op de arbeidsmarkt krijgen, is niet eenvoudig. Werkgevers werven doorgaans zeer traditioneel en een hiaat in het curriculum komt negatief over. Dat loopt bij ons moeilijker dan in andere landen. Het lijkt daarom zinvol om werklozen die toch over waardevolle competenties en expertise beschikken, te helpen bij hun reïntegratie. Inactieven zijn in elk geval een prioritair punt. Studenten zijn een zinvolle doelgroep, maar daar kan in de onderwijsloopbaan al heel wat gebeuren in het kader van loopbaanreflectie en -competenties. Dat kan al van in de kleuterklas, met bijvoorbeeld 'talentenarchipels' en andere trajecten.

Ans De Vos, professor Antwerp Management School en UA, herkent in de vragen de nood aan kwaliteit en kwalificaties van loopbaancoaches, en ook het bereik van loopbaanbegeleiding.

De terminologie is eveneens een belangrijk aspect. In het Angelsaksische taalgebied spreekt men van 'counseling' of 'career counseling', wat iets anders is dan coaching. Men moet voorkomen dat er verwarring ontstaat met wat in de jobomgeving zelf wordt gedaan om mensen meer effectief te laten functioneren.

Bij loopbaanbegeleiding kan het nodig zijn om een aantal opleidingen te erkennen. Het kan als een keuzerichting ondergebracht worden in bepaalde afstudeerrichtingen aan hogescholen, of als bijkomende professionele vorming.

Een beroepsvereniging oprichten is ook een relevante stap. In Nederland is er NOLOC, de beroepsvereniging van de loopbaan- en jobcoaches. Het is een grote organisatie met veel leden. Lid zijn brengt activiteiten binnen bereik en ook bijscholing. Dat kan het marktmechanisme versterken en aanzetten tot professionalisering. De leden houden op die manier ook elkaar in het oog. Ook andere landen, zoals Zwitserland, kennen het principe. Aan de universiteit van Bern is een career counseling-opleiding voorhanden. Men kan zich afvragen of daarop niet moet worden ingezet ten behoeve van loopbaanbegeleiding in de arbeidsmarktcontext, zowel qua coaches als qua doelgroepen.

Het model van loopbaancompetenties kan een kader zijn om verder te operationaliseren. Wat wordt ervan gerealiseerd en op welke loopbaancompetenties scoren mensen al goed bij aanvang? Welke komen ze tekort? Gaat het erom dat ze behoefte hebben aan zelfreflectie? Of ligt het aan hun netwerk? Weten ze misschien wel goed wie ze zijn en wat ze willen, maar lukt het niet om de connectie met de markt te maken? De competenties zouden meer gestandaardiseerd in kaart moeten worden gebracht en aan het einde zou er een gedegen evaluatie en meting moeten gebeuren. Er is nood aan een meer inhoudelijke bevraging, niet louter als intake, maar ook over wat er uiteindelijk gebeurt naar aanleiding van de loopbaanbegeleiding.

Bereikt loopbaanbegeleiding wel de doelgroep? Zij die worden bereikt hebben deelgenomen aan het traject en dat willen ze dan ook niet in vraag stellen. Tegelijk stelt men vast dat sinds de privatisering van de markt en de aanpassing

van de subsidiëring, er loopbaancentra zijn die zich voordien wel tot kwetsbare groepen richtten, en dat intussen niet meer doen. Op die manier valt een deel van de doelgroep uit de boot. De hamvraag blijft wat men ultiem wil bereiken. Indien men langdurig inactieven en andere kwetsbare groepen weer aan het stuur van hun loopbaan wil zetten, dan moet worden uitgevlood – eventueel door de VDAB – of men daarin kan differentiëren. Kan men de doelgroep via andere kanalen bereiken? Is de loopbaanbegeleiding zoals ze nu is opgezet daartoe een goed instrument?

Loopbaanbegeleiding voor studenten, die dus de arbeidsmarkt nog moeten betreden, moet in de onderwijsloopbaan worden geïntegreerd. De kruisbestuiving kan daar zinvol zijn: wat is er aan andere universiteiten en hogescholen al aan methodieken beschikbaar in het kader van loopbaanbegeleiding? Ook de kennis van CLB's kan ingebracht worden als het om arbeidsmarktcontext gaat. Men moet zich daarbij niet alleen richten op beroepen, maar ook op talenten.

De ongekwalificeerde uitstroom vormt een apart gegeven. Het is in de uitstroom van het onderwijs reeds een kwetsbare groep en het kan zinvol zijn om na te gaan of loopbaanbegeleiding dan het juiste vehikel is, dan wel of een andere aanpak vanuit de VDAB nodig is. Zijn er andere methodieken of benaderingen die ervoor zorgen dat die mensen vanuit hun talenten en eigenaarschap van hun loopbaan de zoektocht naar een job blijven volhouden?

Loopbaanbegeleiding gaat over het versterken van loopbaancompetenties. Dat impliceert dat mensen zelf aan de slag willen en kunnen rond hun loopbaan. Het gaat er dus niet om mensen bij de hand te nemen en toe te leiden naar een meer geschikte job, maar wel om hen via de begeleiding te versterken. Ook vanuit die invalshoek moeten begeleiders beschikken over een aantal kwaliteiten, al dan niet gestaafd met certificaten of opleidingen.

Vincent Van Malderen, algemeen directeur Poolstok Vlaanderen, kan absoluut bevestigen dat coaching werkt. Dat blijkt uit het gevoerde onderzoek, met meetanalyses die dat staven. Voor loopbaanbegeleiding of coaching is erkenning essentieel. Een beroepsvereniging kan een deel van de oplossing zijn. Men kan zich evenwel niet vastpinnen op een bepaald diploma. Tegelijk is er nog te veel ruimte gelaten. Daarom werd geprobeerd om kwaliteitscriteria in de aanbesteding te zetten, en daarop deels te gaan meten, maar dat is niet gelukt.

Concreet stelt zich de vraag of een coachingkantoor zijn aanpak in detail moet beschrijven in de tender. Is er een intakegesprek of niet? Wat wordt er daarin gevraagd? Wat zijn de ingezette tools en methodieken en wat zijn de evidenties voor beide? Veel kantoren schrikken van wat er allemaal wordt gevraagd. Poolstok wil geen inquisitie voeren, maar toch is er content nodig.

Het mattheuseffect kan worden verminderd door hieraan in het contract bijzondere aandacht te schenken. Het moet een duidelijke opdracht zijn om coaching te voorzien voor iedereen.

Poolstok Vlaanderen staat open voor vragen, samenwerkingen en een veralgemening van zijn model. Daar werd ook al over gepraat met de VDAB. Toen die nog vennoot was bij het voormalige Jobpunt Vlaanderen was de context wel anders. Coaching en hr kunnen volgens Vincent Van Malderen sterker worden via het delen en uitwisselen van kennis en expertise.

2.3. Replieken

Ann Brusseel raadpleegde de website van NOLOC en ziet een zeker potentieel in een beroepsvereniging als ondersteunend spoor. Er zijn op de website ook suggesties te vinden over opleidingen.

Het lid is tevreden dat de sprekers de optie van een degelijke opleiding openhouden. Als de universiteiten en hogescholen een nieuwe opleiding aanbieden, moeten ze een 'Toets nieuwe opleiding' indienen bij de NVAO, waarop een kwaliteitscontrole volgt. Een subsidiëring via het beleidsdomein Werk zorgt ervoor dat andere mechanismen in werking treden en dat zijn niet dezelfde controlemechanismen als in Onderwijs. Het is nodig dat verder te onderzoeken.

Niemand wil vervallen in een kluwen van regels, stelt het lid, maar men moet zich ervan bewust zijn dat zonder subsidiering het succes van loopbaanbegeleiding allicht niet zo groot zou zijn. De cheques zorgen voor een instroom.

Het lijkt inderdaad moeilijk om voor loopbaanbegeleiding alle criteria vast te leggen die in het geval van onderaanneming aan bod moeten komen. Maar er zijn ongetwijfeld al weigeringen geweest. Hoeveel weigeringen en kunnen die worden geduid? Om welke centra gaat het? In elk geval is een erkenning van de loopbaanbegeleiders zinvol.

Ook *Bart Van Malderen* ziet in de erkenning mogelijkheden om het bestaande systeem te verbeteren.

Vincent Van Malderen stelt dat er een vrij grote instroom van kantoren is geweest, maar extreme gevallen van onbekwaamheid en niet-gevalideerde methoden zijn in de samenwerking nooit opgedoken. Dat komt ook omdat Poolstok vraagt dat de kantoren die zich aanbieden wel wat volume aankunnen. Dat trekt de kleinere entiteiten minder aan.

Heel wat organisaties met wie een contract van vier jaar wordt afgesloten, werken met freelancers. Dat vergt opvolging. Als er nieuwe coaches worden ingezet, ligt contractueel vast dat ze door Poolstok opnieuw moeten worden gevalideerd. Ze hebben niet de vrijheid om zomaar iedereen aan boord te nemen zonder die kwaliteitscheck.

II. Deel 2 van de hoorzittingen

1. Inleidende uiteenzettingen

- 1.1. Fons Leroy, afgevaardigd bestuurder, en Gitte Smets, expert Loopbaanbegeleiding, VDAB

Algemene situering van de loopbaancheques

Fons Leroy stelt dat het Vlaamse stelsel van de loopbaancheques vrijwel uniek is in Europa. Elders benijdt men het stelsel. Er is alom een krapte op de arbeidsmarkt die noopt tot een sterk activeringsbeleid, en tevens een sterk retentiebeleid. Loopbaanbegeleiding is dan een zeer gedegen instrument voor mensen die met loopbaankeuzes geconfronteerd worden in een wereld waar de veranderingen elkaar opvolgen en transities troef zijn. Het is een stelsel dat een aantal drempels wegneemt opdat mensen proactief reflecteren over hun loopbaan.

Fons Leroy is een voorstander van het systeem, tot het standaard is dat de werknemer zelf begint na te denken over zijn loopbaan. Het is een goede zaak

dat de Vlaamse overheid intussen de loopbaancheque op de markt heeft gebracht om mensen te stimuleren tot nadenken over hun loopbaan. Al meteen bij lancering werd de rolverdeling tussen VDAB en private markt in vraag gesteld. De VDAB zou de regierol opnemen, maar voor het verstrekken van de loopbaanbegeleiding zelf was er voldoende expertise aanwezig op de markt. De marktactoren zouden dan binnen een door VDAB vastgelegd kader loopbaanbegeleiding kunnen aanbieden.

Tot op heden doen te weinig mensen een beroep op de loopbaancheques en loopbaanbegeleiding, zeker als men de verhouding bekijkt tussen hoeveel mensen met een potentiële transitie worden geconfronteerd en hoeveel er de facto een beroep doen op loopbaanbegeleiding. Het is moeilijk om mensen mee te nemen in het concept van preventief denken over de loopbaan, maar ook om het landschap van de loopbaancentra voldoende sterk te maken.

Gitte Smets zal de loopbaancheques verder situeren, de tendensen en reglementering toelichten en uitleggen hoe VDAB kwaliteit bewaakt. Eerst komt ze nog even terug op het artikel in het magazine EOS, waarover eerder in de commissie vragen om uitleg werden gesteld. Talenttester was geen gemandateerd centrum. Het was ook geen onderaannemer en er was geen sprake van loopbaanbegeleiding. Er is geen gebruikgemaakt van een loopbaancheque maar er is wel een test afgenomen en een advies verstrekt. Dat hoort niet thuis in een loopbaanbegeleiding, want een methodiek of instrument mag alleen de aanleiding zijn om een gesprek te voeren. Het ging om een partner van een loopbaancentrum, die klanten zou doorsturen. Als daarover een klacht zou zijn binnengekomen, had de VDAB het nodige kunnen doen. Dan zou men in dialoog zijn gegaan met de persoon die werd getest en met het centrum. Daarop had men kunnen vaststellen dat er geen loopbaanbegeleiding was gebeurd. Op basis daarvan had de VDAB dan geld kunnen terugvorderen en was men in coaching kunnen gaan met het centrum.

Besluit van de Vlaamse Regering van 17 mei 2013 betreffende de loopbaanbegeleiding

Het besluit van de Vlaamse regering over loopbaanbegeleiding werd aangekondigd als een middel voor de burger om op een laagdrempelige manier zijn loopbaanvraag aan te pakken. De focus lag op een persoonlijk ontwikkelingsplan dat de burger kon opstellen en waarmee hij ook zelfstandig aan de slag kon, met een verhoogd zelfinzicht in zijn loopbaancompetenties.

De formule is dat elke burger recht heeft op twee loopbaancheques van vier uur in een periode van zes jaar. Ze kunnen apart van elkaar of aaneensluitend worden gebruikt. Aanbieders van loopbaanbegeleiding krijgen daartoe een mandaat van de VDAB. Het beleid wilde toen de focus leggen op deskundige aanbieder zonder diplomafetisjisme en wenste een systeem te creëren dat open stond voor relevante ervaring. Het doel was tevens een ruim aanbod te creëren dat concurrentieel op elkaar kon inspelen om een divers aanbod te genereren.

De VDAB heeft een regierol. Het agentschap kan enerzijds de cheques ter beschikking stellen en zal anderzijds de centra mandateren en de kwaliteit van het product bewaken. Sinds de start van loopbaanbegeleiding is een enorme groei te noteren. In 2014 werden 15.000 cheques ter beschikking gesteld, in 2017 33.000. Ook het aantal loopbaancentra is exponentieel gegroeid. Van een zestigtal aanbieders bij de start, zit men intussen op 250 centra. Er zitten een aantal grote commerciële hr-partners tussen, maar evengoed eenmanszaken en socialprofitcentra.

De tevredenheid van de burger wordt door de VDAB gemeten na elke cheque. Daarmee wil het agentschap nagaan of de burger kreeg waar hij recht op heeft en of hij tevreden is. Daarnaast worden ook een aantal open vragen gesteld, over elementen zoals de mogelijke vertrouwensrelatie die is gegroeid tussen burger en centrum, de deskundigheid van de loopbaanbegeleider, of de sturing van de loopbaan en de te maken keuzes gemakkelijker zijn geworden, het gebruikte materiaal enzovoort.

De VDAB herwerkt op dit moment de tevredenheidsmeting, onder meer om de loopbaancompetenties te meten voor en na het opnemen van de loopbaancheque.

Evaluatie, kwaliteitsbewaking en monitoring van de nieuwe mandaatvoorwaarden

De VDAB heeft de gezonde reflex om de eigen werking te evalueren. Elke twee jaar worden doorsneden van het landschap gemaakt. In 2015 is dat voor het eerst gebeurd, vervolgens in 2017 en de volgende keer zal het in 2019 gebeuren. Naar aanleiding van de eerste evaluatie kwam een wijziging van het besluit van de Vlaamse Regering tot stand, op aandringen van zowel de minister als de VDAB, de centra zelf en de sociale partners. De wijzigingen draaiden om de kwaliteit van het product, van de partners en van de samenwerking met de VDAB.

Hoe gebeurt de kwaliteitsbewaking op het niveau van het instrument zelf? Naast een aantal formele voorwaarden worden ook een viertal inhoudelijke mandaatvoorwaarden gesteld. De eerste daarvan is een kwaliteitscertificaat. Dat is erop gericht een garantie te bieden voor het feit dat het loopbaancentrum een degelijke administratie en organisatie heeft. Het moet ook een goede basisdienstverlening kunnen garanderen. De VDAB mag niet elk kwaliteitscertificaat toelaten. De bedoelde certificaten staan letterlijk in het besluit opgesomd. Ze worden allen als evenwaardig beschouwd en de VDAB neemt ter zake geen standpunt in. Elk van de vermelde certificaten volstaat.

De tweede mandaatvoorwaarde betreft de beroepservaring. Elk loopbaancentrum, elke centrumdirecteur of zijn aangestelde moet relevante ervaring kunnen voorleggen. Dat gebeurt aan de hand van een portfolio. Er moet een garantie zijn van drie jaar voltijds relevante beroepservaring of zowat 3000 uur coaching. Verdwijnt die persoon uit de organisatie, dan moet die ook worden vervangen. Hij vertegenwoordigt immers de inhoudelijke expertise die voor de VDAB aanwezig moet zijn om degelijke loopbaanbegeleiding te kunnen aanbieden. Rond die persoon moet de werking van het centrum worden uitgebouwd. Er is bewust gekozen voor een basis van ervaring en niet een diplomaniveau.

Sinds de wijziging van het besluit in oktober 2017 is er een nieuwe mandaatvoorwaarde. Elk loopbaancentrum moet sindsdien ook een visie kunnen voorleggen. Die voorwaarde heeft tot doel het loopbaancentrum ertoe aan te zetten om na te denken over zijn positionering. Hoe zetten ze de dienstverlening in de markt en hoe wordt het centrum aan de burger verkocht? Hoe wordt dat in beleid omgezet? De VDAB kan proactief helpen om een centrum zijn product op een correcte manier te omschrijven. Het agentschap kan ook bij herhaling nagaan of het centrum zich aan zijn eigen voornemens houdt. Bij klachten of onregelmatigheden kan de visie worden getoetst. De VDAB ondersteunt daarin door onder meer fiches aan te bieden waarin andere hr-producten zoals outplacement, opleiding, sollicitatietraining enzovoort worden afgebakend ten opzichte van loopbaanbegeleiding. In de toekomst zouden dergelijke fiches ook kunnen worden voorzien voor de methodiek. De centra kunnen worden opgeleid om methoden te kiezen en toe te passen binnen de begeleiding.

Vierde en ook nieuwe mandaatvoorwaarde sinds oktober 2017 is het waarborgen van de expertise. Enerzijds is een voltijds equivalent aanwezig met voldoende ervaring, anderzijds is de vraag hoe men ervoor zorgt dat die expertise overal in het loopbaancentrum aanwezig is. Het is minstens even belangrijk hoe een centrum kan garanderen dat iedereen die zich loopbaanbegeleider noemt, ook effectief een voorbereide en deskundige loopbaanbegeleider is en blijft. Van de loopbaancentra wordt een plan van aanpak gevraagd. Het antwoord daarop is voor alle organisaties anders. Sommige werken met strikte selectievoorwaarden, andere met specifieke diplomaveren. Er kan ook sprake zijn van een peter- of meterschap, maandelijks intervisie, opleidingen enzovoort. Een loopbaancentrum is verantwoordelijk voor de expertise en deskundigheid van al zijn medewerkers, ook die van de onderaannemers.

Momenteel is er nog een overgangsperiode. De nieuwe mandaatvoorwaarden dateren van oktober 2017 en elk nieuw centrum moet aan alle vier voorwaarden voldoen. De bestaande 250 centra hebben tot 30 juni 2018 om zich in regel te stellen. De VDAB zal tegen het einde van juni 2018 de centra gescreend hebben op de nieuwe mandaatvoorwaarden.

Een voorlopige conclusie luidt dat vrijwel elk centrum op papier in orde is met de voorwaarden, al dan niet na coaching van de VDAB. Het agentschap moet nu al die voorwaarden controleren en inbrengen in de wijze waarop wordt gemonitord. De uitrol daarvan gebeurt niet op enkele weken tijd. De VDAB heeft zich erop voorbereid en wil tijdens de zomer van 2018 het aanbod in de praktijk van alle centra testen en screenen, om zo een doorlichting van het landschap te bekomen. Er wordt ook een nieuw systeem geïmplementeerd van planning en monitoring van de werkbezoeken. Daarbij gaat men af op een aantal risicofactoren om een betere planning van de bezoeken te garanderen en om daarbij op de juiste manier prioriteiten te stellen. Vanaf juli 2018 wordt bij de werkbezoeken actief gecontroleerd op de effectieve toepassing van de nieuwe mandaatvoorwaarden.

In 2019 volgt naar goede gewoonte een evaluatie. Dan moet men bekijken of er aanpassingen nodig zijn.

Kwaliteitsbewaking door sensibilisering van de centra

Wat doet VDAB nog om de kwaliteit te bewaken? Het agentschap sensibiliseert de centra door een duidelijk wetgevend kader aan te reiken, een draaiboek op te stellen en informatiemails aan de centra te sturen om hen op de hoogte te houden van acties. Elk nieuw centrum krijgt een startbezoek. Daarbij wordt duidelijk uiteengezet hoe het zou moeten werken met de loopbaancheque. Er zijn ook Vlaamse fora en provinciale netwerkmomenten waar de leden inhoudelijk op de hoogte blijven van nieuwe tendensen. In 2017 werd zo de focus gelegd op loopbaancompetenties, en onder meer ook op regionale arbeidsmarktinformatie.

Ook regelmatige werkbezoeken staan op de planning. Minstens drie keer per mandaatperiode krijgt een loopbaancentrum bezoek, waarbij de concrete werking wordt doorgelicht. Dat gebeurt op basis van deskcontroles, de website, cijfermateriaal en een steekproef van dossiers. Samen met het centrum wordt in die dossiers overlopen wat er is gebeurd en de klant wordt bevraagd. Op die manier krijgt men een beeld van wat het centrum precies doet in de praktijk.

De VDAB kiest bewust voor een coachende aanpak en voor actief en consequent bemiddelen. De VDAB gaat daardoor een coachende relatie met de partners aan en zal niet onmiddellijk bestraffend optreden. Men kan centra wel terechtwijzen, vergoedingen terugvorderen, al dan niet volledig, of mandaten schrappen. Dat alles wordt actief gemonitord op basis van tevredenheidsmetingen, klachten en

werkbezoeken. Er wordt nagegaan of de centra over de schreef gaan en indien nodig wordt er opgetreden. Er is tot op heden geen enkel mandaat geschrapt want de VDAB beschouwt dit als een ultiem middel binnen een coachende partnerrelatie en als het einde van de samenwerking.

Kwaliteitsbewaking als garantie voor de burger

Binnen de kwaliteitsbewaking is er voor de VDAB ook een rol ten aanzien van de gebruikers weggelegd. De burger wordt gesensibiliseerd doordat het aanbod met de loopbaancheques wordt verduidelijkt. De VDAB plant ter zake een grondige herziening van de website. Daar zal de begeleiding met de loopbaancheques duidelijker en laagdrempelig worden toegelicht, alsook wat de burger ervan mag verwachten. Er is ook een upgrade gepland van de zoekrobots. Er wordt onderzocht wat de burger nodig heeft om een goede keuze te maken inzake loopbaancentrum. Die elementen worden geïmplementeerd in de nieuwe versie van de zoekrobot. Een concreet denkspoor is het werken met reviews.

De klant heeft ook de mogelijkheid om klacht in te dienen bij de VDAB, via de servicelijn of andere kanalen. Als een burger een klacht indient, worden er inhoudelijke vragen gesteld. Is er een loopbaanvraag geformuleerd? Kreeg de betrokkene zicht op de loopbaancompetenties en heeft hij die kunnen versterken? Is de begeleiding afgestemd op de noden? Is er een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld? Kan de betrokkene zelfstandig aan de slag om zijn plek op de arbeidsmarkt vorm te geven? Dat alles wordt samen met de klant en het centrum onderzocht. Blijkt dat een loopbaanbegeleiding niet voldoet, dan vordert de VDAB de vergoeding voor de cheque terug en geeft de burger recht op een nieuwe loopbaancheque. Ook dan wordt opnieuw een coachende relatie aangegaan met het loopbaancentrum.

Definitie van loopbaanbegeleiding

Loopbaanbegeleiding is versterkt en meer uitgebreid vermeld in het herziene besluit van de Vlaamse Regering. Een aantal elementen werden toegevoegd, zoals de loopbaanvraag, de loopbaancompetenties, de zelfsturing, de arbeidsmarktpositionering enzovoort. Dat is gebeurd op basis van wetenschappelijke terminologie en op de realiteit van het landschap. Des te grondiger de productafbakening en productzetting, des te beter kan men de centra coachen naar een goed product. En des te beter kan de VDAB bemiddelen tussen burger en centrum en het centrum coachen.

Voor de VDAB mogen methodieken slechts een ondersteuning vormen bij loopbaanbegeleiding. Het mag enkel een aanleiding zijn om te praten over loopbaancompetenties en de koppeling te maken met het proces dat de klant moet doorlopen. De waarde ervan is dus louter communicatief. Een begeleiding die enkel bestaat uit een test invullen en een advies, kan niet ressorteren onder de noemer loopbaanbegeleiding. Een bepaalde methode kan wel de stijl van een centrum bepalen, de aanpak verduidelijken voor de burger en bijdragen tot de visie van dat centrum. Het kan bovendien een laagdrempelige manier zijn om met de burger in dialoog te gaan. De VDAB heeft op heden als neutrale regisseur niet het mandaat om een methodiek af te keuren. Het agentschap wijst een loopbaancentrum wel op de rol van de methodiek en de manier waarop die moet bijdragen aan het proces van loopbaanbegeleiding.

Gitte Smets toont een slide met de afbeelding van het proces van loopbaanbegeleiding, gaande van de loopbaanvraag, de methodiek, het loopbaanproces en het persoonlijk ontwikkelingsplan. De methodiek is daarin louter optioneel en hoeft zelfs geen verplicht onderdeel te zijn. De methodiek mag niet meer plaats innemen in de begeleiding dan de plaats die ze in dat beeld inneemt.

De kwaliteit van de loopbaanbegeleiding situeert zich tevens bij de aanpak van de loopbaancoach. De professionaliteit van de coach maakt of de begeleiding goed wordt uitgevoerd of niet. Men rekent ook op de coach om de methodiek goed in te passen in de loopbaanbegeleiding. De VDAB benadrukt graag de ondergeschiktheid van methodiek als middel in het hele loopbaanproces.

Enkele voorstellen tot kwaliteitsverankering

Fons Leroy formuleert nog enkele voorstellen om de kwaliteit te verankeren in het landschap van de loopbaanbegeleiding.

Een eerste initiatief loopt al enige tijd en het toont aan dat men van bij het begin oog had voor het professionaliseren van het landschap van loopbaanbegeleiders. Er is een beroepskwalificatiedossier loopbaanbegeleider opgesteld en overgemaakt aan het Departement Onderwijs voor inschaling. De VDAB hoopt dat op termijn opleidingen kunnen worden gegeven in de hogescholen, zodat mensen die de loopbaanbegeleiding uitoefenen echt op een kwalificatie kunnen bogen en kunnen voldoen aan de eisen vanwege het beleid. Er wordt bijzondere aandacht besteed aan deontologie en ethiek. Ook deskundigheid en kennis, en het gebruik van methodieken in verhouding tot deontologie en ethiek komen aan bod. Men hoopt de beroepskwalificatie te kunnen laten erkennen om zo de markt een grotere maturiteit te bieden. De coaches zijn dan immers specifiek gevormd tot loopbaanbegeleider en krijgen de hele problematiek van deontologie en ethiek mee in hun traject. Het opstellen van het beroepskwalificatiedossier was een belangrijke stap die werd gezet in samenwerking met de centra voor loopbaanbegeleiding, en onder meer ook Federgon, en die hopelijk leidt tot een beroepskwalificatie van een nieuw beroep.

Naar aanleiding van de hervorming van de opleidingsincentives werd in de beleidsraad Werk gekozen voor een overkoepelende commissie die moet waken over de methodieken in de diverse toepassingen over het hele beleidsdomein. Het betreft dan zowel loopbaanbegeleiding als outplacement, opleiding enzovoort. Het gaat dan om het bewaken van de verhaallijn en niet om het klassieke klachtenmanagement. Bij een verhaallijn kan men beroep aantekenen als men vindt dat de gehanteerde methodiek niet beantwoordt aan bepaalde voorwaarden die te maken hebben met gezondheid en welzijn, algemene rechtsprincipes of maatschappelijke principes die de commissie moet bewaken.

Een traject dat in andere sectoren, ook meestal met Federgon, wordt afgelegd, behelst de aanvulling van overheidsregulering met zelfregulering. Dat gebeurde op het vlak van werving en selectie, maar evengoed bij outplacement. Door zelfregulering kan veel beter worden ingespeeld op de behoefte. De sector zorgt zelf mee voor kwaliteit en voor klachtenlijnen als gebruikers van het systeem vinden dat ze niet de goede dienstverlening hebben gekregen. De VDAB wil een goede samenwerking met Federgon om de zelfregulering, naast de overheidsregulering, een plaats te geven. Beroepsethiek en deontologie zijn voorwerp van die zelfregulering.

Fons Leroy vat samen dat er drie maatregelen zijn die de kwaliteit nog kunnen verhogen: op lange termijn is er het inzetten op de toekomstige competenties van de loopbaanbegeleider, op korte termijn het installeren van een commissie op het niveau van het beleidsdomein WSE en nagaan of het mogelijk is de overheidsregulering met zelfregulering aan te vullen.

1.2. Paul Verschueren, directeur Vlaanderen Federgon

De loopbaancheque in Vlaanderen

Paul Verschueren deelt mee dat van alle gemandateerde centra, er een vijftigtal lid zijn van Federgon. Hun activiteiten situeren zich rond outplacement, werving en selectie en andere vormen van coaching. Er is in Federgon geen aparte commissie Loopbaanbegeleiding. Die activiteit is in allerhande commissies terug te vinden.

Loopbaanbegeleiding is niet gestart met de invoering van de loopbaancheques. Nieuw is wel dat loopbaanbegeleiding daardoor laagdrempeliger is geworden en vraaggestuurd is gemaakt, los van de werkcontext en organisaties. Loopbaanbegeleiding is een belangrijk instrument voor preventief arbeidsmarktbeleid en het succes ervan zal nog groeien. De cases die recent in de pers aan bod kwamen, reflecteren in elk geval niet de realiteit van de loopbaanbegeleiding.

Het Vlaams forum rond loopbaanbegeleiding van de VDAB van 7 december 2017 heeft vier kritieke prestatie-indicatoren van de loopbaancheque op een rijtje gezet. Tevredenheid blijft cruciaal. Het aantal gegronde klachten ligt op 0,063 procent en dat is zeer weinig. Het onrechtmatig gebruik en het aantal betwiste loopbaancheques ligt ook zeer laag. Het instrument functioneert dus goed.

Succesfactoren van coaching

Als succesfactoren van coaching worden in eerste instantie de coach genoemd en zijn respectieve geloofwaardigheid en competenties. Daarna komt de kwaliteit van de relatie met de coachee en de mate waarin die openstaat voor coaching. Het coachingproces, met het stellen en evalueren van de doelstellingen, is belangrijk. De mate waarin de toegepaste benadering en techniek al dan niet het succes van de coaching bepalen, is nog niet helemaal duidelijk.

De kwaliteit en de invulling evolueren

Bij de invulling van de loopbaancheque blijkt de kwaliteit ten goede te evolueren. De kwaliteitscriteria zijn bij de aanpassing van het besluit van de Vlaamse Regering in 2017 verscherpt. Federgon vindt dat een goede zaak. Onder meer de definitie van loopbaanbegeleiding is helderder geworden. Nadeel is wel dat loopbaancentra binnen dat kader moeten blijven en daardoor een dienstverlening ten aanzien van bepaalde klanten/coachees niet kunnen aanbieden. Dat zet soms een domper op de voldoening.

Het proces van loopbaancoaching biedt heel veel mogelijkheden. Binnen de nieuwe benadering van het proces door de VDAB werden heel wat touchpoints gecreëerd en geïdentificeerd. Het proces begint met een zeer helder geformaliseerde loopbaanvraag. Men weet exact waarom iemand om loopbaanbegeleiding vraagt en het contract omvat duidelijke afspraken. Als output is er een POP. Daarmee zijn er nieuwe elementen voorhanden waarop de hele loopbaanbegeleiding kan worden geëvalueerd.

'Kwalimon' is de benaming van de nieuwe audits van de VDAB. Via controles en inspecties wordt de visie over de loopbaancentra doorvertaald in de dagelijkse werking. Ook de expertiseborging is cruciaal. De kennis en kunde van personeelsleden en onderaannemers moeten actueel blijven, inclusief de toegepaste methodiek. Er wordt nagegaan hoe een loopbaancentrum dat waarmaakt in het opleidingsplan. Bij twijfel over het correct gebruik kan de VDAB ingrijpen.

Paul Verschueren overloopt zeven verbeterpunten.

Audits

Een eerste verbeterpunt betreft de audits, die een belangrijke rol krijgen in het vernieuwde BVR. Het kader van de kwalimons moet duidelijk zijn: de scope, opleiding en opstelling van de auditeurs. De kwalimons moeten overal op dezelfde coherente manier worden ingevuld. Dat is nog een verbeterpunt.

Er is ook transparantie nodig over de resultaten van de audits. Dat is nodig voor de VDAB als regisseur, maar ook om vertrouwen aan de burger te geven door duidelijk te maken dat er inspanningen gebeuren.

Verder moet een jaarlijkse rapportage over de geaggregeerde data en conclusies de transparantie ten goede komen.

Wetenschappelijke basis

Het tweede verbeterpunt is het aanscherpen van een wetenschappelijke basis. Er is een verschil tussen wetenschappelijk onderzoek en meta-analyses van verschillende wetenschappelijke onderzoeken. De meta-analyses zijn eerder een samenvatting van wetenschappelijke bevindingen over een langere periode, waarbij niet zelden eerdere wetenschappelijke bevindingen worden weerlegd. Een voorbeeld ervan is de frenologie.

Bij wetenschappelijk onderzoek in het vakgebied psychologie, en dus ook bij toepassingen in de praktijk, is het vaak een zaak van believers, non-believers en nuances. Voortschrijdend inzicht maakt sommige benaderingen op termijn achterhaald. De vraag is dan wie het onderscheid maakt tussen wetenschappelijke en pseudowetenschappelijke benaderingen. Psychologie is geen exacte wetenschap. De wetenschappelijkheid van bepaalde methodieken, ook in de loopbaanbegeleiding, is niet altijd evident.

Federgon stelt voor dat elk loopbaancentrum bij de erkenning, audits, kwalimons en visie-omschrijving duidelijk aangeeft op welke methodieken het zich beroept, met wie men samenwerkt en welke wetenschappelijke inzichten aan de basis liggen.

De VDAB schrijft geen eigen methodiek voor of hanteert geen lijst waaruit een centrum kan kiezen. De keuze van de methodiek is gelinkt aan de eigenheid van elk centrum. Dat moet wel consequent zijn in die keuze en hierin ook transparant zijn.

Mocht er twijfel rijzen over een bepaalde methodiek, eventueel naar aanleiding van signalen, klachten van coachees of verdachte observaties bij de kwalimons, is het aangewezen dat in een procedure wordt voorzien waarbij het betrokken loopbaancentrum kan worden geïnterpelleerd. Eventueel kan ook extern advies bij experts worden ingewonnen.

Als organisatie die de mandaten toekent, is de VDAB uiteindelijk de entiteit die beslist over al dan niet stopzetting van een mandaat. Maar het moet voor een loopbaancentrum wel mogelijk zijn om zich te verweren en kans op bijsturing te krijgen.

Survey

Klantentevredenheid is een belangrijk aspect van loopbaanbegeleiding. Hoe tevreden is de coachee en in welke mate is de overheid tevreden over de

aanwending van de middelen die werden geïnvesteerd? Federgon ziet de surveys graag gestroomlijnd. De bevoegdheid hoort wel bij het loopbaancentrum, maar vanuit de VDAB kunnen afspraken worden gemaakt over elementen die verplicht aan bod moeten komen, teneinde de waarde van loopbaanbegeleiding op een zeer geaggregeerde manier in beeld te kunnen brengen.

Intentie tot ontwikkeling versus schaalgrootte

Het is een open vraag in welke mate schaalgrootte een effect heeft op de kwaliteit van een loopbaancentrum. Federgon staat in elk geval voor de vrijheid van ondernemerschap. Elk bedrijf dat voldoet aan de mandaatvoorwaarden moet kunnen starten, zonder minimale verplichtingen inzake het aantal begeleiders, en met inachtneming van een aanloopfase.

De schaalgrootte moet niet beperkt worden tot enkel het meten van loopbaan-coaching, maar uitgebreid worden naar toekomstgerichte investeringen en vergelijkbare activiteiten van een loopbaancentrum. Deze activiteiten kunnen, naast het aanbod via de loopbaancheque, bijvoorbeeld ook outplacement betreffen.

Opleiding

Een vijfde verbeterpunt betreft de opleiding, als een van de nieuwe mandaatvoorwaarden. Het gaat daarbij om de manier waarop men omgaat met opleiding en de eigen coaches de nodige competenties en skills bijbrengt. Federgon ondersteunt de vraag naar een opleidingsplan en continue bijscholing.

Het beroepskwalificatiedossier kan een leidraad zijn in de beoordeling van de talloze opleidingen die leiden tot loopbaancoach, maar dat is niet het enige.

Federgon is een koele minnaar van certificaten. Een certificaat is altijd een momentopname. De manier waarop men omgaat met een coachee is zeer afhankelijk van context, tijd, gemoedsgesteldheid en de eigenschappen van de coach. Kwaliteit kan dus niet herleid worden tot het al dan niet beschikken over een certificaat.

Communicatie met VDAB

Er is een uitdrukkelijke vraag van Federgon om, los van de loopbaancentra, zoveel mogelijk te evolueren naar een digitalisering van de data-uitwisseling met de VDAB, met erkenning van de eigen behoeften in het samenwerkingsverband en feedback over de uitvoering van de samenwerking.

Overheid

De overheid stuurt terecht aan op een kwaliteitsverbetering, maar na vier jaar is de prijs van het loopbaanpakket nog steeds niet verhoogd. Aangezien de kosten voor een loopbaancentrum stijgen, is het een logische vraag om de pakketprijs automatisch aan te passen aan de stijging van de levensduurte. Op een krappe arbeidsmarkt zijn loopbaancoaches bovendien een schaars goed. De prijs wordt deels mee bepaald door die schaarste.

Conclusie

Federgon pleit niet voor een revolutie, maar voor een aantal optimalisaties. De hoge verwachtingen van monitoring en analyses moeten vertaald worden naar verschillende touchpoints die geïdentificeerd en meetbaar zijn. Ze kunnen gekoppeld worden aan kandidatenkenmerken en behaalde resultaten. Dit moet

toelaten om de 'black box' van de loopbaanbegeleiding te openen en de loopbaanbegeleiding beter in kaart te brengen met het oog op een verbetering van de output.

Waar de VDAB vooralsnog de rol van regisseur opneemt, kan voor Federgon geëvolueerd worden naar communitymanagement van de loopbaancentra. De kennis en informatie kan dan gebruikt worden om te informeren, te inspireren en samen te bouwen aan nog betere loopbaanbegeleiding.

1.3. Gerrit Belis en Joris Vivijs, managing partners, U-Count!

Joris Vivijs, managing partner, stelt dat U-Count! sinds een vijftal maanden aan loopbaanbegeleiding doet. Toch heeft het bedrijf een aantal kritische opmerkingen over het instrument.

Wat is loopbaanbegeleiding?

Managing partner *Gerrit Belis* stelt dat het loopbaancentrum U-Count! nu iets meer dan een jaar bestaat. Zelf is hij psycholoog, werkzaam in U-Count! en aan KU Leuven. Hij begeleidt op beide plekken mensen, zij het op een andere manier, en heeft daarnaast nog een eigen praktijk thuis. Dat biedt verschillende invalshoeken.

Is een loopbaanbegeleider een kundige duizendpoot of soms ook een handige dispatcher? De definitie op de website van de VDAB stelt dat het gaat om een professionele ondersteuning op maat van de behoeftes en situatie van de klant. Hamvraag is wat die professionele ondersteuning inhoudt. Welke competenties zijn er voor nodig?

Bij loopbaanbegeleiding gaat het vooral om het ontdekken, het versterken en/of ontwikkelen van loopbaancompetenties. In een ander document van de VDAB wordt dit soort begeleiding terecht afgebakend van andere praktijken, zoals psychotherapie en burn-outbegeleiding. Dergelijke activiteiten moeten resulteren in een verhoogde inzetbaarheid en flexibiliteit op de arbeidsmarkt.

Wat zijn loopbaancompetenties?

Op de website van de VDAB leert men dat een verschillende invulling van loopbaancompetenties mogelijk is. Men refereert aan het boek 'Breng beweging in je loopbaan' van Marinka Kuijpers, waarin de loopbaancompetenties worden uitgesplitst in nadenken over wensen en waarden; nadenken over kwaliteiten, competenties en vaardigheden – maar niet het meten daarvan – en hoe ze te gebruiken in de loopbaan. Voorts is er sprake van het onderzoeken van mogelijke jobs die daarbij aansluiten, van de capaciteit om initiatief te nemen en om de eigen loopbaan in handen te nemen en te sturen. Tot slot wordt ook het opbouwen en onderhouden van interessante netwerken vermeld.

Enkele gegevens uit wetenschappelijk onderzoek

Relevant Nederlandstalig onderzoek over loopbaanbegeleiding is beperkt, met onder andere de studie van Marijke Verbruggen en Luc Sels van 2009 en een meer recente studie.

Wat is nu de aanleiding voor loopbaanbegeleiding? Het gaat om een dienst die wordt aangeboden op maat van de klant. Alles begint met een vraag, geformuleerd door de klant. In 20 procent van de gevallen blijkt uit de meting waaraan wordt gerefereerd dat er een slecht klimaat heerst op het werk, of dat er wat conflicten zijn met collega's of de baas. Of de verhouding tussen leven en werken

is uit balans. De problematiek van burn-out toont aan dat dit steeds meer voorkomt. Het lijkt essentieel om meer rekening te houden met de aanleidingen voor loopbaanbegeleiding en de specifieke loopbaanvraag die daaruit volgt.

Onderzoeksresultaten tonen ook positieve elementen. De klanten zijn heel tevreden over loopbaanbegeleiding. Men is verder geholpen maar na zes maanden zakt dat tevredenheidscijfer. Dat is normaal. Tevredenheid is een maatstaf, maar zegt de facto niets over wat er precies is gebeurd. Marijke Verbruggen gaf twee verklaringen en stelde dat het verhogen van iemands aanpassingsvermogen niet de centrale focus is van loopbaanbegeleiding. De onderzoekster refereert ook aan aanpasbaarheid als een stabiel persoonlijkheidskenmerk of zoals in de psychologie wordt genoemd een persoonlijkheidstrekk. Daar is Gerrit Belis het dan weer niet mee eens.

De website van de VDAB informeert goed. Klanten krijgen te zien met welke vragen ze bij loopbaanbegeleiding terecht kunnen. Sommigen zijn overspannen of hebben twijfels bij hun job, missen plezier en zoeken een beter evenwicht tussen privé en werk. Er is een methodiek nodig om dat aan te pakken. Cruciaal is een degelijke diagnose van de loopbaanvraag. Als het evenwicht tussen leven en werken niet goed zit, dan moeten de oorzaken daarvan worden onderzocht. De vraag moet in eerste instantie worden geconcretiseerd en het doel van de begeleiding moet worden vastgelegd. Zo kan een loopbaanbegeleider niet ingrijpen als bij een veranderend management ook het doel van de bedrijfsvoering is veranderd en de klant zich daar niet in kan vinden. Hij kan er misschien enige invloed op uitoefenen, maar daar houdt het op.

Met betrekking tot de metingen maakt Gerrit Belis de vergelijking met een arts die een röntgenfoto neemt en die gebruikt om een betere diagnose te stellen en de behandeling te evalueren. Dat lijkt hem zinvol. Hij pleit dan ook voor metingen die hun validiteit en betrouwbaarheid hebben bewezen. Het gaat niet op om te vervallen in een trial-and-errorscenario met nieuwe instrumenten zonder die garantie.

Met het oog op de metingen is het belangrijk te plannen welke interventies wanneer nodig zijn om de vastgelegde doelstellingen te bereiken. Voorts moet de loopbaanbegeleider in staat zijn te evalueren of een bepaalde doelstelling gerealiseerd is. Het moet gaan om de juiste doelstelling en hij moet eventueel kunnen bijsturen. Dat moet dan in het persoonlijk ontwikkelingsplan neergeschreven worden.

Wat is een loopbaanvraag en welk antwoord geeft de loopbaanbegeleider?

De spreker toont een slide met een aantal mogelijke loopbaanvragen zoals die op de website van de VDAB worden opgesomd. En mogelijke insteek is 'ik voel me gestresseerd, futloos of overspannen op het werk'. Men gaat via een intakegesprek dan praten met een loopbaanbegeleider om te zoeken naar een onderliggende reden. Zo kan blijken dat het bijvoorbeeld gaat om een overvloed aan werk. Eerste vraag is dan of daarover een gesprek is gevoerd met de baas. Maar dat durft de betrokken werknemer niet goed. Dergelijke intermenselijke problemen komen volgens Gerrit Belis vaak voor.

Welk antwoord geeft een loopbaanbegeleider? Er is een keuze. Men kan zich beperken tot het ontdekken, het versterken of het ontwikkelen van de loopbaancompetenties. Het gaat dan over motieven, competenties, acties nemen, de arbeidsmarkt verkennen en het netwerk uitbreiden. Dat is evenwel niet het juiste antwoord op de vraag van de coachee. Met wat geluk slaat hij misschien tevreden aan het solliciteren, vindt hij een nieuwe job bij een ander bedrijf waar de grenzen voor hem worden bewaakt en wordt hij dus niet meer geconfronteerd

met het oorspronkelijke probleem. Maar meestal loopt de loopbaanbegeleiding niet zo eenvoudig en moet de begeleider ook werkelijk helpen in het zoeken naar een aangepaste job.

Soms heeft een klant een assertiviteitsprobleem. Eenmaal dat verholpen, kan hij een probleem bij zijn werkgever aankaarten en raakt het zo opgelost. Dat gebeurt wel meer, maar ook niet altijd. Vaak wordt zo iemand alleen maar geheroriënteerd met het risico dat hetzelfde probleem zijn pad kruist.

Dergelijke vragen zouden volgens de afbakening van de VDAB niet door de loopbaanbegeleider moeten worden beantwoord, maar wel door iemand met competentie ter zake. Dat kan iemand zijn met een gedragstherapeutische opleiding die ter zake gevalideerde, onderzochte, empirisch bewezen en in meta-analyse gevalideerde antwoorden moet hebben. Gebeurt die doorverwijzing door loopbaanbegeleiders? Zijn 23 jaar ervaring als klinisch psycholoog leert Gerrit Belis dat het niet gebeurt. Hij wil daarmee geen kritiek uiten, want de afbakening wordt steeds helderder. Op de website met alle loopbaancentra wordt duidelijk dat veel centra die diensten ook aanbieden onder de noemer 'zelfvertrouwen, assertiviteit en omgaan met burn-out'. Dat kan, als het maar op een degelijke manier gebeurt.

De burn-outproblematiek is zeer actueel, maar burn-out is geen officiële diagnose. Burn-outtherapie is voor een loopbaanbegeleider niet toegelaten maar begeleiding in de laatste fase van een burn-out of erna kan wel. Wat houdt een dergelijke begeleiding dan in? Burn-out is de specialisatie van Gerrit Belis en hij noemt het een uitputtingsstoornis, vaak bij mensen die zeer consciëntieus zijn en te veel werk op zich nemen. Zij stellen geen grenzen en dat is de valkuil. Ze hebben een degelijke recuperatie nodig met interventies, de risicofactoren moeten worden geïdentificeerd. Zonder een oplossing hiervoor, keert het probleem terug.

Wat is de rol van de loopbaanbegeleider? Bezig zijn met ontwikkelen, versterken en ontdekken van loopbaancompetenties? Of bezig zijn met de aangeleerde vaardigheden die elders opgepikt zijn, die monitoren en zien dat ze worden toegepast? Ook daarin speelt het probleem van de afbakening.

Bij de vraag naar een beter evenwicht tussen privé en beroepsleven rijst steeds de onderliggende vraag waarom iemand dat niet heeft. Alle vooropgestelde vragen hebben een onderliggend niveau. Men moet weten of men daarop een juist antwoord kan bieden.

Hulpmiddelen

Er zijn een aantal goede hulpmiddelen, al zijn er ook praktijken die de wenkbrauwen doen fronsen. Kennen de loopbaancentra de goede instrumenten wel voldoende en kunnen ze die toepassen? Een vragenlijst afnemen is één ding, maar ze ook nog correct interpreteren is iets anders. Qua methodiek en testen pleit Gerrit Belis voor een opleiding waarbij loopbaanbegeleiders minimaal weten wat er voorhanden is om een goede diagnose van de loopbaanvraag te stellen, hoe ze een en ander moeten interpreteren en wanneer welke instrumenten moeten worden ingezet. De kwalificatie en competentie van de loopbaanbegeleider moeten worden uitgebreid. Dat is de snelste weg naar kwaliteit en ook kostenefficiënt.

Keuze

Ofwel opteert de overheid voor een smallere invulling van loopbaanbegeleiding, en dan is men bezig met het ontdekken, versterken en ontwikkelen van de

loopbaancompetenties. In dit geval kunnen bepaalde loopbaanvragen niet adequaat worden aangepakt, tenzij met accurate doorverwijzing. Als het om iets gaat dat binnen de scope van de loopbaancheque behandeld zou kunnen worden, in vier of acht sessies, kan men dat onder de loopbaanbegeleiding onderbrengen. Het is immers een bijkomende drempel om tegen een coachee te zeggen dat hij of zij een assertiviteitsprobleem heeft en maar even contact moet opnemen met een therapeut. En dat is vaak ook niet nodig want een coachee zit meestal niet zo diep vast.

Ofwel komt er een bredere invulling van loopbaanbegeleiding, waarin iets meer loopbaanvragen kunnen worden meegenomen. Die moeten dan wel adequaat behandeld worden en dat kan dan misschien door dezelfde persoon, mits een goede opleiding, met de noodzakelijke onderdelen, voor de loopbaanbegeleiders. De vraag is dan waar dat eindigt.

Wie hebben we nodig?

De cruciale vraag luidt volgens Gerrit Belis: wie heeft men nodig? De begeleider moet vooral iemand zijn die een loopbaanvraag juist kan vertalen en kan concretiseren naar haalbare doelstellingen. Het moet iemand zijn die betrouwbare metingen kan selecteren en uitvoeren om ze dan te interpreteren. Iemand die doelgerichte interventies kan plannen: niet meer dan nodig.

Er is bovendien een permanente evaluatie nodig van de effectiviteit van het hele traject. Het is dan zaak van de juiste competenties aan te wijzen eenmaal de keuze is gemaakt rond de invulling van de loopbaanbegeleiding. Wetenschap kan niet alles bewijzen en niet elke methode kan worden gevalideerd, maar er zijn wel zeer goed werkende methodes. Die moeten worden doorgegeven om de professionaliteit van de loopbaanbegeleiders op te drijven. Op dat curriculum kunnen dan de erkenningscriteria worden geënt.

2. Bespreking

2.1. Vragen van de commissieleden

Ann Brusseel reageert eerst op de opmerkingen van de VDAB inzake het artikel in EOS. Het magazine stelt dat het volgens de website van Talenttester nog altijd mogelijk zou zijn om via de webshop te betalen met loopbaancheques. Het zou gaan om een onderaanneming. Minister Muyters noemde Talenttester een partner van een loopbaancentrum, in antwoord op een vraag om uitleg die naar aanleiding van het artikel werd gesteld. In een eerdere mail bevestigde de woordvoester van de VDAB dat er geen probleem was met Talenttester. Misschien kan dit nog eens worden geverifieerd? Het lid meent dat EOS in eer en geweten opzoekingswerk heeft verricht vanuit de bekommernis om wetenschappelijk werk te laten respecteren. Het magazine gaat de strijd aan met alles wat nep is. Het is ook de bekommernis van het lid.

Dit neem niet weg dat mensen tevreden kunnen zijn met wat wordt aangeboden. Bij tevredenheidsenquêtes is er bijna altijd een grote tevredenheid. Mensen die al geruime tijd piekeren over hun carrière en te nemen beslissingen, voelen zich al tevreden over een goed gesprek met iemand die luistert en feeling heeft.

Uit het eerste deel van de hoorzitting bleek dat Poolstok een heel andere methodiek hanteert om effectiviteit te meten. Kan dat een richtlijn zijn om een evaluatie te maken van het werk van de loopbaancoaches?

Bij een onlinezoektocht via de tool 'loopbaancheques' komt men nog bij echte duizendpoten uit. Ze doen niet alleen aan loopbaanbegeleiding maar zijn ook

levenscoach, pakken stress, chronische vermoeidheid en hoogsensitiviteit aan. Dat doet bij het lid de alarmbellen rinkelen. De vraag is hoe dan voldoende expertise kan worden gegarandeerd. Om een dergelijke grote range van stressgebonden en psychologische problematieken aan te pakken, moet men als klinisch psycholoog al sterk in de schoenen staan. Bovendien stelde Ans De Vos in het eerste deel van de hoorzitting al dat ook een intensieve kennis van de arbeidsmarkt essentieel is. Dat moet dus ook een bekommernis zijn.

Ann Brusseel trekt de tevredenheid niet in twijfel, maar heeft vragen bij de effectiviteit. Welke stappen kunnen gezet worden ten behoeve van de expertiseborging? Drie jaar voltijdse beroepservaring is gemakkelijk te bewijzen voor wie wat geld opzij heeft, zichzelf gespecialiseerd noemt in tal van disciplines en voldoende klanten kan bereiken. Uit het opzoekingswerk van het lid blijkt ook dat veel mensen starten met het coachen van anderen vanuit een eigen ervaring met een burn-out of CVS. Dan bestaat het gevaar dat ze dat doen vanuit de projectie van hun eigen situatie en zonder voldoende wetenschappelijk onderbouwde kennis. Een van die coaches stelt bijvoorbeeld 'Blue dot energy healing' te gebruiken.

De minister stelde eerder dat het geen exacte wetenschap is en dat klopt. Psychologie valt onder de humane wetenschappen, maar zoals Gerrit Belis stelde zijn er intussen zeker methodieken waarvan de werkzaamheid is bewezen.

Certificering kan inderdaad tot meer bureaucratie leiden, maar dan moet een andere methode worden gevonden om een effectieve begeleiding te verzekeren. Loopbaancheques zijn betaald met belastinggeld en dus moeten ze gaan naar loopbaanbegeleiders die goed opgeleid zijn. Coaches die denken alles te kunnen genezen, moeten eruit, stelt het lid.

Axel Ronse stelt een grote klanttevredenheid vast inzake de loopbaancheques. Het instrument is recent ingevoerd, en veelvuldig gebruikt, met een grote inzet van vele spelers in de hoedanigheid van jobcoach, loopbaancentrum, partner of onderaannemer of wat ook. Maar het EOS-artikel en de berichten over de coaching tijdens boswandelingen hebben de vraag naar een degelijke evaluatie terecht doen toenemen.

De spreker van U-Count! verwees naar de mogelijke keuze tussen een smalle invulling, met detectie van competenties en een doorverwijzing voor bredere problematieken, of een bredere invulling met ruimte voor een ruimere probleembenadering en extra loopbaanvragen. *Axel Ronse* weet niet zeker of die primaire doelstelling ook voor elke loopbaancoach duidelijk is. Het lijkt hem niet echt een keuze maar veeleer een klantgerichte aanpak om smal dan wel breed in te vullen, naargelang de situatie van de betrokkene. Het lid is niet voor eenheidsworst, zolang de inhoudelijke methodiek maar gegarandeerd blijft. Momenteel ligt de focus sterk bij het loopbaancentrum en niet bij wie de tests en de begeleiding uitvoert. Daarom kan de methode best vanuit de overheid afgebakend worden via de contacten met de centra.

Axel Ronse verwijst nog naar de vaststelling dat vooral de sterke profielen een beroep doen op de loopbaancheques, waardoor het mattheuseffect speelt. Bestaat er een overzicht van de profielen van mensen die loopbaanbegeleiding vragen? Hoe ziet de VDAB dat en kan het mattheuseffect worden aangepakt? Het is belangrijk dat alle doelgroepen die het nodig hebben ook effectief worden bereikt. De loopbaancheques zijn immers een goed instrument

Emmily Talpe wil de intrinsieke waarde van de loopbaanbegeleiding niet in vraag stellen. Het toenemende aantal cheques wijst op een grote behoefte aan loopbaancoaching, maar bepaalde doelgroepen maken er te weinig gebruik van.

Daarvoor kijkt het lid naar de VDAB, zeker voor wat betreft het bereik van mensen met een migratieachtergrond en van oudere werkzoekenden in het kader van outplacement.

Het stelsel wordt in zijn waarde bevestigd door de huidige situatie op de arbeidsmarkt, zoals aangehaald door Fons Leroy. Maar de maatregel kost wel 20 miljoen euro aan de belastingbetaler. Dat vereist voldoende beroepskwalificatie van de loopbaanbegeleider en voldoende output, die beide worden gemonitord. Wat zal de VDAB doen met de suggesties die door Federgon zijn aangebracht?

De VDAB kondigde zelf ook een aantal maatregelen aan. Werden die voorstellen al voorgelegd aan de raad van bestuur, want ze bleken voor Federgon nieuw te zijn?

Een beoordeling van het begeleidingstraject is niet eenvoudig, zoals door de spreker van U-Count! werd aangehaald. Maar toch moeten er criteria worden vastgelegd om aan een te grote subjectiviteit te ontsnappen.

Het VDAB-evaluatierapport van 2015 vroeg om voldoende middelen te voorzien om de groei van de loopbaancheques op te vangen. Hoe ziet het agentschap dat nu? Er was ooit sprake van een stimuleringsfinanciering. Is dat nog aan de orde?

Het VDAB-evaluatierapport van 2017 stipuleert dat er met prijszetting geen problemen zouden zijn, en dat er van ondercompensatie geen sprake is. Federgon is een andere mening toegedaan. Kan hier enige toelichting worden bij gegeven?

Minister Muyters sprak recent van 250 loopbaancentra. De slide van Federgon heeft het over 209 centra. Waar zit het verschil tussen beide cijfers? Acht Federgon de markt stilaan verzadigd na de geschetste groei? Is er voldoende diversiteit of is er nog ruimte om te groeien?

Bart Van Malderen onthoudt dat de VDAB coachend optreedt ten aanzien van de coaches, en dat Federgon een warm pleidooi houdt voor indexatie. Hij ziet alvast een aantal hefboomen om een stelsel dat in se niet wordt betwist, nog te verbeteren.

Hoe kan de toegangsdrempel tot loopbaanbegeleiding verlaagd worden om het mattheuseffect weg te nemen? Schort er niet iets aan de aanbodzijde? Methodes en inzichten zijn doorgaans vooral gericht op hoogopgeleiden. Moet er niet nagedacht worden over een aanbod specifiek voor laaggeschoolden, die andere problematieken kennen?

Hoe kan men de minimale kwaliteit waarborgen en de kwakzalvers eruit halen? Het lijkt het lid zinvol om af te stappen van erkenning van centra en te evolueren naar de erkenning van coaches. Dat lost meteen ook de vragen rond onderaanneming op, met een aantal voorwaarden waaraan iedere begeleider moet voldoen.

Het standaardiseren van een opleiding is een goede stap. Het garandeert de profielen van toekomstige loopbaanbegeleiders. Maar wat met de profielen die al in de markt staan? Ook voor hen is het belangrijk dat er erkenningscriteria worden vastgelegd.

Hoe wordt de ondergrens bewaakt? Poolstok hanteert daarin een duidelijke methode. Kan de VDAB die niet deels overnemen? Zal de doorlichting ertoe leiden dat paardenfluisteraars en aanhangers van 'blue dot energy healing' eruit gaan? Zullen de afgeleide markten, zoals het ronselen van klanten voor

loopbaancentra, en het oneigenlijke gebruik van loopbaancheques worden aangepakt? Moet er geen duidelijke barrière worden opgetrokken die de loopbaanbegeleiding vrijwaart van de negatieve invloeden?

Hoe past de nood aan associaties in de zelfregulering waarvan sprake bij de VDAB?

Alle sprekers deden verbetervoorstellen. Kunnen ze reageren op elkaars verbeterpunten?

Op de vraag welke competenties precies nodig zijn, werd in het eerste deel van de hoorzitting vrij vaag geantwoord. Het valt Bart Van Malderen op dat in de criteria van de VDAB alleen gewerkt wordt met ervaring. De veronderstelling is dan dat ervaring leidt tot competentie, maar kan dat zomaar als automatisme gelden? Diplomafetisjisme lijkt evenmin een voldoende garantie op de juiste competenties. Is het een oplossing indien 'schaalgrootte' mee ingecalculeerd wordt, bijvoorbeeld als 'een minimumaantal begeleidingen'?

Robrecht Bothuyne is onder de indruk van het systeem van kwaliteitsbewaking dat de VDAB hanteert. Er wordt sterk ingezet op kwaliteitsbewaking van de centra, maar de essentie van loopbaancoaching is de relatie tussen coach en coachee. Is dat dan geen probleem, aangezien de VDAB geen zicht heeft op wie werkelijk de coaching doet vanuit de centra?

In de stappen die de VDAB zet, gaan er weinig richting de coaches zelf. Een beroepskwalificatiedossier kan wel een belangrijk instrument voor de toekomst zijn. De huidige erkenningsvoorwaarden gaan evenwel uit van een centrumleiding met een zekere expertise, die moet worden aangetoond. Er wordt niets gevraagd van de coach zelf. Elders verworven competenties hebben ongetwijfeld hun waarde, maar er zijn helaas geen richtinggevende aanwijzingen inzake relevante diploma's om die competenties te duiden. Dat zou volgens het lid moeten gebeuren.

Er lijkt tot noch toe te weinig aandacht voor permanente vorming van coaches. Het zit wel vervat in de visie die van de centra wordt gevraagd, maar de VDAB kan daar volgens het lid zelf een meer bepalende rol in spelen. Dat kan bijvoorbeeld door arbeidsmarktinformatie aan te leveren of in opleidingsseminaries te voorzien. Er zijn meer mogelijkheden, ook om rechtstreeks contact te leggen met coaches op het terrein, bijvoorbeeld via collectieve vormingsmomenten, die eventueel zelfs verplicht kunnen zijn.

Zelfregulering is positief, maar de sector van coaching is zeer specifiek en niet te vergelijken met de interimsector, met de activiteiten inzake selectie en werving of de opleidingssector. De specifieke relatie tussen coach en coachee maakt dat zelfregulering niet altijd makkelijk toepasbaar is.

Van de tevredenheidsmetingen gaat alleen rechtstreekse feedback naar de centra, maar niet naar de coaches. Dat betreurt het lid, want de centra maken niet altijd werk van feedback aan de coaches.

Hoewel iedereen in de commissie voorstander is van meer kwaliteitsbewaking, mag men ook volgens Robrecht Bothuyne niet vervallen in bureaucratie. Sommige POP's verliezen aan waarde door het hoogdravend woordgebruik en het vele papierwerk.

De loopbaanchequemaatregel slurpt inderdaad vrij veel geld op van de overheid. Van de coaches wordt voor de prijs van een cheque ook heel wat gevraagd, met name vier uur effectieve coaching, met een intake- en nazorggesprek. Het komt

snel neer op zes uur effectief contact met de klant. Klopt het dat klanten shoppen met kennismakingsgesprekken en zo al een rondje gratis loopbaanbegeleiding krijgen? Het lid waarschuwt ervoor de lat niet te hoog te leggen en zo de rendabiliteit te ondergraven.

De aangepaste zoekmachine van de VDAB moet helpen om gemakkelijker de juiste coach te selecteren. Hopelijk werkt dit op coachniveau en niet op centrumniveau.

Hoe ervaren de andere sprekers de relatie met de VDAB? Hoe worden de coaches door de centra gerekruteerd?

2.2. Antwoorden

Fons Leroy hoorde een aantal terechte en pertinente vragen. De kwaliteitsbewaking van het landschap moet gebeuren in samenspraak met de centra zelf. Pleiten voor zelfregulering veronderstelt dat de centra en Federgon, als representatieve gesprekspartner, mee zijn in het verhaal. Er moet worden vermeden dat er door strenge kwaliteitscriteria voor loopbaanbegeleiding te introduceren een verschuiving plaatsvindt in de markt, waardoor problemen zich verleggen naar minder gecontroleerde plaatsen. De loopbaanbegeleiding moet op een goede manier worden gefaciliteerd. Daarbij moet in samenspraak met Federgon dan bekeken worden hoe men de overheidsreglementering kan integreren met de zelfregulering.

Het beroepskwalificatiedossier vangt al heel wat opmerkingen en vragen op. Het dossier kan eventueel aan de commissie worden bezorgd. Het is zeer goed uitgewerkt met oog voor ethische en deontologische kwesties en methodes en deskundigheid, ook wat betreft kennis van de arbeidsmarkt. Het vormt eigenlijk een holistisch antwoord op hoe loopbaanbegeleiding in Vlaanderen degelijk kan worden uitgebouwd.

Bij toepassing ervan op de nieuwe loopbaanbegeleiders blijft inderdaad nog de vraag wat er gebeurt met de bestaande begeleiders. Ook dat kan in samenspraak met de private organisaties opgenomen worden, bijvoorbeeld door EVC-procedures te ontwikkelen om het niveau van de coaches te bepalen en op die manier na te gaan of ze aan het profiel beantwoorden.

Er is verwezen naar onderzoek vanuit een bepaalde methode, maar er is ook ouder onderzoek van professor Luc Sels en heel wat Nederlands onderzoek over de effectiviteit van loopbaanbegeleiding. Het onderzoek, dat ook in Vlaanderen werd uitgevoerd, is duidelijk: loopbaanbegeleiding is een meerwaarde. Om die reden is men met de ontwikkeling van loopbaancheques begonnen. De effectiviteit van loopbaanbegeleiding staat evenwel vast en die houdt meer in dan enkel de tevredenheid van de werknemer. De vragen naar de duurzaamheid van de begeleiding zijn pertinent. Als regisseur neemt de VDAB graag die opmerkingen mee, met het oog op meting van de effectiviteit.

De loopbaancheque is een instrument in het kader van preventief arbeidsmarktbeleid. Andere studies hebben de efficiëntie van een preventief beleid door formules van loopbaanbegeleiding al uitgewezen. Er zijn pilots gedaan op bedrijven die potentieel met herstructureringen werden geconfronteerd. Daaruit bleek dat de werknemers die een dergelijke preventieve loopbaanbegeleiding hadden gekregen op het moment van de herstructurering veel verder stonden wat betreft transitioneel denken dan de andere werknemers. Het is een uitdaging om dat soort denken te introduceren in het Vlaamse arbeidsmarktbeleid. Het gaat dan verder dan het instrument loopbaancheque.

Fons Leroy zou de loopbaanbegeleiding graag inbedden in sectorale afspraken, in cao's, waar het instrument preventief wordt aangewend om loopbanen op te volgen en zo te anticiperen op de arbeidsmarktevolutie. Vanuit de behoefte van de arbeidsmarkt is immers een generieke benadering nodig die sterker ingebed is in het sociaal overleg. Dat geldt zeker voor de doelgroep van de laaggeschoolden. Zij worden vaak eerst met herstructurering geconfronteerd. In het kader van de stimulansfinanciering presteren de syndicale loopbaanbegeleidingscentra daar sterk in. Daarom zijn ze ook bij het verhaal betrokken: ze staan veel dicht bij een aantal groepen dan private organisaties. De vakorganisaties worden daarom graag meegenomen in het verhaal rond loopbaanbegeleiding. Dat brengt de drempel omlaag.

Het meegeven van loopbaancompetenties aan leerlingen en studenten vanop de schoolbanken is een goede zet. Als die al verworven zijn in de opleiding, wordt het aflijnen van vraag en aanbod meer voorspelbaar en de loopbaaneffectiviteit kan toenemen. De uitdaging bestaat erin om het onderwijs te stofferen met de nieuwe nodige vaardigheden van de 21ste eeuw. Die competenties ook al meegegeven in de andere instrumenten, is een andere optie. Dan worden meteen de juiste vragen gesteld en moet men niet op zoek naar de vraag achter de vraag, zoals dat nu vaak het geval is.

Fons Leroy besluit dat er nog heel wat uitdagingen zijn en dat de VDAB die zal aangaan. Het gesprek met Poolstok zal worden gevoerd en ook met de andere organisaties zoals Federgon wordt overlegd om de balans te vinden tussen het waarborgen van de kwaliteit en het blijven vervullen van de hefboomfunctie op de arbeidsmarkt.

Gitte Smets stelt dat de 3000 uur relevante ervaring die wordt gevraagd wel degelijk specifiek wordt omschreven. Ze mag enkel worden ingebracht als het gaat om coaching die is opgestart naar aanleiding van een loopbaanvraag. Het moet een arbeidsmarktgerichte coaching zijn en geen therapie. Het moet bovendien gaan om een proces met diverse gesprekken en een individueel traject. Lesgeven wordt bijvoorbeeld uitgesloten.

Het handhaven van de kwaliteit is een belangrijke bekommernis voor de VDAB, die daartoe ook de evaluaties en feedback opvolgt. De VDAB gaat graag in dialoog over de uitdagingen die in de hoorzitting aan bod kwamen. Cocreatie staat hoog in het vaandel van het agentschap.

De tevredenheidsmeting gaat inderdaad niet als feedback naar de coaches. De VDAB vraagt de tevredenheid immers anoniem op. De tevredenheid aangeven op naam van de klant en de coach zou een schending van de privacy zijn. De centra kunnen zelf wel een tevredenheidsmeting laten doen op het niveau van de coaches.

Er is inderdaad een grote administratieve instructie rond het persoonlijk ontwikkelingsplan, maar dat betekent niet dat het POP altijd een vast stramien moet volgen. Het moet op maat van de klant zijn en de instructies zijn niet bedoeld voor de klant.

Wat betreft het aantal kennismakingsgesprekken wordt de burger wel geadviseerd om aan marktonderzoek te doen en een coach te selecteren die bij hem past. Een centrum mag dat echter ook beperken: een kennismakingsgesprek is nu eenmaal geen coaching. Indien zich shoppinggedrag voordoet, mag dat worden afgeremd.

Paul Verschueren van Federgon antwoordt op de opmerkingen over het mattheuseffect. De spreker erkent dat loopbaanondersteuning zich op alle

doelgroepen moet richten. Kansengroepen zijn intussen reeds beter vertegenwoordigd maar blijven relatief toch nog achter. Deze dienstverlening moet los staan van scholingsgraad of achtergrond en zou, als preventieve arbeidsmarktmaatregel, breed inzetbaar moeten zijn voor iedereen op de arbeidsmarkt. Dat neemt niet weg dat er nog specifieke aandacht gaat naar achterblijvende groepen.

De opmerking van U-Count! over een smalle dan wel een brede invulling van de dienstverlening is terecht. De loopbaancheque is beschikbaar voor vier uur begeleiding. Kan men in vier uur de brede begeleiding waarmaken? Vermoedelijk niet, maar het is een keuze die men moet maken. Als men meer wil, dan moet men voorzien in een ander type loopbaanbegeleiding. De vier uur staan voor effectieve contacturen, maar lopen in de praktijk op tot zes à acht uur werk voor een loopbaancentrum.

Er is echt wel sprake van shopping. Coachees vinden hun weg in het aanbod van loopbaancentra en kijken wat ze kunnen krijgen voor 40 euro, want dat is het bedrag dat ze uiteindelijk zelf betalen.

De arbeidsmarktcompetenties en arbeidsmarktkennis waarover loopbaancoaches moeten beschikken, kan vanuit de habitat die de arbeidsmarkt is, nooit een issue zijn. Alle spelers onder de Federgonkoepel bieden diensten aan vanuit een arbeidsmarktfocus.

Zelf verwacht de spreker veel van de nieuwe touchpoints die door de nieuwe regelgeving en de aanpassingen van het BVR beschikbaar zijn. Ze vragen een identificatie van een loopbaanvraag, een goede interpretatie ervan, een contract voor de begeleiding en uitiem de POP als output. Daardoor komt er meer zicht op wat er gebeurt binnen de loopbaanbegeleiding. De VDAB kan veel uit deze informatie halen en gebruiken om er de markt mee te informeren en inspireren. Community building is daarin zeer belangrijk.

Inzake zelfregulering neemt Federgon de uitgestoken hand van de VDAB aan. Federgon kreeg naar aanleiding van enkele recente cases in de pers al de vraag van een aantal loopbaancentra om op geregelde basis meer contact te hebben.

Paul Verschuere blijft van mening dat de focus op de erkenning van organisaties moet blijven liggen. Dat is de beste invalshoek voor regisseur en beleid om de kwaliteit van het loopbaanbegeleidingsproces te borgen en om de ontwikkeling van de loopbaanbegeleidingsmarkt te stimuleren via professionele structuren. De kwaliteitsborging van de dienstverlening loopbaanbegeleiding gaat immers over veel meer dan enkel de kwaliteit van een coach. Dat neemt uiteraard niet weg dat het loopbaancentrum steeds verantwoordelijk is voor de professionaliteit en de kwaliteit van de coaches die ze inschakelt.

De suggestie om de zoekrobot niet te richten op de organisaties maar op de coaches lijkt de spreker zeer gevaarlijk en daarom te vermijden. Het kan leiden tot een stoelendans van coaches tussen de gemandateerde centra. Het gevaar bestaat dat dit de bereidheid van organisaties om te investeren en te innoveren in de professionele ontwikkeling van coaches zal temperen. Gelet op het belang van de kwaliteit en de professionele ontwikkeling van de coaches is dit te vermijden.

De klantentevredenheid kan groot zijn, maar hangt veelal samen met het al dan niet behalen van een resultaat. Het is dus belangrijk om op voorhand duidelijk te bepalen waarvan men de tevredenheid wil meten. Het is enigszins te vergelijken met een wervings- en selectieprocedure. Daar kan de tevredenheid sterk afhangen van de al dan niet aanwerving van een kandidaat, hoewel dat resultaat

niet op voorhand vastligt. Tevredenheid moet men meten, maar men moet op voorhand duidelijk bepalen wat men wil meten.

Joris Vivijs van U-Count! is een vijftal maanden bezig met loopbaanbegeleiding in de praktijk en heeft een aantal kritische opmerkingen bij de loopbaancheque. Hij erkent dat zowel de VDAB als Federgon goed werk leveren. De regiomanager van de VDAB coacht de centra. Tegelijk merkt hij in de praktijk op dat mensen met migratieachtergrond en ook bepaalde doelgroepen een moeilijke groep zijn voor private centra. Ze zijn moeilijker bereikbaar en komen vaker niet opdagen op een afspraak. Ze moeten dan worden heringepland, maar elk uur dat niet gewerkt kan worden, is een financieel verlies voor een centrum. De private loopbaancentra richten zich daardoor automatisch meer op mensen die de planning wel nakomen. Er zijn andere initiatieven nodig om het mattheuseffect weg te werken.

Veelvuldig shoppen kan worden afgeremd door het intakegesprek te beperken. Dat hoeft geen uur, maar eerder een kwartier te duren, en kan dan eventueel overgaan in het eerste gesprek. Er worden door de VDAB voldoende instrumenten aangereikt om daarmee om te gaan.

Gerrit Belis van U-Count! komt terug op de vraag naar opleiding van de loopbaanbegeleiders. De eerste noodzakelijk stap is de definiëring van loopbaanbegeleiding: wat wordt er aangeboden en wat wordt eronder verstaan? Op basis daarvan ziet hij enkel de mogelijkheid om rond dit aanbod een opleiding te bouwen. Diplomafetisjisme hoeft niet. In de bemiddelingssector bijvoorbeeld zijn zowel psychologen als juristen actief. Er is een minimum aan competenties vereist, maar daarop kan verder worden gebouwd, via aanvullende opleidingen die afgestemd zijn op wat een bemiddelaar nodig heeft. Naar analogie met de bemiddelingssector hoeven ook in de loopbaanbegeleiding niet allemaal psychologen te zitten.

Hoe rekruteert een centrum de onderaannemers? Dat begint vanuit de eigen visie op wat loopbaanbegeleiding inhoudt en hoe dat in zijn werk gaat. Dat moet helder gedefinieerd, afgebakend en vooral evalueerbaar zijn. Bij U-Count! zocht men coaches via een gerichte selectieprocedure. Niet alleen psychologen zijn daar goed uitgekomen. Ook andere beroepsprofielen beschikken over competenties om in de sector aan de slag te gaan. Een organisatie moet zijn werknemers wel verder opleiden. Als men de organisaties bij wijze van spreken zou opblazen door met een individuele erkenning van coaches te gaan werken, dan dreigt een versplintering van kennis en een kleiner aantal middelen per persoon. Dat zou voor minder expertiseborging kunnen zorgen. Er zijn dan minder middelen om de mensen verder op te leiden en tot innovatie te komen. Samenwerken, verhoogt de innovatie-incentive.

Gerrit Belis wil de gedane verbetervoorstellen grondig bestuderen vooraleer daarover een standpunt in te nemen. Aan de hand van wat in het eerste deel van de hoorzitting aan bod kwam, kan volgens hem wel worden nagedacht over minimale competenties en een kwaliteitsmodel. Maar op basis van welke competenties wil Poolstok centra selecteren om de kwaliteit zo hoog mogelijk te houden? Het is goed dat de dialoog daarover op gang komt. Maar ook de wetenschappelijke kant moet worden gehonoreerd want ook de psychologie is als wetenschap geëvolueerd.

Met de kennismakingsgesprekken heeft de spreker persoonlijk niet echt slechte ervaringen. Het is voor hem de eerste mogelijkheid om te weten te komen waarom mensen contact zoeken. Dat kan tot een korte evaluatie van de opties en het mogelijke aanbod leiden. Dat hoeft niet altijd langer te duren dan een kwartier.

De VDAB deed een audit over het centrum en daarbij werden relevante vragen over diverse topics gesteld. Een goede samenwerking zal ongetwijfeld tot verdere kwaliteitsverbetering leiden.

Joris Vivijs van U-Count! merkt tot slot op dat zowat alle loopbaancentra gechoqueerd waren door het artikel in EOS. Omdat 99 procent van de beroepssector het goed doet, voelen de centra zich door dergelijke verhalen in hun beroepseer aangetast.

Jos LANTMEETERS,
voorzitter

Emmily TALPE,
verslaggever

Gebruikte afkortingen

BVR	besluit van de Vlaamse Regering
cao	collectieve arbeidsovereenkomst
CLB	centrum voor leerlingenbegeleiding
CVS	chronische vermoeidheidssyndroom
ESF	Europees Sociaal Fonds
EVC	elders verworven competentie
Federgon	federatie van de private arbeidsmarktbemiddelaars en hr-dienstverleners
GDPR	General Data Protection Regulation of algemene verordening gegevensbescherming, AVG
hr	human resources
kmo	kleine of middelgrote onderneming
KU Leuven	Katholieke Universiteit Leuven
MBTI	Myers-Briggs Type Indicator
NOLOC	Nederlandse Orde voor Loopbaanadviseurs en Outplacement Consulenten
NVAO	Nederlands-Vlaamse Accreditatieorganisatie
POP	persoonlijk ontwikkelingsplan
UGent	Universiteit Gent
VDAB	Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding
VIONA	Vlaams Interuniversitair Onderzoeksnetwerk Arbeidsmarktrapportering
WSE	Werk en Sociale Economie