

Viceminister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Onderwijs  
Hilde Crevits  
Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport Philippe Muyters

## CONCEPTNOTA AAN DE VLAAMSE REGERING

Betreft: Startnota transitieprioriteit *Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan*

---

### 1. SITUERING

Op 25 maart 2016 stelde de Vlaamse regering haar nota “Visie 2050: een langetermijnstrategie voor Vlaanderen” voor (VR2016 2503DOC.0258/1QUATER). De ambitie voor Vlaanderen naar 2050 toe, richt zich op het creëren van welvaart en welzijn op een slimme, innovatieve en duurzame manier in een sociaal, open, veerkrachtig en internationaal Vlaanderen, waarin iedereen meetelt.

We bepaalden zeven transitieprioriteiten die noodzakelijk zijn om een omslag richting 2050 te maken. Deze transities zijn structurele veranderingen met een grote impact op de samenleving. Ze zijn het resultaat van ontwikkelingen die elkaar versterken op economisch, cultureel, ethisch, technologisch, ecologisch, sociaal en institutioneel vlak. Om deze transities te realiseren, hebben we een aangepaste mentaliteit en aanpak nodig die gericht is op systeeminnovatie. Overheden, bedrijven, kennisinstellingen, socioculturele organisaties, milieuverenigingen en individuele burgers spelen elk hun rol. Duurzaamheid vormt een belangrijke leidraad in de toekomstvisie voor Vlaanderen. Visie 2050 geldt ook als derde Vlaamse Strategie Duurzame Ontwikkeling.

Op basis van Visie 2050 wordt per transitieprioriteit een *startnota* (cf. plan van aanpak) voorgelegd. Deze conceptnota (en de bijlage) bevat de aanpak van de transitieprioriteit ‘*Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan*’. In deze conceptnota wordt kort de inhoudelijke focus en de specifieke governance van de transitieprioriteit toegelicht. Meer uitgebreide informatie is terug te vinden in de bijlage(s).

### 2. INHOUDELIJKE FOCUS

In hun toekomstverkenning (zie [bijlage 1](#)) schetsen de steunpunten een aantal belangrijke evoluties en ontwikkelingen op weg naar 2050.

In een eerste deel kijkt men naar de impact van technologie, hoe deze inbreekt in verschillende maatschappelijke domeinen en welke kansen en opportuniteiten ervan uitgaan op vlak van **jobs, kwalificaties en 21<sup>ste</sup> eeuwse vaardigheden**. Er zullen jobs verdwijnen, er zullen nieuwe en vaak betere jobs bijkomen en bijna alle jobs zullen van inhoud veranderen. De houdbaarheidsdatum van vaardigheden zal gevoelig inkorten. Er zal bijgevolg nood zijn aan een grotere responsiviteit in wat we leren, hoe we leren en hoe we leren en werken combineren. Hoger opleiden alleen zal niet langer volstaan, we zullen vooral beter moeten opleiden. Digitale en complementaire vaardigheden (omgaan met informatie, probleemoplossend vermogen, ...) worden belangrijker. En de nood aan een debat over de relatie tussen mens en machine groeit. Er moet beter nagedacht worden over waar we de machines toelaten en waar niet, over hoe mensen beter met machines kunnen omgaan (co-robotisering) en vooral over hoe de machines kunnen bijdragen tot betere jobs, tot een betere organisatie van het werk en tot loopbanen waarin talenten maximaal ingezet kunnen worden.

In het tweede deel beschrijven de onderzoekers hoe trends als individualisering, meer polygame arbeidsrelaties, flexibilisering, überisering en platformisering en het actief ouder worden de **loopbanen en arbeidsrelaties** kunnen herdefiniëren. Er zal anders moeten nagedacht worden over jobs en arbeidsrelaties, over de indeling van de levensloopbaan, over de verhouding tussen de professionele en de private sfeer en hoe we sociale risico's (waaronder kwalificatieveroudering) beter kunnen verzekeren naar de toekomst. De verschillende instrumenten die aangeraakt worden in dit kader (leer- en loopbaanrekening, basisinkomen, bedrijfsoverschrijdende arbeidsrelaties, ...) zijn illustratief voor de uiteenlopende denkrichtingen die in dit debat ontwikkeld worden als antwoord op de onvoorspelbaarheid van verschillende ontwikkelingen.

In een derde deel wordt ingegaan op de **(verwachte) evoluties in het onderwijs- en vormingslandschap**. Ook dit landschap staat voor ingrijpende veranderingen om (jong)volwassenen volwaardig te kunnen laten deelnemen in zowel de veranderende wereld van werk als in de veranderende samenleving buiten de werksfeer. De auteurs zien een beweging naar leren in steeds meer uiteenlopende vormen (flexibele leerwegen, MOOCs, ...), naar informeler leren (ook in de vrije tijd sfeer), naar leren in dialoog en samenwerking met de brede samenleving en de arbeidsmarkt en de industrie in het bijzonder, naar actiever en dieper leren met meer inspraak voor de leerling, naar meer interdisciplinair leren en naar meer leren op de werkplek. De rol van de leerkracht als coach wordt daarbij extra onder de loupe genomen en er is aandacht voor gelijke onderwijskansen.

Het geheel wordt tenslotte onderbouwd met **cijfers en projecties** die niet de intentie hebben om de toekomst te voorspellen maar vooral aangeven wat er gebeurt als we de dingen op hun beloop laten. Ze geven tevens een inkijk in de stille, grote, geleidelijke ontwikkelingen die op weg naar 2050 van belang zullen zijn.

Hoe de transitie precies vorm en inhoud zal krijgen moet verder onderzocht worden in de komende weken en maanden (zie aanpak). Maar in elk geval zal moeten nagedacht worden over recepten die breken met het verleden, met het “business as usual” scenario.

De toekomstverkenning vraagt om een nieuwe **visie op de lerende levensloopbaan**: op wat we leren, hoe we leren en hoe we leren en werken combineren. Ze ziet **menselijk potentieel als een hefboom voor welvaart en welzijn** en als breekijzer om grote maatschappelijke uitdagingen te realiseren. En ze doet kijken naar een nieuwe lerende economie en samenleving die beter omgaat met de aanwezige talenten en vaardigheden.

### 3. PLAN VAN AANPAK

*We willen de komende twee jaar een inspirerende visie ontwikkelen rond het lerend en werkend Vlaanderen van 2050.*

We gaan hierbij **gefaseerd te werk**<sup>1</sup>, rekening houdend met de bestaande theoretisering rond transitie<sup>2</sup>, met enkele mogelijke aanpakken en instrumenten in de governancenota Visie 2050 en met beproefde recepten voor transitieruimtes in binnenland (DRIFT, plan C, ...).

Over de fases heen staan de transitie managers in voor de begeleiding en coördinatie van de transitie. Zij doen hiertoe beroep op externe **procesbegeleiding en op inhoudelijke begeleiding door de steunpunten (zie luik middelen)**.

#### Fase 1: Verdere studie en verkenning van de transitie (maart-augustus 2017)

In deze fase willen we de ontwikkelingen en evoluties op weg naar 2050 beter begrijpen en bestuderen. We zien hierin verschillende bewegingen.

- We willen de toekomstverkenning van de steunpunten verder aftoetsen bij maatschappelijke stakeholders in de wereld van onderwijs en werk. We denken hierbij aan **ronde tafels (+/- 4 ontmoetingen)** waar deelnemers worden uitgedaagd om mee na te denken over de globale oriëntatie van de toekomstverkenning (Herkennen zij dit beeld? Zijn er bijkomende elementen nodig?) en over de trends en ontwikkelingen die zij zien vanuit de maatschappelijke deelsegmenten waarin zij actief zijn.
- We nemen een **40-tal interviews** af met vernieuwers en/of voorlopers in de wereld van onderwijs en werk. We willen hen spreken om meer te weten te komen over de innovatieve niches waarin zij actief zijn, over de vernieuwingen die zij zien en/of in gang gezet hebben en hoe ze dat hebben aangepakt, over de grenzen waar ze tegenaan lopen en de opportuniteiten die ze zien. Achterliggend moet deze aanpak iets leren over de transitie waar we voor staan.

---

<sup>1</sup> Drie verschillende fasen volgen elkaar in de tijd op en bouwen voort op elkaar. Die werkwijze maakt het mogelijk om bij gebrekkige uitkomsten te evalueren, door te gaan, stop te zetten of opnieuw te beginnen. De indeling in fasen zoals hieronder voorgesteld is een vorm van risicomanagement die compatibel is met de logica van radicale innovatie die door het begrip “transitie” geïmpliceerd wordt.

<sup>2</sup> O.a. Toolkit for social innovation (Wauters, 2015)

- We brengen het geheel samen in een geactualiseerde toekomstverkenning en een transitierapport die samen een goed vertrekpunt vormen voor de verdere visie-ontwikkeling (fase 2).

Middelen: de steunpunten zijn uitvoerder van deze fase in nauw overleg met en actieve betrokkenheid van de delivery unit. Er is ook actieve procesbegeleiding voorzien in deze fase (zie verder).

### **Fase 2: Visievorming/beeldvorming vanuit een transitieruimte (september 2017-juni 2018)**

Waar in de 1<sup>ste</sup> fase de focus ligt op studie, verkenning en analyse leidt de tweede fase naar visie en beeldvorming. We willen in deze fase voluit inzetten met voorlopers op het verbeelden van de toekomst naar 2050.

Hiervoor stellen we een **transitieruimte** samen van +/- 20 mensen (die ca. 5 keer bijeenkomen en) die samen het beeld proberen scherp te krijgen. Zij gaan in co-creatie op zoek naar de kiemen van een nieuw onderwijs- en arbeidsmarktverhaal in 2050 en de transitiepaden die daarbij horen om te komen de gewenste systeemvisie.

Het eindresultaat van deze fase is dat er een inspirerend en motiverend beeld is en dat de transitiepaden gekend zijn om ertoe te komen.

Middelen: Deze fase wordt getrokken door de departementen onder coördinatie van de transitie managers. Er is ook actieve procesbegeleiding voorzien (zie verder).

### **Fase 3: verankering en verbreding (juli 2018- ....)**

Na deze fase willen we transitiepaden uittekenen in de vorm van proeftuinen, experimenten en disseminatie die een hefboomeffect kunnen hebben in het bereiken van de visie. In deze fase voorzien we onder meer:

- Een aftoetsing van de belangrijkste transitiepaden bij de politiek, de administratie en maatschappelijke stakeholders.
- De opstart van experimenten en proeftuinen langsheen de transitiepaden.
- De opstart van transitieplatforms en lerende netwerken rond deze experimenten.

Middelen: Er zijn onder meer proeftuinen mogelijk binnen het ESF-kader (innovatie) en binnen het proeftuinendecreet onderwijs.

## **4. GOVERNANCE**

Het Voorzitterscollege heeft in samenspraak met alle beleidsdomeinen een governance model uitgewerkt, rekening houdend met eerdere ervaringen in het kader van Vlaanderen in Actie.

Voor elke transitieprioriteit zijn er trekkende ministers aangeduid. Voor de transitieprioriteit *'Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan'* zijn dit de ministers *Crevits en Muyters*. Hiernaast blijft het engagement van en de omkadering door de voltallige Vlaamse regering cruciaal.

Per transitieprioriteit werden één of meerdere *transitiemanagers* aangesteld voor de uitvoering van de transitieprioriteit. Voor de transitieprioriteit *Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan* zijn de transitiemanagers

- Koen Pelleriaux, Algemeen directeur departement Onderwijs
- Willem De Klerck, diensthoofd studiedienst Departement WSE

Voor elke transitieprioriteit is het noodzakelijk een bepaalde werking uit te tekenen. Hierbij wordt er geen blauwdruk opgelegd, maar krijgt elke transitieprioriteit de ruimte om een eigen governance vorm te geven. Niettegenstaande moeten de basisprincipes van een transitieproces bewaakt worden, ongeacht het stadium van het transitieproces en de vorderingen. Het governance luik in Visie 2050 (VR2016 2503DOC.0258/2BIS) biedt wel een aantal mogelijke aanpakken en instrumenten aan voor de uitbouw van de transitieprioriteiten.

Verder in deze nota worden nog een aantal rollen verduidelijkt en de specifieke governance voor de transitieprioriteit *'Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan'* kort toegelicht.

#### 4.1. TRANSITIEMANAGERS

De transitiemanagers zijn de operationele trekkers van de transitieprioriteit: zij bepalen mee de concrete aanpak en de operationele organen.

Uit Visie 2050 (VR2016 2503DOC.0258/2BIS):

*De transitiemanagers hebben een essentiële rol bij het uitvoeren van de transitieprioriteiten. Om hun rol optimaal te kunnen uitvoeren dienen ze te beschikken over een ruim mandaat. Daarbij zouden ze een meer dan traditionele ruimte moeten krijgen vanuit de hiërarchie om de kortetermijnbelangen van hun eigen beleidsdomein te overstijgen, en mogelijk ook niet klassieke rollen op te nemen in projecten en initiatieven. Voor een groot stuk zal dat gerealiseerd moeten worden door een cultuur van vertrouwen en durf om innovatief te werk te gaan. Van essentieel belang zijn: geselecteerde transitiemanagers zijn gemotiveerde en geëngageerde mensen met een brede blik en kennis en een sterk profiel. De transitiemanagers worden voldoende vrijgesteld voor hun job, en krijgen de vrijheid om samen te werken zonder steeds de hiërarchie te moeten raadplegen. Tot slot nemen ze bij de evaluatie ook de transversale beleidseffecten mee (positieve effecten bij andere beleidsdomeinen). Enige budgettaire autonomie is aangewezen.*

De transitiemanagers (Koen Pelleriaux, Willem De Klerck) worden hierin bijgestaan door Benedict Wauters (ESF, departement WSE) op het methodische vlak en wat de procesbegeleiding betreft door een externe organisatie in het kader van een aanbesteding.

Zij organiseren in lijn met de nota Vlaamse regering een **delivery unit** waarvan naast de transitie managers ook de vertegenwoordigers van de steunpunten (en de procesbegeleiders) deel uitmaken. Deze delivery unit functioneert als een transitieteam dat enkele keren per jaar samenkomt om het verloop van de opeenvolgende fasen van de transitieruimte te bekijken, op te volgen en waar nodig bij te sturen. Tussentijds wordt ook gerapporteerd aan de bevoegde ministers en kabinetten (o.a. via de **beleidsraad OV&W**) en aan **het managementcomité OV&W**).

Een goede samenwerking met partners zowel binnen als buiten de Vlaamse overheid is essentieel voor een transitietraject.

## 4.2. VOORZITTERSCOLLEGE

Uit Visie 2050 (VR2016 2503DOC.0258/1QUATER):

*Het Voorzitterscollege zal verder waken over de inhoud en de voortgang van de transitieprioriteiten, de coherentie met de langetermijnvisie, de samenhang tussen de transitieprioriteiten en de remediërende acties voor steeds terugkerende knelpunten en opportuniteiten.*

De rol van het Voorzitterscollege is om een brede blik op de transitieprioriteiten in te brengen, zowel naar visieontwikkeling, inhoud als naar aanpak. Belangrijk hierbij is het bewaken van de onderlinge samenhang tussen de transitieprioriteiten, maar ook met andere lopende/geplande initiatieven en beleidsprocessen in de Vlaamse overheid. Het Voorzitterscollege en bij uitbreiding de leidend ambtenaren ondersteunen de transitie managers bij deze afstemming. Hierbij zijn vertrouwen en transparantie essentieel.

*De bijlage bij deze nota en de aanpak werden besproken in het Voorzitterscollege van 19 januari.*

## 4.3. BETROKKENHEID STAKEHOLDERS

We kunnen als overheid de transitieprioriteiten niet alleen realiseren. Systeeminnovatie is pas mogelijk in partnerschap met de stakeholders. Het is van belang om hen ten volle mee te betrekken in het transitieproces. Hiernaast worden de partners mede-eigenaar van het proces en worden ze verwacht hun verantwoordelijkheid en engagement op te nemen bij de uitvoering van de transitieprocessen. De uitwerking hiervan kan verschillen van transitie tot transitie en van het moment in het proces.

Door de verwevenheid van de transitieprioriteiten onderling en met andere beleidsinitiatieven, moeten we er ook over waken dat stakeholders optimaal kunnen participeren zonder overbevraagd te worden. Regelmatig overleg en afstemming tussen de transitie managers is hierbij essentieel. Het Departement Kanselarij en Bestuur zorgt voor structurele ondersteuning via het transitieplatform en faciliteert zo het overleg tussen de transitie managers.

#### 4.4. SAMENVATTING GOVERNANCE 'LEVENSLANG LEREN EN DE DYNAMISCHE LEVENSLOOPBAAN'

De transitie wordt begeleid door twee transitie managers. Er wordt een delivery unit samengesteld waarvan naast de transitie managers ook de vertegenwoordigers van de steunpunten (en de externe procesbegeleiders) deel uitmaken. Via het VO-brede transitieplatform wordt rekening gehouden met verwante transities in het kader van Visie 2050.

#### 5. MIDDELEN

- 6 VTE onderzoeksmaanden, gelijk verdeeld binnen de vrije ruimte van de steunpunten Werk en Onderwijs voor de ondersteuning van fase 1 (afname en verslaggeving van interviews, de organisatie van ronde tafels, actualiseren van de toekomstverkenningen, deelname aan de delivery unit, ...)
- Aanbesteding van de externe procesbegeleiding voor fase 1 en fase 2: 60.500 EUR inclusief BTW, gelijk verdeeld tussen Werk en Onderwijs. De externe procesbegeleiding behelst onder meer: het opstellen van een transitie-analyse, het uitschrijven van een transitie-agenda en ondersteuning bij het oprichten van een vernieuwingsnetwerk.
- De VTE inzet van de transitie managers en hun collega's.

Deze middelen zijn reeds voorzien in genomen beslissingen.

#### 6. VOORSTEL VAN BESLISSING

De Vlaamse Regering beslist:

1. Haar goedkeuring te hechten aan de conceptnota 'Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan', met dien verstande dat deze conceptnota geen enkel financieel of budgettair engagement inhoudt vanwege het Vlaams Gewest of de Vlaamse Gemeenschap.
2. De trekkende ministers te belasten met de coördinatie en opvolging van de verdere uitvoering van deze conceptnota.

3. Dat, overeenkomstig de engagementen op het informeel VESOC, de startnota's voor overleg aan de SERV in het kader van VESOC, aan VLOR en de VARIO worden overgemaakt door beide trekkende ministers.

Viceminister-president van de Vlaamse regering en Vlaams minister van Onderwijs  
Hilde Crevits

Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport  
Philippe Muyters

**Bijlage:**

- Nota Toekomstverkenningen 'Levenslang leren en de dynamische levensloopbaan'