

# Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

Economisch adviescomité

14 juli 2020

[WWW. planvoorvlaanderen](http://WWW.planvoorvlaanderen)

In opdracht van de  
Vlaamse regering



**Vlaanderen**  
verbeelding werkt

INLEIDING	3
DOELSTELLINGEN	6
AANBEVELINGEN	8
AANBEVELING 1: ZET IN OP EEN PRODUCTIVITEITSOFFENSIEF VIA ONDERNEMEND GEDRAG EN GERICHTE INVESTERINGEN	10
AANBEVELING 2: ZET MAXIMAAL IN OP INTERNATIONALE HEFBOMEN	16
AANBEVELING 3: MAAK ALLE MAATREGELEN INCLUSIEF	19
AANBEVELING 4: VOER BELEID OP BASIS VAN EEN EVIDENCE-INFORMED AANPAK	23
AANBEVELING 5: STIMULEER INNOVATIE	27
AANBEVELING 6: EVOLUEER NAAR EEN SYSTEEMDENKENDE OVERHEID	30
AANBEVELING 7: ZET IN OP DIGITALE ECONOMIE - Digitaal Vlaanderen	32
AANBEVELING 8: KIES VOOR EEN DUURZAME ECONOMIE - Duurzaam Vlaanderen	37
AANBEVELING 9: HERDENK ONZE ZORGECONOMIE - Zorgzaam Vlaanderen	41
AANBEVELING 10: DYNAMISEER ONZE ARBEIDSMARKT	44
AANBEVELING 11: MAAK VAN VLAANDEREN EEN PERMANENT LERENDE SAMENLEVING	50
AFRONDENDE SYNTHESE	54
BIJLAGEN	59

# INHOUDSTAFEL

Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

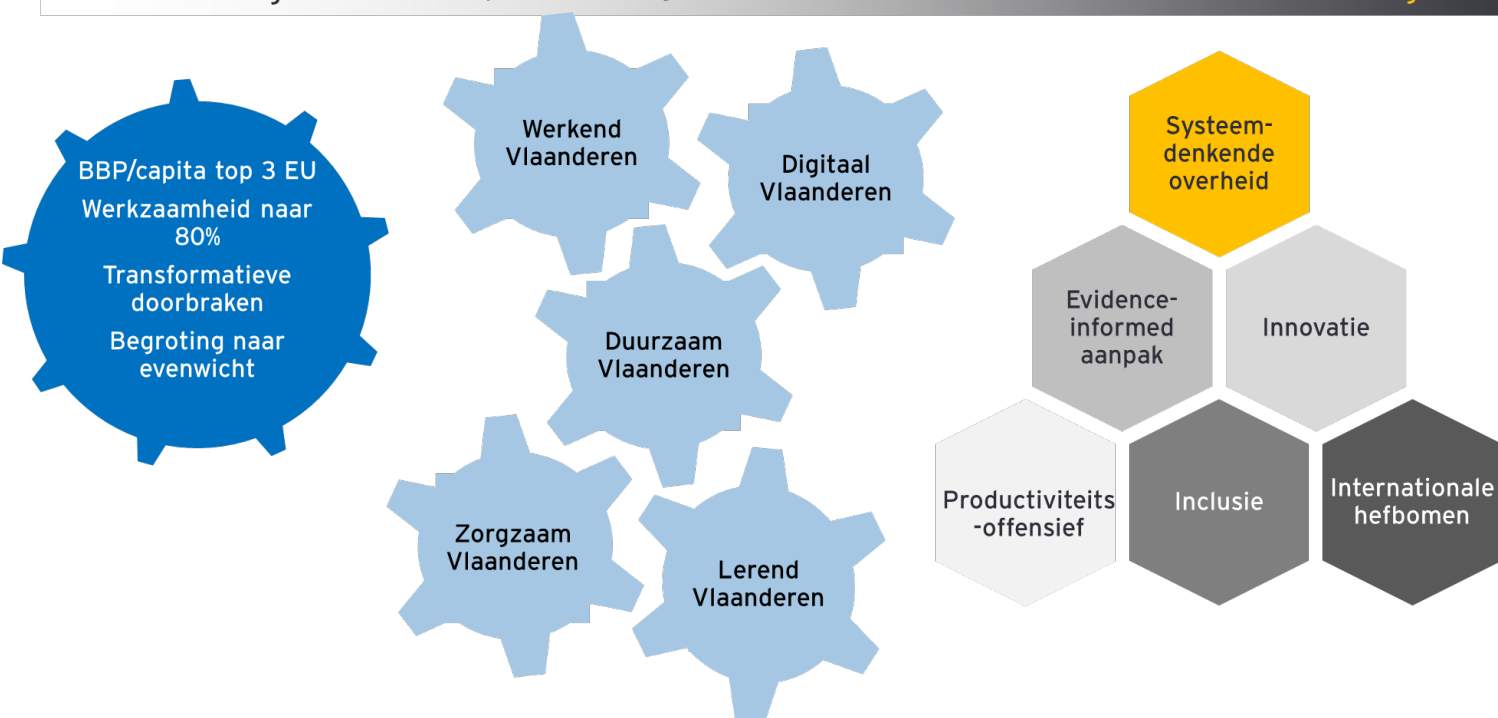
# Inleiding



Vier doelstellingen

Vijf aanbevelingen tot doorbraken

Zes fundamentele aanbevelingen



## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

# Inleiding



De COVID-19-crisis kwam onverwacht en heeft een wereldwijd **shokeffect** veroorzaakt. Al snel werd duidelijk dat de gezondheidscrisis niet daartoe beperkt ging blijven. De nodige, verregaande maatregelen om het aantal slachtoffers te beperken en de druk op het gezondheidssysteem te verlichten, hadden en hebben nog steeds een **grote operationele en financiële impact** op de wereldwijde economische activiteiten. De situatie verschilt sterk tussen sectoren, doch het is duidelijk dat economisch herstel niet de verhoopte V-vorm zal hebben, maar dat de impact van de COVID-19-crisis **langdurig** zal zijn.

Het ondernemersvertrouwen staat op een historisch laag peil en toont geen snelle stijging nu operationele activiteiten terug werden opgestart. Tevens staat ook het consumentenvertrouwen op zijn laagste peil in 10 jaar.

Voorlopige maatregelen om het virus onder controle te houden en tegelijk de economische activiteiten te hervatten zouden een GDP-reductie tot mogelijk 8,5% teweeg brengen en leiden tot de zogenaamde 90%-economie. Het is duidelijk dat **Vlaanderen** voor de **uitdaging** staat om economische doorbraken te stimuleren en Vlaanderens welvaart en welzijn veilig te stellen. Daarbij weten we dat de situatie blijvend fragiel is, zolang een breed beschikbaar vaccin geen structurele oplossing kan bieden.

De Vlaamse overheid wil ondernemers, werknemers en burgers maximaal ondersteunen in deze uitdaging. Hiervoor is een coherent **Vlaams plan** nodig op korte en middellange termijn met kordate maatregelen. Op korte termijn is in de eerste plaats nood aan maatregelen waarvan een aantal reeds door de Vlaamse regering werden gelanceerd. Op middellange termijn dienen maatregelen te worden uitgewerkt voor de **versterking** van onze **economie**. Dit betekent dat het momentum van de COVID-19-crisis moet aangewend worden om een aantal sociaal-economische doorbraken, die anders meer tijd hadden gevraagd, te realiseren. Dat is enkel mogelijk op basis van een grondige analyse van de situatie, die van dag tot dag aan wijzigingen onderhevig is.

Om de Vlaamse overheid te ondersteunen in het maken van de juiste analyses en om voor de nodige maatregelen concrete adviezen te formuleren, richtte ze een Economisch Relancecomité op van onafhankelijke experts, op basis waarvan de Vlaamse Regering beslissingen zal nemen. Het Economisch Relancecomité bestaat enerzijds uit een economisch adviescomité en anderzijds een economische kerngroep.

Het economisch adviescomité bestaat uit 11 leden. 6 leden zijn experts, 5 leden zijn afgevaardigden van de leden van de kern, uitgebreid met Begroting.

De 6 experten zijn:

- Koenraad Debackere
- Stijn Baert
- Marion Debruyne
- Wouter De Geest
- Ans De Vos
- Geert Noels

## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

Het voorzitterschap wordt waargenomen door Koen Debackere. EY Consulting ondersteunt het economisch adviescomité inhoudelijk en administratief.

Het economisch adviescomité heeft zich gedurende de periode van 1 juni t.e.m. 12 juli hier ernstig over gebogen. Gedurende 5 fysieke vergaderingen, tussentijdse MS Teams calls, contacten en huiswerk, hebben de 6 experts hun adviezen aan de economische kerngroep op Vlaams niveau inhoud en vormgegeven. Concreet werden de doelstellingen en noodzakelijke fundamenten voor 11 aanbevelingen benoemd.

De algemene visie die daarbij werd gehanteerd is als volgt samen te vatten:

Het momentum van de COVID-19 crisis wordt gebruikt om de nodige **transformatieve doorbraken** te accelereren, waardoor niet enkel de negatieve impact van de COVID-19 crisis wordt gemitigeerd, maar tegelijk zijn deze doorbraken nodig om Vlaanderen naar een sterkere concurrentiële positie te sturen. Op die manier kan deze crisis een opportuniteit zijn om versneld vooruit te gaan op een aantal domeinen en een toekomstgericht en aantrekkelijk verhaal te schrijven.

De adviezen zijn erop gericht om economische doorbraken te creëren op middellange termijn, maar dit betekent niet dat elk bedrijf kan gevrijwaard worden van de negatieve (en mogelijks fatale) effecten van de huidige crisis. Het is niet de betrachting van onderhavige analyse en adviezen om een vangnet te creëren voor elk geïmpacteerd bedrijf, noch om nu reeds diepgaande maatregelen praktisch uit te werken. Het is wel de bedoeling om de hoofdlijnen van economische doorbraken te beschrijven. De geformuleerde adviezen zijn gericht aan de economische kerngroep.

Verdere analyse en onderzoek zijn noodzakelijk om deze adviezen om te zetten tot concrete maatregelen en om ze te richten aan het ruime publiek.

Door de **circulariteit (verwevenheid)** van economische en maatschappelijke doorbraken, bevatten de hiernavolgende fundamenten en aanbevelingen op drie hoofdassen naast economische, ook maatschappelijke elementen. Daarom kunnen de hiernavolgende adviezen best samen gelezen worden met deze van het maatschappelijk adviescomité.

Met z'n allen moeten we ervoor gaan om Vlaanderen, de Vlaamse bedrijven en alle Vlaamse burgers **wendbaar en weerbaar** te maken tegen toekomstige COVID-19 of andere economische of gezondheidsschokken en gecombineerd Vlaanderen performanter, socialer en duurzamer te maken.

Dit advies is geen eindpunt, maar is de start van een proces, waarbij een verdere vertaling van de geformuleerde aanbevelingen moet volgen, alsook een structurelere opvolging van die actiepunten.

Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

# Doelstellingen



Post-COVID-19 Vlaanderen moet **performanter, socialer en duurzamer** worden.

Dat zal in elke beleidsdaad en maatregel moeten weerspiegeld worden. De beoogde ambitie is het **herstel** in Vlaanderen bevorderen, zonder de volgende generaties nodeloos te belasten, en het momentum van COVID-19 aanwenden om een toekomst te verzekeren die de volgende generatie motiveert om ervoor te studeren, erin te werken en mee te bouwen aan een **betere economie en maatschappij**.

In lijn met deze ambitie, heeft het adviescomité concrete doelstellingen geformuleerd. De eerste drie moeten onze regio welvarender, weerbaarder en wervender maken: (1) Vlaanderen bij de sterkste drie regio's brengen qua **BBP/capita**, (2) de Vlaamse **werkzaamheidsgraad** naar 80% verhogen en (3) **transformatieve doorbraken** realiseren. Deze drie doelstellingen zijn, zoals verderop wordt uitgewerkt, onlosmakelijk verbonden met een vierde, noodzakelijke ambitie: de **Vlaamse begroting** terug naar een **evenwicht** brengen.

## Inzetten op groei als middel voor welzijn

Vlaanderen dient een BBP per capita te halen waarmee ze tot de top 3 EU-regio's behoort. Dit vormt een absolute voorwaarde tot behoud en versterking van Vlaanderens welvaart en welzijn. Concreet: om de budgettaire uitdagingen het hoofd te bieden die de COVID-19-crisis en de vergrijzing met zich meebrengen, zonder een stap terug te moeten zetten in gezondheidszorg en sociale ondersteuning, is het nodig dat onze economie groeit. Hiervoor is het bouwen van een **sterkere concurrentiële positie** van Vlaanderen een absolute noodzaak. Zonder deze concurrentiële sterktes wordt het immers een onmogelijke opdracht deze groei te realiseren waardoor het tevens heel moeilijk wordt te werken naar een begroting in evenwicht.

## Doel werkzaamheidsgraad 80% niet lossen

Vlaanderen dient een nog aantrekkelijker werkplek te worden. Net zoals andere topregio's dat zijn. Een **dynamisering van de arbeidsmarkt** en een **permanent lerende samenleving** moeten bijdragen tot het halen van de in het Vlaams regeerakkoord vooropgestelde werkzaamheidsgraad van minstens 80 % onder de bevolking op beroepsleeftijd.

Vlaanderen had voor de COVID-19 crisis een hoge proportie inactieven - slechts 1 op 10 niet-werkenden op beroepsleeftijd was werkzoekend. De huidige crisis dreigt de groep niet-werkende werkzoekenden substantieel te verhogen, maar tegelijk zijn er sectoren waar de vraag naar talent groot blijft.

Om de ambitie van minstens 80% werkzaamheidsgraad te realiseren, is daarom actie nodig om (1) inactieven richting arbeidsmarkt te verleiden, (2) werkzoekenden wendbaarder te maken, en (3) bijkomende werkloosheid maximaal te vermijden door in te zetten op werk-werk transitie. Een inclusieve en diversiteitsvriendelijke arbeidsmarkt waarin levenslang leren het sleutelwoord is, is hiertoe cruciaal.

Vlaanderen heeft tevens nood aan een kwantumsprong in levenslang leren. "Heropleiden, heropleiden, heropleiden" moet ervoor zorgen dat openstaande vacatures door mismatch met de beschikbare werkzoekenden geen gemiste kans worden en de sectoren van de toekomst kunnen accelereren met dank aan meer arbeidskrachten.

## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

### Momentum aangrijpen voor toekomstgerichte transformatieve investeringen

Vlaanderen moet inzetten op een beperkt aantal **transversale en toekomstgerichte investeringen** in drie doorbraakthema's, gekoppeld aan belangrijke maatschappelijke en economische transitie: digitaal Vlaanderen, duurzaam Vlaanderen en zorgzaam Vlaanderen. Hierbij worden projecten beoogd, generiek, voor bestaande bedrijven met transversale kruisbestuiving door alle sectoren heen, en specifiek, via speerpunt ecosystemen die instaan voor Vlaamse economische ontwikkeling die zich kan meten met de meest performante regio's ter wereld.

Een **transformatief innovatiemodel** in digitalisering, duurzaamheid en zorg, moet Vlaanderen een top-vijf-positie doen verwerven tussen de meest toonaangevende innovatieve regio's en landen van de Europese Unie. Nu de 3%-norm als aandeel in het BBP voor uitgaven voor onderzoek en ontwikkeling van overheid en ondernemingen in zicht komt, is die top-vijf-positie een realistische doelstelling.

Investeringen in hefboomen voor een digitale economie, een duurzame economie en een zorgeconomie door het stroomlijnen, het verschuiven en het herprioriteren van beleidskeuzes, tevens gekoppeld aan inkomsten door een interne Vlaamse taksshift en ingebed in een meerjarige begrotingsaanpak die de **gouden regel** van **begrotingsdiscipline** hanteert en gericht is op innovatie en toekomstbestendige opleidings- en arbeidsmarktmaatregelen, dragen bij tot de internationale positie van Vlaanderen als attractieve regio waar **economische en maatschappelijke excellentie** primeert. Dit dient transversaal te gebeuren. Een inhaalbeweging om bv. Vlaanderens doelstellingen in het klimaatakkoord van Parijs te halen, bouwt knowhow en competitiviteit op die we vervolgens kunnen vermarkten en exporteren.

De pandemie maakt de ambities die de Vlaamse regering had vastgelegd in haar regeerakkoord niet minder relevant of realistisch – integendeel. Dit regeerakkoord fungeert als ankerpunt en als minimum om de voorgestelde transformaties te sturen.

### Begroting : werken naar evenwicht

Het is van cruciaal belang dat de Vlaamse regering werkt naar een begroting in evenwicht. Dit houdt in:

1. De Coronaschok opvangen in deze legislatuur. Dit veronderstelt een **strikt begrotingspad** zodat de uitgaven op niveau komen van de structurele inkomsten met 2024 als belangrijke mijlpaaldatum.
2. Vlaanderen heeft een **lange termijn budgettaire norm**: we voeren een uitgavennorm in als budgettair kompas.
3. Heractiveer de **Gouden Vlaamse begrotingsregel**: focus op overheidsinvesteringen (ESR7) die de netto actief positie versterken en stel daartoe een investeringsnorm op.
4. Vlaanderen streeft naar een **minimale financiële B-rating** daarbij weliswaar rekening houdend met het beleid van de ratingagentschappen die bij hun rating bepaling op Vlaams niveau steeds uitgaan van de rating die ze geven aan het federale niveau.
5. Vlaanderen optimaliseert haar begrotingsprocessen en werkt met strikte **spendingreviews**.

In wat hierna volgt, werken we 11 aanbevelingen uit die, samengenomen, bijdragen tot het realiseren van bovenvermelde doelstellingen en die, bij doordachte uitvoering, bijdragen aan een meer welvend, weerbaar en wendbaar Vlaanderen. Deze 11 aanbevelingen omvatten voorstellen tot beleidsinitiatieven en acties die enerzijds focussen op de fundamentele voor een performanter, socialer en duurzamer Vlaanderen, en anderzijds op concrete doorbraken en belangrijke transformaties.



Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

# Aanbevelingen

*Focus op 6 fundamentele bouwstenen*

Vlaanderen dient zes transversale fundamentele bouwstenen voor een performanter, socialer en duurzamer Vlaanderen te koesteren om de hierboven vermelde doelstellingen en hierna weerhouden aanbevelingen te realiseren.



Het nemen van nodige en zichtbare maatregelen om een nieuwe opflakking van het virus op te sporen en in te dijken, zal in elk geval bevorderlijk werken om het vertrouwen te creëren dat er geen nieuwe lockdown nodig zal zijn. Dat **vertrouwensherstel**, zowel voor ondernemers als consumenten, is absoluut noodzakelijk voor economische doorbraken. Zonder vertrouwen in de toekomst, blijven bedrijven aarzelen om nieuwe investeringen te doen en consumenten om grote aankopen te doen. Vertrouwen is ook een cruciaal fundament voor maatschappelijk herstel want belangrijk voor het mentaal welzijn van alle burgers.

Tenslotte bevelen we aan om te leren uit de aanpak van de voorbije maanden door (1) de aanpak en resultaten in de **ons omringende landen te analyseren**, (2) een **ex post-analyse** uit te voeren van de executie en effectiviteit van de maatregelen die bij ons zijn genomen (3) de ontwikkeling van een systeem van kwaliteitsborging en -monitoring om die **effectiviteit** in kaart te brengen en op te volgen en (4) de “best-in-class”-aanpak van **succesvolle** en vergelijkbare landen zoals bv. Oostenrijk, Zwitserland, Zuid-Korea, Singapore en Duitsland te **analyseren en te implementeren** zodat in geval van heropflakking snel kan geschakeld worden.



Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

# Aanbevelingen

## *Inzetten op 5 transformatieve doorbraken*

De zes voorgaande aanbevelingen vormen de fundamentele context creëren om de doelstellingen die bij het begin van dit rapport geformuleerd werden, te realiseren. Als bovenbouw op deze fundamentele bepleiten we in wat volgt vijf aanbevelingen in de richting van doorbraken voor Vlaanderen. Het zijn vijf cruciale keuzes om het momentum dat de COVID-19-crisis ons biedt aan te grijpen om te komen tot een welvarender, weerbaarder en wervender Vlaanderen:

- Inzetten op de **digitale economie**
- Kiezen voor een **circulaire/duurzame economie**
- Vernieuwen en versterken van onze **zorgeconomie**
- De **arbeidsmarkt dynamiseren**: zorgen dat de frictie vraag-aanbod vermindert en de uitdaging van flexibele loopbanen en werk-werk transitie wordt aanpak
- Maak van Vlaanderen een **permanent lerende samenleving**: leren is werken en werken is leren

Deze 5 aanbevelingen doen we zowel generiek als specifiek. Generiek betekent dat doorheen alle sectoren moet gestimuleerd worden. Specifiek betekent dat Vlaanderen vandaag een aantal speerpunten heeft die kunnen het verschil maken internationaal wat betreft ondernemerschap, samenwerking met ondernemingen, en kennisontwikkeling.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 1:

# ZET IN OP EEN PRODUCTIVITEITSOFFENSIEF VIA ONDERNEMEND GEDRAG EN GERICHTE INVESTERINGEN

## Productiviteitsoffensief

### Productiviteitsdenken als centraal paradigma

Publieke middelen zijn schaars en dienen gericht en doelmatig te worden ingezet. Investerings dienen **beleidsondersteunend** te zijn en strategische beleidskeuzes moeten van bij het begin via impactanalyses hun nut, doelmatigheid en productiviteit bewijzen (zie fundament rond evidence-informed aanpak). Tegelijkertijd dienen hefboomen te worden geïdentificeerd om tot een maximale output te komen ter maximalisering van het **productiviteitsoffensief**.

Tijdelijke en gerichte overheidsinvesteringen in de huidige economische context en dynamiek van de overheidsschuld (sic lagere rente versus economische groei) kunnen efficiënt zijn en de begroting zelfs meer opleveren dan ze kosten. Hiervoor is wel een overheid nodig die de nodige barrières en bottlenecks wegwerkt en de markt en **investeerders hun werk laat doen**. **Durfcultuur**, in plaats van risico-avers gedrag en het mijden van onzekerheid, dient hierbij het leidmotief te zijn.

Daarenboven kan met het **verschuiven en kritisch herbekijken** van bestaande middelen, mogelijks de noodzakelijke ruimte gecreëerd worden. Een Vlaamse taksshift kan hierbij helpen om gerichte investeringen in de productiviteitsverhogende infrastructuur aan te moedigen. Onze regio moet de fiscale speelruimte die ze na opeenvolgende staatshervormingen heeft gekregen, optimaliseren. Vlaanderen hoeft niet op alle domeinen een leidende rol te spelen. Een nauwgezette analyse en implementatie van mogelijke **hefbomen** kan hier soelaas brengen.

### Gesteund door investeringen in infrastructuur...

Vlaanderen heeft te lang vastgehouden aan de klassieke recepten in het kader van haar infrastructuur, zo ook op vlak van **mobiliteit**.

Een van de positieve effecten die de COVID-19-crisis meebracht, is de switch naar actieve mobiliteit. We gingen massaal aan het wandelen, lopen en fietsen. Het klassiek recept van meer infrastructuur en meer openbaar vervoer, werkt niet (langer). Laat ons de kans grijpen om de missing links op vlak van mobiliteit versneld op te lossen en bijvoorbeeld de omslag te maken naar **Vlaanderen fietsland**, naar analogie met Nederland. Openbaar vervoer minder uitbouwen met bussen en trams die lange, kronkelende trajecten moeten aandoen en vaak veel capaciteit op overschot hebben, maar wel gerichte oplossingen op maat van de minder mobiele reiziger, voorzien door markspelers zoals deelmobiliteit, deelfietsen en MaaS (mobility as a service),.... Verschuivingen in investeringen dus van klassieke passieve (auto, openbaar vervoer) vervoersmodi naar actieve vervoersmodi (stappen, fietsen). Dit in combinatie met de recente succesvolle ervaringen van **thuiswerken of afstandswerken**, toont een substantieel potentieel voor wat betreft de fileproblematiek en in een ruimere context: onze ecologische voetafdruk. Dergelijke gerichte investeringen in mobiliteit en arbeidsorganisatie hebben immers een directe impact op het vele productiviteitsverlies dat onze gestolde mobiliteit vandaag veroorzaakt.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 1

We kennen al jaren de lijsten van de missing links of projecten. De Vlaamse overheid heeft hier belangrijke stappen gezet, maar zal nog verder keuzes moeten maken om **prioritaire investeringen** (inclusief achterstanden in onderhoud) versneld uit te voeren. We stellen een investeringskalender voor met een parlementaire monitoring op uitvoering. Een debat rond vergunningenbeleid, Europese hefboomen, en de mogelijkheid om duurzame investeringen in de tijd te spreiden, kunnen hier integraal deel van uitmaken.

#### ... gericht op andere kerntaken van de Vlaamse overheid

Een kerntaak van de overheid is ook ervoor te zorgen dat een **digitale infrastructuur** aanwezig is, mee evolueert met technologische ontwikkelingen en internationaal de benchmark doorstaat (o.a. 5G-netwerk) met toepassingen in gezondheidszorg, mobiliteit en duurzaamheid.

Op vlak van **onderwijs** benadrukken we dat dit domein een cruciale rol speelt voor zowel welvaart als welzijn. Vlaanderen is in toenemende mate een kenniseconomie en investeringen hierin zijn bijzonder kritisch voor onze toekomst. State-of-the-art infrastructuur (gebouwen, didactische hulpmiddelen, digitale leerplatformen en innovatief lesmateriaal, enz.) behoren tot één van de meest existentiële keuzes om Vlaanderen wendbaar en 'top of class' te maken.

Productieve investeringen in de **zorg** staan vandaag centraal. We denken hierbij aan performante ziekenhuisinfrastructuur (gebouwen en uitrusting aangepast aan de evoluerende zorgnoden, inclusief hun digitale transformatie), sociale huisvesting (als garantie op een kwalitatieve woning aan een betaalbare prijs voor mensen met een lager inkomen), en gezien de toenemende vergrijzing aan kwalitatief zorgvastgoed (zoals rusthuizen).

**Water** of "het blauwe goud" is een schaars goed geworden. De vraag naar drinkwater neemt elk jaar toe. Meer welvaart, groeiende industrialisatie en een grotere populatie zetten het drinkwater onder druk. En er is meer dan enkel het drinkwater. Waterzuivering is cruciaal qua investeringen met een directe link naar ecologische investeringen. Waterleidingen, buffers en irrigatiesystemen vervolledigen het plaatje. In het kader van holistisch duurzaam waterbeheer dient hierbij ook aandacht te zijn voor de broodnodige optimalisaties en investeringen in rioolinfrastructuur.

De **energietransitie** (inclusief decarbonisering) vereist eveneens een masterplan op het vlak van investeringen in productiemiddelen en infrastructuur. Het vergunningenbeleid moet in de delicate evenwichten tussen de verschillende facetten van ecologie, resoluut kiezen voor de doorvoering van de investeringen die de transformatie mogelijk maken.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 1

#### Stimuleer ondernemerschap en ondernemend gedrag...

De veerkracht in onze samenleving blijft enkel bestaan indien we echt ondernemerschap, zowel op sociaal als economisch vlak ruimte geven. We focussen daarom op de rol die de overheid kan spelen in het creëren van de context waarin ondernemerschap en ondernemend gedrag kan bloeien en Vlaamse bedrijven in een sterkere positie komen te staan o.a. door **structurele barrières weg** te nemen die innovatie, en groei belemmeren, vertrouwen in de toekomst creëren, alsook de nodige stimulansen geven aan bedrijven om te innoveren en investeren. Deze zijn noodzakelijk om de schok van de COVID-19-crisis te dempen, de lange-termijn competitiviteit van ondernemingen te stutten, en de werkgelegenheid gecreëerd door innovatieve groei-bedrijven te ondersteunen. We stellen vast dat in crisistijd de roep om overheidsinterventie groot is. Het risico bestaat echter dat de overheid zich op meer en meer fronten in de economie en de maatschappij gaat inwerken, vaak met suboptimale resultaten. Dit getuigt van weinig vertrouwen in de veerkracht van de Vlamingen en het maatschappelijk weefsel, alsook in de dynamiek van onze economie. De overheid kan nooit zoveel kennis en kunde hebben als de optelsom van haar burgers en bedrijven. De veerkracht in onze samenleving blijft enkel bestaan indien we echt ondernemerschap, zowel op sociaal als economisch vlak, meer ruimte geven.

Het aanmoedigen van ondernemerschap doorheen de maatschappij blijft een belangrijke uitdaging, aangezien we internationaal laag scoren in **ondernemerschaps-attitude en -activiteit**. Concreet kan dit gebeuren door te werken aan een positieve beeldvorming van ondernemerschap, het wegwerken van penalty's voor wie risico's neemt, en ondernemerschap vanaf jonge leeftijd te integreren in het onderwijs. Het **stimuleren** van ondernemerschap beperkt zich niet tot ondernemingen maar is even relevant in het onderwijs, de zorg-economie en de overheid. In het onderwijs is daarom innovatie nodig om reeds op jonge leeftijd een ondernemende attitude te stimuleren die zich bijvoorbeeld kan doortrekken in ondernemerschap omtrent de eigen loopbaan.

Wat het herstel van de economie betreft moeten beleid en instrumenten zich richten op het versterken van de vermogensstructuur/balans van levensvatbare ondernemingen. Om dit succesvol te doen is **maatwerk** vereist. Dit maatwerk gebeurt best door actoren die én de financiële structuur én de haalbaarheid van het verdienmodel van de onderneming kunnen beoordelen. Transformatie en opzet van een duurzaam bedrijfsmodel staan daarbij centraal. Het is duidelijk dat er in alle economische sectoren levensvatbare bedrijven zijn die in staat zijn om op basis van innovatie en professioneel ondernemerschap hun **verdienmodel duurzaam** te consolideren met tevens oog voor hun exportgerichte slagkracht. Levensvatbare bedrijven verdienen transparante toegang tot een portfolio aan instrumenten die hen toelaten, waar nodig, hun balansen te versterken, zowel dilutief als niet-dilutief. Uiteraard zal de markt hier haar werk doen, en dus ook private investeerders.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 1

#### ... ook bij de overheid

Ook de overheid dient de ondernemingscultuur in te bedden in haar functioneren. Een ondernemende overheid biedt immers hernieuwde kansen om beleidsexperimenten en -innovaties uit te tekenen, te evalueren en door te voeren. Die beleidsinnovaties maken Vlaanderen slagkrachtiger door meer **regelluwheid** te introduceren, de huidige complexiteit inzake procedures en instrumenten te reduceren, en de competenties van de Vlaamse overheid te versterken.

Net als een ondernemer dient zij daarbij **keuzes** te maken. Zo o.a. welke domeinen gaat men aan de private sector overlaten, in welke gaat men als overheid een leidende rol opnemen (en actief ondersteunen) en waar gaat men een volgerspositie aannemen en (Europese) hefboomen aanwenden.

Binnen dit kader zien we de rol van de overheid als orkestrator, facilitator en gangmaker om een context te creëren waarin ondernemerschap en ondernemend gedrag kunnen bloeien.

Het is daarbij belangrijk voor Vlaanderen om haar **overheidsfinanciën op orde** te hebben. Begrotingsmatig is er immers weinig manoeuvreerruimte. De overheid dient daarom zo veel als mogelijk rekening te houden met het formuleren en prioriteren van beleidskeuzes waarbij de toekomstige financiële ademruimte niet extra belast wordt.

Steun aan bedrijven die niet levensvatbaar zijn of de grote transformaties op vlak van digitalisering en duurzaamheid niet aankunnen, dient binnen dit paradigma van groei en transformatie bijgevolg stopgezet te worden. Dit houdt in: (1) geen toegang meer te verschaffen tot subsidies en steuninstrumenten en (2) bij x-durige tekorten (zombiebedrijf) onmiddellijke stopzetting te triggeren ("license to operate"). Gevolgen voor de werknemers dienen daarbij in kaart gebracht te worden en aanleiding te geven tot het proactief uitreiken om werk-werk transitie te bevorderen (bv doorstart/ transitietrajecten).

Om maximaal haar beleid te kunnen uitvoeren, dient de overheid naar structuren en financiële instrumenten rekening te houden met **multiplicator-effecten en private hefboomen**. Inventiviteit en doordachte begrotingsimpact staan hierbij centraal. We denken hierbij aan drie opportuniteiten die we hieronder verder uitwerken: PPS-structuren (blending) met de nodige rendementsprojecties, Fund-of-Fund activiteiten in PPS-context en het beter gebruiken van Europese hefboomen.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 1

#### PPS (blending) structuren met de nodige rendementsprojecties

De ondernemers c.q. investeringsrol, die op lange termijn een return genereert en budgetmatig zinvol is, kan een belangrijke hefboom worden in het creëren van economische groei en vertrouwen in de toekomst.

Het is hierbij nodig dat de overheid ook zelf een doordachte en actieve rol van investeerder opneemt, zonder marktverstoring te werken enerzijds en zich marktefficiënt te gedragen anderzijds. Dit kan door expliciete **hefboommechanismen** te hanteren, meer bepaald het steeds mee mobiliseren van private middelen (institutioneel en individueel) in grotere investeringsvehikels (bij voorkeur ook op Europees niveau of met Europese hefboomen) met een dubbele missie: (1) investeringen in relevante infrastructuur verhogen (bv. 5G) en (2) balansversterkende investeringen in ondernemingen ondersteunen (via PPS-investeringsvehikels of tegenwoordig 'blending' genaamd). Op deze manier is de overheid een actieve mede-investeerder die zich onthoudt van marktverstoring en marktfalen kan remediëren.

Bedoeling is om een multiplicator-effect te creëren en zo duurzame beleidsruimte te creëren via bijvoorbeeld de volgende concepten of opportuniteiten:

- Innovatieve concepten zoals het PILE-concept<sup>1</sup>, m.n. het ontwerp van een Europees investeringsvehikel dat middelen op de markt mobiliseert en deze investeert in projecten die door overheden (nationaal en lokaal) worden voorgesteld (en goed bevonden na screening en evaluatie) waarbij de betreffende overheid dan overgaat tot een meerjarige projectlease met mogelijkheid na looptijd van de lease het infrastructuurgoed te verwerven aan een te bepalen restwaarde. Cofinanciering met overheid kan hierin tevens worden beoogd. Er moet voor gewaakt worden dat deze PPS of PILE-constructies niet duurder worden voor de overheid, maar een win/win blijven tussen privé en overheid.
- Investeerders aantrekken in fiscaal vriendelijke instrumenten die tevens voldoende liquide zijn en waar de overheid als 'sleutelinvesteerder' kan optreden naast institutionele investeerders en spaarders. Qua modaliteiten zouden beschermingsclausules worden geïncorporeerd die gewaardeerd worden door investeerders en de publieke opinie en tevens een doorbraak in de risicoloze cultuur brengen.
- De klassieke tol- of kilometerheffingen met fiscale en ecologische impact en die gebruikt worden in het kader van een interne Vlaamse takshift.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

# AANBEVELING 1

## Fund-of-Fund activiteiten in PPS context

Inzake solvabiliteit kunnen “Treuhandfondsen” als **Blending Facilities** met private equity focus en aanpak, met investeerders die publiek (bv. PMV, LRM) en privaat zijn maar ook middelen die via Asset Managers fiscaal vriendelijk gefundeld worden naar dergelijke fondsen (bv. “underserved masses” benadering) overwogen worden. Mogelijke garantieregelingen die voor de overheid maximaal begrotingsneutraal zijn, zijn een optie<sup>2</sup>.

Op dit vlak spelen institutionele investeerders en de krachtenbundeling met hen in FoF activiteiten nog een belangrijkere rol. Echter, hun belang in infrastructuurinvesteringen mag niet worden overschat. Investerings in infrastructuur wordt vandaag geschat op slechts 1-3% van het totale beheerde vermogen van pensioenfondsen en dit is vaak het gevolg van de beperkte investeringsomvang van deze projecten in vergelijking met de gebruikelijke tickets waarin ze beleggen. Om deze klasse van investeerders te betrekken, zal het er op aan komen voldoende liquide structuren op te zetten want bv. pensioenspaarfondsen zullen niet instappen in fondsen waarbij het kapitaal voor een langere termijn vaststaat.

In deze context kunnen ook **spaargelden** worden **gemobiliseerd**. Belangrijke elementen in het aantrekken van deze gelden zullen liquiditeit (opvraagbaarheid), beperken van verliezen (‘veilige belegging’, flooring, (beperkte) kapitaalsgaranties), en herkenbaarheid (cf. succes van coöperatieve, win/win lening) zijn<sup>3</sup>. De overheid kan tevens de rol van facilitator opnemen<sup>4</sup>.

## Europese hefboomen gebruiken

Hefboomen en de “**Blending van financiering**” wordt vnl. ook ingezet om de financiële kloof te overbruggen voor projecten met een hoog risico die, ondanks het genereren van enige kasstromen, nog steeds als te riskant worden beschouwd om particulier kapitaal aan te trekken. Dit is het zogenaamde marktfalen. Hier kan Vlaanderen ook steunen op Europa. Bijvoorbeeld daar waar het gaat om embryonale technologieën en bijhorende infrastructures zoals bijvoorbeeld de waterstofeconomie, kwantumrekenen, CO2 captatie, landfill mining etc. Verschillende noordelijke landen zijn zo bijvoorbeeld kapitaalrondes gestart bij de EIB en institutionele en private investeerders voor nieuwe projecten rond energie, telecomminfrastructuur en innovatie<sup>5</sup>.

<sup>2</sup> In deze context zien we ook praktijkvoorbeelden. In Duitsland is er bijvoorbeeld het Corona Matching Facility initiatief waarbij EIF private investeringsfondsen ondersteunt bij nieuwe kapitaalrondes. In Zweden verstrekt de overheid risicokapitaal aan ALMI Invest, één van de belangrijkste VC-fondsen aldaar. In Litouwen wordt een €1 miljard blending fonds opgezet gefinancierd door overheid (10%), een obligatie-uitgifte (40%) en een institutionele tranche (50%).

<sup>3</sup> Voorbeelden zien we bij het ‘French Tech bridge’ (€80m voor start-ups) met co-financieringstranches voor particuliere investeerders.

<sup>4</sup> Voorbeelden zijn: 1) het BUILD-programma in de VS, dat, met gedelegeerd beheer op lokaal overheidsniveau, niet alleen kostenefficiënter bleek te zijn, maar ook de aggregatie van vergelijkbare kleine projecten in lokale programma’s heeft gestimuleerd, om een kritische massa te bereiken in termen van gecumuleerd investeringsvolume en 2) het Northern Australia Infrastructure Fund (NAIF), opgericht in 2016 met de rol van ‘market gap’ financier en biedt risicobepalende maatregelen aan waarmee andere kredietverstrekkers kunnen worden aangetrokken voor ten minste 50% van de schuldquota van projecten

<sup>5</sup> Dit is het geval voor bijvoorbeeld Alternative Fuels Infrastructure (AFI), Alternative Fuel Vehicles/Vessels (AFVV) en telematicatoepassingen, die zouden kunnen worden ondersteund door Europese overheidssubsidies, op basis van hun risico op marktfalen en het daaruit voortvloeiende verlies van hun nog niet zichtbaar potentieel. Aangezien bijvoorbeeld het AFI-netwerk nog in de kinderschoenen staat, zal dit soort subsidieondersteuning van cruciaal belang zijn in de beginfase van de implementatie. Op middellange termijn, met toenemende technologie beschikbaarheid en toenemende vraag, zal de vraag naar subsidieondersteuning afnemen



## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 2:

## ZET MAXIMAAL IN OP INTERNATIONALE HEFBOMEN

### Internationale kansen benutten en aanwenden

De Vlaamse economie is een **open, internationaal georiënteerde kenniseconomie**. Zelfs in de anders-globale wereld, betekent dit dat de internationale expansie en activiteiten van onze ondernemingen centraal blijven staan. De internationale dimensie is bovendien een cruciaal gegeven bij de levensvatbaarheid van transformatietrajecten voor veel bedrijven. Vlaanderen heeft daarbij het voordeel omringd te zijn door sterke handelspartners (o.a. Duitsland, Nederland) die op zich motoren van economisch herstel en groei zijn in Europa. Als naburige handelspartner is het dus belangrijk dat Vlaamse bedrijven, door hun rol en positie in internationale waardeketens die vanuit deze handelspartners getrokken worden, te consolideren en te versterken.

Het maximaal benutten van **internationale kansen** vereist focus op exportsteun, exportbegeleiding, opleiding, aantrekken en mobiliseren van internationaal talent en ondernemerschap. Waarbij we blijvend oog hebben voor het bewaken en beheersen van onze loonhandicap (in interactie met het federaal niveau) en het aantrekken van internationale investeerders naar Vlaanderen. De governance en werking van FIT moet daartoe verder geoptimaliseerd worden om Vlaanderen in het buitenland nog meer effectief te promoten als aantrekkelijke kennisregio, gebruik makend van alle troeven (logistiek, talent, innovatie ecosysteem, investeringssteun en fiscaliteit, ...) die Vlaanderen biedt.

### Versterken van groei en export via hefboomen van internationaal ondernemerschap (en ondernemend talent)

Het stimuleren van export bij KMO's dient een centrale rol te krijgen. Hoewel grote bedrijven en dochterondernemingen van multinationals tekenen voor de meerderheid van de export, spelen KMO's in toenemende mate een centrale rol bij het genereren van nieuwe export in Vlaanderen.

Vlaanderen kent als kenniseconomie daarenboven heel wat onontgonnen potentieel inzake **dienstenexport**, wat ook in belangrijke mate te linken valt aan de innovatie-assen digitale-, duurzame- en zorgeconomie (vnl. de verdere ontwikkeling van de digitale economie in Vlaanderen biedt sterke internationaliseringskansen door de activa-lichte schaalbaarheid die hiermee vaak gepaard gaat). Dienstverleners in deze sectoren zijn dan ook vaak 'born globals', relatief kleine bedrijven die toch een zeer internationaal speelveld kennen en een belangrijke exponent van het toekomstige exportsucces van Vlaanderen kunnen en moeten vormen.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 2

#### Versterken van groei en export via hefboomen van internationaal ondernemerschap (en ondernemend talent)

Dergelijke beloftevolle groeibedrijven en andere internationaliserende Vlaamse bedrijven hebben nood aan een holistische benadering voor een succesvolle internationalisering. Internationalisering moet dan ook beter geïntegreerd worden in al bestaande groei begeleidingstrajecten voor Vlaamse groei bedrijven. Een goede samenwerking tussen VLAIO en FIT is cruciaal om beloftevolle innovatieve groei bedrijven snel en extensief internationaal hun weg te laten vinden. VLAIO versterkt verder zijn loketfunctie om hét aanspreekpunt te zijn bij de Vlaamse overheid voor alle ondernemers in Vlaanderen (stimuleren van groei, innovatie, ondernemerschap, clusterwerking). Door verdere afstemming en integratie met de gevestigde werking van het FIT op het vlak van internationalisering, wordt deze loketfunctie verder versterkt.

#### Aantrekken internationaal talent

Internationaal talent aantrekken gebeurt nu in beperkte mate, bv. met het Odysseus programma van het FWO voor de Vlaamse universiteiten. Het aantrekken van internationaal talent moet echter meer zijn, zowel qua schaal als qua scope. Niet enkel wetenschappelijk talent, maar ook experttalent, ondernemend talent enz. Dit betekent het opzetten van **eenvoudige en transparante onthaalstructuren**, transparantie creëren met betrekking tot loopbaan- en gezinsaspecten (pensioenen, sociale zekerheid, onderwijs, gezondheidszorg ...). Ook werk maken van een post-study werkvisum om internationale studenten te kunnen aantrekken en behouden, is noodzakelijk om beter te kunnen meespelen in de internationale oorlog voor talent. Samengevat, zorgen dat internationaal talent zich erkend en gewaardeerd weet, niet alleen door de instelling die het aantrekt, maar ook door Vlaanderen als leefgemeenschap (leven, wonen en werken), staat centraal in een braingain-strategie.

#### Maximaliseren van Europese hefboomen

Vlaanderen dient maximaal in te zetten op het benutten en creëren van **Europese hefboomen**. Concreet gaat het daarbij dan enerzijds om het mobiliseren van middelen van Europese instellingen (zoals bijvoorbeeld Europese Commissie, Europese Investeringsbank [EIB], en de European Investment Fund [EIF]) als co-investeerders in hogergenoemde vehikels. De werking en de meerwaarde van deze hefboomen wordt toegelicht in Aanbeveling 1.

Via IPCEI-projecten (Important Projects of Common European Interest) wil de EU de lidstaten stimuleren om middelen te bundelen in grote projecten die bijdragen aan de concurrentiekracht van de Unie. Er dient te worden ingezet op het ontwikkelen van een strategische aanpak voor maximale aanwezigheid in relevante IPCEIs met Vlaamse industrie en kennisinstellingen (bv. waterstofeconomie, elektrificatie en batterijtechnologie,...).

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 2

Daarnaast dienen ook Europese subsidiemechanismen maximaal benut te worden door Vlaamse private en publiek actoren. In elk geval dienen we beter te doen dan “juste retour” wat betreft dergelijke middelen. Uit een recente studie van VLEVA blijkt dat voor bepaalde programma’s, zoals Horizon 2020, CEF Transport, Creative Europe en Interreg, Vlaanderen relatief sterk scoort op het aantrekken van Europese steun. Gegeven het **innovatiepotentieel** van Vlaanderen liggen er echter nog heel wat mogelijkheden om de return voor Vlaanderen verder te optimaliseren. De toegangswegen naar Europese steun zijn dan ook vaak minder goed gekend, aanvragen zijn complex en er wordt een eerder beperkte lokale ondersteuning geboden om zich als actor een weg te banen in het kluwen.

### Vlaamse European desk: Europese fondsen en initiatieven inventariseren en faciliteren

Het Vlaams-Europees Verbindingsagentschap (VLEVA) wordt verder gedynamiseerd en gepositioneerd als slagkrachtige Vlaamse European desk in symbiose met alle relevante beleidsactoren zoals VLAIO, FIT en FWO. VLEVA wordt versterkt tot de organisatie die voor Vlaanderen op Europees niveau insteken vanuit de relevante dimensies (economie, innovatie, sociaal, arbeid, leren) bundelt en maximaal ondersteunt/probeert af te dwingen. Vandaag is er nog te veel versnippering door het reageren van de verschillende actoren richting Europa elk vanuit hun competenties die de daadkracht en effectiviteit van Vlaamse initiatieven niet ten goede komt.

Er dienen binnen VLEVA-middelen voorzien te worden om een betere ondersteuning te bieden aan de verschillende actoren op vlak van **Europese steunmogelijkheden**. Het gaat hierbij enerzijds om inventarisatie en sensibilisering, maar ook om ondersteuning door (externe) experts ter voorbereiding van de aanvraagdossiers die voortvloeien uit deze Europese opportuniteiten. Deze middelen kunnen gezien worden als seed money voor het binnenhalen van Europese middelen als hefboom voor Vlaanderen. Een intensifiëring van de afstemming en coördinatie tussen VLEVA, FIT en VLAIO is daarbij ook aangewezen om vanuit de loketfunctie van deze laatste een verbeterde doorstroom van Vlaamse bedrijven naar Europese steunprogramma’s te verzekeren.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 3:

## MAAK ALLE MAATREGELLEN INCLUSIEF

‘Geen maatschappelijke doorbraken zonder economische doorbraken, maar evenzeer geen economische doorbraken zonder maatschappelijke doorbraken’

Alle maatregelen die worden genomen om de geformuleerde doelstellingen te realiseren, dienen de inclusiviteitstoets te doorstaan. Een Mattheüeffect, waardoor enkel die burgers en ondernemingen die ook zonder maatregelen zelfredzaam zouden zijn er beter van zouden worden, moet worden vermeden. Inclusiviteit is essentieel om de doelstelling van 80% werkzaamheidsgraad in Vlaanderen te kunnen behalen en dit is niet enkel vanuit economisch oogpunt van belang. Door de noodzakelijke aandacht voor inclusieve maatregelen, realiseert de economische en werkzaamheidsmotor zijn rol in het verwezenlijken van belangrijke maatschappelijke doelstellingen rond welzijn, armoedebestrijding, gelijke kansen, stijgen op de sociale ladder, ...

**Iedereen activeren** is de kernboodschap, met specifieke aandacht voor het verhogen van de tewerkstellingsgraad en het ondernemerschap bij mensen met een migratieachtergrond, kortgeschoolden, personen met een arbeidshandicap, langdurig zieken, leefloners. De crisis vraagt daarnaast ook focus op die groepen die door instroom van nieuwe werkzoekenden, (nog meer) achterop dreigen te geraken in het vinden of behouden van werk, namelijk (ongekwalificeerde) schoolverlaters, 55-plussers, langdurig werkzoekenden, en bij uitbreiding de reeds grote groep inactieven op de arbeidsmarkt.

Ook de mate waarin maatregelen bijdragen tot de aanpak van **armoede** en het verminderen van het armoederisico, is hierbij van belang als toetssteen. De aanpak van vraagt een structurele aanpak, die steunt op beschikbare data en die leidt naar werk en naar een structurele en substantiële versteviging van financiële en andere steun aan de werkende Vlaamse gezinnen<sup>6</sup>.

De overheid dient ook voor dit fundament te werken met **ambitieuze en duidelijke doelstellingen** (vb. % afstuderende vrouwen met migratieachtergrond met diploma X die werken na Y maand, intrede van X langdurig zieken in job en na Y maand nog steeds werkzaam ...). In Aanbeveling 4 over evidence-informed aanpak wordt uitgebreider ingegaan op de voordelen, te volgen principes enz.

Om deze doelstellingen te realiseren, zijn acties nodig op meerdere fronten.

Ten eerste dient de overheid het kader te scheppen voor **structurele samenwerkingen om kwetsbare groepen te begeleiden naar werk of ondernemerschap** in de vorm van lokale partnerships, samenwerkingsverbanden tussen bedrijven/ondernemers, VDAB, intermediairen, scholen, en dergelijke meer. Deze lokaal ingebedde structuren aligneren vraag en aanbod, rekening houdend met de specifieke kenmerken en uitdagingen van de lokale arbeidsmarkt. De concrete actoren in dit verband zijn te bepalen in functie van de lokale noden. Zowel actoren aan vraag- als aan aanbodzijde maken deel uit van de structuur. Er is een stimulans, een kader vanuit de overheid om deze verbanden op te zetten, doch geen verplichting – wat toelaat om de uitwerking ‘op maat’ te maken.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 3

Daarbij dient specifiek te worden ingezet op **actieve coaching** met targets, met name in het toeleiden van mensen met een migratieachtergrond naar ondernemerschap (of jobs). Zelfstandig ondernemerschap is immers een belangrijk kanaal van sociaal-economische integratie en mobiliteit voor mensen met een migratieachtergrond. De verwachting is dat in Vlaanderen (net zoals in andere landen en regio's) ondernemers met een migratieachtergrond harder zullen worden geraakt door de COVID-19-crisis omwille van diverse redenen. Het te verschijnen expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt formuleert oplossingen om dit op te vangen.

Ten tweede is **actieve monitoring en bijsturing van de kansen op werk bij (nieuwe) kwetsbare groepen** nodig. Het risico op verdringing van langdurig werklozen en schoolverlaters door nieuwe (n.a.v. COVID-19) werkzoekenden is reëel en verdient aandacht. Op basis van profiling wordt ingeschat dat de nieuwe instroom een sterker profiel heeft dan de cohortes voor de crisis (lees: een grotere kans maakt om binnen de 6 maanden werk te vinden), wat bij een dalende arbeidsvraag tot verdringing van andere groepen kan leiden. Het is daarom belangrijk de reeds **langdurig werkzoekenden** nog actiever op te volgen.

In vorige recessies behoorden **jongeren** tot de kwetsbare groep met hogere kans op werkloosheid en blijvende littekens op hun verdere (levens)loopbaan. Ook leidt dit tot verlies van menselijk kapitaal voor de samenleving terwijl we juist nieuwe kennis en inzichten nodig hebben. Het is dus cruciaal (langdurige) jeugdwerkloosheid te voorkomen, en daarbij is specifieke aandacht nodig voor NEETs (jongeren die noch in opleiding noch aan het werk zijn in de groep van 15-24 jarigen). Daarom is het een prioriteit om aan de groep van jongeren een goede start op de arbeidsmarkt te bieden en de jongerengarantie uit te breiden: elke jongere die nieuw op de arbeidsmarkt komt en geen werk heeft of werkloos wordt, krijgt binnen de 3 maanden jobcoaching, toegang tot opleiding en/of werkervaring, of een tweede kans tot (voltijds) onderwijs. Dit is in lijn met de ambitie in landen als Finland, Denemarken, Zweden en Oostenrijk.

Aangezien de kans op werk voor deze jongeren sterk gehypothekeerd wordt door de COVID-19-crisis zal er een substantiële verhoging van het aantal werkervaringsplaatsen in de private en non-profitsector nodig zijn en bevelen we aan om het **aantal IBO's** (individuele beroepsopleidingen) de komende twee jaar te **verdubbelen**, met daarbij bijzondere aandacht aan een representatieve instroom van kandidaten met een migratieachtergrond.

Ook **'nieuwe' kwetsbare groepen**, naar aanleiding van de COVID-19 crisis, moeten in kaart worden gebracht. We denken dan aan diegenen die potentieel kwetsbaar zijn om in langdurige werkloosheid terecht te komen omdat hun kennis en vaardigheden verouderd zijn. Hieronder vallen onder meer werknemers met een hoge anciënniteit die lange tijd geen bijkomende opleiding meer gevolgd hebben en dus een hoge kans op obsolescentie hebben. We onderscheiden hier ook de groep van **'kwetsbare ondernemingen'** die in deze tijd extra onderzoeks- en beleidsaandacht nodig hebben: bedrijven die het nu moeilijk krijgen omwille van de crisis met collectief ontslag of faillissement als gevolg, ondernemingen in krimpsectoren of met een verouderd personeelsbestand en een gebrek aan matuur personeelsbeleid. Ook bij bedrijven kan een Mattheüseffect spelen wanneer het vooral die ondernemingen zijn die zich bewust zijn van het belang van duurzame loopbanen en competentieontwikkeling, die gebruik maken van stimuleringsmaatregelen en daardoor zichzelf verder versterken; terwijl ondernemingen die er wel baat bij hebben, maar door een verouderd personeelsbeleid weinig aandacht hebben voor toekomstbestendigheid, hun continuïteit op termijn ondergraven door hier geen aandacht aan te schenken<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Zie hiervoor ook het te verschijnen expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 3

Om de kansen op werk van langdurig werklozen te verhogen, bevelen we aan om meer in te zetten op **vrijwilligerswerk als springplank** richting werk. Een van de meest verrassende bevindingen uit onderzoek met fictieve sollicitaties op de Vlaamse arbeidsmarkt was de hoge impact die het vermelden van vrijwilligerswerk had op de kans om uitgenodigd te worden voor een jobinterview. Indien personen met een Turkse naam vrijwilligerswerk op hun cv vermeldden, was er geen sprake meer van ongunstige behandeling. Een mogelijke verklaring voor deze bevinding is dat vrijwilligerswerk bij een “mainstream” organisatie een hoge mate van sociaal-culturele integratie signaleert, wat werkgevers volgens internationaal onderzoek als een wenselijke eigenschap zien. Onderzoek op basis van de gegevens uit de European Social Survey leidt tot bevindingen in dezelfde richting: vrijwilligers hebben, na controle voor persoonskenmerken, een hoger inkomen. Vrijwilligerswerk lijkt dus te werken als een springplank richting betere kansen op de arbeidsmarkt. In die optiek valt het te overwegen om (1) de beperkingen die gelegd worden op het vrijwilligerswerk dat werklozen kunnen doen, zeker in moeilijke economische tijden, in kaart te brengen en te overwegen deze te relaxeren en (2) vrijwilligerswerk actief te stimuleren tijdens inburgeringstrajecten. Het gebruik van vrijwilligerswerk als springplank leent zich ideaal voor experimenteel te testen beleid, met bijvoorbeeld speeddating tussen kansengroepen en vrijwilligersorganisaties.

Om de effectiviteit van bovenstaande maatregelen te garanderen, is het nodig om tegelijk ook in te zetten op het **wegwerken van potentiële vooroordelen** bij schakels in het arbeidsveld (scholen, VDAB, werkgevers, ...) ten opzichte van de aangehaalde kansengroepen. Maar ook het wegwerken van belemmerende percepties bij de doelgroepen zelf is nodig. Het engageren van verenigingen en organisaties die de doelgroepen vertegenwoordigen in lokale partnerschappen is daarom van belang.

Vervolgens is het belangrijk om **“momenteel – passieve” burgers** op de arbeidsmarkt niet per definitie of onbewust uit te sluiten van faciliterende maatregelen (vb. de jobcoach)<sup>8</sup>. De overheid dient waakzaam te zijn voor ongunstige neveneffecten: maatregelen op basis van een vraaggerichte financiering maken immers ook hier het Mattheüseffect zichtbaar (vb. vooral hooggeschoolden maken significant meer gebruik van loopbaancheques). Door gerichte benadering van kansengroepen, onder meer via de voorgestelde competentiecheck, kan de inclusie verhoogd worden (zie ook Aanbeveling 3). Naast klassieke kansengroepen, zoals personen met een migratieachtergrond en kortgeschoolden, dient het beleid ook voldoende gericht te zijn op 55-plussers zolang mogelijk actief te houden. We hebben hun menselijk kapitaal immers nodig om met voldoende sterke schouders de uitdagingen die de COVID-19-crisis en de vergrijzing met zich meebrengen, het hoofd te bieden. Tegelijk weten we uit recent onderzoek dat er belangrijke stigma bestaan jegens oudere werknemers, bijvoorbeeld dat zij duur, minder flexibel en minder mee met technologie zouden zijn. Bovendien biedt het federale beleidskader weinig duidelijkheid aan 55-plussers, met stilliggende werven inzake zware beroepen, SWT en koppeling van lonen aan anciënniteit. Het is voor hen dan ook niet helder met welke horizon zij eventueel investeren in levenslang leren. De Vlaamse Regering dient formeel en informeel bij de federale beleidsmakers aan te dringen op een doortastende aanpak van deze dossiers.

Activatie is tenslotte maar effectief mits een **flankerend beleid gericht op werkbaar werk**. De uitdagingen om werk en gezin te combineren vormen immers ook een potentiële belemmering van de stap naar actieve participatie. Deze belemmeringen moeten geïdentificeerd en weggewerkt worden – het verbinden van vraag- en aanbodzijde – via maatwerk en flexibiliteit.

<sup>8</sup> Zoals aangehaald in Aanbeveling 3.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 3

Activatie is tenslotte maar effectief mits een flankerend beleid gericht op werkbaar werk. De uitdagingen om werk en gezin te combineren vormen immers ook een potentiële belemmering van de stap naar actieve participatie. Deze belemmeringen moeten geïdentificeerd en weggewerkt worden – het verbinden van vraag- en aanbodzijde – via maatwerk en flexibiliteit.

Een belangrijke piste is om daarbij het te klassieke, lineaire denken over loopbanen te doorbreken en maatregelen te nemen die duurzame loopbanen ondersteunen. Dit vraagt om de concretisering van een **transitionele arbeidsmarkt waarin leren, werken, zorgen en rusten** kunnen worden gecombineerd/afgewisseld doorheen de loopbaan. In het te verschijnen expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt worden hiervoor een aantal voorstellen geformuleerd, waaronder het uitwerken van een aangepast kader voor hybride loopbanen over sectoren heen (bv. onderwijs en privésector) (zie ook Vlaanderen visie 2050).

Daarnaast kunnen werkgevers samen met werknemers heel wat stappen zetten richting duurzame loopbanen waarbij men oog heeft voor werkbaar werk waarin zinvolheid en kwaliteit van arbeid kernelementen zijn – elementen die niet enkel waardevol zijn voor de werknemers zelf maar die ook van belang zijn vanuit een economisch en tewerkstellingsperspectief: werkbaar werk zorgt voor minder ziekteverzuim, houdt mensen langer aan de slag, werkt verbindend en productiviteitsverhogend.

Dit kan worden gerealiseerd door werkgevers en werknemers te stimuleren om binnen de onderneming in te zetten op **sociale innovatie**, bijvoorbeeld via kennisdeling en leercirkels. Ook het uitwerken van maatregelen rond ondersteuning inzake **thuiswerk en flexibilisering van de arbeid** (met oog voor noden werknemers én werkgevers) valt hieronder. Ook het zorgen voor een uitbreiding en flexibilisering van kinderopvang/naschoolse opvang op maat van wie werkt (en werk zoekt) is een aandachtspunt. Zorg voor voldoende plaats, invulling, een prijs die niet belemmerend werkt en flexibele uren.



## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 4:

## VOER BELEID OP BASIS VAN EEN EVIDENCE-INFORMED AANPAK

Tegen de achtergrond van de budgettaire uitdaging is het cruciaal om gerichte keuzes te maken zodat overheidsmiddelen worden ingezet waar ze het beoogde resultaat opleveren. Dat vereist een evidence-based aanpak om de juiste keuzes te kunnen onderbouwen. Ons sociaaleconomisch beleid is momenteel onvoldoende “evidence-informed”, laat staan dat het evidence-based is. Gevolg: we zetten vaak schaarse middelen ondoelmatig in en missen kansen om de welvaartstaat te versterken. Bovendien is de evidentie waar de overheid zich op kan baseren te weinig kwaliteitsvol. In onderstaande gaan we op beide uitdagingen in.

### Evidence-based beleid

Additionaliteit, multiplier-effecten en complementariteit zijn veel gebruikte en gehanteerde concepten. Echter, op niveau van individuele instrumenten en maatregelen zijn ze vaak onvoldoende begrepen, in kaart gebracht, gemeten en geëvalueerd. Vaak worden ze aangewend om – nadat maatregelen al zijn genomen – ze te verkopen.

Vandaar de noodzaak om voor Vlaanderen een degelijk evidence-based meet- en monitoringsysteem in plaats te hebben voor het geheel en de samenhang van maatregelen die in dit rapport worden voorgesteld. Een toekomstbestendig economisch beleid bestaat er ook in, op basis van een evidence-informed benadering, de effecten van verschillende maatregelen en instrumenten in kaart te brengen en op te volgen, waarbij ook afgeleide effecten van publieke investeringen in de relevante, omringende landen worden opgevolgd.

In de opvolging van een aantal beleidsbeslissingen, hanteert de Vlaamse Regering reeds het werkpaard van de ‘spending reviews’ om na te gaan of de ‘return on investment’ van geïnvesteerde euro’s wel gerealiseerd wordt. Vertrekkende vanaf dit model zijn twee evoluties cruciaal: (1) naast een **ex post beleidsevaluatie** dient beleid ook **ex ante** op doelmatigheid getest te worden en (2) deze doelmatigheidstoetsen moeten structureel ingebakken geraken. Dit zal de Vlaamse overheid eveneens helpen haar begrotingsprocessen transparanter en eenvoudiger te maken.

Concreet dient een strikt kader gehanteerd te worden voor de selectie, opvolging, effectmeting, en bijsturing van alle substantiële maatregelen volgens het evidence-informed D-D-D-C-principe:

- 1. Digitale disruptietoets:** het heeft geen zin om de economie van gisteren te redden. We moeten bouwen aan de economie van morgen. Dat is geen slogan, maar een versnelde realiteit door de COVID-19-crisis. Bedrijven, maar ook de Vlaamse overheid, hebben de noodzaak meer dan ooit gevoeld om digitaal te gaan en hebben een disruptietest ondergaan. We moeten deze attitude ondersteunen, maar zeker niet de indruk geven dat het alleen door de COVID-19-crisis nodig was. Alle bedrijven moeten een digitale strategie ontwikkelen en het moet een voorwaarde zijn voor steun van de overheid.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 4

2. **Duurzaamheidstoets:** alle (herstel)maatregelen moeten bijdragen aan de inspanningen die Vlaanderen in de volgende decennia levert. Dit zal onze economie niet verzwakken, maar net versterken. Onze regio heeft de kennis, de sectoren en de wil om de klimaatdoelen van Parijs te behalen. We zijn een exporterende economie en als we vandaag ambitieuze doelen zetten, worden dat morgen onze exportproducten. Duurzaamheid is niet enkel beperkt tot het louter economische, maar dient gezien te worden als socio-economisch met gevoel voor mens en/of planeet. Evaluatietools dienen in dat opzicht steeds een multi-stakeholder perspectief op te nemen.
3. **Deugdelijk bestuur:** De COVID-19-crisis heeft tal van kwetsbaarheden blootgelegd in ons overheidsbestel, maar tegelijk is het niet ondenkbaar dat bestaande, imperfecte structuren via het relancebeleid bijkomende middelen krijgen. Deze vergrote verantwoordelijkheid kan alleen gegeven worden als de governance gemoderniseerd wordt. Dit betekent onder meer depolitisering, mogelijke bijsturing van structurele organen, zich richten op kerntaken, monitoring van belangenconflicten, grondige doorlichting van een aantal grote uitgavenposten (zoals ICT, kinderbijslag en onderhoud van infrastructuur) en het betrekken van onafhankelijke expertise. Vlaanderen moet hier best-in-class willen zijn. Qua governance brengen we bijkomend nog een extra dimensie in via de vijf actoren binnen een 'quintuple helix' – kennisinstellingen, ondernemingen, overheden, maar ook maatschappij en middenveld, dit met het oog op een maximale economische en maatschappelijke impact (cf. multi-actor evaluatie).
4. **Competentie-evaluatie:** Vlaanderen spreekt de term excellentie veelvuldig uit, maar realiseert dit onvoldoende. De "zesjescultuur" bestaat niet alleen in onderwijs, maar ook op heel veel beleidsvlakken. Het beleid moet ambitie niet alleen uitspreken, maar een duidelijk traject uitwerken om dit te bereiken: met KPI's, evaluatie en bijsturing. Dit dient niet alleen voor bijvoorbeeld de verhoging van de werkzaamheidsgraad te gebeuren, maar ook voor de subsidies en investeringen in capaciteit (op basis van kennis en infrastructuur). De mate waarin bedrijven en overheidsstructuren erin slagen ook de competentie bij de eigen werknemers te monitoren en aan te zwengelen (zie Aanbeveling 10 omtrent de dynamisering van de arbeidsmarkt) is in deze een aandachtspunt.

Dit kan bereikt worden door het invoeren van een procesmatige aanpak ter evaluatie van maatregelen, en toekomstige investeringen in innovaties en andere zaken. Die belangrijke componenten in deze aanpak:

1. **Rol innovatief beleid eerst op experimentele schaal uit.** Economisch beleid wordt idealiter op experimentele schaal uitgetest ("randomised controlled trials"), dan geëvalueerd en verfijnd, om pas daarna gewestelijk of nationaal uitgerold te worden. Door de lukrake selectie van "proefpersonen" in de groep die het experimentele beleid "ondergaat", kunnen we een verschil in uitkomsten (bijvoorbeeld tewerkstelling, loonevolutie of gezondheid) tussen deze groep en de controlegroep van niet-geselecteerden ondubbelzinnig toewijzen aan het experimentele beleid. Met andere woorden: aan het gemeten beleidseffect kan een oorzakelijke interpretatie gegeven worden. Er zouden binnen de Vlaamse begroting middelen kunnen vrijgemaakt worden voor het experimentele uittesten van innovatief beleid via deze "randomised control trials", waarbij de verschillende beleidsdomeinen dan voorstellen kunnen doen om uit deze middelen te putten. Deze investeringen zullen zichzelf zonder twijfel terugverdienen: het finaal geïmplementeerde beleid zal doelmatiger en daardoor zuiniger zijn. Het recente werk "Good Economics for Hard Times" van Nobelprijswinnaars Banerjee en Duflo kan een methodologisch startpunt zijn – alleszins dient de overheid bij deze experimenten goed ondersteund te worden.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 4

- 2. Installeer rigoureuzere auditmethodologie om maatregelen bij te sturen:** De complexiteit van de evaluatie van genomen maatregelen ligt erin dat hun effect niet steeds zichtbaar is op korte termijn. Het is daarom essentieel om gedurende de looptijd van de maatregel, deze op een continue wijze te kunnen evalueren. Het logboekdenken, en installeren van een rigoureuzere auditmethodologie is dan ook essentieel. Dit impliceert dus een continue opvolging en verhoging van de effectiviteit van agentschappen, instrumenten en maatregelen (zie ook verder)
- 3. Voer scenario-denken in (Wat als?):** De COVID-19-crisis heeft ons nogmaals geleerd dat niemand over “de” kristallen bol beschikt die ons zicht kan geven op de toekomst. Daarenboven hebben de omstandigheden ons geleerd dat er niet één pad is dat bewandeld kan worden en dat er verschillende mogelijkheden zijn hoe mensen, bedrijven en overheden reageren op genomen acties en maatregelen. Het is daarom belangrijk om scenario-denken en stress testing (cf. bankencrisis) mee te nemen bij elke ex ante afweging van nieuw beleid. Dit scenario-denken kan ondersteund worden door de opstart van een Vlaams sociaaleconomisch panel om bij het uitwerken van langetermijndoelstellingen én acute beleidsvraagstukken sneller een zicht te krijgen op situatie, perceptie en oorzaak-gevolg-relaties bij een representatief staal aan burgers en ondernemingen.

### Good governance van de evidence

Een beleid dat bereid is haar beslissingen **meer** op de **evidentie** te baseren, is een eerste noodzakelijke voorwaarde om te komen tot een doelmatiger beleid. Een tweede noodzakelijke voorwaarde is dat de evidentie waarop men zich baseert van de hoogste kwaliteit is.

Dit vraagt in de eerste plaats dat doorbraken moeten gerealiseerd worden in het ontsluiten en in real-time ter beschikking hebben van de belangrijkste sociaal-economische gegevens. Dat de VDAB de afgelopen weken een procedure moest doorlopen om een zicht te krijgen op welke Vlamingen tijdelijk werkloos waren, is niet wenselijk. Dat de Vlaamse Statistische Autoriteit (VSA) pas over enkele maanden haar corona-enquête bij een Vlaamse toevalssteekproef zal kunnen organiseren omdat, ook voor vragen van binnen de overheid, de procedures vanuit het rijksregister bijzonder omslachtig zijn, geeft aan dat er heel wat inertie te ruimen is. Momenteel vinden de evidentie en het beleid elkaar te weinig. Twee belangrijke oorzaken zijn dat de evidentie, onder de vorm van het Vlaams beleidsgericht onderzoek, te zeer verkokerd is en zich te weinig richt op de dynamische Vlaamse beleidsagenda.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 4

Er is dan ook nood aan een **onafhankelijke Vlaamse Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid** die zorgt voor een structurele wisselwerking tussen alle beleidsdomeinen beleid en al het beleidsgericht onderzoek. Deze Raad dient te focussen op drie doelstellingen voor het beleidsgericht onderzoek: coördinatie, kwaliteitsgarantie en beleidsimpact. Wat de coördinatie betreft, dient deze interface enerzijds de belangrijkste beleidsdoelstellingen van de Vlaamse regering te linken aan financieringsstromen (zoals ESF, VLAIO, FIT) binnen dewelke onderzoek zou kunnen opgezet worden dat het realiseren van deze beleidsdoelstellingen via evidence-based beleid mogelijk maakt en inspirerend kan werken richting het uitwerken nieuwe beleidsdoelen – deze wisselwerking is cruciaal. Idealiter worden incentiefsystemen opgezet zodat onderzoeksprojecten die effectief aansluiten bij de beleidsagenda van de Vlaamse regering gestimuleerd worden. Anderzijds dient de interface een overzicht te houden over al het beleidsrelevante onderzoek dat via deze stromen gebeurt. Deze interface komt idealiter ook tot een kwaliteitscontrole, zodat enkel beleidsonderzoek dat voldoet aan enkele belangrijke criteria (zoals “peer review”) doorstroomt naar het beleid. In het geval de interface vanuit haar coördinerende en kwaliteitsgaranderende functie onderzoek oppikt dat beleidsrelevant is, dient de interface een lobbyende rol op te nemen om effectieve beleidsimpact na te streven, teneinde het onderzoek niet grotendeels dode letter te laten blijven, maar aanleiding te laten geven tot een doelmatiger beleid.

Twintig jaar geleden (in 2001), werd met het “Programma Steunpunten voor Beleidsrelevant Onderzoek” gekozen voor een structuur die moest toelaten een permanente voeding van het beleid met evidentie te krijgen. Academics van verschillende universiteiten werden samengebracht om het beleid op zes thema’s te voeden op basis van wetenschappelijk onderzoek. Door een ondoelmatige multiplicatie van het aantal steunpunten en een te passieve invulling van de onderzoeksagenda hebben deze echter niet hun doel bereikt en zijn ze in 2014 grotendeels afgeschaft. Een concrete piste om de Vlaamse overheid mee op het spoor te zetten richting meer “evidence-based” beleid zou dan ook kunnen zijn om te gaan voor **Steunpunten 2.0**. Deze moeten gekenmerkt worden door de volgende drie eigenschappen. Ten eerste moeten de Steunpunten 2.0 minstens deels gericht zijn op het voeren van voor de overheid relevante (data-)collectie en onderzoek op basis van “state-of-the-art” onderzoeksmethodes. Op die manier worden de comparatieve voordelen van onderzoekers aan de universiteiten en hogescholen uitgespeeld. Ten tweede moeten de Steunpunten 2.0 duurzame samenwerkingsverbanden tussen experts van verschillende onderzoeksgroepen impliceren. Op die manier hoeft het beleid zich minder te beroepen op ad hoc samenwerkingsverbanden en kan het terugvallen op meer geoliede teams waarin idealiter interdisciplinaire competenties worden samengebracht en zal Vlaamse beleidsdata ook veel beter geëxploiteerd worden. Ten derde moeten de Steunpunten 2.0 minstens deels een **dynamische onderzoeksagenda** hebben. Dat wil zeggen: niet alle onderzoeksvragen zijn van bij de start vastgelegd. Op die manier kan wendbaarder ingespeeld worden op nieuwe beleidsdoelen binnen de Vlaamse regering en/of de Vlaamse overheid.

Een belangrijke randvoorwaarde in deze is vanzelfsprekend het rigoureuus inzetten van een **goed bestuur van agentschappen** van de overheid en hun instrumenten, en het remediëren van weeffouten (zie ook elders). Dit impliceert ook een nood aan continue opvolging en verhoging van de effectiviteit van agentschappen, instrumenten en maatregelen. Tegelijk moeten we in deze ook voorbij de eigen structuren en de eigen regio durven kijken. Benchmarking met en ons laten inspireren door de best presterende Europese regio’s moet de regel worden.”

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 5:

## STIMULEER INNOVATIE

Vlaanderen positioneerde zich in 2017 reeds ver boven het EU-gemiddelde voor wat betreft de O&O intensiteit (uitgaven aan O&O in percentage van het BBP). Vlaanderen wenst nu **haar transformatief O&O innovatiemodel verder naar een top-5 positie** te tillen door: (1) voluit in te zetten op de versterking van de innovatiebasis van het bedrijfsleven, (2) te blijven investeren in excellent, nieuwsgierigheidsgedreven fundamenteel onderzoek dat op zijn beurt de innovatieketen voedt en (3) overheidssteun voor innovatie te toetsen aan de objectieven en additionaliteit (impact van de steun op het Vlaamse maatschappelijk en economisch weefsel).

### Innovatiebasis bedrijven versterken

Vlaanderen kan bogen op excellente onderzoekers met een brede internationale uitstraling dankzij hun toponderzoekresultaten. De Vlaamse economie is in toenemende mate kennisintensief, zoals de O&O-intensiteit van Vlaanderen ook aantoont. Op het vlak van investeringen in onderzoek en ontwikkeling is er daardoor de facto aansluiting bij de absolute top in de EU, in lijn met de Europese 3%-norm (O&O intensiteit van 3%). Veel ondernemingen zijn zeer bedrijvig op het vlak van innovatie en de aandacht van kmo's in het innovatiegebeuren is ook de laatste jaren toegenomen met bijhorende resultaten.

Om deze dynamiek van innovatie en groei verder te stimuleren, blijft een belangrijke uitdaging het **aanmoedigen van ondernemerschap doorheen de maatschappij**. Ondernemingen moeten vlot aansluiting vinden bij onderzoeks- en ontwikkelingsactiviteiten en belangrijke technologische innovaties oppikken. Want innovatie is de motor om toegevoegde waarde te creëren en de Vlaamse positie inzake arbeidsproductiviteit en internationalisatie te versterken en te consolideren. Deze dynamiek staat de laatste 10 jaar hoog op de Vlaamse regeringsagenda en blijft dat ook in tijden van en na COVID-19. Om dit te realiseren blijft Vlaanderen vasthouden aan rigoureuze benchmarking reviews van haar onderzoeks- en innovatieinstrumentarium evenals het meten van de additionaliteitseffecten die binnen het bedrijfsleven met die innovatiesteun bereikt worden. Ook de effectieve werking van de innovatie-agentschappen wordt opgevolgd en waar nodig bijgestuurd en geoptimaliseerd.

Om de innovatie doorheen de waardeketen verder te stimuleren dient te worden ingezet op de juiste steunmaatregelen met de juiste impact bij de bedrijven. Daarnaast dienen ook de fundamentele van de innovatie bij bedrijven te worden versterkt. Dit kan door te bouwen op excellent fundamenteel onderzoek en de **talentinput in het innovatieproces te optimaliseren met behulp van Science, Technology, Health, Engineering and Mathematics (STHEM)**.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 5

#### Fundamenteel onderzoek stimuleren

Zoals aangegeven in de beleidsnota van 8 november 2019 “Economie, Wetenschapsbeleid en Innovatie 2019-2024”, vormt de groei en bloei van grensverleggend wetenschappelijk onderzoek een succesfactor voor innovatie en ontwikkeling zowel op maatschappelijk als op economisch vlak. Het ‘door nieuwsgierigheid gedreven’ onderzoek legt de basis voor allerhande vormen van innovatie en is mede grondlegger van de opleiding van de kenniswerkers. Dit onderzoek zorgt voor de kennisverruiming die noodzakelijk zal zijn voor het aanpakken van de grote maatschappelijke uitdagingen en voor technologische doorbraken. Bovendien draagt dit ook bij tot de culturele ontwikkeling en de internationale uitstraling van onze regio.

**Excellentie blijft het sleutelwoord bij wetenschappelijk onderzoek.** Vlaanderen moet de ambitie hebben om aan de hand van dit criterium het meest excellente onderzoek te financieren. Of het nu gaat om het aanmoedigen van internationalisering of het uitbouwen van nieuwe onderzoeksinfrastructuur. Excellentie zal steeds het uitgangspunt zijn. Naast excellentie willen we een klimaat creëren dat leidt tot belangrijke wetenschappelijke doorbraken.

Excellent fundamenteel onderzoek blijft de basis voor nieuwe toepassingen en innovatie de beste garantie voor het stimuleren van de competitiviteit van ondernemingen. Vlaanderen blijft zich inzetten voor fundamenteel onderzoek in bredere onderzoeksdomeinen waarin het excelleert maar ook in het kader van een beperkt aantal transversale en toekomstgerichte thema’s, gekoppeld aan belangrijke maatschappelijke en economische transitie. We dienen ook blijvend aandacht te hebben in de onderzoeksdomeinen waarin we excelleren maar die niet direct aan de transitie gebonden zijn (bv. cultuurwetenschappelijk onderzoek). Deze transitie zijn niet nieuw, maar komen wel in een stroomversnelling n.a.v. de COVID-19 crisis. De investeringen in de drie verschillende economische innovatie-assen staan hierbij centraal: 1) Digitale economie (zie Aanbeveling 7 – Vlaanderen Digitaal), 2) Duurzame economie (zie Aanbeveling 8 – Duurzaam Vlaanderen), 3) Zorgeconomie (zie Aanbeveling 9 Zorgzaam Vlaanderen).

Nu Vlaanderen de 3% O&O-norm zo goed als behaald heeft komt het er dus op aan (1) deze inspanningen die de basis vormen voor competitiviteit en transformatie vol te houden, ook in budgettair minder makkelijke tijden en (2) de lat qua kwaliteit en impact van die inspanningen steeds hoger te leggen zodat we ons steeds meten met de “best in class” voor de onderzoeks- en innovatie-activiteiten die gesteund worden.

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 5

#### De additionaliteit en objectieven van de overheidssteun optimaliseren

De belangrijkste steunverstrekende instanties die Vlaamse middelen hanteren in het kader van de in voorliggende nota bepaalde fundamentele bouwstenen zijn VLAIO (innoveren & ondernemen), FIT (internationalisatie en export), VDAB/ESF (leren en werkbaar werk) en PMV (financiering). Elk van deze instanties heeft specifieke bevoegdheden en verleent steun met specifieke objectieven kaderend binnen deze bevoegdheden, de doelstellingen van Vlaanderen en de Europese richtlijnen (GBER, REDII, ...).

In Vlaanderen wordt voor de meeste steunprogramma's (o.a. de maatregelen van VLAIO, ESF, FIT, EFRO...) bij de steunaanvraag gevraagd en geëvalueerd wat het **resultaat** zal zijn van het project en wat de **toegevoegde waarde** (stimulerend effect/additionaliteit) van de steun hierbij zal zijn. Zo wordt bijvoorbeeld bij Strategische transformatiesteun concreet bevestigd wat het verschil zou zijn tussen het project met en zonder de steun en welke impact het ontvangen van de steun zou hebben op Vlaanderen, de economie (indirecte spillovereffecten) en de onderneming zelf. Achteraf, bij de rapportering of bij de indiening van nieuwe steunaanvragen (voor alle subsidieprogramma's), wordt de informatie van de ondernemingen geactualiseerd en gecontroleerd. De informatie wordt niet publiek beschikbaar gesteld, maar wordt vergaard en geanalyseerd. Daarbij is de **meetbaarheid** van de impact van een project (of volledig programma) niet steeds een eenvoudig gegeven. Al naar gelang het type project kan de additionaliteit sterk variëren. De hamvraag die hier voornamelijk dient te worden gesteld is: "Wat als de begunstigde de steun niet zou ontvangen hebben?". Hierbij zijn dan een hele variatie aan antwoorden mogelijk, zoals blijkt uit Tabel 1. Deze vragen worden vandaag reeds met geijkte datacollectie en geavanceerde methodologische onderbouw door ECOOM in kaart gebracht en beantwoord. Zo worden de additionaliteitseffecten van de Vlaamse innovatie-instrumenten op regelmatige basis in kaart gebracht en geëvalueerd.

Wat zou er gebeuren indien de steun niet zou worden toegekend?	
Economisch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ stagnatie van de omzet/verkoop</li> <li>▶ uitblijven van (vervolg)investeringen</li> <li>▶ herlokalisering van activiteiten naar goedkopere landen</li> </ul>
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ het trager/niet onderzoeken/ontwikkelen/lanceren van nieuwe producten/diensten</li> <li>▶ het uitblijven van innovatie</li> <li>▶ dalen van de kennisopbouw in Vlaanderen</li> </ul>
Sociaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ uitblijven van nieuwe jobcreatie</li> <li>▶ verliezen van jobs (grote ontslagrondes)</li> <li>▶ het niet/sterk minder organiseren van opleidingen met als gevolg een kennis-verliezende werkende bevolking</li> </ul>
Duurzaamheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ niet/minder snel halen van milieudoelstellingen</li> <li>▶ investeringen in goedkopere, minder duurzame alternatieven</li> </ul>

Uit bovenstaande tabel kan worden afgeleid dat om het effect dat de toegekende steun teweegbrengt, te kunnen bepalen een heel aantal parameters in ogenschouw dienen te worden genomen.



## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 6:

## EVOLUEER NAAR EEN SYSTEEMDENKENDE OVERHEID

### De systeemdenkende overheid

De overheid dient de integratie van economische noden, arbeidsmarktdynamieken en opleidingsbehoeften te faciliteren door middel van een systeembenadering.

Systeemfalen bij de overheid en tussen overheidsdiensten dient weggewerkt te worden en het aantal overlegstructuren, platformen, raden, enz. dient herbekeken te worden. Een vuistregel zou kunnen zijn dat **voor elke bijkomende structuur er twee dienen geschrapt te worden**.

De overheid dient zelf systemisch gebruik te maken van Digitaal-Duurzaam-Deugdelijk bestuur-Competentie (D-D-D-C) checks bij elke inzet van publieke middelen over beleidsdomeinen heen (zie Aanbeveling 4 omtrent evidence-informed beleid). Ze dient investeerders te incentivieren. Het is hierbij belangrijk ervoor te waken dat er geen effecten worden geïntroduceerd die concurrentievervalsend werken t.o.v. private partijen.

De overheid dient continu vroegere investeringen via impactanalyses, economisch en maatschappelijk, te evalueren. Hierbij dient beleidsleren als hefboom tot maximaliseren van het productiviteitsoffensief beschouwd te worden. Gezien er geen overheidsmiddelen beschikbaar zijn om recurrent meer uit te geven, dient de focus gelegd op **scherpe keuzes** inzake het **inzetten van middelen en eventuele takshifts**. Rekeningrijden kan een voorbeeld zijn van begrotingsneutrale financiering. Ook werkbare verdienmodellen in PPS-structuren voor investeringen kunnen een oplossing zijn (zie Aanbeveling 1 omtrent productiviteitsoffensief).

### Een overheid die systeemfalen identificeert en remedieert

De economie van vandaag is een **netwerkeconomie**. Waardeketens zijn globaal, technologie impacteert heel wat maatschappelijke en economische actoren en sectoren. Publieke en private actoren zijn in toenemende mate onderling afhankelijk voor hun activiteiten en waardecreatie. Het gevolg van deze evolutie is dat meer en meer economische activiteiten een systemisch karakter hebben. We denken hierbij, bijvoorbeeld, aan de financiële sector waar instellingen een systemische impact hebben op economie en maatschappij of de gezondheidszorg waar de systemische impact bij falend beleid eveneens zwaar is. Het gevolg is dat er meer en meer aandacht nodig is voor potentieel systeemfalen dat zware gevolgen kan hebben voor welvaart en welzijn. De overheid, ook de Vlaamse, moet zich bijgevolg heruitvinden tot een systeemdenkende overheid. Een overheid die in staat is grenzen van sectoren en beleidsdomeinen te overstijgen, ook deze binnen de overheid zelf. De overheid wordt dus in toenemende mate een orkestrator, facilitator en gangmaker in ons maatschappelijk-economisch systeem, waarvan de grenzen continu beïnvloed worden door internationale competitie en acties van andere overheden en instellingen (bv. handelsoorlogen, Brexit, etc.).

## Focus op 6 fundamentele bouwstenen

### AANBEVELING 6

De rol van **orkestrator** bestaat erin dat de overheid een cruciale rol kan spelen in het samenbrengen van complementaire partijen die de basis vormen voor een sterk ecosysteem of platform, cf. Vlaanderen Digitaal, Duurzaam Vlaanderen, Zorgzaam Vlaanderen. De ondernemingen dragen verder de initiatieven, waarbij de rol van de overheid is om deze te faciliteren en te coördineren.

De rol van **facilitator** bestaat erin de context te creëren waarin ondernemerschap wordt gestimuleerd en versterkt.

De rol van **gangmaker** bestaat erin om pilootprojecten op te zetten of structurele barrières weg te nemen die innovatie en groei belemmeren, alsook de nodige investeringen te faciliteren. Betrachting is voornamelijk om via doelgerichte publieke investeringen of regelgevende ingrepen, bv. in 5G infrastructuurontwikkeling, de productiviteitsgroei te stimuleren, met als startpunt het wegwerken van productiviteitsbottlenecks (waarbij digitalisering, mobiliteit en opleiding prominent figureren).

### *Decentralisatie van overheidsdiensten en nieuwe mobiliteit*

De overheid moet in zijn eigen werking een meer prominente voorbeeldrol spelen. De crisis heeft aangetoond dat thuiswerken of afstandswerken veel haalbaarder is dan we op voorhand hadden gedacht. Veel bedrijven hebben snel de omslag kunnen maken en dat geldt ook voor de Vlaamse overheid. Met een **combinatie van thuiswerk en werken in gedecentraliseerde kantoren** kunnen we de positieve impact op de levenskwaliteit en minder woon-werkverkeer bestendigen. De concentratie van overheidsdiensten in Brussel kan vervangen worden door flexibele kantoren doorheen Vlaanderen die gedeeld worden door verschillende overheidsdiensten.

De decentralisering kan ervoor zorgen dat werken met de fiets de norm wordt. Dit wordt gefaciliteerd door veilige fietsenstallingen, douches, een fietsvriendelijke omgeving, fietsherstelling, enz. Thuiswerk kan structureel ingepast worden in het personeelsbeleid van de Vlaamse overheid.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 7:

## ZET IN OP DIGITALE ECONOMIE - Digitaal Vlaanderen

### Context

Digitalisering draagt een **enorm groeipotentieel**. Door een globaal waargenomen krimpende beroepsbevolking en dalende productiviteitsgroei wordt productiviteit de belangrijkste motor van groei. In België is het aandeel 20-64-jarigen op de volledige bevolking gedaald van 60% naar 58% in het laatste decennium en is de productiviteitsgroei significant afgenomen in de laatste 50 jaar: van een jaarlijkse stijging van meer dan 4% in de jaren '70 en 2% in de jaren '80 en '90 naar meer dan 1% in het eerste decennium na de eeuwwisseling en 0.5% sinds 2010. Om terug aansluiting te vinden bij het koppeloton, moeten we sterk inzetten op digitale technologie. Het is immers een sterke drijfveer van productiviteitsgroei en kan 60% van het totaal tegen 2030 inhouden.

**COVID-19 blijkt een katalysator** voor de digitale maatschappij in België. We zien dat de digitale handel is toegenomen, het geloof in het belang van webshops en onlineverkoop zal verder toenemen. Ook de werkomgeving is op vele plaatsen in sneltempo gedigitaliseerd. De doorbraak van telewerken, als volwaardig alternatief, lijkt te zijn ingezet. Daarnaast is innovatie aangewakkerd, heel wat ondernemers dienen hun businessmodel te herzien. COVID-19 onthult daarom verder de maatschappelijke impact van een digitale samenleving: meer flexibiliteit, productiviteitswinst en verlichte druk op mobiliteit. Dit momentum moet worden aangegrepen om de visie voor een digitale samenleving uit te rollen.

De digitale economie is een **transversaal thema** dat voor haar succes afhankelijk is van onderwijs, talent, kennis, ondernemerschap, arbeidsmarkt, infrastructuur en duurzaamheid om te kunnen slagen. Een overkoepelende en coherente aanpak op elk van deze raakvlakken is noodzakelijk om progressie te maken naar een digitale economie toe.

### Digitaal Vlaanderen

Het antwoord op deze uitdagingen is *“Digitaal Vlaanderen”* en mobiliseert alle actoren rond 5 thema's om de Digitale Samenleving te realiseren. De visie voor Vlaanderen als digitale samenleving vatten we samen in Digitaal Vlaanderen, gebouwd op **vijf pijlers**: de Digitale Economie, de Digitale Overheid, de Digitale Industrie, Digitaal Talent en Digitale Infrastructuur. Deze domeinen zijn onderling afhankelijk en versterken elkaar, en we streven ernaar alle actoren rond deze visie te mobiliseren.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 7

#### Digitale economie

In de ons omringende landen staat de digitale economie hoog op de agenda en wordt werk gemaakt van een **integrale aanpak**. De COVID-19 crisis zorgt daar bovenop voor een versnelling en extra investeringen in digitalisering als onderdeel van de doorbraakmaatregelen. Het is duidelijk dat de vlucht vooruit op digitalisering als route wordt gezien om de crisis het hoofd te bieden. Hierbij gaat het voornamelijk om maatregelen die bedoeld zijn om op middellange en lange termijn het competitief voordeel te versterken en economische groei te stimuleren. Wil Vlaanderen niet achterop blijven, dan moeten we ook een versnelling hoger gaan in het uitvoeren van een beleidsplan Digitale Economie. Het voorbeeld van Estland toont dat ook een kleine regio toonaangevend kan zijn als een moonshot target wordt gesteld, de krachten gebundeld worden en een coherente agenda wordt uitgewerkt.

Concreet dient een beleidsplan Digitale Economie richting te geven aan de opschaling van **digitale kanalen** (bv. e-commerce) en **businessmodellen** (bv. mobility as a service). Ook de verdere **digitalisering van het werk** (bv. telewerk) en een **herziening van de regelgeving** (bv. tewerkstelling in deeleconomie) zijn hierbij cruciaal. Vlaanderen heeft een achterstand op deze domeinen en kan de versnelling die door de COVID-crisis is ingezet, vasthouden en voortzetten. Digital-proof-regelgeving wordt een cruciaal element om ervoor te zorgen dat de digitale maatschappij zich op een inclusieve en rechtvaardige wijze ontwikkelt. Concreet betekent dit dat een digitale maatschappij enkel succesvol is als de digitalisering voor **iedereen toegankelijk** is. Deze inclusieve benadering dient steeds in evenwicht te worden gebracht met de ambitie die we nodig hebben om toonaangevend te zijn op bepaalde domeinen en om ruimte te bieden aan initiatieven die erop gericht zijn om nieuwe doorbraken te realiseren die internationaal mee aan de top staan, zowel op gebied van ondernemerschap als kennisontwikkeling. De digitale economie dient beide elementen – inclusie en toonaangevend – steeds te incorporeren.

#### Digitale overheid

Digitale Overheid als tweede pijler beoogt een step-up in digitalisering van publieke diensten. Allereerst ambiëren we dat de overheid hier een rolmodel is (“Lead by example”), en de digitalisering van interacties tussen overheden en burgers/bedrijven significant versnelt (i.e. een opschaling van het huidige Vlaanderen Radicaal 2.0 initiatief). Een tweede luik van de Digitale Overheid kijkt naar de ontwikkeling van **“smart city” platformen**<sup>9</sup>, die zich toespitsen op belangrijke maatschappelijke domeinen, incl. slimme mobiliteit en slimme energie.

#### Digitale industrie

De **digitale industrie** is een derde belangrijke pijler in het bekomen van een digitale samenleving. De digitale industrie richt zich op Industrie 4.0 (“I40”) en de versterking van digitale ecosystemen. We ambiëren de opzet van een **grootschalig en internationaal I40 programma**. Met het I40 programma willen we eerst en vooral de focus brengen op de uitrol van een digitale transformatie met betrekking tot organisatie, talent, structuur, cultuur enz. (met ondersteuning voor KMO’s).

<sup>9</sup> Er valt heel hiervoor wat inspiratie te halen uit buitenlandse initiatieven zoals Amsterdam Smart City, het Outdoor Living Lab in Denemarken en Smart City Sweden. Vlaanderen moet deze goede voorbeelden omarmen en de geleerde lessen mee nemen in de ontwikkeling van eigen platformen inzake “smart cities” en de verdere digitalisering van de eigen dienstverlening

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 7

Daarnaast is het implementeren van I40 technologieën (bv. AI/big data analytics, A/VR, 3D printing, robotics, IoT, digital twins) cruciaal om de volgende stap te zetten. Een laatste essentieel element, is de stimulatie van een cultuur gericht op **data-uitwisseling**. Ook hiervoor kunnen we ons laten inspireren door buitenlandse succesverhalen. Duitsland, bijvoorbeeld heeft traditioneel een zeer sterke maakindustrie en heeft een I40 programma op wereldtopniveau uitgebouwd, Platform Industrie 4.0, met een belangrijke focus op kmo's. Deze inzet op Industry 4.0 dienen we te koppelen aan het inzetten op **de digitale speerpunten economie** die verder bouwt op de bestaande speerpuntclusters: chemie, materiaalindustrie, energie, logistiek, agrovoeding en de blauwe cluster.

De transformatie van de maakindustrie richting industry 4.0 is in grote mate afhankelijk van het succesvol en complementair inzetten van menselijke en digitale competenties in bedrijfsprocessen en innovatieve businessmodellen.

### Digitaal talent

Deze vaststelling sluit naadloos aan bij de vierde pijler, digitaal talent als essentiële voorwaarde om te komen tot een digitale samenleving. Inzetten op digitaal talent heeft een tweeledig doel: eerst en vooral zorgen voor een versnelling van de **digitale transitie in het onderwijs** (aanpak en curriculum) en daarnaast **het radicaal omscholen van de werknemers**.

#### 1. Het leerplichtonderwijs als belangrijke partner voor het klaarstomen van digitaal talent

De versnelde digitalisering van het onderwijs is een hefboom die de toegang tot educatie verbreedt en de technologie heeft het potentieel om de kwaliteit van het onderwijs te verbeteren (bv. gepersonaliseerd leren). Het onderwijs dient op verschillende vlakken een versnelling hoger te schakelen. In de eerste plaats naar de individuele leerlingen, digitaal onderwijs moet zo vroeg mogelijk beginnen. **Geen enkel kind mag de school verlaten zonder digitale vaardigheden**. Op langere termijn bieden de eerste digitale stappen perspectieven om te gaan werken aan hogere digitale vaardigheden (zoals coding en bredere STHEM-competenties).

Ook voor de scholen en de individuele leerkrachten is er nood aan een visie rond digitalisering en competentie-ontwikkeling. Het huidig en toekomstig onderwijzend personeel dient meegenomen te worden in een **digitaal bad van nieuwe competenties, dit zowel in het digitaliseringsluik als de bredere "21st century skills"**, ruimere cognitieve en sociale vaardigheden die noodzakelijk zijn om in een digitale economie mee te kunnen. Concreet gaat dit onder meer over de **integratie van programmeerlessen** en een verhoogd aandeel van lesgeven via computer. Digitalisering biedt meer mogelijkheden tot gepersonaliseerd leren wat tempo, inhoud en timing betreft. Dit vraagt van leerlingen competenties op het vlak van zelfregulering die ook later in een digitale werkcontext essentieel zullen zijn. Een **inclusieve aanpak** betekent dat in het onderwijs ook expliciet aandacht gegeven wordt aan deze meta-competentie.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 7

**Digitale vaardigheden zijn intussen opgenomen in de eindtermen.** Om de realisatie ervan te ondersteunen raden we aan om te kijken naar innovatieve manieren om leerkrachten vanuit de praktijk in te schakelen. Het voorbeeld van “hybride docenten” uit Nederland en het proefproject “duaal lesgeven” dat in september start met werknemers uit de chemie- en farmasector dienen daarbij opgevolgd te worden met het oog op verdere uitbreiding<sup>10</sup>.

Het is aanbevolen toe te leiden naar **groeibedrijven/ start ups en ‘weg te leiden’ van krimpsectoren/-bedrijven** (mogelijkheden interorganisationele transitie bekijken op regionaal niveau).

#### 2. Het toekomstbestendig maken van werknemers is een gedeelde verantwoordelijkheid

Het toekomstbestendig maken van werknemers **vereist een dialoog en nauwe samenwerking tussen werknemer, leidinggevende en HR.** Inzetten op de digitale **omscholing van werknemers** is essentieel om competenties te laten mee evolueren. Daarbij is het nodig om ruimer in te zetten dan enkel op digitale competenties – ook bij werkenden zijn de “21st century skills” zoals omgaan met veranderingen, flexibele ingesteldheid en het oplossen van complexe problemen, van belang om wendbaar en inzetbaar te blijven in de huidige of toekomstige jobs. Een inclusieve digitale economie houdt dus ook in dat zowel bedrijven als de overheid investeren in de inzetbaarheid van werknemers door permanente vorming. Net zoals bij de vorming van leerkrachten, zullen immers digitale, sociale en cognitieve vaardigheden nog belangrijker worden dan vandaag.

**De link met levenslang leren is groot,** het is cruciaal dat de focus ligt op fundamentele, nieuwe vaardigheden. Een concrete aanpak kan erin bestaan om de middelen voor het **bestaande leerchequesysteem uit te breiden** met een **focus op digitale competenties**, en die ook inzetbaar te maken voor kortere en digitale opleidingen (zonder de vereiste loopbaanbegeleiding-stap). Andere mogelijke voorbeelden zijn de competentiecheck als onderdeel van arbeidsmarktadvies en het uitwerken van inzetbaarheidsplannen (zie verder).

Bij digitale transformaties is het van belang om dat ondernemingen **tijdig de verbinding leggen met wat dit betekent voor hun menselijk kapitaal:** een digitale transformatie kan immers maar succesvol zijn in zoverre werknemers competent en gemotiveerd zijn om deze transformatie mee te implementeren. Al te vaak wordt deze vertaalslag te laat gemaakt waardoor de interne mismatch tussen benodigde en aanwezige competenties te groot wordt, met ontslag als gevolg. In het belang van zowel de onderneming als de werknemers is daarom tijdig inzetten op up- en reskilling essentieel. We bevelen daarom aan **om gerichte ondersteuning te stimuleren** onder andere door een nauwere verbinding van VLAIO-steunmaatregelen zoals de KMO-portefeuille aan het adviesverlening en opleiding gericht op het toekomstbestendig maken van medewerkers richting digitale organisatie.

Consistent met het reeds uitgewerkte principe van ecosystemen, bevelen we aan om in de **creatie van ecosystemen/clusters van bedrijven** samen in te zetten op het in kaart brengen van competentienoden en opleidingen. In het Vlaamse economische landschap, met veel KMO's, is het aangeraden clusters en netwerken aan te moedigen.

<sup>10</sup> zie het te verschijnen adviesrapport relance Vlaamse arbeidsmarkt

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 7

#### 3. Een andere arbeidsorganisatie

Naast inzetten op onderwijs en de digitale omscholing van werknemers vraagt de digitale economie ook om een **andere arbeidsorganisatie**, onder andere gekenmerkt door **kortere beslissingslijnen**, **empowerment van werknemers en leidinggevenden**, een **versterkte autonomie** en **virtueel teamwerk**. Digitalisering maakt andere manieren van werken, zoals afstandswerken, mogelijk. Belangrijke randvoorwaarde om dit te realiseren is niet enkel een wijziging van de vaardigheden (bijvoorbeeld: virtueel teamwerk) maar ook meer specifiek een **wijziging in cultuur en attitude** in bedrijven. Verschuiven naar telewerken **vraagt een ander leiderschap** en vereist een voldoende mate van **digitale maturiteit aan de top van de organisatie**. Om deze veranderingen te stimuleren kan onderzocht worden of het specifiek inzetten van bv. de KMO-portefeuille, maar ook ESF-middelen, kunnen gericht worden op dergelijke ondersteuning.

#### Digitale diensten & infrastructuur

Tot slot kan een digitale economie maar gebouwd worden op digitale diensten en infrastructuur. Een **kerntaak van de overheid** is ervoor zorgen dat **deze digitale infrastructuur aanwezig is**, mee evolueert met technologische ontwikkelingen en internationaal de benchmark doorstaat. De overheid heeft hierbij ook de kans om data-infrastructuur ter beschikking te stellen, die nieuwe AI-toepassingen met publiek nut mogelijk maakt in domeinen zoals gezondheid, mobiliteit en duurzaamheid. Het zijn ook dergelijke toepassingen die een duurzame transitie mogelijk maken door een **digitale transitie**.

Slotsom is dat Digitaal Vlaanderen een aantal **doorbraken vereist binnen de 5 opgesomde pijlers**. Onder Digitale economie stellen we voor dat private technologie-investeringen worden ondersteund, toegang tot kapitaal en middelen voor start-ups wordt voorzien, en vraag-gestuurde O&O wordt gestimuleerd. Van een 'Digitale overheid' verwacht een digitale samenleving een "lead by example" rol, een faciliterend klimaat voor digitale infrastructuur, toegang tot technologie en professionalisering van de publieke IT-investeringsprocessen. Een Digitale industrie 4.0 ("I40") die gericht is op het **versterken van digitale ecosystemen** via een grootschalig en internationaal I40 programma dat gericht is op de verdere toepassing van I40 technologieën. Onder 'Digital talent, is een op digitalisering afgestemde arbeidsregulatie, onderwijs en een levenslange bij- en omscholing vereist. Tot slot heeft Digitaal Vlaanderen onder 'Open Vlaanderen' nood aan een grote afzetmarkt, internationale samenwerking en buitenlands kapitaal.



## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 8:

## KIES VOOR EEN DUURZAME ECONOMIE – Duurzaam Vlaanderen

### Ambities Duurzaam Vlaanderen

Investerings in slimme duurzaamheid bieden **economische opportuniteiten en vormen de basis voor een gezonde groei en ruggengraat voor de economie van morgen**. Deze visie vatten we samen in Duurzaam Vlaanderen, een holistische aanpak die duurzame economie en infrastructuur samenbrengt. Het doel van Duurzaam Vlaanderen is om Vlaanderen naar de top te brengen inzake decarbonisering, ondersteund door fors verhoogde klimaatambities. Het gaat over de realisatie van een toekomstgerichte en innovatieve economie, op mensenmaat, die ook aandacht heeft voor de volgende generaties. Duurzaam Vlaanderen omvat zes ambities.

#### 1. Verhogen Vlaamse klimaatambities en versneld inzetten op decarbonisering

Vandaag scoort België laag op de Climate Change Performance Index (19de van de EU-27<sup>11</sup>). Vlaanderen heeft al aangegeven dat het de Europese klimaatdoelen tegen 2020 wellicht niet zal halen. We leggen vandaag met onze toenemende 'klimaatschuld' een hypotheek op de mogelijkheden van de toekomstige generaties.

De Vlaamse klimaatstrategie streeft ernaar om de **globale temperatuurstijging te beperken** tot ver onder 2°C ten opzichte van het pre-industriële niveau, zoals voorzien in het klimaatakkoord van Parijs. Wil Vlaanderen deze ambitieuze doelstelling halen, dan moeten we dringend de **krachten bundelen**, bijkomende middelen mobiliseren en een rol als innovatieve voortrekker opnemen. Met een doorgedreven **systeemverandering** dienen we de uitstoot van broeikasgassen versneld terug te dringen en in te spelen op economische opportuniteiten die hieruit voortkomen.

De Vlaamse industriële bedrijven zijn state-of-the-art wat milieu en klimaat betreft. Verdere stappen richting duurzaamheid kunnen voor onze bedrijven gunstig uitpakken, waarbij ze zich kunnen opwerpen als wereldleiders. Een **level playing field** is daarvoor wel noodzakelijk. Wanneer de EU zijn Emission Trading System (ETS) verstrengt, moet dit gepaard gaan met een **Europese carbon border heffing** om zo een gelijk speelveld te creëren met de rest van de wereld. Een heffing op CO<sub>2</sub> is een efficiënte en effectieve manier om aan klimaatmitigatie te doen en stimuleert bovendien de groene economie. Vlaanderen moet ervoor zorgen dat alle emissies buiten ETS (transport, huisvesting, landgebruik, industrie, energie...) ook onderhevig zijn aan **carbon pricing**. De prijs van CO<sub>2</sub> en de energieprijzen worden als referentie gebruikt voor het steunniveau aan de bedrijven.

Vlaanderen moet innoveren en zich verankeren in de sectoren waarin het sterk staat. Hiervoor moeten de **wisselwerkingen tussen de sectoren (energie, bouw, voeding, staal)** gemaximaliseerd worden. Er dient een strategie ontwikkeld te worden voor het exporteren van technologische oplossingen die bijdragen aan het aanpakken van de klimaatuitdaging in overleg met de betrokken sectoren en FIT. De export van deze Vlaamse vergroeningstechnologie en -economie heeft een positieve return op onze economie én op de globale uitstoot.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 8

Vlaanderen moet een sterke rol opnemen in de **Europese en internationale consortia** voor onderzoek en innovatie naar waterstoftechnologie en dit in nauwe samenwerking met regionale partners en netwerken (speerpuntclusters Catalisti, Flux50, de Blauwe Cluster en Waterstofnet). Vlaanderen ondersteunt zelf tevens de uitbouw van **CCS-netwerken en CCU-installaties** (Carbon Capture & Storage en Carbon Capture & Usage), maximaal ondersteund door Europese middelen.

#### 2. Investeren in innovatie inzake duurzame technologie en businessmodellen

Er is een opportuniteit voor Vlaanderen om volop in te zetten op de **ontwikkeling van technologie en businessmodellen** die duurzame oplossingen genereren. Vlaanderen zet met de moonshot 'Vlaamse industrie koolstofcirculair en CO2 arm tegen 2050' in op innovatief onderzoek omtrent duurzame technologieën. Naast de moonshot en het clusterbeleid zet Vlaanderen in op instrumenten inzake innovatiesteun om innovatieve oplossingen voor bedrijven op het **vlak van energie en klimaat in alle maatschappelijke sectoren** te ondersteunen. Het is echter door het samenbrengen van de expertise van onderzoekspartners en bedrijfspartners dat innovatief energieonderzoek in Vlaanderen kan verankerd worden en vertaald naar economische ontwikkeling.

#### 3. Koppelen speerpuntbeleid aan brede verduurzaming binnen het bedrijfsleven

Het Vlaamse clusterbeleid dient gekoppeld te worden aan een **brede verduurzaming doorheen het bedrijfsleven**. De optimalisering van steuninstrumenten moet tegemoetkomen aan maatschappelijke thema's (zoals CO2-reductie, waterverbruik, circulaire economie en energiegebruik) en de ondernemingen in hun investeringsbeleid hierin stimuleren. De implementatie van zowel slimme ecologie-investeringen als de slimme integratie van technologieën met een ecologievoordeel, moet aangemoedigd worden. Naast de reguliere instrumenten op het vlak van ecologiesteun dient Vlaanderen het operationeel programma EFRO 2021-2027 maximaal in te zetten voor de realisatie van een groener, koolstofarm Vlaanderen. De investeringspremie voor energiebesparende maatregelen van de netbeheerders en de Ecologiepremie Plus moeten verder worden geoptimaliseerd.

#### 4. Verder integreren van duurzaamheid in personeelsbeleid en talentontwikkeling

Bij duurzaam ondernemen wordt gestreefd naar **waardcreatie op economisch, ecologisch en sociaal vlak, in open dialoog met stakeholders**. In 2019 stond België op een matige 11e plaats binnen de EU SDG Index<sup>12</sup>. Nochtans kan duurzaam ondernemen bedrijven tal van voordelen bieden inzake risicobeheersing, kostenbesparing, klantenrelaties, personeelsbeleid, flexibiliteit en innovatie. Denk daarbij aan een **verschuiving in benefits weg van bedrijfswagens door meer in te zetten op openbaar vervoer, de fiets, maar ook tele-/thuiswerken**. Het eerder aangehaalde inzetten op sociale innovatie (zie aanbeveling rond inclusie) valt ook onder duurzame bedrijfsvoering. Ook investeren in de lange termijn inzetbaarheid van medewerkers is een vorm van duurzaam personeelsbeleid.

<sup>12</sup> <https://eu-dashboards.sdgindex.org/countries/belgium>

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 8

De Duurzame Ontwikkelingsdoelstellingen (Sustainable Development Goals, SDG's) geven richting aan de invulling van **duurzame bedrijfsvoering** en ESF-middelen kunnen worden ingezet om organisaties te ondersteunen om deze in hun HR-beleid op te nemen.

Meer algemeen kan binnen het domein van de sociale economie meer worden ingezet op de verbinding met duurzaamheid via **eco-sociale innovaties** (sociale innovaties met een sterke ecologische oriëntatie).

Tenslotte vraagt het inzetten op een duurzame economie ook om de ontwikkeling van **duurzaamheidscompetenties**. Deze zijn niet enkel technisch van aard, maar omvatten ook aspecten zoals systeemdenken, lange-termijn denken, complexe problemen kunnen oplossen, en stakeholder management. Innovaties in onderwijs, door bijvoorbeeld in te zetten op duurzaamheidsprojecten, zijn nodig om deze competenties bij toekomstige generaties reeds van in de schoolloopbaan te ontwikkelen.

Net als bij het vorige speerpunt, is ook hier het advies om op het niveau van ecosystemen of bedrijfsclusters in **kaart te brengen welke competenties nodig zijn** om naar een duurzame economie te evolueren als basis voor een competentiecheck en inzetbaarheidsplan in ondernemingen.

## 5. Versterken van duurzame mobiliteit

**Vlaanderen** moet een **fietsland zijn tegen 2030**, naar het voorbeeld van Nederland. Hierbij zijn alle Vlaamse steden en de hoofdstad met elkaar verbonden door middel van fietssnelwegen, maximaal overdekt met zonnepanelen voor de productie van hernieuwbare energie. Er is een **radicale modal shift** nodig waarbij het gebruik van duurzame vervoersoplossingen de referentie wordt, **ondersteund door slimme digitale oplossingen**. Om deze shift te realiseren worden de middelen voor de **investeringen in openbaar vervoer geheroriënteerd naar fiets- en wandelinfrastructuur**. Het openbaar vervoer moet verder inzetten op het kern- en aanvullend net. Andere gebieden kunnen worden ontsloten door marktspelers (bv. de organisatie van deelauto's, deelfietsen, Mobility as a Service). Het is hierbij de bedoeling dat het openbaar vervoer mensen uit de auto haalt, niet zozeer van de fiets of het voetpad. Er wordt bij de ondersteuning van de mobiliteitsoplossingen gefocust op gerichte **oplossingen op maat van de minder mobiele reiziger**.

De grote infrastructuurwerken die worden ontplooid rond de Antwerpse en Brusselse ring vergroten de roep naar een **modal shift**. Om deze shift mogelijk te maken rond het vrachtvervoer, dient er geïnvesteerd worden in faciliteiten die bedrijven prikkelt om de stap te zetten van vrachtwagen naar binnenschip of trein.

Om te voldoen aan de Europese doelstellingen omtrent vermindering van de CO<sub>2</sub>-uitstoot van de scheepvaart (40% tegen 2030 ten opzichte van 1990), kan **het gebruik van niet-fossiele brandstofbronnen** zoals waterstof, batterijen en biobrandstof worden beschouwd als de meest haalbare en duurzame brandstofoptie. Desalniettemin richt de EU-regelgeving zich op dit ogenblik vooral op de investering van tankpunten voor LNG in zeehavens. Voor de Vlaamse havens kunnen deze verschuivingen opportuniteiten bieden om zich te positioneren.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 8

Er zijn op dit ogenblik **cruciale investeringen nodig in de Vlaamse basisinfrastructuur**. Hier ligt een opportuniteit om deze meteen vanuit een duurzame hoek te benaderen, door bijvoorbeeld rekening te houden met de mogelijkheden inzake duurzame energie en mobiliteit. De grootste uitdaging is het vinden van de benodigde financiering. Hiervoor kan de Vlaamse overheid bijvoorbeeld beroep doen op alternatieve financieringsbronnen zoals Publiek Private Samenwerkingen (PPS), Special Purpose Vehicles (SPV's) alsook Green en Sustainable Bonds.

### 6. Promoten van duurzaam materialenbeheer

Er zijn bijkomende inspanningen nodig om **circulaire economie bij starters en Kmo's te promoten**. De doelstelling van Vlaanderen Circulair is om van Vlaanderen een van de koplopers in circulaire economie te maken. **OVAM speelt daarin een cruciale en centrale rol**. De circulaire economie biedt bedrijven heel wat opportuniteiten, waaronder: een verhoogde operationele efficiëntie vanwege lagere materiaal- en productiekosten, een reductie van energieverbruik en CO<sub>2</sub>-uitstoot. Een kleinere afhankelijkheid van inputs, anticiperend op prijsfluctuaties en beperkte beschikbaarheden op de markten, een drive voor verdere innovatie en de ontwikkeling van bijkomende kennis en competenties, het aangaan van nieuwe partnerschappen voor uitwisseling van grondstoffen en energie en het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 9:

## HERDENK ONZE ZORGECONOMIE - Zorgzaam Vlaanderen

Gezondheid en welzijn stellen eveneens een basis voor gezonde groei: een verbetering van het gezondheidssysteem leidt niet alleen tot economische groei (bv. 3-6 miljard EUR hervormingspotentieel geïdentificeerd), maar ook gezonde groei (bv. toegankelijke, gecoördineerde zorg voor iedereen). De verbetering wordt verzekerd door innovaties die opgesplitst kunnen worden in enerzijds “innovaties in de zorg”, en anderzijds “innovaties van de zorg”.

### Innovaties in de zorg

Met innovaties in de zorg doelen we op de **ontwikkeling van een ondernemerscultuur op maat van de zorgsector**. Deze innovatie is een centrale actielijn, zodat maatschappelijke uitdagingen (waar zinvol) kunnen worden omgevormd tot economische opportuniteiten met voldoende oog voor het sociale kader. Via transversale samenwerking tussen zorg en industrie, en ingebed in een duurzame toekomststrategie, faciliteert Zorgzaam Vlaanderen de ontwikkeling van samenwerkings- en verdienmodellen waarbij de finaliteit van de innovatie-inspanningen ligt in het creëren van economische en maatschappelijke meerwaarde. Hiertoe benadrukken we dat de werking en de governance van Zorgzaam Vlaanderen dient te worden geactualiseerd en er meer nadruk dient te worden gelegd op de opportuniteiten in de verbetering van de zorg en haar ecosysteem.

In samenspraak met het beleidsdomein Welzijn ontstaat een bundeling van een budgettaire inbreng van de beleidsdomeinen EWI en WVG voor innovatie in de zorg om een **actieplan Zorgzaam Vlaanderen** uit te voeren. Nieuwe samenwerkingsmodellen tussen zorg en industrie dienen te worden opgestart met een duidelijke agenda voor innovaties in bijvoorbeeld een veilige en accurate elektronische gegevensdeling, de toepassing van big data, artificiële intelligentie, innovatieve behandelingen. Doelgerichte publieke investeringen (of door de context te creëren voor private investeringen door juiste regelgeving, bv. in 5G infrastructuur-ontwikkeling) kunnen private investeringen stimuleren, met als startpunt het wegwerken van productiviteitsbottlenecks, waarbij digitalisering, mobiliteit en opleiding prominent figureren. Zo kunnen voor de speerpunten generieke maatregelen gemobiliseerd worden via bijvoorbeeld VLAIO.

Er wordt een **sterke gezondheidseconomie geambieerd, i.e. met O&O én een gezondheidsindustrie op wereldtopniveau**, waarbij we investeren in een aantal “cutting edge” domeinen: Digitalisering, Genomics, Farma en de European Anti-Infectious Unit. Het is cruciaal dat we hierbij kennisvalorisatie centraal stellen, waarbij we een leidende regio blijven op vlak van innovatie, maar daarnaast ook in productontwikkeling en export.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 9

#### Innovaties van de zorg: “Zorgzaam Vlaanderen”: maak Vlaanderen zorgzaam zoals topregio’s dat doen

Vlaanderen kent een sterk en toegankelijk gezondheidssysteem, maar toont ongelijkheden tussen laag en hoogopgeleiden, en opportuniteiten om preventie te versterken. COVID-19 heeft een extra druk gezet op de gezondheidszorg. Hierbij is het belang duidelijk geworden van een sterk beleid dat wendbaar, geïntegreerd en efficiënt is, en van een robuuste, **lokale gezondheidseconomie**, van welzijn en preventie, van een op meerwaarde gebaseerde financiering en van kwaliteitsvol en tevreden personeel. De crisis heeft ook een aantal positieve evoluties versterkt: de implementatie van de geïntegreerde zorgketen, de adoptie van thuismonitoring door technologie en een toenemende patiëntparticipatie, die verder dienen te worden aangemoedigd door innovaties van de zorg en haar ecosysteem. Aandacht is hierbij vereist voor welzijn, kwetsbaarheid, en vereenzaming in de maatschappij.

Daartoe ambiëren we een **gezond Vlaanderen** te zijn, voorloper in welzijn, gezondheidszorg en gezondheidseconomie. Allereerst ijveren we voor een **innovatieve, kwalitatieve en individuele zorg die betaalbaar is**. We kunnen de nood aan zorgverlening terugdringen door het verder in te zetten op een brede gezinszorg, door te investeren in preventie, het versterken van gezondheidsvaardigheden van burgers (i.e. versterken van zelfmanagement capaciteiten), data-gestuurde zelfzorg (door bijvoorbeeld eHealth toepassingen), en proactiviteit of vroege opsporing. Verdere zorg wordt slim en efficiënt gekanaliseerd via een versterkte eerstelijns zorg, die kan worden geïmplementeerd vanuit een geïntegreerd buurtzorg denken zoals uitgedragen door VIVEL en de Academie Voor De Eerste Lijn. Voor de complexere zorg realiseren we hoge productiviteits- en efficiëntiewinsten door de realisatie van geografisch geselecteerde van gespecialiseerde centra met een nauwe samenwerking met de eerste lijn.

Zes factoren zijn cruciaal om van Gezond Vlaanderen een succes te maken.

1. Het geheel wordt geleid door één coherente **visie**.
2. Stimuleren van nieuwe **samenwerkingsmodellen**, zoals bijvoorbeeld een partnerschap voor volledig geïntegreerde zorg.
3. Geïntegreerd beleid dat een consistent samenwerkingsmodel nastreeft met uitgetekende **homogene pakketten en intersectorale focus**.
4. **Excellent, tevreden personeel** door in te zetten op talentontwikkeling (dat gepaard gaat met wegwerken van diplomadremfels), continue educatie, kwaliteit van leven, autonomie, flexibiliteit, en aantrekkelijker maken van het beroep van verpleegkundige/ zorgkundige.
5. **Strategische incentives** waarmee we verandering in integratie, consolidatie, preventie en patiëntparticipatie sturen.
6. Investeringen in sterke onderzoeksdomeinen om een **gezondheidseconomie op wereldtopniveau** uit te bouwen (zo kunnen generieke maatregelen worden gemobiliseerd via VDAB en opleidingsactoren (wat opleiding betreft die de betreffende transformaties moeten ondersteunen). Ontwikkel en koester op deze manier infrastructuur en talentbasis.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 9

De zorgsector kijkt de komende jaren aan tegen een grote uitstroom van personeel waardoor de druk op werknemers in de sector mogelijks nog verhoogt bij onvoldoende nieuwe instroom. De voorbije maanden hebben we echter gezien hoe er vanuit inzetten op **flexibele matching, oplossingen** ontstaan om mogelijke tekorten op te vangen (denk bijvoorbeeld aan de uitwisseling van personeel tussen ziekenhuis- en zorginstellingen). In Zweden werd in dit kader een interessant initiatief genomen door de luchtvaartmaatschappij SAS die een deel van haar (tijdelijk werkloze) cabinepersoneel liet omscholen tot zorgondersteuners. Dit gebeurde in een ecosysteem waarbij SAS, opleidingsverstrekkers en zorginstellingen waren betrokken en waarbij nog andere bedrijven zich hebben aangesloten die eveneens hun tijdelijk werkloze werknemer lieten omscholen om de nood in ziekenhuizen op te vangen. Dit voorbeeld geeft aan hoe vanuit samenwerking en gericht inzetten op competenties, werk-werk transitie oplossingen kunnen bieden die ook opportuun zijn om meer structurele tekorten op te vangen. We bevelen dan ook aan om deze initiatieven te monitoren op hun aanpak, effectiviteit en relevantie om ook in Vlaanderen meer op in te zetten. Hiertoe is samenwerking binnen een ecosysteem van vertegenwoordigers uit de zorgsector, VDAB, opleidingsverstrekkers en onderwijs nodig.



## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 10:

## DYNAMISEER ONZE ARBEIDSMARKT

“Vlaanderen werkt”: Vlaanderen is een aantrekkelijke werkplek en moet zijn status als topregio behouden en verder uitdiepen. Wie haar/zijn schouders onder de (werk)maatschappij zet, moet er ook beter van worden. Werkgevers dienen te worden gestimuleerd om in te zetten op **toekomstbestendigheid** van hun mensen als sleutel tot een toekomstbestendige organisatie.

De Vlaamse Regering streeft er naar de werkzaamheidsgraad onder de burgers op beroepsactieve leeftijd verder op te trekken naar 80%. Voor het realiseren van de ambitie van 120.000 extra personen aan het werk, dient evenwel ook rekening gehouden te worden met **de dynamieken van het post-COVID-19-tijdperk** en een nog steeds **verwachte toenemende krapte op de Vlaamse arbeidsmarkt**. Met een werkloosheidsgraad van 3,5% vòòr de pandemie behoort Vlaanderen tot de Europese top, enkel voorafgegaan door Tsjechië en op gelijke hoogte met Duitsland. Daarentegen kent Vlaanderen een hoge fractie inactieven, i.e. burgers die niet werken én geen werk zoeken.

Van degenen die niet werken in Vlaanderen, was voor de COVID-19-crisis slechts 1 op 10 werkzoekend. 9 op 10 was inactief. Dit betekent dat, terwijl Vlaanderen zijn gelijke (quasi) niet kende wat betreft de lage fractie werkzoekenden, de fractie inactieven in internationaal perspectief al eerder hoog was. Dat is niet toevallig: het Vlaamse (en Belgische) arbeidsmarktbeleid focuste zich de afgelopen decennia grotendeels op de activering van werkzoekenden eerder dan op het activeren (en verleiden) van inactieven naar de arbeidsmarkt. Het gevolg is dat zelfs wanneer alle werkzoekenden naar een baan zouden kunnen geleid worden (wat enkel theoretisch mogelijk is, gegeven dat er altijd werkzoekenden “tussen twee banen” zullen zijn) dit nooit zal volstaan om de 80% werkzaamheidsgraad in het vizier te brengen. Wanneer we Vlaanderen richting een werkzaamheidsgraad van 80% willen brengen, zal dat dus een **dubbele beleidsfocus, op werkzoekenden én inactieven**, moeten impliceren.

Enerzijds zal een doorbraak moeten gerealiseerd worden in het **aanboren van de latente arbeidsreserve** aan inactieven. Aldus is de kans niet onbestaande dat de inactiviteit niet afneemt maar toeneemt en de 80% werkzaamheidsgraad verderaf raakt in plaats van dichterbij komt. De COVID-19-crisis kan immers een opwaartse druk uitoefenen op de inactiviteit wanneer bijkomende werkloosheid zou leiden tot bijkomende ontmoedigde werklozen (en dus bijkomende inactieven). Het is daarom cruciaal dat de beleidsmaatregelen in het Vlaams regeerakkoord die werken meer moeten doen lonen, onverkort maar doordacht worden uitgevoerd. Dit betekent sociale voordelen inkomensafhankelijk maken in plaats van statuutafhankelijk, investeren in flexibeler kinderopvang en het implementeren van een doordachte jobbonus. Dit alles dient ook een ander doel: een meer inclusieve en diversiteitsvriendelijke arbeidsmarkt.

Anderzijds zal een **meer vraaggericht beleid** ervoor moeten zorgen dat de fractie werkzoekenden door de Covid-19-crisis niet sterk toeneemt. Dit werken we onder andere uit in onze fundamenteën rond productiviteitsoffensief en innovatie. Cruciaal is daarnaast dat we ervoor zorgen dat wie op een bepaald moment op zoek moet naar werk wendbaarder is dan nu het geval is.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 10

#### Objectieven

Onderstaande objectieven geven de ambitie vorm:

1. Verleid meer Vlamingen richting de arbeidsmarkt
2. Maak Vlaamse beroepsbevolking wendbaarder
3. Maak de arbeidsmarkt flexibeler
4. Implementeer evidence-based arbeidsmarktbeleid

Onderliggend daarbij is het **promoten van een duurzame arbeidsmarkt die tewerkstelling in toekomstsectoren faciliteert** – zoals we in de aanbevelingen omtrent de drie transformatie-assen hierboven reeds uitwerkten. We werken deze vier objectieven hieronder kort uit met concrete voorstellen. Voor een uitdieping van deze maatregelen verwijzen we naar het te verschijnen expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt in opdracht van minister Hilde Crevits.

Deze voorstellen moeten evenwel samen gelezen worden met drie andere objectieven die uitgewerkt worden in ons fundament omtrent inclusie en onze aanbeveling omtrent de permanent lerende samenleving:

5. Pak mismatch tussen vraag en aanbod aan via levenslang leren (“heropleiden, heropleiden, heropleiden”)
6. Betrek iedereen, ook kwetsbare groepen
7. Tewerkstelling in toekomstsectoren

#### Middelen

Elk van de objectieven wordt geconcretiseerd in onderstaande maatregelen of middelen.

#### 1. Verleid meer Vlamingen richting de arbeidsmarkt

De overheid dient werk te maken van de uitvoering van de geplande maatregelen in het Vlaamse regeerakkoord die werken lonender moeten maken. De delta tussen werken en niet-werken is onvoldoende en niet-stimulerend om de ambitie van 80% werkzaamheidsgraad kracht bij te zetten.

**Laat verder studiewerk uitvoeren om de best mogelijke jobbonus uit te rollen.** De jobbonus kan een krachtig instrument zijn om werken meer te laten lonen in Vlaanderen. Op basis van recent wetenschappelijk onderzoek wordt aangevoerd dat de jobbonus effectief een nuttige maatregel kan zijn om het arbeidsaanbod in Vlaanderen te vergroten (i.e. inactieven richting de arbeidsmarkt te verleiden). Tegenover gunstige effecten op de zogenaamde werkloosheidsval en inactiviteitsval staan evenwel ook gevaren: de promotieval kan versterkt worden (i.e. wie promotie maakt zal die minder voelen in het loon) en de maatregel zal armoede onder werkenden vermoedelijk niet terugdringen (i.e. deze zal deels inactieve vrouwen, die nu al binnen gezin met voldoende inkomen leven, stimuleren). Of experten aanhanger zijn van de jobbonus, hangt dus af van hun normatieve kader, i.e. wat ze belangrijk vinden (o.a. meer mensen aan de slag versus armoede reduceren).

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 10

Daarom is het belangrijk dat de Vlaamse Regering een beslissing maakt om al dan niet door te zetten met de jobbonus. Zolang dit niet helder is, zal een deel van de experts de maatregel blijven aanvallen in plaats van advies te formuleren omtrent modaliteiten. Eens duidelijk is dat de Vlaamse Regering doorzet met de jobbonus, lijkt het aangewezen een groep experts advies te laten uitbrengen omtrent modaliteiten van de jobbonus, binnen het (financiële) kader van de regering.

Pas ook andere maatregelen die direct inspelen op het verhogen van de koopkracht van wie werkt onverwijd toe. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het **inkomensafhankelijk maken van Vlaamse toeslagen en kortingen** die nu statuutafhankelijk zijn. Maar ook om de geplande investeringen in de **kinderopvang, die meer op maat moet worden van wie werkt**, met flexibeler uren van brengen en halen van kinderen.

## 2. Maak de Vlaamse beroepsbevolking wendbaarder

De overheid dient een overkoepelend plan te ontwikkelen met als doel de Vlaamse burgers (werkend, werkloos of inactief) wendbaar te maken, door (i) een kwantumsprong in levenslang leren, (ii) een meer activerend karakter van de tijdelijke werkloosheid, (iii) het vaker inzetten van vrijwilligerswerk als springplank naar werk, (iv) competentiechecks, (v) versterking van de IBO's en (vi) een verstandige invulling van de geplande gemeenschapsdienst. Inzake levenslang leren en tijdelijke werkloosheid wordt verwezen naar onze hoofdas omtrent de permanent lerende samenleving en inzake vrijwilligerswerk als springplank naar ons fundament omtrent inclusie. De drie andere beleidsopties worden hieronder uitwerkt.

Competentiechecks is de eerste component. **Net zoals er in ons land en onze regio allerlei medische checks worden gestimuleerd, is er nood aan een Vlaamse competentiecheck van de burger.** We bevelen aan dat de Vlaamse overheid de competenties en competentienoden van de burger en de sectoren actief benaderd worden op basis van data, en via regionale sectoroverschrijdende partnerschappen. Op kruissnelheid dienen alle burgers en sectoren in kaart gebracht te worden, maar bij de opstart dient er een focus te zijn op kwetsbare groepen en op sectoren met de grootste COVID-19-impact en getroffen zelfstandigen. Deze competentiecheck moet de individuele opleidingsnood helpen expliciteren en een actieplan aanbieden qua remediëring binnen een ruimer loopbaankader. De actie ten gevolge van de competentiechecks zal vaak bestaan uit opleidingen. Een opleidingsoffensief dat actief naar alle Vlamingen geïnitieerd wordt is een belangrijke schakel in het bereiken van resultaat. De opleidingen hebben een duidelijke loopbaanfocus, waarbij het proces ondersteund wordt via een (al dan niet digitale) 'job manager' of 'jobcoach' die richting geeft. Het aanbod is onafhankelijk van het arbeidsmarktstatuut en er is bijkomende aandacht voor de meest kwetsbare profielen. De rol van onder andere de VDAB om snel een gepast opleidingsaanbod te formuleren is belangrijk.

Complementair hieraan dienen ook ondernemingen selectief en actief te worden benaderd voor een competentiecheck die leidt tot een inzetbaarheidsplan – o.a. via KMO-portefeuille; Daarbij moeten met name prioritair de kwetsbare werkgevers worden ondersteund (zie ook deel Inclusie). In veel ondernemingen is er immers nog een sterke focus op performantie in de huidige job eerder dan toekomstige inzetbaarheid. Het **doel** van deze competentiecheck is om de **kwetsbare werkgever** verder te doen kijken dan wat vandaag nodig is om de organisatie draaiende te houden, om **toekomstgericht denken** te stimuleren en inzichtelijk te maken hoe personeel inzetbaar gehouden kan worden via opleiding of andere ontwikkelinitiatieven zoals interne mobiliteit. Dit kan gebeuren via het in kaart brengen van de competenties van werknemers enerzijds en de wijzigende competentienoden anderzijds. Op basis daarvan kan een actieplan voor inzetbaarheid via opleiding en ontwikkeling ontworpen worden.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 10

IBO is de tweede component. De overheid dient werk te maken van een **verdubbeling van het aantal IBO's in de komende twee jaar**. Een IBO-deelnemer wordt opgeleid op de werkvloer door een werkgever en krijgt, na afloop van de IBO, een arbeidscontract bij dezelfde werkgever voor de duur van de voorafgaande opleiding. Recent VIONA-onderzoek toonde aan dat dergelijke activeringsmaatregelen met een directe link naar de arbeidsmarkt, zoals IBO of andere vormen van werkplekkeren, het hoogste rendement genereren in termen van (stabiele) arbeidsintrede bij werkzoekenden. Om tot een verdubbeling van het aantal IBO's te komen, moet de overheid het inzetten ervan bij het invullen van knelpuntvacatures en extra aanwervingen eenvoudiger maken. De toeleiding naar IBO (en andere vormen van werkplekklere) wordt idealiter een speerpunt voor kandidaten met een migratieachtergrond (zie ook fundament inclusie), waarbij de zorg voor een adequate ondersteuning en opvolging ervan niet mag ontbreken.

De derde component bestaat uit **een invulling van de geplande gemeenschapsdienst waarbij langdurig werklozen inhoudelijk sturen**. Bij de uitwerking van de gemeenschapsdienst voor werklozen, is het belangrijk dat deze niet tot bijkomende stigma leiden later in het zoeken van een baan. Dit zou het geval kunnen zijn wanneer werkgevers die te horen krijgen dat een werkloze gemeenschapsdienst deed, dit extra hun aandacht naar de langdurige werkloosheid trekt en/of tot een perceptie leidt dat de conclusie van de VDAB dat voor deze werkloze het "normale" traject uitgeput was. Dit, naar analogie met eerder onderzoek dat aangaf dat de Vlaamse OndersteuningsPremie de kansen op een jobgesprek voor personen met een functiebeperking niet versterkt. In dit opzicht lijkt het cruciaal werklozen medezeggenschap te geven in de specifiek uit te voeren gemeenschapsdienst, zodat zij later bij het solliciteren de specifiek uitgevoerde dienst kunnen gebruiken om hun interesses en motivatie geloofwaardiger naar voren te brengen.

### 3. Maak de arbeidsmarkt flexibeler

Bij een groei van de toekomstbestendige sectoren zal de **nood aan flexibiliteit, up- en reskilling** enkel vergroten. Tegelijk vormt dit een kans om werknemers uit krimpsectoren en zij die in werkloosheid terechtkomen, toe te leiden naar groeisectoren. In dit kader bevelen we aan om maximaal in te zetten op werk-werk transitie om werkloosheid te vermijden.

Ten eerste betekent dit dat het **structureel gebruik van tijdelijke werkloosheid dient vermeden** te worden, door een proactief beleid voor boventallige werknemers te helpen uitwerken. De arbeidsmarkt kan flexibeler worden door in te zetten op formules voor temporele transitie naar bedrijven en sectoren met vacatures, zonder dat deze transitie een permanent karakter hoeven te hebben.

Het is van belang **voldoende flexibiliteit in de arbeidsmarkt** toe te laten om littekeneffecten van het afstuderen in een economische crisis te compenseren. Anderzijds is het niet de bedoeling om werklozen massaal te activeren richting banen onder hun opleidingsniveau (zie het te verschijnen expertenadvies relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt.).

Een belangrijke, aangeraden, **methodiek is de incubator aanpak**. Dit houdt in dat sectoren, VDAB en HR-intermediaren samen testen uitvoeren om (tijdelijk) werknemers uit te lenen (zie ook evidence-based: doe incubator projecten op kleine schaal, evalueer, pas aan, herimplementeer).

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 10

Meer structureel dient de **overheid transitie tussen functies, bedrijven, statuten, beroepen en sectoren sterker aan te moedigen**, teneinde te komen tot een transitionele arbeidsmarkt, gestuurd vanuit competentiedenken. De sector kan een faciliterende rol opnemen, maar hoeft geen intermediair te zijn. Sommige jobs zijn niet sectorgebonden. Het is dan ook relevant om een ecosysteem voor loopbaantransities tussen bedrijven uit te werken. Bovendien kennen regionaal sectoroverschrijdende partnerschappen tussen sociale partners, HR-intermediaren, VDAB en lokale actoren voordelen (met name, geënt op de lokale arbeidsmarkt).

Het **stimuleren van sociale innovatie op vlak van job- en organisatiedesign, arbeidstijd en werkplekinnovatie** is een andere wijze om de arbeidsmarkt flexibeler te maken. Er bestaat uitgebreide empirische evidentie voor de invloed van deze variabelen op onder andere performantie en arbeidsbeleving. Het is aangeraden om een structureel kader te creëren waarbinnen bedrijven nieuwe arbeidsorganisatievormen kunnen uittesten om vervolgens, na evaluatie, deze definitief te verankeren binnen de onderneming. Daarmee kunnen bedrijven de arbeidsorganisatie afstemmen naar de behoeften op het terrein, zowel naar bepaalde formaliteiten als naar bepaalde arbeidsduurkaders. Wanneer personeel en/of werknemersvertegenwoordigers op de bedrijfsvloer achter een regeling op maat staan, zou het mogelijk moeten zijn om, in het kader van veiligheidsmaatregelen, af te wijken van bepaalde regels van arbeidsduur. Op die wijze kan de werkorganisatie aangepast worden en productiviteitsherstel ondersteund worden, met aandacht voor de werkbaarheid.

#### 4. Implementeer evidence-based arbeidsmarktbeleid

Om de ambities in dit rapport te realiseren moet ons **arbeidsmarktbeleid doelmatiger**. Het meest doelmatige beleid is dat beleid waarvan je zeker bent dat het werkt, een evidence-based beleid dus. Het goed gebruik van evidentie is volgens studiewerk één van de belangrijke redenen waarom Duitsland getransformeerd is van “de zieke man van Europa” naar een trekker. We werken hier enkele ideeën uit ons fundament omtrent evidence-informed beleid uit in toepassing op de arbeidsmarkt.

Het arbeidsmarktbeleid kan niet geënt zijn op de juiste gegevens, wanneer die juiste gegevens niet permanent beschikbaar zijn. In Vlaanderen ontbreekt het ons aan state-of-the-art representatieve panels die sociaaleconomische beleidsinzichten mogelijk maken. Hierdoor werden er sinds de start van de COVID-19-pandemie hier en daar weliswaar eenmalige bevestigingen gelanceerd, maar deze zijn vaak niet representatief voor de bevolking of ondernemingen en missen zo de nodige accuraatheid en veralgemeenbaarheid, en dreigen zelfs belangrijke bevolkings- en werkgeversgroepen te missen. Het is belangrijk een **representatief en structureel uitgebouwd Vlaams sociaaleconomisch internetpanel** op te zetten, om een zicht te krijgen op zinvol (arbeids)economisch beleid. Een internetpanel bestaat uit een toevalssteekproef aan burgers die via internet regelmatig zijn mening geeft en waarvan de resultaten gebruikt worden als extra informatiebron voor beleidsvorming. Dit internetpanel laat toe belangrijke economische knelpunten in kaart te krijgen, zowel macro-economisch als micro-economisch.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 10

Een structurele versterking van de **arbeidsmarktmonitoring vanuit een interdisciplinaire aansturing is een tweede klemtoon**. Er is een concrete behoefte aan ontwikkeling, verwerking en integratie van arbeidsmarktdata, als basis voor datagerichte beleidsanalyse en -advisering. Deze structurele versterking van de data-onderbouw kan dan de basis vormen voor zowel wetenschappelijk onderzoek als krachtadig beleidsgericht onderzoek en de aanpak van beleidsuitdagingen. Cruciaal hierbij is dat ingezet wordt op een voldoende ruime kritische massa, waarbij verschillende disciplines (zoals de arbeidseconomie, de arbeidssociologie en het human resource management) en verschillende onderzoekstradities aan bod komen. Silodenken moet sterk ontmoedigd worden, onder meer door het installeren van een centrale interface die voor een structurele wisselwerking zorgt tussen beleid en al het beleidsgericht onderzoek.

Om te komen tot beleid waarvan we op voorhand zeker(der) zijn dat het effectief zal werken, dient veel sterker de kaart getrokken te worden van **Vlaamse randomised control trials** voor innovatief (arbeidsmarkt)beleid. We denken hierbij bijvoorbeeld aan het uittesten van nieuwe programma's om werklozen te begeleiden of programma's gericht op burn-outpreventie.

Een **decretaal kader voor systematische ex post beleidsevaluatie** zorgt er voor dat belangrijke arbeidsmarkthervormingen nadien geëvalueerd worden. Ondoelmatig beleid kan bijgestuurd of geschrapt worden. Deze aanpak leidt naar een efficiënte inzet van middelen en creëert budgettaire ruimte. In Vlaanderen zijn per inwoner al jaren hoge uitgaven voor actief arbeidsmarktbeleid. Uitgaven die in schril contrast staan met de blijvend lage tewerkstellingscijfers bij bepaalde groepen, zoals kortgeschoolde mensen. We geven zoveel uit als de Scandinavische landen en Nederland maar het rendement van onze uitgaven ligt veel lager. Het merendeel van de middelen binnen het kader van actief arbeidsmarktbeleid (ruim begrepen) gaat naar het subsidiëren van de vraag (werkgevers dus) via diverse kanalen (lastenverlagingen dan wel subsidies). Doelgroepkortingen zijn een eerste categorie waar onze uitgaven zich situeren. Empirisch evaluatieonderzoek geeft consistent aan dat het subsidiëren van de vraag, zoals de doelgroepkortingen, geen kosteneffectieve inzet van overheidsmiddelen zijn. De meeste mensen die met een lastenverlaging worden tewerkgesteld zouden anders ook aan de slag zijn. Zolang de COVID-19-crisis nog weegt op de vraag naar arbeid, leent de context er zich niet toe de doelgroepkortingen drastisch terug te schroeven. Echter, vandaag kunnen wel al stappen gezet worden in de goede richting. De dienstencheques zijn een tweede grote categorie. De analyses geven een gemengd beeld (tevreden klanten, onduidelijk effect op netto jobcreatie, onduidelijke impact op de tewerkstellingsgraad van de primaire doelgroep - kortergeschoolde vrouwen), terwijl de investering van de overheid heel groot is. Op termijn verdient het de aanbeveling het subsidieniveau van de dienstencheques af te bouwen en de eigen bijdrage van consumenten voor dergelijke diensten geleidelijk op te trekken. Hier is ook een goede monitoring nodig om de impact van een prijsverhoging op de activiteit van de sector en de beoogde beleidseffecten op te volgen.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 11:

## MAAK VAN VLAANDEREN EEN PERMANENT LERENDE SAMENLEVING

### Ambitie

#### **“Vlaanderen leert”:** maak van Vlaanderen een permanent lerende samenleving die op dit vlak aansluit bij de topregio’s.

Leren is in Vlaanderen voornamelijk gericht op initieel onderwijs, veel Vlamingen ervaren geen nood tot verdere opleiding eenmaal ze de schoolbanken hebben verlaten. Bovendien zien we een sterk Mattheüseffect, waarbij hoger opgeleiden meer geneigd zijn tot bijscholing dan kortgeschoolden of zij die het onderwijs verlaten zonder diploma. Werknemers die opleiding volgen, doen dit bovendien vooral om hun huidige job beter te doen en minder vanuit loopbaanperspectief. Ook werkgevers geven nog al te vaak opleiding die vooral gericht is op technische, praktische en jobspecifieke competenties die nodig zijn voor de huidige job. Dit staat in schril contrast met onze snel veranderende omgeving die vraagt om constante aandacht voor up- en reskilling om wendbaar en inzetbaar te blijven en duurzame loopbanen te creëren.

Levenslang leren werkt **als sleutel én bindmiddel** om de economische en maatschappelijke uitdagingen aan te gaan, om de **vooropgestelde ambitie van een werkzaamheidsgraad van 80%** te realiseren, en om toekomstbestendige sectoren uit te bouwen. Er moet daarom dringend een **versnelling hoger geschakeld** worden op vlak van levenslang leren. Een kenniseconomie kan niet zonder permanente kennisontwikkeling die zich doortrekt doorheen heel de school- en professionele loopbaan. Competenties vormen een cruciale grondstof voor alle werkenden op arbeidsleeftijd en voor ondernemingen.



## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 11

#### Objectieven

Onderstaande objectieven geven de ambitie vorm

1. **Zet ambitieuze en meetbare doelstellingen** voor levenslang leren, zodat schaarse middelen zo doelmatig mogelijk ingezet worden. Bijvoorbeeld: "x dagen opleiding per 5 jaar" of "tegen jaar y heeft z % van Vlamingen competentiecheck ondergaan" (zie Aanbeveling 10 omtrent dynamisering arbeidsmarkt).
2. Realiseer voor eind 2020 een **klantgericht en vraaggericht platform** (partnerschap) Levenslang Leren dat alle (inclusief passieve) Vlamingen op de arbeidsmarkt preventief en curatief versterkt in hun competenties met het oog op een duurzame loopbaan. Engageer alle actoren tot gezamenlijke actie via duidelijke rolbepalingen en concrete doelstellingen die nauw gemonitord worden.
3. Werk een systeem van **competentiechecks** uit waarmee kwetsbare groepen (burgers en ondernemingen) actief benaderd worden op basis van data en via regionale sectoroverschrijdende partnerschappen. Stimuleer competentieontwikkeling richting toekomstbestendige jobs en sectoren.
4. Voer een **individuele leerrekening** in.
5. Maak het **opleidingsaanbod transparant** (VDAB, sectoraal, privaat, universiteiten en hogescholen) en vernieuw het tijdig via een matchmaking-platform voor opleidingen.
6. Vorm **erkende loopbaancentra om tot talentcentra** die advies op maat geven inzake loopbaan- en leerpaden. Ontwikkel transversale opleidingen via een intersectoraal opleidingsfonds.
7. Zorg dat **alle Vlamingen toegang** hebben tot internet en een laptop en erken competenties die via e-learning worden verworven.
8. Zet in op het **activerender invullen van tijdelijke werkloosheid** met (e-)opleiding.

Niet enkel de leerfrequentie telt, ook hetgeen geleerd wordt en in hoeverre dit naar een **toekomstbestendige job/sector** leidt. De **overheid moet sturing geven** aan beide dimensies. STEM-opleidingen zijn wat dat betreft een indicator voor de toekomstbestendigheid. Het aandeel STEM-einddiploma's op het totaal aantal diploma's in het hoger onderwijs kent doorheen de periode (2010-11 versus 2017-18), een lichte stijging van 26,4% tot 27,5%. Het aandeel STEM-diploma's is met 31,7% het hoogst voor de academische bacheloropleidingen. In internationale vergelijkingen scoort Vlaanderen, net als Nederland, eerder laag. Duitsland maar ook Zweden of Finland halen een duidelijk hoger aandeel (cijfers voor 2015-2016). Verder inzetten op STEM is dan ook een belangrijk onderdeel van talentontwikkeling in het Vlaams arbeidsmarkt- en economisch beleid.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 11

#### Middelen

De conceptnota ‘De Lerende Samenleving’ is een **goed vertrekpunt voor een concreet actieplan**, zodat er concrete stappen gezet worden in de operationalisering van het leersysteem in Vlaanderen, gedragen door de opleidingsactoren. Het is cruciaal dat deze stappen al voor het einde van 2020 zijn gezet en dat er dus op zeer korte termijn acties worden genomen om alle partners samen te brengen, duidelijke rollen en doelstellingen te formuleren, en een actieplan te formuleren dat voor eind 2020 wordt uitgerold.<sup>13</sup>

Zoals voor andere aanbevelingen is ook hier belangrijk dat **concrete doelstellingen** bepaald worden, zowel voor het einddoel als voor tussentijdse bouwstenen. Naar analogie met wat Frankrijk in 2017 deed met haar Skills Investment Plan (PIC). Daar was de concrete bedoeling (minstens) 1 miljoen kortgeschoolde jobkandidaten en 1 miljoen ongekwalificeerde schoolverlaters verder op te leiden (en te begeleiden) over een periode van 5 jaar, met een investering van 15 miljoen euro. Om de schaarse middelen zo doelmatig mogelijk in te zetten, lijkt het evenwel cruciaal dat de Vlaamse Regering zelf heldere doelstellingen in de zin van “minstens x dagen opleiding per vijf jaar voor elke Vlaming op arbeidsleeftijd” en/of “tegen x een competentiecheck voor elke Vlaming op arbeidsleeftijd” zet.

De lerende samenleving kan enkel tot stand komen via een **samenwerking vanuit en door verschillende rollen**: VDAB, sectorfondsen, onderwijs (leerplicht en hoger), vakbond, en ook met focus op intersectorale samenwerking. Het masterplan dient deze actoren op te nemen, een duidelijke rol toe te delen en daarvoor de nodige verantwoordelijkheid en autonomie te geven. De tussentijdse resultaten (output, outcome, impact) maken opvolging en bijsturing mogelijk. Een concrete, praktijkgerichte invulling rekening houdend met de vele kmo’s in Vlaanderen zal belangrijk zijn. Dit kan bijvoorbeeld door de KMO-portefeuille gericht in te zetten op het co-financieren van opleiding of adviesverlening die gericht is op het ontwikkelen van toekomstbestendige competenties, of waarbij een duidelijke argumentatie wordt gegeven voor de manier waarop de opleiding bijdraagt aan de toekomstbestendigheid van de organisatie.

Het uitwerken van een systeem van competentiechecks binnen ondernemingen bijhorend inzetbaarheidsplan kan hierbij ondersteunend werken. Een duidelijke governance garandeert dat de nodige stappen in de goede richting gezet worden. Flankerende maatregelen op het vlak van hoger onderwijsaanbod en levenslang leren, in afstemming met het beleidsdomein Onderwijs en het beleidsdomein WSE moeten ontwikkeld worden.

Een belangrijke concrete maatregel bestaat uit het definiëren van een **kader waardoor tijdelijke werkloosheid activerender wordt ingevuld**. Bij een volgende (fase van de) crisis moeten we een kader hebben waardoor we tijdelijke werkloosheid activerender invullen. We bevelen dan ook aan dat een Vlaamse crisis-convenant in die richting wordt uitgewerkt. Het principe dat het Vlaamse beleid best vooropstelt is ‘iedere werknemer actief houden’. Stimuleer opleiding voor tijdelijk werklozen, in een meer gestructureerde aanpak, waarbij het initiatief evengoed kan uitgaan van de werkgever in overleg met de werknemer. Dit bevordert de inzetbaarheid bij het bedrijf waaraan de werknemer verbonden blijft. Een actor zoals de VDAB kan snel een relevant opleidingstraject voorstellen, waarbij het doelpubliek ook via RVA-data zichtbaar wordt. Naar analogie met de winteropleidingen in de bouw kan ook de sector mee het initiatief bevorderen. Naast opleiding kan ook tijdelijke, al dan niet gedeeltelijke, reallocatie een positieve oplossing bieden voor de feitelijke inactiviteit van de tijdelijk werkloze.

<sup>13</sup> Voor een uitdieping van de maatregelen verwijzen we naar het te verschijnen expertenadvies “Relancebeleid Vlaamse arbeidsmarkt” in opdracht van minister Hilde Crevits.

## Inzetten op 5 transformatieve doorbraken

### AANBEVELING 11

**Het creëren van een levenslang leerkrediet is een andere concrete maatregel.** De invoering van een leer- en loopbaanrekening, die de opleidingsmogelijkheden op één plaats bundelt, kan het sluitstuk vormen van een blijvende investering in competentieversterking. Dit is ook opgenomen in het Regeerakkoord 2019-2024 en de Vlaamse Regering heeft de ambitie geformuleerd om een individuele leer- en loopbaanrekening te voorzien als een persoonsvolgend ontwikkelbudget. Het doel is tweërlei: enerzijds om het opnemen van opgebouwde rechten te stimuleren, maar ook om de bestaande opleidingsincentives eenvoudiger, overzichtelijk(er) en overdraagbaar te maken.

Levenslang leren vraagt **innovatie en digitalisering** teneinde maximaal effectief te zijn. Lesgevers, studenten, organisaties en ondersteunende platformen moeten in deze op elkaar afgestemd zijn. De overheid dient ernaar te streven dat **iedere Vlaming (vanaf 6 jaar) een laptop én internettoegang heeft – als toegangspoort tot vele opleidingen.**

Inhoudelijk moeten de **opleidingen leiden naar werk, met name naar de groeisectoren.** Dit zonder de huidige vacatures en blijvende noden te ontkennen. Teneinde de toekomstbestendigheid te vergroten wordt aangeraden de opleidingsvoorzieners te linken met ecosystemen, te laten focussen op STH(ealth)EM en duurzaamheidscompetenties. Het onderwijs en buitenschoolse activiteiten, kunnen aandacht nog meer leggen STEM-acceleratie, door initiatie vanaf 6 jaar en intensievere tijdsbesteding. Stimuleer innovatie in het aanleren van digitale vaardigheden, in het mobiliseren van jongeren en om mensen uit inactiviteit te halen (bv. BeCode uitbreiden en vrijwilligerswerk).

Het einddoel indachtig moet deze aanbeveling zich richten tot **een breed publiek**, en relevante opleidingen voorstellen in functie van de betrokkene zijn profiel. Ook **kwetsbare groepen** (zie ook fundament inclusie) moeten actief opgezocht worden en gemotiveerd worden om in een opleiding te stappen. Specifiek in het kader van de huidige crisis moet aandacht zijn voor NEET jongeren. Onder andere elke jongere die nieuw op de arbeidsmarkt komt en geen werk heeft of werkloos wordt, binnen de 3 maanden jobcoaching, toegang tot opleiding en/of werkervaring, of een tweede kans tot (voltijds) onderwijs aangeboden.

Middelmatigheid zal niet leiden tot de beoogde resultaten. **Excellentie doorheen de ganse onderwijsketen** is het doel, waarbij elk talent excelleert en elke lesgever excelleert. Ook de omkadering (organisationale structuren, processen, technologie) moeten hiertoe bijdragen.

## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

# Synthese

### Een sterk Vlaanderen sterker maken

Vlaanderen heeft het de afgelopen twintig jaar goed gedaan. De Vlaming zag welvaart en welzijn sterk toenemen. Onderwijs en zorg zijn toegankelijk en scoren goed qua **kwaliteit**, mits de nodige aandacht voor continue verbetering. Onze ondernemingen zijn veerkrachtig en hebben een open venster op de wereld. Onze kennisinstellingen gooien wereldwijd hoge ogen in onderzoek en onderwijs. Verbindende samenwerkingen tussen kennisinstellingen en ondernemingen zorgen voor een **krachtig en weerbaar innovatieweefsel**. De Vlaamse overheid heeft de nodige agentschappen en instrumenten gecreëerd om deze verbindende kracht te ondersteunen. De Triple Helix, die de samenwerking tussen het bedrijfsleven, de kennisinstellingen en de overheid symboliseert, staat in ons **economisch weefsel** stevig op de kaart en wordt in het buitenland vaak tot voorbeeld gesteld.

### Sterker in een andere wereld

Sinds maart 2020 is de wereld veranderd. Maar elke crisis is een uitdaging. En elke uitdaging biedt kansen. Kansen om het nog beter te doen. Met dit rapport willen de experts **Vlaanderen uitdagen** om het momentum van de COVID-19-crisis aan te grijpen om nog socialer, performanter en duurzamer te worden. Immers, elke crisis legt pijnpunten bloot en toont waar verbeteringen mogelijk zijn. We nodigen de Vlaamse regering uit om die handschoen op te nemen en zichzelf te overtreffen en dus niet zomaar terug te grijpen naar de **status quo van het pre-COVID-tijdperk**. Daartoe stellen we vier centrale doelstellingen voor en geven we elf aanbevelingen, waarvan zes fundamentele aanbevelingen en vijf op doorbraken gerichte.

### Zicht op vier centrale doelstellingen

Deze vier doelstellingen moeten **Vlaanderen performanter** maken. Ze zijn onderling verweven. Eerst en vooral is het van belang dat de Vlaamse regering haar **groeiambities volhoudt**. Niettegenstaande het economisch dal waardoor we na de pandemie moeten, dient Vlaanderen ernaar te streven de welvaart per Vlaming in de **top-drie van de Europese regio's** te brengen. Deze welvaartsdoelstelling zal het welzijn van de Vlaming hooghouden. Welzijn, welvaart en arbeid zijn nauw met elkaar verbonden. Daarom stellen we voor vast te houden aan de doelstelling van de **werkzaamheidsgraad** zoals opgenomen in het Vlaams regeerakkoord.

## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

Minstens **tachtig procent** van de Vlamingen op **beroepsactieve** leeftijd willen we aan het werk zien. Om de Vlaamse economie en samenleving wendbaarder en toekomstbestendiger te maken, zetten we in op drie **transformatieve doorbraken**: digitaal, duurzaam en zorgzaam Vlaanderen. Deze doorbraken hebben een generieke impact, transversaal, over en door sectoren heen, evenals een specifieke impact waarmee **Vlaamse innovatieleiders** wereldwijd kunnen scoren. Ze moeten Vlaanderen economisch en maatschappelijk wapenen voor de grote transitie op vlak van de data-economie, de klimaatuitdagingen en de vergrijzing die we met daadkracht resultaatgericht moeten aanpakken. Tot slot, om dit allemaal waar te maken, is het belangrijk dat Vlaanderen de **overheidsfinanciën** binnen een afgesproken periode naar een **evenwicht** brengt met oog voor de nodige productiviteitsverhogende **investeringen**. Het is duidelijk dat deze vier doelen onderling verbonden zijn. Zo zijn groei en doorbraken noodzakelijke voorwaarden om de overheidsfinanciën naar een evenwicht te brengen. Terwijl gezonde overheidsfinanciën investeringen in onderzoek, innovatie, onderwijs, zorg en duurzaamheid mogelijk maken. Een noodzakelijke symbiose dus die op zich weer zuurstof geeft voor onze arbeidsmarkt.

### Dankzij zes fundamentele aanbevelingen

Een **productiviteitsoffensief** ter versterking van de algehele economie is een eerste fundamentele aanbeveling. Productiviteitsgroei in levensvatbare ondernemingen versterken evenals gerichte publieke investering(en), arbeidsmarktmaatregelen en breed gedragen ondernemerschap zijn bouwstenen. Levensvatbare ondernemingen vinden toegang tot balansversterkende steunmaatregelen. Indien steun afhangt van publieke middelen, wordt het verdienmodel van de betrokken ondernemingen getoetst aan zijn duurzaamheid, deugdelijk bestuur, digitale disruptie en competentiebeleid voor de medewerkers. Publieke investeringen hebben steeds een positieve welvaartsmultiplicator. We denken hierbij aan missing links in onze mobiliteitsinfrastructuur, in onze onderwijs- en zorginfrastructuur. Het activeringsbeleid uit het Vlaams regeerakkoord is een belangrijke productiviteitshefboom, naast inzetten op werk-werktransities om verlies aan menselijk kapitaal, en dus productiviteit, door structurele werkloosheid tegen te gaan. Tot slot, het stimuleren van ondernemerschap draagt bij tot hogere productiviteit, niet enkel binnen ondernemingen maar ook in het onderwijs, de zorgeconomie en bij de overheid zelf.

Het maximaal benutten van **internationale hefboomen** is onze tweede fundamentele aanbeveling. Als kleine, open economie maximaliseert Vlaanderen alle beschikbare Europese hefboomen, zowel aan vraagkant als aan aanbodkant, zet het sterk in op het aantrekken van buitenlandse investeringen en heeft het grote zorg voor de exportkracht van onze Vlaamse ondernemingen. Vlaanderen zal meer dan ooit strategisch aanwezig zijn bij de Europese besluitvorming. En, Vlaanderen zet als gastvrije regio actief en intensief in op het aantrekken van internationaal en hoogopgeleid talent.



## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

Sterk inzetten op **inclusie** is onze derde fundamentele aanbeveling. Kwetsbare groepen zoals burgers met een migratieachtergrond, arbeidsgehandicapten, leefloners, langdurig werkzoekenden, schoolverlaters zonder diploma en oudere werknemers verdienen bijzondere aandacht. Initiatieven zoals vrijwilligerswerk als springplank naar werk en het begeleiden van mensen met een migratieachtergrond naar ondernemerschap worden verder uitgewerkt. Er wordt sterk ingezet op het begeleiden van jongeren naar werk. Elke Vlaamse jongere heeft toegang tot een laptop of PC met internettoegang en krijgt de nodige opleiding om daar optimaal gebruik van te maken.

Het opzetten van een **evidence-informed beleid** is de vierde fundamentele aanbeveling. De Vlaamse overheid heeft behoefte aan wetenschappelijk onderbouwde dataverzameling en bijhorende effectmetingen, aan beleidsexperimenten op kleinere schaal vooraleer pilootmaatregelen te vertalen in het Vlaams-breed beleid. Op die manier kan ze nagaan waar de inzet van publieke middelen de grootste multiplicatoreffecten resorteert.

**Innovatie** staat hoog op de agenda van het Vlaams beleid. Volharden in deze innovatieambities is onze vijfde fundamentele aanbeveling. Met haar investeringen in onderzoek en innovatie, vandaag in de buurt van 3% van het BBP, moet Vlaanderen blijven inzetten op haar toppositie onder de Europese regio's en compromisloos investeren in excellent fundamenteel onderzoek en in kwaliteitsvolle innovatie die Vlaamse bedrijven internationaal concurrentieel versterken en de grote transitie die we daarnet vermeldde vormgeven met de nodige doorbraken. Daartoe investeren we resoluut in STHEM-talent (Science, Technology, Health, Engineering, and Mathematics).

Het zesde fundament is een **systemdenken overheid**. We leven in een netwerkeconomie. Waardeketens zijn globaal, technologie beïnvloedt heel wat maatschappelijke en economische actoren en sectoren, publieke en private actoren zijn in toenemende mate onderling afhankelijk voor hun activiteiten en waardecreatie. Het gevolg van deze evolutie is dat steeds meer economische activiteiten een systemisch karakter hebben. Het gevolg is dat er meer aandacht nodig is voor potentieel systeemfalen dat zware gevolgen kan hebben voor welvaart en welzijn. De overheid, ook de Vlaamse, moet zich bijgevolg heruitvinden tot een systemdenken overheid. Een overheid die in staat is grenzen van sectoren en beleidsdomeinen te overstijgen. Ook grenzen binnen de overheid zelf. De overheid wordt dus in toenemende mate een orkestrator, facilitator en gangmaker in ons maatschappelijk-economisch systeem. Daartoe ontwikkelt ze de nodige competenties en instrumenten, gebouwd op het evidence-based fundament dat we daarnet reeds toelichtten. De oprichting van een Vlaamse Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) kan daartoe bijdragen.

## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

### *Fundamenten waarop vijf aanbevelingen tot transformatieve doorbraken steunen*

Een eerste doorbraakaanbeveling wil de **arbeidsmarkt dynamiseren**: we zetten alles op alles om meer sterke schouders onder ons sociaal model te krijgen. Verleid meer Vlamingen richting de arbeidsmarkt door geplande maatregelen in het regeerakkoord, die werken meer laten lonen, doordacht uit te voeren. Dit betekent onder andere sociale voordelen inkomensafhankelijk maken in plaats van statuutafhankelijk, investeren in flexibeler kinderopvang en het implementeren van een doordachte jobbonus. Daarnaast moeten we de Vlaamse beroepsbevolking wendbaarder maken: Vlaanderen heeft nood aan een kwantsprong in levenslang leren, competentiechecks en werk-werktransities. Een evenwichtige flexibilisering van de arbeidsmarkt moet ervoor zorgen dat voldoende werknemers beschikbaar zijn voor de sectoren van de toekomst. Ook werkgevers worden gestimuleerd en ondersteund om in te zetten op toekomstbestendige werknemers.

Deze sectoren ontwikkelen zich in **performante ecosystemen**. Drie aanbevelingen hebben betrekking op de ontwikkeling van drie speerpunten in ecosystemen met zowel specifieke economische impact (nieuwe start-ups en schaalbare bedrijven, Triple Helix activiteiten met bestaande ondernemingen) als transversale economische impact (doorheen vele sectoren van de Vlaamse economie). Drie regieorganen moeten de Vlaamse economie uitgesproken digitaal, duurzaam en zorgzaam maken.

**Digitaal Vlaanderen** belangt iedereen aan, ons onderwijs, onze overheid, onze basiseconomie, en een aantal speerpuntsectoren. Digitaal Vlaanderen bouwt op vijf kernen: digitale economie – digitale industrie – digitale diensten – digitale overheid – digitaal talent. Daarmee schakelen we een versnelling hoger om de mogelijkheden die digitalisering biedt te omarmen. Onderwijs en talent, infrastructuur en arbeidsmarkt zijn daarin prominent aanwezig.

**Duurzaam Vlaanderen** werkt koolstofslim, zowel voor energie, voor productie, voor landgebruik, voor mobiliteit, als voor gebouwen. Alle emissies zijn onderhevig aan carbon-pricing. De CO<sub>2</sub>-prijs en energieprijs zijn referenties voor het steunniveau dat verleend wordt. Wisselwerking tussen sectoren wordt gemaximaliseerd. De (petro-)chemische industrie, de staalindustrie en de elektriciteitsbedrijven werken samen met kennisinstellingen en met elkaar om tot economische doorbraken te komen en zo alternatieve energieoplossingen te brengen. Logistieke ketens worden radicaal verduurzaamd. De mobiliteitsproblematiek, de manier waarop goederen en producten bewegen door het land, wordt verduurzaamd.



## Vlaanderen: welvarender, weerbaarder en wervender

**Zorgzaam Vlaanderen** houdt de nood aan zorgverlening beheersbaar door preventie, door data-gestuurde zelfzorg (inclusief thuiszorg) en door proactiviteit of vroege opsporing van aandoeningen. Efficiënter werken kan door een betere balans tussen beter uitgebouwde eerstelijnszorg en gespecialiseerde centra. De COVID-19-crisis toont aan hoezeer de symbiose van wetenschappelijk, klinisch, en technologisch onderzoek noodzakelijk is in de toekomst. Vlaanderen excelleert vandaag in verschillende, relevante gezondheidsdomeinen. De toekomstbestendigheid van de ganse zorgketen, van eerstelijnszorg tot hoogwetenschappelijke zorg, wordt dus gegarandeerd in een performant zorgecosysteem.

De vijfde aanbeveling wil Vlaanderen profileren als een **permanent lerende samenleving**: leren is werken en werken is leren. Vlaanderen versterkt mensen preventief, proactief en curatief in hun competenties met duidelijke doelstellingen waarbij effectief afgedwongen wordt, zeker bij steun, dat er minstens een aantal dagen per jaar opleiding gevolgd wordt en dat er ook duidelijke competentiechecks in voege zijn voor werkenden en voor ondernemingen. Een levenslange leer- en loopbaanrekening voor elke Vlaming kan een stimulans zijn. Tijdelijke werkloosheid wordt meer activerend ingevuld. Mensen in tijdelijke werkloosheid vinden op een efficiënte manier de link naar opleiding en scholing. Verschillende actoren (scholen, VDAB, sociale partners, enz.) werken actiever samen. De COVID-19-crisis heeft ook getoond hoe belangrijk innovatie en digitalisering in het onderwijs zijn. Ze zijn de springplank voor een effectief platform voor levenslang leren.

Bijlage 1 – Synthesenota internationale  
benchmark maatregelen &  
verworven inzichten

Bijlage 2 – Samenvattende slides Economisch  
adviescomité

# BIJLAGEN