



Inhoud

Stap 1. Analyse van de opleidingsbehoeften	7
1.0. Inleiding tot de analyse van de opleidingsbehoeften	7
1.1. Methode 1: benadering strategische analyse van de onderneming	10
1.1.1. Globale strategische analyse van de onderneming	10
1.1.2. Strategische HR-analyse van de onderneming	11
1.2. Methode 2: benadering per dienst/afdeling voor de identificatie van de collectieve behoeften op het niveau van de dienst/afdeling.....	11
1.3. Methode 3: benadering via “beroepsreferentie” (of “functiebeschrijving”).....	15
1.3.1. De functiebeschrijving.....	15
1.3.2. De individuele competentiebehoeften identificeren op basis van de functiebeschrijvingen	16
1.3.3. De polyvalentiematrix: de opleidingsbehoeften identificeren op het teamniveau.....	17
1.4. Methode 4: verzameling van de individuele opleidingsbehoeften door de hiërarchische overste op basis van een gesprek 20	
1.4.1. De verschillende gesprekstypes	20
1.4.2. Functioneringsgesprek en evaluatiegesprek	20
1.4.3. Het recht van de medewerker op een opleidingsgesprek	Error! Bookmark not defined.
1.4.4. Centralisatie van de behoeften die uit de gesprekken bij de PERSONEELSVANTWOORDELIJKE gebleken zijn	21
1.5. Methode 5: benadering op basis van (individuele) opleidingsvragen	24
1.5.1. Tools voor het verzamelen van (individuele) opleidingsaanvragen	24
1.5.2. Analyse van de opleidingsaanvraag	25
1.5.3. Tips / aandachtspunten	26
1.6. Methode 6: benadering op basis van de analyse van de onvolkomenheden (of van het kritische incident) ...	27
1.6.1. Gebruikscontext.....	27
1.6.2. Relevantie van een opleidingsactie om een onvolkomenheid op te lossen	27
Stap 2. Finalisering van de analyse van de opleidingsbehoefte door de PERSONEELSVANTWOORDELIJKE.....	29
2.1. Een analyse van het opleidingsplan van het vorige jaar.....	29
2.2. Een overzicht van eventuele “HR-evenementen” die in de loop van het komende jaar gepland zijn en die bijna automatisch tot opleidingen leiden.....	30
2.3. Een aandachtspunt: de opleiding van de “risicogroepen”	30
Stap 3. Afstemming tussen de behoeften en budgettering; verificatie van de slaagvoorwaarden van de opleiding	32
3.1. Afstemming, een moeilijke stap	32
3.2. Budgettering en budgetonderhandeling met de directie	33
3.3. Prioriteitscriterium (in het bijzonder als het budget overschreden wordt)	34
3.4. Slaagvoorwaarden voor de opleiding	Error! Bookmark not defined.
Stap 4. Vertaling van de opleidingsbehoeften in opleidingen en opstelling van een lastenboek 36	
4.1. De behoeften verzamelen.....	36
4.2. Definiëring van de doelstellingen en de succescriteria van de opleiding	37
4.3. Opstelling van de “lastenboeken”	38
4.4. Selectie van de lesgever op basis van een offerteoproep	38
Stap 5. Opstelling van een project voor het opleidingsplan	40
Stap 6. Voorbereiding van de validering van het project door de directie en door de werknemersafgevaardigden (in de OR)	42

Stap 7. Communicatie van het opleidingsplan	43
Stap 8. Operationele uitvoeringen van het opleidingsplan	44
8.1 Opvolging van de opleidingen	44
8.2. Overzicht van de opleidingen die door de werknemer gevolgd werden.....	45
Stap 9. Evaluatie van het opleidingsplan	46
9.1 Evaluatie van het opleidingsplan zelf.....	46
9.2. Evaluatie van de opleidingen.....	47
Bijlage 1	
De rol van de verschillende partijen in de uitwerking van een opleidingsplan	49
De directie (directeur, AD, directiecomité ...)	49
De PERSONEELSVERANTWOORDELIJKE	49
De afdelingsverantwoordelijken / teambazen	49
De werknemers	50
De werknemersvertegenwoordigers	50
Bijlage 2	
Timing voor de uitwerking van een opleidingsplan (via retroplanning) (cf. inleiding)	51
Bijlage 3	
Voorbeeld van een competentiematrix (cf. stap 1, benadering 2).....	53
Bijlage 4	
Voorbeeld van een “operationele” benadering per functie / afdeling (cf. stap 1, benadering 1.2. “bis”).....	56
1. Tabel 1: samenvatting van de standaard (of terugkerende) opleidingsbehoeften naargelang van de functie..	56
Bijlage 5	
Minigids voor het opleidingsgesprek (cf. stap 1, benadering 4)	62
Bijlage 6	
Voorbeeld van een formulier voor een opleidingsaanvraag door een medewerker (cf. stap 1, benadering 5)	65
Bijlage 7	
Voorbeeld van een formulier voor de aanvraag van een individuele opleiding aan de verantwoordelijke en de HR-afdeling (cf. stap 1)	66
Bijlage 8	
Biedt de opleiding een oplossing voor de tekortkoming?.....	67
Bijlage 9	
Deel 4: de betrokken doelgroep:.....	68
Bijlage 10	
70	
Bespreking van het opleidingsplan tijdens de ondernemingsraad: voorbeelden van vragen en mogelijke opmerkingen van de werknemersafgevaardigden (cf. stap 6)	70
4.1 Vragen en opmerkingen, die aan de uitwerking van het opleidingsplan gekoppeld zijn	70
4.2. Vragen en opleidingen, die aan de inhoud van het opleidingsplan gekoppeld zijn	70

4.3. Aandachtspunten.....	70
Bijlage 11	72
Getuigenissen over de methode van het opstellen van opleidingsplannen in ondernemingen uit de voedingsindustrie.....	72

Inleiding tot de gids

Doelstelling van deze gids

De bedoeling van deze gids is om jou, als personeelsverantwoordelijke, te helpen om een opleidingsplan op te stellen dat de ontwikkeling van je bedrijf ten goede komt en dat met de behoeften van de medewerkers rekening houdt.

Stap voor stap, van het bepalen van opleidingsbehoeften tot de uitvoering en evaluatie van het plan, reiken we je verschillende methodes en hulpmiddelen aan.

Wees gerust: het gebeurt maar zelden dat een onderneming die allemaal kent en beheerst!

We kunnen je alvast het volgende advies meegeven. Hou rekening met de context van je bedrijf om je aanpak te bepalen (de omvang, je personeelsbeleid, de cultuur,...). Wees ambitieus op langere termijn, maar neem je tijd om zo ver te komen.

Aarzel ook niet om Alimento te contacteren. De adviseurs van Alimento (en/of de door Alimento erkende consultants) staan klaar om om je te helpen bij het detecteren van je opleidingsbehoeften en om, globaler, je HR-beleid te verbeteren.

Meer informatie over de ondersteuning die Alimento kan bieden, vind je hier:
<http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/personeel-en-organisatieadvies>

Wat is een “opleidingsplan”?

Het opleidingsplan is een belangrijk beleidsinstrument. Rond dat plan draaien de organisatie en de controle van de opleidingsactiviteiten (de ontwikkeling van competenties) binnen de onderneming.

Er bestaat geen standaard opleidingsplan. Maar de sociale partners van de voedingsindustrie hebben in de CAO een verplicht sectoraal model gedefinieerd:
<http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen-/sectoraal-model-opleidingsplan-voedingsnijverheid>

Een verplichting voor voedingsbedrijven met meer dan 20 werknemers

De Collectieve Arbeidsovereenkomst (CAO) van de voedingsindustrie met betrekking tot de continue opleiding 2015-2016 stipuleert dat “elke voedingsonderneming met minstens 20 werknemers een opleidingsplan moet opstellen, conform een sectoraal model. (...). De werkgevers moeten dat opleidingsplan bespreken met de ondernemingsraad of, bij gebrek daaraan, met de vakbondsafvaardiging in de onderneming (...)”.

Geen unieke methode voor het opstellen van een opleidingsplan, maar wel principes en goede praktijken

Er bestaat geen standaardprocedure of mirakelmethode voor het opstellen van een opleidingsplan. Daarom wil deze gids je alle stappen voorstellen waarbij gezond verstand en ervaring hand in hand kunnen gaan zonder dat er een specifieke methodologie of een welbepaalde opdracht voorgeschreven wordt. We geven je ook enkele

voorbeelddocumenten die je naar eigen goeddunken kan aanpassen aan jouw bedrijfscultuur en specifieke kenmerken.

Kenmerken van een goed opleidingsplan

Ook al bestaat er geen procedure of unieke methode voor het opstellen van een opleidingsplan, toch is het mogelijk om te bepalen wat een “goed” opleidingsplan is.

Een goed opleidingsplan ...

- houdt rekening met de strategie van het bedrijf, een strategie met duidelijke doelstellingen die aan het personeel gecommuniceerd worden;
- wordt met de steun van de directie opgesteld;
- wordt met de actieve deelname van het personeel opgesteld;
- wordt door de directie en de werknemersafgevaardigden besproken;
- geeft blijk van creativiteit op vlak van manieren om competenties te ontwikkelen;
- wordt door een evenwichtige invulling van de behoeften gekenmerkt: individueel, collectief (in een afdeling), globaal (voor het volledige bedrijf);
- is gericht op acties op korte, middellange en lange termijn.

Bovendien is een goed opleidingsplan op twee principes gebaseerd:

1. Het houdt rekening met tijds- en budgetbeperkingen.
2. Het rekent op de steun van iedereen onder impuls van de directie. Een opleidingsplan zal des te relevanter zijn als leidinggevenden en medewerkers er zelf aan meewerken. Je kan dus maar best een zo ruim mogelijke participatie bevorderen en goed rond het opleidingsplan communiceren, vooraf en ook gedurende het volledige verloop. De procedure van het opleidingsplan mag in geen geval een “HR-benadering” zijn of als dusdanig beschouwd worden.

Voorafgaand overleg met de directie

Het is noodzakelijk om goed met je directie te overleggen over de bedoeling van een opleidingsplan. De volgende punten kan je best uitklaren met je directie alvorens aan de slag te gaan:

- Waarom stelt jouw onderneming een opleidingsplan op?
- Wie zal verantwoordelijk zijn voor het opstellen van het opleidingsplan?
- Op welke steun vanuit de directie kan het opleidingsplan rekenen?
- Wat is de timing voor het opstellen van het opleidingsplan?
- In welke mate is de directie ertoe bereid om de medewerkers te informeren en erbij te betrekken?
- Hoe zal het opleidingsplan aan de medewerkers gecommuniceerd worden?
- Hoe zal het opleidingsplan opgevolgd en vervolgens geëvalueerd worden?

Dit overleg is van essentieel belang. Zonder de betrokkenheid van alle niveaus in de hiërarchische lijn en een sterke wil van de directie om het beleid in de onderneming te steunen, bestaat de kans dat het opleidingsplan een 'papieren tijger' wordt.

Neem je tijd om nieuwe procedures te introduceren

Het is niet voldoende om de HR-tools te creëren en procedures in te voeren, je moet ook de praktijken van de leidinggevenden en de medewerkers veranderen!

Dat kan onder impuls van de directie, door de verduidelijking van de bedrijfsstrategie naar de medewerkers, door de communicatie (uitleggen en overtuigen) en de opleidingen (van de teamleiders – en zelfs van de medewerkers – bijvoorbeeld met betrekking tot de gesprekstechnieken). Het is ook noodzakelijk dat de gebruikers het belang van de nieuwe procedures en tools inzien.

Onderschat niet hoeveel tijd deze fase in beslag neemt: je kunt er waarschijnlijk beter een echt project van maken. Dat betekent dat je een projectteam samenstelt, de rol van elke persoon identificeert, de directie mobiliseert, eventueel een overlegcomité opricht als je een vakbondsafvaardiging hebt, ...

De stappen om een opleidingsplan op te stellen

Stap 1. Analyse van de opleidingsbehoeften

1.0. Inleiding tot de analyse van de opleidingsbehoeften

De belangrijkste stap in het opstellen van een opleidingsplan is het bepalen van de opleidingsbehoeften.

Er bestaan heel wat tools/methodes om opleidingsbehoeften te analyseren. Wij beschrijven de zes meest voorkomende. Aan jou om de juiste combinatie van methodes te kiezen in functie van de context van jouw bedrijf.

De analyse van de opleidingsbehoeften is een fundamentele stap in het opstellen van een opleidingsplan. Het is een proces waarbij de verschillende actoren van de onderneming geraadpleegd worden. Hoe scherper je analyse, hoe beter de kwaliteit van je plan.

Het gaat erom na te gaan wat de ontbrekende competenties zijn, nu of naar de toekomst toe, en zo de doelstellingen van de opleiding te formuleren.

Concreet kunnen de opleidingsbehoeften (en specifiek de behoeften aan ontwikkeling van competenties) afkomstig zijn uit:

1. De strategie van het bedrijf

- nieuwe producten, nieuwe klanten, nieuwe distributiekkanalen, een nieuw imago, een nieuwe cultuur ...
- globale investeringsprojecten (strategisch ontwikkelingsplan) of gedeeltelijke (modernisering – informatisering van een afdeling ...).
- Verandering van de werkmethode (onderaanneming, automatisering, reorganisatie onderhoud ...) en/of nieuwe procedures (invoering van functioneringsgesprekken ...).

2. Verandering in de technische / wettelijke / commerciële omgeving ...

- evolutie van de vraag van de klant (product, maar ook normen - BRC-certificatie),
- wijziging van de wettelijke bepalingen

3. Vastgestelde verschillen tussen de huidige competenties en de gewenste competenties, opdat de functiehouders hun functie op een optimale manier zouden kunnen uitoefenen.

4. Evolutie van de beroepen en de functies: voorziene verschillen tussen aanwezige competenties en de competenties die de komende jaren nodig zijn.

5. Problemen, tekortkomingen, onregelmatigheden ... die gedetecteerd werden bij externe of interne audits of naar aanleiding van klachten van klanten en/of fouten waarvan de oorzaak een gebrek aan competenties is.

6. vragen naar opleidingen door werknemers (of hun vertegenwoordigers).
7. projecten rond interne mobiliteit, polyvalentie, promotie ...

Duur van een behoeftenanalyse

De duur van een behoeftenanalyse is afhankelijk van de omvang van de onderneming en de aanpak.

Enkele “ruwe” schattingen: een duur van 1 tot 2 maanden (in het geval van een KMO die voor een basisbenadering kiest), een duur van 2 tot 4 maanden in een middelgrote onderneming (50 à 100 medewerkers) en een duur van 3 tot 5 maanden voor een onderneming van meer dan 100 werknemers die zich op functioneringsgesprekken baseert.

Een tip: vertrek van het moment waarop je wenst dat je opleidingsplan gecommuniceerd wordt, en plan de behoeftenanalyse op basis van een retroplanning!

Een voorbeeld van retroplanning (met de rollen van iedereen) vind je in bijlage 2.

Een belangrijke opmerking vooraf

Een gebrek aan competentie kan op andere manieren dan met een opleiding opgelost worden. Daarom zouden we het beter over “behoeften aan competentieontwikkeling” dan over “opleidingsbehoeften” hebben.

We geven enkele voorbeelden van manieren om competenties te ontwikkelen, die geen opleiding zijn: een manier van werken observeren, een taak als team uitvoeren, aan het bestuderen van een probleem meewerken, boeken/tijdschriften/technische documentatie lezen, procedures opstellen, een audit/diagnose/studie uitvoeren, lid van een netwerk zijn, gelegenheidstrainer/-tutor zijn, een expert raadplegen, aan een netwerk voor de uitwisseling van beroepspraktijken deelnemen, aan een project deelnemen of een project leiden.

De meest voorkomende methodes voor een behoeftenanalyse

De praktijken voor de analyse van de opleidingsbehoeften kunnen sterk variëren van de ene tot de andere onderneming. Er is geen mirakeloplossing of -methode.

Als personeelsverantwoordelijke beschik je over een hele waaier aan mogelijke methodes en tools (gesprekken, een vragenlijst, de analyse van documenten, ...) om de opleidingsbehoeften te bepalen.

We stellen hier de zes meest voorkomende methodes voor. Ze zijn complementair en kunnen onderling vrij gecombineerd worden.

Om de opleidingsbehoeften te identificeren, vertrekken we of van

- een analyse van de onderneming (methodes 1 en 2), of van
- de analyse van de functies (methode 3), of van
- een analyse van de medewerkers (methodes 4 et 5), of van
- de “kritische incidenten” (methode 6).

Het is jouw rol om de relevante keuze te maken in functie van de context van de onderneming, van de strategische belangen ...

Om je te helpen in je keuze, geven we telkens de belangrijkste voor- en nadelen, de principes en de sleutelementen.

De meest voorkomende methodes om opleidingsbehoeften te identificeren, zijn:

1. de analyse van de globale strategie van de onderneming en daaraan gekoppeld de toekomstige nood aan competenties:
de opleidingen moeten bij de strategische oriëntaties van de onderneming aansluiten en het is noodzakelijk om op de evolutie van de competenties tijdens de 2-3 volgende jaren te anticiperen,
2. de identificatie van de collectieve behoeften op het niveau van een afdeling:
de verantwoordelijke van een afdeling of de teamleider verzamelt persoonlijk de behoeften van de medewerkers van zijn afdeling in functie van de doelstellingen van zijn afdeling en die van de onderneming,
3. de competentieanalyse per beroep- per functie:
de eventuele verschillen identificeren tussen de individuele competenties van elke functiehouder en de competenties die voor deze functie vereist zijn (die laatste worden in een "functiebeschrijving" of in een "competentieprofiel" samengevat),
4. de ontwikkelingsgesprekken tussen de leidinggevende en elk van zijn medewerkers:
de afdelingsverantwoordelijke of de teamleider verzamelt de individuele opleidingsbehoeften van zijn medewerkers tijdens gesprekken (evaluatie-/functionerings-/opleidingsgesprekken),
5. de verzameling van de individuele opleidingsbehoeften en -wensen
de medewerkers communiceren hun opleidingsbehoeften en -wensen via een vragenlijst, een formulier voor een individuele opleidingsaanvraag, een gesprek met de personeelsverantwoordelijke.
6. de analyse van de "kritische incidenten":
bij de analyse van een kritisch incident identificeren we de oorzaken die voortkomen uit competentieproblemen.

Het is in elk geval de bedoeling om voor iedere medewerker de vereiste vaardigheden te identificeren (die uit projecten, problemen, beroeps-/functieprofielen en professionele evoluties resulteren), die met de huidige competenties te vergelijken en daaruit dan de competentiebehoeften af te leiden om de "gap" te vullen.

1.1. Methode 1: Strategische analyse van de onderneming

De benadering is gebaseerd op de strategische beslissingen van de onderneming en op de doelstellingen die op het niveau van de onderneming vooropgesteld zijn voor de nabije toekomst (1 tot 3 jaar).

De personeelsverantwoordelijke zal de gevolgen van die strategische beslissingen voor HR in het algemeen en voor opleiding in het bijzonder moeten analyseren, en zal daarbij ook rekening moeten houden met de specifieke HR-behoefte, zoals de leeftijdspiramide, de evolutie van de posten en de functies en de evolutie van de sociale wetgeving.

In dat opzicht gaat het hier om een sleutelbenadering die het mogelijk maakt om de coherentie tussen de opleidingen en de bedrijfsstrategie te garanderen!

1.1.1. Globale strategische analyse van de onderneming

De behoeftenanalyse is idealiter gebaseerd op de globale bedrijfsstrategie om zo op de toekomstige competentiebehoeften te kunnen anticiperen. Het gebrek aan denkwerk rond de toevertrouwde opdrachten en rond de verwachte competenties is nog een grote bron van contraperformantie voor de onderneming.

De doelstelling is om het verschil te bepalen tussen de competenties die op dit moment vereist zijn en de competenties die in de nabije toekomst – binnen 2 tot 4 jaar - nodig zullen zijn.

Als je de strategie in een opleidingsplan vertaalt, kun je de opleidingen voorstellen als een echte investering die bij de strategische doelstellingen van de onderneming aansluit.

Ziehier enkele kernvragen:

- Wat is de gewenste commerciële situatie over 2-3 jaar? Welke middelen moeten ingezet worden om daar te geraken? Wat zijn de vragen van de klanten en hoe zullen die evolueren?
- Hoe gaat de sector evolueren? De concurrenten?
- Wat zijn de investeringen op korte en middellange termijn? Voorzien we de aankoop van nieuwe uitrusting?
- Worden er reglementaire veranderingen verwacht?
- Wordt er een reorganisatie van de onderneming verwacht?
- Voorzien we de lancering van een kwaliteitsbenadering? Een nieuw certificaat?
- Welke middelen worden vrijgemaakt voor opleiding?

In HR-termen: hoe zullen de functies evolueren? Zullen er functies verdwijnen (bijvoorbeeld verpakking) en komen er andere bij? Gaan er medewerkers van functie veranderen? Voorzien we aanwervingen? Ontslagen? Outsourcing?

Ga hierin zo concreet mogelijk om de competentiebehoeften beter te begrijpen en dat bij voorkeur door de implicaties te bekijken op het niveau van elke afdeling van de onderneming (cf. benadering 1.2 hieronder).

Als de opleidingsbehoeften uit een welbepaald project – de oplossing van een kwaliteitsprobleem of een groots veranderingsproject – resulteren, kan het opportuun zijn om een projectteam samen te stellen met de leidinggevenden van de bij het project betrokken medewerkers om die behoeften goed te identificeren. Het is namelijk niet altijd gemakkelijk om de HR-gevolgen (vooral wat opleidingen betreft) van een project te analyseren. Let erop dat je een duidelijk onderscheid maakt tussen wat onder competenties valt enerzijds en wat tot de organisatorische factoren (procedures, processen, systemen) behoort anderzijds.

1.1.2. Strategische HR-analyse van de onderneming

Om de analyse te voltooien integreer jij van jouw kant:

- bepaalde “strategische” gegevens die rechtstreeks aan het HR-beleid gelinkt zijn, zoals: de kenmerken van de leeftijds piramide en van de anciënniteit of de belangrijkste personeelsevoluties zoals aanwerving, vertrek, verschuiving, promotie ...
- ontwikkelingen binnen de arbeidswetgeving, in het bijzonder de regelgeving die te maken heeft met het domein van opleiding

Voordelen	Nadelen
- Garandeert de samenhang tussen de globale bedrijfsstrategie en het opleidingsbeleid	- De onderneming heeft niet altijd een heel duidelijke strategische visie (of de directie communiceert die niet altijd aan de personeelsverantwoordelijke)
- De analyse houdt rekening met de toekomst, niet alleen met de bestaande situatie	- Moeilijk om naar de toekomst te kijken; en vooral om de voorziene/gewenste veranderingen te vertalen in toekomstige competentiebehoeften
- Versterkt de positie van de personeelsverantwoordelijke, van de HR-afdeling in de onderneming	- Behalve de directie en de personeelsverantwoordelijke worden de andere actoren (hiërarchische lijn, medewerkers, vakbonden ...) niet of weinig geraadpleegd

→ Dit is een kernbenadering want ze is strategisch en vereist de betrokkenheid van de directie. Te gebruiken als aanvulling op andere benaderingen (bij voorkeur 2, 4 en 5)

1.2. Methode 2: behoeftenanalyse per dienst/afdeling

Deze methode sluit aan bij de vorige. Het gaat erom de gevolgen van de doelstellingen voor de volgende 1 tot 3 jaar te vertalen in HR-termen in het algemeen en dan in het bijzonder wat opleiding betreft. De analyse heeft hier evenwel geen betrekking op het volledige bedrijf maar op elke afdeling, en je gesprekspartner is niet de directie maar de afdelingsverantwoordelijke.

In eerste instantie bepaalt iedere afdelingsverantwoordelijke op zijn niveau – en doorgaans in samenwerking met jou – de gevolgen die de algemene doelstellingen van de directie voor zijn afdeling hebben.

Met andere woorden, de afdelingsverantwoordelijke doet dezelfde strategische denkoefening als die die de directie voor de hele onderneming gedaan heeft, maar dan op het niveau van zijn afdeling:

1. Wat betreft de veranderingen bepaalt hij eerst welke veranderingen in zijn afdeling verwacht worden op het vlak van:
 - technische evoluties,
 - organisatie/werkmethode/structuur en taakverdeling,
 - producten/geleverde diensten,
 - relaties met de interne of externe klanten ...
2. Dan wat betreft personeelsaangelegenheden:
 - de vooruitzichten voor aanwervingen/vertrekken/verschuivingen,
 - de evolutie van de opdrachten van de medewerkers,
 - de wijzigingen van de deelfuncties van het departement ...
3. Ten slotte zal hij, eventueel met jouw medewerking, daaruit in het bijzonder afleiden wat de gevolgen van de veranderingen voor de competentiebehoeften zijn.

Opmerking:

De afdelingsverantwoordelijke zou tijdens een collectieve informatievergadering aan zijn medewerkers (of toch minstens aan de teamleiders van zijn afdeling) moeten communiceren over de doelstellingen van de afdeling en over de visie die hij eruit afleidt in termen van algemene organisatie en HR-beleid in het bijzonder (en hier vooral de competentiebehoeften). Op die manier biedt hij hun de kans om te reageren.

Op het einde van de analyse communiceert iedere verantwoordelijke aan jou alle globale opleidingsbehoeften in zijn departement. Hij baseert zich daarbij bij voorkeur op een samenvattend document dat de volgende elementen bevat:

1. het doel van de opleiding, d.w.z. de te behalen doelstellingen, de verwachte veranderingen, de met de opleiding te corrigeren onregelmatigheden (voorbeelden: verwachting van aanzienlijke investeringen in de dienst, nieuwe producten, nieuwe technieken, nieuwe markten, een verandering in de organisatie, de productiviteitsdoelstelling, een nieuwe reglementering ...), en de impact ervan op de huidige en toekomstige opdrachten van de op te leiden personen;
2. de behoeften aan een relevante opleiding (wat de te verwerven vaardigheden betreft);
3. de namen van de betrokken personen of doelgroep/betrokken functies/aantal betrokken personen voor elke opleidingsbehoefte;
4. de timing;

5. andere punten (eventueel): de gewenste lesgever, de grootte van de groep, beperkingen, slaagvoorwaarden, culturele of organisatorische drempels ...;
6. indien mogelijk: een schatting van de kostprijs van de opleiding.

Een voorbeeld: opleiding onderhoud 1^{ste} niveau voor bandwerker

1. *Project: vanaf januari 2017 de operatoren van band X laten instaan voor de onderhoudswerken 1^{ste} graad (in plaats van de technische dienst)
Doelstelling: de stoptijden van de machines op die lijn in 2017 met 10% verminderen tegenover 2016.*
2. *Te verwerven competenties:*
 - *technische documentatie van de machines 1 en 2 lezen en interpreteren,*
 - *de oorzaken van een storing op die machines kunnen diagnosticeren,*
 - *kunnen instaan voor de onderhoudsoperaties van het 1^{ste} niveau op die machines (eenvoudige afstellingen zonder dat de infrastructuur gedemonteerd of geopend moet worden, het vervangen van gebruikselementen zoals verklikkerlampjes, olie en filters ...),*
 - *als de tussenkomst van een technicus vereist is, de storingen op een "professionele" manier kunnen beschrijven,*
 - *enzovoort*
3. *Alle operatoren van band X.*
4. *De opleiding moet voltooid zijn tegen begin 2017, bij voorkeur tegen maart 2017.*
5. *Interne lesgever: de heer Jan Van Impe. Opleiding in de onderneming in een groep van 6 tot 8 medewerkers. Voorziene duur: 3 dagen (3 X 1 dag met max. 1 week tussen). Bij voorkeur op donderdag.
Aandachtspunt: personeel met een lage technische scholing.*
6. *Kost: loonkost van de heer Van Impe.*

Suggestie: organiseer een collectieve denkoefening

Idealiter worden de medewerkers van de afdeling betrokken bij het nadenken over de gevolgen van ontwikkelingen in hun eigen functie.

Op die manier wordt de strategie van de onderneming en van de afdeling verspreid onder alle medewerkers en worden ze betrokken bij de goede uitvoering ervan.

Het gaat hier dus om meer dan de detectie van opleidingsbehoeften. We hebben het hier over een krachtige tool voor uitwisseling en interne communicatie. Maar het is wel een vrij zware manier van werken – vooral als er veel medewerkers zijn.

Als "compromis" zou je alleen de teamleiders van de afdeling bij het denkwerk kunnen betrekken.

De benadering omvat drie stappen:

- a. De verantwoordelijke communiceert de doelstellingen aan zijn medewerkers, zodat ze erover kunnen nadenken (let op het taalgebruik, het moet aangepast en verstaanbaar zijn).

- b. Hij vraagt hun om na te denken over wat hun nieuwe verantwoordelijkheden zouden zijn en bijgevolg ook hun nieuwe taken en ... welke toekomstige competenties ze nodig hebben (en dus moeten ontwikkelen) in het licht van die doelstellingen (dat denkwerk is niet evident en de hulp van een "neutrale" begeleider kan noodzakelijk zijn).
- c. Ten slotte organiseert hij collectieve uitwisselings-/overlegvergaderingen om (te proberen) te komen tot een consensus over de toekomstige functie in termen van nieuwe verantwoordelijkheden, nieuwe taken en nieuwe competenties.

Opmerkingen:

1. *Soms werkt de onderneming in "projectteams". Een variant van dit model bestaat dan uit een gesprek tussen jou en de verantwoordelijken van de "transversale" projecten. In dat geval speel jij de rol van tussenpersoon tussen de projectleider en de dienstverantwoordelijken van de verschillende medewerkers die bij het project betrokken zijn.*
2. *In het kader van transversale projecten is een van je belangrijkste gesprekspartners doorgaans de kwaliteitsverantwoordelijke. Soms gebeurt het zelfs dat hij belast wordt met het gedeelte "ontwikkeling van competenties" (en niet alleen die rond de kwaliteit) in de onderneming!*

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Deze benadering omvat het strategische niveau, zowel wat de globale bedrijfsdoelstellingen als die van de afdeling zelf betreft 	<ul style="list-style-type: none"> - De afdelingsverantwoordelijke moet voor zijn dienst een strategische analyse kunnen maken, en de gewenste veranderingen in toekomstige competentiebehoeften kunnen vertalen (in samenwerking met de personeelsverantwoordelijke)
<ul style="list-style-type: none"> - De betrokkenheid van de afdelingsverantwoordelijken (boven de teamleiders) → draagt bij tot de responsabilisering van de hele hiërarchische lijn 	<ul style="list-style-type: none"> - Mogelijk: "top-down"-benadering: de medewerker wordt niet (altijd) geraadpleegd; bovendien wordt vooral rekening gehouden met de behoeften van de onderneming, meer dan met de opleidingsbehoeften/wensen van de medewerker

➔ **Prospectieve benadering, aanvullend op benadering 1 (strategisch maar op het niveau van de afdelingen). De aanpak vergt een grote tijdsinvestering van de afdelingsverantwoordelijke.**

1.3. Methode 3: behoeftenanalyse via functiebeschrijving

Deze methode is gebaseerd op “functiebeschrijvingen”.

Een “functiebeschrijving” omvat (onder andere) alle taken die in het kader van de een functie vervuld moeten worden, en vermeldt soms de competenties die noodzakelijk zijn om die taken tot een goed einde te brengen.

Bij deze methode worden de opleidingsbehoeften bepaald door bij alle functiehouders het beheersingsniveau van alle deeltaken van de functie te evalueren en te vergelijken met de vereisten in de functiebeschrijving. De directleidinggevende is het best geplaatst om die evaluatie te doen.

Een vereenvoudigde variant is dat er gewoon een lijst gemaakt wordt met standaardopleidingen (bijv. hygiëne, veiligheid, machine) die iemand gevolgd moet hebben (verplicht of bij voorkeur) om de functie in kwestie te kunnen uitvoeren ... en om de nodige informatie te noteren op basis van een opvolgings-/registratiesysteem van opleidingen die de functiehouder al dan niet gevolgd heeft.

1.3.1. De functiebeschrijving

De methode is gebaseerd op “functiebeschrijvingen”. Functiebeschrijvingen zijn een belangrijk instrument in het HR-beleid van een onderneming.

Het gaat om een document waarop onder gestandaardiseerde vorm de essentiële kenmerken van een functie staan, namelijk:

1. *De titel (die het meest gebruikt wordt om naar de functie te verwijzen).*
2. *Het doel: beschrijving in een paar regels van de belangrijkste taken / het nut van de functie: “wat (= wat doet de functiehouder), waarom”.*
3. *De belangrijkste activiteiten: wat de medewerker concreet doet, uit te drukken met een actief werkwoord (controleren, leiden, verifiëren, corrigeren ...) met indien nodig de vermelding van de gebruikte tools/machines. De activiteiten kunnen eventueel gegroepeerd worden in actiefamilies (tussen 4 en 8 per functie).*
4. *De taken: de verschillende operaties die uitgevoerd moeten worden om elke activiteit te verwezenlijken.*
5. *De eventuele specifieke kenmerken (bijvoorbeeld wat autonomie, werkomstandigheden ... betreft).*
6. *De plaats van de functie in het organigram (de relaties met de hiërarchie en de rest van het team).*
7. *De essentiële competenties die noodzakelijk zijn voor een goede uitvoering van de activiteiten, eventueel met een verwacht beheersingsniveau (*).*
8. *De eventuele vereisten voor opleiding en/of diploma, professionele ervaring, specifieke kennis voor het uitoefenen van de functie (bijv. brevet heftruckbestuurder om met een heftruck te mogen rijden, BA5 voor interventies in elektriciteitskasten).*

(*) Die competenties kunnen gedetailleerd worden in een document dat “competentieprofiel” genoemd wordt.

Functiebeschrijvingen zijn een basisinstrument voor een HR-beleid: ze zijn niet alleen belangrijk voor de identificatie van de opleidingsbehoeften, maar ze helpen ook om een duidelijk beeld van de functies in de onderneming en de inhoud ervan te krijgen, om de taken van de medewerkers en de bijbehorende competenties te definiëren, om bij rekrutering (extern of intern) over de inhoud van een functie te communiceren, om de medewerker tijdens een evaluatie- of een functioneringsgesprek te evalueren, om een functie in functie van criteria voor het bepalen van barema's te klasseren, enzovoort.

Trouwens, het hebben van functiebeschrijvingen is verplicht in het kader van certificering van het type BRC en IFS.

Het opstellen van functiebeschrijvingen maakt doorgaans deel uit van jouw opdracht als personeelsverantwoordelijke.

Je stelt de nodige functiebeschrijvingen ter beschikking van de leidinggevenden die ze dan gebruiken om de werknemer te evalueren en dus om de competentieverschillen tussen iedere medewerker en het vereiste profiel te identificeren.

Maakte je tot vandaag nog geen functiebeschrijvingen en wil je dat nu doen? Neem dan contact op met Els Mertens, 0473 654 287.

Opmerking:

Het gevaar – en dan in het bijzonder voor de kmo's – is dat er zware en stugge tools gecreëerd worden, functiebeschrijvingen die de medewerkers in al te strakke kaders opsluiten. Het is evenwel noodzakelijk dat iedere medewerker een duidelijk beeld heeft van wat er van zijn werk verwacht wordt.

Daarom bevelen we vooral in een kmo aan om vrij algemene functiebeschrijvingen te maken die de verwachte taken op een open manier beschrijven en de nadruk vooral leggen op de belangrijkste bijdragen die van de medewerker verwacht worden.

1.3.2. De individuele competentiebehoeften identificeren op basis van de functiebeschrijvingen

De teamleider kan de competentieverschillen identificeren voor elk van zijn medewerkers, op basis van de taken (1) of op basis van de competenties (2).

- (1) De taken worden geëvalueerd door iedere functiehouder te positioneren op basis van zijn beheersingsniveau van elke deeltaak van zijn functie.

(bijvoorbeeld, op een schaal met 5 niveaus (0: kan het niet; 1: kan het met de hulp van een ervaren operator, 3: kan het alleen, maar met onvoldoende rendement/snelheid; 4: kan het met rendement; 5: beheerst de taak voldoende om ze aan anderen uit te leggen).

Deze methode wordt doorgaans gebruikt om een medewerker te evalueren die begint in een nieuwe functie (via externe aanwerving of via interne mobiliteit).

Wat is het nadeel van deze aanpak op basis van de “taak”? We evalueren de beheersing van een taak, maar niet de beheersing van de competenties die nodig zijn om deze taak uit te voeren (zo kan het zijn dat een operator een taak niet op een bevredigende manier kan uitvoeren omdat hij maar een van de acht vereiste vaardigheden om de taak uit te voeren niet beheerst: een opleiding met het oog op de specifieke ontwikkeling van die ene competentie zou dan volstaan).

- (2) Een vergelijking op basis van de competenties voorkomt dat probleem, maar botst wel op de moeilijkheid om de beheersing van een competentie te evalueren. Hoe evalueer je competenties? Zie http://www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1181.htm

Tips:

- 1. Het is interessant om een niveau (het hoogste) te voorzien als “beheerst de taak (of de competentie) EN is ertoe in staat om ze aan collega’s uit te leggen”, zodat je de potentiële interne lesgevers / tutors kan identificeren.*
- 2. De analyse wordt nog accurater als de evaluatie ook door de medewerker zelf gemaakt wordt, op voorwaarde dat er daarna een gesprek met de verantwoordelijke volgt (zie benadering 5). De eventuele afwijkingen kunnen interessant zijn om te bekijken, en bovendien zal de medewerker gemotiveerder zijn om opleidingen te volgen die aansluiten bij de competentiebehoeften die hij (ook) ervaren en uitgedrukt heeft.*
- 3. De oefening wordt doorgaans gedaan voor de competenties die op dit moment noodzakelijk zijn in de functie. We kunnen dezelfde vergelijkende aanpak evenwel ook toepassen door ons een voorstelling te maken van het beheersingsniveau van de competenties die over 2 tot 4 jaar noodzakelijk zullen zijn voor de functie (die waarschijnlijk gedeeltelijk veranderd zal zijn).*

1.3.3. De polyvalentiematrix: de opleidingsbehoeften identificeren op teamniveau

Of het nu gaat om een evaluatie op basis van taken of op basis van competenties, de “polyvalentiematrix” is een prima samenvattende tool.

Het gaat om een tabel met een dubbele ingang:

- de medewerkers van de afdeling/het team enerzijds, en
- het niveau van de beheersing van de verwachte taken/competenties om de functie op een bevredigende manier te kunnen uitvoeren anderzijds.

Als voorbeeld geven we de “Competentiemonitor” die door Alimento voor het profiel “Iijnoperator” ontwikkeld werd: <http://www.alimento.be/nl/node/199>.

In bijlage 3 geven we je bovendien een heel concreet voorbeeld.

*Alimento kan je helpen om een polyvalentiematrix op te stellen.
Neem contact op met Els Mertens, 0473 654 287*

Aan de hand van een competentiematrix kan een teamleider snel de zwakke punten van de ene of de andere medewerker identificeren, maar ook en vooral van zijn team. De matrix maakt het mogelijk om de collectieve sleutelcompetenties te identificeren die door het team het slechtst beheerst worden. Zo kunnen de opleidingen die hierop inspelen, voorrang krijgen.

Ook als een medewerker vertrekt of afwezig (vakantie, ziekte) is, worden de competenties die ingevuld moeten worden onmiddellijk geïdentificeerd. In dat opzicht is de “polyvalentiematrix” een bijzonder nuttig instrument voor de planning van de behoeften aan personeel!

Het is aangewezen om aan de teamleiders te vragen om dit rooster periodiek (minstens 1 keer per jaar) aan te vullen en bij te werken. De matrix moet “dynamisch” zijn. Dan wordt het mogelijk om de toename van de competenties van iedere medewerker te visualiseren, en dat is heel motiverend.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - De analyse van de opleidingsbehoeften daalt tot het operationele niveau, dat van de teamleider: hij is verantwoordelijk voor de regelmatige evaluatie van de competenties van de medewerkers van zijn team. - Deze methode werkt goed om een nieuwe medewerker in zijn functie te evalueren 	<ul style="list-style-type: none"> - Functiebeschrijvingen (of competentieprofielen) moeten opgesteld zijn (en gevalideerd zijn, bijgewerkt zijn, enzovoort).
<ul style="list-style-type: none"> - De analyse van de opleidingsbehoeften wordt zowel benaderd op het niveau van de individuele competenties van de medewerker als op het niveau van de collectieve competenties van het team (cf. “polyvalentiematrix”). 	<ul style="list-style-type: none"> - De teamleider moet opgeleid zijn om een zo objectief mogelijke evaluatie te maken van het beheersingsniveau van de taken/competenties van de medewerkers van zijn team (op basis van de functiebeschrijvingen).
<ul style="list-style-type: none"> - Er is een rechtstreekse link tussen het gebrek aan competenties en de acties die hierop inspelen. 	<ul style="list-style-type: none"> - De behoeften worden (meestal) geïdentificeerd op operationeel niveau maar zonder strategische dimensie / zonder rekening te houden met de toekomst, in een omgeving die als stabiel beschouwd wordt (geen reorganisatie, geen functieverandering van de medewerker en dergelijke).
<ul style="list-style-type: none"> - Een vrij eenvoudige methode (zodra de functiebeschrijvingen opgesteld zijn en de teamleiders de methode onder de knie hebben!) - Een vrij eenvoudig administratief beheer 	<ul style="list-style-type: none"> - “Top-down”-benadering: de medewerker wordt niet (altijd) geraadpleegd; er wordt geen rekening gehouden met de opleidingsbehoeften/-wensen van de medewerker.

➔ **De benadering baseert zich op de functiebeschrijvingen (die sleutelementen zijn in het HR-beleid) en is een ideale aanvulling bij benadering 4 (en 1 als die bestaat).**

Een variant: de methode “op basis van standaard opleidingen per functie”

Deze methode sluit vrij dicht aan bij die van de functiebeschrijving. Ze is eenvoudiger, maar ook minder streng wat de snelle identificatie van de te organiseren opleidingen betreft. De methode is vooral nuttig en praktisch bij de aanwerving van een nieuwe medewerker of bij een interne verandering van post / functie.

Ze bestaat uit:

- 1. eerst en vooral het maken van een lijst met alle standaard en/of “klassiek terugkerende” opleidingen die in de onderneming georganiseerd worden (bijvoorbeeld de opleidingen over voedselveiligheid, veiligheid op het werk, kwaliteit, de machines waarmee de operator werkt) en dat voor alle functies in de onderneming;*
- 2. dan het klasseren: verplichte opleidingen, gewenste opleidingen, opleidingen die niet van toepassing zijn (voor elk van de functies).*
- 3. zodra de opleidingen op deze manier geklasseerd zijn, “volstaat” voor de afdelingsverantwoordelijke om te bepalen welke medewerkers welke opleidingen moeten volgen, rekening houdend met hun functie enerzijds en hun persoonlijke opleidingshistoriek anderzijds.*

Een concreet voorbeeld vind je in bijlage 4.

Om deze benadering toe te passen moet je beschikken over:

- een precieze historiek van de opleidingen die iedere medewerker gevolgd heeft,*
- een heel nauwgezette beschrijving van de competenties waarop elke opleiding gericht is.*

De benadering heeft twee grote nadelen:

- Ze gaat ervan uit dat de competenties die beoogd worden door een opleiding verworven zijn, gewoon omdat de medewerker de opleiding gevolgd heeft (omgekeerd zouden de competenties ook op een andere manier dan door een opleiding verworven kunnen zijn: door de ervaring van de medewerker, door zijn studies ...).*
- Ze houdt geen rekening met de strategische dimensie van de verwachte veranderingen of met de opleidingsbehoeften/-wensen van de medewerker om de functieveranderingen, de loopbaanevoluties of de polyvalentie te bevorderen.*

1.4. Methode 4: Verzameling van de individuele opleidingsbehoeften door de directleidinggevende op basis van een gesprek

Deze methode bestaat uit de identificatie van de opleidingsbehoeften (maar ook de -wensen) van de medewerker op basis van een gesprek – doorgaans jaarlijks of semestrieel – tussen de medewerker en een of zijn leidinggevenden.

Of het nu om een functioneringsgesprek of een evaluatiegesprek gaat, het principe is dat er een overzicht van de (volledige of gedeeltelijke) verwezenlijking van de doelstellingen van het voorbije jaar gemaakt wordt. De redenen waarom ze niet behaald werden (of konden worden) worden geanalyseerd, de doelstellingen voor het volgende jaar worden bepaald, en er wordt overwogen welke middelen ter beschikking van de medewerker worden gesteld om hem te helpen de doelstellingen te behalen.

Opleidingen zijn een van die middelen.

Al de verslagen van de gesprekken (of toch “het gedeelte over de opleiding”) worden door de afdelingsverantwoordelijken naar de opleidingsverantwoordelijke doorgestuurd.

Opmerking: zodra de competenties die de medewerker zou moeten verwerven, bepaald zijn, stelt de leidinggevende idealiter een klein actieplan op, specifiek voor de acties die voor de competentieontwikkeling van de medewerker nodig zijn. Daarin specificieert hij de doelstellingen van de opleiding(en), de succescriteria van de opleiding, de verwervingsmodaliteiten, de middelen, de timing, de beschikbare tijd, de eventuele vervanging van de medewerker tijdens de opleiding, zijn rol/betrokkenheid na de opleiding als leidinggevende om de opvolging en de overdracht van het geleerde naar de werkpost te garanderen en te vergemakkelijken ...

1.4.1. De verschillende gesprekstypes

Met deze methode kan optimaal geluisterd worden naar de opleidingsbehoeften die door de medewerker geformuleerd worden.

Het gaat om een gesprek, een dialoog tussen de medewerker en zijn leidinggevende.

Er bestaan verschillende mogelijke gesprekstypes tussen een leidinggevende en zijn medewerkers: evaluatiegesprekken, functionerings- of voortgangsgesprekken, opleidingsgesprekken, ontwikkelingsgesprekken, doelstellingsgesprekken ...

1.4.2. Functioneringsgesprek en evaluatiegesprek

De twee meest gebruikte modellen zijn de evaluatiegesprekken en de functioneringsgesprekken.

Ze hebben gemeenschappelijk dat ze een overzicht maken van de verwezenlijking (volledig of gedeeltelijk) van de doelstellingen van het voorbije jaar, dat ze de redenen analyseren waarom de doelstellingen niet behaald werden, dat ze doelstellingen voor het volgende jaar bepalen en dat ze de middelen overwegen die ter beschikking van de medewerker gesteld zullen worden om hem te helpen zijn doelstellingen te behalen. Sommige ondernemingen voorzien in de loop van het jaar (alleen) een functioneringsgesprek als het ernaar uitziet dat

de medewerker er niet in zal slagen zijn jaarlijkse doelstellingen te behalen om zo de nodige maatregelen te kunnen nemen om bij te sturen.

Het gedeelte “opleiding” wordt vaak op het einde van het gesprek behandeld.

Het verschil tussen beide gesprekken is dat bij evaluatiegesprekken de kwaliteit van het geleverde werk en het gedrag van de medewerker geëvalueerd worden, en dat er ook vaak onderwerpen zoals verloning, premies en promoties aangekaart worden.

Het is beter om verwarring tussen het verzamelen van de opleidingspunten en die punten te voorkomen.

Hoe dan ook, als er in jouw onderneming alleen evaluatiegesprekken bestaan, is het beter om het aspect “opleidingsbehoeften” tijdens dergelijke gesprekken aan te kaarten dan helemaal niet!

In bijlage 5 vind je een (mini-)gids om een functioneringsgesprek te voeren, met voorbeelden en praktische tips.

1.4.3 Opleidingsgesprekken

Tijdens de zogenaamde “opleidingsgesprekken” (en de “ontwikkelingsgesprekken”) ligt de focus op het luik “ontwikkeling van competenties – opleidingen” om de medewerker te doen groeien in zijn functie en in de onderneming.

In bijlage 5bis vind je (mini-)gids om een opleidingsgesprek te voeren, met voorbeelden en praktische tips.

Aandachtspunt: de CAO over opleiding in de sector van de voedingsindustrie voorziet dat iedere werknemer een gesprek met zijn overste kan vragen over zijn mogelijkheden om opleidingen te volgen (artikel 4 van CAO 2013-2014 voor de voedingsindustrie over opleidingen: “Elke werknemer beschikt over een recht van initiatief om een gesprek te vragen met zijn verantwoordelijke over zijn opleidingsmogelijkheden”).

De gids over de “sectorale verplichtingen en tools” detailleert dat recht en de manier waarop een dergelijk opleidingsgesprek gevoerd moet worden:

[*http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen- \(opleidingsgids deel 1, opleidingsfiche 3\)*](http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen- (opleidingsgids deel 1, opleidingsfiche 3))

1.4.4. Om verder te gaan: professioneel gesprek of ontwikkelingsgesprek

Het professioneel gesprek of ontwikkelingsgesprek is minder gangbaar. Het is geen evaluatiegesprek of functioneringsgesprek maar een vormingsgesprek. Het gaat over een professioneel project dat aan de wens van een medewerker en aan de ontwikkelingsstrategie van de onderneming beantwoordt. De medewerker kan zijn evolutiewensen toelichten en bekijken welke opleidingen hij kan volgen. Zo kan de onderneming zijn hr-management optimaliseren door de beschikbare competenties te identificeren, door de medewerkers in een actieve evolutie van hun behoeften te betrekken, zelfs door een anticiperend beheer van functies en vaardigheden te starten.

Opmerking:

In sommige ondernemingen gebeuren die gesprekken met z'n drieën, in jouw aanwezigheid

(of de aanwezigheid van iemand van de HR-afdeling).

In het geval van opleidingsgesprekken of professionele gesprekken kan de onderneming er de voorkeur aan geven om eerder met jou – zonder de directleidinggevende – een professioneel gesprek te organiseren, zodat de medewerker zich vrijer kan uiten. Dat specifieke geval zullen we in het volgende punt kort behandelen.

Aandachtspunt: het implementeren van een systeem voor gesprekken

1. Alvorens een systeem voor gesprekken (evaluatiegesprekken, functioneringsgesprekken of vormingsgesprekken) in te voeren, moet er verduidelijking komen over het type gesprek (inzet, doelstellingen, inhoud, tools).

Als er een vakbond is, kan je best overleg plegen over de doelstellingen en opzet van het gesprek.

Die verduidelijking en het overleg met betrekking tot het kader van de gesprekken kunnen best in een charter opgenomen worden, dat binnen het team verspreid wordt.

2. De kwaliteit van de resultaten van het gesprek met de afdelingsverantwoordelijken kan zwak zijn als het leidinggevend personeel geen opleiding in gesprekstechnieken gekregen heeft en/of de gesprekken alleen als een administratieve formaliteit beschouwt. Het vergt tijd en engagement van de directie om ervoor te zorgen dat het leidinggevend personeel zich voor een dergelijk gesprek inzet. Bovendien is de verantwoordelijke op de werkvloer niet altijd goed geplaatst om behoeften te identificeren, die zijn verantwoordelijkheidsdomein op korte termijn soms overstijgen. Daarom moet je, als je met gesprekken begint, erop letten dat de leidinggevendenden indien nodig opgeleid worden om een goed gesprek te voeren. Laat de besluiten van de gesprekken eventueel valideren op een hoger niveau van de organisatie.

1.4.5. Centralisatie van de behoeften die uit de gesprekken bij de personeelsverantwoordelijke gebleken zijn

Alle verslagen van de gesprekken, of toch het gedeelte over de opleiding, zullen daarna bij jou gecentraliseerd worden en jij moet ernaar verwijzen om het lastenboek (en het opleidingsplan) op te stellen.

Voor elke opleiding (die hem relevant lijkt) deelt de leidinggevende jou het volgende mee:

- de naam van de betrokken werknemers (of toch minstens het aantal),
- de opleiding in kwestie,
- de gemeenschappelijke verwachtingen (van de medewerker en van de leidinggevende),
- de gewenste periode,
- de duur,
- ... (elk ander nuttig element).

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Responsabiliseert de medewerker en zijn leidinggevende voor een concreet initiatief op vlak van competentieontwikkeling (cf. het begrip "contract": de twee partijen komen tot een akkoord over SMART-doelstellingen en een evaluatiemethode) 	<ul style="list-style-type: none"> - De onderneming moet al gesprekken tussen medewerkers en hiërarchische oversten organiseren. Anders moet ze die invoeren en dat kost tijd, vereist een verandering van cultuur, sensibilisering, opleiding ...
<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid/responsabilisering van de medewerker (Hij is de acteur van zijn ontwikkeling) 	<ul style="list-style-type: none"> - De teamleiders (en ook de medewerkers zelf) moeten gesensibiliseerd en opgeleid worden. De verantwoordelijke op het terrein is niet altijd goed geplaatst om behoeften te identificeren die buiten zijn verantwoordelijkheidsdomein op korte termijn vallen.
<ul style="list-style-type: none"> - Betrokkenheid van de leidinggevende bij het bepalen van de doelstellingen, de opleiding, de evaluatie van de opleiding van zijn medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> - Eventuele verwarring tussen verschillende types van gesprekken (functioneren, loopbaan, evaluatie).
<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt rekening gehouden met de opleidingsbehoeften/-wensen van de medewerker 	<ul style="list-style-type: none"> - Vrij zwaar om te beheren: een teamleider kan moeilijk meer dan 10-15 gesprekken voeren!
<ul style="list-style-type: none"> - Er wordt rekening gehouden met de toekomst (van de projecten) op het niveau van <ul style="list-style-type: none"> - de onderneming, - de afdeling, - de medewerker. 	<ul style="list-style-type: none"> - Zwaar administratief beheer
<ul style="list-style-type: none"> - Behalve de doelstelling van de behoeftenanalyse maken de gesprekken (functioneringsgesprekken vooral, evaluatiegesprekken een beetje) het mogelijk om een overzicht te maken van het werk van de medewerker, samen met zijn verantwoordelijke. 	<ul style="list-style-type: none"> - Het risico op routine (het gesprek wordt alleen nog georganiseerd omdat het verplicht is)

➔ **Bijzonder rijke en dus aanbevolen benadering.**
Ideale aanvulling bij benadering 3 (en 1, indien die laatste bestaat).

1.5. Methode 5: Behoeftenanalyse op basis van (individuele) opleidingsvragen

Drie instrumenten maken het mogelijk om de opleidingsbehoeften en individuele wensen van medewerkers te bepalen:

- *de vragenlijst (waarmee iedereen bereikt wordt, maar waarop het antwoordpercentage laag kan zijn en van de medewerkers afhangt),*
- *het formulier waarop de opleidingswensen verzameld worden, al dan niet vergezeld van een “opleidingscatalogus” (de effecten zijn verdraaid: er wordt niet nagedacht over de “echte” behoeften),*
- *het gesprek met de personeelsverantwoordelijke (alleen te organiseren als er geen gesprekken met de onmiddellijke overste bestaan zoals beschreven in de vorige methode).*

Als je deze methode kiest, wat ook het instrument is, verwacht je van je medewerkers dat ze hun eigen opleidingsbehoeften zelf tijdig aangeven. Om hen hierin te stimuleren, is het belangrijk om elke vraag serieus te overwegen en te beantwoorden, ookal is het antwoord negatief. Om de vragen systematisch op te volgen en onderbouwd te kunnen beantwoorden werk je best met een aanvraagformulier (gericht aan de HR-afdeling en/of, en dat is gebruikelijker, aan zijn leidinggevende). Elke aanvraag moet via dat formulier geanalyseerd worden ... en een antwoord krijgen!

1.5.1. Instrumenten voor het verzamelen van (individuele) opleidingsaanvragen

Er zijn drie instrumenten om de opleidingsbehoeften en individuele wensen van de medewerkers te bepalen.

a) Vragenlijst

Door vragenlijsten te gebruiken kan een eerste lijst met opleidingswensen opgesteld worden.

Het voordeel van zo'n document is enerzijds de gemakkelijke verwerking en anderzijds de mogelijkheid om alle medewerkers naar hun opleidingswensen te vragen.

Het heeft evenwel ook grote nadelen:

- het antwoordpercentage kan zeer laag zijn bij lager geschoolde medewerkers,
- diegenen die geantwoord hebben, zijn niet noodzakelijk diegenen die het meest behoefte aan een opleiding hebben en omgekeerd.

b) (Individueel) formulier voor de verzameling van de opleidingswensen

Een individueel aanvraagformulier voor opleiding kan rechtstreeks of via de leidinggevenden naar alle werknemers gestuurd worden.

Er kan een opleidingscatalogus bijgevoegd worden, maar het gebruik ervan is gevaarlijk, want het risico bestaat dat de keuze van de opleidingen niet gebaseerd is op een denkproces over het reële nut ervan!

c) Het gesprek met de personeelsverantwoordelijke

De deur van je kantoor open laten staan voor alle werknemers die een gesprek zouden willen, kan voor de medewerker een alternatief zijn om zijn wensen of behoeften kenbaar te maken, vooral als er geen functioneringsgesprekken met de directleidinggevende georganiseerd worden.

Soms kiest het bedrijf ervoor om (naast het evaluatie- en/of functioneringsgesprek) een gesprek met jou te organiseren in plaats van een met de leidinggevende, zodat de medewerker vrijer kan praten. Maar zelfs in dat geval mag de hiërarchische overste niet zomaar opzijgeschoven worden, en je moet zeker verduidelijken dat het de hiërarchische verantwoordelijke is die uiteindelijk beslist, als de meningen over de opportuniteit van een opleidingsaanvraag verschillen.

Een bijzonder geval: als een medewerker een lange en/of dure opleiding wil volgen, is een gesprek met jou perfect gerechtvaardigd. Je moet dan het engagement en de motivatie van de medewerker evalueren en eventueel een engagement van beide partijen voor dit opleidingsproject formaliseren.

Het gaat dus veeleer om instrumenten die complementair zijn met de andere inzamelmethodes en dan in het bijzonder met de functionerings-/evaluatie-/opleidingsgesprekken. Die laatste blijven namelijk het belangrijkste instrument om de relevante opleidingsbehoeften te detecteren!

1.5.2. Analyse van de opleidingsaanvraag

Om elke vraag onderbouwd te beantwoorden raden we je aan met een aanvraagformulier te werken, waarin een medewerker specificeert waarom hij de opleiding wil volgen. Hij moet ook alle bijbehorende praktische informatie vermelden (datum, kost, trainer ...).

Voor een voorbeeld van een aanvraagformulier: zie bijlage 6.

Afhankelijk van de procedure in jouw bedrijf wordt de opleidingsaanvraag van de medewerker rechtstreeks gericht aan de HR-afdeling of, en dat is gebruikelijker, aan de directleidinggevende.

Het eventuele akkoord hangt van twee criteria af:

- Is de aanvraag relevant (biedt ze een oplossing voor onvolkomenheden of ondersteunt ze een project dat de onderneming wil uitwerken)?
- Is de opleiding haalbaar rekening houdend met de organisatorische beperkingen?

De beslissing wordt bij voorkeur genomen door de leidinggevende van de medewerker, die de aanvraag dan na een eventueel akkoord naar de HR-afdeling doorstuurt.

Voor een voorbeeld van een document dat door een leidinggevende ingevuld moet worden om een gevalideerde aanvraag van een medewerker naar de HR-afdeling te sturen: zie bijlage 7.

Tips / aandachtspunten

1. Geen enkele werknemer mag bij een behoeftenanalyse uitgesloten worden.
2. Dat betekent niet dat op elke aanvraag ingegaan zal worden. Elke aanvraag moet evenwel wel een antwoord krijgen: het uitblijven van een antwoord of een negatief antwoord zonder verduidelijking van de redenen van de weigering kan het personeel demotiveren.
3. Maak de eventuele selectiecriteria van bij het begin duidelijk om geen valse hoop te geven.
4. Houd er rekening mee dat de laagst geschoolde werknemers hulp nodig zullen hebben.
5. Wat dit betreft: personeelsverantwoordelijken dienen soms ook opleidingsaanvragen in in naam van de werknemers. Ze kunnen ook een belangrijke rol spelen in de sensibilisering en de mobilisatie rond opleiding.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none">- Betrokkenheid van de medewerker bij de aanpak van de ontwikkeling van zijn competenties	<ul style="list-style-type: none">- Het gaat om ervaren wensen/behoefte, niet – noodzakelijk – om “objectieve” behoeften van de onderneming (of zelfs van de medewerker).
<ul style="list-style-type: none">- Vrij eenvoudige benadering vanuit administratief en beleidsstandpunt	<ul style="list-style-type: none">- Als er een opleidingscatalogus gebruikt wordt, bestaat het risico dat de opleidingskeuze niet gebaseerd is op een denkproces rond het reële nut ervan.
<ul style="list-style-type: none">- “Luistert” naar de opleidingsbehoefte/-wensen van de medewerker	<ul style="list-style-type: none">- Het risico op ontgoocheling bestaat als de aanvraag niet aanvaard wordt.
	<ul style="list-style-type: none">- Sommige medewerkers vragen meer dan anderen (wat niet noodzakelijk betekent dat hun behoeften groter zijn). Doorgaans vragen arbeiders niet vaak spontaan naar opleidingen, in tegenstelling tot bedienden en vooral kaderpersoneel.
	<ul style="list-style-type: none">- Er bestaat een risico op incoherentie van het management als de directleidinggevende iets anders zegt dan de hogere verantwoordelijke in rang en/of de “personeelsverantwoordelijke”.

➔ **Het is een nuttige benadering (want de medewerkers kunnen hun wensen uiten), maar ze is als aanvulling bij andere benaderingen te gebruiken.**

1.6. Methode 6: Behoeftenanalyse op basis van de analyse van storingen (of van kritische incidenten)

Deze heel specifieke methode is nuttig om de opleidingsbehoeften te detecteren die aan storingen gelinkt zijn.

Ze is gebaseerd op probleemoplossende technieken die het mogelijk maken om te onderzoeken in welke mate de storingen echt te wijten zijn aan een gebrek aan competenties (meer dan bijvoorbeeld aan de organisatie van het werk, communicatieproblemen of de uitrusting op zich).

1.6.1. Gebruikscontext

De methode is nuttig om de opleidingsbehoeften te detecteren die het gevolg zijn van storingen (enkele “klassiekers” in de voedingsindustrie: te hoog afkeurpercentage van producten, probleem met de hygiëne, trage leveringstermijnen, klachten van klanten, onvoldoende renderende lijnen, te hoog pannepercentage bij de machines ...).

Probleemoplossende technieken zoals de oorzaakanalyse op basis van het Ishikawa-diagram (methode, materie, werkkraft, milieu, materiaal) maken het mogelijk om de storingen af te bakenen en te onderzoeken in welke mate die aan een gebrek aan competenties te wijten zijn (en niet bijvoorbeeld aan de organisatie van het werk, communicatieproblemen, de infrastructuur op zich). Zo kunnen te lange pannetijden van machines weliswaar te wijten zijn aan een gebrek aan technische competenties van de operatoren, maar misschien ook aan een gebrek aan duidelijke werkinstructies, aan een verouderd machinepark, aan onvoldoende onderhoudsbeurten ...

Als de oorzaken met de “werkkraft” te maken hebben, is het waarschijnlijk dat opleidingen noodzakelijk zijn!

1.6.2. Relevantie van een opleidingsactie om een storing op te lossen

1. De oorzaak van een storing is niet altijd een gebrek aan competenties.
2. Een storing kan dikwijls opgelost worden door een geheel van corrigerende maatregelen te nemen, waarbij de opleiding maar een van verschillende initiatieven is. Zo kun je (moet je vaak) ook denken aan een aanpassing van de organisatie van het werk, de verbetering van de interne communicatie, een functiewissel tussen medewerkers, investeringen in nieuw materiaal ...
3. Opleidingsacties hebben een uiteenlopende impact afhankelijk van de oorzaak van een storing. Een probleem als gevolg van een gebrek aan technische competenties zal bijvoorbeeld gemakkelijker opgelost worden dan een probleem dat te wijten is aan onaangepaste procedures, slechte communicatie tussen diensten of absentisme.
De tabel in bijlage 8 omvat de klassieke oorzaken van een storing en, voor elk van de storingen, een inschatting van de relevantie van een opleidingsactie.

4. Een storing kan niet altijd met een opleiding opgelost worden: ze kan namelijk te wijten zijn aan het ontbreken van middelen of aan een gebrek aan bereidwilligheid / motivatie van bepaalde medewerkers.

Voordelen	Nadelen
<ul style="list-style-type: none"> - Heel concreet: duidelijke link tussen een opleiding voor de oplossing van een welbepaald probleem 	<ul style="list-style-type: none"> - Geschikte benadering in het geval van een punctuele storing; geen strategische dimensie of “project” (positief)
	<ul style="list-style-type: none"> - Moeilijk om te bepalen of een probleem effectief opgelost zal kunnen worden door de opleiding (meestal zijn andere parallelle maatregelen nodig)
<ul style="list-style-type: none"> - Als er een werkgroep bestaat: kan profiteren van de besluiten van de werkgroep die samengesteld werd om een storing te bestuderen 	<ul style="list-style-type: none"> - Als er geen werkgroep bestaat: dan moet een werkgroep opgericht worden om een probleem te bestuderen

➔ **Specifieke benadering (voor bepaalde omstandigheden: in geval van storingen), “op zich” minder geschikt om opleidingsbehoeften te detecteren in het kader van een opleidingsplan**

Stap 2. Voltooien van de analyse van de opleidingsbehoeften door de personeelsverantwoordelijke

Er zijn twee redenen waarom het belangrijk is dat de personeelsverantwoordelijke het opleidingsplan nakijkt (en aanvult indien nodig) alvorens naar de volgende stap over te gaan:

1. de analyse van de opleidingsbehoeften aanvullen:

Het is mogelijk dat bepaalde opleidingsbehoeften ontsnapt zijn aan de aandacht van de directie, de kaderleden, de teamleiders en de medewerkers zelf.

Daarom moet de personeelsverantwoordelijke zich ervan vergewissen dat alle gebeurtenissen waarvan hij kennis heeft en die tot opleidingsbehoeften leiden, allemaal aan bod komen (voorbeelden: rekruteringsprojecten; polyvalentie en interne mobiliteit; nieuwe investeringen; veranderingen in de organisatie van het werk; een nieuwe wet die tot opleidingsverplichtingen leidt).

Hij moet ook het opleidingsplan van het vorige jaar analyseren (bijvoorbeeld om de nog steeds relevante opleidingsvragen toe te voegen, waaraan het vorige jaar niet voldaan werd).

2. waken over een evenwichtig opleidingsplan:

Uit ervaring blijkt dat bepaalde medewerkers nog al eens benadeeld worden als het om toegang tot opleiding gaat: de lager geschoolden, de eenvoudige uitvoerende krachten, de ouderen en de jongeren, de interimkrachten (de sociale partners noemen die mensen de “risicogroepen”). Daarom kun je er als personeelsverantwoordelijke best over waken dat ze niet vergeten worden.

Zodra de opleidingsbehoeften via een van de zes beschreven benaderingen gedetecteerd zijn, vul je, indien nodig, de lijst met behoeften aan competentieontwikkelingen aan. De aanvulling moet gebaseerd zijn op een analyse van verschillende elementen die onder het HR-beleid van de onderneming vallen.

2.1. Een analyse van het opleidingsplan van het vorige jaar

- Je bekijkt de opleidingsvragen van het vorige opleidingsplan die niet uitgevoerd werden (als ze nog relevant zijn).
- Je analyseert of het relevant is om vervolmakingsopleidingen toe te voegen aan eerder gegeven opleidingen (bijvoorbeeld vervolmaking van talen, van Excel, van lastechnieken – TIG).
- Je bekijkt de “terugkerende” en “verplichte” opleidingen, zoals de opfrissing rond hygiëne, veiligheid (brevet heftruckchauffeur, brevet EHBO ...), opleidingen die gelinkt zijn aan commerciële certificaten (BRC, IFS ...) enzovoort
- Je integreert de eventuele opleidingen die door het hoofdkantoor opgelegd worden als je van een groep afhangt.

- *Parallel: je analyseert de evaluaties van de opleidingen die in het vorige opleidingsplan gegeven zijn en die in het toekomstige opleidingsplan hernomen worden om te kijken of het nodig is om de pedagogische benadering te wijzigen of zelfs om van lesgever te veranderen.*

2.2. Een overzicht van eventuele “HR-evenementen” die in de loop van het komende jaar gepland zijn en die bijna automatisch tot opleidingen leiden

Het is jouw taak om de lijst met opleidingsbehoeften te analyseren om te achterhalen welke behoeften onopgemerkt gebleven zijn op het niveau van de directie, de kaderleden, de kwaliteitsverantwoordelijken, de teamleiders, de medewerkers zelf.

Daartoe identificeer je de gebeurtenissen waarvan je weet dat ze bijna automatisch tot opleidingsbehoeften leiden, en je controleert of ze wel allemaal door een opleidingsaanvraag gedekt worden.

Hier zijn enkele “typische” gebeurtenissen:

- rekruteringen die opleidingstrajecten met tutesopleidingen inhouden,
- het onthaal van stagiaires (leerlingen, studenten, leerjongens, werkzoekenden) via integratie- en opleidingstrajecten,
- ontslagen die tot heroriënteringsacties aanzetten,
- pensioneringen (in het bijzonder van werknemers met sleutelfuncties van wie het vertrek nakende is) die acties voor de interne overdracht van competenties naar jongere werknemers vereisen,,
- projecten rond polyvalentie en interne mobiliteit,
- persoonlijke ontwikkelingsplannen (in het bijzonder voor de medewerkers met veel potentieel),
- nieuwe investeringen en/of de invoering van een nieuwe technologie,
- plannen voor interne mobiliteit (bijvoorbeeld om moeilijk invulbare functies via interne verschuivingen in te vullen),
- veranderingen in de organisatie van het werk,
- veranderingen in de wetgeving die tot opleidingsverplichtingen leiden,
- veranderingen in de eisen van de klanten (bijvoorbeeld certificaten) die tot opleidingsverplichtingen leiden,
- werkongevallen, stress, een afnemende tevredenheid op het werk
- enzovoort.

2.3. Een aandachtspunt: de opleiding van de “risicogroepen”

Uit de opleidingsstatistieken blijkt dat bepaalde categorieën nogal eens benadeeld zijn wat toegang tot opleiding betreft: lager geschoolden, mensen in gewoon uitvoerend werk, ouderen, jongeren, interimkrachten,...

Daarom moet je als personeelsverantwoordelijke over het evenwicht van het opleidingsplan waken: vergewis je ervan dat er geen “vergeten” groepen zijn, dat er een goed evenwicht tussen arbeiders, bedienden en kaderleden is, en dat diegenen die niet spontaan naar opleidingen komen vragen niet benadeeld worden.

Opmerking:

de sociale partners in de sector zijn zich bewust van die vaststelling en hebben voorzien dat het sectorale model van het opleidingsplan in detail ingaat op initiatieven die genomen worden voor de medewerkers die tot de “risicogroepen” behoren: kortgeschoolde werknemers (hoogstens diploma lager secundair onderwijs), werknemers van minstens 50 jaar, werknemers bedreigd door ontslag, werknemers met een verminderde arbeidsgeschiktheid, werknemers die sinds minder dan een jaar werken en niet werkend waren op het ogenblik van hun indiensttreding, de jongeren die nog geen 26 jaar oud zijn en opgeleid worden, hetzij in een stelsel van alternerend leren, hetzij via een beroepsopleiding in de onderneming.

Stap 3. Afstemming tussen de behoeften en het budget; check van de slaagvoorwaarden van de opleiding

De afweging van de opleidingen moet gebeuren in functie van

a) de beschikbare tijd en budget:

→ in termen van “Return on Investment” praten met diegenen die over het geld beslissen,

→ de beschikbare budgetten op het niveau van elke afdeling onderhandelen,

→ naar alle mogelijke financieringsmogelijkheden op zoek gaan (onder andere voorgesteld door Alimento).

b) de prioriteiten, die naar de “belangrijke” opleidingen moeten uitgaan: bijvoorbeeld de opleidingen

→ die aan wettelijke verplichtingen gelinkt zijn (bijvoorbeeld veiligheid en hygiëne),

→ die de grootste belangen behartigen, gekoppeld aan de opdracht, de doelstellingen en de strategie van de onderneming,

→ die aan de dwingende commerciële vereisten tegemoetkomen (bv. certificaten),

→ die “cruciale” storingen moeten corrigeren (gekoppeld aan klachten van klanten),

→ die voor de goede werking van de productie (van de infrastructuur) noodzakelijk zijn

→ waarvan de “return on investment” het grootst lijkt (verhouding kosten-winsten).

c) de opleidingen die aan de succesvoorwaarden voldoen ... drie sleutelfactoren:

→ tijd (voor opleiding, om de nieuwe competenties om te zetten in de praktijk ...),

→ de motivatie van de medewerker voor zijn opleiding,

→ de betrokkenheid van de directie op de opvolging van zijn medewerker na de opleiding.

3.1. Afweging, een moeilijke stap

Zodra de collectieve en de individuele opleidingsbehoeften bepaald zijn, volgt de afweging tussen de geïdentificeerde behoeften om er een prioriteit aan toe te kennen – in het bijzonder als sommige opleidingen bij gebrek aan budget uitgesteld moeten worden – en dat is een moeilijke opdracht.

Dat vereist overleg tussen jou, de directie en de teamleiders.

De aard van dat overleg zal uiteraard afhangen van wie over de opleidingen mag beslissen en van wie over welk opleidingsbudget beschikt.

Naast het budgettaire aspect moet je je er ook van vergewissen dat de succesvoorwaarden voor de opleiding – vooral maar niet alleen het criterium “tijd” – aanwezig zijn.

De afweging is voornamelijk afhankelijk van twee factoren:

- tijd: om de deelnemers voor de opleiding vrij te maken en eventueel tijdens de duur van de opleiding hun vervanging te garanderen,
- geld: fundamenteel zijn er twee benaderingen mogelijk:
 - ★ gesloten enveloppe: op het niveau van de onderneming en/of op het niveau van een afdeling. Je moet erover waken die niet te overschrijden. Dikwijls is het bedrag dat van het vorige jaar, vermeerderd of verminderd met een bepaald percentage.
 - ★ open enveloppe: het nodige bedrag zal op basis van de becijfering van de behoeften onderhandeld worden.

Laten we met de analyse van het criterium “geld” beginnen.

3.2. Budgettering en budgetonderhandeling met de directie

Het opleidingsplan moet uiteraard in het budget passen.

Om de kostprijs van de opleiding in te schatten, moet je over de volgende elementen beschikken:

- de loonkost van het betrokken personeel (aantal en functie),
- de kost van de lesgever: op basis van de duur van de opleiding en de organisatiemethode:
 - ★ met een externe lesgever, met verschillende ondernemingen (de kostprijs – per persoon – is dan bekend),
 - ★ met een externe lesgever, op maat in de onderneming zelf (de kostprijs – per dag en per groep – is doorgaans bekend als het om een al gegeven opleiding gaat; anders is het altijd mogelijk om in deze fase een vrij nauwkeurige schatting van de uurlonen van de lesgevers te krijgen door er enkele te contacteren zonder op het resultaat van de offerteoproep te wachten – cf. volgende stap). Vergeet ook niet de eventuele voorbereidingskosten op te nemen!
 - ★ met een interne lesgever (de kostprijs is dan het salaris van de interne lesgever),
- de bijkomende kosten: transport, levering, handleiding, huur van zalen, opleidingsmateriaal ...

Hoe dan ook, de kostprijs van de opleidingen wordt niet altijd door het globale “opleidingsbudget” van de onderneming gedragen: soms worden specifieke budgetten vrijgemaakt voor de opleidingen die aan globale strategische veranderingen gekoppeld zijn, of soms worden de opleidingen in het werkingsbudget van een afdeling opgenomen (wat logisch is omdat het behoud van het competentieniveau van het team een van de verantwoordelijkheden van de afdelingsverantwoordelijke is of zou moeten zijn).

Een tip: voorzie een “reserve-enveloppe” voor de opleidingen die niet in het opleidingsplan opgenomen werden.

Vaak gaat het om een post die door de directie als een kost voor de onderneming gezien wordt.

Als je de opleidingsvoorstellen bij de directie wilt kunnen verdedigen, is het dus aangewezen om, indien mogelijk, een schatting van de “return on investment” te maken (bijvoorbeeld: een opleiding in onderhoudstechnieken zou de verliespercentages met ‘x’ procent kunnen verminderen).

Vergeet ook niet om op de sectorale financiële tegemoetkomingen en andere financieringsbronnen een beroep te doen. Probeer vooral opleidingstrajecten te definiëren die je de mogelijkheid bieden om van “betaald educatief verlof” te profiteren (minstens 32 uur opleiding op één jaar).

→ Wil je er meer over weten?

<http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/financiele-steun-bij-opleiding>

3.3. Criteria om prioriteiten te bepalen (in het bijzonder als het budget overschreden wordt)

Als het budget dat door de directie toegekend werd, overschreden wordt, kan je op basis van de onderstaande criteria de prioriteiten bepalen:

- analyseer de mogelijkheid om de ene of de andere opleiding (voor verschillende of alle afdelingen) uit te stellen / te annuleren,
- raadpleeg de afdelingsverantwoordelijken om bepaalde opleidingen die specifiek voor hun afdeling zijn, uit te stellen / te annuleren of je vraagt hun om het behoud ervan te rechtvaardigen (bijvoorbeeld in termen van “return on investment”).

De prioriteit gaat naar de opleidingen die aansluiten bij de behoeften die beschouwd worden als dringend én belangrijk (volgens de klassieke methode om de opleidingsbehoeften te klasseren in een van de vier vakjes in een tabel met twee assen: belang (belangrijk – niet belangrijk) en urgentie (dringend – niet dringend).

Het is beter dat je de analyse niet zelf maakt, maar dat je de verantwoordelijken op het terrein de nodige instrumenten geeft en hen eventueel ondersteunt, zodat zij de analyse zelf kunnen maken!

Concreet betekent dit dat de prioriteit uitgaat naar opleidingen:

- die aan wettelijke verplichtingen gekoppeld zijn (bijvoorbeeld veiligheid en hygiëne),
- die bij grote belangen voor de onderneming aansluiten, gekoppeld aan de opdracht, de doelstellingen en de strategie van de onderneming,
- die bij dwingende commerciële vereisten aansluiten (bijvoorbeeld certificaten),
- die “cruciale” storingen zouden kunnen corrigeren (bijvoorbeeld storingen waarover de onderneming van klanten klachten kreeg),
- die voor de goede werking van de productie (de infrastructuur) noodzakelijk zijn,
- waarvan de return of investment (ROI) of de return of experience (ROE) het grootst lijkt (verhouding tussen de geschatte kosten en winst) (dus, de opleidingen waarvan de bijdrage tot het succes van het project of tot de oplossing van de storing het grootst is),

- waarvan de beheersing van de collectieve competenties in een team het laagst is (een “polyvalentiematrix” of “competentiemonitor” is de tool bij uitstek voor zo'n analyse),
- die door zowel de werknemer als de leidinggevende uitgedrukt worden,
- waartegen de weerstand het minst sterk is / waar de aanwezige 'krachten' (directie, leidinggevende, vakbondsafvaardiging, medewerkers) voorstanders van zijn. Vooral de motivatie van de medewerker in kwestie en de steun van zijn teamleider zijn belangrijk,
- die “gemakkelijk” georganiseerd kunnen worden (kostprijs, beschikbaarheid van de lesgever, het materiaal, de deelnemers).

En waarvoor bovendien ook de slaagvoorwaarden vervuld zijn (concreet: de tijd die voorzien wordt en de betrokkenheid van alle partijen, namelijk de medewerker en zijn leidinggevende).

Fiche 5 van de gids “Overleg over het opleidingsplan” gaat daar meer in detail op in:
http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel2_OVERLEG.pdf

Opmerking: “de literatuur” gaat ervan uit dat een evenwichtig opleidingsplan:

- ongeveer 80% collectieve opleidingen en 20% individuele opleidingen omvat,
 - evenveel opleidingen omvat rond veranderingsprojecten als rond projecten met het oog op de correctie van storingen, de evolutie van beroepen en culturele veranderingen.
-

Stap 4. Vertaling van de opleidingsbehoeften in opleidingen en opstelling van een lastenboek

Na de behoeftenanalyse zal de personeelsverantwoordelijke de opleidingsbehoeften naar concrete opleidingsprojecten vertalen om zo een “lastenboek” op te stellen.

In een eerste stap gaat de personeelsverantwoordelijke na of

- *het opleidingsdoel (= wat wil men met de opleiding bereiken) en,*
- *de pedagogische doelstellingen (= welke competenties wil men ontwikkelen),*

correct gespecificeerd werden (zo niet, dan zal hij ze indien nodig (opnieuw) formuleren). Dat geldt ook voor de succescriteria voor elk van de twee types van doelstellingen.

Zodra deze cruciale elementen duidelijk zijn, wordt het “lastenboek” van de opleiding opgesteld. Dat specificeert een hele reeks organisatorische, administratieve en financiële gegevens in verband met de opleiding (waarom, wie opleiden, wanneer en waar, hoe en door welke lesgever, voor hoeveel ...).

Het “lastenboek” zal gebruikt worden om eventueel een aanbesteding te doen bij potentiële lesgevers, of onmiddellijk bij een Alimento-adviseur, zodat die de meest geschikte lesgever kan voorstellen.

De volgende stap bestaat uit de vertaling van de opleidingsbehoeften naar opleidingsacties. Daartoe moet je voor elke opleiding:

- 4.1 de behoeften verzamelen,
- 4.2 je ervan vergewissen dat de pedagogische doelstellingen van de opleiding duidelijk gespecificeerd werden,
- 4.3 op basis van die elementen een “lastenboek” opstellen,
- 4.4 instaan voor een selectieprocedure van de lesgevers op basis van het “lastenboek” (en/of met een Alimento-adviseur contact opnemen! <http://www.alimento.be/nl/contact>)

4.1. De behoeften verzamelen

Eerst en vooral verzamel je de behoeften: je groepeer alle individuele en collectieve behoeften die door een zelfde opleidingsactie ingevuld kunnen worden.

Daarvoor moet je rekening houden met:

- de beoogde doelstellingen,
- het homogene karakter van de doelgroepen,
- de praktische en organisatorische aspecten (plaats, periode ...).

4.2. Definiëren van het doel, de pedagogische doelstellingen en de succescriteria van de opleiding

Het is de bedoeling een “lastenboek” te kunnen opstellen dat de drie hieronder beschreven fundamentele elementen omvat.

De drie fundamentele elementen zijn:

1. Het doel, de bijdrage die van de opleiding verwacht wordt
Het doel is de doelstelling die met de opleiding beoogd wordt (volgens een formulering van het type: 5% tijd winnen op de duur van een wissel op inpakmachine X”).

Je zal dit vaak in overleg met de betrokken leidinggevenden moeten herformuleren en op elkaar afstemmen. De elementen zoals ze door de leidinggevenden uitgedrukt worden (als ze al uitgedrukt worden), zijn namelijk dikwijls (te) algemeen en heterogeen (aangezien elke vraag van verschillende partijen afkomstig is).

Zo formuleer je de doelstelling “M. X. moet leren om zijn tijd beter te beheren” bijvoorbeeld opnieuw in “M. X moet zijn aantal overuren verminderen met 5%, 90% van zijn taken moet tijdig klaar zijn”.

2. De pedagogische doelstellingen

De pedagogische doelstellingen zijn de doelstellingen die door de opleiding beoogd worden in termen van competenties

(volgens een formulering van het type: “op het einde van de opleiding zal de deelnemer ertoe in staat zijn om het formaat op machine X te veranderen in minder dan 5 minuten en daarbij de regels voor kwaliteit en veiligheid naleven”).

Ter herinnering: een competentie combineert de drie dimensies van het aanleren: kennis, vaardigheden en attitude www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx

3. De succescriteria (indicatoren) van de opleiding, de manier waarop je de resultaten van de opleiding evalueert, en de eventuele acties die in het geval van succes of mislukking van de opleiding voorzien zijn.

Voorbeelden van vragen die je je kunt stellen: krijgen de deelnemers brevetten, certificaten, attesten van deelname, attesten van geslaagde testen ...? Hoe worden de nieuwe competenties, die tijdens de opleiding verworven werden, erkend/gevaloriseerd? Krijgen de deelnemers van (bepaalde) opleidingen meer verantwoordelijkheden? Krijgen ze (kansen op) interne promoties? Als er testen op het einde van de opleiding afgelegd worden, wat gebeurt er dan als de deelnemers niet slagen?

Dat zijn vragen die de vakbondsafgevaardigden je zouden kunnen stellen als je je opleidingsplan aan de ondernemingsraad voorlegt!

Je vindt meer elementen over de evaluatie van de opleidingen in punt 9.2 hieronder en in de opleidingsgids van Alimento:

http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel2_OVERLEG.pdf (deel 2 - fiche 6)

4.3. Opstellen van een “lastenboek”

Een “lastenboek” specificeert de pedagogische, de administratieve, de financiële en de organisatorische uitvoeringsvoorwaarden van een opleidingsactie.

Naast het interne belang voor de onderneming maakt een lastenboek het ook mogelijk om een aanbesteding te doen om een lesgever te selecteren (zie punt 4.4 hieronder).

De essentiële elementen van een lastenboek, zijn:

- het thema van de opleiding,
- de doelgroep,
- het verwachte einddoel van de opleiding (resultaten die met de opleiding beoogd worden),
- de pedagogische doelstellingen (beoogde resultaten in termen van competenties),
- de succescriteria (indicatoren) en de evaluatieprocedure.

En ook de elementen voor de praktische organisatie:

- de timing,
- het geschatte opleidingsvolume (aantal opleidings- en voorbereidingsdagen),
- de kostprijs en het budget.

*Er kunnen nog andere nuttige elementen in een lastenboek opgenomen worden.
Je vindt ze in bijlage 9.*

In de praktijk wordt het “lastenboek” opgesteld in overleg met of toch minstens gevalideerd door de betrokken afdelingsverantwoordelijke.

Dikwijls stelt een verantwoordelijke (bijvoorbeeld voor de productie, het onderhoud of de kwaliteit) zelf het “lastenboek” op voor de opleidingsbehoeften die bij zijn specialiteit aansluiten. In dat geval moet je je ervan vergewissen dat de informatie wel degelijk tot bij jouw HR-afdeling geraakt om gecentraliseerd te worden.

4.4. Selectie van de lesgever op basis van een aanbesteding

Bijvoorbeeld: voor de opleidingen van een zekere omvang en/of met een kost die een bepaald plafond overschrijdt (dat moet in jouw HR-beleid bepaald worden), kun je van je lastenboek gebruikmaken om een lesgever via een aanbesteding te selecteren.

Je kunt ook gewoon met een Alimento-adviseur contact opnemen. Die zal je de lesgevers voorstellen die volgens hem het best bij jouw lastenboek aansluiten.

Een goede offerteoproep:

- is gebaseerd op een volledig lastenboek,
- specificeert de termijnen voor het indienen van een voorstel,

- wordt naar een “voldoende groot aantal” lesgevers verstuurd (het aantal hangt uiteraard af van de omvang van het project ... en van de dringendheid ervan),
- biedt plaats voor pedagogische autonomie (er zijn altijd verschillende pedagogische oplossingen mogelijk om een tekort aan competenties in te vullen),
- vraagt referenties aan de kandidaat-lesgevers,
- is van een eenvoudig vergelijkingsinstrument voorzien om de lesgevers te vergelijken en er één te kiezen.

Overleg vooraf met de afdelingsverantwoordelijke over de selectiecriteria (die verplicht deel uitmaken van de lastenboeken) en het belang dat je aan elk van de criteria hecht.

Voor de duurste opleidingsprojecten stel je een “shortlist” op met enkele lesgevers die je beurt om beurt interviewt, al dan niet in aanwezigheid van de bij de opleiding betrokken verantwoordelijk(n).

Opmerking: keuze van de pedagogische methode: plaats laten voor creativiteit

Het “lastenboek” kan aan de kandidaat-lesgever vragen om de pedagogische methode/opleidingsmodaliteiten te verduidelijken (inter-intra, interne/externe lesgever ...).

Die mogen evenwel niet aan de lesgever opgelegd worden: dikwijls is het zelfs beter om hem een “resultaatverbintenis” op te leggen en hem voor de pedagogische benadering vrij te laten.

Een van de eigenschappen van een opleidingsplan moet de creativiteit zijn: je mag je niet beperken tot het overwegen van acties met een externe lesgever, je moet ook aan informele opleidingsacties denken:

- *interne opleidingen door een interne opleider,*
 - *opleidingen op de werkplek en dergelijke,*
 - *zelfs acties voor de ontwikkeling van competenties buiten de opleiding (een procedure observeren, een werk uitvoeren, aan het bestuderen van een probleem meewerken, boeken/tijdschriften/documenten lezen, procedures opstellen ...).*
- www.competentindevoeding.be/competentiebeheer.aspx?url=p_1280.htm

Stap 5. Opstellen van een project voor het opleidingsplan

Er bestaan verschillende modellen van opleidingsplannen. Maar volgens het model opgenomen in het sectorale akkoord, is het opleidingsplan een document in de vorm van een tabel met daarin een overzicht van alle voorziene opleidingen voor de nabije toekomst (doorgaans een jaar): <http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen-/sectoraal-model-opleidingsplan-voedingsnijverheid>

De tabel omvat ook de doelstellingen van het opleidingsplan, de eventuele prioritaire assen en een lijst met specifieke initiatieven voor de medewerkers die tot “risicogroepen” behoren.

Zodra de opleidingsmodaliteiten gespecificeerd en de lesgevers geselecteerd zijn, stel je een project voor het opleidingsplan op.

Zoals we al in de inleiding vermeld hebben, zijn er in de literatuur verschillende definities (en dus verschillende modellen) van een opleidingsplan. Maar in de betekenis van het sectorakkoord, is het opleidingsplan een document in de vorm van een tabel met daarin een overzicht van alle voorziene opleidingen voor de nabije toekomst (doorgaans een jaar).

De sociale partners in de voedingsindustrie hebben in de CAO een verplicht sectoraal model gedefinieerd. *Zie het sectorale model:*

<http://www.alimento.be/nl/voedingsbedrijven/opleiding/sectoraal-opleidingsplan-en-andere-verplichtingen-/sectoraal-model-opleidingsplan-voedingsnijverheid>

Dat model ziet er uit als een tabel waarin elke rij met een opleidingsactie overeenstemt. Die omvat de volgende rubrieken, die in de kolommen geplaatst worden.

De gegevens in het vet moeten verplicht opgenomen worden.

Verplichte rubrieken

- **Doelgroep (afdeling, doelgroep)**
- **De opleiding (thema, titel, korte omschrijving)**
- **Aantal deelnemers (precies of een schatting)**
- **Duur van de opleiding (aantal uren)**
- **Periode (data of maanden)**
- **Vorm van de opleiding: formeel (met een externe lesgever) of informeel (met begeleider, opleiding op de werkplek, coaching, zelfopleiding ... enzovoort)**
- **Opleidingslink (binnen de onderneming of daarbuiten)**

Optionele rubrieken

- Oorsprong van de opleidingsaanvraag (werknemer zelf, leidinggevende, algemene directie, personeelsverantwoordelijke, anderen)
- Evaluatiemethode (bijvoorbeeld: test op het einde van de opleiding, meting van de indicator op de werkplek)

- Lesgever
- Kost van de investering (eventueel met onderscheid: brutokosten, financiële tussenkomsten, nettokosten).

Het model omvat ook in enkele regels de doelstellingen van het opleidingsplan en de eventuele prioritaire assen.

Tip: De rijen van de tabel met het plan worden doorgaans geklasseerd op basis van de logica van de onderneming, bijvoorbeeld eerst de opleidingen voor al het personeel, dan de opleidingen voor de verschillende afdelingen, afdeling per afdeling en ten slotte de individuele afdelingen; of per opleidingsdomein (veiligheid op het werk, kwaliteit, techniek, voedselveiligheid ...).

Een bijzonder aandachtspunt: zoals we in punt 2.3 vermeld hebben, vereist het sectorale model ook een gedetailleerde beschrijving van de initiatieven die genomen werden voor de medewerkers die tot de “risicogroepen” behoren, d.w.z.:

- kortgeschoolde werknemers (hoogstens diploma secundair onderwijs),
- werknemers van minstens 50 jaar,
- werknemers bedreigd door ontslag
- werknemers met een verminderde arbeidsgeschiktheid,
- werknemers die sinds minder dan een jaar werken en niet werkend waren op het ogenblik van hun indiensttreding,
- jongeren die nog geen 26 jaar oud zijn en opgeleid worden, hetzij in een stelsel van alternerend leren, hetzij via een beroepsopleiding in de onderneming.

Opmerking : het is mogelijk maar niet noodzakelijk dat er initiatieven specifiek voor deze groepen worden georganiseerd. In de praktijk, om dit onderdeel in te vullen : het kan volstaan om op te lijsten welke opleidingen uit het opleidingsplan gevolgd zullen worden door de werknemers die tot een of meerdere van deze groepen behoren. Geef aan ‘niet van toepassing’ als er geen medewerker tot een bepaalde categorie behoort.

Stap 6. Voorbereiding van de validering van het project door de directie en door de werknemersafgevaardigden (in de OR)

Nog altijd volgens de CAO moet het opleidingsplan overlegd worden in de ondernemingsraad (of bij gebrek aan een OR met de vakbondsafvaardiging): de doelstellingen, de opleidingstabel zelf en de initiatieven voor de “risicogroepen”.

Fiche 3 van de gids “Overleg over het opleidingsplan” omvat aandachtspunten waarop dit overleg betrekking zou kunnen hebben:

http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel2_OVERLEG.pdf

Nog altijd volgens de CAO moet het opleidingsplan, dat volgens het sectorale model opgesteld wordt, voor overleg voorgelegd worden aan de ondernemingsraad (of bij gebrek aan een OR aan de vakbondsafvaardiging): de doelstellingen, de opleidingstabel zelf en de initiatieven voor de “risicogroepen”.

Dan volgt het overleg dat eventueel tot aanpassingen leidt.

Jouw rol als personeelsverantwoordelijke is dat je je voorbereidt op de vragen die de werknemersafgevaardigden je zouden kunnen stellen tijdens het overleg over het opleidingsplan.

Fiche 3 van de gids “Overleg over het opleidingsplan” omvat aandachtspunten voor het overleg: http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel2_OVERLEG.pdf.

Tip: bijlage 10 omvat de vragen die de afgevaardigden je kunnen stellen.

Voor de vergadering van de ondernemingsraad overloop je ze voor jezelf om je van de “stevigheid” van je opleidingsplan te vergewissen.

Ga ook na of de onderneming voldoende opleidingen organiseert om aan de verplichtingen van de CAO te voldoen: de CAO 2015-2016 vraagt dat de werktijd die aan opleidingen gespendeerd wordt, minstens 1,3% van het totale volume aan werkuren bedraagt.

Onze “opleidingsgids” legt uit hoe je dat percentage kunt berekenen:

http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel1_OPLEIDING.pdf
(opleidingsgids - deel 1, fiche 1)

Stap 7. Communicatie over het opleidingsplan

Zodra het opleidingsplan gevalideerd is, wordt het in de onderneming gecommuniceerd. Idealiter stelt de personeelsverantwoordelijke er in functie van de doelgroep verschillende versies (min of meer gedetailleerd) van op.

Zodra het opleidingsplan door de algemene directie gevalideerd is, succesvol met de sociale partners besproken werd en eventueel aangepast werd, zal het opleidingsplan in de onderneming gecommuniceerd worden.

Idealiter stelt de personeelsverantwoordelijke verschillende versies (min of meer gedetailleerd) van zijn opleidingsplan op in functie van de groep waaraan hij het zal communiceren.

- Aan het directiecomité: een samenvattende versie die de opleidingen omvat op basis van de prioritaire assen en met de budgetten, zonder al te veel andere details
- Aan de team- of afdelingsverantwoordelijken: de geplande opleidingen voor hun team of afdeling en in het bijzonder de planning van de opleidingen die voor elk van hun medewerkers voorzien zijn
- Aan iedere medewerker: zijn individuele opleidingsplan voor de duur van het opleidingsplan (zo zou hij op het einde van de periode ook een samenvatting moeten krijgen van alle opleidingen die hij gevolgd heeft!)
- Aan alle werknemers: een samenvatting van de opleidingsacties en in elk geval de acties die op alle werknemers betrekking hebben

Stap 8. Uitvoering van het opleidingsplan

De uitvoering van het opleidingsplan moet het goede verloop van de opleidingen op organisatorisch, administratief en pedagogisch vlak garanderen.

De personeelsverantwoordelijke kan ook een samenvatting maken van de opleidingen die door iedere medewerker gevolgd werden.

8.1 Opvolging van de opleidingen

Het gaat erom om de goede opvolging van de opleidingen te garanderen op:

- organisatorisch vlak

Voorbeelden:

- ★ uitnodiging van de deelnemers: informeer de deelnemers tijdig over de opleiding (datum, plaats ...); spreek af wie voor die informatie verantwoordelijk is!
- ★ reserveer lokalen, pedagogisch materiaal, voorzie koffiepauzes, broodjes ...

- administratief vlak

- ★ budgettaire opvolging
- ★ opvolging van de uitvoering van de opleidingen die in het opleidingsplan voorzien werden (annulatie, uitstel en dergelijke)

- pedagogisch vlak

Ook al vallen de volgende punten doorgaans onder de verantwoordelijkheid van de leidinggevende van de medewerker:

- ★ Voor de opleiding:
 - Vergewis je ervan dat alle deelnemers goed op de hoogte zijn van de doelstellingen van de opleiding, dat ze weten waarom ze eraan deelnemen en hoe de opleiding geëvalueerd zal worden (succesindicator).
 - Controleer of de hiërarchische overste zijn akkoord heeft gegeven voor de deelname van de medewerker aan de opleiding.
 - Ga de modaliteiten voor de vervanging van de medewerker tijdens zijn opleiding na.
- ★ Na de opleiding:
 - Vergewis je ervan dat de hiërarchische overste zich inzet voor de opvolging en de evaluatie van de effecten van de opleiding op de werkpost.

8.2. Overzicht van de opleidingen die door de werknemer gevolgd werden

Het is bovendien ook de bedoeling om voor iedere medewerker een overzicht van de gevolgde opleidingen te maken.

Dat overzicht is een oplijsting van de gevolgde opleidingen met de titel van de opleiding, de datum, het uur en de naam van de lesgever.

Let op, volgens de sectorale CAO heeft iedere werknemer recht op een dergelijk overzicht voor de opleidingen die in samenwerking met Alimento gevolgd werden.

http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel1_OPLEIDING.pdf
(opleidingsgids deel 1, fiche 4)

<http://www.alimento.be/nl/werknemers/opleiding/mijn-opleidingsbilan>

Stap 9. Evaluatie van het opleidingsplan

Op het einde van de looptijd van het opleidingsplan, zijn er twee types van evaluatie:

- *de evaluatie van het opleidingsplan zelf (de verschillen tussen de opleidingen die in het opleidingsplan voorzien waren en de opleidingen die uiteindelijk gegeven zijn; de naleving van het budget en de andere praktische aspecten van de opleidingen);*
- *de evaluatie van de opleidingen in het opleidingsplan*

De sectorale CAO voorziet expliciet dat het opleidingsplan in de OR geëvalueerd wordt zodra het beëindigd is!

Ten laatste op het einde van de looptijd van het opleidingsplan moet je evalueren.

Er zijn twee mogelijke types van evaluatie:

- de evaluatie van het opleidingsplan zelf,
- de evaluatie van de opleidingen in het opleidingsplan.

De sectorale CAO voorziet expliciet dat het opleidingsplan in de OR geëvalueerd wordt zodra het beëindigd is!

9.1 Evaluatie van het opleidingsplan zelf

De essentiële vragen om (je) te stellen:

1. Werden alle voorziene opleidingen georganiseerd? Zoals afgesproken? (periode, duur, lesgever, kostprijs ...).

Als dat niet het geval is, hoe komt dat dan?

Moeten de opleidingen die niet georganiseerd werden, in het volgende opleidingsplan geïntegreerd worden?

2. Werden er opleidingen georganiseerd die NIET in het opleidingsplan voorzien waren? Zo ja, welke?

Waarom werden ze niet in het opleidingsplan opgenomen?

3. Werd het opleidingsbudget nageleefd? (het globale budget en zo nodig elk budget per afdeling)

De vergelijking tussen de gebudgetteerde kostprijs en de reële kostprijs zal voor jou nuttig zijn om het budget voor de opleidingsplannen van de komende jaren nog beter te kunnen bepalen.

9.2. Evaluatie van de opleidingen

Het opleidingsplan zal rekening houden met de impact van de voorbije opleidingen om de opleidingsacties zonder concrete gevolgen te corrigeren.

Zonder in detail te treden, verwijzen wij naar het beroemde model van Kirkpatrick dat vier mogelijke evaluatieniveaus voorstelt:

1. de opleidingsprocedure zelf (cf. pedagogisch evaluatieformulier (“warm”)),
2. de leerresultaten: (zogenaamde “koude”) evaluatie van de kennisoverdracht,
3. de impact op de werkpost (de rol van de teamleider is cruciaal voor dit evaluatieniveau),
4. de resultaten op socio-economische vlak / het doel (“ROI” – return on investment)

Meer elementen over de evaluatie vind je in de gids “Overleg over het opleidingsplan” http://www.alimento.be/sites/default/files/uploads/Gids_CAO_deel2_OVERLEG.pdf (opleidingsgids deel 2, fiche 6).

De relevantste evaluatie is doorgaans die op het derde niveau: de evaluatie van de impact op de werkpost (de “overdracht” van de competenties naar de werksituatie).

Bijlagen

Bijlage 1

De rol van de verschillende partijen in de uitwerking van een opleidingsplan

De directie (directeur, algemene directie, directiecomité ...)

- bepaalt de oriëntaties, de strategie;
- beslist over het opleidingsbudget;
- informeert en raadpleegt de werknemersvertegenwoordigers.

De personeelsverantwoordelijke

(opmerking: met personeelsverantwoordelijke bedoelen we de personeelsverantwoordelijke zelf en/of de medewerkers van zijn afdeling, in het bijzonder de opleidingsverantwoordelijke, als die er is):

- omkadert de procedure waarmee een opleidingsplan opgesteld wordt; kiest de methode(s) voor de analyse van de opleidingsbehoeften, staat in voor het goede verloop van de verschillende stappen van een opleidingsplan;
- communiceert over het opleidingsplan;
- geeft “technische” ondersteuning aan de hiërarchische oversten; hij bezorgt de medewerkers (en dan vooral de teamleiders) een methode en modellen van formulieren/documenten (bijvoorbeeld gids voor gesprekken);
- raadpleegt de werknemersvertegenwoordigers;
- stelt samen met de betrokken verantwoordelijken het lastenboek op voor de verschillende opleidingen die in het opleidingsplan behouden werden;
- zoekt en selecteert de lesgevers, samen met de betrokken verantwoordelijken;
- controleert de uitvoering van het opleidingsplan;
- evalueert de kwaliteit van de gegeven opleidingen en het opleidingsplan.

De afdelingsverantwoordelijken / teamleiders

(opmerkingen: met teamleider bedoelen we de “n+1”, de directleidinggevende van de betrokken medewerker. Met verantwoordelijke bedoelen we de “n+2”, namelijk de hogere verantwoordelijke op de hiërarchische lijn. De rolverdeling op dat niveau is in de eerste plaats indicatief: de context varieert sterk van het ene tot het andere bedrijf!);

- definiëren de vereiste competenties en identificeren de opleidingsbehoeften van hun medewerkers (idealiter op basis van functionerings-, evaluatie- en/of opleidingsgesprekken);
- evalueren de effecten van de opleiding op het terrein;
- eventueel: stellen samen met de personeelsverantwoordelijke het lastenboek van de verschillende opleidingen voor hun afdeling op;
- eventueel: zoeken en selecteren de lesgevers, samen met de personeelsverantwoordelijke.

De werknemers

- formuleren hun opleidingswensen;
- werken mee aan de ontwikkeling van hun competenties;
- werken mee aan de evaluatie van de effecten van de opleidingen.

De werknemersvertegenwoordigers

- worden over het opleidingsplan geraadpleegd en evalueren de relevantie ervan in overleg met de directie van de onderneming (personeelsverantwoordelijke en/of algemene directie);
- eventueel: geven opleidingsbehoeften die ze detecteren door aan de personeelsverantwoordelijke.

Bijlage 2

Timing voor de uitwerking van een opleidingsplan (via retroplanning) (cf. inleiding)

Zonder rekening te houden met de tijd die nodig is voor het opstellen van de basisdocumenten (bijvoorbeeld functiebeschrijving) en de gebruikelijke procedures (bijvoorbeeld functioneringsgesprekken).

Voorbeeld van retroplanning over 4 maanden

Stap	Wie	Wanneer (in maanden)
stap 7: gefinaliseerd opleidingsplan wordt aan de betrokken personen gecommuniceerd	personeelsverantwoordelijke	M (bijv. 15/12)
stap 6: goedkeuring van het opleidingsplan door de algemene directie, overleg met de vakbondsafvaardiging	personeelsverantwoordelijke, algemene directie, vakbondsafvaardiging	M-1 (bijv. vergadering OR op 10/12)
stap 5: opstelling van een project voor het opleidingsplan	Personeelsverantwoordelijke	M-1 (bijv. 01/12)
stap 4: vertaling van de opleidingsbehoeften in opleidingen, opstelling van het lastenboek en de offerteoproep	personeelsverantwoordelijke, verantwoordelijken	M-2 (bijv. van 20/10 tot 25/11)
stap 3: de opleidingsbehoeften prioriteren; eventueel het budget bepalen	personeelsverantwoordelijke, verantwoordelijken	M-3 (bijv. van 07/10 tot 20/10)
stap 2: analyse van de HR-situatie	Personeelsverantwoordelijke	M-4 (bijv. van 01/10 tot 07/10)
stap 1: analyse van de opleidingsbehoeften	Naargelang van de benaderingen 1: algemene directie, personeelsverantwoordelijke 2 en 3: afdelingsverantwoordelijken, (teamleiders), (medewerkers), (personeelsverantwoordelijke) 4: teamleiders, medewerkers (personeelsverantwoordelijke), afdelingsverantwoordelijken 5. medewerkers, teamleiders of afdelingsverantwoordelijken, (personeelsverantwoordelijke) 6. kwaliteitsverantwoordelijke, personeelsverantwoordelijke, elke betrokken medewerker	M-6, M-5 (bijv. van 15/06 tot 30/09)

Bijlage 3

Voorbeeld van een competentiematrix (cf. stap 1, benadering 2)

1: kan het niet alleen

2: kan het autonoom

3: perfecte beheersing

NA: niet van toepassing (competentie niet gevraagd voor medewerker in kwestie)

FUNCTIE: LIJNOPERATOR	Verwacht beheersingsniveau (huidige situatie)	Evaluatie huidig beheersingsniveau van de medewerker		In te vullen competentielacune		Te ontwikkelen competenties	
		Albert	Jan	Albert	Jan	Albert	Jan
Competenties voor de functie							
Instaan voor de start of de opvolging van de productie							
Zich op de productie voorbereiden	<u>3</u>	3	3	0	0		
De properheid en de ontsmetting van de productielijn controleren	<u>2</u>	1	2	-1	0	De properheid en de ontsmetting van de productielijn controleren	
De properheid en de ontsmetting van de infrastructuur en instrumenten controleren	<u>3</u>	1	3	-2	1	De properheid en de ontsmetting van de infrastructuur en instrumenten controleren (! grote lacune !)	
Controleren of de lijn in goede werkingsstaat is	<u>2</u>	1	3	-1	1	Controleren of de lijn in goede werkingsstaat is	
Controleren of de lijn aan de gevraagde productie aangepast is	<u>2</u>	1	NA	-1	NA	Controleren of de lijn aan de gevraagde productie aangepast is	
De productielijn opstarten	<u>2</u>	NA	NA	NA	NA		
De conformiteit van de grondstoffen, de verpakking en (indien continu) de producten controleren	<u>2</u>	1	2	-1		De conformiteit van de grondstoffen, de verpakking en (indien	

FUCTIE: LIJNOPERATOR	Verwacht beheersingsniveau (huidige situatie)	Evaluatie huidig beheersingsniveau van de medewerker		In te vullen competentielacune		Te ontwikkelen competenties	
						continu) de producten controleren	
De lijn met grondstoffen en verpakking bevoorraden	<u>2</u>	3	2	1	0		
De opstartinformatie registreren (toezichtverslag)	<u>2</u>	1	NA	-1		De opstartinformatie registreren (toezichtverslag)	
De productielijn besturen							
De goede werkingsstaat van de lijn controleren	<u>2</u>	1	1	-1	-1	De productielijn besturen	De productielijn besturen
In geval van een storing van de machine tussenkomen	<u>2</u>	NA	2	NA	0		
Het verloop van de productie controleren	<u>2</u>	1	NA	-1	NA	In geval van een storing van de machine tussenkomen	
De conformiteit van de grondstoffen en de verpakking controleren	<u>2</u>	2	2	0	0		
De lijn met grondstoffen en verpakking bevoorraden	<u>2</u>	NA	2	NA	0		
Controleren of de producten conform zijn met het lastenboek van de productie	<u>2</u>	1	NA	-1	NA	De lijn met grondstoffen en verpakking bevoorraden	
De productieparameters afstellen	<u>2</u>	NA	1	NA	-1		Controleren of de producten overeenkomen met het lastenboek van de productie
De productieresultaten doorgeven	<u>2</u>	2	2	0	0		
De productie stoppen							
De procedures voor het stopzetten volgen	<u>2</u>	2	2	0	0		
De productielijn reinigen en ontsmetten volgens de geldende procedures	<u>2</u>	2	2	0	0		
De infrastructuur reinigen en ontsmetten volgens de geldende procedures	<u>2</u>	2	3	0	1		
De resultaten van de stopzetting van de productie doorgeven	<u>1</u>	1	1	0	0		
De werkzone opruimen	<u>2</u>	2	2	0	0		
Instaan voor onderhoud							

<u>FUCTIE: LIJNOPERATOR</u>	Verwacht beheersingsniveau (huidige situatie)	Evaluatie huidig beheersingsniveau van de medewerker		In te vullen competentielacune		Te ontwikkelen competenties
Voor het onderhoud op het eerste niveau instaan	<u>3</u>	3	1	0	-2 (!)	Voor het onderhoud instaan (grote lacune !)
Voor het onderhoud op het tweede niveau op basis van de gebruiksinstructies instaan	<u>2</u>	2	1	0	-1	Voor het onderhoud op het tweede niveau op basis van de gebruiksinstructies instaan
De resultaten van de onderhoudsoperaties doorgeven	<u>2</u>	2	1	0	-1	De resultaten van de onderhoudsoperaties doorgeven
De werkzone opruimen	<u>2</u>	2	2	0	0	

Bijlage 4

Voorbeeld van een behoeftenanalyse per functie / afdeling (cf. stap 1, benadering 1.2. “bis”)

1. Tabel 1: samenvatting van de standaard (of terugkerende) opleidingsbehoeften naargelang van de functie

In de kolommen de “standaard” opleidingen; in de rijen de functies van de afdeling/van de onderneming

V: verplichte opleiding; G: gewenste opleiding; --: geen opleiding nodig

	Hygiëne	Basisveiligheid	Initiatie Machine lijn A	Initiatie Machine lijn B	Vervolmaking Machine A	Vervolmaking Machine B	Rijden met een clark	Invoersysteem ERP	Teamnagement	...
Productie-operatoren lijn A	V	V	V	--	G	--	G	G	--	
Productie-operatoren lijn B	V	V	--	V	--	G	G	G	--	
Lijnverantwoordelijken lijn A	V	V	V	G	V	G	--	V	--	
Lijnverantwoordelijken lijn B	V	V	G	V	G	V	--	V	--	
Kwaliteits-assistenten	V	V	G	G	--	--	--	V	--	
Teamleiders (lijn A en B)	V	V	V	V	V	V	--	V	V	
Heftruckchauffeurs	O	O	--	--	--	--	V	--	--	
...										

2. Opleidingsregisters (analyse per functie)

2.1. Opleidingsregister van de functiehouders “productieoperatoren van lijn A”

	Hygiëne	Basisveiligheid	Initiatie Machine lijn A	Vervolmaking Machine A	Rijden met een clark	Invoersysteem ERP	...
Albert	oké 10/08/2012	oké 03/07/2015	oké 25/06/2015	niet prioritair	niet prioritair	niet prioritair	
Françoise	oké 10/08/2012	oké 03/07/2015	oké 10/09/2011	niet prioritair	oké 05/05/2015	niet prioritair	
Jacques	oké 15/08/2013	niet oké gepland op 10/10/2016	oké 10/09/2011	niet oké gepland op 08/08/2016	niet oké nog te plannen	niet oké gepland op 10/05/2016	
René	niet oké gepland op 20/11/2016	niet oké nog te plannen	oké 11/07/2011	niet oké gepland op 08/08/2016	niet prioritair	niet prioritair	
Mohammed	niet oké nog te plannen!	niet oké nog te plannen	oké 11/07/2011	niet prioritair	niet prioritair	niet oké nog te plannen	

2.2 Opleidingsregister van de productieoperatoren van lijn B

...

2.3. Opleidingsregister van de bestuurders van lijn A

...

Bijlage 5: functioneringsgesprek

Definitie

Een functioneringsgesprek is een dialoog tussen de functionele verantwoordelijke en een personeelslid die het huidig en toekomstig functioneren tussen de functionele verantwoordelijke en een personeelslid behandelt om de prestaties te optimaliseren. Ook de functionering binnen het team komt aan bod.

Het gesprek geeft een regelmatige stand van zaken over het functioneren van de persoon in zijn werkomgeving, de steun waarover hij beschikt en zijn wensen en ambities voor de toekomst. Hij krijgt ook de gelegenheid om nieuwe persoonlijke en professionele doelstellingen te bepalen.

Het gesprek houdt geen beoordeling in, maar dient wel om de medewerkers constructieve feedback te geven en verbeteringen door te voeren met betrekking tot taken, de samenwerking binnen het team, de werkomstandigheden of om competenties te valoriseren.

Basisprincipes

Het gesprek vindt jaarlijks plaats (*daarnaast kan elke medewerker een functioneringsgesprek aanvragen en bovendien kan elk personeelslid zich indien gewenst laten vergezellen door een vakbondsafgevaardigde naar keuze*).

Het gesprek is gericht op de toekomst. Na afloop wordt een verslag opgesteld met schriftelijke conclusies, ondertekend door twee partijen.

De twee partijen kunnen/moeten bepalen hoe de medewerkers hun activiteiten zo goed mogelijk kunnen realiseren en hoe ze zich optimaal in hun werk kunnen ontplooiën.

Het is dus geen individueel evaluatiesysteem voor personeelsleden om een sanctie of een beloning uit te spreken. Het verschil met een evaluatiegesprek schuilt vooral in het aspect 'wederzijdse communicatie'. Tijdens een evaluatiegesprek beoordeelt de directe verantwoordelijke hoofdzakelijk zelf hoe de medewerker de voorbije periode gepresteerd heeft.

Functies

De functie is drievoudig:

- zelfbeoordeling van de medewerker, zijn functie, zijn relaties met de medewerkers en met zijn verantwoordelijke;
- hulp en advies voor de ondervonden problemen;
- loopbaanoriëntatie op korte en middellange termijn.

Doelstellingen

Een dubbel doel: de medewerkers ondersteunen om:

- een grotere persoonlijke voldoening uit het werk te halen
- efficiënter te functioneren

Meer bepaald

→ komt de medewerker te weten hoe zijn functionele verantwoordelijke over hem denkt, waar hij in zijn functie staat, welke nieuwe competenties hij heeft verworven of welke nuttige competenties hij zou kunnen verwerven, welke problemen hij ondervond, welke evoluties/loopbaanperspectieven hij verlangt of de directie van hem verlangt ...

→ leert de functionele verantwoordelijke zijn medewerker beter kennen en leren beide partijen elkaar beter kennen; worden de doelstellingen beter overgebracht en kan de medewerker die doelstellingen beter realiseren.

Aan die algemene doelstellingen worden enkele ondergeschikte doelstellingen toegevoegd.

1. Het goed functioneren bevestigen: vaak komen in de communicatie van de verantwoordelijke naar zijn team enkel de verbeteringspunten aan bod. Het functioneringsgesprek is het ideale moment om de positieve punten van de prestaties van de medewerker op te sommen.

2. Het slecht functioneren corrigeren: dagelijks bijsturen en coachen om operationele problemen op te lossen. Maar met het functioneringsgesprek kan je dieper ingaan op structurele problemen.

3. De toekomstige werking uitstippelen: tijdens het functioneringsgesprek komen ook de opleidingsbehoeften en ontwikkeling van de medewerker aan bod. Bespreek eventueel de ambitie op lange termijn. Zo blijft de job uitdagend en ontdek je ondergewaardeerde, onbenutte competenties van de medewerker.

4. De samenwerking analyseren en aanzetten tot 'goed leiderschap': de samenwerking tussen collega's en vooral met de directe verantwoordelijke wordt tijdens het functioneringsgesprek geanalyseerd. Vooral het aspect 'leiden en begeleiden' zet de directe verantwoordelijke aan om zijn eigen leiderschap kritischer te bekijken.

5. Overleg opbouwen: in de dagelijkse begeleiding wordt overleg vaak over het hoofd gezien onder druk van de omstandigheden (tijd, werk, stress ...). Een functioneringsgesprek biedt de gelegenheid om echt wederzijds overleg te plegen. Beide gesprekspartners – de directe verantwoordelijke en de medewerker – krijgen de kans om zichzelf in vraag te stellen in plaats van door confrontatie problemen af te handelen.

6. Systematisch informatie vergaren: dankzij het terugkerende karakter van het functioneringsgesprek kan je bepaalde informatie registreren, zoals de opleidingsbehoeften.

Twee voorbeelden van een evaluatieformulier

Voorbeeld 1.

1. De SMART-doelstellingen van het vorige jaar
*Werden ze gerealiseerd? Indien ja, wat waren de bevorderende factoren?
Indien niet, waarom niet?*
2. De functie zoals beschreven in de functieomschrijving.
Geldt de huidige functieomschrijving vandaag nog of is je functie veranderd?
3. Taken en werklast: methodes en werktools, technische middelen, competenties, extra opleidingen.
*Kan je met je tijd – methodes – tools – omgeving – competenties alle voorziene taken voltooien?
Indien niet, welke actie – opleidingen – zou je voorstellen?*
4. Communicatie en informatie
Beschikt de medewerker over alle essentiële informatie om goed te functioneren? Is de organisatie en de communicatie tussen de directe verantwoordelijke en de medewerker en tussen de medewerker en zijn collega's transparant?
5. Omkadering, coaching en ondersteuning van zijn directe verantwoordelijke en samenwerking met zijn collega's.
Op welke punten kan de samenwerking tussen de directe verantwoordelijke en de medewerker verbeteren? Hoe ziet de medewerker de samenwerking met zijn collega's?
6. Carrièreplan, kortetermijnverwachtingen
Hoe ziet de medewerker zijn evolutie in de onderneming? Welke competenties/opleidingen heeft hij nodig voor zijn ontwikkeling binnen de onderneming?
7. SMART-doelstellingen voor het komende jaar
8. Andere opmerkingen
Eventuele andere punten die de medewerker of de directe verantwoordelijke willen toevoegen. Vermeld ook eventuele meningsverschillen.

Voorbeeld 2: hier enkele voorbeelden van vragen die de medewerker (zich) moet stellen

1. Heb ik goede kennis van wat mijn functie en taken inhouden? Waar zou ik graag verduidelijking willen zien?
2. Aan welke activiteiten van de afgelopen twaalf laatste maanden heb ik vooral gewerkt?
3. Welke aspecten van mijn werk geven mij het meest voldoening?

4. Welke aspecten van mijn werk geven mij het minst voldoening? Heb ik suggesties om deze situatie te verbeteren?

5. Hoe verliep mijn werk de afgelopen maanden op de volgende vlakken: activiteiten, methodes, interne of externe samenwerking, ter beschikking gestelde middelen (tools, tijd, collega's ...) Hebben er zich specifieke moeilijkheden voorgedaan?

6. Voor welke aspecten van mijn werk ondervind ik de meeste moeilijkheden? Voor welke aspecten van mijn werk wil ik meer ondersteuning? Welke ondersteuning?

7. Wat zou er kunnen gebeuren (bv. opleidingen n.v.d.r.) om mijn missies en taken makkelijker te verwezenlijken?

- door mijzelf; - door mijn collega's (als ik er heb); - door mijn teamverantwoordelijke (als ik er één heb); - door de directie.

8. Welke eventuele veranderingen zou ik voor de 12 komende maanden (en zelfs op langere termijn) aan mijn functie en werk willen aanbrengen?

9. Zijn er andere dingen die ik zou willen zeggen?

Voorwaarden voor een succesvol gesprek

Voor het gesprek

Een medewerker moet op voorhand weten waaraan hij zich kan verwachten tijdens een functioneringsgesprek. De directe verantwoordelijke moet hem eraan herinneren dat zijn bijdrage belangrijk is.

De voorbereiding van de twee partijen is essentieel. Hoe beter de voorbereiding, hoe groter de kans om tijdens het functioneringsgesprek resultaatgerichte actiepunten te bekomen. Daarom moeten zowel de medewerker als de directe verantwoordelijke voor het gesprek in grote lijnen het evaluatieformulier hebben ingevuld (zie hierboven).

Tijdens het gesprek

1. Schep een gunstige omgeving voor beide partijen (rustige ruimte en comfortabele stoelen, geen voordeligere positie voor de verantwoordelijke).

2. Besteed voldoende tijd aan het gesprek en zorg ervoor dat niemand je onderbreekt.

3. Begin het gesprek met het hoe en het waarom en het verloop van het gesprek. Beklemtoon de verwachte voordelen.

4. Volg altijd de doelstellingen en de rode draad van het gesprek, zodat je niet afgeleid geraakt. Herinner eraan dat het gesprek niet dient om te berispen maar om de kwaliteit en het rendement van de professionele prestaties en de ontplooiing van de medewerkers te verbeteren.

5. Toon luisterbereidheid. Lees de signalen van de medewerker als hij zich probeert uit te drukken. Laat hem zijn standpunt over de vraag toelichten en luister naar zijn argumenten. Leer vooraf een methode om misverstanden en conflicten op te lossen (bijvoorbeeld techniek om te herformuleren, om het personeelslid te helpen om zich

uit te drukken en te vermijden dat je een emotionele reactie uitlokt).

6. Bepaal SMART-doelstellingen (Specifiek, Meetbaar, Aanvaardbaar, Resultaatgericht en Tijdsgebonden).

7. Besluit het gesprek door de SMART-doelstellingen samen te vatten, zodat je zeker begrepen hebt wat de medewerker bedoelt en zodat de medewerker begrepen heeft wat de functionele verantwoordelijke bedoelt. Evalueer de manier waarop het gesprek is verlopen en noteer de genomen beslissingen.

Na het gesprek

De directe verantwoordelijke stelt een eerste versie van het verslag van het gesprek voor. Hij verzendt die naar de medewerker die in de week van ontvangst opmerkingen of correcties kan toevoegen, of het verslag zo aanvaardt. In het eerste geval stelt de directe verantwoordelijke in de week een tweede versie voor, die de medewerker moet ondertekenen. Twee originele exemplaren worden ondertekend door de directe verantwoordelijke en de medewerker: één exemplaar is bestemd voor de medewerker, de directe verantwoordelijke verzendt het andere naar de sectorpersoneelsverantwoordelijke, die het archiveert in het persoonlijke dossier van de medewerker. De directe verantwoordelijke houdt een kopie van het verslag van het gesprek bij.

Referenties:

- *'hulp en verbondenheid, samen leven': gebruiksaanwijzing van het functioneringsgesprek:*

- *Association Bruxelloise pour le Bien-Etre au Travail (ABBET): fiche 6.1.3 - functioneringsgesprek.*

Bijlage 5 bis

Minigids voor het opleidingsgesprek (cf. stap 1, benadering 4)

Herinnering: de doelstelling is de identificatie

- van de vaardigheden die vereist zijn om de professionele doelstellingen van de medewerker te realiseren, om zijn prestatie- en expertiseniveau te verhogen en om zijn polyvalentie te vergroten of om tot zijn loopbaanontwikkeling bij te dragen;
- van de competenties waar de medewerker effectief over beschikt;
- via vergelijking, van de competenties die nog verworven moeten worden.

Het gesprek heeft de volgende kenmerken:

- Het bepaalt een hiërarchie en vat samen: het moet op de sleutelcompetenties gericht zijn.
- Het is participatief: de medewerker moet erbij betrokken worden.
- Het integreert een actieplan om het gebrek aan competenties in te vullen.

1^{ste} stap: voorbereiding van het gesprek

1. Bereid het gesprek voor door de informatie over je medewerker te verzamelen op basis van verschillende documenten (zijn prestatiedoelstellingen, zijn functiebeschrijving, de verslagen van eerdere gesprekken ...).
2. Noteer de vaardigheden waarvan de ontwikkeling belangrijk lijkt.
3. Vraag aan de medewerker om na te denken over de competenties die hij wenst te ontwikkelen, rekening houdend met de drie assen van punt 1 hieronder. Het is namelijk aangewezen om rekening te houden met de geformuleerde opleidingsbehoeften die ervaren worden door de leidinggevende, en ook door de medewerker (bij voorkeur te bepalen met een aanvraagformulier voor een opleiding – zie benadering 1.4).

2^{de} stap: het gesprek op zich

1. Bepaal de te ontwikkelen competenties (hoogstens 5!) op basis van drie assen
 - d) opdat de medewerker de prestatiedoelstellingen die van hem verwacht worden in het kader van zijn huidige functie zou behalen;
 - e) rekening houdend met de waarschijnlijke evolutie van de functie over 1 tot 3 jaar;
 - f) rekening houdend met de evolutiewensen van de medewerker.
2. *Een aandachtspunt: het is altijd aangewezen dat beide partijen zich afvragen of de opleiding echt een oplossing zal bieden of op zijn minst de enige oplossingspiste is. Is het bijvoorbeeld niet beter om veeleer/ook de organisatie van het werk te veranderen (bijvoorbeeld de functie van de persoon te veranderen), de communicatie te verbeteren enzovoort?*
3. Bepaal de prioriteiten op basis van het belang en het dringende karakter om zo hoogstens 2-3 prioritaire competenties te behouden! *Houd ook rekening met de werklust en de graad van dringendheid van de competentie die ontwikkeld moet worden.*
4. Vertaal de verbeteringen die door de competenties in kwestie gewenst zijn, in concrete ontwikkelingsdoelstellingen volgens het "SMART"-model (doelstelling: specifiek (duidelijk), meetbaar, aanvaardbaar en aanvaard!, realistisch, bepaald in de tijd).
5. Bepaal de succesindicatoren: waaraan zou ik kunnen zien/meten/waarnemen/weten ... dat de beoogde competentie ontwikkeld werd?

6. Bepaal voor elk van de behouden competenties de middelen voor de competentieontwikkeling: opleiding in de strikte zin van het woord uiteraard, maar ook: coachen, zelf aanleren, aan vergaderingen deelnemen, een project uitwerken, een interview met experts afnemen, in een leerrijke werksituatie geplaatst worden ...
7. Een korte PV voor “contractualisering” (cf. infra) opstellen; zodra die door de medewerker gevalideerd is, stuur je die door naar de persoon of de dienst die de beslissingen neemt

Garandeer de opvolging op basis van “functioneringsgesprekken” om de drie tot zes maanden.

3^{de} stap: de “contractualisering”

Zodra de vaardigheden die de medewerker moet verwerven, geïdentificeerd zijn, stelt de leidinggevende een actieplan op, een soort “contract” tussen de leidinggevende en zijn medewerker. Daarin staan:

- de te ontwikkelen competenties – doelstellingen van elke geplande opleiding voor het jaar,
- de succescriteria van de opleiding,
- de modaliteiten om de competenties te verwerven: de opleidingen (of andere acties voor de ontwikkeling van competenties, zoals rollenspelen in beroepssituaties,
- de voorgestelde (menselijke en materiële) middelen,
- de timing, de beschikbare tijd; de eventuele vervanging – of een andere oplossing – om te voorkomen dat het werk zich zou opstapelen,
- de rol/betrokkenheid van de onmiddellijke hiërarchische overste onmiddellijk na de opleiding om de opvolging te garanderen en de overdracht van de verworvenheden van de opleiding naar de werkplek te vergemakkelijken,
- de modaliteiten voor de evaluatie van de goede competentieverwerving,
- (+ elk ander nuttig element).

Succesvoorwaarden

- *De personeelsverantwoordelijke informeert, sensibiliseert, en leidt het leidinggevend personeel, de medewerkers en de werknemersafgevaardigden op voor de organisatie van de gesprekken.*
- *Plan de gesprekken op het juiste moment, waarbij je rekening houdt met de opstelling van een opleidingsplan en de werklast van de betrokken partijen.*
- *Garandeer de opvolging!*

Aan het begin van het gesprek bedank je de medewerker voor zijn aanwezigheid en specificeer je nogmaals de bedoeling van de vergadering.

Tijdens het gesprek laat je de medewerker praten, zodat hij de acteur van het gesprek wordt (laat hem twee derde van de tijd aan het woord!).

Na het gesprek herformuleer je de belangrijkste punten die overeengekomen werden, je specificeert de mogelijke gevolgen, je informeert over de opvolgingsmodaliteiten (volgende gesprek) en je bedankt voor de deelname.

Aandachtspunt:

- *het zelfbeeld op het werk en de erkenning van de competenties zijn sterke onderdelen van de identiteit van een persoon. Het is dus belangrijk om het positieve te benadrukken om de medewerker niet te demotiveren en hem zijn vertrouwen niet te doen verliezen.*
- *Concentreer je op de essentiële competenties, op de meest strategische resultaten.*
- *De medewerker laten praten over de opleidingsbehoeften die hij ervaart, is zeker positief, ... maar het risico bestaat dat hij niets zal zeggen over de behoeften die hij ervaart, omdat hij meent dat het de rol van zijn leidinggevende is, of omdat hij wat bang is om de zwakke punten in zijn taakuitvoering toe te geven, of omdat hij vreest dat het verwerven van nieuwe competenties tot meer verantwoordelijkheden en/of werk zal leiden.*

Om nog verder te gaan: http://www.fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_pid_nl.pdf

Bijlage 6

Voorbeeld van een formulier voor een opleidingsaanvraag door een medewerker
(cf. stap 1, benadering 5)

OPLEIDINGSAANVRAAG DOOR EEN MEDEWERKER

Naam van de aanvrager	
-----------------------	--

Naam van de opleiding	
-----------------------	--

Datum & plaats	
----------------	--

Organisator	
-------------	--

Kostprijs	
-----------	--

Voor de opleiding:

Wat zijn de centrale elementen van deze opleiding? (inhoud)	
--	--

De opleiding stemt overeen met de volgende competenties en persoonlijke doelstellingen:	
---	--

Op welke manier hoop je de verworven kennis in je functie te integreren? (transfer)	
--	--

Akkoord	
---------	--

Na de opleiding invullen en aan de coördinator overhandigen

Op welke manier zul je de verworven kennis in je functie integreren? (transfer)	
--	--

Welke collega('s) zou(den) baat kunnen hebben bij deze opleiding en waarom? (valorisatie naar de onderneming)	
--	--

Bijlage 7

Voorbeeld van een formulier voor de aanvraag van een individuele opleiding aan de leidinggevende en de HR-afdeling (cf. stap 1)

INSCHRIJVINGSAANVRAAG VOOR EEN INDIVIDUELE OPLEIDING DOOR EEN TEAMLEIDER VOOR EEN VAN ZIJN MEDEWERKERS

Ik (naam van de verantwoordelijke van de aanvrager) vraag de inschrijving van:

Dhr./Mevr.

voor de opleiding (naam van de opleiding)

georganiseerd door (opleidingsorgaan)

op .../.../..... (of van .../.../... tot .../.../...)

Duur van de opleiding: uur

Kostprijs van de opleiding

- inschrijving €

- andere kosten €

De handtekening houdt de goedkeuring voor de afwezigheid van de werkpost tijdens de duur van de opleiding in, en bevestigt het nut van de opleiding voor het huidige of het toekomstige werk van de deelnemer

Datum

Handtekening:

GEDEELTE VOORBEHOUDEN VOOR DE DIRECTIE:

Goedkeuring door de directie (handtekening en naam van de directeur):

.....

GEDEELTE VOORBEHOUDEN VOOR DE HR-AFDELING (OF DE OPLEIDINGSAFDELING)

Fiche ontvangen op

Fiche geregistreerd op

Bevestiging verstuurd op

Bijlage 8

Biedt de opleiding een oplossing voor de tekortkoming?

	De opleiding is zeker een gepaste oplossing.	De opleiding is waarschijnlijk een goede oplossing.	De opleiding is een oplossing op voorwaarde dat er ook andere maatregelen zijn.	De opleiding is niet a priori een echt relevante oplossing.
Gebrek aan technische competenties				
Gebrek aan productiviteit				
Moeilijkheid om de nieuwe tools te beheersen				
Slecht gebruik van de bestaande tools				
Geen respect voor de werkmodus / procedures				
Slecht beheer van de tijd				
Probleem met de organisatie van het werk				
Procedures / niet-geschikte werkmodi				
Moeilijkheid m.b.t. functieveranderingen				
Moeilijkheid m.b.t. de taakverdeling onder de medewerkers				
Relationele moeilijkheden				
Communicatieprobleem tussen personen of afdelingen				
Slecht aangepaste / verouderde infrastructuur				
Gebrek aan motivatie				
Absenteïsme				
Veiligheidsprobleem				

Bijlage 9

Elementen van een gedetailleerd lastenboek (cf. stap 4)

Deel 1: voorstelling van de onderneming:

- gegevens,
- personeel (eventueel per functie),
- type geproduceerde producten,
- de belangrijkste ontwikkelingsdomeinen,
- enzovoort.

Deel 2: de verwachtingen:

- thema van de opleiding,
- verwachte doeleinden (doelstellingen in termen van resultaten voor de onderneming (bijv. de pannetijd met 5% verminderen)),
- pedagogische doelstellingen van de opleiding: verwachting voor de deelnemers na de opleiding,
- a priori overwogen pedagogische middelen/tools/dragers (te overleggen met de lesgever),
- pedagogische methodes / modaliteiten (bijv. inter-intra, interne/externe lesgever): vrij, a priori overwogen, of opgelegd (in de laatste twee gevallen moet je verduidelijken!),
- kalender/ timing (eventueel de datum vermelden van het evenement dat tot de opleiding geleid heeft: bijv. de datum van een BRC-audit, de datum van de komst van een nieuwe technologie),
- voorziene duur en volume van de opleiding (aantal opleidings- en voorbereidingsdagen; aantal groepen),
- kwaliteit/competenties die van de lesgever verwacht worden (expertiseniveau, kennis van de onderneming, van de sector enzovoort),
- eventuele organisatorische beperkingen,
- eventuele aanbevelingen (over de inhoud of andere) om met de specifieke kenmerken van de onderneming rekening te houden,
- succesindicatoren, evaluatiecriteria van de opleiding,
- modaliteiten voor de evaluatie van de deelnemers,
- kostprijs/budget.

Deel 3: (eventueel) het kader van de opleidingsactie:

- eventueel een ruimer ondernemingsproject waarbij de opleiding aansluit,
- andere middelen die voorzien zijn parallel met de gewenste opleiding bijv. (andere opleidingen, reorganisaties van functies),

Deel 4: de betrokken doelgroep:

- functies die bij de opleiding betrokken zijn, met een beschrijving,

- aantal op te leiden personen per functie,
- eventuele specifieke kenmerken van de toekomstige deelnemers in termen van diploma's, professionele ervaring, leeftijd, motivatie en dergelijke,
- eventuele beperkingen voor de samenstelling van groepen (bijv. teams, hiërarchische niveaus).

Deel 5: de administratieve modaliteiten van de procedure van de offerte-oproep:

- termijn voor het indienen van de offerte,
- stappen van de selectie,
- enzovoort.

Bijlage 10

Bespreking van het opleidingsplan tijdens de ondernemingsraad: voorbeelden van vragen en mogelijke opmerkingen van de werknemersafgevaardigden (cf. stap 6)

4.1 Vragen en opmerkingen, die aan de uitwerking van het opleidingsplan gekoppeld zijn

- Hoe werd het opleidingsplan uitgewerkt? Werd er een analyse van de behoeften gemaakt? Zo ja, hoe gebeurde dat?
- Werden de teamleiders betrokken bij het opmaken van het opleidingsplan?
- Werden de betrokken werknemers gevraagd naar hun opleidingsbehoeften?

4.2. Vragen en opmerkingen, die aan de inhoud van het opleidingsplan gekoppeld zijn

- Volgens ons zou het opleidingsplan nog verbeterd kunnen worden door de volgende Alimento-opleidingen op te nemen:

.....

- Waarom werd er gekozen voor de ene of de andere pedagogische benadering voor de ene of andere opleiding (bijv. interne / externe lesgever, opleiding vanop afstand, in een opleidingscentrum)? Is de benadering geschikt?
- Moeten de interne lesgevers niet ook een opleiding volgen?
- Is voor alle overwogen opleidingen de duur van de opleidingen toereikend om de werknemers de kans te geven om iets te leren?
- Wat is het voorziene budget? Heb je eraan gedacht om de beschikbare financiële tussenkomsten aan te vragen?
- Worden de opleidingen geëvalueerd? Zo ja, door wie en hoe?
- Worden de effecten van de opleiding op het terrein gemeten? Zo ja, hoe?

4.3. Aandachtspunten

- Volgens de CAO 2015-2016 moet 1,3% van de werktijd aan de opleiding van de werknemers besteed worden. Komt onze onderneming die verplichting na?
- Niet alle werknemers genieten een opleiding. De volgende groepen zelden of zelfs nooit:
- Krijgen de deelnemers een attest, een brevet of een certificaat, ... ? Krijgen de werknemers een overzicht van de opleidingen die ze gevolgd hebben?

- Worden de opleidingen georganiseerd in periodes (op uren) die voor de werknemers haalbaar zijn? Wordt er vervanging gepland voor de werknemer die een opleiding volgt, zodat het werk zich niet opstapelt?
- Vindt de opleiding tijdens de werkuren plaats? Als dat niet het geval is, worden de opleidingsuren dan uitbetaald of gecompenseerd?
- Werden de teamleiders geïnformeerd? Zijn ze het eens met de doelstellingen van de opleiding? Garanderen ze een opvolging op de werkvloer? Moeten ze niet zelf een opleiding volgen om de opvolging te garanderen?
- Krijgen de werknemers die een opleiding gevolgd hebben, tijd en ruimte om wat ze geleerd hebben in de praktijk om te zetten? Zullen de teamleiders de medewerkers helpen om de nieuwe competenties in de praktijk om te zetten?
- Hoe wordt het opleidingsplan geëvalueerd? Bijvoorbeeld, hebben de geplande opleidingen wel plaatsgevonden, hebben de beoogde personen de opleiding wel gevolgd, werden er nog andere, niet-voorzien opleidingen gegeven?

Bijlage 11

Getuigenissen over de methode van het opstellen van opleidingsplannen in voedingsbedrijven

Onderneming 1

Het verzamelen van de opleidingsbehoeften gebeurt in verschillende fases:

De personeelsverantwoordelijke begint met een overzicht van alle verplichte opleidingen die dat jaar voorzien moeten worden (bijvoorbeeld over de veiligheid en de voedselveiligheid) (cf. stap 2).

Daarna voegt hij er alle opleidingen met een “strategisch” karakter aan toe, die voor alle medewerkers van de onderneming gepland moeten worden (cf. stap 1, benadering 1).

Ten slotte integreert hij de opleidingen die de afdelingsverantwoordelijken voorgesteld hebben.

Op dit niveau worden de opleidingsbehoeften van de teamleiders en de afdeling op basis van

a) enerzijds de jaarlijkse evaluatiegesprekken (cf. benadering 1.4)

Opmerkingen:

Ze kregen een opleiding onderhoudstechnieken

In de loop van het jaar worden er naast de evaluatiegesprekken ook functioneringsgesprekken georganiseerd, zonder het evaluatiegesprek op het einde van het jaar af te wachten, als het ernaar uitziet dat het voor de medewerker niet mogelijk zal zijn om de voor hem vooropgestelde doelstellingen te behalen en om hem de mogelijkheid te bieden om nog bij te sturen.

b) anderzijds de evaluatie door de teamleider van het beheersingsniveau van de competenties die verwacht worden voor de functie die de medewerker uitoefent. Die competenties worden in een competentieprofiel / een functiebeschrijving geïdentificeerd (cf. benadering 1.2).

(Dat profiel wordt opgesteld voor elke functie van de onderneming (behalve voor enkele ruimere en complexere functies, zoals de technische functies) en wordt regelmatig herzien in samenwerking met de functiehouder tijdens het evaluatiegesprek. Zo wordt er nagegaan of ze nog wel met de realiteit overeenstemt.)

Opgelet, de teamleiders (en de personeelsverantwoordelijke) zijn nauw betrokken bij het meten van de effecten van de opleiding op de werkvloer.

Als de algemene directie van mening is dat het opleidingsbudget te groot is (er werd vooraf geen enveloppe bepaald), is het de taak van de personeelsverantwoordelijke om met elk

diensthoofd te gaan praten en te proberen om de opleidingsaanvragen wat in te perken in functie van de prioriteitscriteria (cf. stap 3).

Onderneming 2

De personeelsverantwoordelijke maakt een lijst met de “verplichte” opleidingen (bijvoorbeeld over de veiligheid en de voedselveiligheid) (cf. stap 2, punt 1).

Naast die opleidingen wordt het opleidingsbeleid georganiseerd in functie van de planning van de personeelsbehoeften van de onderneming: hoeveel medewerkers in een bepaalde functie heeft de onderneming nodig? En wat zijn de mogelijkheden op het vlak van interne mobiliteit?

Als er een functie voor geschoold personeel vrijkomt, kiest de onderneming liever voor interne mobiliteit dan voor externe rekrutering.

Op basis van de analyse van een polyvalentiematrix – die op basis van de functiebeschrijvingen en competentieprofielen opgesteld is – identificeren de teamleiders de medewerkers die de gewenste functie zouden kunnen invullen als ze een vrij kort opleidingsparcours zouden volgen.

De behouden en geïnteresseerde kandidaten leggen psychotechnische testen af en worden geïnterviewd. Er wordt ook nagegaan of hun houding compatibel is met hun eventuele nieuwe functie. De opleiding zelf gebeurt samen met een functiehouders van de nieuwe functie. De teamleider evalueert het beheersingsniveau van de medewerker in zijn nieuwe functie, altijd op basis van de polyvalentiematrix (en dus van de functiebeschrijvingen) (cf. benadering 2). De nieuwe functiehouders wordt benoemd zodra hij in zijn nieuwe functie autonoom kan werken.

Voor de externe rekruteringen: er is een standaard opleidingsprogramma voor de eenvoudige functies (bijv. 4 uur e-learning rond voedselveiligheid en veiligheid). De nieuwe medewerkers beginnen bijna altijd met een interimstatuut.

Onderneming 3

De opleidingsbehoeften worden in twee stappen geïdentificeerd:

in een eerste fase (cf. stap 2 van de gids) maakt de HR-afdeling een lijst met de opleidingen

- die verplicht en/of terugkerend zijn (doorgaans: veiligheid, voedselveiligheid, de valideringen als bestuurder en hulpverlener enzovoort);
- die vorig jaar gepland waren, maar niet uitgevoerd werden (op voorwaarde dat ze nog altijd noodzakelijk zijn);
- die aan “transversale” projecten gelinkt zijn (met betrekking tot de hele onderneming) (bijv. managementopleiding voor alle verantwoordelijken).

Daarna stuurt de HR-afdeling elk jaar begin december een e-mail naar de afdelingsverantwoordelijken met de situatie van de opleidingen die in het lopende jaar gegeven werden, de opleidingen die door de HR-afdeling gepland werden (het vorige punt) en vooral de vraag om (tegen half december) een lijst met de opleidingsbehoeften van hun medewerkers te maken, rekening houdend met de huidige en de toekomstige organisatie van hun afdeling, de eventuele personeelsbewegingen (vertrekkers - nieuwkomers), de

ontwikkeling van gewenste vaardigheden van de medewerkers, de polyvalentiebehoeften enzovoort (cf. benadering 1.2 van de gids).

De verantwoordelijken identificeren de competentiebehoeften van hun medewerkers vooral in de technische en productiedomeinen. Daartoe identificeren ze (eventueel via hun teamleiders) de sleutelcompetenties/-taken van iedere medewerker die volgens hen nog niet voldoende beheerst worden (cf. benadering 1.3 van de gids, maar zonder alle taken/competenties van de functiebeschrijving systematisch te overlopen).

Nog andere feedback komt van de resultaten en aanbevelingen als gevolg van de kwaliteitsaudits (intern en extern) en van de analyses van de veiligheid op het werk (cf. benadering 1.6).

Bovendien vormen de individuele functioneringsgesprekken (cf. benadering 1.4) een informatiebron voor de identificatie van opleidingsbehoeften. Die worden evenwel niet voor alle niveaus van medewerkers georganiseerd. Ze hebben betrekking op de administratieve bedienden, de teamleiders en kaderleden, en de werknemers van wie het contract van bepaalde duur ten einde loopt.

Ten slotte worden te plannen opleidingen geïntegreerd bij de aanwerving van nieuwe medewerkers (elke functie maakt het voorwerp van een opleidingstraject met normen uit) (cf. methode 1.3 bis van de gids).

Zodra het overzicht gefinaliseerd is, worden de opleidingsaanvragen van de verantwoordelijken besproken tijdens een gesprek met de directie en de HR-afdeling om ze dan effectief te valideren.

Dat leidt dan tot een project voor het opleidingsplan.

Dat dient als basis voor de bepaling van het opleidingsbudget (dat met de opleidingsbudgetten van de vorige jaren vergeleken zal worden). Dat budget kan “aangepast” worden om eventuele dure, transversale en/of niet-terugkerende opleidingen te integreren.

Opmerking: de directie focust sterk op het overleg met en de transparantie tegenover de vakbondsafvaardiging. Daarom organiseert de HR-afdeling, naast het jaarlijkse overleg (in februari) in de ondernemingsraad over het opleidingsplan voor het lopende jaar en de globale bespreking van het opleidingsplan van het vorige jaar, ook een trimestriële informatiesessie voor de vakbondsafgevaardigden om hen op de hoogte te houden van de vooruitgang van het opleidingsplan van het lopende jaar. Op die manier kunnen misverstanden meteen uit de wereld geholpen worden!

Onderneming 4

Methodes die in de gids beschreven staan en die voor de analyse van de opleidingsbehoeften gebruikt worden:

methode 1: strategische analyse met de algemene directie op het niveau van de onderneming

methode 2: strategische analyse op het niveau van elke afdeling

Ja, de twee: een strategische analyse voor drie jaar (op drie assen: evolutie van de HR, bestendigheid, milieu) gebeurt samen met de directie en de verantwoordelijken van elke afdeling.

De strategie wordt vervolgens uitgewerkt in termen van opleidingsbehoeften die aan alle medewerkers van de onderneming en ook aan de medewerkers van elke afdeling eigen zijn.

Methode 3: analyse op basis van de functiebeschrijvingen en de competentieprofielen

De onderneming gebruikt de Competentiemonitor van Alimento, die op maat voor de specifieke behoeften gemaakt is. De inhoud, d.w.z. het competentieprofiel, werd voor elke functie opgesteld.

De Monitor wordt door leidinggevenden gebruikt, die elke competentie voor elk van hun medewerkers evalueren. Een opleidingsverantwoordelijke interpreteert de resultaten eerst in overleg met de “n+1” en dan met de afdelingsverantwoordelijke (die zal de voorstellen al dan niet valideren) om zo de eventuele opleidingsbehoeften te identificeren.

methode 4: functioneringsgesprek

Iedere medewerker heeft één keer per jaar een functioneringsgesprek (en geen evaluatie om het gesprek niet te “vervuilen”) met zijn “n+1”. Een van de aangehaalde punten is de competentieontwikkeling. De “n+1” verzamelt de behoeften, geeft ze door aan de afdelingsverantwoordelijke, die ze al dan niet valideert.

Opmerkingen:

a) probleem met timing: hun opleidingsplan komt in maart uit en wordt in april aan de ondernemingsraad voorgelegd. De functioneringsgesprekken vinden in februari plaats. Maar dat is te laat om de opleidingen te plannen, want het laagseizoen loopt net van december tot maart! De HR-afdeling zal vanaf november ieder diensthoofd rechtstreeks raadplegen zonder de vaststellingen van de “formele” functioneringsgesprekken af te wachten. In tweede instantie zal het opleidingsplan dan eventueel aangevuld worden met de besluiten van de functioneringsgesprekken.

b) een verbeteringsproject houdt in dat er na 6 maanden opleidingsgesprekken geïntegreerd worden, waardoor de analyse van de opleidingsbehoeften aangevuld kan worden (... en deze keer wel op tijd!)

methode 5: toename van opleidingsbehoeften van het type “bottom-up”

Niet a priori (buiten de functioneringsgesprekken), want we willen het “catalogus”-effect vermijden, ...

methode 6: analyse van kritische incidenten

Indien nodig en/of dringend; doorgaans worden de opleidingsbehoeften tijdens de functioneringsgesprekken geïdentificeerd.

Alle opleidingsbehoeften die zo verzameld worden, worden door de HR-afdeling gecentraliseerd. Die vult de behoeften eventueel aan en stelt het opleidingsplan op volgens de stappen die in de Alimento-gids voorgesteld worden. Het vervolg van de stappen na de analyse van de opleidingsbehoeften verloopt grosso modo volgens de Alimento-gids.