

## Getuigenissen

---

### 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.