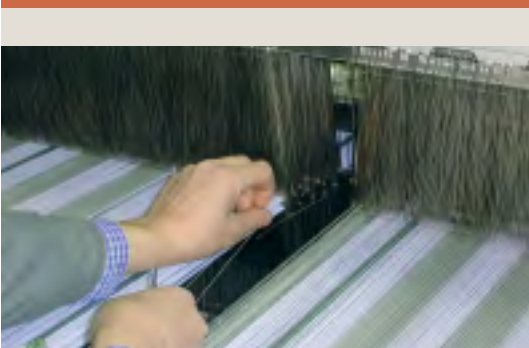


Leren op de werkplek

Goede praktijkvoorbeelden uit de textielsector



Dit is een publicatie van de
SERV - Sociaal-Economische
Raad van Vlaanderen
Wetstraat 34-36
1040 Brussel
Tel: 02 | 20.90.111
Fax: 02 | 21.77.008
E-mail: stv@serv.be
www.serv.be/stv

WD/2006/5147/195

Grafische vormgeving: Magelaan - Gent

Foto's: VDAB, Cobot vzw, Schlegel nv

Copyright 2006 bij SERV/STV-Innovatie & Arbeid

Bij gebruik van gegevens en informatie uit deze brochure
wordt een correcte bronvermelding op prijs gesteld.





Leren op de werkplek

Goede praktijkvoorbeelden uit de textielsector

Gert Verdonck





Met dank aan

Deze brochure wil inzicht bieden in de verschillende vormen van leren op de werkplek, het overleg erover ondersteunen en het opleidingsbeleid stimuleren. Met voorbeelden uit de Vlaamse textielsector geven we aan hoe leren op de werkplek concreet kan verlopen. Er is niet één gulden regel of één beste manier. Elk bedrijf kan uit dit aanbod zijn beste strategie kiezen. Voor informatie en ondersteuning van opleidingsprojecten kunnen textielbedrijven ook een beroep doen op Cobot vzw, het paritair opleidingscentrum van de textielsector, en op het VDAB-textielcompetentiecentrum te Wevelgem. Medewerkers van deze diensten hebben dit onderzoek mee ondersteund, waarvoor hartelijk dank.

Deze brochure is gebaseerd op gevalsstudies in acht Vlaamse textielbedrijven. Het onderzoek gebeurde op vraag van de sociale partners van de textielsector. In de begeleidende deskundigengroep waren volgende organisaties vertegenwoordigd: ACV-CSC TEXTURA; Febeltex; ACLVB; ABVV-Textiel, Kleding & Diamant; UNIZO Unie van Zelfstandige Ondernemers.

Volgende bedrijven hebben hun medewerking verleend aan dit onderzoek: BPI.FORMIPAC, Desso Dendermonde NV, LANO Carpets, ONTEX NV, Schlegel NV, Swinkels NV, Tiscotex NV, NV UCO SPORTSWEAR INTERNATIONAL.

In deze bedrijven hebben we gesprekken gevoerd met werknemers in opleiding, peters, instructeurs, coaches, werknemersvertegenwoordigers en personeelsverantwoordelijken. Wij willen hen hierbij hartelijk danken. Wij maken uitgebreid gebruik van voorbeelden uit de bedrijfspraktijk, maar om de anonimiteit van de deelnemende bedrijven te bewaren worden fictieve namen gebruikt.

Werkpleklernen is leren op de werkplek op een systematische én doelgerichte manier. Het is een permanent proces van voorbereiden, uitvoeren en opvolgen en vereist ook aandacht voor de organisatie van de werkplek.

De voorbereiding:

- opleidingsbehoefte in kaart brengen
- de opleiding plannen

De juiste keuze van methodiek:

- instructeurs
- peterschap
- coaches
- zelfstandig leren met handleiding
- leren in teamverband

Opvolgen en evalueren van de opleiding

Polyvalentie

Bij drie vormen van werkpleklernen wordt met een begeleider gewerkt die een duidelijke rol heeft.

- de instructeur is speciaal hiervoor aangeworven, opgeleid en voltijds vrijgesteld voor opleiding.
- het peterschap gebeurt door een opgeleide peter die voor de begeleiding van het eigen werk wordt vrijgesteld.
- de coach biedt ondersteuning en helpt collega's ingroeien in de job zonder daarvoor zelf vrijgesteld te zijn.

Voor de Vlaamse textielbedrijven zijn Cobot vzw Centrum voor Opleiding, Bijscholing en Omscholing in de Textiel- en Breigoednijverheid (het sectoraal opleidingscentrum voor de textielsector) en de VDAB Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding permanent beschikbaar om opleidingsvragen te beantwoorden en hun websites bevatten alle actuele informatie:

- Cobot vzw <http://cobot.skynet.be>
- VDAB www.vdab.be

Inhoud

■ Inleiding	7
1. Voorbereiden van leren op de werkplek	11
■ De behoeftepeiling	11
■ Het opleidingsplan	17
■ <i>Kwaliteitshandboek bij de hand</i>	10
■ <i>Functioneringsgesprekken ook voor de vloer</i>	10
■ <i>Functioneringsgesprekken voor wevers</i>	10
■ <i>De opleidingsmatrix in permanente evolutie</i>	12
■ <i>De opleidingsbehoeften planning per afdeling</i>	12
■ <i>Hoe Cobot vzw functiebeschrijvingen helpt maken</i>	14
■ <i>Bedrijfsopleidingsplan</i>	16
■ <i>Cobot vzw helpt u plannen</i>	16
2. Vormen van leren op de werkplek	19
■ Instructeurs	19
■ Het peterschap	21
■ De coach	23
■ Zelfstandig leren met een handleiding	23
■ Leren in teamverband	25
■ <i>De instructeurs on- en off-the-job</i>	18
■ <i>Ook voor deeltijds lerenden</i>	18
■ <i>Peterschap in de praktijk</i>	20
■ <i>De juiste peter kiezen heeft zijn voordelen</i>	20
■ <i>Een succesvol peterschap loont</i>	20
■ <i>Enkele tips voor succesvol peterschap</i>	20
■ <i>Een coach is geen peter</i>	22
■ <i>Van werkboek naar handleiding</i>	22
■ <i>Polyvalente werknemers leren in team al werkend</i>	24
3. Opvolgen en evalueren van de opleiding	27
■ <i>Registreren op heldere formulieren</i>	26
■ <i>Opvolgen en evalueren is teamwerk</i>	28
4. Polyvalentie	31
■ <i>Polyvalentie omwille van kwaliteitszorg</i>	30
5. Ondersteuningsmaatregelen	33
■ Cobot vzw	33
■ VDAB	37
■ <i>Ondersteuning op maat door Cobot vzw</i>	32
■ <i>Ondersteuning op maat door de VDAB</i>	36



aanknopen weefboom



Inleiding

Met de vraag naar innovatieve producten en een flexibele productie stijgt ook de nood aan polyvalente werknemers. Polyvalentie betekent dat de werknemer meerdere taken kan uitvoeren, in veel gevallen zelfs meerdere functies. Wevers doen meer dan controleren en stilstanden verhelpen. Preventieve controle en kwaliteitswissels behoren ook tot hun takenpakket. Operatoren in de textielveredeling hebben geen vaste plaats aan de machine maar zijn inzetbaar op verschillende plaatsen en machines. Het machinerendement ligt daardoor hoger omdat stilstanden voorkomen worden of sneller opgelost zijn. Polyvalentie is niet alleen een voordeel voor de productie. Ook werknemers kunnen er baat bij hebben. Polyvalente werknemers hebben meer afwisselend werk, minder eenzijdige belasting en vooral meer werkzekerheid. Polyvalentie vraagt permanente competentieontwikkeling en opleiding.

Een pool van competente polyvalente werknemers vraagt een actief opleidingsbeleid dat inspeelt op toekomstige ontwikkelingen en enkele belangrijke stappen volgt. Deze stappen volgen elkaar niet alleen op, maar komen ook cyclisch terug of overlappen elkaar. Eerst worden de opleidingsbehoeften opgespoord en in kaart gebracht. Op basis van de opleidingsbehoeften kan een planning uitgetekend worden. Voor elke opleiding wordt de beste opleidingsvorm uitgekozen en uitgevoerd. Een regelmatige opvolging en evaluatie zorgt voor bijsturing waar nodig.

Welke opleidingsvorm het best past voor welke opleiding hangt af van de specifieke behoeften en de beschikbare opleidingen op de opleidingsmarkt. Om aan de specifieke opleidingsbehoeften te voldoen is on-the-job opleiding vaak de enige oplossing. Meestal maken bedrijven gebruik van verschillende methodieken: on-the-job en off-the-job, intern en extern. Dit noemt men blended learning, wat eenvoudig betekent dat men de werknemers opleidt met een pakket aan opleidingsinitiatieven. Zo laat men nieuwe werknemers bij Cobot vzw een basiscursus textiel volgen, aangevuld met een peterschap om de jobspecifieke taken aan te leren. Na het peterschap volgt dikwijls nog een periode met een coach. Werknemers die omgeschoold worden krijgen dikwijls een coach om hen te begeleiden naar een andere job binnen het bedrijf. Aanvullend gebeurt er aan werkposten ook zelfstudie en overleg.

En het kostenplaatje?

Opleidingen kosten geld, ook het leren op de werkplek, maar het is een investering op lange termijn die kan leiden tot een meer efficiënte productie. De kosten worden gedrukt door de steun van de textielsector en van de overheid. Er zijn verschillende initiatieven die de opleidingen in de bedrijven ondersteunen. In deel vijf vindt u praktische tips.

Levert de opleidingsinvestering iets op?

Ook in de textielsector presteren werknemers beter wanneer ze goed opgeleid zijn. Goed opgeleide werknemers zijn beter gewapend voor de technologische evoluties.

<i>Het bedrijf biedt kansen op bijscholing</i>	<i>Wever vindt het niet moeilijk om zich aan te passen aan veranderingen in taken</i>
<i>Nooit</i>	<i>61,5%</i>
<i>Soms</i>	<i>62,4%</i>
<i>Vaak</i>	<i>64,7%</i>
<i>Altijd</i>	<i>86,5%</i>

Bron: STV-onderzoek Arbeidsorganisatie en arbeidsbeleving in Vlaamse weverijen, 2000, N=340.

Wevers die altijd kansen krijgen om zich bij te scholen hebben het minder moeilijk om zich aan te passen aan veranderingen in taken. 86,5% van hen zegt er nooit problemen mee te hebben, tegenover maar 61,5% van hen die nooit kansen op bijscholing krijgen.

En lopen mijn werknemers dan niet naar de concurrentie?

Werkgevers denken wel eens dat na de opleiding de werknemer met de kennis naar een ander bedrijf zal vertrekken. Onderzoek in 13 textielbedrijven toont aan dat opleidingskansen geen invloed hebben op de verloopintentie.

<i>Het bedrijf biedt kansen op bijscholing</i>	<i>Werknemer zoekt binnen het jaar naar ander werk</i>
<i>Nooit</i>	<i>5,4%</i>
<i>Soms</i>	<i>5,2%</i>
<i>Vaak</i>	<i>6,1%</i>
<i>Altijd</i>	<i>5,4%</i>

Bron: STV-onderzoek Arbeidsorganisatie en arbeidsbeleving in Vlaamse weverijen, 2000, N=340.

De verloopintentie is 5,4%, zowel bij wevers die nooit mogelijkheden krijgen om zich bij te scholen als bij hen die alle kansen hebben.

Deze brochure gaat over leren op de werkplek. Er wordt een leidraad gegeven en er zijn voorbeelden beschreven over hoe trainingen on-the-job efficiënt en effectief verlopen.

De brochure 'Leren op de werkplek' bestaat uit vijf delen:

- De voorbereiding, met de behoeftepeiling en het opleidingsplan.
- Vormen van leren op de werkplek. Met de instructeur, het peterschap, de coach, zelfstandig leren met een handboek en leren in teamverband.
- Opvolgen en evalueren van de opleiding.
- De rol van polyvalentie.
- Ondersteuningsmaatregelen: Cobot vzw, VDAB.

Deel één tot deel drie beschrijft het opleidingsproces in zijn diverse stappen. Dit illustreren we met voorbeelden uit de casestudies die u terugvindt op de linkerpagina. Een opleidingsprobleem kan maar efficiënt en effectief opgelost worden als vooraf de behoeften correct in kaart zijn gebracht en als de opvolging en evaluatie nauwlettend in het oog worden gehouden. Deel vier belicht de rol van polyvalentie.

Omdat opleidingen op de werkplek meestal aangevuld worden met andere opleidingsmethodieken zoals cursussen bij Cobot vzw of de VDAB, geven we in deel vijf nog enkele nuttige adressen en contacten.

Met deze brochure willen de sociale partners concrete ondersteuning bieden aan de textielbedrijven bij het uitbouwen van hun bedrijfsopleidingsbeleid in het algemeen en het werkpleklernen in het bijzonder. Zowel de werkgeversfederaties Febeltex en UNIZO als de verschillende vakbonden, ACV-CSC TEXTURA, ACLVB en ABVV-Textiel, Kleding & Diamant hechten zeer veel belang aan vorming en opleiding en maken daartoe afspraken die worden vastgelegd in CAO's.

Voorbeelden uit de bedrijfspraktijk

Kwaliteitshandboek bij de hand

Het kwaliteitshandboek van SHANIT schrijft voor dat de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de productiemedewerkers vastgelegd zijn in werkinstructies en in kwaliteitsplannen. De takenpakketten zijn de basis van het competentie management. Jaarlijks bepalen de afdelingshoofden de opleidingsbehoeften als voorbereiding op de beoordeling van het kwaliteitsmanagementsysteem door de directie. Hierbij wordt rekening gehouden met:

- beoordelingsgesprekken met medewerkers;
- voorstellen van meestersgasten en medewerkers zelf;
- afwijkingen naar aanleiding van kwaliteitsaudits, interne en externe klachten;
- wijzigingen in productaanbod, uitrusting, personeel;
- inbreuken op het kwaliteitsmanagementsysteem;
- arbeidsongevallen, inbreuken op het veiligheidssysteem of milieuzorgsysteem;
- aanbod aan opleidingen.

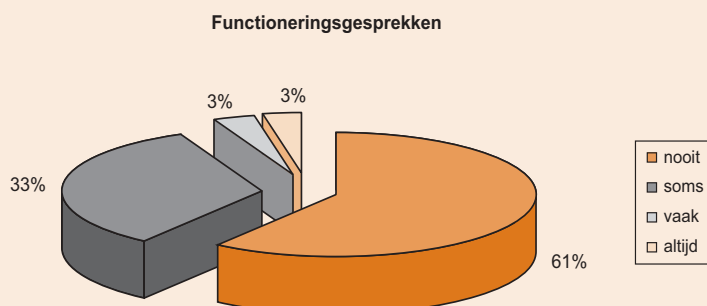
De plantmanager globaliseert het geheel van de opleidingsbehoeften in een opleidingsplan voor de organisatie.

Functioneringsgesprekken ook voor de vloer

In productieafdelingen zijn functioneringsgesprekken niet echt gebruikelijk, maar in de betrokken textielbedrijven worden nieuwkomers meer en meer opgevolgd met jaarlijkse functioneringsgesprekken. De bedrijven plannen ook meer functioneringsgesprekken met zittende werknemers in de toekomst. Men wil het systeem van de nieuwkomers uitbreiden.

Functioneringsgesprekken voor wevers

Onderzoek toont aan dat 40% van de wevers tenminste 'soms' een functioneringsgesprek hebben. Bij 6% gebeurt dit op geregelde tijdstippen. Een nauwkeurige analyse naar anciënniteit geeft geen verschillen tussen nieuwe en zittende werknemers.



Bron: STV-onderzoek Arbeidsorganisatie en arbeidsbeleving in Vlaamse weverijen, 2000, N=340.



Vorbereiden van leren op de werkplek

De voorbereiding bestaat uit een behoeftepeiling en het opmaken van een opleidingsplan. De behoeftepeiling gaat na of er opleidingstekorten zijn bij het uitoefenen van de taken. Op basis van de behoeften en rekening houdend met de productie, kan een opleidingsplan worden opgemaakt om de tekorten weg te werken. Behoeftpeiling en planning zijn complementair en in een actief bedrijfsopleidingsbeleid wordt het plan rechtstreeks geschreven vanuit de behoeftepeiling. Een juiste peiling en een goede planning zijn al de helft van de oplossing.

De behoeftepeiling

Wat? Een behoeftepeiling gaat na of alle werknemers voldoende opgeleid zijn om de taken efficiënt en effectief uit te voeren. Een tekort betekent dat er een verschil bestaat tussen de gewenste competenties en de beschikbare. De opleidingsbehoefte wordt duidelijk wanneer de lijst met noodzakelijke taken en functies vergeleken wordt met de lijst van de beschikbare competenties. Competenties zijn kennis, vaardigheden én attitudes nodig voor het uitvoeren van de functie. De lijsten van de noodzakelijke én van de beschikbare competenties zijn beide permanent in evolutie. Nieuwe werknemers zijn zelden direct inzetbaar en zittende werknemers kunnen competenties verliezen als deze niet regelmatig geoefend worden.

Wie? Het is op zich niet zo belangrijk wie het initiatief neemt om de opleidingsbehoeften in kaart te brengen. Iedereen kan hier vragende partij zijn en/of het initiatief nemen:

- afdelingshoofden omdat er zich problemen in de productie stellen;
- werknemers of hun directe chefs die tekorten vaststellen;
- de personeelsdienst die een pro-actief opleidingsbeleid wil voeren;
- de werknemersvertegenwoordigers in het kader van het sociaal overleg.

Als een bedrijf kiest voor polyvalente medewerkers is er meestal een permanente behoeftepeiling en is iedereen daarbij betrokken. Het initiatief gaat dan meestal uit van de personeelsdienst.

In bedrijven met een kwaliteitslabel is de behoeftepeiling de verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd. Bij een doorgedreven kwaliteitsbeleid peilt men naar de opleidingsbehoeften tijdens beoordelings- of functioneringsgesprekken.

De opleidingsmatrix in permanente evolutie

Wanneer bedrijven een ISO- of andere certificering hebben, is er een permanente behoeftepeiling en worden de taken in het bedrijf toegewezen aan de competenties van de werknemers. In ALEyna volgt men de competentieontwikkeling met volgend raster. De opleidingsmatrix wordt ook soms competentiematrix genoemd.

Operators zijn werknemers die volledig zelfstandig met de aangeduide machine kunnen werken. Hulpoperators zijn werknemers die nog niet alleen de machine kunnen bedienen. Grijs betekent in opleiding.

OPERATORS/ HULPOPERATORS	Taak 1	Taak 2	Taak 3	Taak 4	Taak 5	Taak 6	Taak 7	Taak 8	Taak 9	Taak 10	Taak 11	Taak 12	Taak 13	Taak 14	Taak 15	Taak 16	Taak 17	Taak 18	Taak 19
Debie Jan			■															■	
Smedts Ari (hulp)											■								
Mary Michel (hulp)														■					■
Koen Griet	■		■	■		■													■
De Clip Dany								■	■	■									
Smul Sam		■							■				■				■		■
Nobels Paul				■	■	■													
Hendrix Erik				■															
Verkest Celis (hulp)												■		■					
Verdonck Frans				■	■	■													
Page Luis				■	■	■													
Bradt Ken (hulp)													■		■				

De opleidingsbehoefte planning per afdeling

In DENI is het kwaliteitshandboek een sterke stimulator voor het opleidingsbeleid. Competentiemanagement is pure noodzaak, want van alle machines die er 20 jaar geleden stonden, blijven er maar twee meer over. De 'opleidingsbehoefte planning' gebeurt er per afdeling. Eens per jaar stuurt de Human Resources Manager een mail naar alle afdelingsverantwoordelijken met de vraag om de opleidingsbehoefte in kaart te brengen. De manager kijkt er op toe dat alle afdelingen hun planning indienen en coördineert het geheel.

DOC. NR.:		Uitgave: 18/01/01
Opgesteld door:		Vervangt: 21/01/96
Goedgekeurd door:		Pagina's: 1/1
TITEL: OPLEIDINGSBEHOEFTE PLANNING		
OVERZICHT VAN DE OPLEIDINGSBEHOEFTE PLANNING VOOR HET SCHOOLJAAR: -		
AFDELING	TE VOLGEN TRAINING	# PERS.
Algemeen		
Aankoop		
Administratie		
Commerciële dienst		
Financiële dienst		
Personeelsdienst		
Technische dienst		
Kwaliteit & Milieu & Veiligheid		

Wanneer? Behoefteteilingen zijn permanent noodzakelijk, maar er zijn drie situaties waarbij acties wenselijk zijn: nieuwe werknemers, technologische of organisatorische innovaties en kwaliteitslabels.

■ **Nieuwe werknemers**

Bij nieuwe werknemers worden de opleidingsbehoeften vastgesteld bij aanwerving en tijdens de onthaalperiode. De kwalificaties van nieuwe werknemers worden bij aanwerving vergeleken met het functieprofiel. In de onthaalprocedure kunnen mechanismen vastgelegd worden die de tekorten helpen zichtbaar maken. Nieuwe werknemers die een rondleiding krijgen in het bedrijf en een opleidingshandboek hebben, zullen snel hun opleidingsbehoeften ontdekken. Een kennismaking met alle collega's aan het begin van de tewerkstelling zorgt ervoor dat de nieuwkomer altijd de juiste hulp en steun kan vinden. Tijdens de inlooperperiode worden concrete competentietekorten vertaald naar opleidingsbehoeften. De nieuwe werknemer kan worden toegevoegd aan de opleidingsmatrix.

■ **Technologische of organisatorische innovaties**

Bij technologische of organisatorische innovaties ontstaan nieuwe taken en worden de competentieprofielen best bijgesteld. Technologische en organisatorische innovaties worden voorbereid op kaderniveau en opleidingsbehoeften liggen dan al op tafel. Hier kunnen nieuwe taken toegevoegd worden aan de opleidings- of competentiematrix.



gebruik van een aanknoopmachine

■ **Kwaliteitslabels**

Bedrijven die een kwaliteitslabel willen halen zijn veelal verplicht om een jaarlijkse behoefteteiling te organiseren.

Functioneringsgesprekken gaan na hoe het werk kwantitatief en kwalitatief verloopt en of er opleidingsbehoeften zijn. Bedrijven die een ISO of ander kwaliteitslabel hebben vinden hiervoor richtlijnen in het kwaliteitshandboek. Cobot vzw koppelt aan een functioneringsgesprek ook een actieplan en wil met het gesprek ook de motivatie van de werknemer verhogen.

Hoe Cobot vzw functiebeschrijvingen helpt maken

Als Cobot vzw in het kader van een opleidingstraject een functie in een bedrijf in kaart brengt, dan gebeurt dat steeds interactief met alle betrokkenen. Samen met een werknemer in de functie, zijn chef en eventueel de afdelingsverantwoordelijke wordt een lijst gemaakt van de taken, de nodige kennis en attitudes. Dit is de techniek van de intervisie. Alle betrokkenen komen enkele keren samen, wisselen van visie over de inhoud van de functie en stellen de lijst keer na keer bij.

Functiebeschrijving van een wever

Algemeen

- Terminologie
- Veiligheid
- Stiptheid
- Samenwerkingszin
- Werkorganisatie
- Zin voor orde en netheid

Bediening weefmachine + knopen

- Weversknoop
- Herstellen ketting
- Herstellen inslag
- Herstellen zelfkant
- Juiste doorhaal
- Bedienen weefmachine

Formulieren

- Juist gebruik weefkaart
- Juist gebruik af te weven ketting
- Juist gebruik document afgesneden boom
- Juist gebruik steekkaart
- Juist gebruik montageblad

Aanknopen

- Gebruik Usterapparaat
- Gebruik Fisherapparaat
- Juiste voorbereiding vóór het knopen
- Juist aanknopen nieuwe weefketting
- Juist doorweven van knopen tot harnas of schachten
- Juist doortrekken van knopen door harnas of schachten
- Vast weven kettingdraden
- Juist plaatsen van kettingmeterteller
- Opstarten van weefopdracht
- Status machine opgeven
- Gepaste tussenkomst bij storing
- Gepaste tussenkomst bij fouten
- Kennis van de soorten stilstanden
- Gebruik key-kaart

Met de werknemer die nieuw is in de functie worden de taken overlopen en deze die niet gekend zijn worden opgenomen in de opleidingsplanning.

Hoe? Een behoeftepeiling vergelijkt de vereiste competenties voor de diverse functies en de beschikbare competenties bij de werknemers. Een behoeftepeiling bestaat steeds uit twee delen: enerzijds een beschrijving van de functie en de vereiste competenties en anderzijds een overzicht van de beschikbare competenties.

Voor de functiebeschrijvingen kunnen bedrijven in de textielsector een beroep doen op verschillende bronnen.

- De functieclassificatie van het paritair comité voor de textielnijverheid. Deze lijst is zeer uitgebreid. Zowat alle functies worden kort beschreven. De functieclassificatie wordt opgemaakt door de sociale partners en is beschikbaar bij Cobot vzw.
- De beroepsprofielen van de SERV geven een uitgebreide beschrijving van de functie. De profielen zijn beschikbaar op de website van de SERV.
- De beroepenfiches Cobra op de website van de VDAB.
- Bij de Individuele BeroepsOpleidingen of IBO's worden bedrijven door de VDAB-consulent geholpen bij het opmaken van de takenlijst.
- Takenboekjes van ervaren werknemers.
- Werkinstructies bij machines en materialen.
- De richtlijnen in kwaliteitshandboeken.

Voor functies waar geen voorbeelden voorhanden zijn, kan gewerkt worden met een checklist. Wat verwacht u van de werknemer: de kennis, de vaardigheden en de attitude.

Voor het in kaart brengen van de competenties van de werknemers zijn minder bronnen voorhanden. Werknemers en opleiders werken samen om een individuele/persoonlijke fiche op te bouwen. Maar er zijn wel hulpmiddelen.

- Een belangrijke basis is de functiebeschrijving. Het is uiteindelijk de bedoeling om de taken van een functie om te zetten in nodige competenties van de werknemer.
- In de toekomst zullen de standaarden van de SERV hierbij een belangrijk hulpmiddel zijn. Standaarden dienen om de competenties voor een titel van beroepsbekwaamheid te beoordelen. Op dit moment is er al één standaard in de textielsector beschikbaar, deze van 'Platwever armuur en jacquard'. De standaarden worden beschikbaar gesteld op de website van de SERV.
- Unizo heeft competentiesoftware ontwikkeld die op hun website toegankelijk is als HRM-coach. De HRM-coach helpt werkgevers om de competenties van werknemers in kaart te brengen.

Bedrijfsopleidingsplan

Een bedrijfsopleidingsplan vertrekt vanuit de bedrijfsvisie. De bedrijfsvisie beschrijft wat het bedrijf wil bereiken in de verschillende afdelingen en voor de verschillende doelgroepen van werknemers. Bij **DENI** staat kwaliteit centraal: kwalitatief hoogstaande producten, gemaakt door goed opgeleide werknemers. Het bedrijf kiest voor permanente opleiding om een team van ervaren en gemotiveerde medewerkers te hebben. **DENI** heeft een sterk uitgebouwd opleidingsbeleid en in de planning is meteen ook de opvolging opgenomen. De planning wordt per afdeling besproken met de afdelingshoofden. De procedure is beschreven in het kwaliteitshandboek.

DENI periode Januari - December 2006	door	voor	uren per deeln.	bedrag euro	kwartaal	reden niet afgewerkt
Management, leidinggeven, communicatie, ...						
Timemanagement & coaching		afd. verantw.			mei 2006	
Communicatie	Cobot	1e lijnsverantw.			oktober 2006	
Peterschap bij opleiding nieuwelingen: evaluatie	Cobot	alle peters	1 uur		februari 2006	
Interne opleiding nieuwe medewerkers + functiewijzigingen		nieuwe/huidige medewerker				
Computeropleidingen						
Navision	Fed Ibo/GE	D/JA + PB +N. Pol			2e kwartaal	
Vivaldi (nieuwe versie)	Mak/G E	W/JA/JH, ...	1 uur		2e kwartaal	
Excel	???	Joeri Dam en andere			4e kwartaal	
Powerpoint voor gevorderden	Syntra	binnendienst DE V	2 x 3 uren		1e kwartaal	
Taalopleidingen						
Frans en Duits: aanmanen tot betaling van klanten	Atra ok?	Remy West			4e kwartaal	

Cobot vzw helpt u plannen

Textielbedrijven die een beroep doen op Cobot vzw krijgen hulp bij het opmaken van opleidingsplannen. Cobot vzw hanteert daarvoor enkele algemene regels. De planning bestaat minimaal uit een lijst met opleidingen, gekoppeld aan namen of aan doelgroepen en een timing.

Het opleidingsplan

- Wat?** Een opleidingsplan geeft een overzicht van de opleidingen die in de nabije toekomst georganiseerd worden. Een planning maakt een bedrijf sterker en beter voorbereid voor de komende innovaties. De competenties van werknemers worden beter benut. Werknemers worden gemotiveerd om hun hele register van competenties aan te spreken en te ontwikkelen en de budgetten kunnen beter beheerd worden.
- Wie?** In grote bedrijven wordt het opleidingsplan doorgaans gemaakt door de opleidingsverantwoordelijke, in kleine bedrijven door de personeelsverantwoordelijke of de bedrijfsleider zelf. In bedrijven met een kwaliteitslabel is het de afdelingsverantwoordelijke die vooraf een lijst van personen of groepen maakt die een bepaalde opleiding gaan volgen. Op basis daarvan wordt de planning opgemaakt. Deze procedure wordt opgelegd door de certificering en is beschreven in het kwaliteitshandboek.
- Wanneer?** Opleidingsplannen worden gemaakt op basis van de opleidingsbehoeften. Na elke behoeftepeiling kan men plannen. Voor de ISO certificering wordt jaarlijks een opleidingsplan gemaakt. In de textielsector kunnen bedrijven ook een beroep doen op het trekkingsrecht zoals vastgelegd bij CAO. Het trekkingsrecht betekent dat de bedrijven een deel van de opleidingskosten kunnen terugkrijgen via het waarborg- en sociaal fonds waarin zij zelf een jaarlijkse bijdrage voor opleiding en vorming storten. Om het trekkingsrecht te doen gelden is het nodig om vooraf een tweejaarlijks opleidingsplan in te dienen.
- Hoe?** Voor de opleidingsbehoeften worden de best passende opleidingen geselecteerd. Cobot vzw en de VDAB kunnen daarbij helpen en op de website 'Word wat je wil' staat een overzicht van cursussen en opleidingen voor volwassenen in Vlaanderen. Eens de juiste opleiding gevonden kunnen doelgroepen en timing opgesteld worden.



opleiding door Cobot on-the-job

Voorbeelden uit de bedrijfspraktijk

De instructeurs on- en off-the-job

Nieuwe werknemers krijgen in UMIT een informatiebrochure en een uitgebreide rondleiding in het bedrijf. De volgende dagen leren zij onder begeleiding van een instructeur stapsgewijs de verschillende taken van de functie aan. Volgens de Wernertex, een opleidingsmethodiek die voor het bedrijf ontwikkeld is, gebeurt dit in eerste instantie off-the-job, in het instructielokaal. Daar wordt theorie gegeven en eventueel geoefend buiten de productie. Telkens men een taak kent, wordt er geoefend op de werkplek. Oefenen op de werkplek gebeurt nog in een aangepast tempo, het is niet nodig om een aantal stuks te halen. De instructeur is meestal in de buurt en corrigeert permanent. Na een zekere periode oefent de werknemer zelfstandig. Bij problemen kan hij een beroep doen op oudere collega's. De vorderingen worden bijgehouden op een formulier en regelmatig geëvalueerd. Per nieuwe werknemer wordt een takenlijst gemaakt, de tijd vastgelegd waarbinnen de taak wordt aangeleerd, de vorderingen bijgehouden en een beoordeling gemaakt. Verschillende leidinggevendenden zijn erbij betrokken: de plantmanager, de afdelingsmanager, de assistent manager, de personeelsmanager en de instructeur. Iedereen wordt op de hoogte gehouden van de vorderingen.

Ook voor deeltijds lerenden

In UMIT worden ook elk jaar enkele jongeren opgeleid in het kader van het deeltijds leren. Zij zijn drie dagen in het bedrijf en twee dagen op school. Nieuwkomers in dit statuut zijn meestal niet zo gemotiveerd als gewone nieuwkomers, daarom is extra aandacht voor motivatie nodig. In principe gebeurt de opleiding door de instructeurs en dit op dezelfde manier als bij de andere nieuwkomers. De opleiding in het bedrijf loopt parallel met de cursussen in de school, ze sluiten op elkaar aan en zijn complementair. Er is voldoende tijd om alle taken aan te leren en te roteren over verschillende functies. Leerlingen leren het meest wanneer ze zelfstandig werken, maar de nabijheid van de instructeur is wel essentieel. De ervaring is dat instructeurs beter dan coaches nieuwe vaardigheden kunnen bijbrengen: meer systematisch (didactisch) en met meer geduld. Voor de deeltijds lerende zijn aspecten van veiligheid én voldoende informatie van groot belang. De opvolging en evaluatie is zeer doorzichtig en gebeurt in overleg met alle betrokkenen.

2

Vormen van leren op de werkplek

Leren op de werkplek betekent dat de taken aangeleerd worden op de werkvloer waar ze later zullen uitgevoerd worden. Er bestaan verschillende vormen van leren op de werkplek, de meest voorkomende vorm is werkpleklernen onder begeleiding. Grote bedrijven hebben soms eigen instructeurs in dienst die zeer gestructureerd nieuwkomers inwerken. Omdat nog weinig bedrijven full time instructeurs in dienst hebben, werden eigen instructeurs vervangen door het zogenaamde peterschap. Het peterschap is een gestructureerde vorm van opleiden. Het peterschap wordt veelal gebruikt voor nieuwkomers of bij de invulling van nieuwe functies. Werknemers die bijgeschoold worden, krijgen hiervoor meestal een coach die hen begeleidt. Het begeleiden is minder strak georganiseerd, het gaat om tonen hoe het moet, laten oefenen en corrigeren. Peters en coaches zijn vaak de beste vakmensen.

Werknemers kunnen ook zelfstandig leren op de werkplek, al dan niet met behulp van boeken, handleidingen, notities, enz. Veel wevers maken er een eigen werkboekje van. Bij teamleren gaat men in werkgroepen met collega's gezamenlijk nieuwe taken aanleren. Polyvalente werknemers hebben meer leerkansen dankzij een gevarieerd takenpakket.

Instructeurs

Wat? Instructeurs zijn lesgevers die daarvoor speciaal worden aangeworven en opgeleid.

Wie? Het kan gaan om interne of om externe instructeurs. Bij nieuwe machines of werknemers uit een ander werkgebied gebeurt het dat tijdelijk externe opleiders ingezet worden. Als externe instructeurs ingezet worden is er nood aan communicatie over de specifieke bedrijfsnoden.

Wanneer? Als de instroom van nieuwe werknemers zeer groot is kan overwogen worden om instructeurs aan te werven. Instructeurs kunnen ook deeltijds ingezet worden voor andere taken, zoals kwaliteitsbewaking, onderhoud, leidinggeven of logistieke opdrachten.

Hoe? Instructeurs zijn didactisch geschoold en gebruiken verschillende lesmethodieken.

Peterschap in de praktijk

Peterschap is de meest gebruikelijke methodiek voor opleidingen in ROBBE. Het peterschap is pas twee jaar geleden formeel opgestart naar aanleiding van een uitbreiding van het machinepark van 15 naar 18 weefmachines, op een moment dat ook redelijk wat 'oudere werknemers met opleidingstaken' op brugpensioen gingen. Cobot vzw werd ingeschakeld om het peterschap op te starten. De peters zijn opgeleid door Cobot vzw en voor de nieuwe machines is de vaktechnische kennis aangeleerd bij de machineconstructeur. Met de peters is een opleidingstraject uitgetekend. Het gaat om: de inventarisatie van kennis, vaardigheden en attitudes, het uitwerken van taakanalyses, het plannen van de opleidingsstappen en de concrete leerdoelen vastleggen. Het resultaat is dat een wever nu op zes maanden de kennis en vaardigheden aanleert terwijl hij er vroeger vijf jaar voor nodig had. Vroeger was een wever aangewezen op zelfstudie en moest men zijn stiel stelen met de ogen 'op het werk van oudere collega's'. Leren gebeurde tijdens de periode dat een oudere collega even weg moest en vroeg 'let eens op mijn machine'.

De juiste peter kiezen heeft zijn voordelen

In ROBBE wordt veel aandacht besteed aan het kiezen van de juiste peters. Een peter heeft geleerd om niet alleen op een didactische wijze de kennis aan te bieden, maar ook om zoveel mogelijk informatie te geven. Kennis wordt immers beter opgebouwd en sneller geïntegreerd wanneer deze kadert in een groter geheel. Peterschap is een belangrijk engagement. Voor de selectie van een peter houdt men rekening met: motivatie, sociale vaardigheden, stressbestendigheid, ervaring, aandacht voor veiligheid en verstandhouding met collega's.

Een succesvol peterschap loont

In ROBBE is een succesvol peterschap niet alleen belangrijk voor het bedrijf, maar ook voor de werknemer. Het loon van de werknemer is mee afhankelijk van de evaluatie van de opleiding. Gemiddeld voorziet men zes maanden om alle taken van de wever succesvol te leren uitvoeren en meestal lukt dat ook wel.

Enkele tips voor succesvol peterschap

In ROBBE hebben de afdelingsverantwoordelijken en de peters een duidelijke visie op het peterschap. Enkele tips:

- De wever in opleiding loopt minimaal drie maanden dubbel.
- Werknemers in opleiding worden gestimuleerd om zoveel mogelijk vragen te stellen, want peters beschikken over een schat aan 'verborgen' kennis.
- De opleiding is opgedeeld in verschillende stappen met een juiste balans tussen taken aanleren en zelfstandig oefenen.

Het peterschap

- Wat?** Peterschap wijst op een gestructureerde aanpak waarbij een collega op een systematische manier nieuwe taken aanleert aan de nieuwkomer in de functie. De peters zijn ervaren werknemers die een speciale opleiding hebben gekregen in opleiden, motiveren en begeleiden.
- Wie?** Peters zijn tewerkgesteld in een bepaalde functie en worden voor een bepaalde periode vrij gemaakt wanneer iemand opgeleid wordt. Peters beantwoorden aan volgende kenmerken:
- grote expertise en kennis over het vakgebied;
 - pedagogisch-didactische vaardigheden;
 - de juiste werkattitude en peterschapsmotivatie;
 - een sterke positie en een grote verbondenheid met het bedrijf;
 - bij voorkeur een goede kennis van het totale productieproces.
- Wanneer?** Een opleiding op de werkvloer onder peterschap is aangewezen bij nieuwe werknemers en als de taken zeer bedrijfsspecifiek zijn.
- Hoe?** In de literatuur wordt benadrukt dat effectief en efficiënt peterschap enkel mogelijk is met deskundige peters binnen een stimulerende context met de nodige didactische middelen en aandacht voor remmende factoren zoals weerstanden tegen het doorgeven van kennis en veranderingen, motivatieproblemen of een te hoge werkdruk.



herstellen van inslagdraad

Een coach is geen peter

In de tuftafdeling van KAISA werkt men met een coach. In het begin loopt de nieuwkomer of diegene die omgeschoold wordt gewoon mee, men betaalt dan twee lonen voor het werk van één persoon. Later evolueert dit van 100% de coach volgen over zelfstandig werken onder supervisie tot uiteindelijk alleen de taken uitvoeren. De coach is in principe niet opgeleid, maar in de toekomst zou dit eventueel wel gebeuren. Voor het coachen zijn er geen vaste procedures of formulieren, de vorderingen kunnen dus niet systematisch opgevolgd of bijgestuurd worden.

De reden waarom in KAISA in de ververij wel met opgeleide peters gewerkt wordt en in de tuft-afdeling niet, ligt in de aard van de job. In de ververij is het noodzakelijk om op een didactische wijze de verschillende behandelingen aan te leren. In de tuft kan men al doende leren en is een methodische aanpak minder belangrijk.

De coach heeft enkele belangrijke vaardigheden:

- *de zaken op een heldere wijze uitleggen;*
- *weten welke kennis er nodig is om een volgende stap aan te leren;*
- *controleren of een boodschap begrepen is;*
- *zelfvertrouwen geven aan een nieuwe collega;*
- *de voorbeeldfunctie hoog in het vaandel dragen.*

Ervaringsfonds

Eén van de bedrijven gebruikt het ervaringsfonds om een peter vrij te maken. De ervaren werknemer zal nog voor 50 % van zijn tijd de functie blijven uitvoeren en voor de overige 50 % zal hij de peter zijn van een jongere werknemer. Men beoogt hiermee de traditionele technieken, eigen aan het beroep, over te dragen naar de jongere generatie aan de hand van de ervaring van de werknemer, betrokken in dit project.

www.ervaringsfonds.be

Van werkboek naar handleiding

Voor het peterschap in ROBBE zijn samen met Cobot vzw opleidingshandboeken opgesteld die als basis dienen om opleidingen on-the-job te geven. De handboeken bouwen verder op wat de 'informele' peters voordien hadden neergeschreven in hun persoonlijk werkboekjes. Net zoals in andere bedrijven hadden wevers ook voor het bestaan van opleidingspeters een 'zwart' boekje waar alle problemen van de machines in genoteerd werden. Een handleiding bestaat uit een uitgebreide beschrijving van alle taken en deeltaken en wordt ingeleid door de terminologie. Dit overstijgt het persoonlijke werkboekje en wordt gemeenschappelijke kennis. Het komt tot stand door gesprekken en discussies over de functies, een didactische techniek die alle kenmerken heeft van de 'interview' of leergesprek. Interview gaat om leren van elkaar.

De coach

Wat? Coaches zijn collega's die de nieuwkomer met raad en daad bijstaan. Coaches begeleiden collega's maar zijn daar niet noodzakelijk voor opgeleid.

Wie? Coachen kan door collega's, maar het is dikwijls een deeltaak van de leidinggevenden en vooral van de directe chefs.

Wanneer? Als het gaat om een bijscholing of om eenvoudige taken, maken bedrijven gebruik van een coach. De coach helpt bij problemen. De begeleiding is niet zo intensief als onder peterschap. Tussenvormen zijn mogelijk in functie van de bedrijfsrealiteit. Het gebeurt dat na enkele maanden peterschap de opleiding afgewerkt wordt met de hulp van een coach.

Hoe? Coachen betekent vooral: uitleg en instructies geven, overleggen en discussiëren, helpen en ondersteunen, motiverend aanwezig zijn.

Zelfstandig leren met een handleiding

Wat? In opleidingshandboeken of handleidingen worden de taken stap voor stap uitgelegd en verklaard. Bij gebrek aan handleidingen zijn werknemers aangewezen op eigen notities.

Wie? Handleidingen worden meestal door leidinggevenden gemaakt. Werkboekjes zijn het product van de taakuitvoerders en gebaseerd op eigen notities.

Wanneer? Handboeken ontstaan meestal naar aanleiding van projecten. Het 'schriftje' groeit mee met de werknemer. Als een werknemer met zijn schriftje het bedrijf verlaat, wandelt meteen een bron van informatie buiten.

Hoe? Handleidingen maken is groepswerk, soms wordt er een beroep gedaan op de machine-constructeur of op Cobot vzw. Ingenieurs of meestergasten worden voor een opleiding ook wel naar de constructeur gestuurd, waar de handleiding dan bedrijfsspecifiek geschreven wordt.

Polyvalente werknemers leren in team al werkend

De economische omgeving dwingt LIMA O om vooral kleine series te produceren en dit tegen zeer strakke deadlines. Hiervoor zijn polyvalente medewerkers nodig die op verschillende werkposten inzetbaar zijn.

Lange tijd werden drukmachines bediend door drie verschillende bedrukkers: eerste bedrukker, tweede bedrukker, derde bedrukker. Nieuwe bedrukkers beginnen als derde bedrukker, het vak wordt aangeleerd door de tweede bedrukker die aan dezelfde kant van de machine staat. Als de nieuwkomer een tijdje gewerkt heeft als derde bedrukker wordt hij daarna opgeleid tot tweede bedrukker en dit opnieuw door de tweede bedrukker. Tenslotte kan hij door de eerste bedrukker worden opgeleid tot eerste bedrukker. Vroeger werd de opleiding gegeven met dubbele bezetting: de werknemer in opleiding was een extra man aan de drukpers die normaal met drie werknemers bediend wordt.

Momenteel werken meerdere eerste bedrukkers samen op een drukmachine. Eerste bedrukkers zijn polyvalent. Maar nu wordt er geen vierde man meer ingezet, ook tijdens de leertijd wordt de drukmachine bediend door drie bedrukkers.

Op dit moment stelt zich de vraag of het economisch verantwoord is om naar nog meer polyvalentie te streven. De ploegen zouden dan bijna uitsluitend bestaan uit eerste bedrukkers die nieuwe collega's al werkend de taken aanleren.



*uitleg over
bedieningspaneel*

Leren in teamverband

Wat? Bij leren in teamverband is de samenwerking en het overleg zo georganiseerd dat men op vaste momenten problemen kan bespreken en oplossingen zoeken. Hierbij heeft iedereen een inbreng en leert men van elkaar.

Wie? Leren in team gebeurt met collega's en al dan niet onder begeleiding van een chef.

Wanneer? Leren in teamverband is meestal oplossingsgericht en heeft daarom plaats bij stilstanden in de productie of bij kwaliteitsproblemen.

Hoe? Teamleren veronderstelt dat werknemers voldoende tijd hebben om problemen met collega's te bespreken. Teamleren maakt deel uit van integrale kwaliteitszorg.



*weven van band,
enkel on-the-job te leren*

Voorbeelden uit de bedrijfspraktijk

Registreren op heldere formulieren

In ALEYNA wordt aan alle afdelingsverantwoordelijken gevraagd om de opleidingen door te geven aan de administratie. De personeelsdienst verwerkt de gegevens tot een hanteerbaar rapport.

PERS.NR.	AFDELING	NAAM	DATUM	UREN	OPLEIDER	FACTUUR	PERSENEELSKOST INCL.PATRONALE LAST	
124	394	V	Greet Simoen	24/04/2003	4	Softcare	326,70 euro	81,08
				22/10/2003	8	Technics	701,80 euro	165,78
				5/11/2003		Technics	701,80 euro	geen personeelskost
				13/11/2003	8	Technics	701,80 euro	165,78
				29/11				
				18/12/2003	16	HR advies	1.966,25 euro	165,78
				14/01/2004	4	Intern		84,61
				26/01/2004	4	Intern		84,61
				5/02/2004	8	Intern		169,22
				27/02				
58	210	M	Bert Kruisman	12/03/2004			424,10 euro	
				4/05/2004	4			84,61
				24/04/2003	4	Electric	326,70 euro	81,08
				22/10/2003	8	Intern		165,78
			13/11/2003	8	Intern		165,78	

3 Opvolgen en evalueren van de opleiding

Het opvolgen en evalueren van opleidingen op de werkvloer heeft een kwantitatief en een kwalitatief aspect. Kwantitatief stelt zich de vraag in welke mate welke kosten kunnen ingebracht worden en hoe de opleidingsuren gekwantificeerd kunnen worden. Het registreren van opleidingen is belangrijk om een goed opleidingsbeleid te kunnen voeren: meten is weten. Daarnaast is registratie ook belangrijk voor de sociale balans. Indien het bedrijf een kwaliteitslabel heeft, zal de kwaliteitsmanager deze gegevens gebruiken voor zijn beleid. Over de cijfers wordt gecommuniceerd via de sociale balans en het opleidingsplan in de OR of met de syndicale delegatie.

Waarom? In het kader van het toenemend belang van vorming en opleiding op de sociaal-economische agenda, kan vandaag vastgesteld worden dat bedrijven onvoldoende of te fragmentair hun opleidingsinspanningen 'meten' of in kaart brengen. Veel heeft ermee te maken dat leren op de werkplek niet als 'opleiding' gepercipieerd wordt. Toch is werkplekleren een veel voorkomende vorm van opleiding in de bedrijven. Vandaar dat de bijlage in deze brochure een hulpmiddel is voor alle bedrijven om aan de hand van een eenvoudige registratie hun opleidingsinspanningen in kaart te brengen. Een nauwkeurige registratie van alle opleidingen kan resulteren in een objectief cijfer over de geleverde opleidingsinspanningen.

Een kwalitatieve beoordeling kijkt naar de competentieontwikkeling van de lerende, van de geleerde vaardigheden en kennis. In deze brochure beperken we ons tot deze kwalitatieve opvolging. Opleidingsverantwoordelijken of personeelsmanagers volgen ook de kwaliteit van het opleidingsbeleid: de efficiëntie en de effectiviteit.

Opvolgen en evalueren is teamwerk

In het bedrijf **ROBBE** gebeurt de evaluatie en opvolging van werknemers in opleiding door een team van betrokkenen. De peter, de teamleider én de plantmanager bespreken de resultaten regelmatig en na drie en na zes maand wordt de evaluatie ook op papier gezet. De werknemer die opgeleid wordt tekent voor akkoord.

EVALUATIEDOCUMENT ROBBE FUNCTIE:	NAAM MEDEWERKER:
	NAAM OPLEIDER:
	DATUM IN DIENST:
	NAAM MEESTERGAST:

TAKEN	Datum opvolging	Datum opvolging	Datum opvolging	Datum opvolging	Datum opvolging	Datum opvolging	Datum opvolging
T1 Terminologie (*)
T2 Knopen (cf. schema in bijlage) (*)
T3 Inzicht reknummer (cf. bijlage) (*)
T4 Gaap bekijken
T5 Rappelleren (*)
T6 Roeden handleiding + meten (*)
T7 Opstelling roedehaken (cf. bijlage)
T8 Roeden Wisselen (*)
T9 Kapotte roeden vervangen (*)
T10 Lemmers wisselen (*)
T11 Zelfkant + vanglint rechts bij V - binding
T12 Gat draden herstellen
T13 Losweven - machine 10 - 11 in V - binding (*)
T14 Reepregelen
T15 Mogelijke weefproblemen
T16 Veiligheid (*)
T17 Kuiswerken
T18 Kwaliteit - rendement
T19 Kammen kuisen

Legende:
 A = goed
 B = nog in te oefenen
 C = nog niet te meten
 (*) na 3 maand zouden deze punten moeten gekend zijn

OPLEIDING			
Naam medewerker:	
? Nieuwe medewerker	Datum in dienst:/...../.....	? Mutatie (komt van andere afdeling)	Datum mutatie:/...../.....
	Varia:		Varia:
Startdatum opleiding:/...../.....		Einddatum opleiding:/...../.....	
Peter(s):
Peter(s):
Peter(s):
Beoordeling na 3 maand:	? [A] Kan zelfstandig werken	? [B] Kan zelfstandig werken mits toezicht

Beoordeling na 6 maand:	? [A] Kan zelfstandig werken	? [B] Kan zelfstandig werken mits toezicht

Paraaf + datum medewerker	Paraaf + datum peter(s)	Paraaf + datum teamleider(s)	Paraaf + datum plantmanager

- Wat?** Opvolging en evaluatie gebeurt op basis van een takenlijst en geeft aan welke taken al aangeleerd zijn en in welke mate zij gekend zijn.
- Wie?** De peters, coaches of instructeurs, de directe chef en het afdelingshoofd zorgen voor de kwalitatieve opvolging en dit gebeurt veelal schriftelijk.
- Wanneer?** De timing van de evaluatiemomenten is afhankelijk van de opleiding, maar gebeurt bij voorkeur kort op de bal. Hoe meer tijd iemand nodig heeft om een taak aan te leren hoe meer evaluatiemomenten er voorzien worden.
- Hoe?** Efficiënt en effectief opvolgen en evalueren gebeurt met een helder evaluatieschema en een positieve benadering bij de beoordeling, bijvoorbeeld: goed, nog in te oefenen en nog niet gezien. Per taak kan een overzicht gemaakt worden van de kennis, vaardigheden en attitudes.



regelen van een weefmachine

Voorbeelden uit de bedrijfspraktijk

Polyvalentie omwille van kwaliteitszorg

In SKODAN werken de werknemers aan relatief individuele werkposten, maar voor elke functie zijn er minstens twee werknemers. Dit systeem is geïmplementeerd naar aanleiding van de ISO-certificering. Kwaliteitszorg is een ondersteuning van de keuze voor polyvalente werknemers. Polyvalentie leidt in dit bedrijf in de eerste periode van de productie van nieuwe producten steeds tot een lager rendement, maar eens op kruissnelheid wordt het productieverlies snel goedgemaakt. Het grote voordeel van polyvalentie is de continuïteit van de productie en het flexibel kunnen toestaan van vakantie of opvangen van ziekte.



*doorhalen van
kettingdraden*

4 Polyvalentie

Wat? Polyvalentie houdt in dat de werknemers opgeleid worden om op verschillende werkposten of met verschillende machines te werken.

Wie? Werknemers kunnen voordeel halen door polyvalent te zijn, maar men dient rekening te houden met de individuele mogelijkheden en beperkingen van elke werknemer. Ook voor het bedrijf zijn er voordelen, tenzij de polyvalentie niet voor 100% benut wordt.

Wanneer? Polyvalente werknemers vergemakkelijken de werkplanning, vooral bij snel wisselende en innovatieve productie. Voor de werknemers is het voordeel de afwisseling in het werk en meer mogelijkheden om vakantie of andere afwezigheden te regelen.

Hoe? Voor een polyvalente werknemer is een permanent en gedifferentieerd opleidings- en competentiebeleid noodzakelijk. Leren op de werkplek kan aangevuld worden met andere opleidingen.



doorhalen van riet

Voorbeelden uit de bedrijfspraktijk

Ondersteuning op maat door Cobot vzw

In SHANIT hebben de werknemersvertegenwoordigers om een tussenkomst van Cobot vzw verzocht. De opleidingsbehoefte is ontstaan uit kwaliteitsproblemen op de vloer en teveel afval. Herhaalde opmerkingen van de afdelingsverantwoordelijken misten alle effect. Het bedrijf nodigde Cobot vzw uit om het probleem te analyseren en na te gaan of een opleiding soelaas kon brengen.

Cobot vzw werkte een traject uit met verschillende stappen. In elke stap worden kennis en inzichten verworven door intervisie: alle werknemers brengen hun kennis in en zo ontstaat een gemeenschappelijke know how. Elk overleg duurt maximum anderhalf uur en na elke stap worden er afspraken gemaakt. De betrokkenheid en motivatie van top tot werkvloer worden nauw in het oog gehouden: daarmee staat of valt dit project.

Stap één

Probleemdefiniëring. In een overleg met de algemene directie wordt de situatie op de vloer besproken. Slitters lezen onvoldoende de tekeningen van de producten, waardoor de toleranties overschreden worden en de producten afval zijn. Dé uitdaging bestaat erin om de arbeiders te disciplineren om steeds de tekeningen te lezen.

Stap twee

Overleg met de personeelsverantwoordelijke en afdelingsverantwoordelijken. Zij krijgen een huistaak: het oplijsten van de competenties die men van de ploegchefs verwacht.

Stap drie

Inductieve opbouw van het profiel van een ploegchef met de personeelsverantwoordelijke en de afdelingsverantwoordelijken. De belangrijkste zijn volgens hen de communicatie van de werkopdrachten, inzicht in de informatie achter de werkopdrachten (in dit geval de tekeningen van de producten), stiptheid en correctheid, controlevaardigheden, zelfstandigheid, loyaliteit aan het bedrijf en teamspirit.

Stap vier

Opbouw van het profiel van een ploegchef met de ploegchefs zelf. De ploegchefs zelf vullen het lijstje aan met: verantwoordelijkheid, een goede communicatie onderhouden met de werkvloer, een positieve werksfeer en omgang met de werknemers uitbouwen, de grenzen van de werknemers kunnen inschatten en de opleidingsbehoefte opsporen.

5

Ondersteuningsmaatregelen

Bedrijven in de textiel kunnen met hun vragen over opleidingen voor hun werknemers terecht bij Cobot vzw en de VDAB. Cobot vzw is de eerste partner wanneer het om textielspecifieke vragen gaat. Beide organisaties werken ook samen om opleidingstrajecten in bedrijven te begeleiden.

Cobot vzw

Cobot vzw is het opleidingscentrum voor de arbeiders van de Vlaamse textiel- en breigoedsector en wordt gefinancierd met een gedeelte van de verplichte sectorale bijdrage voor opleiding en vorming. Het bestuur is paritair: vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties bepalen het beleid en de prioriteiten. Bedrijven kunnen bij Cobot vzw ook terecht voor advies en informatie over ondermeer de opmaak van een opleidingsplan en subsidiemogelijkheden voor opleidingsinitiatieven.

■ Het opleidingsaanbod

Een beperkt deel van de opleidingsvragen voor arbeiders wordt beantwoord via het ontwikkelen en organiseren van open opleidingen. De kalender met deze trainingen verschijnt drie maal per jaar in de vormingskrant 'e-Prisma' en is doorlopend consulteerbaar op de website. Voor het opleiden van operatoren is evenwel in de meeste gevallen een bedrijfsinterne opleiding op maat het meest aangewezen. Cobot vzw verzorgt dan ook, meestal met de eigen trainers, meer en meer ter plaatse specifieke textielopleidingen, die meteen aansluiten op de werkpraktijk van de cursisten.

■ Enkele projecten

- Het CAO-jongerenproject van de textielsector combineert de deeltijdse opleiding van jongeren (16-18jaar) met een industriële leerovereenkomst in een bedrijf. Dit is ook te combineren met een startbaan, ook wel SBO of startbaanovereenkomst genoemd.
- Toeleiding van werkzoekenden naar (knelpunt)vacatures via bijvoorbeeld infosessies en jobhappenings.
- Gestructureerd opleiden: nieuwelingen efficiënter opleiden in eigen bedrijf onder methodisch-didactische begeleiding van Cobot vzw.
- Reconvertieprojecten: begeleiding van arbeiders bij herstructurering of sluiting van het bedrijf naar een nieuwe tewerkstelling.

Stap vijf

Uittekenen van de functies waarover de ploegchefs leiding zullen geven.

Stap zes

De interne opleiding wordt aangevuld met een opleiding 'leidinggeven' die doorgaat in Cobot vzw. De opleiding draagt de titel 'LEIDINGGEVEN MET OVERLEG' en bestaat uit acht sessies van 3u30. De thema's zijn: Hoe bewaar ik mijn gezag als chef? Hoe motiveer ik blijvend mijn medewerkers? Hoe help ik veranderingen in mijn afdeling slagen? Hoe communiceer ik dagelijks met mijn medewerkers? Hoe kom ik correct tussen bij disciplinesituaties? Hoe rapporteer ik helder naar boven? Hoe neem ik actief deel aan een werkvergadering? Hoe werk ik constructief samen?

De tussenkomst van Cobot vzw kan ook heel specifiek om een technische opleiding gaan. In Robbe heeft Cobot vzw recent technische opleidingen gegeven aan hulpwevers, wevers en bobijnopzetters.

- Diversiteitsmanagement en rol doorbrekende functies: projecten om bedrijven aan te moedigen om een 'kleurrijk' personeelsbeleid uit te bouwen.
- Samenwerkingsprojecten met textielscholen, VDAB, onderzoekscentra, ...



opleiding in Cobot Gent

■ Subsidies

Op de website van Cobot vzw worden soorten subsidies opgesomd en kort beschreven: financiële tussenkomsten van de sector, de VDAB, de Vlaamse en Federale overheid en de mogelijkheden om te participeren in Europese projecten.

Ondersteuning op maat door de VDAB

SKODAN is een bandweverij. Voor de drie centrale functies bij SKODAN bestaan geen reguliere opleidingen en werknemers uit gelijkaardige bedrijven zijn niet beschikbaar op de lokale arbeidsmarkt. Ook voor technische functies zoals onderhoud is het moeilijk om geschikt personeel te vinden. SKODAN laat zich voor de rekrutering en selectie waar mogelijk bijstaan door de VDAB. Als klein bedrijf moet men een beroep kunnen doen op externen om de noodzakelijke vorming van nieuwkomers en herscholing van zittende werknemers te verzekeren. Met de beperkte middelen – opleiding is de verantwoordelijkheid van de directie, bij gebrek aan een aparte HRM – wordt zo efficiënt mogelijk gebruik gemaakt van de beschikbare externe ondersteuning.

SKODAN heeft een nieuwe werknemer in opleiding met een IBO-contract en wordt hierbij begeleid door de VDAB. Het opleidingscontract voorziet in een interne begeleiding door peterschap, aangevuld met enkele externe opleidingen. De interne begeleiding is zeer intensief. De werknemer die de werkpost verlaat voor een andere functie leert de taken geleidelijk aan de nieuwe werknemer volgens het principe: zien voordoen, oefenen onder toezicht en zelfstandig inoefenen. Voor de opleiding wordt voldoende tijd uitgetrokken en er is aandacht voor flexibiliteit. De begeleiding door de VDAB is zeer belangrijk: de werkgever en de werknemer krijgen ondersteuning bij problemen, men helpt bij de evaluaties en men biedt advies. Voor SKODAN zorgt een IBO ervoor dat men gemakkelijker iemand kan aanwerven: het risico op mislukken wordt beperkt, het bedrijf krijgt hulp bij het opzetten van de opleiding en de evaluatie en de kosten worden gedrukt. Zeker ook de 'bemiddelende' rol die de VDAB kan spelen wordt sterk op prijs gesteld: een derde partij met kennis kan helpen om meer objectief de opleiding te sturen en bij te sturen. Het bedrijf vult maandelijks de evaluatie in op de elektronische dataset van de VDAB zodat de begeleider vanuit de VDAB de vorderingen kan volgen.

Het VDAB- opleidingscentrum voor de textiel in Wevelgem werkt ook samen met andere opleidingsorganisaties en constructeurs om beter te kunnen inspelen op de tekorten op de arbeidsmarkt. Consortex is een voorbeeld. Het is de bedoeling om de cursisten maximale opleidingskansen te bieden, en uitwisseling van cursisten, opleiders en machinepark te bevorderen. Het project heeft meerdere doelstellingen:

- *het machinepark in kaart brengen;*
- *ter beschikking stellen van machinepark;*
- *uitwisselen van cursisten en opleiders.*

In de toekomst wil men de samenwerking ook uitbreiden met bedrijven.

VDAB

De VDAB heeft een ruim aanbod aan diensten voor bedrijven, zowel in het kader van tewerkstelling als bij opleidingen, en biedt informatie en advies over subsidiëringmogelijkheden. De VDAB ondersteunt het leren op de werkplek op verschillende manieren en heeft een gespecialiseerd opleidingscentrum voor de textielsector.

Werkpleklerin: tools voor de bedrijfscoach

Om het werkpleklerin in bedrijven te ondersteunen heeft de VDAB een vademecum Werkpleklerin uitgewerkt. Het handboek is beschikbaar op de website.

Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming

Wanneer bedrijven geen geschikte opleiding voor een bepaalde functie vinden, kunnen zij in samenwerking met de VDAB een Individuele Beroepsopleiding in de Onderneming (IBO) opzetten. De ondersteuning van de VDAB bestaat uit hulp bij het opstellen van het opleidingsprogramma en opvolging van de vorderingen. De VDAB begeleidt ook de instap-opleidingen (IO), een bedrijfsgerichte afwerking van een beroepsopleiding of studie. Hier is geen opleidingsprogramma aan verbonden.

Een gespecialiseerd textielopleidingscentrum

De VDAB heeft in Wevelgem een gespecialiseerd opleidingscentrum voor de textielsector. In twee ateliers kunnen verschillende functies met de gepaste machines aangeleerd worden. Courante opleidingen zijn er voor: bindingsleer, bobijnopzetten op tapijt- en fluweelweefmachines, hulpwever, kwaliteitswisseling op PICANOL OMNIPLUS en PICANOL-GAMMA, regelaar van enkelstuk weefmachines, textiel initiatie: weeftechniek en wever – enkelstuk.



fluweelweefmachine

Meer informatie

- Helga Gielen (2005) *Peterschap in ondernemingen. Een praktische handleiding voor het begeleiden van het leren op de werkplek.* Acco, Leuven.
- Gert Verdonck (2006) *Leren op de werkplek. Goede praktijkvoorbeelden uit de textielsector.* SERV/STV-Innovatie & Arbeid. Brussel. Informatiedossier.



bobijnrek

Websites

- <http://cobot.skynet.be> | Het opleidingscentrum voor de arbeiders van de textiel- en breigoedsector.
- www.vdab.be | De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, alle informatie over opleidingen (onder andere IBO en IO) en aanverwante ondersteuningsmaatregelen voor bedrijven.
- www.vdab.be/cobra | CO.BR.A. staat voor 'COmpetenties en Beroepen Repertorium voor de Arbeidsmarkt'. Cobra bevat beroepenfiches en competentierapporten.
- www.meta.fgov.be | met informatie over het startbanenstelsel: SBO of starbaan opleidingen. Zie Metagids.
- www.ervaringsfonds.be | Op deze site vindt u alle nuttige informatie over maatregelen die betrekking hebben op de (einde)loopbaan-problematiek. Eén van de belangrijke recente maatregelen voorziet in financiële steun voor leeftijdsbewuste initiatieven: het Ervaringsfonds.
- www.serv.be | Profielenwerking beroepen en competenties.
- www.febeltex.be/nederlands/studenten | Website van de werkgeversorganisatie Febeltex met informatie over de textielopleidingen.
- www.beaweb.be | BEAweb – de elektronische ondernemerschapportefeuille met ondermeer steun voor opleidingen.
- <http://meta.fgov.be/pc/pce/pces/nlces06.htm> en <http://www.nbb.be/pub/index.htm> | Met informatie over het registreren van opleidingen voor de sociale balans.
- www.leerplek.be/leerplek | ACV-werking rond competentie management.
- www.leerlink.be | ABVV-werking rond opleidingsbeleid, competentiebeheer en personeelsbeleid.
- www.aclvb.be | ACLVB website met oa informatie over opleiding en vorming.
- www.vov.be | VOV staat voor Vereniging voor Opleidings- en Vormingsverantwoordelijken. Op de site vindt u onder werkplekklaren een applicatie 'Effectiever leren op de werkplek'. Het is een uitgebreide en informatieve site over de verschillende vormen en methodieken van leren op de werkplek. Via beslissingsbomen komt u snel terecht op die specifieke informatie die u nog nodig hebt.
- www.hrmcoach.be | HRM-coach. Personeelsbeleid op maat van uw KMO. HRM toetsingslijsten voor de KMO-werkgever. Een handleiding van UNIZO voor competentie management in kleine bedrijven.
- www.wordwatjewil.be | Word wat je wil – Het overzicht van cursussen en opleidingen voor volwassenen in Vlaanderen.

Sterk door overleg



STV-Innovatie & Arbeid verricht praktijk- en beleidsgericht onderzoek voor de Vlaamse werkgeversorganisaties en vakbonden over technologische innovatie, organisatieverandering en nieuwe arbeidsvormen. De dienstverlening staat borg voor de verspreiding van bruikbare resultaten in fabrieken, kantoren en instellingen.

Binnen de Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen (SERV) vormt STV-Innovatie & Arbeid een kenniscentrum dat de Vlaamse sociale partners begeleidt bij innovaties in het bedrijfsleven. De SERV is het overleg- en adviescollege van de Vlaamse sociale partners. In de SERV zetelen tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werkgevers- en tien vertegenwoordigers van de Vlaamse werknemersorganisaties. De SERV organiseert het Vlaamse sociale overleg en adviseert de Vlaamse Regering en het Vlaams parlement over alle belangrijke sociale en economische aangelegenheden.

De resultaten van STV-projecten vindt men terug in vlot leesbare en beknopte brochures en in meer gestoffeerde informatiedossiers. STV-Innovatie & Arbeid beschikt ook over een gespecialiseerd documentatiecentrum. Jaarlijks ondersteunt STV-Innovatie & Arbeid meer dan 100 vormingsactiviteiten. STV-medewerkers en -medewerksters werken rond diverse thema's mee als lesgever of expert aan vormingssessies van vakbonden, managementtrainingen, studiedagen en seminars.

Actuele informatie over STV-projecten en het STV-vormingsaanbod is te vinden op onze website: <http://www.serv.be/stv>

- 
- Ondanks de scherpe concurrentie waar de Vlaamse textielsector moet tegen opboksen, worden vele textielbedrijven geconfronteerd met schaarste op de arbeidsmarkt. Er zijn weinig pasklare instappers omdat er weinig specifieke opleidingen bestaan voor de verschillende functies in deze sector. Voor de functies van bomer, knoper, tufter of kaardeman zijn er geen schoolse opleidingen voorhanden. De klassieke functies van wever en bedrukker veranderen onder invloed van de voortschrijdende technologische evolutie. Nieuwe technologieën zorgen voor nieuwe taken en deze vergen andere kwalificaties. Om deze evoluties bij te blijven is permanente bijscholing noodzakelijk.
 - De vraag naar permanente competentieontwikkeling zal nog toenemen. De Vlaamse textielsector investeert in geavanceerde producten, terwijl grote volumes van standaardproducten verschuiven naar lageloon landen. Innovatieve productie en gediversifieerde series winnen aan belang. Gediversifieerde series betekenen een toenemend aantal voorbereidende taken én vooral creativiteit in producten en productieorganisatie.
 - Om aan de specifieke opleidingsbehoeften te voldoen is on-the-job opleiding vaak de enige oplossing.
 - In deze brochure vindt u een bijlage waarin een voorbeeld van registratieformulier van opleidingen opgenomen is. Een uitgebreide en aan uw bedrijf aanpasbare versie vindt u op www.serv.be/stv.



Registreren van opleidingen

Opleidingen hebben in de Vlaamse textielbedrijven een belangrijke plaats en betekenen een aanzienlijke investering in tijd en middelen. Bedrijven houden van deze opleidingsinspanningen kengetallen bij om het opleidingsbeleid beter te kunnen opvolgen en sturen. Zo kan deze investering effectiever en efficiënter ingezet worden in het ontwikkelen van de competenties van uw werknemers. Het registreren van opleidingen stelt het bedrijf in staat om gegevens te verzamelen en achteraf interessante vragen te beantwoorden.

- Hoeveel tijd is er vorig jaar aan opleidingen besteed?
- Wie volgde welk soort opleidingen en welke functies zijn opgeleid met peterschap?
- Welke kosten brengen welke opleidingen met zich mee?

In deze bijlage is een voorbeeld van registratieformulier opgenomen waarmee u opleidingen kan registreren. Het schema is als Excel bestand beschikbaar op www.serv.be. Het is een model dat eenvoudig aan te passen is aan bedrijfspecifieke situaties en verwachtingen. Met dit model kan het opleidingsgebeuren in het bedrijf goed in kaart worden gebracht. Gebruikte voorbeelden zijn geïnspireerd op casestudies in 8 bedrijven en geven de meest voorkomende opleidingsituaties in de textielsector weer. Een aantal voorbeelden worden toegelicht.

Het registratieformulier

Het registratieformulier bestaat uit **13 kolommen [K]** waarin de belangrijkste kenmerken en kengetallen van de opleidingen opgenomen kunnen worden.

[K1] Naam van de werknemer of personeelsnummer. Geeft de mogelijkheid om parameters toe te voegen en nadien een overzicht te maken op basis van geslacht, afdeling, leeftijd, enz. **[K2] Omschrijving van de opleiding.** Op basis hiervan kan een overzicht gemaakt worden van de aard van de opleidingen: technische opleidingen, sociale vaardigheden, enz. of een opdeling gemaakt worden naar textielspecifieke en andere opleidingen. **[K3] Opleidingsvorm.** On-the-job peterschap, on-the-job instructeur, on-the-job coach, on-the-job zelfstudie, on-the-job leren in teamverband, off-the-job intern, off-the-job extern. Zo registreert u de opleidingsinspanningen per opleidingsvorm. **[K4] Naam van de opleider.** Op basis hiervan kan later een overzicht gemaakt worden van de opleidingsverstrekkers: extern (VDAB, Cobot, Privé) en intern (peterschap, coach of andere collega). **[K5] Datum.** Hierdoor krijgt u een overzicht van wie wanneer welke opleiding heeft gevolgd. **[K6] Uren.** Duur van de opleiding: een korte opfrissing of een grondige bijscholing. **[K7] Loonkost/uur** van de persoon in opleiding. **[K8] Totale loonkost van de persoon in opleiding.** Het aantal uren opleiding [K6] x loonkost/uur [K7]. **[K9] Facturen** die u ontvangt van externe opleidingsverstrekkers. **[K10] Loonkost interne lesgever.** Loonkost van de interne persoon die een opleiding geeft. **[K11] Verplaatsings- en logistieke kosten.** Verplaatsingskosten voor werknemers in externe opleiding, kosten van interne diensten en materiaalkosten: lokalen, handboeken, enz. **[K12] Vergoedingen** betaald door de werkgever in het kader van het CAO-jongerenproject, IBO of een leertijd via Syntra-Vlaanderen (vroeger middenstandslerecontract). **[K13] Totaal van de kosten.** Deze laatste kolom geeft een overzicht van de kosten per opleiding. Indien de tabel gerangschikt wordt op soort opleiding, kan snel een kostprijs per categorie uitgerekend worden. Idem per persoon, datum, enz.

Naam van de werknemer	Opleiding	Opleidingsvorm	Opleider	Data	Uren	Loonkost per uur van persoon in opleiding	Totale loonkost van persoon in opleiding	Factuur	Loonkost interne lesgever	Verplaatsings- en logistieke kosten	Vergoedingen ten laste van de werkgever	Totaal kosten
Arbeiders												
Benjamin	hulpweven	On-the-job peterschap	Peter V	22/01 tot 10/03	30	19,00	570,00		225,00			795,00
Drukman	quadri drukken	Off-the-job extern	Cobot	20/02	3	24,00	72,00			25,00		97,00
De Brander	brandbestrijding	Off-the-job intern	Secure	30/05	5	22,00	110,00	600,00				710,00
Hufer	heftruck bijscholing	On-the-job instructeur	VDAB	10/06	3	17,00	51,00	88,00				139,00
Rademaeker	aandraaien & regelen	Off-the-job extern	VDAB	13/06 tot 17/06	40	22,00	880,00			32,00		912,00
Pascal	draadbreken herstellen	On-the-job zelfstandig leren		24/06	4	17,00	68,00					68,00
Jacqu	milieuzorg	On-the-job coach	kwaliteitsdienst	04/10	1	19,00	19,00		15,00			34,00
Jacqy	milieuzorg	On-the-job coach	kwaliteitsdienst	04/10	1	19,00	19,00		15,00			34,00
KwalinA	kwaliteit	On-the-job leren in teamverband		16/10	2	23,00	46,00					46,00
KwalinB	kwaliteit	On-the-job leren in teamverband		16/10	2	23,00	46,00					46,00
...enz												
Bedienden												
Bell	telefoneren	On-the-job coach	Secretaresse	26/01	8	17,00	136,00		78,00			214,00
Proda	industrial Engineering	Off-the-job extern	PvA	01/02 tot 30/06	110	41,00	4.510,00	2.550,00		364,00		7.424,00
Milliau	milieuzorg	Off-the-job extern	Centeb	28/09	4	30,00	120,00	50,00				170,00
Persoons	informatisatie loonadm.	Extern	Mildpay	12/11 tot 15/11	24	35,00	840,00	2.666,00		32,00		3.538,00
Cécile	sociale wetgeving	Extern	Sotex	15/12	8	26,00	208,00	660,00		93,00		961,00
...enz												
Bijzonder statuut												
Kleermans	veredelen	On-the-job instructeur	Cobot en instructeur	01/01 tot 30/06	912	0,00	0,00		3.240,00	120,00	3.000,00	6.360,00
Iban	kwaliteitszorg	On-the-job peterschap	VDAB/Cobot en Peterschap	01/04 tot 30/06	456	0,00	0,00		528,00	70,00	3.300,00	3.898,00
Vizon	bedrukken	On-the-job instructeur	VIZO en Peterschap	01/01 tot 30/06	912	0,00	0,00		3.240,00	150,00	2.100,00	5.490,00
...enz												
Totalen						25,22	19.635,00		8.901,00	3.123,35	8.400,00	51.902,57
Percentage van de loonkost												1,959%

Arbeiders

Benjamin wordt hulpwever met een on-the-job opleiding onder het peterschap van collega Peter V. De opleiding loopt over 2 maanden, waarvan 30 uren effectieve opleiding. We rekenen niet de volledige 2 maanden aan omdat er ondertussen geproduceerd wordt. De loonkost per werkuur voor Benjamin is €19. Voor 30 uren opleiding is de loonkost €570. Er is geen factuur want de opleiding gebeurt intern. Peter V, de interne opleider, heeft een loonkost van €22,5 per uur en heeft in de begeleiding van Benjamin 10 uur tijd gestoken: loonkost €225. Er zijn geen logistieke kosten en ook geen vergoedingen. De opleiding van Benjamin tot hulpwever kost het bedrijf €795.

Drukman krijgt een bijscholing quadri drukken, extern bij Cobot op 20 februari. De opleiding duurt 3 uur. Drukman heeft een uurloonkost van €24 wat de loonkosten op €72 brengt. Er is geen factuur want de door Cobot aangeboden opleiding is gratis voor de textielbedrijven. Er zijn €25 kosten om de verplaatsing van Drukman naar Cobot in Gent te vergoeden. Deze opleiding kost de werkgever €97.

De Brander leert reële vuren blussen op een oefenterrein van het bedrijf en krijgt de cursus van Secure op 30 mei in 5 uur tijd. Zijn uurloonkost is €22, wat de loonkost voor deze opleiding op €110 brengt. Secure heeft een factuur van €600 aan opleiding, verplaatsingskosten en oefenmateriaal. Deze opleiding van 3 uur kost het bedrijf €710.

Hufer krijgt een bijscholing heftruckrijden on-the job van een VDAB-instructeur. Hufer heeft €17 per uur als loonkost en de opleiding duurt 3 uur, wat een loonkost van €51 maakt. De VDAB rekent voor deze opleiding €88 (€75 voor opleiding en €13 verplaatsingskosten). Deze bijscholing kost het bedrijf €139.

Rademaeker volgt een cursus aandraaien & regelen (off-the-job, extern) bij de VDAB. De opleiding duurt een week (40 uur). Rademaeker heeft een uurloonkost van €22 per uur wat een loonkost van €880 betekent. Deze opleiding valt onder het stelsel van de samenwerkingsovereenkomst textielsector-VDAB (de zogenaamde kredietlijn) en wordt, in open formule, volledig gratis aangeboden aan textielbedrijven. Voor de verplaatsingskosten van Rademaeker betaalt het bedrijf €32. De opleiding kost het bedrijf €912.

Pascal schoolt zijn vaardigheden om draadbreek te herstellen bij door on-the-job zelfstandig te leren door te oefenen. Het gebeurt op een rustig moment en Pascal krijgt er 4 uur voor. Zijn uurloonkost bedraagt €17, wat de leerkost op €68 brengt.

Jacqau en Jacqy krijgen een update over milieuzorg, on-the-job door een coach van de kwaliteitsdienst. De update duurt een uur, beiden hebben een uurloonkost van €19. De coach heeft €30 per uur als loonkost zijn loonkost wordt gedeeld over 2 werknemers. Per werknemer kost de opleiding €34.

KwalinA en KwalinB buigen zich samen over het verbeteren van de kwaliteit. De kennis wordt uitgewisseld on-the-job, ze leren in teamverband tijdens een sessie van 2 uur. Hun loonkost is €23, wat de opleidingskost op €46 brengt.

Bedienden¹

Bell is de nieuwe telefoniste en krijgt een opleiding telefoneren in huisstijl, on-the-job met als coach de secretaresse. De opleiding duurt een dag, met een uurloonkost van €17 maakt dat €136 + 3 werkuren van de secretaresse (3 x €26 = €78), maakt €214 als opleidingskost.

Proda is afdelingshoofd en volgt Industrial Engineering, off-the-job extern bij PVA. De cursus loopt over 5 maand en telt 110 uren. Zijn uurloonkost is €41, wat een loonkost van €4.510 betekent. De cursus zelf kost €2.550 en de verplaatsingskosten zijn €364. Deze organisatie managementopleiding kost €7.424.

Milliau volgt een cursus milieuzorg, off-the-job, extern bij Centeb. De cursus duurt 4 uur (uurloonkost Miliau is €30) en kost dus €120 aan loon + €50 cursusgeld, geeft een opleidingskost van €170. Later zal Miliau de kennis doorgeven aan collega's.

Persoons krijgt een opleiding over informatise van de loonadministratie, extern bij Mildpay, en deze duurt 24 uur gespreid over 3 dagen. Met een uurloonkost van €35 wordt de loonkost €840. De opleiding kost €2.666. Samen met de verplaatsingskosten komt de totale kost op €3.538.

Cécile gaat sociale wetgeving extern volgen bij Sotex. De opleiding duurt 8 uur wat overeenstemt met een loonkost van €208. De cursus kost €660 en de syllabus €93. Samen kost deze opleiding €961 aan het bedrijf.

Bijzonder statuut

Kleermans, Iban en Vizon worden opgeleid on-the job in een speciaal statuut: resp. CAO-jongere (industriële leerlingwezen), IBO en leertijd (middenstandopleiding). Ze worden extern begeleid door resp. Cobot, VDAB of VIZO. Intern worden ze begeleid door een instructeur of peter. De opleiding duurt 3 tot 6 maand. Er is een loonkost van de instructeur of het peterschap. Loon van de instructeur, berekend op 3 dagen/maand x 6 maand = 18 dagen begeleiding x €180 per dag = €3.240. Voor de IBO is er het loon van het peterschap voor de 2 uur/week aan begeleiding. Aan deze werknemers in een speciaal statuut wordt geen loon betaald, wel een vergoeding en verplaatsingskosten. Vergoeding voor industrieel leerlingwezen aan €500/maand. Vergoeding aan IBO-er aan €1.100/maand. Vergoeding leertijd aan €350/maand (ook hier gaat het om fictieve bedragen).

¹ Om de loonkost per uur voor bedienden te berekenen, moet eerst een omrekening van de bruto maandwedge naar dagloonkost gebeuren.

Voor de Vlaamse textielbedrijven zijn de sectorale opleidingscentra Cobot vzw (voor arbeiders) en Cobot-Bedienden vzw (voor bedienden) en de VDAB Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding permanent beschikbaar om opleidingsvragen te beantwoorden. Op hun websites is alle actuele informatie te vinden:

- Cobot vzw <http://cobot.skynet.be>
- VDAB www.vdab.be

Meer informatie

- Gert Verdonck (2006) Leren op de werkplek. Goede praktijkvoorbeelden uit de textielsector. SERV/STV-Innovatie & Arbeid. Brussel. Brochure en Informatiedossier.
- <http://cobot.skynet.be> | Het opleidingscentrum voor de arbeiders van de textiel- en breigoedsector.
- www.vdab.be | De Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding, alle informatie over opleidingen (onder andere IBO en IO) en aanverwante ondersteuningsmaatregelen voor bedrijven.
- www.serv.be | De Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen - SERV.
- www.febeltex.be | Website van de werkgeversorganisatie Febeltex met informatie over de textielopleidingen.
- www.beaweb.be | BEAweb - de elektronische ondernemersportefeuille met ondermeer steun voor opleidingen.
- www.leerplek.be/leerplek | ACV-werking rond competentie management.
- www.leerlink.be | ABVV-werking rond opleidingsbeleid, competentiebeheer en personeelsbeleid.
- www.aclvb.be | ACLVB website met informatie over opleiding en vorming.
- www.vov.be | VOV staat voor Vereniging voor Opleidings- en Vormingsverantwoordelijken. Op de site vindt u onder werkplekklaren een applicatie 'Effectiever leren op de werkplek'. Het is een uitgebreide en informatieve site over de verschillende vormen en methodieken van leren op de werkplek. Via beslissingsbomen komt u snel terecht op die specifieke informatie die u nog nodig hebt.
- www.hrmcoach.be | HRM-coach. Personeelsbeleid op maat van uw KMO. HRM toetsingslijsten voor de KMO-werkgever. Een handleiding van UNIZO voor competentie management in kleine bedrijven.
- www.wordwatjewil.be | Word wat je wil - Het overzicht van cursussen en opleidingen voor volwassenen in Vlaanderen.

Informatie ivm de tabel pagina 2

Bedrijf: Miltiweefsel:

- Jaar: 2005
- Aantal werknemers: 80
- 68 arbeiders
- 12 bedienden
- Personeelskost: €2.649.579

Deze voorbeelden zijn fictief, maar geïnspireerd op casestudies. De gebruikte loonkost in deze tabel gaat uit van fictieve brutolonen + patronale lasten. Het totaalbedrag 1,9% van de loonmassa is het objectief.