

Reflectie over opleiding

Hoe verloopt sociaal overleg?

pagina 7

Betrokkenheid bij opleiding

3 pijlers voor succes

pagina 27

Inspiratie uit de praktijk

Handige voorbeelden

pagina 31

MEER EN BETER OPLEIDEN

Samen met de werknemersvertegenwoordigers



Inhoud

De werknemersvertegenwoordiger, partner in het opleidingsbeleid Waarom de vakbond opleiding belangrijk vindt

Ontdek waarom de vakbond opleiding belangrijk vindt en waar de syndicale aandachtspunten liggen.

| 9



En opleidingsbeleid maak je samen

Opleiding, een opdracht voor de werknemers- vertegenwoordiging

Over de rol van de werknemersvertegenwoordiger en hoe je die kan inzetten in jouw opleidingsbeleid.

| 14



Meer en beter opleiden. Samen aan de slag

Ontdek hoe je de werknemersvertegenwoordigers actiever kunt betrekken bij jouw opleidingsbeleid.

| 22





Hoe scoort jouw opleidingsbeleid?

Werkt het leerbeleid wel in jouw organisatie?
Welke elementen van jullie beleid moeten jullie
aanpakken? Doe de scan!

| 24



Betrek de werknemersvertegenwoordigers

3 pijlers voor succes

| 27



Inspiratie uit de praktijk

Leer van de praktijkervaringen van anderen.

| 31

En verder:

Opleiding maakt het verschil	4
Sta stil bij opleiding	7
Oplossingen voor obstakels	34
Aan de slag	37
Over deze gids	38

Opleiding: een goede samenwerking waard



Opleiding maakt een verschil.

Werknemers opleiden helpt hen om hun werk beter uit te voeren. Om bij te blijven en mee te kunnen met veranderingen op de werkvloer.

En dat is goed voor de organisatie.

Door opleiding te volgen, blijven werknemers bovendien competitief op de arbeidsmarkt en kunnen ze eventueel doorgroeien.

Zowel werkgever als werknemer hebben er dus alle belang bij om **in opleiding te investeren**.

Wil je ten volle profiteren van de positieve effecten van opleiding? Zorg dan voor een **positief leerklimaat** en een **goede planning**: welke werknemers? welke opleidingen? interne of externe lesgever? budget? vervanging tijdens de opleiding? evaluatie? ...

Stem dit **samen met de werknemersvertegenwoordigers** af. Zo krijg je een steviger opleidingsplan, meer draagvlak voor opleiding op de werkvloer en grotere effecten van je opleidingsinspanningen.

Ontdek hier hoe je in je organisatie rond opleiding kan groeien naar een duurzame samenwerking met de werknemersvertegenwoordigers.

Leeswijzer

Deze gids wil werkgevers inspireren om rond opleiding aan de slag te gaan én hierbij de werknemersvertegenwoordigers te betrekken.

Deze inspiratiegids biedt je argumenten en concrete handvaten voor een duurzame samenwerking. Hij is doorspekt met extraatjes; zoals goede voorbeelden, cijfers en aandachtspunten. Volgende symbolen wijzen je hierop.



Wist je dat al over opleidingen?



Goede praktijk



Wat zeggen werknemers-
vertegenwoordigers?



Knipperlichten uit de praktijk

**“If you want to go fast, go alone.
If you want to go far, go together.”**

(Afrikaans gezegde)



Sta stil bij opleiding

Als je kijkt naar het opleiden en ontwikkelen van je werknemers, **hoe verloopt de samenwerking met de werknemersvertegenwoordigers dan?**

Onderstaande vragen helpen je om hierbij stil te staan. Gebruik de reflectievragen ook voor een open gesprek met andere betrokkenen, zoals de directie of de werknemersvertegenwoordigers zelf. Bekijk hoe het nu loopt en wat er anders of beter kan.

En... hoe zit het in jouw organisatie?

- Is er binnen jouw organisatie een **formele vertegenwoordiging van werknemers** bij het opleidingsbeleid? Zoals een ondernemingsraad (OR), een comité voor preventie en bescherming op het werk (CPBW) of andere?
- Hoe ervaar jij op dat vlak de **huidige samenwerking met de werknemersvertegenwoordigers**?
- Hoe vaak wordt over opleiding van het personeel **gesproken** met de vertegenwoordigers?
- In welke mate hebben de vertegenwoordigers **inspraak** in het opleidingsbeleid?
- Bij welke onderdelen van het opleidingsbeleid worden de vertegenwoordigers **betrokken**?
- Stellen de vertegenwoordigers zelf **spontaan vragen** rond leren en opleiden? Waarover gaan die? Hoe gaan jullie hiermee om?
- Wat is voor jouw organisatie ideaal wat betreft **rollen en taken** die werknemersvertegenwoordigers kunnen opnemen in het opleidingsbeleid? Waar betrek je hen het best bij?
- Wat kan je als personeelsverantwoordelijke doen om de werknemersvertegenwoordigers **meer te betrekken**? Wat doe je nu al? Wat kan je nog meer doen?

De werknemersvertegenwoordiger, partner in het opleidingsbeleid

Wat zeggen werknemersvertegenwoordigers?

De goesting is er



8 op 10

werknemersvertegenwoordigers geven aan **meer betrokken** te willen zijn bij het opleidingsbeleid op hun werkvloer.



9 op 10

vertegenwoordigers zijn overtuigd van het **groeibeleid** van opleiding.

Bron: Resultaten van de opleidingsenquête bij werknemersvertegenwoordigers, VUB, 2022

Waarom de vakbond opleiding belangrijk vindt

Voor vakbonden is het versterken van de kennis, vaardigheden en attitudes van werknemers belangrijk. Niet alleen voor de huidige job waarin ze tewerkgesteld zijn, maar ook voor hun duurzame inzetbaarheid op de arbeidsmarkt én hun persoonlijke ontwikkeling.

Dat opleiding nodig is om werknemers bij de start van een loopbaan of tewerkstelling de kans te geven om hun nieuwe job goed uit te oefenen, is gemeengoed. Dat is en blijft een héél belangrijk moment om in opleiding te investeren. Maar dat alleen volstaat niet. Het is vandaag meer dan ooit nodig om **constant te investeren in bijblijven**.

- **Organisaties en jobs veranderen non-stop en alsmaar sneller.**

Door technologische evoluties, nieuwe marktcontext, veranderende klanten-eisen, nieuwe regelgeving ...

Deze ontwikkelingen hebben een impact op het dagelijkse werk en vereisen dat werknemers andere capaciteiten verwerven.

- **De arbeidsmarkt en maatschappij veranderen in ijtempo.**

Verwacht wordt dat door nieuwe technologieën een aanzienlijk deel van de banen zal verdwijnen. Maar er zullen er ook nieuwe ontstaan. Dat zal bij- en omscholing vragen.

- Naast het verwerven van vaktechnische competenties komen verwachtingen inzake '**attitudes en beroepshoudingen**' prominenter in beeld. Van werknemers wordt bijvoorbeeld alsmaar meer verwacht dat ze creativiteit, initiatief en probleemoplossend denken aan de dag leggen.

- Professionele en **persoonlijke ontwikkeling** gaan samen.

Opleidingen die werknemers als persoon versterken, laten zich ook voelen op de werkvloer. Het maakt hen weerbaarder en sterker in hun relatie met collega's en leidinggevendenden. Zeker in snel evoluerende werkcontexten en in meer diverse teams bestaat er een groeiende nood aan opleidingen rond persoonlijke ontwikkeling.



Wist je dat....

er opvallende verschillen zijn in opleidingsdeelname?

Er is sprake van een **genderkloof**, **generatiekloof**, **onderwijskloof** en **geboortekloof**.
Bekijk de ongelijkheid in de cijfers.

27,4 %



25-34
jaar

12,1%



55-plus

31,1 %



lang
geschoold

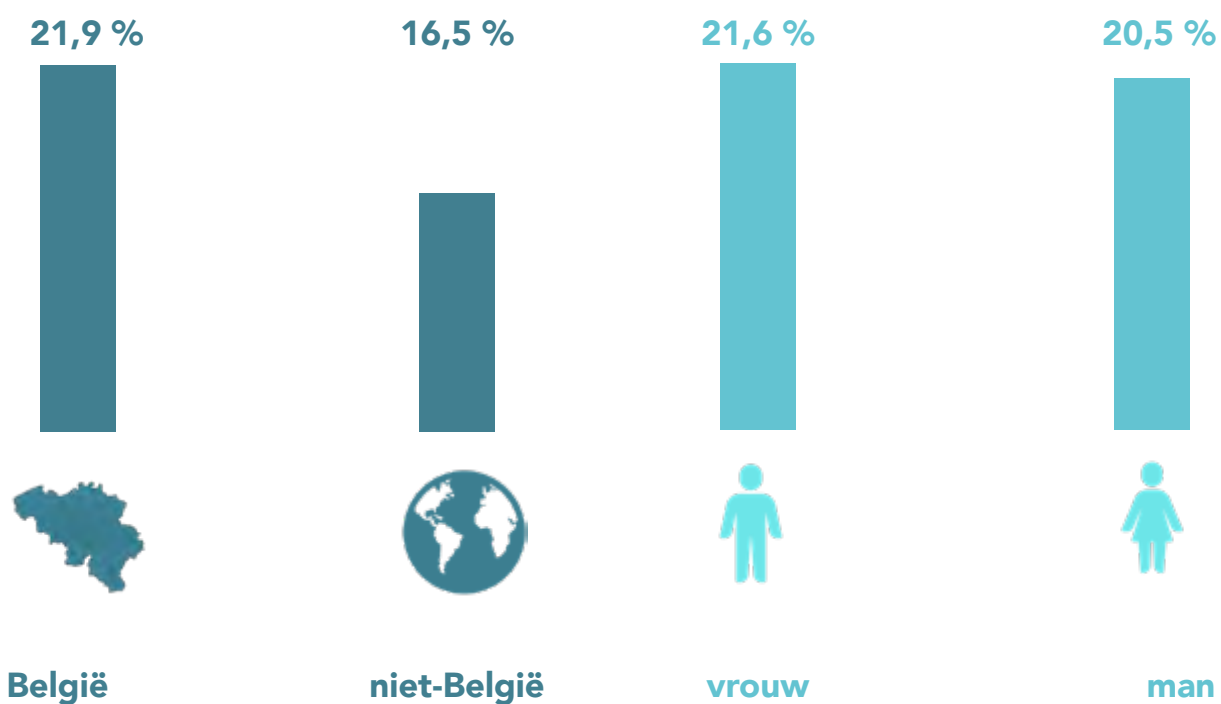
8,4 %



kort
geschoold

Een 55-plusser neemt 2 keer minder vaak deel aan een opleiding dan iemand die jonger is dan 55.

Van alle kloven is de onderwijskloof het grootst. Hooggeschoolden nemen bijna vier keer meer deel aan opleiding dan kortgeschoolden.



Personen die buiten België zijn geboren nemen een kwart minder deel aan opleiding.

Er is een verschil in opleidingsdeelname tussen mannen en vrouwen. Globaal gezien is het verschil niet groot, maar op organisatieniveau kan dit sterk spelen.

Syndicale aandachtspunten rond opleiding

1. Opleiding voor iedereen

Opleiding is belangrijk **voor alle werknemers** in een organisatie. Dat in het beleid iedereen voldoende leerkansen krijgt, lijkt vanzelfsprekend. Toch toont de praktijk iets anders.

Oudere werknemers, werknemers met een bedreigde job, laaggeschoolden, personen met een migratieachtergrond, arbeiders en lagere bedienden ... stuk voor stuk groepen die opvallend minder deelnemen aan opleiding.

En hoe zit het met tijdelijke krachten en vrijwilligers?

Doe de check: hoe is de opleidingsdeelname van deze groepen in jouw organisatie?

2. Opleiding voor duurzame inzetbaarheid en retentie

Om **duurzame inzetbaarheid** te verzekeren moet je het opleidingsbeleid vanuit een **langetermijnperspectief** vormgeven. Daarbij heb je aandacht voor de competenties die over twee tot vier jaar nodig zijn. Nu zitten organisaties nog te vaak in het kortetermijndenken. Leg als organisatie het accent voor initiatieven dus niet enkel op de huidige tekorten en de huidige noden op het vlak van kennis, vaardigheden en attitudes.

In de **appreciatie van de werkgever** zijn ontwikkelingskansen een belangrijk element. Bovendien verhogen ze de werknemersloyaliteit. Ontwikkelingskansen dragen dus bij tot een goed **retentiebeleid**.

3. Opleiding voor werkzekerheid

Proactief inzetten op **re-skilling** en **up-skilling** van werknemers is aangewezen bij organisaties met (meer) technische werkloosheid of tegenvallende bedrijfsresultaten.

In onzekere tijden duikt in het sociaal overleg al snel de vraag op:

‘Met welke opleidingen kunnen we zoveel mogelijk werknemers aan boord houden?’

Opleiding kan ook ingezet worden om **technische werkloosheid te beperken**.

Toch is het moeilijk om opleiding op zeer korte termijn te organiseren. Dat kan pas als je tijdig nadenkt over interessante opleidingsthema's en over hoe je dat doet (kant-en-klare modules? interne opleiders? flexibele opleidingspartners? ...).

4. Opleiding is meer dan jobspecifieke vaardigheden trainen

Meer dan vroeger verandert het werk en de werkcontext. Werknemers moeten méér en andere kwaliteiten bezitten om goed te kunnen blijven functioneren.

Dat omvat **algemene sleutelcompetenties**; zoals goed samenwerken en communiceren, digitale 'geletterdheid', probleemoplossend denken ...

Maar ook opleidingen die het **algemeen welzijn van werknemers verbeteren** zijn belangrijk, zoals stresshantering en veerkracht. 'Verbreed' daarom stap voor stap het opleidingsaanbod binnen je organisatie en geef hier ruimte aan.

5. Randvoorwaarden voor opleiding

Of een opleiding goed is en impact heeft, hangt af van een resem condities. Schenk daar in het sociaal overleg specifiek aandacht aan. Denk aan:

- afspraken rond opleiden tijdens de werktijd, het opleidingsbudget en de gevolgen van opleidingsdeelname (bv. of promotie in het verschiet ligt ...);
- de rol van de leidinggevende bij het opvolgen van het geleerde op de werkvloer;
- de praktische organisatie van opleiding (zoals planning op haalbare uren, compensatie van uren ...), de communicatie errond, het opleidingslokaal en de benodigdheden, ...



Een opleidingsbeleid maak je samen

Werkgevers en vakbonden staan voor gedeelde uitdagingen inzake levenslang leren op de werkvloer.

Om vandaag als organisatie om te gaan met de snelle evoluties en om aan de competenties van je werknemers te werken, is een sterk opleidingsbeleid een 'noodzakelijk goed'.

Wat zeggen werknemersvertegenwoordigers?



4 op 10

Liefst 4 op 10 werknemersvertegenwoordigers geven aan dat ze **geen of weinig inspraak** hebben in het **opleidingsbeleid** van hun organisatie.

Bron: Resultaten van de opleidingsenquête bij werknemersvertegenwoordigers, VUB, 2022





Opleiding, een opdracht voor de werknemersvertegenwoordigers

De werknemersvertegenwoordigers hebben een belangrijke rol te vervullen bij het verwezenlijken van het opleidingsbeleid. Die vloeit voort uit de wettelijk vastgelegde opdrachten van de sociale overlegorganen binnen een onderneming.

Op de **ondernemingsraad** liggen diverse taken rond opleidingsbeleid:

- De OR heeft recht op alle gegevens over opleidingen en opleidingsbeleid (cao 9).
- De OR heeft recht op de sociale balans, waarin inlichtingen staan over (1) hoeveel werknemers een opleiding volgden het voorbije jaar, (2) hoeveel uren opleiding werknemers volgden, (3) hoeveel geld deze opleiding kostten.
- Bij het aan boord houden van oudere werknemers (45+) biedt cao 104 ook kansen om rond opleiding aan de slag te gaan. Werknemersvertegenwoordigers kunnen advies geven en voorstellen doen rond opleiding voor oudere werknemers bij het opmaken van dit verplichte werkgelegenheidsplan.
- In specifieke sectoren gelden bijkomende eisen rond het bespreken van het opleidingsplan op de OR (bijvoorbeeld voor het verwerven van financiële tussenkomsten voor opleiding).





Ook in het **comité voor preventie en bescherming op het werk** (CPBW) kunnen in het kader van re-integratie-, welzijns- en/of veiligheidsbeleid acties rond opleiding worden afgesproken.

Daarnaast kunnen cao's op **ondernemingsniveau** afgesloten worden over het opleidingsbeleid (mits die niet in strijd zijn met intersectorale en sectorale cao's).

Momenteel worden deze bedrijfs-cao's hiervoor slechts beperkt gebruikt.

De onderhandelingen over de bedrijfs-cao vallen buiten de OR en moeten bekrachtigd worden door een syndicaal afgevaardigde (vakbondssecretaris of gemandateerde door vakbondsorganisatie).



Maar dat is niet alles. Naast de wettelijk omschreven opdrachten, kunnen werknemersvertegenwoordigers aan verschillende stappen in de opleidingscyclus een belangrijke bijdrage leveren:

- meewerken aan het ontwikkelen van een visie op leren/opleiden,
- signaleren en mee opsporen van opleidingsnoden,
- input geven bij de opmaak van het opleidingsplan,
- motiveren van collega's voor bijscholing in het algemeen en voor specifieke opleidingen in het bijzonder,
- input geven voor het evalueren van de uitvoering van het opleidingsplan,
- ...



GOEDE PRAKTIJK

"De rol van de werknemersvertegenwoordigers is doorheen de jaren wel veranderd. Hun taak stopt niet meer bij gewoon het signaleren van een nood.

Het is samen oplossingen en modellen creëren en daarna een soort permanente feedback geven op basis van de geluiden die zij als werknemersvertegenwoordiger opvangen.

Er is meer interactie dan ooit. Ik kan me wel voorstellen dat men vroeger zei: 'wij stellen vast en wij vinden dat dit en dat moet gebeuren, werkgever los het op!'.

Nu gaan we meer samen kijken hoe we het gaan oplossen."

(hr-directeur)



Opleidingsplan verplicht op agenda van sociaal overleg

Ken je de arbeidsdeal al die de federale regering op 15 februari 2022 afklopte?

De **arbeidsdeal** concretiseert 35 arbeidsmarktmaatregelen. Dit moderniseert de arbeidswetgeving (arbeidstijd, flexibiliteit voor de werknemer, modaliteiten van arbeidsovereenkomsten, nachtarbeid). Maar het akkoord past ook in de federale ambitie om tegen 2030 een werkzaamheidsgraad van 80% te hebben.

Een belangrijk onderdeel van deze deal is **levenslang leren**. Individueel opleidingsrecht en de verplichte opmaak van een jaarlijks opleidingsplan werden hierbij afgesproken.

- In 2024 zal elke voltijdse werknemer een **individueel opleidingsrecht** hebben van vijf opleidingsdagen per jaar; zowel formele als informele opleidingen tellen mee.
- Bedrijven die **minstens twintig werknemers** tewerkstellen, moeten minstens één keer per jaar een opleidingsplan opstellen. Dat plan moet je als werkgever **voor advies voorleggen aan de ondernemingsraad of de vakbonds-afvaardiging** of bij gebrek hieraan, aan de werknemers zelf.

Dit overleg biedt kansen voor een steviger opleidingsplan, meer draagvlak voor opleiding op de werkvloer en grotere effecten van de opleidingsinspanningen.

Werknemersvertegenwoordigers als brugfiguren

Voor de werkgever kunnen werknemersvertegenwoordigers **aanspreekpunten** zijn die **voelsprietten** hebben voor hoe het in de **praktijk** loopt:

- Ze bereiken soms medewerkers die zich ten aanzien van de werkgever moeilijk openstellen.
- Ze kunnen feedback geven vanop het terrein; dat kan gaan om drempels en weerstand bij opleiding, problemen tijdens een opleiding of evaluatie ...
- Ze kunnen helpen bij het inventariseren van opleidingsbehoeften.
- Ze kunnen meedenken bij het vormgeven van leerinitiatieven.
- Ze kunnen helpen om leren in het algemeen te promoten en het draagvlak voor specifieke leerinitiatieven te vergroten.
- ...



Knipperlichten uit praktijk:

Werknemersvertegenwoordigers moeten groeien in hun rol

Steeds meer is opleiding onlosmakelijk verbonden met de toekomst van loopbanen. Veel andere syndicale thema's zijn bovendien gelinkt aan opleiding: loonclassificatie, doorgroeikansen, compensatieregeling ... En ook bij problemen op de werkvloer zoals taalproblematiek of omgaan met racisme op de werkvloer komt opleiding in het vizier.

Daarom wint opleiding in het sociaal overleg aan belang. Tegelijk zijn werknemersvertegenwoordigers in sommige organisaties **nog niet erg actief rond opleiding**. In de veelheid aan vragen die ze krijgen komt dit thema niet prioritair aan bod.

Het is in sommige gevallen dan ook nodig om hen zelf sterker te betrekken. Hou ook rekening met een groeiproces.



Meer en beter opleiden. Samen aan de slag.



Wat zeggen werknemersvertegenwoordigers?

Werk aan de winkel

Werknemersvertegenwoordigers wijzen op **problemen rond leren**.

- **Niet iedereen krijgt dezelfde kansen** om opleiding te volgen. Het zijn vaak de meer uitvoerende of ondersteunende functies (zoals logistiek, schoonmaak, uitvoerende bedienden ...) die minder opleidingskansen krijgen.
- Voor laaggeschoolden en arbeiders is er vaker een **top-downaanpak**. Opleidingen gebeuren op voorstel van de werkgever. Voor hooggeschoolden en bedienden is er meer ruimte voor eigen initiatief.
- In sommige organisaties **kunnen alleen** vaktechnische, jobspecifieke opleidingen die aansluiten bij iemands takenpakket.
- **Afwezigheid op de werkvloer** door opleiding is een probleem. Voor sommige leidinggevenden is dit een reden voor weigering om deel te nemen.



Bron: Transversale analyse van de goede praktijken, VUB, 2022



GOEDE PRAKTIJK

“Het bedrijf bekijkt de mogelijkheid om opleiding, heftruckchauffeur bijvoorbeeld, te voorzien zodat werknemers met potentieel ook tijdens het laagseizoen, wanneer er niet zo veel productie is, aan het werk kunnen. Dit biedt hun ook kansen om binnen het bedrijf te groeien.”

(hr-medewerker)

Hoe scoort je opleidingsbeleid? Doe de scan.

Werkt het leerbeleid wel in jouw organisatie? Welke elementen van jullie beleid moeten jullie aanpakken? Een checklist rond zes belangrijke elementen voor het opleidingsbeleid helpen je deze vragen te beantwoorden. Zo kunnen werkgevers én werknemersvertegenwoordigers sterke en minder sterke punten detecteren.

Doe de scan. Wat valt op? Welke verbeterpunten zijn er? Welke sterke punten zijn er al? Hoe kan je hierop verder bouwen? Wat wil je oppakken via het sociale overleg?

Scan: hoe scoort jouw opleidingsbeleid?

1. Werknemers kunnen opleidingsnoden herkennen en deze signaleren

- ☐ Werknemers worden **gestimuleerd** om na te denken over hun verdere ontwikkeling en opleidingsbehoeften.
- ☐ Er zijn meerdere methoden om opleidingsbehoeften te analyseren. Bijvoorbeeld: via functionerings- of ontwikkelingsgesprekken, via functieprofielen, na incidenten, strategische analyse ...
- ☐ Het is **voor iedereen** in de organisatie **duidelijk** welke methoden voor analyse van de noden er worden gehanteerd.
- ☐ Direct leidinggevendenden krijgen een actieve rol bij het signaleren van opleidingsnoden aan de vormingsverantwoordelijke. Zij pikken **leernoden** op én kunnen deze uitdiepen.
- ☐ Werknemers voelen zich betrokken. Zij weten hoe (waar en bij wie) men de **persoonlijke en team-, of organisatienoden kenbaar kunnen maken**.

2. Er is een breed aanbod van opleidingen voor iedereen

- ☐ Naast het jobspecifieke en (wettelijk) verplichte aanbod is er ruimte voor een breder aanbod dat inspeelt op hedendaagse thema's. Zo vraagt een 21ste-eeuws opleidingsaanbod voor digitale vaardigheden, samenwerkings- en communicatievaardigheden, ...
- ☐ Niet enkel de inhoud maar ook de opleidingsmethode doet ertoe. De organisatie zorgt ervoor dat een opleiding is aangepast aan en boeiend is voor de **specifieke doelgroep**.
- ☐ Er zijn **leermogelijkheden voor alle werknemers**. Men heeft oog voor ongelijkheid tussen afdelingen, functies ... Men brengt dit in kaart en bespreekt dit met de betrokken stakeholders, zoals de ondernemingsraad. Men coacht afdelingen en leidinggevendenden daar waar de opleidingsdeelname beperkt blijft.

3. Er is een wervende en actieve bekendmaking van de opleidingsmogelijkheden

- ☐ Alle werknemers worden geïnformeerd over de **interne (en externe) opleidingsmogelijkheden**.
- ☐ Het aanbod wordt op **verschillende manieren** gecommuniceerd. Te veel werknemers missen de informatie als dat enkel digitaal wordt aangeboden.
- ☐ Werknemers die niet actief op zoek gaan, worden **ondersteund en aangemoedigd door sleutelfiguren** (leidinggevende, hr-medewerker) om stil te staan bij hun loopbaan, de professionele uitdagingen en de mogelijkheden voor persoonlijke ontwikkeling.

4. Er is een jaarlijks opleidingsplan dat geëvalueerd wordt

- ☐ Er zijn **duidelijke afspraken** binnen de organisatie over de 'cyclus' van het opleidingsplan (waarom, wie doet wat, tijdsplan, communicatie, evaluatie).
- ☐ Iedereen voelt zich van opmaak tot uitvoer **betrokken** bij het opleidingsplan: directie, leidinggevende, medewerkers.
- ☐ Het opleidingsplan wordt besproken op de **ondernemingsraad** en wordt samen met de werknemersvertegenwoordigers geëvalueerd.

5. Er is een goed beeld op (toekomstige) competenties voor de jobs

- ☐ Er zijn **functiebeschrijvingen** met bijhorende **competenties** die ook als leidraad worden gebruikt bij diverse hr-processen, zoals het identificeren van opleidingsbehoeften.
- ☐ Men denkt actief na over **nieuwe competenties** die werknemers nodig kunnen hebben binnen twee tot vier jaar.

6. Investeren in opleiding van werknemers en in een leercultuur maakt deel uit van de organisatiestrategie

- ☐ Binnen de **visie, missie, waarden of strategische richtingen** van de organisatie is er oog voor de opleiding van werknemers.
- ☐ Binnen de organisatie worden alle noodzakelijke 'resources' (middelen) voorzien. Dat gaat niet alleen over het budget voor de opleidingen zelf, maar ook om het organiseren van **goede randvoorwaarden**. Enkele voorbeelden:
 - Werknemers krijgen de nodige tijd om opleiding te volgen.
 - Werknemers krijgen de kans om het geleerde toe te passen.
 - Werkroosters kunnen worden aangepast bij opleiding in de eigen tijd.
- ☐ Collega's ervaren geen extra werkdruk als teamleden opleiding volgen. Opleidingsvragen worden **aangemoedigd** en **niet afgeremd** (ook opleidingen buiten de werkuren worden ondersteund). Drempels om opleiding te volgen worden weggewerkt.



Betrek de werknemersvertegenwoordigers

Wil je meer samenwerken met de werknemersvertegenwoordigers rond opleiding? Vergeet dan volgende **drie pijlers voor succes** niet.

1. Informeer de werknemersvertegenwoordigers

Het betrekken van de werknemersvertegenwoordigers bij het opleidingsbeleid begint in de eerste plaats met hen regelmatig en goed te **informer** over de opleidingsinitiatieven en het proces in de organisatie.

Denk aan de gegevens van de sociale balans en de opleidingsdeelname:

- Hoeveel werknemers kregen vorig jaar opleiding?
- Welke werknemers kregen vorig jaar opleiding?
Geef meer info volgens functie, afdeling, contractduur, leeftijd, geslacht, migratieachtergrond ...
- Wat was het budget?
- Welke groepen kregen eventueel opvallend meer of minder opleiding dan gemiddeld?

Denk aan het jaarlijkse opleidingsplan:

- Wat is de doelstelling van dat plan?
- Wie stelt het samen, wie speelt welke rol?
- Hoe werden de noden gedetecteerd?



GOEDE PRAKTIJK

“Eerlijk gezegd denk ik niet dat wij de toppers zijn van het leerbeleid. Maar we zijn wel goed in de dialoog. Vlotte communicatielijnen zijn daarbij essentieel. Zo weten we wat de werknemersvertegenwoordigers belangrijk vinden en kunnen we samen tot een aanpak komen.”

(hr-directeur)

- Hoe kwam het plan tot stand?
- Welke initiatieven staan er op het programma?
- Welke opleidingsnoden zijn nieuw?
- Welke keuzes werden er gemaakt in functie van budget en tijd?
- Wat is wettelijk verplicht?
- Welke uitdagingen ziet het beleid?
- Welke afspraken moeten herhaald of vernieuwd worden?

Ga voor een formeel evaluatiemoment op de ondernemingsraad. Een **transparante en open houding** opent de deur naar een constructief sociaal overleg en is de sleutel tot een gedragen opleidingsbeleid.



2. Raadpleeg de werknemersvertegenwoordigers actief

Een gedragen opleidingsbeleid vraagt inspraak.

Een werknemersvertegenwoordiger is geen expert in opleiding of leren. Maar is doorgaans wel diegene die een vinger aan de pols heeft om problemen en meningen over opleiding te signaleren.

Vraag daarom expliciet naar inbreng van de werknemersvertegenwoordigers. Ga hierbij verder en/of breder dan de jaarlijkse formele bespreking rond het opleidingsplan. Profiteer van de directe lijn die zij met de werkvloer hebben.

Wil je meer uit het overleg halen? Wissel dan eens op een andere manier uit. Experimenteer met thema- of werkgroepen, organiseer een brainstorm, zet alternatieve gespreksvormen in, ontmoet elkaar off-site (buiten de bedrijfsmuren) ...

Doorbreek routines. Betrek de werknemersvertegenwoordigers ook tussendoor via informele contacten.



GOEDE PRAKTIJK

"Bij sommige opleidingen wordt de werknemersvertegenwoordiging inhoudelijk betrokken. Bijvoorbeeld bij de vorming 'leiderschapsontwikkeling'. Die werd inhoudelijk afgetoetst in de werkgroep 'psychosociaal welzijn', waarop ook de werknemersvertegenwoordigers aanwezig zijn. Vooral bij opleidingen rond meer generieke thema's zoals interactie, betrokkenheid en waardering betrekken we de vakbond. Dat zijn topics die hen bijzonder interesseren en waar ze ook heel interessante input over kunnen geven. We vragen hierbij dan ook actief naar hun feedback."

(hr-directeur)

3. Ga in op signalen en voorstellen van de werknemersvertegenwoordigers

Luister naar je werknemersvertegenwoordigers. Welke noden en problemen kaarten ze precies aan? Welke suggesties geven ze en vanuit welke motieven? Welke standpunten leven er? Wat zijn de onderliggende waarden en principes?

Onderzoek bij weerstand de onuitgesproken verwachtingen en visies die hieraan ten grondslag liggen. Werkgever en werknemer staan wat leren betreft immers zelden lijnrecht tegenover elkaar.

Zoek waar mogelijk naar een win-win. Denk creatief en ga voor 'en-en'-oplossingen.



GOEDE PRAKTIJK

"Rond opleidingsbehoeften is er een wisselwerking met werknemersvertegenwoordigers. Ik denk dan aan de aandacht die er is voor de opleiding van het logistiek personeel. Dat is echt het resultaat van de inbreng van hen.

Op vraag van de vakbond organiseren we bijvoorbeeld 'Spreken met Ondersteuning van Gebaren' of SMOG, ook voor het logistiek personeel. Zo kunnen ze op een laagdrempelige manier communiceren met de bewoners bij het poetsen van de woningen."

(hr-directeur)



GOEDE PRAKTIJK

"Ik vind het positief dat de leidinggevenden in onze organisatie een opleiding krijgen om conflicten aan te pakken. Maar daarmee is de kous niet af. De werkdruk blijft toenemen en de werknemers ervaren alsmaar meer stress. Er werd nu een werkgroep opgestart om dit verder te analyseren."

(Werknemersvertegenwoordiger)



GOEDE PRAKTIJK

"Een aantal opleidingen gaven we vroeger klassikaal. Mensen moesten op een vast moment naar de opleiding komen, aansluitend op hun dienst. Dankzij e-learning kunnen ze dat programma volgen wanneer het hen past. Zo moeten ze om de twee jaar de HACCP-opleidingen volgen. Elke twee jaar krijgen ze een bericht dat ze dat in de komende weken moeten doen. Dat geeft flexibiliteit aan de werknemer en aan het bedrijf.

De vakbond was aanvankelijk erg sceptisch. Ze wilden er zeker van zijn dat werknemers de opleiding binnen hun uren konden volgen. Hierover hebben we afspraken gemaakt. De uren voor de e-learning worden gewoon betaald, zoals we dat vroeger deden voor de klassikale opleidingen. Daarnaast waren er een aantal werknemers die moeite hadden met pc-gebruik. Dat waren er uiteindelijk hooguit tien. Die begeleiden we nu vanuit de personeelsdienst."

(hr-verantwoordelijke)

Inspiratie uit de praktijk

Ontdek welke opleidingsvraagstukken elders worden opgepakt via sociaal overleg.

Digitale vaardigheden

Digitale vaardigheden zijn vandaag basisvaardigheden geworden. Is iedereen op de werkvloer mee met wat er verondersteld wordt gekend te zijn? Weet je of werknemers moeite hebben met computertoepassingen? Komt dit door een lage pc-vaardigheid of omdat de toepassingen hun nooit goed werden uitgelegd?

Zowel bij het screenen van tekorten als bij het sensibiliseren van de werknemers en de leidinggevenden rond digitale ongeletterdheid is samenwerking met de werknemersvertegenwoordigers een meerwaarde.



GOEDE PRAKTIJK

In een organisatie hebben enkele werknemers beperkte digitale vaardigheden. Privé worstelen ze met 'digitaal burgerschap' en de werknemersvertegenwoordiger vreest dat zij bij verdere digitalisering van het werk niet zullen meekunnen.

Zowel met de personeelsdienst als op de ondernemingsraad wordt bekeken hoe een opleiding 'digitale skills' kan worden aangeboden. Men landt op een opleiding van het Centrum voor Basiseducatie. De werkgever promoot de opleiding en betaalt het inschrijvingsgeld. De werknemers volgen de cursus binnen hun eigen tijd.

Een aantal zijn al met de opleiding gestart. Iets wat ze nooit hadden gedaan mocht het bedrijf dit niet actief hebben aangeboden.

Digitale of e-drempels

Wist je dat er werknemers zijn die geen opleiding volgen omdat ze niet zo goed met een computer overweg kunnen? Of omdat ze überhaupt op het werk geen (dagelijkse) toegang hebben tot een computer? Het e-learningaanbod neemt toe en steeds meer werkgevers werken met een leerplatform. Maar zo'n digitaal portaal blijkt niet altijd even toegankelijk te zijn en is volgens de werknemersvertegenwoordigers eerder drempelverhogend. Zeker voor meer kwetsbare groepen zoals ouderen, laaggeschoolden en anderstaligen. Zoek samen met de werknemersvertegenwoordigers naar oplossingen.



GOEDE PRAKTIJK

De werknemersvertegenwoordiger in een grote organisatie stelt de computers in het syndicaal lokaal beschikbaar voor e-learning.

Taalproblematiek

Taal blijkt een aandachtspunt bij opleidingen. De impact van een opleiding die niet aansluit bij het taalniveau van de deelnemers kan aanzienlijk zijn.



GOEDE PRAKTIJK

Zo slaagden in een case meerdere werknemers niet voor een verplichte EHBO-cursus omdat die geen rekening hield met taaldrempels. Wat wel werkt zijn opleidingen die laagdrempelig worden aangepakt: in een kleine groep, met zo weinig mogelijk theorie en zo praktisch mogelijk. In bepaalde situaties bieden werknemersvertegenwoordigers extra ondersteuning; zoals foto's, pictogrammen, taalapps ...

Verplichte opleiding

Heel wat van de verplichte opleidingen, met name rond hygiëne en veiligheid, zijn sectoraal vastgelegd en moeten jaarlijks worden herhaald. Het enthousiasme ervoor is niet groot. Ze worden soms gezien als een noodzakelijk kwaad. Hoe zorg je ervoor dat werknemers hiervoor gemotiveerd blijven? Hoe maak je die cursussen ook voor geroutineerde werknemers interessant? Zoek hiervoor naar relevante leerinhouden, geschikte leervormen en goede randvoorwaarden.



GOEDE PRAKTIJK

En wat met de nachtploeg? Het is uiterst moeilijk om voor hen verplichte opleidingen te organiseren. Zij moeten immers wisselen van shift om overdag de opleiding te volgen. Goed sociaal overleg over het concreet inplannen en omkaderen (welk loon ontvangen zij voor die dag) is nodig.

Marketing van opleiding

Willen we werknemers meer laten leren, dan moeten we opleiding bij hen 'verkoop'. De gedachte: wij doen een aanbod en zij schrijven in, werkt niet. Wil je interesse voor opleiding wekken? Dat vraagt expliciete promotie via verschillende kanalen. Vandaag kan dit heel creatief en wervend worden aangepakt bijvoorbeeld via filmpjes en sociale media. Ook de werknemersvertegenwoordigers kunnen hierin een rol opnemen.



GOEDE PRAKTIJK

Werknemersvertegenwoordigers maakten jaarlijks een flyer en verdeelden die actief onder hun collega's. Dit herinnert hen eraan het aanbod te bekijken en tijdig in te schrijven.

De goesting voor leren aanwakkeren

Soms is de motivatie om opleiding te volgen er niet. Medewerkers zien er het nut niet altijd van in of er zijn drempels die hen ervan weerhouden om deel te nemen. Werk daarom aan een leercultuur. Een uitdaging om samen met de werknemersvertegenwoordigers de tanden in te zetten.



GOEDE PRAKTIJK

Een organisatie startte een project 'Iedereen leert'. Dat is een vrijblijvend aanbod van allerlei opleidingen bij een externe instelling. Het omvat een waaier thema's die niet noodzakelijk iets met iemands functie te maken hebben: koken, taalcursussen, fietsen herstellen, opleidingen rond communicatie en leidinggeven, ...

Werknemers krijgen twee keer per jaar een lijst met het aanbod. Iedereen kan zich inschrijven. De werkgever betaalt. Deelname gebeurt wel buiten de werkuren, mét akkoord van de vakbonden. Dit aanbod wordt gebruikt om de leercultuur binnen de organisatie aan te wakkeren. Hiermee wil men de drempel voor leren verlagen en ervoor zorgen dat er op de werkvloer over leren wordt gesproken ... Zo hoopt men dat leren voor medewerkers iets vanzelfsprekends wordt.

Oplossingen voor obstakels

Opleiding vraagt tijd, geld en kennis van zaken. Dit houdt werkgevers soms tegen om er grondig werk van te maken. Er leven vaak ook misverstanden, bijvoorbeeld dat werknemers die opleiding volgen daarna elders werk zullen zoeken. Werknemers zijn ook niet altijd vragende partij om bij te leren.

Allemaal **drempels die opleiding in de weg staan**. Maar hoe werk je die weg? Vind hier enkele suggesties bij gekende hindernissen.

Geen tijd voor opleiding?

Dit blijkt dé grootste drempel voor opleidingsdeelname.

Een reden te meer om het opleidingsplan in nauw overleg met de leidinggevenden uit te werken. Hou bij de timing van een opleiding rekening met geschikte en haalbare lesuren, en met de piek- en dalmomenten wat betreft werkbelasting. Maak uurroosters op in functie van de VTO-activiteit.



Tips

- Zijn mensen moeilijk misbaar op de werkvloer, probeer de opleiding dan in de tijd te **spreiden**. Organiseer verschillende modules in plaats van een intensieve meerdaagse.
- **Verdeel** indien nodig het **werk** van de persoon in opleiding **onder collega's**.
- Werk met een **beurtrol** en laat diegene die de opleiding volgt de info intern delen.



Deelname aan opleiding komt op het **laatste moment** vaak door omstandigheden in het gedrang (een zieke collega die moet worden vervangen, een onverwachte extra opdracht die voorrang krijgt, ...).



Tips

Tip: zorg voor meer bewustzijn rond de **consequenties als iemand beslist om niet deel te nemen**.

- De opleidingsnood wordt niet ingevuld en zal later alsnog moeten worden beantwoord.
- Er is financieel verlies doordat het inschrijvingsgeld bij laattijdig annuleren niet wordt terugbetaald.
- Wordt er weinig prioriteit aan opleiding gegeven, dan krijgt het de stempel 'niet zo belangrijk'.
- - ...

Opleiding (te) duur?

De kosten van opleiding kunnen worden gedrukt door financiële tussenkomsten of opleidingsverlof aan te vragen. Jouw sectorfonds maakt jou hierin wegwijs.

Schrik dat werknemers zullen vertrekken na de opleiding?

Onderzoek toont net het tegenovergestelde. Bedrijfsopleidingen hebben een positieve invloed op de arbeidstevredenheid en betrokkenheid van werknemers. Ze binden werknemers aan hun werkgever.

De werknemer ziet opleiding als negatieve kritiek op zijn werk? Opleiding wordt gezien als overbodig?

Dergelijke opmerkingen vang je op door opleidingen voldoende voor te bereiden met de leidinggevenden. Zij moeten aangeven wat de bedoeling is van de opleiding en waarom die belangrijk is voor de job. Wat moet er veranderen na de opleiding? En hoe zal dit opgevolgd worden? Ook dat moet de leidinggevende aangeven.



Schrik dat werk blijft liggen?

Ook hier helpt een nauwe afstemming met de leidinggevenden: kunnen opleidingen in minder drukke periodes worden gepland of kan er voor vervanging worden gezorgd?

Opleidingen te moeilijk? Te theoretisch?

Hebben werknemers slechte ervaringen met opleidingen of schrikt te veel theorie hen af, dan kan je zoeken naar formules op maat van de deelnemers. Er bestaan vele vormen van leren. Het kan ook op een niet-schoolse manier en nauw aansluitend bij wat de werknemer in zijn functie nodig heeft. Bijvoorbeeld: leren op de werkvloer, dubbellopen met een collega, vragen stellen in een facebookgroep ...

Schrik voor ontslagen naar aanleiding van opleiding rond automatisering?

Leven deze bezorgdheden onder het personeel, dan moet je hier duidelijkheid over scheppen. Dit aspect krijgt dan best ook een plaats in het overleg.

Aan de slag

Leg deze gids nog niet weg. Noteer kort voor jezelf:

Wat blijft je bij?

A red pencil icon pointing towards the top left corner of the writing area.

Waar wil jij concreet je schouders onder zetten?

A red pencil icon pointing towards the top left corner of the writing area.

Wat is de eerste stap?

A red pencil icon pointing towards the top left corner of the writing area.

Over deze gids

Deze gids kwam tot stand in het kader van het transnationaal project '21+21 Leren inclusief - Samen met de vakbond naar een transitie- en loopbaangericht opleidingsbeleid'. Het project werd uitgevoerd dankzij de projectoproep 481 Transnationaliteit van Europa-WSE.

De ambities van het project zitten vervat in de titel. Het doel was om leren in organisaties te stimuleren. 'Een job waarin leren **inclusief** is, dat is onze missie'. Maar hoe kunnen we ervoor zorgen dat we ook in Vlaanderen naar **21%**, lees: een hogere, opleidingsdeelname evolueren? En hoe krijgt iedereen toegang tot opleidingen die transitie- en loopbaangericht zijn? Gericht op de zogenaamde **21ste-eeuwse** vaardigheden of competenties van de toekomst?

Europese landen waar vakbonden het opleidingsbeleid in een organisatie mee uittekenen, laten zien dat deze ambities haalbaar zijn. Hoe doen zij dit? Hoe kan dit op onze werkvloeren? Dat wilden we in dit project ontdekken en verkennen.

We deden dit aan de hand van transnationale uitwisseling, onderzoek in eigen land en het opzetten van proeftuinen.

Promotor



Partners



Wil jij jouw medewerkers verder ontwikkelen?

Neem contact op!

patricia.vandessel@vivosocialprofit.org

Weet dat VIVO Social Profit jou hierbij ondersteunt:

- ruime keuze aan gratis opleidingen
- gratis in-company opleiding voor je team
- aparte trajecten voor medewerkers die willen doorstromen
- terugbetaling van gemaakte opleidingskosten
- info en tools, o.a. rond leren en het opleidingsbeleid



inspireert de social profit

www.vivosocialprofit.org



Werk je in een andere sector?

Neem dan een kijkje op www.iedereenkanbijleren.be, je vindt er de verschillende sectorfondsen terug en kan doorklikken naar het aanbod van jouw sector.



© 2022

Verantwoordelijke uitgever: Luc Van Waes, VIVO vzw, Saintelettesquare 13-15, 1000 Brussel
+32 (0)2 250 37 77, info@vivosocialprofit.org

© Ontwerp: VIVO

