



Rapport

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Cijfers van de IOA-enquête editie 2014

Brussel, oktober 2015

Stefanie Notebaert

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

Brussel, SERV - Stichting Innovatie & Arbeid

Inhoud

Samenvatting	5
1. Inleiding	7
1.1. Situering IOA	7
1.2. Situering competentiebeleid	8
2. Competentieprofielen	9
2.1. Introductie	9
2.2. Drie op de tien ondernemingen en organisaties gebruiken competentieprofielen, voornamelijk de grote, en in de quartaire sector	10
2.3. Competentieprofielen vooral ingezet bij selectie	12
3. Loopbaanontwikkelingsplannen of “POP’s”	14
3.1. Introductie	14
3.2. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen komen bij 1 op de 10 voor	14
4. Functioneringsgesprekken	16
4.1. Introductie	16
4.2. Functioneringsgesprekken meestal met alle personeelsleden	17
4.3. Functioneringsgesprekken vaker bij grotere ondernemingen en organisaties	18
4.4. De quartaire sector koploper in functioneringsgesprekken	19
5. Opleidingsbeleid	21
5.1. Introductie	21
5.2. Startopleidingen	23
5.3. Gewone opleidingen en on-the-job training	26
5.4. Geschreven opleidingsplan bij één op vijf ondernemingen en organisaties	29
5.5. Opleidingsvormen komen vaak gecombineerd voor	30
6. Verband met groei	33
6.1. Introductie	33
6.2. Competentiebeleid gerelateerd aan groei	34
6.2.1. Competentieprofielen meer gebruikt bij groeiers	34
6.2.2. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen	35
6.2.3. Functioneringsgesprekken vaker bij groei	35
6.2.4. Groei houdt verband met opleidingsmogelijkheden	35
6.2.5. Competentie- en opleidingsbeleid komt samen voor met groei	36
7. Competentie- en opleidingsbeleid als remedie voor aanwervingsmoeilijkheden?	40

7.1.	Aanwervingsmoeilijkheden: grotendeels problemen met kwalificaties.....	40
7.2.	Aanwervingsmoeilijkheden en competentiebeleid.....	42
7.2.1.	Meer competentieprofielen bij ondernemingen en organisaties die aanwerven...	42
7.2.2.	Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen.....	43
7.2.3.	Functioneringsgesprekken.....	44
7.2.4.	Meer startopleiding wanneer moeilijkheden bij aanwerving.....	44
8.	Competentie- en opleidingsbeleid hand in hand met innovatie?.....	48
8.1.	Nieuwe producten of diensten het vaakst in de grote ondernemingen en organisaties.....	48
8.2.	Innovatie en competentiebeleid.....	50
8.2.1.	Competentieprofielen.....	50
8.2.2.	Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen.....	51
8.2.3.	Functioneringsgesprekken.....	51
8.2.4.	Opleiding.....	51
9.	In welke mate is er sprake van een samenhangend competentie-en opleidingsbeleid?.....	59
9.1.	Opleiding.....	59
9.2.	Competentieprofielen.....	62
9.3.	Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen.....	64
9.4.	Functioneringsgesprekken.....	64
10.	Evolutie 2011-2014.....	65
10.1.	Competentieprofielen.....	65
10.2.	Loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen.....	65
10.3.	Functioneringsgesprekken.....	66
10.4.	Opleidingen.....	67
Bijlage 74		
	Referentielijst.....	81
	Figurenlijst.....	82
	Tabellenlijst.....	83

Samenvatting

In dit rapport bekijken we het competentie- en opleidingsbeleid in Vlaamse ondernemingen en organisaties op basis van de driejaarlijkse IOA- enquête (Innovatie, Organisatie en inzet van Arbeid). We maken gedetailleerde analyses over het gebruik van competentieprofielen, loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken en opleidingen. In het rapport brengen we ook de verschillen in het competentie- en opleidingsbeleid tussen de sectoren (industrie- primaire sector, bouwsector, dienstensector en quartaire sector) in kaart en gaan we voor de verschillende onderdelen na wat de impact van de ondernemingsgrootte is.

Uit de gegevens van 2014 in Vlaanderen leiden we af dat competentieprofielen bij één op drie ondernemingen en organisaties worden ingezet. Dit is een stijging ten opzichte van 2011. Competentieprofielen zijn vaker aanwezig in grote ondernemingen en organisaties. Naar sector hebben ondernemingen en organisaties in de quartaire en dienstensector het vaakst competentieprofielen. Wanneer ondernemingen en organisaties competentieprofielen hebben, worden deze doorgaans voor meerdere elementen van competentiebeleid ingezet. Dit wijst op een breed gebruik van competentieprofielen. Het minst vaak worden competentieprofielen ingezet bij elementen van personeelsbeleid die zich focussen op de lange termijn.

Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen worden bij één op de 10 ondernemingen en organisaties ingezet, voornamelijk de grote ondernemingen en organisaties. Er is geen stijging merkbaar tussen 2011 en 2014.

55,4% van de ondernemingen en organisaties voeren functioneringsgesprekken met hun werknemers. Dit is significant gestegen in vergelijking met 2011. Organisaties uit de quartaire sector voeren het vaakst een functioneringsgesprek, net als grote ondernemingen en organisaties. Wanneer een onderneming of organisatie functioneringsgesprekken houdt, doet men dit doorgaans voor alle personeelsleden.

Opleidingen kunnen op verscheidene wijzen en tijdstippen voorzien worden. Startopleidingen vinden we bv. bij één op de twee ondernemingen en organisaties terug (53,3%). Dit komt overeen met het aandeel in 2011. We merken enkel bij functiespecifieke startopleidingen een toename in de periode 2011-2014. Grote ondernemingen of organisaties hebben vaker een startopleiding dan kleinere ondernemingen of organisaties. 7 op de 10 ondernemingen en organisaties voorzien opleidingen (gewone opleidingen en on-the-job training), een duidelijke stijging tegenover 2011. De ondernemingen en organisaties in de quartaire sector geven het vaakst een opleiding (79,4%), gevolgd door de bouwsector (70,6%). Grotere ondernemingen en organisaties bieden vaker opleidingen aan. De mate van informele opleidingsinspanningen kan op basis van deze enquête niet worden vastgesteld. Een geschreven opleidingsplan komt bij 21,1% van de ondernemingen of organisaties voor, eveneens een stijging t.o.v. 2011. Belangrijk is dat startopleidingen, gewone opleidingen en een geschreven opleidingsplan veelal samen voorkomen.

Een omvattende analyse van de HR-instrumenten leert ons dat competentieprofielen, functioneringsgesprekken, loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen en het voorzien van opleidingen vaak samengaan. Dit betekent dat wanneer een onderneming of een

organisatie een element van competentiebeleid invoert, ook vaker de andere elementen van competentiebeleid worden ingezet ongeacht de grootte van de onderneming of organisatie.

Het gevoerde competentie management varieert naargelang de voorbije of de verwachte groei van de onderneming of organisatie. Competentieprofielen, functioneringsgesprekken, gewone opleidingen en een geschreven opleidingsplan komen bijvoorbeeld vaker voor bij ondernemingen en organisaties die groei kenden in het recente verleden of groei verwachten in de toekomst. Bijkomend worden competentieprofielen bij deze organisaties en ondernemingen voor meer toepassingen ingezet. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen komen meer voor bij de ondernemingen en organisaties die groei verwachten. Een algemene startopleiding wordt ten slotte minder vaak aangeboden wanneer men een vermindering in de activiteiten heeft gekend in het recente verleden.

Aanwerving en aanwervingsmoeilijkheden hebben vaak een impact op het gebruik van de verschillende elementen van competentie management. Competentieprofielen worden bijvoorbeeld meer gebruikt bij ondernemingen en organisaties die aanwerven. Dit stemt overeen met de vaststelling, dat ondernemingen en organisaties competentieprofielen voornamelijk voor selectie, rekrutering en introductie inzetten. Functioneringsgesprekken worden vaker gevoerd bij ondernemingen en organisaties die aanwerven. Diegene die aanwerven bieden ook vaker een opleiding, startopleiding en een loopbaan- of persoonlijk ontwikkelingsplan aan en hebben vaker een geschreven opleidingsplan wanneer ze geconfronteerd worden met aanwervingsmoeilijkheden. Een geschreven opleidingsplan en een loopbaan- of persoonlijk ontwikkelingsplan ten slotte komen vaker voor bij ondernemingen en organisaties die aanwerven.

In het algemeen komen we tot de vaststelling dat ondernemingen en organisaties die innoveren vaker competentieprofielen, loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken, startopleidingen en gewone opleidingen voorzien en een geschreven opleidingsplan hebben. Ondernemingen en organisaties die deze elementen van competentiebeleid en opleiding inzetten, rapporteren ook een hoger percentage omzet of activiteit op basis van de introductie van een nieuw of verbeterd product, dienst of activiteit. Innovatieve ondernemingen en organisaties hebben met andere woorden vaker een uitgebreid competentie- en opleidingsbeleid.

1. Inleiding

In dit rapport bouwen we verder op de vaststellingen uit het rapport 'Verder op weg naar een strategisch competentiebeleid in Vlaanderen?', dat in november 2014 is verschenen (Delagrangé, 2014). We bekijken hier het competentie- en opleidingsbeleid meer in detail.

We zoomen in op de verschillende elementen van competentie- en opleidingsbeleid: competentieprofielen (hoofdstuk 2), loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen (hoofdstuk 3), functioneringsgesprekken (hoofdstuk 4) en opleidingen (hoofdstuk 5). Wij bekijken ook het verband tussen de verschillende elementen waaruit het competentie- en opleidingsbeleid bestaat (hoofdstuk 9). Bijkomend bekijken we een effect van voorbije en verwachte groei (hoofdstuk 6), aanwerving en aanwervingsmoeilijkheden (hoofdstuk 7) en innovatie (hoofdstuk 8). Ten slotte bespreken we de evoluties in de tijd inzake competentie- en opleidingsbeleid (hoofdstuk 10). In een bijlage bij dit rapport zijn een aantal bijkomende tabellen opgenomen.

1.1. Situering IOA

De IOA-enquête gaat over de mate waarin nieuwe innovatie-, organisatie- of arbeidsconcepten worden toegepast in de Vlaamse economie. Het onderzoek wil zicht krijgen op feitelijke ontwikkelingen in organisaties over een langer tijdsperspectief. De enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een telkens nieuwe representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel. Het gaat over alle bedrijven en organisaties die in de balanscentrale minstens de code 'N' voor Nederlands hebben aangeduid. M.a.w. ook de meertalige bedrijven en organisaties (zij die 'F' en 'N' aanduiden) komen in aanmerking. We richten ons op ondernemingen en organisaties met minstens één werknemer, uit alle sectoren, inbegrepen het onderwijs, de overheid en de social profit. De respondenten zijn de personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. De interviews gebeuren aan de hand van een volledig gesloten vragenlijst en duurden in 2014 gemiddeld 12 minuten. De nettorespons was 56%. De steekproef is gestratificeerd naar sector (industrie inclusief primaire sector, diensten, bouw en quartaire sector) en grootte. De gegevens worden achteraf gewogen om de verhouding van de populatie te herstellen¹.

Vanaf de editie van 2011 is er geopteerd om een meer uitgebreide herwerking van de vragenlijst door te voeren dan in de vorige edities. De vroegere TOA-vragenlijst (technologie, organisatie, arbeid), waarvan de basis werd gelegd in 1998, was stilaan verouderd. Er was nood aan een actualisering, zowel van de selectie van thema's als de uitdieping ervan. De vergelijkbaarheid met edities vóór 2011 werd hierdoor in grote mate opgegeven.

Voor een uitgebreide methodologische verantwoording van het opzet van de IOA-enquêtes (voor alle edities) kan u terecht in een apart rapport (Delagrangé, 2015 b). We verwijzen ook naar de bijlage waar de samenstelling van de data (aantal respondenten gewogen en ongewogen) is in opgenomen (Tabel 29, Tabel 30, zie bijlage).

¹ Onder de tabellen wordt het werkelijke aantal eenheden vermeld (N).

1.2. Situering competentiebeleid

Eén van de doelstellingen van het voormalige Pact van Vilvoorde luidde als volgt: “De toepassing van vernieuwende vormen van arbeidsorganisatie en personeelsbeleid gericht op ontwikkeling en benutting van competenties neemt, ondermeer via netwerking, substantieel toe”. De ICO ‘Indicator Competentiegerichte Ondernemingen en organisaties’ diende om dit op te volgen. Deze doelstelling werd geherformuleerd in het Pact 2020 als “In 2020 zullen meer bedrijven [...] een strategisch competentiebeleid voeren”. Het aspect ‘strategisch’ is toegevoegd aan de doelstelling. Hieruit vloeide de ICO 2020 voort die nog steeds op hetzelfde principe gebaseerd is, maar met aangepaste criteria. Deze ICO 2020 dient als vertrekpunt en omvat de in dit rapport meer in detail besproken criteria competentieprofielen, loopbaanontwikkelingsplannen of “POP’s” (Persoonlijke OntwikkelingsPlannen), functioneringsgesprekken en opleidingen.

Competentiemanagement wordt door Van Beirendonck (2013) en Baisier (2002) gedefinieerd “Als een geheel van activiteiten die erop gericht zijn competenties van individuen en groepen optimaal in te zetten en te ontwikkelen, en dit met het oog op de vervulling van de opdracht van de organisatie en het performanter maken van de medewerkers”.

In een ideaal scenario wordt het competentie management aangewend als onderdeel van de strategische beleidsvoering om de doelstellingen van de onderneming of organisatie te realiseren. Competenties worden dan geselecteerd, ontwikkeld en beoordeeld in afstemming met de strategie, missie en visie, wat omschreven wordt als verticale integratie (Van Beirendonck, 2013; Baisier, 2002). Hierdoor staan zaken als competentieprofielen, functioneringsgesprekken, loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen en opleidingen niet op zichzelf, maar dienen ze als middel om de doelstellingen van de onderneming of organisatie te realiseren.

Daarnaast is een horizontale integratie of afstemming nodig tussen de verschillende HR-praktijken met het oog op een coherent personeelsbeleid. Bij die afstemming spelen competenties een centrale rol. Competenties kunnen onderverdeeld worden in enerzijds vaktechnische of kennisgerelateerde competenties. Zij beschrijven de kennis, de vaardigheden en de praktische ervaring nodig om die kennis om te zetten en de functie naar behoren uit te voeren. Anderzijds bestaan ook gedragscompetenties die waarden, attitudes en motivatie weerspiegelen. Belangrijk hierbij is dat competenties steeds worden beschouwd als observeerbare eigenschappen die tot uiting komen door het gestelde gedrag (Baisier, 2002).

In het competentieverhaal zijn niet enkel de taken die bij een functie horen essentieel, maar tevens de competenties om die taken te realiseren. Het louter uitvoeren van de functie is namelijk niet meer voldoende, er wordt verwacht dat men tevens iets van zijn/haar functie maakt en daarbij spelen competenties een centrale rol.

2. Competentieprofielen

2.1. Introductie

Een competentieprofiel is het basisinstrument ter ondersteuning van het competentiebeleid. Het omschrijft de vereiste kennis, vaardigheden, ervaring, ingesteldheid en gedrag om een functie met succes te kunnen uitvoeren. Het is meer dan een opsomlijstje van taken waaruit een functie bestaat, het is een holistisch geheel dat wijst op het vermogen om de nodige kennis, vaardigheden en houdingen te benutten om zodoende complexe arbeidssituaties en activiteiten succesvol te voltooien (Onstenk, 1997; Hedeboom, 2012). In de IOA-enquête wordt gepeild naar de aanwezigheid van competentieprofielen in de onderneming of organisatie. Competentieprofielen worden hier omschreven als de vaardigheden en het gedrag, nodig om een functie te kunnen uitoefenen.

Competentieprofielen worden als basisinstrument voor competentie management ingezet bij onder andere aanwerving, ontwikkeling, opleiding en beoordeling. Deze profielen vormen namelijk het vergelijkingspunt, de norm waartegen alles wordt afgetoetst (Van Beirendonck, 2013). In de IOA-enquête wordt dan ook een vervolgvraag gesteld, die toetst naar de toepassingen waarvoor de aanwezige competentieprofielen in de onderneming of organisatie gebruikt worden. Dit drukt uit in welke mate competentieprofielen in de breedte worden toegepast. De volgende opties werden aangeboden: 'rekrutering en introductie', 'vorming, training en opleiding', 'onderlinge taakverdeling', 'loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken', 'beoordeling' en 'voor de langetermijnplanning of toekomstige behoeften aan competenties'.

De vraag naar de aanwezigheid en het gebruik van competentieprofielen werd als volgt gesteld:

Zijn er competentieprofielen in uw organisatie ?

Een competentieprofiel omschrijft de vaardigheden en het gedrag die men nodig heeft om een functie te kunnen uitoefenen. Ter info, dit is verschillend van een functieprofiel; een functieprofiel omschrijft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden.

1. Ja

2. Neen

⇒ Sla de volgende vraag over

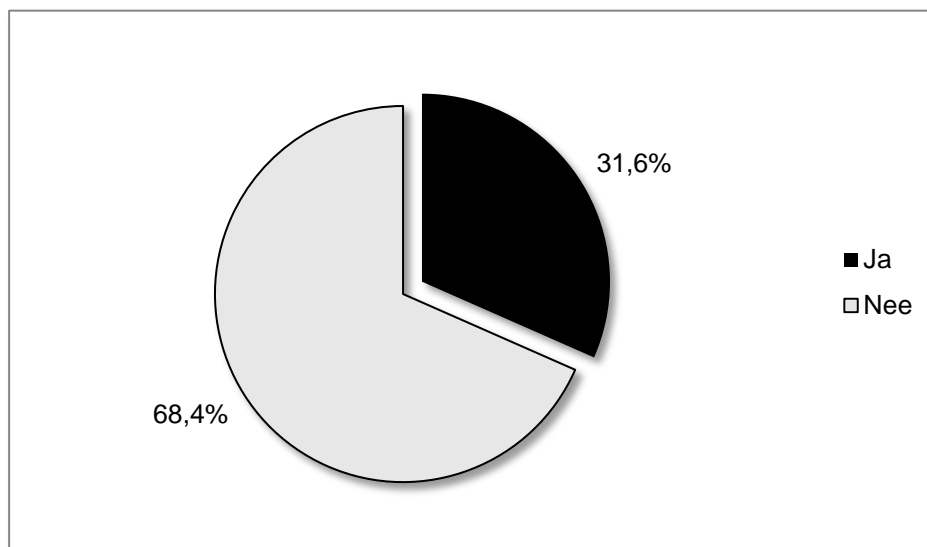
We zullen een aantal mogelijke toepassingen van de competentieprofielen opsommen. Wilt u telkens met ja of nee zeggen of ze daarvoor worden gebruikt. Worden competentieprofielen gebruikt...

	Ja	Nee
Bij selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij vorming, training en opleiding	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voor de onderlinge taakverdeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bij de beoordeling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voor de langetermijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.2. Drie op de tien ondernemingen en organisaties gebruiken competentieprofielen, voornamelijk de grote, en in de quartaire sector

Een derde van de ondernemingen en organisaties maakt gebruik van competentieprofielen. Grotere ondernemingen en organisaties gebruiken beduidend vaker competentieprofielen (Figuur 1, Tabel 1). Dit kan te maken hebben met een schaalvoordeel. Een competentieprofiel correct aanmaken is duur en tijdsintensief (Baisier, 2002). Het is namelijk zo dat idealiter meerdere personen worden betrokken bij het opstellen ervan en dat informatie vanuit verscheidene hoeken wordt samengebracht. In de literatuur rond competentie management wordt het aanbevolen dat competentieprofielen rekening houden met de toekomstvisie en dat ze bijdragen tot het behalen van de strategische doelstellingen van een onderneming of organisatie.

Figuur 1: Competentieprofielen



N=1078, gewogen op sector en grootte

Tabel 1: Competentieprofielen volgens grootte

Competentieprofielen	Grootte				
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	+200 wn	Totaal
Ja	26,8%	43,1%	63,0%	70,0%	31,6%
Nee	73,2%	56,9%	37,0%	30,0%	68,4%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

N=1077, gewogen op sector & grootte. X²: p=,000

Tabel 2: Competentieprofielen volgens sector

Competentieprofielen	Sector				
	Ind-prim	Bouw	Diensten	Quartair	Totaal
Ja	23,2%	18,3%	29,0%	51,2%	31,7%
Nee	76,8%	81,7%	71,0%	48,8%	68,3%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

N=1079, gewogen op sector & grootte. X³: p=,000

We zien dat vooral de quartaire sector gebruik maakt van competentieprofielen (1 op 2 organisaties). Bij de bouwondernemingen is dat beduidend minder, namelijk 18,3%. De industrie-primaire sector volgt de bouwsector met 23,2%, gevolgd door de dienstensector (29,0%).

2.3. Competentieprofielen vooral ingezet bij selectie

In de IOA-enquête wordt aan de ondernemingen en organisaties die competentieprofielen hebben ook gevraagd voor welke HR-aspecten ze deze inzetten. Ondernemingen en organisaties met competentieprofielen zetten ze vooral in bij selectie, rekrutering en introductie van nieuwe werknemers (85,3%), gevolgd door beoordeling (76,2%) en loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken (71,9%) (Tabel 3). Bij 14,7% van de ondernemingen en organisaties die wel competentieprofielen hebben, worden ze toch niet ingezet voor de selectie, rekrutering en introductie van nieuwe werknemers. Dit geldt ook voor functioneringsgesprekken en de beoordeling: respectievelijk 28,1% en 23,8% van de ondernemingen en organisaties heeft wel competentieprofielen, maar gebruikt ze niet voor functioneringsgesprekken of beoordeling.

Competentieprofielen worden het minst toegepast voor de langetermijnplanning of toekomstige behoeften aan competenties (57,4% past ze daarvoor toe) en voor vorming, training en opleiding (61,5%). Dit zijn typische toepassingen die zich focussen op een langer tijdsperspectief. In het algemeen wordt er vanuit gegaan dat een geslaagd competentiebeleid oog heeft voor een langer tijdsperspectief. Ofwel is hier nog ruimte om te groeien, of strookt dit uitgangspunt niet volledig met de realiteit in de ondernemingen en organisaties. Zo kan het zijn dat de economische omstandigheden de ondernemingen en organisaties dwingen om zich op een kortere termijn te focussen of dat het moeilijk is voor ondernemingen en organisaties om te voorspellen welke competenties ze in de toekomst nodig hebben. Tot slot kan het ook zijn dat een langetermijnplanning gerealiseerd wordt op een eerder informele wijze, zonder het gebruik van competentieprofielen.

Tabel 3: Toepassingen van competentieprofielen

	Ja	Nee	Totaal
Selectie, rekrutering en introductie van nieuwe wns	85,3%	14,7%	100%
Vorming, training en opleiding	61,5%	38,5%	100%
Onderlinge taakverdeling	69,1%	30,9%	100%
Loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken	71,9%	28,1%	100%
Beoordeling	76,2%	23,8%	100%
Voor de langetermijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties	57,4%	42,6%	100%

N=341 Enkel ondernemingen en organisaties die competentieprofielen gebruiken, gewogen op sector en grootte

De mate waarin competentieprofielen breed in de onderneming of organisatie worden ingezet, brachten we in kaart via een index. Deze geeft aan voor hoeveel toepassingen de competentieprofielen worden ingezet indien competentieprofielen aanwezig zijn in de onderneming of organisatie. 25% van de ondernemingen en organisaties gebruiken competentieprofielen voor maximum 3 toepassingen. De mediaan is 5: 50% van de ondernemingen en organisaties gebruiken competentieprofielen voor maximum 4 toepassingen en 50% gebruiken deze voor 5 of 6 toepassingen. Bij 26,6% van de

ondernemingen en organisaties worden competentieprofielen ingezet bij alle bevraagde aspecten van het personeelsbeleid. Dit wijst op een breed gebruik van competentieprofielen in het personeelsbeleid.

Grootte en sector blijken geen significante invloed te hebben op het gemiddelde aantal toepassingen waarvoor men competentieprofielen gebruikt. Dit betekent dat hoewel grote ondernemingen en organisaties vaker competentieprofielen hebben, ze deze niet toepassen voor meer aspecten van HR-beleid dan de kleinere ondernemingen en organisaties met competentieprofielen. Dit geldt eveneens voor de sector. Hoewel de quartaire sector het vaakst gebruik maakt van competentieprofielen, worden ze er niet ruimer ingezet dan in de andere sectoren (Tabel 4).

Tabel 4: Gemiddeld aantal toepassingen volgens sector

Sector	Gemiddeld aantal toepassingen
Ind-prim	4,18
Bouw	4,45
Diensten	4,06
Quartair	4,45
Total	4,21

N=341, enkel ondernemingen en organisaties met competentieprofielen, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,251$

3. Loopbaanontwikkelingsplannen of “POP’s”

3.1. Introductie

Loopbaanontwikkelingsplannen of “POP’s” (Persoonlijke Ontwikkelingsplannen) gaan een stap verder dan competentieprofielen. Door het gebruik van een loopbaanontwikkelingsplan of POP, wordt een systematiek ingebracht in de competentieontwikkeling van een medewerker (Hedebouw; 2011). Het is een actieplan waarbij de werknemer aangeeft welke acties hij/zij wil ondernemen, om bepaalde competenties te ontwikkelen gedurende een bepaalde termijn. Wanneer dit actieplan wordt opgesteld in samenspraak met de leidinggevende en bepaalde organisatorische competenties of doelstellingen voorop worden geschoven, wordt de leidinggevende mee verantwoordelijk voor de realisatie ervan. Het kadert in een ruimer ontwikkelingsproces waarbij tevens de kansen en beperkingen in een onderneming of organisatie in kaart worden gebracht en gekeken wordt naar de wenselijke ondersteuning (Van Beirendonck, 2013). In het Pact 2020 is opgenomen dat ‘elke werknemer een recht heeft op een persoonlijk ontwikkelingsplan en een plicht tot permanente ontwikkeling. Dit kadert zo maximaal als mogelijk binnen het strategisch competentiebeleid dat op niveau van elke sector en/of onderneming wordt gevoerd, zonder voldoende breed maatschappelijk gedragen alsook intersectoraal inzetbare competenties uit het oog te verliezen.’ In de IOA werd een POP gedefinieerd als ‘Persoonlijk Ontwikkelingsplan’, een overeenkomst tussen de werkgever en werknemer over de richting waarin de werknemer zich verder zal ontwikkelen en welke opleidingen hij daarvoor zal krijgen.

Zijn er loopbaanontwikkelingsplannen of “POP’s” in uw organisatie

POP staat voor ‘Persoonlijk Ontwikkelingsplan’, dat is een overeenkomst tussen de werkgever en werknemer over de richting waarin de werknemer zich verder zal ontwikkelen en welke opleidingen hij daarvoor zal krijgen.

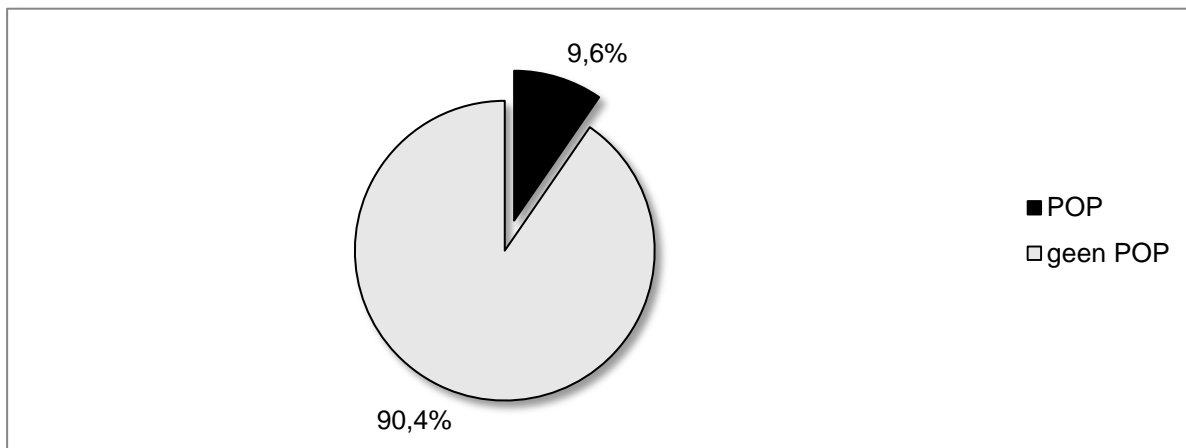
- 1. Ja
- 2. Neen

3.2. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen komen bij 1 op de 10 voor

Van alle ondernemingen en organisaties heeft 9,6% loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen (Figuur 2). Het gebruik van een loopbaan- of persoonlijk ontwikkelingsplan houdt verband met de grootte van de onderneming of organisaties (Tabel 5). Grote ondernemingen of organisaties hebben vaker loopbaan- of persoonlijke

ontwikkelingsplannen (50% bij +200 wns, en 7,4% bij 1-9 wns). Het kan relevant zijn om in de toekomst te bekijken of de aanwezigheid van een HR-dienst of een HR-verantwoordelijke hier een rol in speelt. Naar sectoren vallen geen significante verschillen op te merken.

Figuur 2: Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen



N=1078, gewogen op sector & grootte

Tabel 5: Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen volgens grootte

Loopbaan- of persoonlijk ontwikkelingsplan	Grootte				Totaal
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	+200 wn	
Ja	7,4%	12,2%	30,4%	50,0%	9,7%
Nee	92,6%	87,8%	69,6%	50,0%	90,4%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

N=1077, gewogen op sector & grootte. $X^2: p=,000$

4. Functioneringsgesprekken

4.1. Introductie

Functioneringsgesprekken dienen als instrument voor de onderneming of organisatie om het functioneren van het personeelslid te verbeteren, eventuele opleidingsnoden op te sporen en de motivatie en prestaties van de werknemers te verhogen. Tijdens het gesprek wordt de huidige werksituatie besproken zodat knelpunten en gezamenlijke oplossingen kunnen worden geformuleerd. Dit gebeurt minimaal jaarlijks. Functioneringsgesprekken kunnen tevens de basis vormen voor andere elementen van het personeelsbeleid, zoals een beoordelingsgesprek (Hedebouw, 2011; Baisier, 2002). In de IOA-vragenlijst werd de vraagstelling beperkt tot een eenvoudige vraag over de aanwezigheid van functioneringsgesprekken. Een functioneringsgesprek wordt gedefinieerd als een op voorhand gepland gesprek over het verbeteren van het functioneren, zonder dat er een eindoordeel wordt opgemaakt. Indien men aangaf hier gebruik van te maken, werd daarna gevraagd hoeveel van de personeelsleden een functioneringsgesprek krijgen. Hierbij konden de respondenten antwoorden met 'alle personeelsleden', met 'minstens de helft', of met 'minder dan de helft'.

Worden er in uw onderneming of organisatie minstens één keer per jaar functioneringsgesprekken gehouden met het personeel ?

- 1. Ja
- 2. Neen

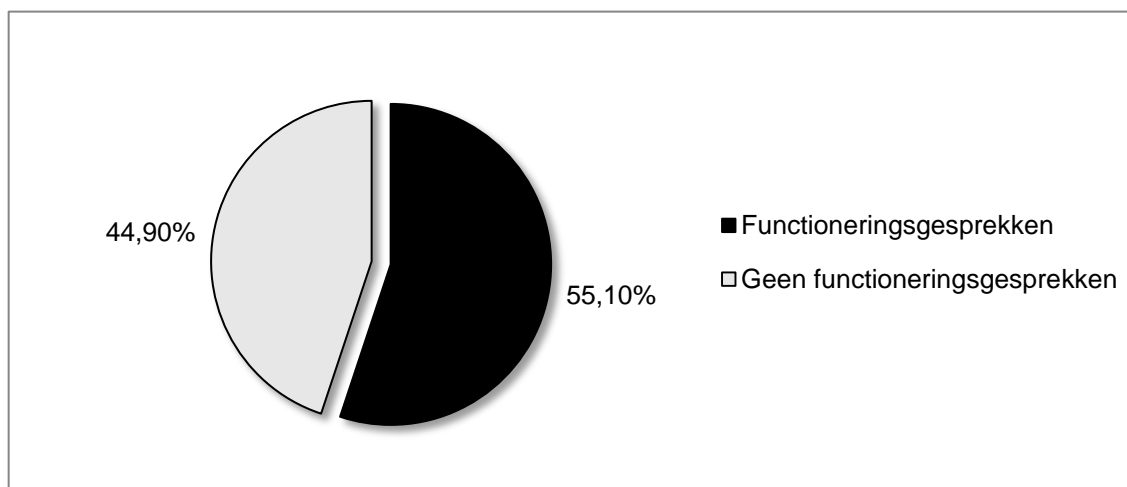
Een functioneringsgesprek gaat over verbeteren van het functioneren zonder dat een eindoordeel wordt opgemaakt.

Met hoeveel werknemers zijn er functioneringsgesprekken?

- Met alle personeelsleden
- Met minstens de helft van het personeel
- Met minder dan de helft van het personeel

4.2. Functioneringsgesprekken meestal met alle personeelsleden

Figuur 3: Functioneringsgesprekken



N=1078, gewogen op sector & grootte

In 55,1% van alle ondernemingen en organisaties worden functioneringsgesprekken gehouden (Figuur 3). Bij de ondernemingen en organisaties met functioneringsgesprekken gebeurt dit bij 85,2% met alle personeelsleden. 11,3% van de ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken houden voeren dit met minstens de helft van het personeel en amper 3,5% doet het voor minder dan de helft van het personeel (Tabel 6). Dit betekent dat wanneer ondernemingen functioneringsgesprekken voeren, ze dit voornamelijk met alle personeelsleden doen. Wanneer we kijken naar de gehele populatie, dus ook naar de ondernemingen en organisaties zonder functioneringsgesprekken, blijkt dat 46,9% van de ondernemingen en organisaties functioneringsgesprekken voert met alle personeelsleden, wat nog steeds een hoog cijfer is.

Tabel 6: Aandeel personeel met functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken	Percentage alle	Percentage enkel gebruikers
Met alle personeelsleden	46,9%	85,2%
Met minstens de helft van het personeel	6,2%	11,3%
Met minder dan de helft van het personeel	2,0%	3,5%
Geen functioneringsgesprekken	44,9%	
Totaal	100%	100%

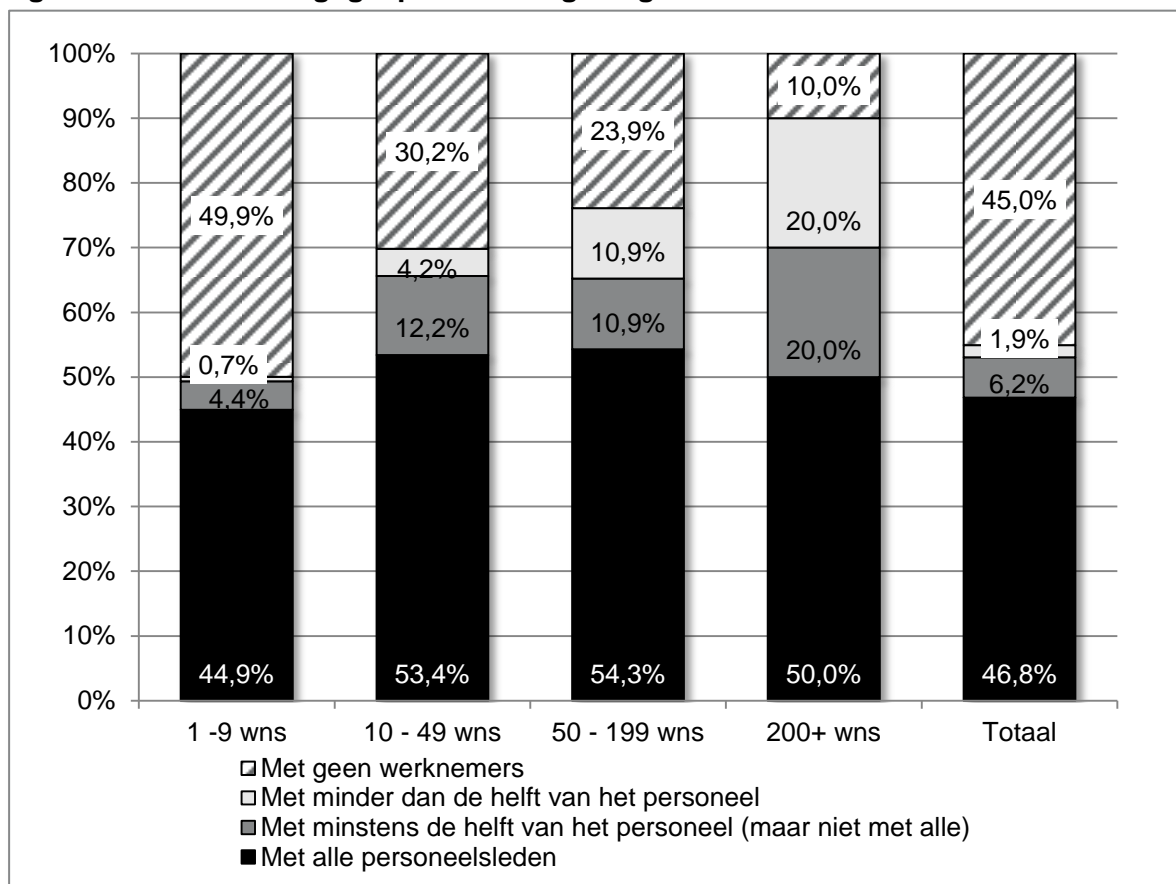
N=1078, gewogen op sector & grootte

4.3. Functioneringsgesprekken vaker bij grotere ondernemingen en organisaties

In het voeren van functioneringsgesprekken merken we verschillen op naar grootte. Zo passen grotere ondernemingen en organisaties vaker functioneringsgesprekken toe (90,0%) dan de kleine ondernemingen en organisaties (50,1% bij ondernemingen en organisaties met 1-9 werknemers) (Figuur 4). Effecten naar grootte zijn ook bij het aandeel werknemers met wie men functioneringsgesprekken voert, waar te nemen. 44,9% van de kleinere ondernemingen en organisaties (1-9 werknemers) voeren functioneringsgesprekken met alle werknemers en naarmate de onderneming groter wordt, worden vaker functioneringsgesprekken gevoerd met alle personeelsleden (54,3%, 50-199 wns). De ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers voeren minder functioneringsgesprekken met alle werknemers (50,0%), dan ondernemingen en organisaties met 50-199 werknemers. Het kan zijn dat kleinere ondernemingen of organisaties vaker alleen op informele basis feedback aan hun personeelsleden voorzien. We kunnen geen verklaring formuleren op basis van onze bevraging.

Wanneer gekozen wordt voor de functioneringsgesprekken worden deze gesprekken hoofdzakelijk met alle werknemers gevoerd. Naarmate de onderneming of organisatie groter wordt, wordt vaker gekozen om functioneringsgesprekken te voeren bij een deel van de personeelsleden. 40% van de ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers voeren bijvoorbeeld functioneringsgesprekken met een gedeelte van het personeel.

Figuur 4: Functioneringsgesprekken volgens grootte



N=1078, Gewogen op sector & grootte. $\chi^2: p=,000$

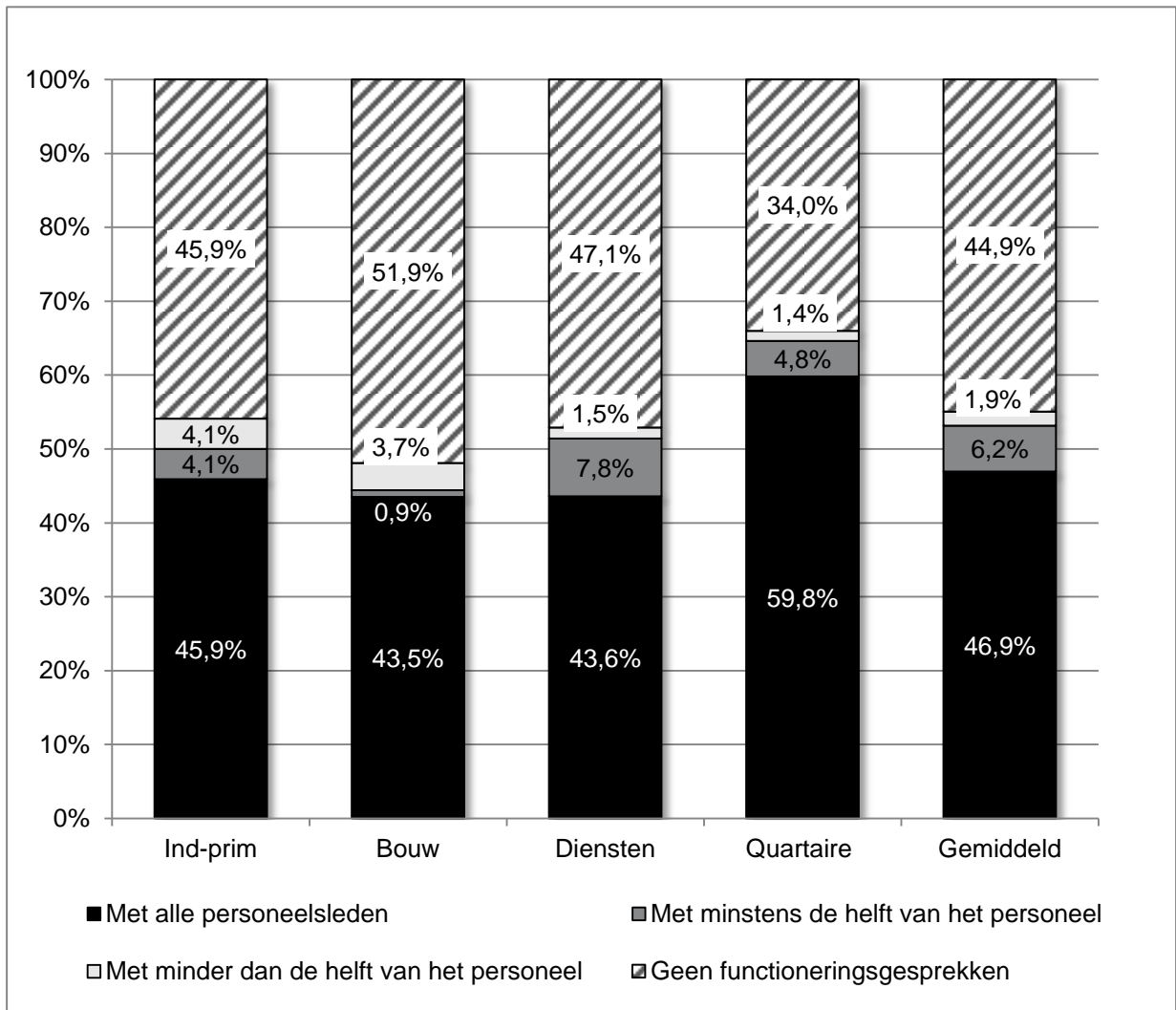
Kortom, grotere ondernemingen en organisaties voeren vaker dan kleinere functioneringsgesprekken. Wanneer wordt gekozen voor functioneringsgesprekken, voeren ondernemingen en organisaties deze voornamelijk met alle werknemers functioneringsgesprekken. Maar het percentage van ondernemingen en organisaties die met een deel van het personeel functioneringsgesprekken voeren, neemt toe met de grootte van de onderneming. Dit kan het gevolg zijn van een schaafeffect, waarbij kleinere ondernemingen en organisaties vaker functioneringsgesprekken voor iedereen organiseren, eenmaal die beslissing wordt genomen. Daarnaast oordelen grotere ondernemingen en organisaties mogelijk vaker dat functioneringsgesprekken niet opportuun zijn voor elke functie.

4.4. De quartaire sector koploper in functioneringsgesprekken

De bouwsector maakt het minste gebruik van functioneringsgesprekken (49,1%), gevolgd door de dienstensector (52,9%) en de industrie-primaire sector (54,1%). Het voeren van functioneringsgesprekken vinden we het vaakst terug bij de organisaties van de quartaire sector (66,0%), waarbij 59,8% aangeeft voor alle werknemers een functioneringsgesprek te voeren. Als deze sector functioneringsgesprekken voert, is dit met andere woorden hoofdzakelijk voor alle personeelsleden. Ook bij de andere sectoren blijkt dat wanneer er functioneringsgesprekken worden gevoerd, dit voornamelijk voor alle personeelsleden

gebeurd. In de industrie-primaire sector voert 45,9% functioneringsgesprekken met alle personeelsleden, gevolgd door de dienstensector (43,6%) en de bouwsector (43,5%).

Figuur 5: Functioneringsgesprekken volgens sector



N=1078, gewogen op sector & grootte. χ^2 : p=,000

5. Opleidingsbeleid

5.1. Introductie

In dit onderdeel schetsen we de situatie inzake het opleidingsbeleid in ondernemingen en organisaties in Vlaanderen om deze erna te koppelen met het competentiebeleid, groei, aanwervingsmoeilijkheden en innovatie. Het menselijk kapitaal is niet alleen een belangrijke productiefactor, maar is ook bepalend voor de kwaliteit en innovatie in een onderneming of organisatie. Vorming en opleiding kunnen beschouwd worden als belangrijke elementen voor het ontwikkelen of verdiepen van de competenties, noodzakelijk in de overleving of groei van een onderneming of organisatie.

Opleidingen kunnen op verschillende aspecten focussen of op verschillende wijzen worden onderricht. In onze enquête onderscheiden we drie aspecten: een startopleiding, een gewone opleiding en een geschreven opleidingsplan. De startopleiding is belangrijk bij de indiensttreding van een nieuwe werknemer. Een startopleiding biedt voor startende werknemers de mogelijkheid om de organisatie te leren kennen en zich er sneller in thuis te voelen (Onstenk, 1997). Het zorgt er ook voor dat de nieuwe werknemers dezelfde kwaliteitseisen hanteren en de vaardigheden en kennis, noodzakelijk voor de uitvoering van de functie, onder de knie krijgen. In de IOA werd gepeild of een startopleiding met algemene informatie over de organisatie wordt aangeboden en, in een volgende vraag, of er functiespecifieke startopleidingen zijn. Aangezien we het begrip startopleiding niet nader hebben gedefinieerd, kunnen de respondenten verschillende interpretaties hebben gegeven aan het begrip met als gevolg een mogelijke onderrepresentatie van informele startopleidingen.

Is er een startopleiding met algemene info over de organisatie?

- 1. Ja
- 2. Neen

Zijn er functiespecifieke startopleidingen?

- 1. Ja
- 2. Neen

De tweede opleidingsvorm heeft betrekking op een opleiding na de startperiode van de werknemer. Meestal wordt een opleiding geassocieerd met een gewone opleiding gedurende de tewerkstelling. Dit werd in de IOA geïntroduceerd als een opleiding, training of cursus binnen de onderneming of organisatie die op voorhand is gepland en minstens gedeeltelijk door de werkgever betaald wordt. Daarnaast vormen individueel leren of teamleren op de eigen werkplek ook een belangrijke bijdrage in het ontwikkelen, verbreden en verdiepen van competenties (Onstenk, 1997; Hedebouw, 2011). Het maakt kennis direct toepasbaar in de praktijk op het moment dat daar ook effectief behoefte naar is. In de IOA werd dit

gedefinieerd als on-the-job trainingen, waarbij het gaat om geplande periodes van begeleiding op de werkvloer of in de werksituatie. Aangezien de vraagstelling on-the-job training definieert als een op voorhand geplande periode van begeleiding, omvatten deze cijfers de meer informele, 'niet-geplande' periodes van begeleiding niet. In de IOA-enquête werd de vraag naar opleiding als volgt gesteld: zijn er binnen de organisatie werknemers die in 2013 1) hebben deelgenomen aan een gewone opleiding? 2) on-the-job training hebben gekregen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden?. Op beide vragen kon telkens "ja" / "nee" geantwoord worden.

We peilen nu naar opleiding in uw [naam]. We maken een onderscheid tussen gewone opleidingen of cursussen en on-the-job opleidingen, waarbij men opgeleid wordt tijdens het werken zelf.

Een gewone opleiding is een opleiding, training of cursus binnen de [naam] die op voorhand is gepland en minstens gedeeltelijk door de werkgever betaald wordt. Bij on-the-job-trainingen gaat het om geplande periodes van begeleiding op de werkvloer of in de werksituatie.

Zijn er binnen de organisatie werknemers die in 2013 ...

Hebben deelgenomen aan een gewone opleiding?

- 1. Ja
- 2. Neen

On-the-job training hebben gekregen tijdens de uitvoering van de werkzaamheden?

- 1. Ja
- 2. Neen

Vervolgens werd gevraagd naar het aandeel van het personeel dat een gewone opleiding in het referentiejaar gevolgd heeft. Het aandeel personeelsleden dat een gewone opleiding geniet, geeft een indicatie van de leercultuur in ondernemingen of organisaties. Dit cijfer kon uitgedrukt worden in absolute of in procentuele aantallen.

Hoeveel % van het personeel van uw [naam] heeft in 2013 opleiding gevolgd? We tellen gewone opleiding en on-the-job training samen. U mag ook het aantal geven.

Percentage: ____%

OF

Aantal: ____

Ten slotte werd nog gevraagd of er een geschreven opleidingsplan aanwezig is. Een opleidingsplan brengt in kaart wat de opleidingsbehoeften zijn, op basis van de competenties van het personeel, met het oog op het behalen van de strategische doelstellingen van de onderneming of organisatie. In de IOA wordt een geschreven opleidingsplan gedefinieerd als een plan dat een overzicht geeft van alle opleidingsbehoeften in de organisatie en van de vorming die georganiseerd wordt.

Is er in uw organisatie een geschreven opleidingsplan?

Dit plan geeft een overzicht van alle opleidingsbehoeften in de organisatie en van de vorming die georganiseerd zal worden.

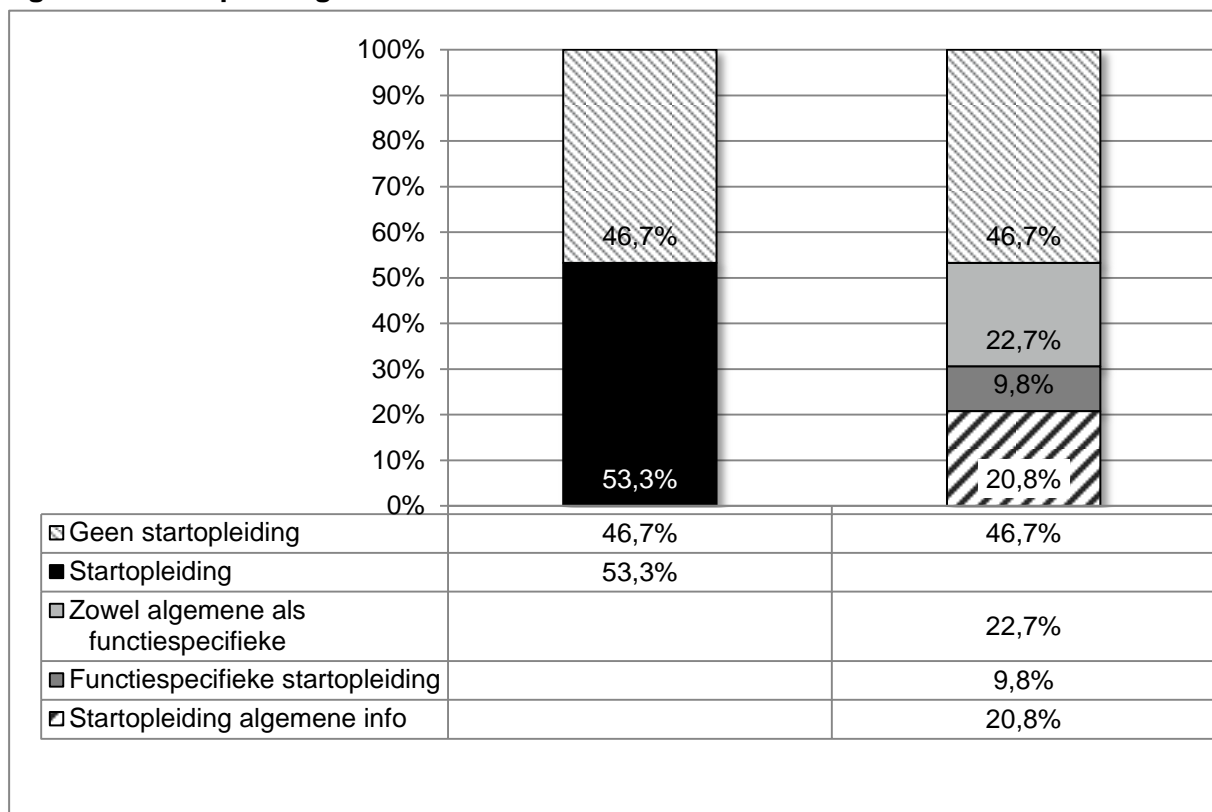
- 1. Ja
- 2. Neen

5.2. Startopleidingen

Op basis van onze analyses blijkt dat 53,3% van de ondernemingen en organisaties een startopleiding verschaft aan de nieuwe werknemer (Figuur 6). Dat maakt omgekeerd dat 46,7% van de ondernemingen en organisaties bij aankomst van een nieuwe werknemer geen vorm van startopleiding aanbieden. Aangezien we het begrip startopleiding niet nader hebben gedefinieerd, kunnen de respondenten verschillende interpretaties hebben gegeven aan het begrip met als gevolg een mogelijke onderrepresentatie van informele startopleidingen.

Opgesplitst naar het soort startopleiding blijkt 22,7% van de ondernemingen en organisaties zowel een startopleiding met algemene info over de organisatie als een functiespecifieke opleiding aan te bieden. 20,8% geeft enkel een startopleiding met algemene informatie, terwijl 9,8% alleen een functiespecifieke startopleiding aanbiedt aan nieuwe werknemers.

Figuur 6: Startopleiding



N=1078, gewogen op sector & grootte

We merken verschillen naar grootte van de onderneming of organisatie (Tabel 7). Van de ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers geeft 90,0% een startopleiding tegenover 49,3% bij de kleine ondernemingen en organisaties met 1 tot 9 werknemers. Tevens is een significant verschil naar grootte terug te vinden in de twee soorten startopleiding: grotere ondernemingen en organisaties voorzien vaker een startopleiding met algemene informatie (Tabel 31, zie bijlage) en een functiespecifieke startopleiding (Tabel 32, zie bijlage).

Tabel 7: Startopleiding volgens grootte

Startopleiding	Grootte				Totaal
	1-9 wn	10-49 wn	50-199 wn	+200 wn	
Ja	49,3%	61,2%	84,8%	90,0%	53,3%
Nee	50,7%	38,8%	15,2%	10,0%	46,7%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

N=1077, gewogen op sector en grootte, X²: p=,000

De verschillen in startopleidingen tussen sectoren zijn niet significant. Sectorverschillen zijn wel significant bij de startopleidingen met algemene informatie (Tabel 9) en de functiespecifieke startopleidingen (Tabel 10). Ondernemingen en organisaties in de bouw geven minder vaak een startopleiding met algemene informatie (33,3%), tegenover een gemiddelde van 43,5%. De industrie-primaire sector voorziet het vaakst een startopleiding met algemene informatie (51,0%), gevolgd door de quartaire sector (48,6%). Ook inzake functiespecifieke startopleidingen bieden de ondernemingen ondergebracht in de bouwsector het minst een functiespecifieke startopleiding (22,0% tegenover het gemiddelde van 32,6%). De ondernemingen en organisaties van de industriële-primaire sector voorzien op hun beurt dan weer beduidend vaker functiespecifieke startopleidingen (41,4%).

Tabel 8: Startopleiding met algemene informatie volgens sector

Sector	Startopleiding algemene info		Totaal
	Ja	Nee	
Ind-prim	51,0%	49,0%	100%
Bouw	33,3%	66,7%	100%
Diensten	42,4%	57,6%	100%
Quartair	48,6%	51,4%	100%
totaal	43,5%	56,5%	100%

N=1076, gewogen op sector & grootte, X²: p=,026,

Tabel 9: Functiespecifieke startopleiding volgens sector

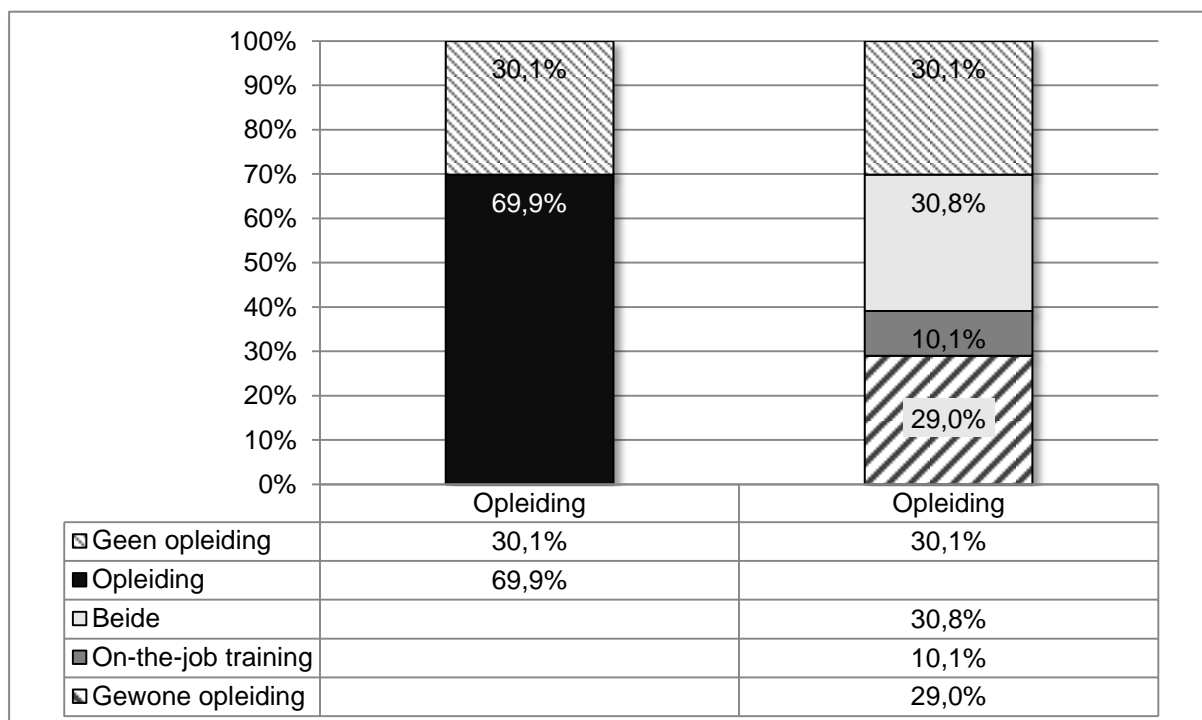
Sector	Functiespecifieke startopleiding		Totaal
	Ja	Nee	
Ind-prim	41,4%	58,6%	100%
Bouw	22,0%	78,0%	100%
Diensten	33,8%	66,2%	100%
Quartair	29,8%	70,2%	100%
totaal	32,6%	67,4%	100%

N=1078, gewogen op sector & grootte, X²:p=,016

5.3. Gewone opleidingen en on-the-job training

In totaal biedt 69,9% van de ondernemingen en organisaties formele opleidingen aan (Figuur 7). 29,0% van alle bevraagde ondernemingen en organisaties voorziet alleen gewone opleidingen, 10,1% alleen on-the-job trainingen en 30,8% zowel gewone opleidingen als on-the-job trainingen. On-the-job training komt dus vrij vaak voor (40,9%) maar wel iets minder dan gewone opleidingen (59,8%) en wordt ook vaak in combinatie met gewone opleidingen (30,8%) voorzien. Ook Willemse (2010) stelde in een onderzoek naar competentieontwikkeling bij werknemers van bedrijven die een voortrekkersrol spelen in competentie management, vast, dat competentieontwikkeling nog het vaakst verloopt via de gewone vormen van training en opleiding.

Figuur 7: Opleiding



N=1078, gewogen op sector & grootte

Het aanbieden van opleidingen houdt verband met de grootte van de onderneming of organisatie. 64,2% van de ondernemingen of organisaties met 1-9 werknemers en 86,2% van die met 10-49 werknemers bieden opleidingen aan. 100% van de ondernemingen en organisaties met 50 of meer werknemers voorzien opleidingen (Tabel 10). Voor de twee opleidingsvormen, gewone opleiding en on-the-job training vinden we hetzelfde patroon. 50% van de ondernemingen en organisaties met maximum 9 werknemers geeft gewone opleidingen, in vergelijking met 100% van ondernemingen met meer dan 200 werknemers (Tabel 33). De cijfers over de opleidingsinspanningen tussen grote en kleine ondernemingen kunnen wel niet zomaar met mekaar worden vergeleken. Aangezien het aantal werknemers in grote ondernemingen en organisaties hoger ligt, is de kans ook groter dat een opleiding werd aangeboden in het afgelopen jaar in vergelijking met ondernemingen en organisaties met minder werknemers. (Delmotte, 2002). On-the-job training komt minder voor in het algemeen, maar ook bij grotere ondernemingen en organisaties komt het vaker voor. 34,3% van de kleine ondernemingen en organisaties voorzien on-the-job trainingen tegenover

90,9% van de grote ondernemingen of organisaties met meer dan 200 werknemers (Tabel 34). Zoals reeds gezegd wordt on-the-job training in de vraagstelling gedefinieerd als een op voorhand geplande periode van begeleiding. Met als gevolg dat deze cijfers niet alle mogelijke vormen van opleidingsinspanningen capteren.

Tabel 10: Opleidingen naar grootte

Grootte	Opleidingen		Totaal
	Ja	Nee	
1-9 werknemers	64,2%	35,8%	100%
10-49 werknemers	86,2%	13,8%	100%
50-199 werknemers	100%	0%	100%
200+ werknemers	100%	0%	100%
Totaal	69,9%	30,1%	100%

N=1077, gewogen op sector & grootte. X²: p=,000

Het aanbieden van opleidingen verschilt ook significant naar de sector (Tabel 10). De ondernemingen en organisaties in de quartaire sector voorzien het vaakst opleidingen (79,4%), gevolgd door de bouwsector (70,6%) en de dienstensector (67,9%). De industrie-primaire sector voorziet het minst opleidingen (62,6%). Het cijfer in de bouwsector is mogelijk te verklaren door hun specifiek aanbod van opleidingen via het opleidingsfonds.

Significante sectorverschillen vinden we ook bij de gewone opleidingen, maar niet voor on-the-job training. De quartaire sector biedt het vaakst gewone opleidingen aan (75,2%) gevolgd door de bouwsector (60,6%) (Tabel 35, zie bijlage). De industrie-primaire sector biedt dan weer het minst vaak gewone opleidingen aan (53,1%).

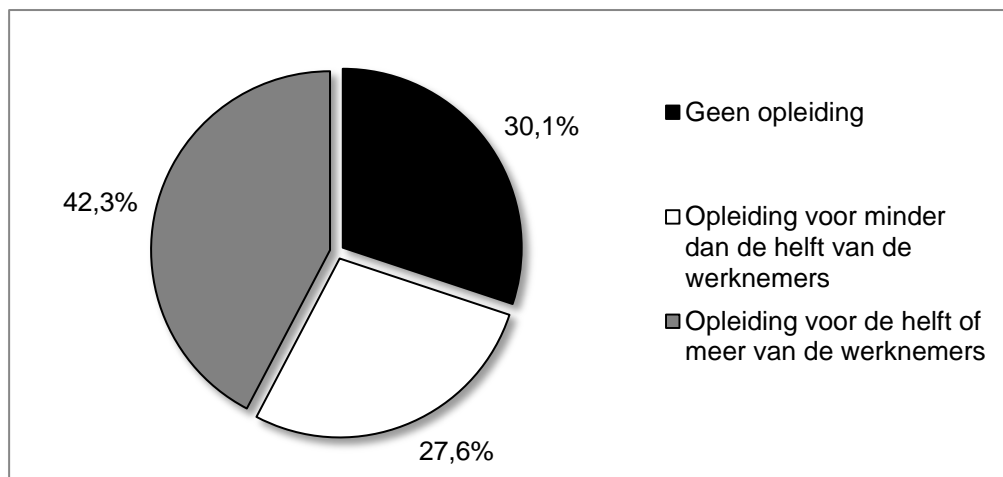
Tabel 11: Opleidingen aangeboden naar sector

Sector	Opleidingen		Totaal
	Ja	Nee	
Ind-prim	62,6%	37,4%	100%
Bouw	70,6%	29,4%	100%
Diensten	67,9%	32,1%	100%
Quartair	79,4%	20,6%	100%
totaal	69,9%	30,1%	100%

N=1078, gewogen op sector & grootte, X²:p=,005

Een andere manier om de situatie te beschrijven is door te kijken naar het aandeel werknemers dat een opleiding kan genieten. 30,1% van de ondernemingen en organisaties biedt geen opleiding aan, 27,6% een opleiding voor minder dan de helft van de werknemers en 42,3% voor minstens de helft van de werknemers (Figuur 8).

Figuur 8: Opleiding volgens aandeel personeelsleden



N=1078, gewogen op sector & grootte

Het gemiddeld aandeel werknemers dat een opleiding geniet verschilt significant naar sector (Tabel 12). Gemiddeld geeft de industrie-primaire sector aan minder werknemers opleiding (29,9%), gevolgd door de dienstensector (41,1%) en de bouwsector (43,9%). Bij de quartaire sector ligt het percentage werknemers dat opleiding geniet het hoogst (51%).

Tabel 12: Gemiddeld percentage personeelsleden dat een opleiding krijgt naar sector

Sector	Gemiddeld % personeelsleden
Ind-prim	29,9%
Bouw	43,9%
Diensten	41,1%
Quartaire sector	51,0%
Totaal	42,3%

N= 1078, gewogen op sector & grootte. Anova: p=,000

Een opdeling in categorieën (geen opleiding, minder dan de helft van het personeel, de helft of meer van het personeel) geeft een nog meer genuanceerd beeld (Figuur 18, zie bijlage) Zo geven ondernemingen en organisaties in de industrie-primaire sector vaker aan geen opleiding te voorzien (37,8%), in tegenstelling tot de quartaire sector (20,7%). 27,6% van alle ondernemingen in de industrie-primaire sector voorziet een opleiding voor de helft of meer van het personeel. Dit is beduidend lager dan bij de bouwsector (43,1%), dienstensector (41,8%) en de quartaire sector waar men het vaakst opleidingen geeft aan de meerderheid van de werknemers (50,5%).

Wanneer de grootte van ondernemingen in rekening wordt gebracht, blijkt er een positief verband te zijn met het aandeel werknemers dat een opleiding geniet. Hoe groter de onderneming hoe hoger het gemiddeld percentage personeelsleden dat een opleiding krijgt (Tabel 13). Hierbij is het zinvol om op te merken dat grotere ondernemingen en organisaties doorgaans meer mogelijkheden hebben om opleidingen voor één of meerdere werknemers te voorzien zonder dat het productieproces of de dienstverlening hierdoor belemmerd wordt.

Tabel 13: Gemiddeld percentage personeelsleden dat een opleiding krijgt naar grootte van de onderneming/organisatie

Grootte	Gemiddeld % personeelsleden
1 - 9 werknemers	40,59%
10- 49 werknemers	44,51%
50 -199 werknemers	58,64%
200+ werknemers	65,67%
Totaal	42,28%

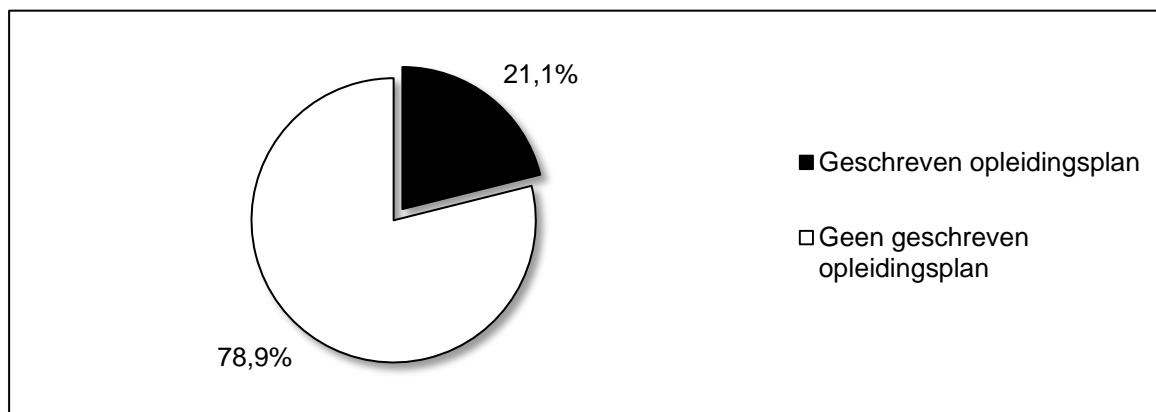
N=1078, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,003$

Het aandeel van alle ondernemingen en organisaties dat geen of minder dan de helft of de helft of meer van de werknemers een opleiding aanbiedt, verschilt naar grootte (Figuur 19, zie bijlage). 35,7 % van de ondernemingen of organisaties met maximum 9 werknemers biedt geen (formele) opleiding aan tegenover 0% bij de ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers. Bij 80,0% van de ondernemingen en organisaties met meer dan 200 werknemers geniet de helft of meer van de werknemers een opleiding en dit percentage daalt naarmate de onderneming of organisatie kleiner is (41,0% bij ondernemingen of organisaties met maximum 9 werknemers). Voor meer gedetailleerde cijfers verwijzen we naar de bijlage (Tabel 36, zie bijlage).

5.4. Geschreven opleidingsplan bij één op vijf ondernemingen en organisaties

21,1% van de ondernemingen en organisaties hebben een geschreven opleidingsplan (Figuur 9). Een geschreven opleidingsplan komt meer voor bij grotere ondernemingen en organisaties (70% bij organisaties met meer dan 200 werknemers) dan bij kleine (16,1% van de met 1 tot 9 werknemers) (Tabel 37). Er werden geen significante verschillen naar sector opgemeten.

Figuur 9: Geschreven opleidingsplan



N=1078, Gewogen op sector en grootte

5.5. Opleidingsvormen komen vaak gecombineerd voor

Vaardigheden opbouwen gebeurt op een langere termijn, waarbij verschillende leervormen elkaar kunnen aanvullen en zo ook klassieke opleidingen of on-the-job training beter renderen. Daarom is het ook relevant na te gaan in welke mate de verschillende elementen samen voorkomen. Uit de onderstaande tabel (Tabel 14) kunnen we afleiden dat de verschillende onderdelen van opleiding namelijk startopleiding, opleiding en geschreven opleidingsplan – evenals het aandeel werknemers dat een opleiding krijgt, met elkaar verband houden. Uit deze tabel blijkt bijvoorbeeld dat 79,5% van de ondernemingen en organisaties die een startopleiding voorzien, ook opleidingen aanbieden. Wanneer geen startopleiding aangeboden wordt, worden ook minder vaak opleidingen aangeboden (59,0%).

Een geschreven opleidingsplan en startopleidingen komen het vaakst voor bij ondernemingen en organisaties die meer dan de helft van het personeel een opleiding laat volgen (respectievelijk 33,1% en 62,3%), gevolgd door de ondernemingen en organisaties waarvan minder dan de helft van het personeel een opleiding geniet (21,1% en 58,1%). Bij de ondernemingen en organisaties waarbij geen opleiding werd aangeboden het afgelopen jaar, heeft slechts 4,3% een geschreven opleidingsplan en voorziet 36,4% een startopleiding.

We hebben eerder gezien dat grotere ondernemingen vaker en meer opleiding aanbieden dan kleinere, wat wellicht minstens gedeeltelijk met een schaaleffect te maken heeft. Om zeker te zijn dat de verbanden tussen de verschillende items van opleiding op zichzelf met elkaar verband houden en niet alleen vaker samen voorkomen omwille van het grootte-effect (schaal) controleren we op grootte door de items in een Binaire Logistische Regressie op te nemen. Daaruit blijkt dat er inderdaad een significant grootte-effect is, maar dat de aspecten van opleiding ook daarnaast met elkaar verband houden. Er is dus wel degelijk sprake van een vorm van opleidingsbeleid, waarbij ondernemingen en organisaties geneigd zijn om als ze opleiding aanbieden, dit meteen op verschillende manieren te doen.

Tabel 14: Verbanden tussen opleidingsvormen

	1) Startopleiding	1. a) Functiespecifieke startopleiding	1. b) Startopleiding met algemene info	2) Opleiding	2. A) Gewone opleiding	2. b) On-the-job training	Aandeel personeel opleiding			Geschreven opleiding plan	Totaal
							Geen	Minder dan de helft	Meer dan de helft		
	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Ja	Geen	Minder dan de helft	Meer dan de helft	Ja	Totaal
1) Startopleiding				***	***	***	***			***	
Ja	-	-	-	79,5%	69,2%	57,28%	20,5%	30,1%	49,4%	31,3%	100%
Nee	-	-	-	59,0%	49,1%	33,12%	41,0%	24,9%	34,2%	9,4%	100%
1. a) Functiespecifieke startopleiding			***	***	***	***	***			***	
Ja	-	-	69,77%	83,2%	74,9%	57,3%	16,8%	32,4%	50,9%	33,48%	100%
Nee	-	-	30,83%	63,5%	52,5%	33,1%	36,5%	25,3%	38,2%	15,11%	100%
1. b) Startopleiding algemene info		***		***	***	***	***			***	
Ja	-	52,2%	-	78,7%	67,8%	51,35%	21,3%	30,9%	47,8%	34,06%	100%
Nee	-	17,41%	-	63,2%	53,5%	33,00%	36,8%	25,1%	38,1%	11,1%	100%
2) Opleiding	***	***	***							***	
Ja	60,6%	38,77%	48,93%	-	-	-	-	-	-	28,3%	100%
Nee	36,4%	18,08%	30,89%	-	-	-	-	-	-	4,3%	100%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

2. a) Gewone opleiding	***	***	**			***				***	
Ja	61,6%	40,74%	49,37%	-	-	51,57%	-	-	-	30,77%	100%
Nee	40,9%	20,36%	34,79%	-	-	25,24%	-	-	-	6,7%	100%
2. b) On-the-job training	***	***	***		***					***	
Ja	67,0%	45,49%	54,51%	-	75,3%	-	-	-	-	34,13%	100%
Nee	43,9%	23,56%	35,87%	-	49,1%	-	-	-	-	12,03%	100%
Aandeel werknemers dat opleiding geniet	***	***	***			***				***	
Geen opleiding	36,4%	18,2%	30,9%	-	-	0%	-	-	-	4,3%	100%
Minder dan de helft	58,1%	38,3%	48,7%	-	-	58,6%	-	-	-	21,1%	100%
Meer dan de helft	62,3%	39,2%	49,1%	-	-	58,6%	-	-	-	33,1%	100%
Geschreven opleidingsplan	***	***	***	***	***	***	***				
Ja	79,3%	51,67%	70,27%	93,8%	87,2%	66,33%	6,1%	27,6%	66,2%	-	100%
Nee	46,5%	27,44%	36,35%	63,5%	52,5%	34,21%	36,5%	27,6%	35,9%	-	100%

N=1078, gewogen op sector & grootte. *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

6. Verband met groei

6.1. Introductie

In dit onderdeel bekijken we in eerste instantie hoe de ondernemingen en organisaties in het recente verleden gegroeid zijn en verwachten te groeien in de nabije toekomst. Vervolgens gaan we na of de 4 elementen van competentiebeleid opgenomen in dit rapport - competentieprofielen, loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen, functioneringsgesprekken en opleiding - samenhangen met de groei/ontwikkeling van ondernemingen of organisaties.

Om een indicatie te krijgen van de groei/ontwikkeling van de bevroegde ondernemingen en organisaties, werd een vraag gesteld over de economische toestand van de organisatie in het recente verleden (3 à 5 jaar). Tevens werden de verwachtingen voor de nabije toekomst bevroegd. Dezelfde formulering werd gebruikt als in de Werkbaarheidsmonitor voor zelfstandige ondernemers (Bourdeaud'hui & Vanderhaeghe, 2013, p. 103 e.v.) waarbij we voor het recente verleden en in de nabije toekomst (telkens 3 tot 5 jaar) een vijfpuntenschaal voorleggen van 'sterke groei van de activiteit' tot 'sterke vermindering of stopzetting van de activiteit'.

Als u het recente verleden (3 à 5 jaar) voor ogen houdt, hoe schat u het niveau van de activiteit van uw [naam] in?

- 5. Sterke groei van de activiteit
- 4. Beperkte groei van de activiteit
- 3. Behoud van het huidig peil
- 2. Beperkte vermindering van de activiteit
- 1. Sterke vermindering van de activiteit

Als u de nabije toekomst (3 à 5 jaar) voor ogen houdt, hoe schat u het niveau van de activiteit van uw [naam] in?

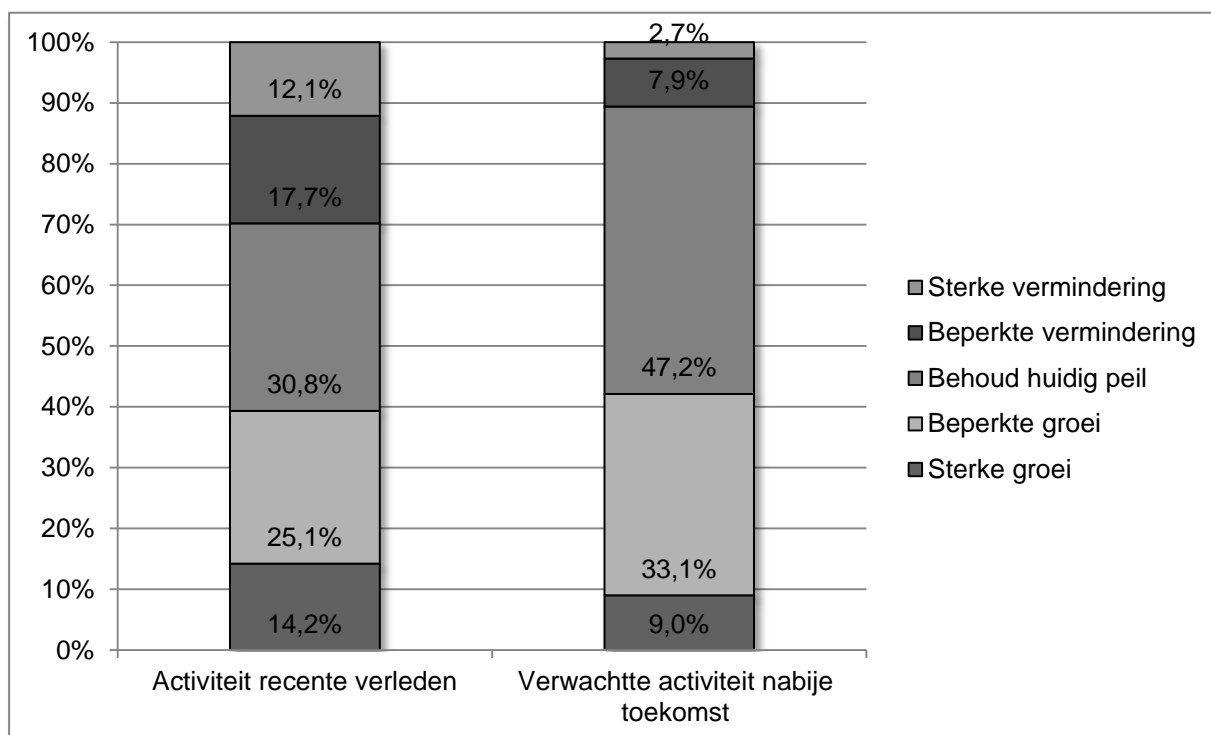
- 5. Sterke groei van de activiteit
- 4. Beperkte groei van de activiteit
- 3. Behoud van het huidig peil
- 2. Beperkte vermindering van de activiteit
- 1. Sterke vermindering van de activiteit

Het meest gegeven antwoord op de vraag naar de evolutie van de activiteit in het recente verleden is dat het huidig peil behouden bleef (30,8%), gevolgd door een beperkte groei (25,1%) (Figuur 10) (Delagrangé, 2015, a). 14,2% geeft aan een sterke groei te hebben gekend; als we sterke en beperkte groei samen nemen komen we op 39,3% groeiende ondernemingen en organisaties. Er zijn ook ondernemingen en organisaties die achteruit gaan 17,7% kende een beperkte vermindering, 12,1% een sterke vermindering van de activiteit.

Voor de nabije toekomst lijken de respondenten voorzichtiger, bijna de helft kiest voor de antwoordoptie ‘behoud van het huidig peil’ (47,2%) (Figuur 10). Er wordt duidelijk minder voor “vermindering” gekozen dan bij ‘recente verleden’: 10,6% (2,7% sterke vermindering + 7,9% beperkte vermindering), dat is minder dan het percentage ‘sterke vermindering’ in het nabije verleden (12,1%). Maar ook voor de verwachting qua groei is men terughoudender; weliswaar verwacht 42,1% groei, het grootste deel daarvan verwacht een beperkte groei (33,1%).

Voor verdere informatie over dit thema verwijzen we door naar het StIA-rapport ‘Groeï en aanwervingen in de Vlaamse ondernemingen en organisaties’ (Delagrange, 2015, a).

Figuur 10: Activiteit recente verleden en nabije toekomst (3 à 5 jaar)



N=1078, gewogen op sector en grootte

6.2. Competentiebeleid gerelateerd aan groei

Alle elementen van competentiebeleid hebben we gekoppeld aan groei in het recente verleden en de nabije toekomst. Tabel 17 geeft een overzicht van alle resultaten.

6.2.1. Competentieprofielen meer gebruikt bij groeiers

Allereerst koppelen we de afgelopen groei en de verwachte groei in de activiteiten aan het gebruik van competentieprofielen en de domeinen waarin ze gebruikt worden. Ondernemingen en organisaties die groei in de activiteiten gekend hebben in het recente verleden of groei verwachten in hun activiteiten, gebruiken vaker competentieprofielen (39,2% versus 26,6%) (Tabel 17). Deze ondernemingen en organisaties gebruiken competentieprofielen ook gemiddeld gesproken voor meer toepassingen dan ondernemingen en organisaties die geen groei gekend hebben of verwachten in hun activiteiten (Tabel 15).

Zo gebruikten ondernemingen en organisaties zonder groei in het verleden competentieprofielen gemiddeld voor 3,8 toepassingen tegenover 4,6 toepassingen bij organisaties en ondernemingen die wel een beperkte of sterke groei kenden in het verleden.

Tabel 15: Gemiddeld aantal toepassingen volgens de activiteit in het recente verleden en nabije toekomst (3 à 5 jaar)

Activiteit	Gemiddelde ^a	Gemiddelde ^b
Geen groei	3,8	3,9
Beperkte of sterke groei	4,6	4,5
Totaal	4,2	4,2

^a N=1078 activiteit recente verleden, gewogen op sector & grootte. Anova: p=,001

^b N=1078 activiteit nabije toekomst, gewogen op sector & grootte. Anova: p=,001

6.2.2. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen

De mate waarin loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen voorkomen verschilt niet naargelang er in het recente verleden groei werd opgetekend. Wel voor de toekomst: ondernemingen en organisaties die groei verwachten passen ze significant vaker toe. Groei gaat vaak samen met grootte van de onderneming of organisatie, maar het vastgestelde verband tussen loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen en verwachte groei in de activiteit blijft bestaan, ook na controle hiervoor.

6.2.3. Functioneringsgesprekken vaker bij groei

Ondernemingen en organisaties die een beperkte of sterke groei in hun activiteiten hebben gekend, gebruiken vaker functioneringsgesprekken (Tabel 17). Op basis van de IOA-enquête kunnen we deze samenhang niet verder duiden. Eenzelfde verhaal geldt voor de verwachte groei in de nabije toekomst. De ondernemingen en organisaties die groei verwachten geven vaker aan functioneringsgesprekken te houden.

6.2.4. Groei houdt verband met opleidingsmogelijkheden

De evolutie van de activiteit in de voorbije jaren hangt samen met het aanbieden van opleidingen. Zo komt een vermindering van de activiteit de afgelopen 3 à 5 jaar samen voor met het minder vaak aanbieden van een startopleiding bij pas aangeworven personeelsleden. Vaker wordt een functiespecifieke startopleiding gegeven wanneer de organisatie groei kende de afgelopen 3 tot 5 jaar, met name 44,0%. Het gemiddelde bedraagt 32,6%. Dit significante effect verdwijnt echter wanneer we aanwerving in rekening brengen. De verklaring hiervoor is dat organisaties die groeien ook vaker mensen aanwerven en daarbij voorzien ze vaker functiespecifieke startopleiding. Functiespecifieke startopleidingen komen ook vaker voor wanneer men groei verwacht in de nabije toekomst (38,9% versus 27,9%).

Een startopleiding met algemene informatie over de organisatie komt beduidend minder vaak voor wanneer de afgelopen jaren een vermindering van de activiteiten plaatsvond (37,1%). Dit blijft significant wanneer gecontroleerd wordt voor grootte van de onderneming en

wanneer gecontroleerd wordt voor aanwervingen in het verleden. Dit wijst erop dat wanneer men een vermindering in activiteiten kent, men niet alleen minder aanwerft, maar ook minder vaak startopleidingen met algemene informatie aanbiedt aan de pas aangeworven werknemers. Een startopleiding met algemene informatie komt tevens vaker voor wanneer men groei verwacht (53,7% versus 36,1%).

Ondernemingen en organisaties die groei in de activiteiten gekend hebben, bieden ook vaker opleidingen aan hun personeel aan (74,8% versus 66,8%) dan wanneer ze geen groei gekend hebben (Tabel 17). Bij grotere ondernemingen of organisaties komt groei vaker voor en ze voorzien ook vaker on-the-job training en gewone opleidingen. Wanneer gecontroleerd wordt voor grootte verdwijnt dan ook het verband tussen groei en opleidingen. Ondernemingen en organisaties die groei in de activiteiten in de nabije toekomst verwachten voorzien vaker on-the-job training (ook na controle voor grootte) dan ondernemingen en organisaties die geen groei in de activiteiten verwachten (47,7% versus 36,1%).

Tabel 16: On-the-job training naar activiteit nabije toekomst

	Activiteit nabije toekomst (3 à 5 jaar)				
	Sterke vermindering	Beperkte vermindering	Behoud huidig peil	Beperkte groei	Sterke groei
On-the-job training	55,2%	36,5%	34,8%	48,7%	43,3%
Geen on-the-job training	44,8%	63,5%	65,2%	51,3%	56,7%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

N=1076, gewogen op sector & grootte. X²: p=,000

Een geschreven opleidingsplan komt ten slotte vaker voor wanneer men groei verwacht (Tabel 17). Die samenhang tussen een geschreven opleidingsplan en de activiteit in het recente verleden verdwijnt na controle voor grootte van de onderneming of organisatie. Dit kan verklaard worden doordat grote ondernemingen en organisaties vaker een geschreven opleidingsplan hebben en ook vaker groei in het recente verleden gekend hebben.

6.2.5. Competentie- en opleidingsbeleid komt samen voor met groei

De verschillende elementen van competentie- en opleidingsbeleid blijken samen voor te komen met groei in het recente verleden en in de nabije toekomst. Dit kan een indicatie zijn dat er een wezenlijk verband bestaat tussen een goed competentie- en opleidingsbeleid en groei in het recente verleden en nabije toekomst. Misschien leidt een uitgebouwd competentie- en opleidingsbeleid tot een hogere performantie en een sterke groei ofwel kan de groei van de activiteiten de onderneming of organisatie aanzetten om een competentie- en opleidingsbeleid uit te bouwen (Delagrangé, 2010).

Tabel 17: Overzicht groei en competentiebeleid

	Activiteit in het recente verleden		Verwachte activiteit in de toekomst		Totaal
	Geen groei	Beperkte of sterke groei	Geen groei	Beperkte of sterke groei	
Competentieprofielen	***		***		
Ja	26,6%	39,2%	27,7%	37,0%	31,6%
Nee	73,4%	60,8%	72,3%	63,0%	68,4%
Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen			***		
Ja	9,5%	9,9%	6,4%	14,1%	9,6%
Nee	90,5%	90,1%	93,6%	85,9%	90,4%
Functioneringsgesprekken	***		***		
Ja	49,2%	64,2%	48,6%	64,0%	55,1%
Nee	50,8%	35,8%	51,4%	36,0%	44,9%
Aandeel personeelsleden met functioneringsgesprekken ^a					
Met alle	86,0%	84,2%	86,8%	83,5%	85,2%
Met minstens de helft van het personeel	10,9%	11,8%	10,6%	12,0%	11,3%
Met minder dan de helft van het personeel	3,1%	4,0%	2,6%	4,5%	3,5%
Startopleiding	***		***		
Ja	48,2%	61,3%	47,3%	61,7%	53,3%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Nee	51,8%	38,7%	52,7%	38,3%	46,7%
Functiespecifieke startopleiding	***		***		
Ja	30,0%	36,3%	27,9%	38,9%	32,6%
Nee	70,0%	63,7%	72,1%	61,1%	67,4%
Startopleiding met algemene inhoud over de organisatie	***		***		
Ja	39,1%	50,2%	36,1%	53,7%	43,5%
Nee	60,9%	49,8%	63,9%	46,3%	56,5%
Opleiding	**		*		
Ja	66,8%	74,8%	67,4%	73,4%	69,9%
Nee	33,2%	25,2%	32,6%	26,6%	30,1%
On-the-job opleiding	**		***		
Ja	37,8%	45,8%	36,1%	47,7%	41,0%
Nee	62,2%	54,2%	63,9%	52,3%	59,0%
Gewone opleiding	*				
Ja	57,5%	63,2%	58,1%	62,2%	59,8%
Nee	42,5%	36,8%	41,9%	37,8%	40,2%
Aandeel personeel met opleiding	*				
De helft of meer van de personeelsleden	40,2%	45,6%	40,8%	44,5%	42,3%
Minder dan de helft van het	26,6%	29,1%	26,6%	28,9%	27,6%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

personeel					
Geen personeelsleden	33,2%	25,3%	32,6%	26,7%	30,1%
Geschreven opleidingsplan	*		***		
Ja	19,0%	24,3%	16,5%	27,5%	21,1%
Nee	81,0%	75,7%	83,5%	72,5%	
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%

*N=1078, gewogen op sector en grootte; N^a= 593, ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken voeren. Gewogen op sector & grootte X²: ***p<,001; **p<,01, * p<,05*

7. Competentie- en opleidingsbeleid als remedie voor aanwervingsmoeilijkheden?

In deze paragraaf gaan we na in welke mate ondernemingen en organisaties te kampen hebben met aanwervingsmoeilijkheden. Deze vragen worden gekoppeld aan competentieprofielen, functioneringsgesprekken en opleidingsbeleid. We vragen ons af of ondernemingen en organisaties die aanwervingsmoeilijkheden ervaren een ander competentie- en opleidingsbeleid hebben dan deze die geen aanwervingsmoeilijkheden ondervinden.

7.1. Aanwervingsmoeilijkheden: grotendeels problemen met kwalificaties

De IOA-enquête neemt in elke editie vragen met betrekking tot een aantal actuele thema's op. Voor de editie van 2014 werd geopteerd om het aanwervingsbeleid mee op te nemen. Er werd gekozen voor een vrij algemene inschattingvraag: ondervindt men moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden? Zo ja werd een vervolgvraag gesteld met een aantal mogelijke oorzaken, waar men de belangrijkste moest uit kiezen. Het ging om 'te weinig kandidaten', 'de kandidaten voldoen niet aan de vereisten', 'de kandidaten hebben te hoge looneisen', 'schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan' en een categorie 'andere' (Delagrange, 2015 a).

Ondervindt u moeilijkheden om werknemers te vinden met de juiste vaardigheden? ...

- 4. Ja, in sterke mate
- 3. Ja, in beperkte mate
- 2. Nee, geen moeilijkheden ⇒ Sla volgende vraag over
- 1. Nee, we werven niet aan ⇒ Sla volgende vraag over

Waar situeert zich het belangrijkste probleem? (kies 1 antwoord)

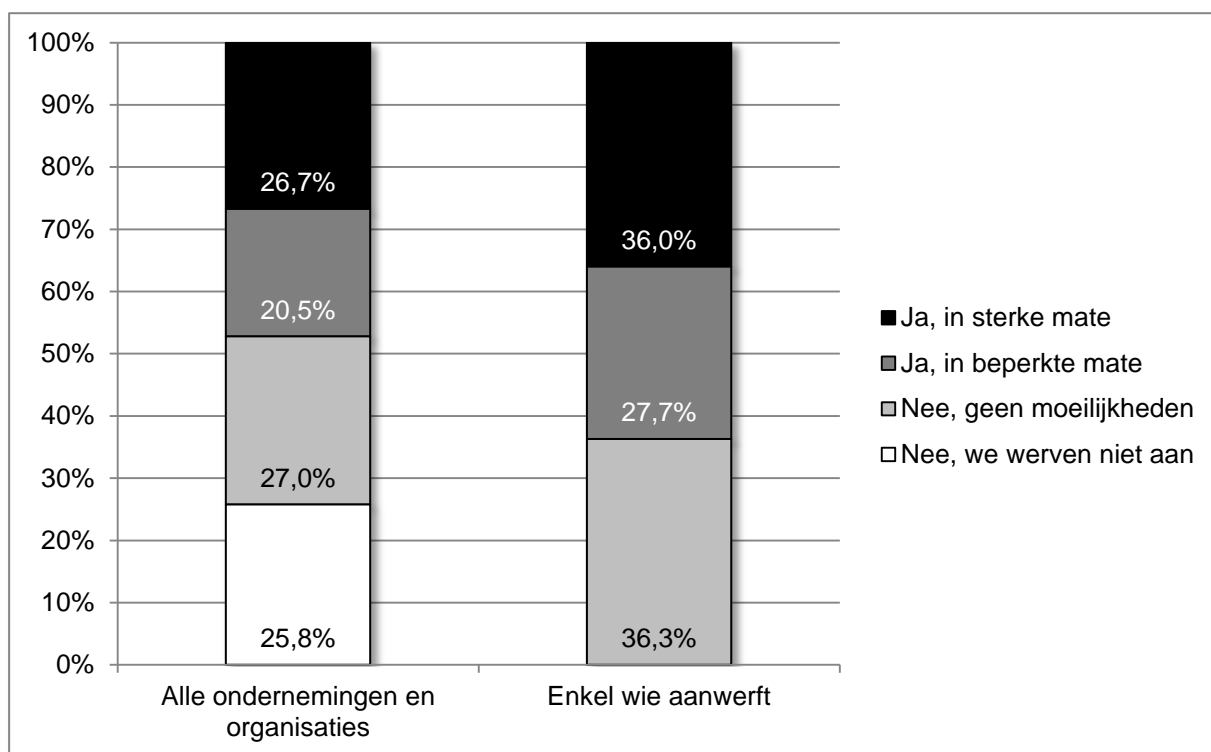
- 1. Er dienen zich geen of te weinig kandidaten aan
- 2. De kandidaten die zich aanbieden voldoen niet aan de vereisten
- 3. Kandidaten hebben te hoge eisen qua verloning
- 4. Schoolverlaters zijn niet goed voorbereid op een professionele loopbaan
- 5. Andere

Van de bevraagde respondenten geeft 25,8% aan niet aan te werven. Van diegene die wel aanwerven ondervindt 36,3% geen problemen bij aanwerving, 27,7% in beperkte mate aanwervingsmoeilijkheden en 36,0% in sterke mate (Tabel 18). De voornaamste reden voor

aanwervingsmoeilijkheden is het niet voldoen aan de gestelde vereisten voor de job (54,3%), gevolgd door het gebrek aan kandidaten (21,1%), schoolverlaters die niet goed voorbereid zijn op een professionele loopbaan (10,8%) en te hoge eisen qua verloning (8,3%) (Figuur 11). Het niet voldoen aan de gestelde eisen en de schoolverlaters die niet goed voorbereid zijn op een professionele loopbaan, kunnen samengebracht worden in een ruimere categorie van het niet voldoen aan kwalificatiebehoeften. Dit betekent dat de meerderheid van de ondernemingen, 65,1%, kwalificatieproblemen signaleert in de ruime zin.

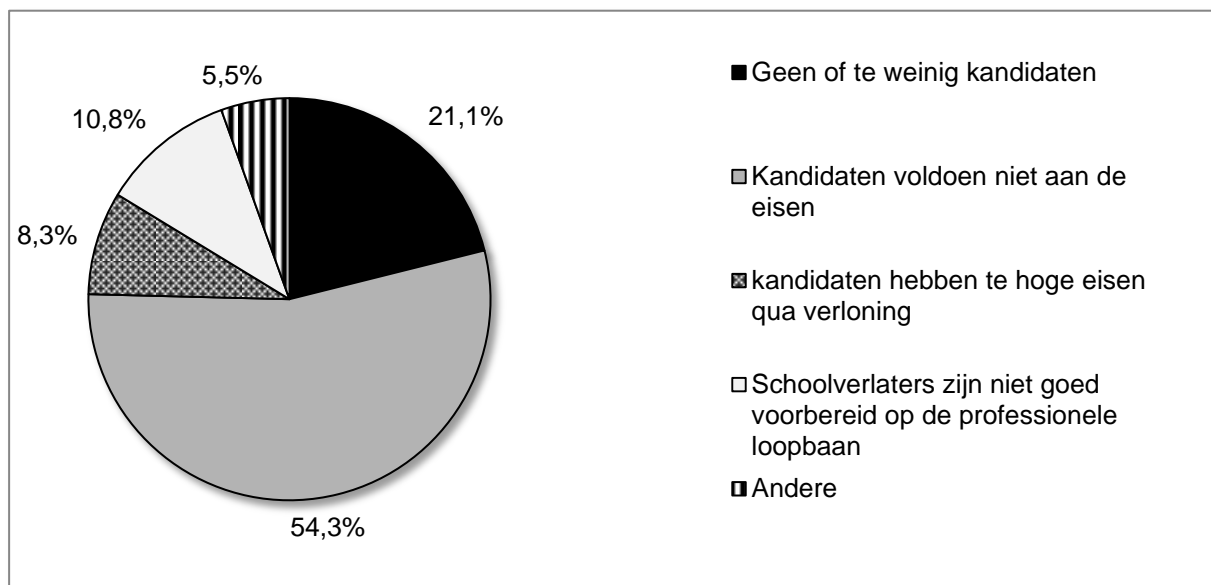
Voor meer informatie over moeilijkheden bij aanwerving verwijzen we naar het Rapport groei en aanwervingen in de Vlaamse ondernemingen en organisaties (Delagrangé, 2015a).

Tabel 18: Aanwervingsmoeilijkheden



N=1078, gewogen op sector & grootte.

Figuur 11: Voornaamste reden aanwervingsmoeilijkheden



N=510, enkel de ondernemingen en organisaties die aanwerven en aanwervingsmoeilijkheden ervaren, gewogen op sector en grootte

7.2. Aanwervingsmoeilijkheden en competentiebeleid

7.2.1. Meer competentieprofielen bij ondernemingen en organisaties die aanwerven

De ondernemingen en organisaties die aanwerven maken vaker gebruik van competentieprofielen (verschil van 18,0 procentpunten) dan deze die niet aanwerven (Tabel 22). Dit cijfer strookt met de vaststelling dat competentieprofielen voornamelijk ingezet worden voor selectie, rekrutering en introductie van nieuwe werknemers (85,3%). We hebben in het voorgaande hoofdstuk een verband tussen groei en competentieprofielen teruggevonden. Het leek ons nuttig om tegelijkertijd groei mee op te nemen in de analyse omdat er ook tussen groei en aanwerving een verband is. Zo verzekeren we ons ervan dat het gevonden verband niet volledig toegewezen kan worden aan het effect van groei. Ook wanneer gecontroleerd wordt voor de afgelopen of verwachte groei maken ondernemingen en organisaties die aanwerven vaker gebruik van competentieprofielen. Er is geen significant verband tussen aanwervingsmoeilijkheden en de inzet van competentieprofielen; competentieprofielen worden in dezelfde mate gebruikt door ondernemingen en organisaties die geen, in beperkte of in grote mate aanwervingsmoeilijkheden ervaren bij aanwerving.

Tabel 19: Gebruik competentieprofielen volgens de mate van aanwervingsmoeilijkheden

Competentieprofielen	Aanwervingsmoeilijkheden			
	Nee	In beperkte mate	In sterke mate	Totaal
Ja	33,7%	35,7%	39,2%	36,3%
Nee	66,3%	64,3%	60,8%	63,8%
Totaal	100%	100%	100%	100%

N=800 ondernemingen en organisaties die aanwerven, gewogen op sector & grootte. $X^2: p=,374$

We vonden geen significante verschillen naar het gemiddeld aantal toepassingen waarvoor competentieprofielen worden ingezet en de mate waarin ondernemingen en organisaties aanwerven (Tabel 20). Dit betekent dat ondernemingen en organisaties die aanwerven competentieprofielen voor evenveel toepassingen gebruiken als die die niet aanwerven. Verder is er geen significant verschil inzake het aantal toepassingen en de aanwervingsmoeilijkheden (Tabel 21).

Tabel 20: Aantal toepassingen competentieprofielen naar aanwerving

Aanwerving	Gemiddelde
Ja	3,90
Nee	4,27
Totaal	4,21

N=341, enkel ondernemingen en organisaties met competentieprofielen, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,148$

Tabel 21: Aantal toepassingen competentieprofielen naar aanwervingsmoeilijkheden

Aanwervingsmoeilijkheden	Gemiddelde
Ja	4,05
Nee	4,38
Totaal	4,27

N=290, enkel ondernemingen en organisaties met competentieprofielen en diegene die aanwerven, gewogen op sector & grootte. Anova: $p=,093$

7.2.2. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen

Ondernemingen en organisaties die aanwerven, hebben vaker loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen (12,4%) dan diegene die niet aanwerven (1,4%). Ondernemingen en organisaties met beperkte tot sterke aanwervingsmoeilijkheden hebben vaker loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen (14,1%) dan deze zonder aanwervingsmoeilijkheden (9,6%). Het zou bijvoorbeeld kunnen dat deze ondernemingen en organisaties het loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen inzetten om de competenties van nieuw aangeworven personeel verder te versterken en/of om een goed retentiebeleid te voeren.

7.2.3. Functioneringsgesprekken

Ondernemingen en organisaties die aanwerven maken meer gebruik van functioneringsgesprekken (59,9% versus 41,4%). Er valt geen significant verband op te merken met aanwervingsmoeilijkheden (Tabel 22).

7.2.4. Meer startopleiding wanneer moeilijkheden bij aanwerving

Zoals te verwachten valt, passen ondernemingen en organisaties die aanwerven en die daarbij moeilijkheden ondervinden meer startopleidingen toe. In het geval van aanwervingsmoeilijkheden wordt in 66,1% van de ondernemingen of organisaties een startopleiding gegeven tegenover 51,0% bij ondernemingen of organisaties zonder aanwervingsmoeilijkheden (Tabel 22).

Los van de startopleiding, geven ondernemingen en organisaties die aanwerven vaker opleidingen dan deze die niet aanwerven (76,0% versus 52,5%). Dit is zowel het geval voor on-the-job opleidingen als voor gewone opleidingen. Er is geen significant verband tussen aanwervingsmoeilijkheden en opleidingen, tenzij voor on-the-job training (Tabel 22). Een op twee ondernemingen en organisaties met aanwervingsmoeilijkheden biedt on-the-job training aan in hun onderneming of organisatie. Dit is een verschil van 10 procentpunten vergeleken met de ondernemingen en organisaties zonder aanwervingsmoeilijkheden (Tabel 22). Dit kan erop wijzen dat men een gebrek aan geschikte competenties op het moment van aanwerving probeert te compenseren door de werkkrachten op te leiden tijdens het werk.

Tot slot hebben ondernemingen en organisaties die aanwerven (25,1% versus 9,4%), of die aanwervingsmoeilijkheden (27,5% versus 21,0%) ondervinden, vaker een geschreven opleidingsplan (Tabel 22). Een geschreven opleidingsplan kan bijvoorbeeld worden ingezet voor nieuwe werkkrachten en om intern de eventuele moeilijk op te vullen betrekkingen op te vangen.

Tabel 22: Aanwerving en moeilijkheden bij aanwerving volgens de verschillende elementen van competentiebeleid

	Aanwerving ^a			Aanwervingsmoeilijkheden ^b		
	Nee	Ja	Totaal	Nee	Ja	Totaal
Competentieprofielen	***					
Ja	18,3%	36,3%	31,6%	33,7%	37,7%	36,3%
Nee	81,7%	63,8%	68,4%	66,3%	62,3%	63,8%
Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen	***			*		
Ja	1,4%	12,4%	9,6%	9,6%	14,1%	12,5%
Nee	98,6%	87,6%	90,4%	90,4%	85,9%	87,5%
Functioneringsgesprekken	***					
Ja	41,4%	59,9%	55,1%	63,2%	57,8%	59,8%
Nee	58,6%	40,1%	44,9%	36,8%	42,2%	40,2%
Aandeel personeelsleden met functioneringsgesprekken	c			d	d	
Met alle	86,1%	84,9%	85,2%	87,0%	83,7%	84,9%
Met minstens de helft van het personeel	12,2%	11,1%	11,3%	9,8%	11,9%	11,1%
Met minder dan de helft van het personeel	1,7%	4,0%	3,5%	3,3%	4,4%	4,0%
Startopleiding	***			***		
Ja	32,5%	60,6%	53,4%	51,0%	66,1%	60,6%
Nee	67,5%	39,4%	46,6%	49,0%	33,9%	39,4%
Functiespecifieke startopleiding	***			***		

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Ja	17,3%	37,8%	32,5%	29,2%	42,7%	37,8%
Nee	82,7%	62,3%	67,5%	70,8%	57,3%	62,2%
Startopleiding met algemene inhoud over de organisatie	***			***		
Ja	28,5%	48,8%	43,5%	38,3%	54,6%	48,7%
Nee	71,5%	51,3%	56,5%	61,7%	45,4%	51,3%
Opleiding	***					
Ja	52,5%	76,0%	69,9%	76,6%	75,6%	76,0%
Nee	47,5%	24,0%	30,1%	29,6%	32,0%	31,1%
On-the-job opleiding	***			**		
Ja	28,4%	45,4%	41,0%	39,0%	49,0%	45,4%
Nee	71,6%	54,6%	59,0%	61,0%	51,0%	54,6%
Gewone opleiding	***					
Ja	42,6%	65,8%	59,8%	65,5%	65,9%	65,8%
Nee	57,4%	34,3%	40,2%	34,5%	34,1%	34,3%
Aandeel personeel met gewone opleiding	***					
De helft of meer van de personeelsleden	35,3%	44,8%	42,3%	47,1%	43,6%	44,9%
Minder dan de helft van het personeel	17,3%	31,3%	27,6%	29,6%	32,0%	31,1%
Geen personeelsleden	47,5%	24,0%	30,1%	23,4%	24,4%	24,0%
Geschreven opleidingsplan	***			*		
Ja	9,4%	25,1%	21,1%	21,0%	27,5%	25,1%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Nee	90,6%	74,9%	78,9%	79,0%	72,5%	74,9%
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

^aN= 1078 gewogen op sector & grootte. ^bN=800, enkel ondernemingen en organisaties die aanwerven, gewogen op sector en grootte. ^cN=593, enkel ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken voeren, gewogen op sector & grootte. ^dN=478, enkel ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken voeren en aanwerven. Gewogen op sector & grootte. X²: ***p<,001; ** p<,01, * p<,05

8. Competentie- en opleidingsbeleid hand in hand met innovatie?

Het streven naar meer vernieuwing en verbetering in het aanbod producten en diensten is een van de doelstellingen van het Pact 2020. De arbeidsorganisatie kan de innovatie van producten en diensten beïnvloeden. Daarom verwachten we een positief verband tussen het hebben van een competentie- en opleidingsbeleid en de mate waarin de gerealiseerde omzet is gebaseerd op nieuwe of verbeterde producten of diensten.

8.1. Nieuwe producten of diensten het vaakst in de grote ondernemingen en organisaties

In de IOA-enquête is een vraag opgenomen die peilt naar innovatie bij ondernemingen en organisaties. De ondernemingen en organisaties in de industrie-primaire sector, bouwsector en dienstensector konden aangeven of er nieuwe of in belangrijke mate verbeterde producten of diensten geïntroduceerd zijn sinds begin 2013. De organisaties uit de quartaire sector kregen een soortgelijke vraag voorgeschoteld, maar hier ging het over nieuwe of in belangrijke mate verbeterde diensten of activiteiten. Dit kon met “ja” of “nee” worden beantwoord.

[primair/industrie, bouw, diensten] Heeft u sinds begin 2013 nieuwe of in belangrijke mate verbeterde producten of diensten geïntroduceerd?

- 1. Ja
- 2. Neen

[quartaire sector] Heeft u sinds begin 2013 nieuwe of in belangrijke mate verbeterde diensten of activiteiten geïntroduceerd?

- 1. Ja
- 2. Neen

Er werd ook gevraagd naar het percentage van de omzet dat in het afgelopen jaar gerealiseerd is op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten.

[Industrie/ primaire sector, bouw, diensten] Hoeveel % van uw omzet is in 2013 gerealiseerd op basis van de nieuwe of verbeterde producten of diensten?

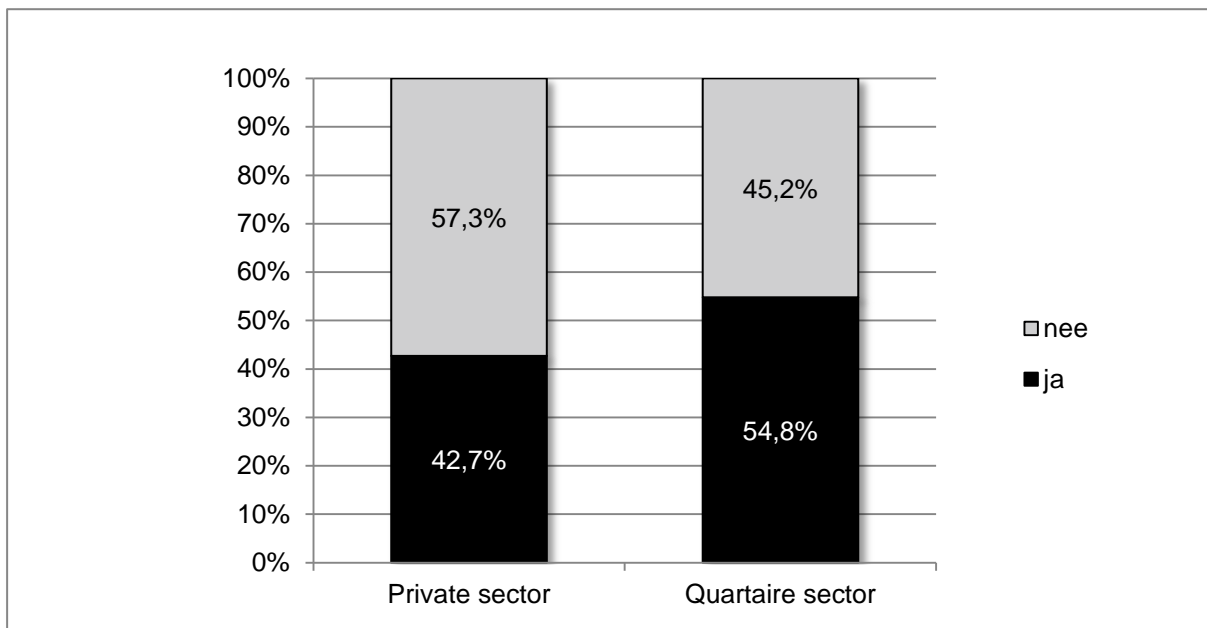
Percentage: ____%

[Quartaire sector] Hoeveel % van uw werkzaamheden diensten of activiteiten is gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde diensten of activiteiten?

Percentage: ____%

42,7% van de bevroagde private ondernemingen heeft sinds begin 2013 nieuwe of in belangrijke mate verbeterde producten, diensten geïntroduceerd. Bij de quartaire sector heeft 54,8% van de organisaties nieuwe diensten of activiteiten geïntroduceerd. Bij de private ondernemingen en organisaties werden geen verschillen naar sector of grootte teruggevonden (Notebaert, 2015).

Figuur 12: Verbeterde producten of diensten bij de private ondernemingen/ verbeterde activiteiten bij de quartaire sector

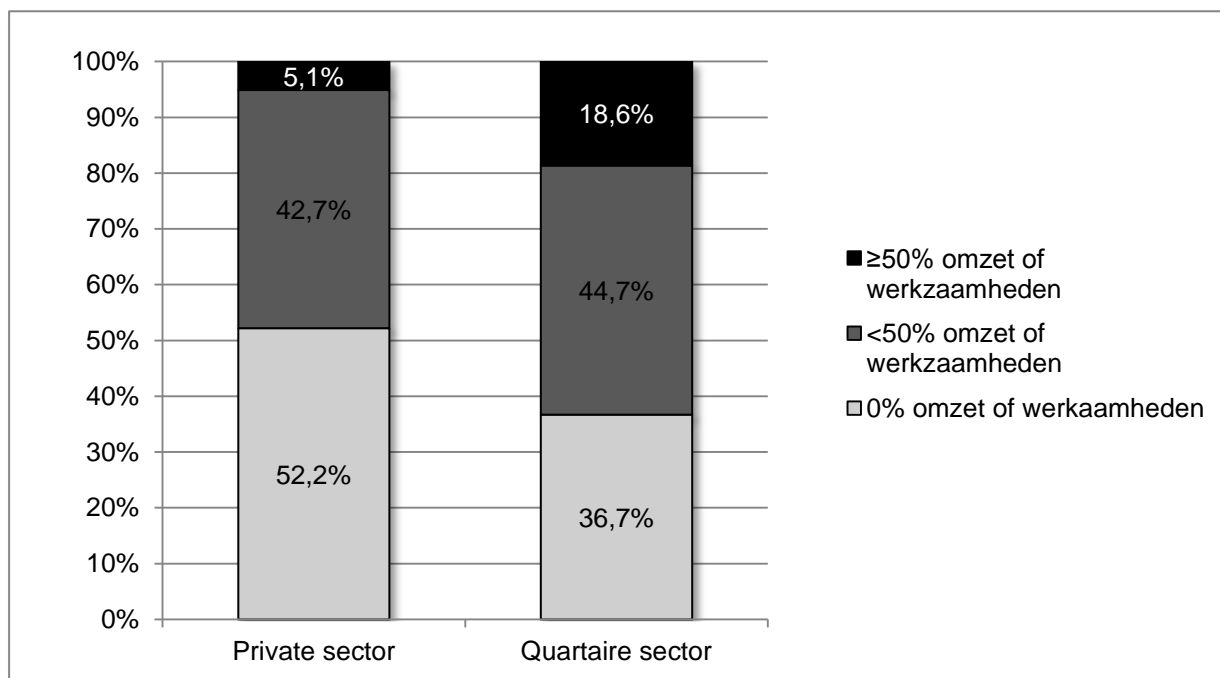


Nprivate sector=869 gewogen op sector & grootte. N quartaire sector=209, gewogen op sector & grootte.

Gemiddeld wordt bij de private ondernemingen 9,9% van de omzet gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde producten of diensten. 52,2% van de private ondernemingen heeft 0% omzet gerealiseerd op basis van de nieuwe of verbeterde producten of diensten. 42,7% van de private ondernemingen en organisaties zegt dat de introductie van nieuwe of verbeterde producten of diensten een omzet of werkzaamheden betekende van minder dan 50%. Bij 5,1% van de private ondernemingen realiseerden de nieuwe of verbeterde producten of diensten een omzet van meer dan 50% (Figuur 13). Er werden geen significante verschillen waargenomen naar grootte (Notebaert, 2015).

In de quartaire sector wordt gemiddeld 19,5% van de werkzaamheden gerealiseerd op basis van nieuwe of verbeterde diensten of activiteiten. Hierbij bedraagt de mediaan 10,0%. Bij de helft van de organisaties wordt dus 10,0% of minder werkzaamheden gerealiseerd door vernieuwde diensten of activiteiten en bij de andere helft meer dan 10,0%. Anders gesteld geeft 36,7% van de organisaties aan dat door de introductie van nieuwe diensten of activiteiten geen werkzaamheden, diensten of activiteiten gerealiseerd werden. 44,7% van de organisaties realiseert minder dan 50% van de werkzaamheden, activiteiten of diensten door het introduceren van nieuwe diensten of activiteiten en 18,6% van de organisaties 50% of meer. Er werden geen significante verschillen vastgesteld naar grootte (Notebaert, 2015).

Figuur 13: Percentage ondernemingen en organisaties met 0, <50%, ≥ 50% van de omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten



N private sector=1078, gewogen op sector & grootte. N quaire sector=209 (waarvan 12 missing), gewogen op sector & grootte.

8.2. Innovatie en competentiebeleid

8.2.1. Competentieprofielen

We kunnen stellen dat ondernemingen en organisaties (private sector en quaire sector samen) die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten hebben ingevoerd, vaker over competentieprofielen beschikken (37,9% versus 26,4%) (Tabel 23). Over een mogelijke causaliteit kunnen we op basis van onze gegevens geen uitspraken doen. Verder gaan competentieprofielen samen met een gemiddeld hoger percentage omzet (14,1%) of werkzaamheden dat wordt gerealiseerd op basis van de nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten dan wanneer geen competentieprofielen aanwezig zijn in de onderneming of organisatie (10,8%) (Tabel 24).

Ondernemingen en organisaties die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten introduceerden zetten vaker competentieprofielen in voor alle toepassingen dan diegene die geen verbeterde of nieuwe producten, diensten of activiteiten introduceerden (Tabel 23, 32,1% versus 19,9%). Naarmate het aantal toepassingen van de competentieprofielen toeneemt, neemt tevens het gemiddeld percentage omzet of werkzaamheden toe door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten (maximum 3 toepassingen (9,3%) en alle toepassingen (20,1%) (Tabel 24).

8.2.2. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen

Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen komen vaker voor bij ondernemingen en organisaties die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten invoeren (11,5% versus 8,1%) (Tabel 23). Het gemiddeld percentage omzet of werkzaamheden door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten is significant hoger wanneer men loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen heeft (15,4%), dan wanneer men dit niet heeft (11,4%) (Tabel 24).

8.2.3. Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken komen vaker voor bij ondernemingen en organisaties die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten invoeren dan bij ondernemingen en organisaties waarbij dit het laatste jaar niet is gebeurd (67,5% versus 44,9%) (Tabel 23). Bijkomend hebben ondernemingen of organisaties met functioneringsgesprekken ook een hoger gemiddeld percentage omzet of werkzaamheden door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten (13,5%) dan deze zonder functioneringsgesprekken (9,8%) (Tabel 24).

Het is wel niet zo dat de ondernemingen of organisaties die met meer personeelsleden functioneringsgesprekken voeren, vaker nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten introduceren dan de organisaties die met minder personeelsleden functioneringsgesprekken voeren. Eenzelfde verhaal is er voor het gemiddeld percentage omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten (Tabel 24): er is geen samenhang tussen de omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten en het aandeel werknemers waarmee men functioneringsgesprekken voert.

8.2.4. Opleiding

Op een geaggregeerd niveau (functiespecifieke startopleidingen en startopleidingen met algemene informatie) blijken startopleidingen vaker voor te komen bij ondernemingen en organisaties die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten introduceren (59,8% versus 48,1%) (Tabel 23). Ondernemingen en organisaties met startopleidingen hebben gemiddeld gesproken eenzelfde percentage omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten (12,1%) in vergelijking met ondernemingen en organisaties die geen startopleiding aanbieden (11,5%) (Tabel 24).

Gewone opleidingen worden vaker gegeven bij ondernemingen en organisaties die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten introduceren (78,6% versus 62,8%) (Tabel 23). Dit geldt zowel voor gewone opleidingen (69,3% bij introductie van verbeterde of nieuwe producten, diensten of activiteiten versus 52,0%) als voor de on-the-job trainingen (47,8% bij introductie van verbeterde of nieuwe producten, diensten of activiteiten versus 35,3%). Het percentage omzet of werkzaamheden dat gerealiseerd werd door de introductie van nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten, ligt hoger bij ondernemingen en organisaties die opleidingen aanbieden (13,8% versus 8,6%) (Tabel 24). Dit geldt ook voor gewone opleidingen, maar niet voor on-the-job trainingen.

Een geschreven opleidingsplan komt ten slotte vaker voor bij ondernemingen en organisaties die nieuwe of verbeterde producten, diensten of activiteiten introduceren (28,2%) dan bij die ondernemingen en organisaties die dit niet doen (15,2%) (Tabel 23). Ook het gemiddelde percentage omzet of werkzaamheden dat gerealiseerd werd door de introductie van nieuwe of

verbeterde producten, diensten of activiteiten, ligt hoger wanneer een geschreven opleidingsplan aanwezig is (15,6%) dan wanneer dit niet aanwezig is (10,8%) (Tabel 24).

Tabel 23: Introductie verbeterde producten, diensten of activiteiten en competentiebeleid- opleiding

	Introductie verbeterde producten, diensten of activiteiten		
	Ja	Nee	Totaal
Competentieprofielen	***		
Ja	37,9%	26,4%	31,6%
Nee	62,1%	73,6%	68,4%
Aantal toepassingen (1 tot 6) van competenties ^a	***		
Maximum 3 toepassingen	20,7%	39,7%	29,4%
4 of 5 toepassingen	47,3%	40,4%	44,1%
Alle (6) toepassingen	32,1%	19,9%	26,5%
Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen	***		
Ja	11,5%	8,1%	9,6%
Nee	88,5%	91,9%	90,4%
Functioneringsgesprekken	***		
Ja	67,5%	44,9%	55,1%
Nee	32,5%	55,1%	44,9%
Aandeel personeelsleden met functioneringsgesprekken ^b			
Met alle	87,5%	82,4%	85,2%
Met meer dan de helft	8,9%	14,2%	11,3%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Met minder dan de helft	3,7%	3,4%	3,5%
Startopleiding (functiespecifieke startopleiding en algemene info)	***		
Ja	59,8%	48,1%	53,3%
Nee	40,2%	51,9%	46,7%
Startopleiding met algemene info	***		
Ja	50,5%	37,8%	44,5%
Nee	49,5%	62,2%	56,5%
Functiespecifieke startopleiding	***		
Ja	38,15%	27,9%	32,5%
Nee	61,9%	72,1%	67,5%
Gewone opleiding (aggregeerde variabele)	***		
Ja	78,6%	62,8%	69,9%
Nee	21,4%	37,2%	30,1%
Gewone opleiding	***		
Ja	69,3%	52,0%	59,8%
Nee	30,7%	48,0%	40,2%
On-the-job training	***		
Ja	47,8%	35,3%	40,9%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Nee	52,2%	64,7%	59,1%
Aandeel wns die een opleiding volgen	***		
Geen	21,4%	37,1%	30,0%
Minder dan de helft	28,2%	27,2%	27,6%
Meer dan de helft	50,4%	35,8%	42,4%
Geschreven opleidingsplan	***		
Ja	28,2%	15,2%	21,1%
Nee	71,8%	84,8%	78,9%
Totaal	100%	100%	100%

*N= 1078, gewogen op sector & grootte. ^aN=340, ondernemingen en organisaties met competentieprofielen, gewogen op sector & grootte. ^bN=594, enkel ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken voeren, gewogen op sector & grootte X²: ***p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05*

Tabel 24: Competentiebeleid en gemiddeld percentage omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten

	Gemiddeld percentage omzet/ werkzaamheden
Competentieprofielen	***
Ja	14,1%
Nee	10,8%
Totaal	11,8%
Aantal toepassingen (1 tot 6) van competenties ^a	***
Maximum 3 toepassingen	9,3%
4 of 5 toepassingen	13,0%
Alle (6) toepassingen	20,1%
Totaal	14,1%
Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen	
Ja	15,4%
Nee	11,4%
Totaal	11,8%
Functioneringsgesprekken	***
Ja	13,5%
Nee	9,8%
Totaal	11,8%
Aandeel personeelsleden met functioneringsgesprekken ^b	
Met alle	13,8%
Met meer dan de helft	12,7%
Met minder dan de helft	9,0%
Totaal	13,5%
Startopleiding (met algemene info, functiespecifieke startopleiding)	
Ja	12,1%
Nee	11,5%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Totaal	11,8%
Startopleiding met algemene info	
Ja	13,2%
Nee	10,8%
Totaal	11,8%
Functiespecifieke startopleiding	
Ja	12,8%
Nee	11,3%
Totaal	11,8%
Opleiding (aggregeerde variabele)	***
Ja	13,2%
Nee	8,6%
Totaal	11,8%
Gewone opleiding	***
Ja	13,9%
Nee	8,8%
Totaal	11,8%
On-the-job training	
Ja	13,2%
Nee	10,8%
Totaal	11,8%
Aandeel wns die een opleiding volgen	***
Geen	8,6%
Minder dan de helft	12,3%
Meer dan de helft	13,8%
Totaal	11,8%
Geschreven opleidingsplan	***
Ja	15,6%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Nee	10,8%
Totaal	11,8%

*N=1078, gewogen op sector & grootte. ^aN=310, enkel ondernemingen en organisaties met competentieprofielen, gewogen op sector & grootte. Gewogen, ^bN=535, enkel ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken voeren. Anova: *** $p < ,005$; ** $p < ,001$, * $p < 0,05$.*

9. In welke mate is er sprake van een samenhangend competentie-en opleidingsbeleid?

Door het samenbrengen van de verschillende aspecten van vorming en opleiding in ondernemingen en organisaties krijgen we een beter zicht op de samenhang van de verschillende aspecten van het competentie- en opleidingsbeleid in de ondernemingen en organisaties. We geven de koppeling weer tussen geschreven opleidingsplan, competentieprofielen, functioneringsgesprekken, opleidingen en loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen (Tabel 25).

Onze analyse leert ons dat de verschillende aspecten van competentiebeleid vaak samengaan. Dit betekent dat wanneer men een element van competentiebeleid invoert, ook vaker de andere elementen van competentiebeleid worden ingezet. Enkel het aandeel personeelsleden waarmee functioneringsgesprekken worden gevoerd houdt geen verband met de andere elementen van competentiebeleid. We hebben dit alles gecontroleerd voor de grootte van de ondernemingen en organisaties.

9.1. Opleiding

Het gebruik van competentieprofielen gaat vaak samen met het aanbieden van startopleidingen, opleidingen en geschreven opleidingsplan: 68,2% van de ondernemingen en organisaties die gebruik maken van competentieprofielen voorziet startopleidingen, tegenover 46,5% van de ondernemingen en organisaties die geen gebruik maken van competentieprofielen. Respectievelijk 85,6% en 36,7% van de ondernemingen en organisaties die competentieprofielen gebruiken, geven opleidingen of hebben een geschreven opleidingsplan, tegenover 62,7% en 13,8%. Ook loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen en functioneringsgesprekken gaan samen met opleidingen, startopleidingen of een geschreven opleidingsplan.

Opleidingen werden opgesplitst in startopleidingen, opleidingen en een geschreven opleidingsplan. Eerder werd al toegelicht dat startopleidingen, opleidingen en geschreven opleidingsplan in belangrijke mate samen voorkomen (zie Tabel 25).

Tabel 25: Overzichtstabel onderdelen competentie management

	Competentieprofielen	Loopbaan- of POP	Functioneringsgesprekken	Aandeel wns functioneringsgesprek ^a			Startopleidingen	Opleidingen	Aandeel wns opleiding			Gescheven opleidingsplan	Totaal
				<50% wns	>50% wns	Met alle			Geen wns	<50% wns	>50% wns		
	Ja	Ja	Ja	<50% wns	>50% wns	Met alle	Ja	Ja	Geen wns	<50% wns	>50% wns	Ja	
Competentieprofielen		***	***				***	***	***			***	
Ja	-	21,1%	73,0%	87,1%	8,4%	4,4%	68,2%	85,6%	14,4%	33,1%	52,5%	36,7%	100%
Nee	-	4,3%	46,7%	83,8%	13,3%	2,9%	46,5%	62,7%	37,3%	25,1%	37,7%	13,8%	100%
Loopbaan- of POP	***		***				***	**	***			***	
Ja	69,2%	-	79,8%	89,2%	6,0%	4,8%	85,4%	85,6%	14,4%	23,1%	62,5%	46,2%	100%
Nee	27,6%	-	52,4%	84,5%	12,2%	3,3%	49,9%	68,3%	31,7%	28,1%	40,1%	18,4%	100%
Functioneringsgesprekken	***	***					***	***	***			***	
Ja	42,0%	14,0%	-	-	-	-	64,0%	80,6%	19,4%	30,9%	49,7%	27,2%	100%
Nee	19,0%	4,3%	-	-	-	-	40,3%	56,9%	43,1%	23,7%	33,2%	13,6%	100%
Aandeel wns functioneringsgesprek^a													
Met minder dan de helft	42,9%	14,7%	-	-	-	-	62,3%	79,8%	20,2%	29,7%	50,1%	27,5%	100%
Met meer dan de helft	31,3%	7,5%	-	-	-	-	74,6%	85,1%	14,9%	35,8%	49,3%	20,9%	100%
Met alle	52,4%	19,0%	-	-	-	-	71,4%	81,0%	19,0%	38,1%	42,9%	38,1%	100%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Startopleiding	***	***	***					***				***	
Ja	40,3%	15,3%	66,1%	82,9%	13,2%	3,9%	-	79,5%	20,5%	58,1%	62,3%	31,3%	100%
Nee	21,5%	3,0%	42,5%	89,3%	7,9%	2,8%	-	59,0%	63,6%	41,9%	37,7%	9,4%	100%
Opleiding	***	**	***				***					***	
Ja	38,6%	11,8%	63,4%	84,5%	11,9%	3,6%	60,6%	-	-	-	-	28,3%	100%
Nee	15,1%	4,6%	35,5%	87,9%	8,6%	3,4%	36,4%	-	-	-	-	4,3%	100%
Aandeel wns opleiding	***	***	***				***					***	
Geen opleiding	15,1%	4,6%	35,5%	87,9%	8,6%	3,4%	36,4%	-	-	-	-	4,3%	100%
Met minder dan de helft	37,9%	8,1%	61,4%	82,4%	13,2%	4,4%	58,1%	-	-	-	-	21,1%	100%
Met meer dan de helft	39,2%	14,3%	64,7%	85,8%	11,2%	3,1%	62,3%	-	-	-	-	33,1%	100%
Geschreven opleidingsplan	***	***	***				***	***	***				
Ja	55,1%	21,1%	70,9%	86,3%	8,7%	5,0%	79,3%	93,8%	6,1%	27,6%	66,2%	-	100%
Nee	25,4%	6,6%	50,8%	84,8%	12,2%	3,0%	46,5%	63,5%	36,5%	27,6%	35,9%	-	100%
Totaal	31,6%	9,6%	55,0%	85,2%	11,3%	3,5%	53,3%	69,9%				21,1%	
Totaal^a	41,9%	14,0%	-	85,2%	11,3%	3,5%	64,0%	80,5%				27,1%	

N= 1078, gewogen op sector & grootte;^aN=594, enkel ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken voeren, gewogen op sector & grootte. X²: ***p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05,

9.2. Competentieprofielen

Ondernemingen en organisaties die startopleidingen (40,3% versus 21,5%) en opleidingen (38,6% versus 15,1%) aanbieden aan hun personeel, maken vaker gebruik van competentieprofielen dan diegene die dit niet aanbieden (Tabel 25). Ter illustratie hebben 40,3% van de ondernemingen en organisaties met startopleidingen ook competentieprofielen in tegenstelling tot 21,5% van de ondernemingen en organisaties zonder startopleidingen. Het aandeel personeelsleden dat een opleiding krijgt, houdt volgens onze gegevens geen verband met het gebruik van competentieprofielen. Het significante verschil zit hem dus eerder in het al dan niet aanbieden van opleidingen aan de werknemers dan aan hoeveel personeelsleden een opleiding krijgen.

Verder blijkt dat ondernemingen en organisaties met een geschreven opleidingsplan (55,1% versus 25,4%) of loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen (69,2% versus 27,6%) vaker gebruik maken van competentieprofielen. Ondernemingen en organisaties die functioneringsgesprekken houden (42,0% versus 19,0%), hebben ook vaker competentieprofielen. Het aandeel werknemers waarmee men functioneringsgesprekken voert hangt niet samen met het gebruik van competentieprofielen.

Startopleidingen houden verband met de mate waarin competentieprofielen voor verschillende toepassingen worden gebruikt (Tabel 26). Ondernemingen en organisaties die een startopleiding aanbieden aan de nieuwe werknemers, gebruiken competentieprofielen gemiddeld gesproken voor één toepassing meer (voor 4,5 toepassingen) dan de ondernemingen en organisaties die geen startopleiding aanbieden (voor 3,5 toepassingen).

Het gebruik van loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen en functioneringsgesprekken houdt ook verband met het aantal toepassingen waarvoor competentieprofielen worden ingezet. Zo worden competentieprofielen gemiddeld voor 5 toepassingen gebruikt wanneer er loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn en voor 4 toepassingen wanneer er geen loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn. Wanneer er functioneringsgesprekken worden gevoerd, worden competentieprofielen gemiddeld voor 4,5 toepassingen gebruikt in tegenstelling tot 3,5 toepassingen wanneer er geen functioneringsgesprekken zijn. Naarmate het aandeel personeelsleden waarmee men functioneringsgesprekken voert, toeneemt, stijgt ook het aantal toepassingen van de competentieprofielen. Want zo gebruiken ondernemingen en organisaties die met alle of met meer dan de helft van de personeelsleden functioneringsgesprekken voeren, competentieprofielen gemiddeld voor 4,6 toepassingen. Terwijl men competentieprofielen gemiddeld voor 3,9 toepassingen gebruikt wanneer men functioneringsgesprekken voert met minder dan de helft van het personeel.

Tabel 26: Overzicht gemiddeld aantal toepassingen voor competentieprofielen en opleidings- opleidingsbeleid

	Gemiddeld aantal toepassingen
Startopleiding^a	***
Ja	4,5
Nee	3,5
Gewone opleiding^b	
Ja	4,3
Nee	4,0
Aandeel dat gewone opleiding geniet^c	
Geen werknemers	4,0
Minder dan de helft van de wns	4,3
Meer dan de helft van de wns	4,2
Geschreven opleidingsplan^d	
Ja	4,4
Nee	4,1
Loopbaan- ontwikkelingsplannen^e	***
Ja	5,0
nee	4,0
Functioneringsgesprekken^f	***
Ja	4,5
Nee	3,5
Aandeel personeelsleden^g	*
Met alle	4,6
Met meer dan de helft	4,6
Met minder dan de helft	3,9

N=341, Ondernemingen en organisaties met competentieprofielen, gewogen op sector & grootte. Anova: *** $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

9.3. Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen

Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen komen vaker voor bij ondernemingen en organisaties die tevens startopleidingen en opleidingen aanbieden (Tabel 25). Ter illustratie heeft 15,3% van de ondernemingen en organisaties loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen wanneer er een startopleiding is tegenover 3,0% wanneer er geen startopleiding is. Hoe meer werknemers een gewone opleiding genieten in het bedrijf/organisatie, hoe vaker een loopbaan- en ontwikkelingsplannen is opgesteld (14,3% wanneer meer dan de helft van het personeel opleiding krijgt versus 4,6% wanneer geen opleiding voorzien wordt). Ten slotte blijkt ook het hebben van een geschreven opleidingsplan, competentieprofielen en functioneringsgesprekken gepaard te gaan met het hebben van loopbaan- en ontwikkelingsplannen.

9.4. Functioneringsgesprekken

Ondernemingen en organisaties houden vaker functioneringsgesprekken wanneer men een startopleiding of gewone opleiding houdt vergeleken met deze die geen start- of gewone opleiding voorzien (Tabel 25). Ondernemingen en organisaties die een geschreven opleidingsplan hebben, zullen ook met een verschil van 20,1% procentpunten, vaker functioneringsgesprekken aanbieden dan wanneer men geen opleidingsplan heeft. Het gebruik van competentieprofielen (73,0% vs. 46,7%) en het hebben van een loopbaan- of persoonlijk ontwikkelingsplannen (79,8% vs. 52,4%) gaat gepaard met het vaker houden van functioneringsgesprekken.

10. Evolutie 2011-2014

We gingen voor de verschillende onderdelen van het competentie- en opleidingsbeleid ook na welke evoluties er zijn tussen 2011 en 2014. Eerder stelden we vast dat de ICO 2020 (Indicator Competentiegerichte Ondernemingen en organisaties) over die periode gelijk bleef (Delagrange, 2014). Het blijft interessant om de evolutie van de achterliggende indicatoren van competentie- en opleidingsbeleid verder te bekijken.

10.1. Competentieprofielen

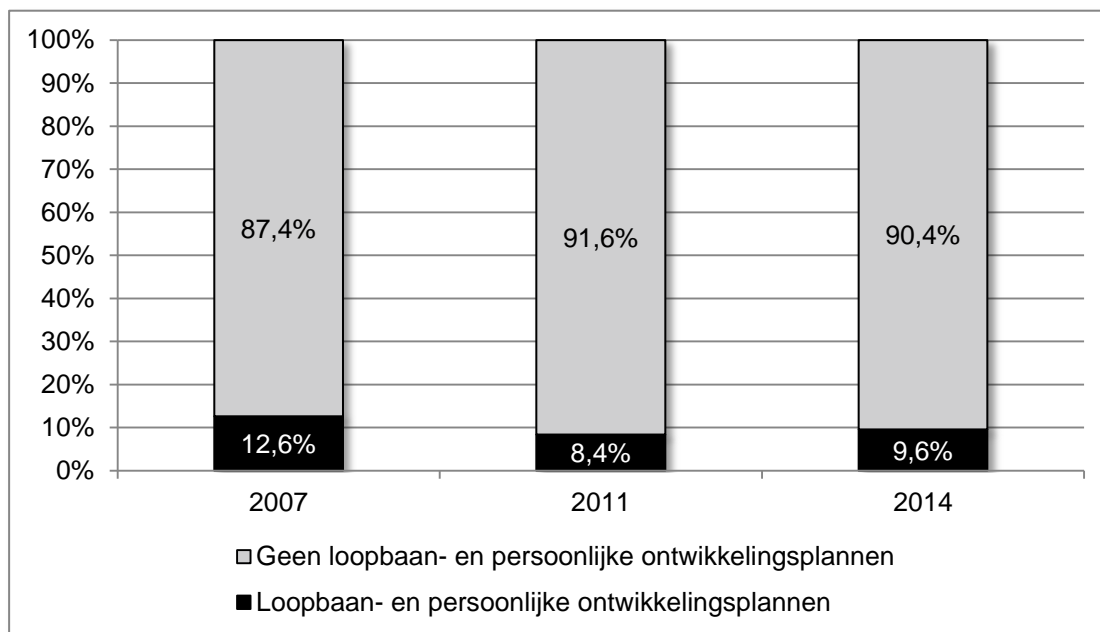
De aanwezigheid van competentieprofielen in de ondernemingen en organisaties steeg tussen 2011 en 2014 van 23,9% naar 31,6% (Tabel 28). Deze toename vinden we zowel bij de kleine als de grote ondernemingen en organisaties terug en over de verschillende sectoren heen. Het aantal toepassingen waarvoor men competentieprofielen inzet als men er heeft, is niet significant verschillend in 2014 tegenover 2011. Dit betekent dat terwijl competentieprofielen vaker voorkomen, ze ook in 2014 gemiddeld gesproken bij 5 van de 6 toepassingen worden.

Tabel 27 geeft een overzicht van de verschillende toepassingen apart bekeken. Hieruit valt af te leiden dat men competentieprofielen minder inzet bij vorming, training en opleiding (van 68,6% in 2011 naar 61,6% in 2014), bij beoordeling (82,9% in 2011 naar 76,2% in 2014) en voor de langetermijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties (65,1% in 2011 naar 57,5% in 2014). Het gebruik van competentieprofielen is bij de andere drie toepassingen, 'selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden', 'onderlinge taakverdeling' en 'loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken' gelijk gebleven over de tijd heen. We zouden op basis van deze resultaten kunnen verwachten dat het gemiddeld aantal toepassingen van competentieprofielen is afgenomen, wat niet bevestigd wordt door de voorgaande analyses. De verschillen in de drie toepassingen worden namelijk uitgevlakt door de kleine, doch niet significante verschillen bij de andere toepassingen.

10.2. Loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen

Loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen komen in 2014 (9,6%) ongeveer in dezelfde mate voor als in 2011 (8,4%) (Tabel 28). Het verschil is niet statistisch significant. We kunnen voor deze variabele verder terug gaan tot de editie van 2007. In de editie van 2007 had 12,6% van de ondernemingen en organisaties loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen. Het verschil met de 2011 (8,4%) en 2014 (9,6%) is statistisch significant (Figuur 14).

Figuur 14: Evolutie loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen (2007-2014)



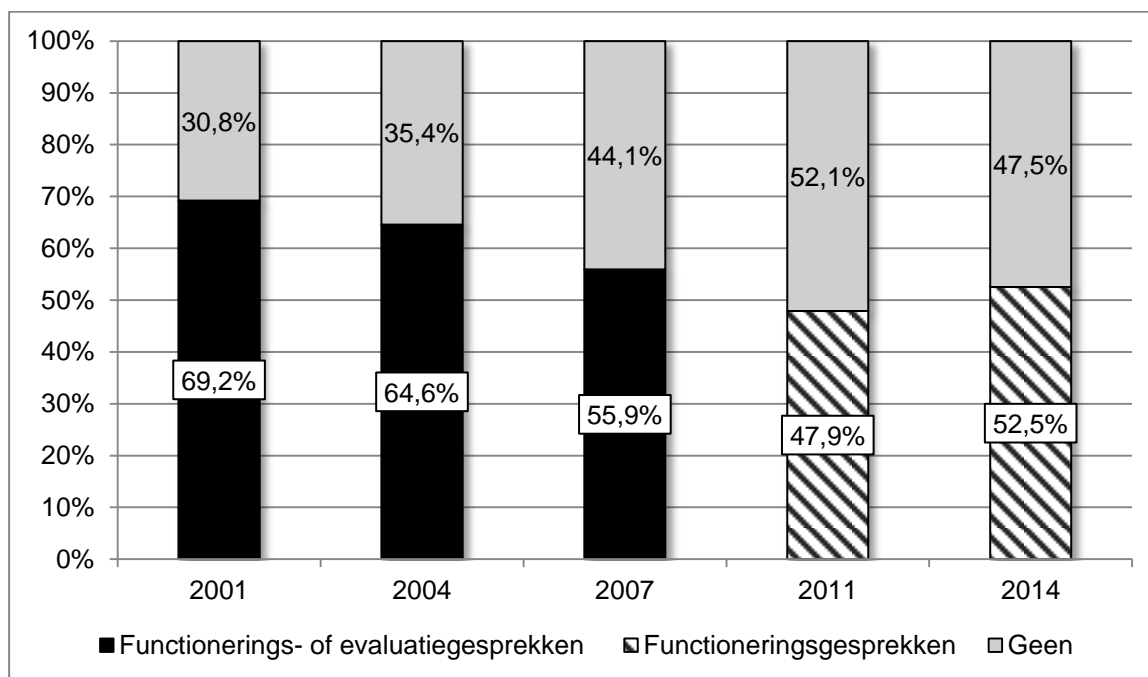
N=5396, ondernemingen en organisaties editie 2007 tot en met 2014, gewogen op sector & grootte. X²: p=,000

10.3. Functioneringsgesprekken

Functioneringsgesprekken komen vaker voor in 2014 (55,1%) dan in 2011 (51,5%) (statistisch significant). Deze stijging is een algemene trend, los van de sector of grootte van de onderneming/ organisatie. Inzake functioneringsgesprekken kunnen we voor de ondernemingen in de private sector verder teruggaan in de tijd dan 2011. Er is een daling zichtbaar vanaf 2001 (69,2%) tot 2011 (47,9%), gevolgd door een kleine stijging in 2014 (52,5%). Belangrijk hierbij te vermelden is dat de vraagstelling inzake functioneringsgesprekken vanaf 2011 is veranderd. Voorheen werd gepeild naar functionerings- en evaluatiegesprekken, waarna enkel naar functioneringsgesprekken werd gepeild (Figuur 15).

Tevens worden de functioneringsgesprekken vaker gehouden met alle personeelsleden in 2014 (46,9%) vergeleken met 2011 (42,1%). Functioneringsgesprekken komen dus niet alleen vaker voor, wanneer bedrijven functioneringsgesprekken invoeren, doen ze dat vaker met alle werknemers. De categorieën ‘met meer dan de helft van het personeel’ en ‘met minder dan de helft van het personeel’ zijn relatief constant gebleven over de periode 2011-2014.

Figuur 15: Evolutie functioneringsgesprekken (2001-2014) in de private sector.



N=7364, private ondernemingen editie 2001 tot en met 2014, gewogen op sector & grootte. $\chi^2: p=,000$

10.4. Opleidingen

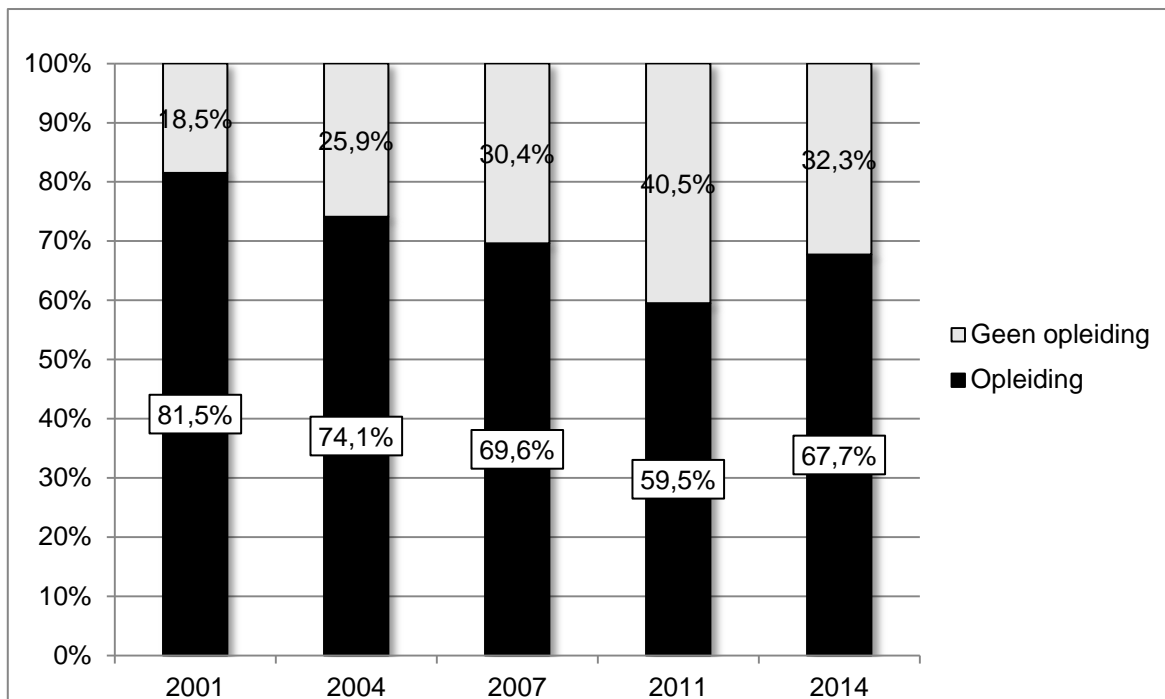
Een startopleiding werd meer aangeboden in 2014 (53,3%) dan in 2011 (50,1%) (Tabel 28). Daarvan is enkel het verschil in functiespecifieke startopleiding tussen 2014 en 2011 statistisch significant en niet voor startopleidingen met algemene informatie over de onderneming of organisatie. Over de twee edities heen is een toename van 7,6 procentpunten op te merken in functiespecifieke startopleidingen. Deze toename vindt bij alle ondernemingen en organisaties plaats, ongeacht de grootte van de onderneming of organisatie of sector.

Opleidingen zijn toegenomen in 2014 (69,9%) vergeleken met 2011 (63,2%) (Tabel 28). Deze stijging komt er doordat gewone opleidingen in 2014 (59,8%) zijn toegenomen vergeleken met 2011 (49,6%). On-the-job training blijft constant over de periode 2011-2014 (41,0% en 42,9%). Deze stijging van de aggregeerde variabele opleiding is in tegenstelling tot het onderdeel gewone opleiding gerelateerd aan de grootte van de onderneming en organisatie. Dit betekent dat de stijging in opleiding voor de periode 2011-2014 bij ondernemingen en organisaties met 9-49 werknemers groter was dan de ondernemingen en organisaties met 1-9 werknemers. Deze stijging zien we over alle sectoren heen.

We kunnen voor de geaggregeerde variabele opleiding (gewone opleiding en on-the-job trainingen) verder in de tijd teruggaan dan de editie 2011. Voor de private sector kunnen we teruggaan tot de editie van 2001. We zien vanaf 2001 (81,5%) een daling tot in 2011 (59,5%) en een stijging in 2014 (67,7%) (Figuur 16). In de literatuur geeft men aan dat de gewone opleiding tijdens de economische crisis werd vervangen door andere vormen van opleiding (De Hauw, 2011), waarna de gewone opleiding weer opmars maakte (Sourbron, 2014). Dit strookt gedeeltelijk met het beeld dat we hier zien, namelijk een afname van het voorzien van opleidingen tussen 2007 en 2011 en een lichte stijging daarna. We kunnen op basis van de

IOA-enquête niet nagaan of er een stijging plaatsvond van on-the-job trainingen afzonderlijk of informele opleidingen.

Figuur 16: Evolutie opleidingen in de private sector (2001-2014)

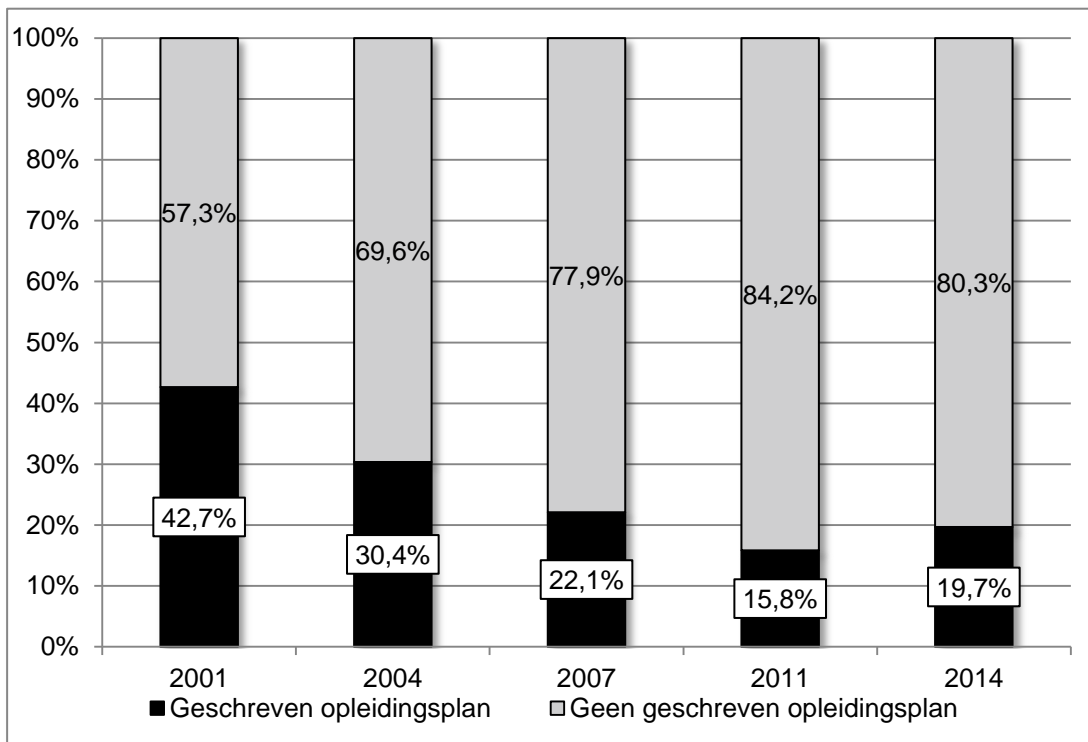


N=7357, private sector editie 2001 tot en met 2014, gewogen naar sector & grootte. X²: p=0,00

Het beeld over het aandeel werknemers die een opleiding volgen is veranderd. Er zijn minder ondernemingen waarbij geen enkele werknemer een opleiding aangeboden kreeg. Er is een stijging merkbaar bij de categorie ‘met minder dan de helft van het personeel’ en ‘de helft of meer van het personeel’.

Een geschreven opleidingsplan komt tevens meer voor in 2014 (21,1%) tegenover 2011 (18,5%). Deze stijging doet zich voor ongeacht de sector of grootte van de onderneming of organisatie. Voor de private sector, zien we vanaf 2001 (42,7%) een daling tot in 2011 (15,8%). De editie 2014 (19,7%) kenmerkt zich overeenkomstig met de bevindingen hierboven (voor alle ondernemingen en organisaties), door een lichte stichting tegenover 2011 (Figuur 17).

Figuur 17: Evolutie geschreven opleidingsplan in de private sector (2001-2014)



N=7360, private ondernemingen editie 2001 tot en met 2014, gewogen op sector & grootte. $X^2: p=,000$

Tabel 27: Toepassingen competentieprofielen periode 2011-2014

	2011	2014	Totaal
Bij selectie, rekrutering en introductie van nieuwe personeelsleden			
Nee	11,9%	14,7%	13,0%
Ja	88,1%	85,3%	87,0%
Bij vorming, training en opleiding	*		
Nee	31,4%	38,4%	34,1%
Ja	68,6%	61,6%	65,9%
Voor de onderlinge taakverdeling			
Nee	34,6%	30,9%	33,1%
Ja	65,4%	69,1%	66,9%
Bij loopbaanontwikkeling & functioneringsgesprekken			
Nee	27,0%	28,2%	27,4%
Ja	73,0%	71,8%	72,6%
Bij de beoordeling	*		
Nee	17,1%	23,8%	19,7%
Ja	82,9%	76,2%	80,3%
Voor de langetermijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties	*		
Nee	34,9%	42,5%	37,9%
Ja	65,1%	57,5%	62,1%

N=878, gewogen op sector & grootte, X^2 : $p < 0,001$; ** $p < 0,01$; * $p < 0,05$

Tabel 28: Evolutie 2011- 2014 competentiebeleid en opleiding

	2011	2014	Totaal
Competentieprofielen	***		
Ja	23,9%	31,6%	26,4%
nee	76,1%	68,4%	73,6%
Aantal toepassingen (1 tot 6) van competenties			
Maximum 3 toepassingen	23,6%	29,0%	25,7%
4 of 5 toepassingen	45,5%	44,3%	45,1%
Alle (6) toepassingen	30,9%	26,7%	29,2%
Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen			
Ja	8,4%	9,6%	8,8%
Nee	91,6%	90,4%	91,2%
Functioneringsgesprekken	*		
Ja	51,5%	55,1%	52,7%
Nee	48,5%	44,9%	47,3%
Aandeel personeelsleden met functioneringsgesprekken^b	*		
Met alle	81,7%	85,2%	82,8%
Met meer dan de helft	12,3%	11,3%	12,0%
Met minder dan de helft	6,0%	3,5%	5,2%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Geen werknemers	48,5%	44,9%	47,3%
Startopleiding (functiespecifieke en algemene info)	*		
Ja	50,1%	53,3%	51,1%
Nee	49,9%	46,7%	48,9%
Startopleiding met algemene info			
Ja	45,0%	43,5%	44,5%
Nee	55,0%	56,5%	55,5%
Functiespecifieke startopleiding	***		
Ja	25,0%	32,6%	27,5%
Nee	75,0%	67,4%	72,5%
Opleiding (gewone opleiding en on-the-job training)	***		
Ja	63,2%	69,9%	65,4%
Nee	36,8%	30,1%	34,6%
Gewone opleiding	***		
Ja	49,6%	59,8%	52,9%
Nee	50,4%	40,2%	47,1%
On-the-job training			
Ja	43,9%	41,0%	42,9%
Nee	56,1%	59,0%	57,1%

Competentie- en opleidingsbeleid bij de Vlaamse ondernemingen en organisaties

Aandeel wns die een opleiding volgen	***		
Geen	36,9%	30,1%	35,3%
Minder dan de helft	22,8%	27,6%	24,1%
Meer dan de helft	40,3%	42,3%	40,6%
Geschreven opleidingsplan	*		
Ja	18,5%	21,1%	19,3%
Nee	81,5%	78,9%	80,7%
Totaal	100%	100%	100%

N= 3328, ondernemingen en organisaties (2011 en 2014), gewogen op sector & grootte.

^aN= 879, ondernemingen en organisaties met competentieprofielen (2011 en 2014), gewogen op sector & grootte.

^bN=1754, ondernemingen en organisaties met functioneringsgesprekken (2011 en 2014), gewogen op sector & grootte.

*X²: *** p<0,001; ** p<0,01; * p<0,05*

Bijlage

Tabel 29: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, gewogen data

Sector	Grootte van de onderneming en organisatie				
	1-9 wns	10-49 wns	50 -199 wns	200+ wns	totaal
Ind-prim	67	23	7	2	99
Bouw	91	15	2	0	108
Diensten	545	95	19	4	663
Quartair	130	56	19	4	209
Totaal	833	189	47	10	1.079

Tabel 30: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, ongewogen data

Sector	Grootte van de onderneming en organisatie				
	1-9 wns	10-49 wns	50 -199 wns	200+ wns	totaal
Ind-prim	70	83	81	76	310
Bouw	74	78	34	29	215
Diensten	199	94	75	75	443
Quartair	45	64	42	48	199
Totaal	388	319	232	228	1.167

Tabel 31: Startopleiding met algemene informatie volgens grootte onderneming/organisatie

	Startopleiding algemene informatie		
	Ja	Nee	Totaal
1 - 9 Werknemers	40,0%	60,0%	100%
10 -49 Werknemers	49,7%	50,3%	100%
50 - 199 Werknemers	72,3%	27,7%	100%
200+ Werknemers	90,0%	10,0%	100%

N= 1079, gewogen op sector en grootte, X²: p=,000

Tabel 32: Functiespecifieke startopleiding volgens grootte onderneming/ organisatie

	Functiespecifieke startopleiding		
	Ja	Nee	Totaal
1 - 9 Werknemers	28,0%	72,0%	100%
10 -49 Werknemers	42,3%	57,7%	100%
50 - 199 Werknemers	63,8%	36,2%	100%
200+ Werknemers	80,0%	20,0%	100%

N=1079, gewogen op sector en grootte, χ^2 : p=.000

Tabel 33: Gewone opleiding naar grootte onderneming/ organisatie

	Gewone opleiding		
	Ja	Nee	Totaal
1 - 9 Werknemers	52,8%	47,2%	100%
10 -49 Werknemers	79,3%	20,7%	100%
50 - 199 Werknemers	97,8%	2,2%	100%
200+ Werknemers	100,0%	0,0%	100%

N=1077, gewogen op sector en grootte, χ^2 : p=.000

Tabel 34: On-the-job training volgens grootte van de onderneming/ organisatie

	On-the-job training		
	Ja	Nee	Totaal
1 - 9 Werknemers	34,3%	65,7%	100%
10 -49 Werknemers	55,9%	44,1%	100%
50 - 199 Werknemers	87,0%	13,0%	100%
200+ Werknemers	90,9%	9,1%	100%
Totaal	59,1%	40,9%	100%

N=1078, gewogen op sector en grootte, χ^2 : p=.000

Tabel 35: Gewone opleidingen volgens sector

Sector	Gewone opleidingen		Totaal
	Ja	Nee	
Ind-prim	53,1%	46,9%	100%
Bouw	60,6%	39,4%	100%
Diensten	56,0%	44,0%	100%
Quartair	75,2%	25,8%	100%
Totaal	59,7%	40,3%	100%

N=1078, gewogen op sector en grootte, χ^2 : $p=,000$

Tabel 36: Percentage werknemers dat een opleiding volgt volgens grootte van de onderneming/ organisatie

Percentage werknemers dat een opleiding volgt	Grootte onderneming/ organisatie			
	1-9 werknemers ^a	10- 49 wns ^b	50-199 wns ^c	200+ wns ^d
0%	35,7	13,8	0,7%	0,8
1%	0,0	0,1	0,5%	0,4
2%	0,3	0,0	0,2	0,3
3%	0,3	0,0	0,0	0,8
4%	0,0	0,0	0,5	0,5
5%	0,0	0,8%	1,7	0,3
6%	0,0	0,7	0,2	1,1
7%	0,0	0,6	0,0	0,0
8%	0,0	1,8	1,5	0,0
9%	0,0	0,4	0,5	0,4
10%	0,0	6,3	5,4	2,8
10%-15%	3,2	4,3	2,8	1,9
15%-20%	4,3	8,2	10,8	5,3
20%-25%	3,4	7,0	3,0	2,6
25%-30%	2,6	6,0	4,5	1,2
30%-35%	4,1	4,3	2,0	2,1
35%-40%	2,7	2,5	3,6	2,5
40%-45%	2,3	0,6	0,5	0,5
45%-50%	7,6	6,2	4,7	12,3
50%-55%	0,0	0,9	0,5	0,3
55%-60%	3,1	2,4	5,7	4,4
60%-65%	0,3	0,6	2,2	0,3
65%-70%	2,3	2,1	6,5	5,1
70%-75%	2,0	3,3	3,8	6,7
75%-80%	0,7	2,6	5,2	11,9
80%-85%	0,5	1,2	1,4	3,9

85%-90%	0,3	2,0	4,9	7,1
90%-95%	0,3	0,5	1,4	7,6
95%-100%	23,9	20,8	25,3	17,0

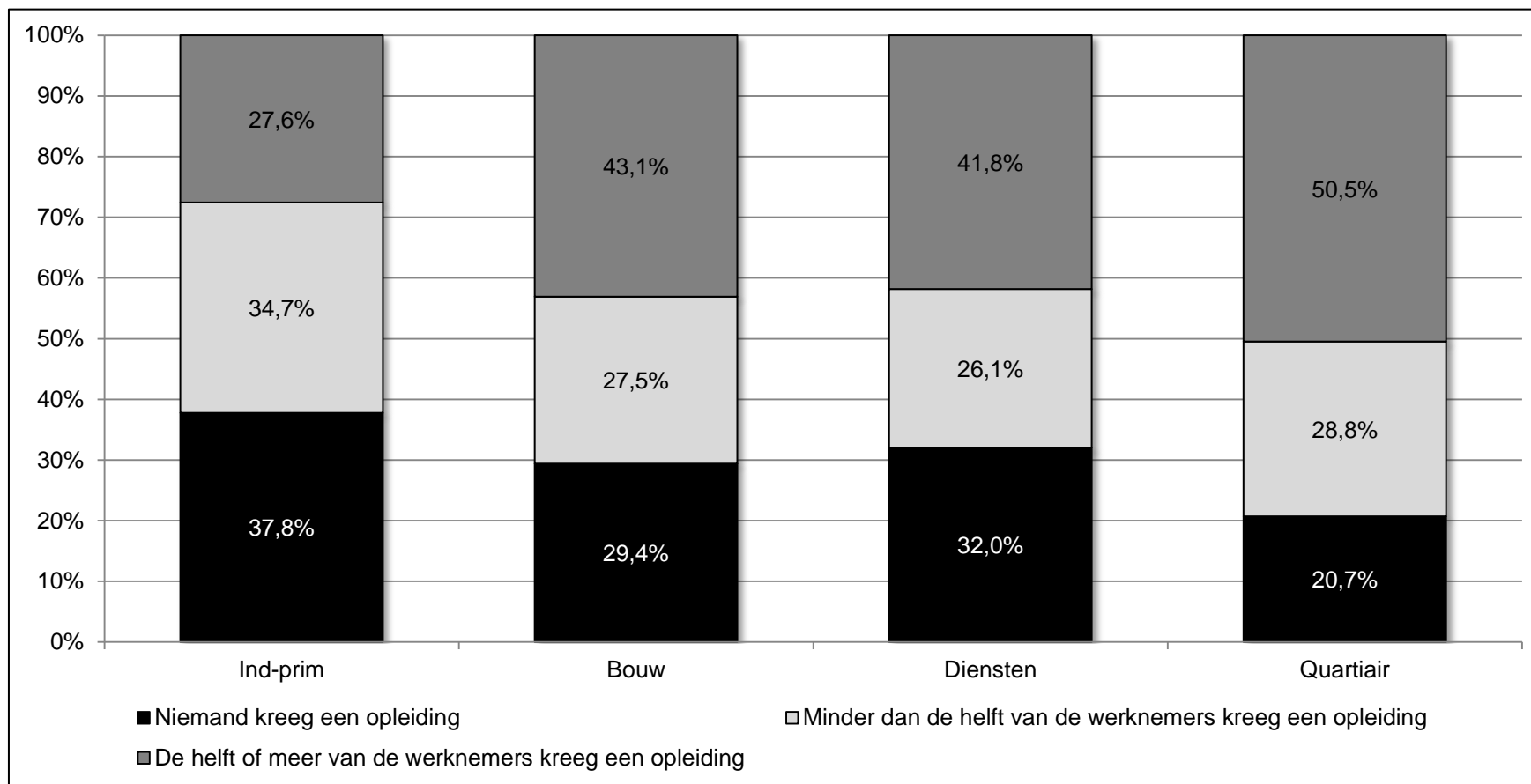
N=1078, gewogen op grootte & sector. N^a=833, ondernemingen en organisaties met 1-9 wns; N^b=188, ondernemingen en organisaties met 10-49 wns; N^c=46, ondernemingen en organisaties met 50-199 wns; N^d=10, ondernemingen en organisaties met +200 wns

Tabel 37: Geschreven opleidingsplan naar grootte van de onderneming/ organisatie

	Geschreven opleidingsplan		
	Ja	Nee	Totaal
1 - 9 Werknemers	16,1%	83,9%	100%
10 -49 Werknemers	30,9%	69,1%	100%
50 - 199 Werknemers	60,0%	39,1%	100%
200+ Werknemers	70,0%	30,0%	100%
Totaal	21,1%	21,1%	100%

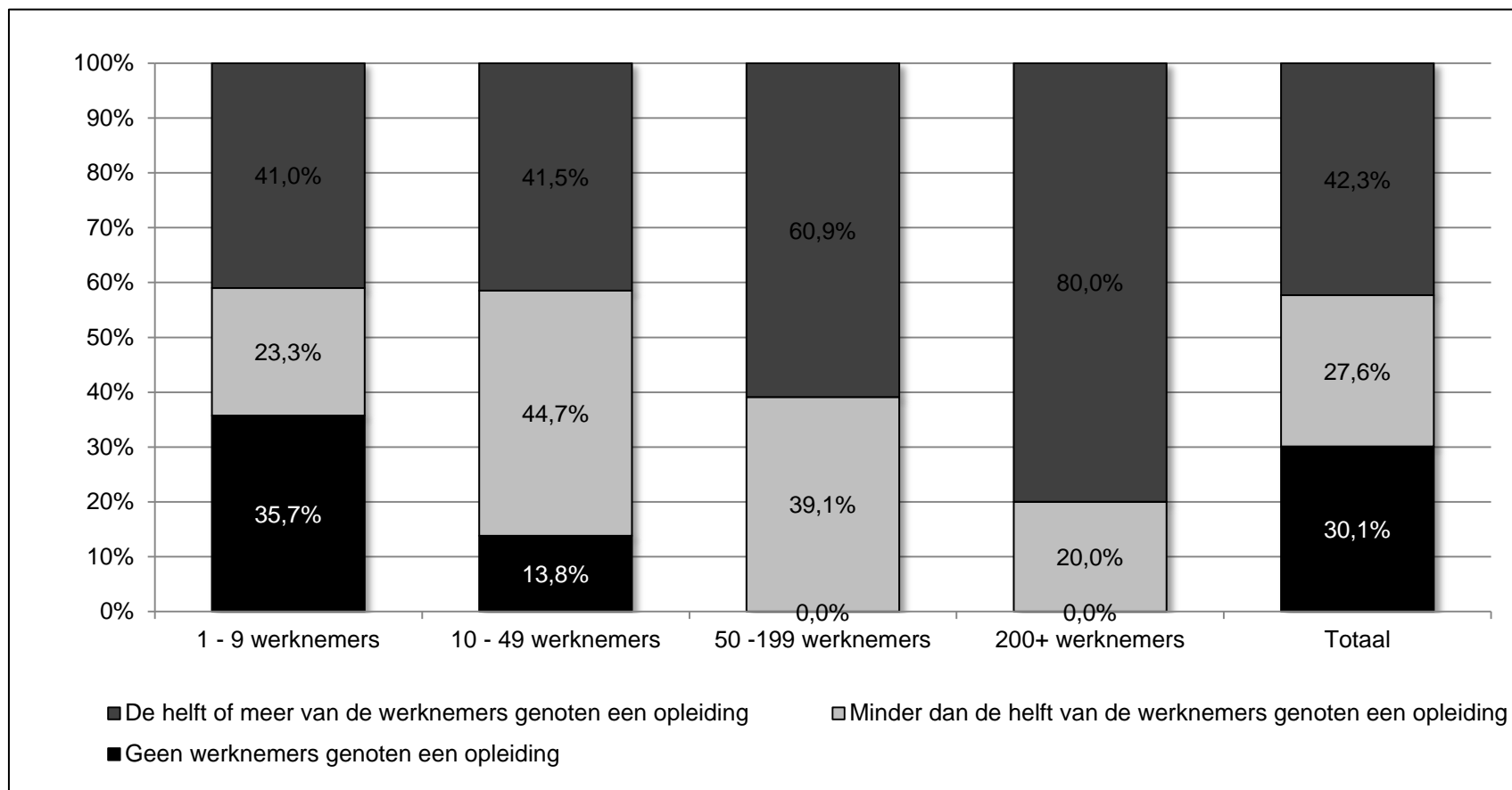
N=1077, gewogen op sector en grootte, X²: p=,000

Figuur 18: Aandeel ondernemingen en organisaties dat geen, minder dan de helft of minimaal de helft van de werknemers een opleiding verschaft volgens sector



N= 1077, gewogen op sector en grootte, $X^2: p=,003$

Figuur 19: Aandeel ondernemingen en organisaties dat geen, minder dan de helft of minimaal de helft van de werknemers een opleiding verschaft volgens grootte van de onderneming en organisatie



N=1078, gewogen op sector en grootte, X²: p=.000

Referentielijst

- Baisier, L. (2002). Informatiedossier competentiebeheer als instrument van personeelsbeleid. Een verkenning in de industrie. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid
- Bourdeaud'hui, R., & Vanderhaeghe, S. (2013). Methodologische nota Vlaamse Werkbaarheidsmonitor. Beschrijving en vergelijking van de methodologie van de werkbaarheidsmonitor werknemers 2004-2007-2010-2013 en zelfstandige ondernemers 2007-2010-2013. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrangé, H. (2010). Informatiedossier Gazellen: groei en organisatie. Brussel, SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrangé, H. (2014). Verder op weg naar een strategisch competentiebeleid in Vlaanderen? De ICO-indicator voor het pact 2020 en het product- of dienstinnovatiecijfer op basis van de IOA-enquête 2014. Rapport. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrangé, H. (2015 a). Groei en aanwervingen in de Vlaamse ondernemingen en organisaties. Cijfers over groei bedrijven en moeilijkheden bij aanwervingen op basis van de IOA-enquête 2014. Rapport. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Delagrangé, H. (2015 b). Methodologie IOA-enquête. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid
- Delmotte J., Sels L., Lamberts M. & Van Hootegem G. (2002). Opleiding en ontwikkeling in KMO's. Enkele opmerkelijke vaststellingen uit het onderzoeken naar personeelsbeleid in KMO's in Duyck R. & Van Tilborgh C. (eds.), *Management Jaarboek 2002*. Kalmthout: Vlaamse Management Associatie, pp. 229-238.
- Hedebouw, L. (2012). Themadossier IOA 2011. Competentiebeleid. Rapport. Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Notebaert, S. (2015) *Rapport Technische, product- en organisatie-innovatie.* Brussel: SERV / Stichting Innovatie & Arbeid.
- Onstenk, J. (1997). *Lerend leren werken. Brede vakbekwaamheid en de integratie van leren, werken en innoveren.* Delft: Eburon
- Sourbron, M., & Herremans, W. (2014). *De vormingsinspanningen in Vlaamse bedrijven belicht. Een analyse op basis van geregionaliseerde sociale balansgegevens.* *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 24(2), 80-88. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- Van Beirendonck (2013). *Iedereen competent. Handboek voor competentie- en talentmanagement.* Leuven: Lannoo Campus
- Willemse, I., De Hauw, S., & De Vos, A. (2010). *Competentieontwikkeling bij werknemers. Drie stellingen rond competentieontwikkeling getoetst aan de praktijk.* *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 20(4), 138-144. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.
- Willemse, I., De Hauw, S., Van Laere, K., & De Vos, A. (2011). *Competentieontwikkeling in tijden van crisis. Vijf trends in Vlaamse organisaties.* *Over.Werk. Tijdschrift van het Steunpunt WSE*, 21(2), 48-53. Leuven: Steunpunt Werk en Sociale Economie / Uitgeverij Acco.

Figurenlijst

Figuur 1: Competentieprofielen	11
Figuur 2: Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen.....	15
Figuur 3: Functioneringsgesprekken.....	17
Figuur 4: Functioneringsgesprekken volgens grootte	19
Figuur 5: Functioneringsgesprekken volgens sector.....	20
Figuur 6: Startopleiding	24
Figuur 7: Opleiding	26
Figuur 8: Opleiding volgens aandeel personeelsleden	28
Figuur 9: Geschreven opleidingsplan	30
Figuur 10: Activiteit recente verleden en nabije toekomst (3 à 5 jaar)	34
Figuur 11: Voornaamste reden aanwervingsmoeilijkheden.....	42
Figuur 12: Verbeterde producten of diensten bij de private ondernemingen/ verbeterde activiteiten bij de quartaire sector	49
Figuur 13: Percentage private ondernemingen en organisaties met 0, <50%, ≥ 50% van de omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde producten diensten of activiteiten	50
Figuur 14: Evolutie loopbaan- en persoonlijke ontwikkelingsplannen (2007-2014)	66
Figuur 15: Evolutie functioneringsgesprekken (2001-2014) in de private sector.	67
Figuur 16: Evolutie opleidingen in de private sector (2001-2014)	68
Figuur 17: Evolutie geschreven opleidingsplan in de private sector (2001-2014).....	69
Figuur 18: Aandeel ondernemingen en organisaties dat geen, minder dan de helft of minimaal de helft van de werknemers een opleiding verschaft volgens sector.....	79
Figuur 19: Aandeel ondernemingen en organisaties dat geen, minder dan de helft of minimaal de helft van de werknemers een opleiding verschaft volgens grootte van de onderneming en organisatie.....	80

Tabellenlijst

Tabel 1: Competentieprofielen volgens grootte	11
Tabel 2: Competentieprofielen volgens sector	11
Tabel 3: Toepassingen van competentieprofielen.....	12
Tabel 4: Gemiddeld aantal toepassingen volgens sector.....	13
Tabel 5: Loopbaan- of persoonlijke ontwikkelingsplannen volgens grootte	15
Tabel 6: Aandeel personeel met functioneringsgesprekken.....	17
Tabel 7: Startopleiding volgens grootte	24
Tabel 8: Startopleiding met algemene informatie volgens sector	25
Tabel 9: Functiespecifieke startopleiding volgens sector	25
Tabel 10: Opleidingen naar grootte	27
Tabel 11: Opleidingen aangeboden naar sector	27
Tabel 12: Gemiddeld percentage personeelsleden dat een opleiding krijgt naar sector.....	28
Tabel 13: Gemiddeld percentage personeelsleden dat een opleiding krijgt naar grootte van de onderneming/organisatie	29
Tabel 14: Verbanden tussen opleidingsvormen.....	31
Tabel 15: Gemiddeld aantal toepassingen volgens de activiteit in het recente verleden en nabije toekomst (3 à 5 jaar)	35
Tabel 16: On-the-job training naar activiteit nabije toekomst	36
Tabel 17: Overzicht groei en competentiebeleid	37
Tabel 18: Aanwervingsmoeilijkheden	41
Tabel 19: Gebruik competentieprofielen volgens de mate van aanwervingsmoeilijkheden	43
Tabel 20: Aantal toepassingen competentieprofielen naar aanwerving	43
Tabel 21: Aantal toepassingen competentieprofielen naar aanwervingsmoeilijkheden	43
Tabel 22: Aanwerving en moeilijkheden bij aanwerving volgens de verschillende elementen van competentiebeleid	45
Tabel 23: Introductie verbeterde producten, diensten of activiteiten en competentiebeleid-opleiding.....	53
Tabel 24: Competentiebeleid en gemiddeld percentage omzet of werkzaamheden gerealiseerd door nieuwe of verbeterde diensten, producten of activiteiten	56
Tabel 25: Overzichtstabel onderdelen competentie management	60
Tabel 26: Overzicht gemiddeld aantal toepassingen voor competentieprofielen en opleidings-opleidingsbeleid	63
Tabel 27: Toepassingen competentieprofielen periode 2011-2014.....	70

Tabel 28: Evolutie 2011- 2014 competentiebeleid en opleiding	71
Tabel 29: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, gewogen data.....	74
Tabel 30: Aantal respondenten naar sector en grootte van de onderneming en organisatie, ongewogen data.....	74
Tabel 31: Startopleiding met algemene informatie volgens grootte onderneming/ organisatie ..	74
Tabel 32: Functiespecifieke startopleiding volgens grootte onderneming/ organisatie	75
Tabel 33: Gewone opleiding naar grootte onderneming/ organisatie	75
Tabel 34: On-the-job training volgens grootte van de onderneming/ organisatie	75
Tabel 35: Gewone opleidingen volgens sector	76
Tabel 36: Geschreven opleidingsplan naar grootte van de onderneming/ organisatie	78