

9 vragen die elke opleidingsverantwoordelijke moet
kunnen beantwoorden



learnie.net

Lenig leren maakt organisaties sterk

Waarom deze vragen?

Of je nu opleidingsverantwoordelijke, HR Business partner of ondernemer-met-personeelsleden bent... Als learning & development op één of andere manier jouw verantwoordelijkheid is, loont het de moeite om even de volgende vragen door te nemen. Ze geven namelijk een goed beeld van welke info absoluut essentieel is om Learning & Development (L&D) in jouw organisatie goed aan te pakken.

Alle opleidingen en andere leerinitiatieven dienen een belangrijke doelstelling: het realiseren van de organisatiedoelstellingen. Het is daarom cruciaal dat L&D de organisatie/business goed begrijpt. Dit zal niet alleen de L&D-resultaten vergroten maar zo wordt L&D bovendien een valabele en gerespecteerde partner in de organisatie.

In sommige organisaties staat de persoon die zich bezighoudt met opleidingen erg dicht bij de business. Dat maakt het makkelijk om te weten voor welke uitdagingen het opleidingsbeleid staat. Dit is echter niet altijd het geval.

Deze vragen zijn dus ook een goede leidraad om te bespreken met de belangrijkste stakeholders van je organisatie

2 soorten vragen

De eerste 6 vragen komen uit het interessante boek 'The Six Disciplines of breakthrough learning' van Wick, Pollock en Jefferson. Ze brengen je naar de kern van de zaak in je organisatie. En daarom zijn ze ook voor L&D belangrijk.

De volgende vragen leiden je naar de verplichtingen die je in België hebt op het vlak van L&D. Ook belangrijk dus.

Elke vraag krijgt verder in dit document extra toelichting en illustraties.

Kernvragen voor L&D

1. Wat is de grootste bron van inkomsten voor onze organisatie?
2. Wat is de belangrijkste driver voor onze groei?
3. Wat zijn de kernelementen uit onze strategie?
4. Wie is onze belangrijkste concurrent?
5. Wat is onze grootste bedreiging?
6. Wat is de grootste Human Capital uitdaging van onze organisatie?
7. Welke opleidingen zijn verplicht voor onze medewerkers?
8. Komt onze organisatie in aanmerking voor subsidies voor opleidingen?
9. Wat zijn de wettelijke verplichtingen van onze organisatie op het vlak van opleidingen?

1. Grootste bron van inkomsten?

Nogal wat organisaties hebben verschillende bronnen van inkomsten maar soms is het niet voor iedereen duidelijk wat voor de meeste omzet zorgt:

- Zo kan een organisatie toestellen verkopen, verhuren en onderhouden. Als verkopen de meeste omzet genereert, loont het om de verkoopvaardigheden van de medewerkers te ondersteunen. Is verhuren het belangrijkste, dan is het wellicht interessant om medewerkers goed te trainen in het klantvriendelijk communiceren over de technische werking van een toestel. Is onderhoud de grote verdiener, dan is het noodzakelijk te investeren in de de technische vaardigheden van je medewerkers.
- Is de belangrijkste bron van inkomen van je organisatie subsidies? Zorg er dan voor dan medewerkers vaardig zijn in het opstellen van aanvraagdossiers.
- Komen de meeste centen binnen omdat je organisatie belastingen int? Zorg dan dat je medewerkers een goed crediteurenbeheer kunnen opzetten en telefonisch moeilijke en vervelende vragen kunnen beantwoorden.

2. belangrijkste driver?

Het antwoord op deze vraag, is een goede indicator voor de prioriteiten in L&D-keuzes:

- Vragen steeds meer klanten offertes via mail? Zorg er dan voor dat medewerkers hun mailverkeer goed kunnen organiseren én dat ze snel en efficiënt duidelijke en overtuigende mails kunnen schrijven.
- Is jullie laatste nieuwe biertje een grote hit in Duitsland? Zijn er dan voldoende mensen die Duits kunnen spreken en schrijven zodat je ook de Duitse klant gemakkelijk kan verder helpen?
- Is de grootste succesfactor van je organisatie de kwaliteit van je consultants? Investeer dan in optimaliseren van hun adviesvaardigheden enerzijds en in de leidinggevende skills van hun chefs. Een slecht verhouding met je baas is namelijk één van de belangrijkste oorzaken waarom mensen van werk veranderen.

3. kern-elementen strategie?

Als L&D het antwoord op deze vraag niet kent, is de kans reëel dat de organisatie de strategie in kwestie moeilijk kan waarmaken. De kans is namelijk groot dat de medewerkers niet op tijd de juiste vaardigheden onder de knie zullen hebben.

- Wil je als organisatie vanaf nu gaan inzetten op een klantenrelatie waar pro-activiteit en lange termijn vooropstaat? Zorg dan dat medewerkers weten hoe ze hiervoor kunnen zorgen in hun contacten met de klant.
- Gaat de organisatie voor een plattere structuur met minder leidinggevende tussenniveaus? Dit lukt wellicht beter als

medewerkers geleerd hebben hoe zelfsturende teams functioneren.

4. Belangrijkste concurrent?

Door je belangrijkste concurrenten goed te kennen, weet je hoe waarin jouw organisatie het verschil kan maken. En dat zijn interessante opleidingspistes.

Stel dat je belangrijkste concurrent vooral een prijsbreker is. Zorg er dan voor dat jouw klantenadviseurs voor meerwaarde zorgen in hun contacten met de klanten. Dit vergt een investering in de communicatievaardigheden van je medewerkers.

De concurrent in kwestie identificeren, is overigens niet altijd vanzelfsprekend. Denk maar aan bijvoorbeeld een gemeente of een andere organisatie uit de publieke sector. Een OCMW kan echter voor sommige van zijn diensten beconcurrereerd worden door een andere overheidsdienst of een vzw.

5. Grootste bedreiging

Deze bedreiging kan van buiten komen maar kan ook van binnenin.

Ben je een vzw en dreigt een belangrijke subsidie die je krijgt, weg te vallen vanwege de politieke keuzes van de nieuwe regering? Misschien moet je je medewerkers dan begeleiden in commerciële skills zodat jullie partnerships met privé-bedrijven kunnen opzetten.

Ben jij een ondernemer die zijn/haar eigen bedrijf van de grond heeft opgebouwd met nu 10 medewerkers en nog steeds aan het groeien? Dan is de tijd wellicht aangebroken om een nieuwe structuur met een managementteam op te zetten en samen een leiderschapstraject te volgen.

In deze snelveranderende tijden in een geglobaliseerde en disruptieve economie is voor sommige organisaties de bedreiging groot. Het helpt echter niet om je kop in het zand te steken. Misschien is het een idee om sommige personeelsleden volledig om te scholen naar een nieuwe rol en functie.

6. Grootste Human Capital uitdaging

Wat is de grootste uitdaging op het vlak van personeel? In tegenstelling tot de andere vragen, is dit de kwestie waar de HR-hoek waar L&D meestal leeft, het meeste voeling mee heeft.

Gaat in jouw organisatie een belangrijk aandeel personeelsleden met pensioen waardoor er belangrijke informatie verloren dreigt te gaan? Tijd om een traject en opleiding rond kennisdeling en borging op te zetten. Worden daarbij de meeste van deze gepensioneerden wellicht niet vervangen? Bedenk dan of je medewerkers kan leren om flexibel te zijn op het vlak van functies en rollen.

Ben je een bedrijf dat floreert omdat je jong en enthousiast talent weet aan te trekken nog voor ze de schoolbanken hebben verlaten? Weet dan dat met de jaren deze medewerkers andere behoeften zullen krijgen die een andere omkadering en coaching vragen. Zo kunnen ze als jonge twintiger het ok vinden om tijdens de winter keihard te werken zolang ze maar in de zomer naar alle

7. Verplichte opleidingen?

festivals kunnen blijven gaan. Als dertigers met 2 kinderen en een partner die ook een carrière heeft, is dat wellicht totaal anders.

Wettelijk verplichte opleidingen zijn niet verbonden aan het sociaal recht maar wel aan de economische activiteit van je organisatie. Raadpleeg daarom altijd je beroepsfederatie hierover. Soms betalen zij een bijdrage voor deze opleidingen of organiseren ze deze zelf.

Een erkende beroepstitel betekent ook vaak een verplicht aantal beroepsuren. Zo moeten verpleegkundigen van de spoed en intensieve diensten om de 6 jaar hun beroepstitel vernieuwen. Daartoe moeten ze een aantal opleidingen hebben gevolgd.

Een aantal beroepen die potentieel gevaarlijk kunnen zijn, vereisen een bijzonder attest van vakbekwaamheid. Een voorbeeld hiervan is BA4 of BA5 voor het uitvoeren van werkzaamheden aan en in de omgeving van elektrische installaties. Ook hier hoort een verplichte opleiding bij.

Het is de taak van L&D om deze opleidingen te inventariseren en ervoor te zorgen dat medewerkers in orde zijn. Het is ook de taak van L&D om het (top)management hierop te wijzen zodat hier budgettair rekening mee kan gehouden worden.

8. Subsidies?

Er zijn heel wat mogelijkheden om subsidies te krijgen voor opleidingen die je organiseert. Ook zijn er tal van mogelijkheden om opleidingen te volgen met korting of soms zelf gratis.

- Ben je een KMO? Dan is de KMO-portefeuille een eerste belangrijke piste <http://www.kmo-portefeuille.be>
- Heeft jouw economische sector een vormingsfonds? Neem dan zeker contact op met hen. Je vindt een volledige lijst op deze pagina van de website van de SERV <http://www.serv.be/node/5492>
- Ook Europa biedt subsidies.
- In de toolkit vind je de een up-tot-date lijst met alle mogelijke subsidiekanalen.

9. Wetgeving: het plan Peeters

De nieuwe wetgeving wordt ook wel eens het plan Peeters genoemd en geldt voor ondernemingen uit de privé-sector. Er is nu een jaarlijkse doelstelling van gemiddeld 5 opleidingsdagen per voltijds equivalent. Deze geldt echter niet voor ondernemingen die minder dan 10 werknemers tewerkstellen en er is een andere uitzondering mogelijk voor bedrijven met 10 tot 20 werknemers.

Onder opleidingen verstaat de wet zowel formele opleidingen als informele opleidingen en deze mogen ook over thema's gaan die verband houden met welzijnsbeleid.

Deze opleidingsinspanning kan verder geconcretiseerd worden via een:

- nieuwe sectorale CAO of een verlenging van een bestaande CAO;
- individuele opleidingsrekening die bepaalt hoe de inspanning verdeeld wordt over de werknemers.

In beide bovenstaande gevallen heeft elke werknemer recht op minimaal 2 betaalde opleidingsdagen. Dit is ook het geval

wanneer er noch een CAO noch een individuele opleidingsrekening is.

De wet stelt bovendien dat deze doelstelling niet onmiddellijk gerealiseerd moet worden. In dat geval moet er een groeipad uitgestippeld worden om uiteindelijk de gemiddelde doelstelling van 5 opleidingsdagen per jaar per voltijds equivalent te bereiken. Het gaat om een gemiddelde berekend over de hele organisatie zodat het mogelijk is dat sommige medewerkers meer en andere minder opleidingsdagen volgen.

Opvallend is dat de nieuwe wet:

1. **geen sanctie** voorziet wanneer werkgevers deze doelstelling niet halen;
2. volgens de site van het ministerie 'Deze maatregel zal geen bijkomende kosten voor de werkgevers met zich meebrengen'