

DEPARTEMENT
WERK &
SOCIALE
ECONOMIE



**Gefinancierd door
de Europese Unie**

NextGenerationEU

Evaluatiestudie van de werking
'Competentiechecks voor ondernemingen'
Eindverslag

Prof. Dr. Simon Beusaert, Universiteit Maastricht
Prof. Dr. Eva Kyndt, Swinburne University of technology
Dr. Samantha Crans, Universiteit Maastricht
Dr. Fatemeh Janesarvatan, Universiteit Maastricht

In opdracht van Vlaamse overheid, Beleidsdomein Werk en Sociale Economie,
Departement Werk en Sociale Economie, Afdeling Europese Programma's.

Depotnummer - D/2025/3241/034

Inhoudstafel

Samenvatting (NL).....	5
Summary (ENG).....	7
1 Introductie	9
1.1. Context: De werking ‘Competentiechecks voor ondernemingen’	9
1.2. Leeswijzer.....	10
2 Doelstelling en aanpak evaluatieopdracht	11
2.1. Doel opdracht	11
2.2. Onderzoeksvragen en aanpak.....	12
3 Theoretische kaders.....	15
3.1. Levenslang leren in organisaties	15
3.2. Het proces van werk-gerelateerd leren	15
3.3. Uitdieping: Leercultuur en leerklimaat	16
3.4. Uitdieping: Maturiteit Strategisch Human Development beleid (SHRD).....	17
3.5. Partnerschappen: Betekenisvolle samenwerking.....	17
4 Literatuurstudie: ‘Wat zijn antecedenten van competentieontwikkeling van medewerkers die in KMO’s werken?’	18
4.1. Methode	18
4.2. Bevindingen per thema.....	18
4.2.1. Kenmerken van KMO’s.....	18
4.2.2. KMO’s en SHRD	18
4.2.3. Leren binnen KMO’s.....	19
4.3. Hoe wordt leren binnen KMO’s ondersteund?.....	19
4.3.1. Externe factoren	19
4.3.2. Op organisatieniveau	19
4.3.3. Op job niveau	20
4.3.4. Relationele kenmerken	20
4.3.5. Leiderschap	20
4.3.6. Op niveau van de medewerker	21
4.4. Wat zijn barrières voor leren binnen KMO’s?.....	21
4.4.1. Op organisatieniveau	21
4.4.2. Op job niveau	22
4.4.3. Relationele kenmerken	22
4.4.4. Leiderschap	22
4.4.5. Op niveau van de medewerker	22
4.5. Wat zijn dimensies van leerklimaat, leercultuur en een lerende organisatie binnen KMO’s? 22	
4.6. Conclusie Literatuurstudie	23

Referenties Literatuurstudie	24
5. Document analyse en co-creatie: Kunnen we profielen van KMO's onderscheiden op basis van hoe ze competentieontwikkeling ondersteunen?'	27
5.1. Aanpak	27
5.1.1. Document analyse.....	27
5.1.2. Co-creatie workshop (6/2/23)	28
5.2. Resultaten	28
5.3. Conclusie	1
6. Welke antecedenten bepalen of er al dan niet geleerd wordt in een KMO en hoe beïnvloedt dit de competentieontwikkeling?	9
6.1. Aanpak	9
6.2. De vragenlijst	10
6.3. Data-analyse	11
6.4. Resultaten	12
7. Welke Leer- en ontwikkelpraktijken werken in KMO's in Vlaanderen en waarom?	17
7.1. Methode	17
7.1.1. Onderzoeksdesign en deelnemers.....	17
7.1.2. Analyse	18
7.2. Resultaten	18
7.2.1. Sterktes (Strengths)	18
7.2.2. Kwetsbaarheden (Weaknesses).....	19
7.2.3. Opportuniteiten (Opportunities)	19
7.2.4. Risico's (Threats)	20
7.3. Conclusie: Waar dient L&D beleid in KMO's aandacht voor te hebben?	21
8. Hoe kunnen we partnerschappen in de context van overheidsopdrachten het beste vormgeven?	23
8.1. Introductie	23
8.2. Methode	23
8.2.1. Onderzoeksdesign.....	23
8.2.2. Deelnemers	23
8.2.3. Analyse	24
8.3. Resultaten	25
8.3.1. Samenstelling van intersectorale partnerschappen	25
8.3.2. Intersectorale partnerschappen: Vorm en samenwerking	26
8.3.3. Antecedenten voor betekenisvolle samenwerking	28
8.4. Conclusie: Intersectorale partnerschappen vormgeven en ondersteunen	30
8.4.1. Intersectorale partnerschappen vormgeven	30
8.4.2. Intersectorale samenwerking ondersteunen.....	31

8.5.	Intersectorale partnerschappen praktische ondersteunen.....	33
9.	Conclusies en aanbevelingen.....	35
9.1.	Doel evaluatie.....	35
9.2.	Conclusies.....	35
9.3.	Naar een gefundeerde programmatheorie: L&D in KMO's.....	36
9.4.	Aanbevelingen voor dienstverleners en KMO's: Wat betekent de programmatheorie voor de begeleiding van organisaties?.....	39
9.5.	Aanbevelingen DWSE.....	40
9.5.1.	Ondersteuning partnerschappen (of consortia).....	40
9.5.2.	Aanbevelingen voor het opzetten en organiseren van toekomstige oproepen.....	41
	Referenties.....	44
	Bijlage 1: Bestek Werking Competentiechecks in Vlaamse ondernemingen (Deel III.1 Evaluandum).46	
	Bijlage 2: Protocol literatuurstudie.....	57
	Bijlage 3: Vragenlijst (korte Nederlandstalige versie).....	63
	Bijlage 4: Interview leidraad ondernemingen.....	76
	Bijlage 5: Codeerschema SWOT-analyse.....	77
	Bijlage 6: Instructies en voorbereiding deelnemers interviews partnerschappen.....	78
	Bijlage 7: Interview leidraad partnerschappen.....	80
	Bijlage 8: Codeerschema partnerschappen.....	81
	Bijlage 9: Detailbeschrijving casussen.....	84

Samenvatting (NL)

Introductie evaluatieopdracht

Dit rapport presenteert de evaluatie van het initiatief 'Competentiechecks voor ondernemingen', ontwikkeld in het kader van het Vlaamse relanceplan 'Vlaamse Veerkracht'. Het initiatief richtte zich op het versterken van competentieontwikkeling binnen kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) in Vlaanderen om hun veerkracht en aanpassingsvermogen aan de veranderende arbeidsmarkt te vergroten. Hiervoor werd beroep gedaan op dienstverleners en partnerschappen of consortia van sectorfondsen. In de evaluatieopdracht stonden de volgende twee vragen centraal:

1. **Implementatie:** Hoe werd de 'competentiecheck in ondernemingen' geïmplementeerd?
2. **Effectiviteit:** Welke effecten zien we van de implementatie van de 'competentiecheck in ondernemingen'?

Om deze vragen te evalueren werd een 'Realist Evaluation' benadering gehanteerd met als doel inzicht te krijgen in welke aanpakken werken bij welke organisaties, voor welke werknemers, en in welke omstandigheden. Vertrekkende van de bestaande wetenschappelijke inzichten gingen we na welke uitkomsten bereikt werden voor welke actoren. We probeerden daarbij tevens zicht te krijgen op de randvoorwaarden die vervuld dienen te zijn. Een 'Realist Evaluation' omvat drie grote fasen: (1) opstellen programmatheorie, (2) empirische toetsing en (3) bijsturing programmatheorie.

Op basis van de evaluatieopdracht formuleerden we uiteindelijk aanbevelingen voor zowel KMO's en hun begeleiders alsook beleidsmakers.

Hoofdbevindingen

KMO profielen

KMO's verschillen sterk in maturiteit en aanpak van leren en ontwikkelen. Vijf distinctieve KMO-profielen werden geïdentificeerd, gebaseerd op hun benadering van competentieontwikkeling. Deze profielen variëren van organisaties met een beperkte focus op strategisch Human Resource Development (HRD)-beleid tot organisaties die een sterk leerklimaat en een breed scala aan leeractiviteiten bevorderen. Deze profielen helpen om specifieke aanbevelingen te formuleren die aansluiten op de unieke structuren en leerbehoeften van KMO's.

Leerklimaat

Factoren zoals leiderschap, ruimte voor leren, en individuele verantwoordelijkheid zijn cruciaal voor een positief leerklimaat. Leidinggevendens spelen een belangrijke rol in het stimuleren van leren en het faciliteren van een veilige, ondersteunende werkomgeving.

Uitdagingen

KMO's hebben vaak beperkte middelen en een operationele focus, wat het formele leren kan beperken. Het informele leren is vaak verweven in dagelijkse activiteiten, maar er is een gebrek aan gestructureerde HR-praktijken voor duurzame ontwikkeling.

Aanbevelingen voor KMO's en dienstverleners

Om een effectief L&D-beleid binnen KMO's te ontwikkelen, ongeacht het maturiteitsprofiel van de organisatie, moeten de volgende voorwaarden vervuld zijn:

- **Bewustwording van L&D:** Er moet een gedeeld besef zijn van het belang van leren en ontwikkelen.
- **Co-creatie:** Het beleid moet samen met medewerkers worden vormgegeven.
- **Langetermijnfocus:** Het proces vereist een lange adem en streeft naar duurzaamheid.
- **Doelgerichtheid:** Het beleid moet aansluiten bij de doelen en behoeften van de organisatie.
- **Beschikbaarheid van tijd:** Er moet tijd vrijgemaakt worden voor leren, aangezien zonder 'leertijd' competentieontwikkeling beperkt blijft.

Beleidsaanbevelingen voor DWSE en het uitvoeren van toekomstige overheidsopdrachten

Co-creatie als rode draad

- Met sectorfondsen: Zorg voor inspraak in de thema's en uitdagingen van oproepen om meer draagvlak te creëren.
- Met inhoudelijke experts: Betrek experts al in de voorbereidende fase om kennis en ondersteuning beter te integreren.
- Met sociale partners: Overweeg structurele betrokkenheid van sociale partners voor meer consensus en succes.

Optimaliseer de partnerschapswerking

- Stel samenwerkingspartners in staat om elkaar aan te vullen op sterktes en leeruitdagingen.
- Stimuleer kennisdeling tussen percelen, zowel digitaal als tijdens bijeenkomsten gericht op gedeelde uitdagingen.

Aandacht voor proces en basiscondities

- Faciliteer een opstartfase zonder prestatiedruk, gericht op het expliciet opzetten van samenwerkingsprocessen.
- Creëer psychologische veiligheid en vertrouwen door openheid en eerlijkheid te bevorderen.

Maatwerk in ondersteuning

- Pas administratieve vereisten (goedkeuringsprocessen, financiële en inhoudelijke rapportering ...) aan de context van KMO's aan om toegankelijkheid te vergroten.
- Zorg voor duidelijke en consistente communicatie tussen partners en de overheid.

Betekenisvol samenwerken bevorderen

- Zorg ervoor dat samenwerking tussen dienstverleners wordt vormgegeven op basis van gedeelde doelen en wederzijdse afhankelijkheid in taken en resultaten.
- Respecteer de autonomie en identiteit van individuele sectorfondsen binnen een algemeen kader.

Ondersteun coördinatie

- Maak budget vrij voor een onafhankelijke facilitator of coach om de partnerschappen te ondersteunen of begeleiden bij de uitvoering van complexe (partnerschaps)projecten.
- Stimuleer reflectie en continue evaluatie om processen en samenwerking te verbeteren.

Summary (ENG)

Introduction to the Evaluation Assignment

This report presents the evaluation of the initiative ‘Competence Checks for Enterprises,’ developed as part of the Flemish recovery plan ‘*Flemish Resilience*’. The initiative aimed to enhance skills development within small and medium-sized enterprises (SMEs) in Flanders to increase their resilience and adaptability to the changing labour market. To achieve this, service providers and partnerships or consortia of sector funds were engaged. The evaluation assignment focused on two main questions:

1. **Implementation:** How was the ‘competence check in enterprises’ implemented?
2. **Effectiveness:** What effects are observed from the implementation of the ‘competence check in organisations’?

A ‘*Realist Evaluation*’ approach was adopted to evaluate these questions, aiming to understand which approaches work for which organizations, for which employees, and under what circumstances. Based on existing scientific insights, we examined which outcomes were achieved for which actors. Additionally, we sought to identify the conditions that need to be met. A ‘*Realist Evaluation*’ consists of three major phases: (1) developing a program theory, (2) empirical testing, and (3) adjusting the program theory.

Based on the evaluation assignment, we ultimately formulated recommendations for both SMEs and their facilitators, as well as policymakers.

Key Findings

SME Profiles

SMEs differ significantly in maturity and approach to learning and development. Five distinct SME profiles were identified based on their approach to skills development. These profiles range from organizations with a limited focus on strategic Human Resource Development (HRD) policies to those fostering a strong learning climate and promoting a broad range of learning activities. These profiles help formulate specific recommendations tailored to the unique structures and learning needs of SMEs.

Learning Climate

Factors such as leadership, opportunities for learning, and individual responsibility are crucial for a positive learning climate. Managers play an essential role in encouraging learning and facilitating a safe, supportive work environment.

Challenges. SMEs often have limited resources and an operational focus, which can restrict formal learning. Informal learning is frequently embedded in daily activities, but there is a lack of structured HR practices for sustainable development.

Recommendations for SMEs

To develop an effective L&D policy within SMEs, regardless of the organization’s maturity profile, the following conditions must be met:

- **Awareness of L&D:** A shared understanding of the importance of learning and development is essential.
- **Co-creation:** The policy must be developed collaboratively with employees.
- **Long-term focus:** The process requires sustained effort and aims for durability.
- **Goal orientation:** The policy should align with the organization's goals and needs.

- **Availability of time:** Time must be allocated for learning, as skill development is limited without dedicated ‘learning time.’

Policy Recommendations for DWSE and Future Public Projects

Co-creation as a Guiding Principle

- **With sector funds:** Ensure input on themes and challenges in calls for proposals to create greater engagement.
- **With subject matter experts:** Involve experts in the preparatory phase to better integrate knowledge and support.
- **With social partners:** Consider the structural involvement of social partners to foster more consensus and success.

Optimise Partnership Collaboration

- Enable collaboration partners to complement each other’s strengths and learning challenges.
- Promote knowledge sharing between project groups, both digitally and during meetings focused on shared challenges.

Focus on Process and Basic Conditions

- Facilitate a start-up phase without performance pressure, focusing on explicitly establishing collaboration processes.
- Create psychological safety and trust by fostering openness and honesty.

Tailored Support

- Adapt administrative requirements (approval processes, financial and content reporting, etc.) to the SME context to enhance accessibility.
- Ensure clear and consistent communication between partners and the government.

Promote Meaningful Collaboration

- Ensure collaboration between service providers is shaped by shared goals and mutual interdependence in tasks and outcomes.
- Respect the autonomy and identity of individual sector funds within a general framework.

Support Coordination

- Allocate budgets for an independent facilitator or coach to support or guide partnerships in implementing complex (partnership) projects.
- Encourage reflection and continuous evaluation to improve processes and collaboration.

1 Introductie

Dit rapport bespreekt de resultaten van de evaluatie van de werking “Competentiechecks voor ondernemingen”, een beleidsinitiatief dat werd gelanceerd in het kader van het Vlaamse relanceplan 'Vlaamse Veerkracht'. Het project liep van 1 januari 2023 tot 31 december 2024. Alvorens dieper in te gaan op de doelstelling van de evaluatie en bijhorende onderzoeksvragen geven we een korte samenvatting van de werking die geëvalueerd werd.

1.1. Context: De werking ‘Competentiechecks voor ondernemingen’

De werking “Competentiechecks voor ondernemingen” is gericht op het stimuleren van levenslang leren binnen ondernemingen. Het initiatief biedt ondernemingen de mogelijkheid om op een gestructureerde manier inzicht te krijgen in de competenties van hun werknemers en hoe deze aansluiten bij de huidige en toekomstige uitdagingen van de arbeidsmarkt.

Organisaties opereren in deze complexe omgeving en om die dynamieken het hoofd te bieden, beseffen organisaties maar al te goed het belang van het hebben van competente werknemers, ook wel hun menselijke kapitaal genoemd. Bijgevolg zetten beleidsmakers en organisaties levenslang ontwikkelen van werknemers hoog op de agenda. Zo hoopt men inzetbare werknemers te hebben en te houden, werknemers met voldoende expertise en flexibiliteit, waarmee men kan blijven innoveren.

Op 14 december 2020 ondertekende de Vlaamse Regering, samen met de vakbonden en de werkgevers het sociaal akkoord ‘Alle Hens aan Dek’. De Vlaamse Regering en de Vlaamse sociale partners hebben dit akkoord gesloten voor een krachtige, duurzame relance en transformatie van de Vlaamse arbeidsmarkt. Het ambitieuze akkoord focust op drie prioriteiten: (1) een opleiding- en loopbaanoffensief, (2) een inclusieve en mensgerichte digitalisering en (3) een strategie gericht op een duurzame tewerkstelling voor iedereen. Dit akkoord voorziet onder meer in het initiatief van ‘Competentiechecks’, twee afzonderlijke instrumenten gericht op werknemers en ondernemingen waarbij de Vlaamse Regering hen graag wil voorbereiden en ondersteunen om hen op die manier veerkrachtiger te maken.

De competentiechecks zijn ontworpen als een instrument om bedrijven te ondersteunen bij het identificeren van de opleidingsnoden en competentietekorten die voortvloeien uit maatschappelijke transformaties zoals digitalisering, vergroening en demografische veranderingen. Het doel is bedrijven en hun werknemers veerkrachtiger en wendbaarder te maken voor de arbeidsmarkt van de toekomst. Hierbij wordt speciale aandacht besteed aan kleine ondernemingen, die vaak minder capaciteit hebben om strategisch met competentie management en opleiding om te gaan.

In het kader van de competentiechecks voor ondernemingen werden partnerschappen van sectoren als dienstverleners aangesteld binnen 5 percelen met daarbij elk hun eigen afgebakende bedrijfsactiviteiten:

- Perceel 1: Bouw/Hout/Elektriciteit/Auto sector (onder dit perceel vallen de paritaire comités: 124, 149.01, 112, 142.01, 149.02, 149.04, 125 en 126)
- Perceel 2: Voeding/Chemie/Metaal/Textiel/diamant/uitzend/Papier en karton/Grafische sector (onder dit perceel vallen de paritaire comités: 118, 220, 116, 207, 111, 209, 120, 214, 324, 322, 136, 222, 130)
- Perceel 3: Audiovisueel/Podiumkunsten/Vrije beroepen/Vastgoed sector (onder dit perceel vallen de paritaire comités: 227, 303.1, 304, 336, 323, 226)
- Perceel 4: Social Profit/Kinderopvang, Thuiszorg en Ouderenzorg binnen de lokale besturen/Begravenis sector (onder dit perceel vallen de paritaire comités: 318.02, 319.01,

327.01, 329.01, 330, 331, 337, 322.01, 320 alsook de kinderopvang, thuiszorg en ouderenzorg die vallen onder de lokale besturen).

- Perceel 5: Overige sectoren (onder dit perceel vallen alle paritaire comités die in de overige percelen niet opgenomen zijn). *UNIZO was als promotor gekozen voor de uitvoering van perceel 5. Daarmee was UNIZO de 'andere' promotor gezien wij vertrekken vanuit de werking van een werkgeversorganisatie. Het UNIZO-aanbod binnen dit kader focust op het versterken van de ondernemer en neemt de noden van de ondernemer als basis voor dit aanbod. Binnen de werking van het project 'competentiechecks' werd voor perceel 5 in eerste instantie ingezet op retail en horeca. Dit via een samenwerking met (werkgever/) sectororganisatie Buurtsuper.be (retail voeding), ModeUnie (retail kleding), hun opleidingsorganisatie PMO en Horeca Vlaanderen (Horeca).*

De werking, uitgevoerd door dienstverleners en consultants, omvat onder meer het uitvoeren van analyses van de huidige en gewenste competenties binnen bedrijven, procesbegeleiding om ondernemingen te ondersteunen bij het implementeren van de aanbevelingen, en het creëren van een lerend netwerk waar ondernemingen ervaringen en goede praktijken kunnen delen.

Consultants begeleiden kleine en middelgrote ondernemingen en meer specifiek micro-ondernemingen (< 50 werknemers) waarbij ze met werknemers en werkgevers in gesprek gaan om de concrete noden en vragen in kaart te brengen. Op die manier kan de onderneming maatgericht aan de slag gaan met competentiedenken. Op basis van de noden en vragen wordt een plan van aanpak opgesteld om de nodige veranderingen te realiseren. Het begeleidingstraject eindigt met een actieplan rond welke praktijken verankerd werden en hoe de onderneming hiermee toekomstgericht verder aan de slag zal gaan. De opdracht is van start gegaan op 1 januari 2023 en liep tot eind december 2024. Tijdens deze periode werden kleine en middelgrote ondernemingen begeleid. Voor meer informatie over de oproep en bijhorende kaders, verwijzen we naar Bijlage 1.

Dit rapport bespreekt de resultaten van de evaluatie van de werking "Competentiechecks voor ondernemingen".

1.2. Leeswijzer

De evaluatie had als doel om inzicht te verschaffen in de factoren die bijdragen aan de competentieontwikkeling van medewerkers in KMO's en hoe deze processen ondersteund kunnen worden. Hierbij werd onderzocht welke antecedenten van invloed zijn op leren binnen KMO's, welke profielen van KMO's onderscheiden kunnen worden op basis van hun ondersteuning van competentieontwikkeling, en hoe deze factoren de leer- en ontwikkelpraktijken in Vlaamse KMO's vormgeven. Bovendien werd aandacht besteed aan de effectiviteit van leer- en ontwikkelpraktijken en de redenen achter hun succes. Tot slot richtte de evaluatie zich op het identificeren van optimale vormen van partnerschappen in de context van overheidsopdrachten, met het oog op een bredere impact en ondersteuning van KMO's.

Dit rapport is opgebouwd uit 9 hoofdstukken. Hoofdstuk 2 beschrijven we de oorspronkelijke evaluatieopdracht en de evolutie naar aangescherpte onderzoeksvragen. Vervolgens presenteren we in hoofdstuk 3 de theoretische kaders die als basis dienden voor deze evaluatie. In de hoofdstukken 4 tot 8 geven we een antwoord op de vijf centrale onderzoeksvragen. Tot slot ronden we af in hoofdstuk 9 met een conclusie en een geüpdatete, gefundeerde programmatheorie.

2 Doelstelling en aanpak evaluatieopdracht

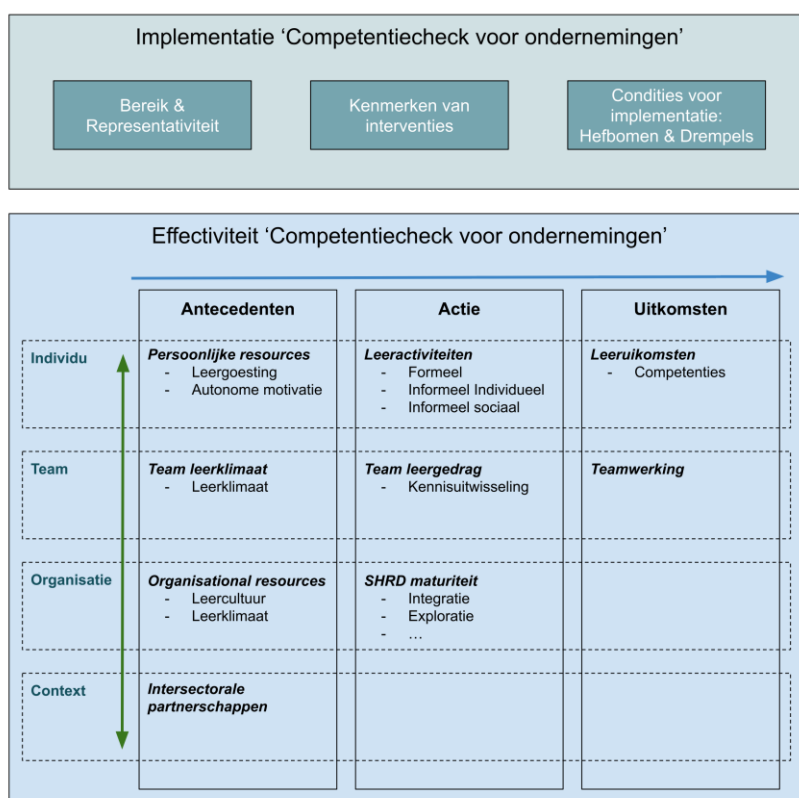
2.1. Doel opdracht

De centrale beleidsvragen die aan de basis lagen voor deze evaluatie zijn:

- (1) Hoe kunnen we KMO's in Vlaanderen op een effectieve manier stimuleren om in te zetten op strategisch competentie denken?
- (2) Hoe kunnen we intermediaire organisaties zoals sectorfondsen optimaal laten samenwerken in intersectorale partnerschappen gericht op het ondersteunen en stimuleren van competentie denken bij KMO's in Vlaanderen?

Dit evaluatieonderzoek beoogde daarom om op een wetenschappelijke manier na te gaan of de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' effectief heeft bijgedragen tot het behalen van de beoogde resultaten. De inzichten uit de evaluatie verbreden de kennisbasis inzake doeltreffendheid van interventies gericht op het stimuleren van competentiedenken in Vlaanderen en kunnen worden meegenomen in toekomstige beleidskeuzes op het thema strategisch competentiedenken in KMO's.

Oorspronkelijk vertrok het project vanuit onderstaande kader en bijhorende evaluatievragen om de effectiviteit van de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' te onderzoeken. Het kader onderscheidde enerzijds drie niveaus: individu, team en organisatie, in een bredere context van intersectorale partnerschappen. Anderzijds werd een onderscheid gemaakt tussen antecedenten, zoals leerklimaat, leeractiviteiten, en uitkomsten, zoals competentieontwikkeling. In dit project wordt in het bijzonder gefocust op inzetbaarheids-competenties, meer generieke competenties die gegeven de digitalisering, vergroening en demografische veranderingen waar we voorstaan, broodnodig zijn. Meer bepaald gaat het om vakspecifieke expertise, maar ook flexibiliteit, kunnen anticiperen op veranderingen alsook team- en communicatie skills en een gezonde balans kunnen vinden tussen bijvoorbeeld privé en professioneel leven (Heijde & Van Der heijden, 2006). Drijvende kracht achter dit alles was een strategisch L&D beleid met dit project als katalysator.



Figuur 1. Schematisch overzicht centrale concepten en onderzoekinteresses

2.2. Onderzoeksvragen en aanpak

Oorspronkelijk werden de volgende evaluatievragen vooropgesteld:

- A. Implementatie: Hoe werd de 'competentiecheck in ondernemingen' geïmplementeerd?
 - i. Welke organisaties werden bereikt? En welke kenmerken bezitten deze?
 - ii. Zijn de organisaties die bereikt werden representatief voor de totale populatie van KMO's in Vlaanderen?
 - iii. Zijn er types organisaties te onderscheiden?
 - iv. Wat is het motief van de organisatie om deel te nemen aan de werking?
 - v. Welke obstakels en hefboomen voor de implementatie werden geïdentificeerd?

- B. Effectiviteit: Welke effecten zien we van de implementatie van de 'competentiecheck in ondernemingen'
 - Op het niveau van het individu:*
 - i. Welk leergedrag stellen we vast?
 - ii. Zien we een toename in persoonlijke resources (i.e. leerhouding, autonome motivatie, etc.)?
 - iii. Wat bevordert leergedrag en persoonlijke resources?
 - iv. Leidt leergedrag en persoonlijke resources tot leeruitkomsten (i.e. competenties, intentie tot retentie, etc.)?
 - v. Zijn er individuele verschillen?
 - Op het niveau van het team:*
 - i. Hoe zit het leerklimate op het niveau van het team eruit?
 - ii. Hoe ziet de kennisuitwisseling op teamniveau eruit?
 - iii. Hoe bevordert het leerklimate kennisuitwisseling op niveau van het team?
 - iv. Is er een relatie met teamwerking?
 - v. Zijn er verschillen tussen type teams?
 - Op niveau van de organisatie:*
 - i. Hoe zit het leerklimate op het niveau van de organisatie uit?
 - ii. Zien we een toename in de maturiteit van het strategisch human resource development (SHRD) beleid in organisaties?
 - iii. Wat bevordert een toename in SHRD-maturiteit?
 - Op het niveau van de Context*
 - i. Welke vormen van intersectorale partnerschappen bestaan er?
 - ii. Welke organisaties maken gebruik van het aanbod van de intersectorale partnerschappen?
 - iii. Hoe kan de 'competentiecheck voor ondernemingen' verder bijdragen aan intersectorale partnerschappen rondom competentie denken in KMO's?

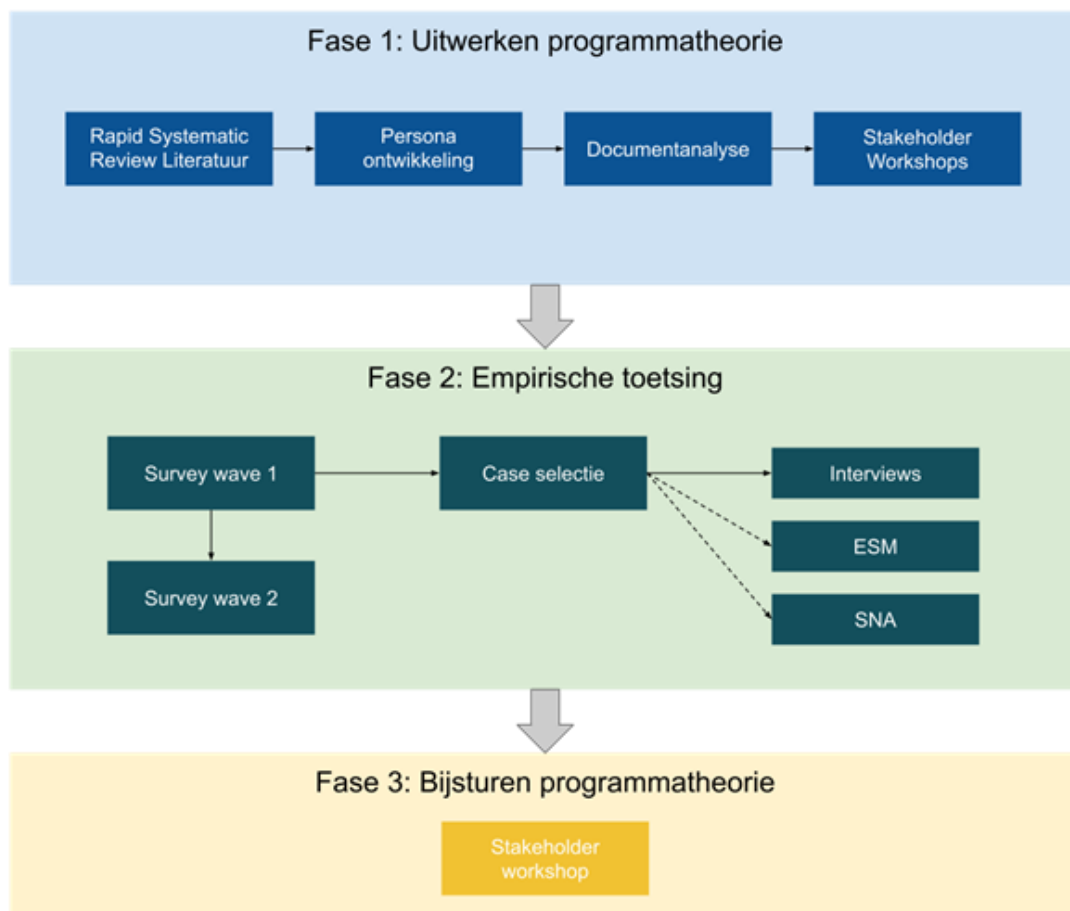
Tijdens het project werden deze vragen in samenspraak met DWSE verder aangescherpt. Op basis van het originele doel en de besproken wijzigingen, werden de onderzoeksvragen voor de opdracht herleid tot de volgende **vijf kernvragen**:

1. Wat zijn antecedenten van competentieontwikkeling van medewerkers die in KMO's werken?
2. Kunnen we profielen van KMO's onderscheiden op basis van hoe ze competentieontwikkeling ondersteunen?
3. Welke antecedenten bepalen of er al dan niet geleerd wordt in een KMO en hoe beïnvloedt dit de competentieontwikkeling.
4. Welke Leer- en ontwikkelpraktijken werken in KMO's in Vlaanderen en waarom?
5. Hoe kunnen we partnerschappen in de context van overheidsopdrachten het beste vormgeven?

Het herdefiniëren van de onderzoeksvragen of niet beantwoorden van deelvragen had voornamelijk volgende redenen:

1. Al snel bleek dat het onderzoeken van het bereik en representativiteit niet mogelijk was omdat er tijdens het project geen totaaloverzicht was van de organisaties die in praktijk werden bediend.
2. Daarnaast was er geen concrete informatie voorhanden over de aanpak die de consultants, in opdracht van de dienstverleners hanteerden. We hadden gehoopt deze informatie uit de plannen van aanpak te kunnen afleiden, maar dit was niet het geval. Over het algemeen werd voor een gepersonaliseerde aanpak gekozen waardoor het niet gemakkelijk was om patronen in kaart te brengen.
3. Ondanks de inspanningen van het onderzoeksteam en DWSE (i.e. uitgebreide informatiesessies, flexibiliteit in timing, verschillende vragenlijsten in lengte, taal en vorm) werden er onvoldoende vragenlijsten ingevuld als onderdeel van een pre-en-posttest design waardoor het meten van effecten niet mogelijk was, enkel verbanden konden gemeten.
4. Tijdens het project liep een ander project, Drive, met de focus op leergoesting van medewerkers. Daarom besloten we om in dit project minder aandacht te hebben voor leermotivatie.

De onderzoeksvragen werden beantwoord aan de hand van een **'Realist Evaluation'** benadering. Een 'realist evaluation' omvat drie grote fasen: (1) opstellen programmatheorie, (2) empirische toetsing en (3) bijsturing programmatheorie. Figuur 2 geeft weer welke stappen gezet werden in de verschillende fasen.



Figuur 2. Realist evaluation aanpak, in drie fasen.

De **eerste vraag (Fase 1 - literatuurstudie; Hoofdstuk 4)** ‘Wat zijn antecedenten van competentieontwikkeling van medewerkers die in KMO’s werken?’ werd beantwoord aan de hand van een ‘rapid systematic’ literatuurstudie specifiek gericht op onderzoek dat uitgevoerd werd binnen KMO’s. De literatuurstudie bracht condities in kaart die van invloed zijn op het ondernemen van leeractiviteiten en bijgevolg competentieontwikkeling en werden mee in acht genomen bij de empirische toetsing in Fase 2.

De **tweede vraag (Fase 1 - persona, documentanalyse en stakeholder workshop; Hoofdstuk 5)** ‘Kunnen we profielen van KMO’s onderscheiden op basis van hoe ze competentieontwikkeling ondersteunen?’ bouwde verder op de inzichten uit de literatuurstudie en werd beantwoord op basis van een analyse van de plannen van aanpakken en een co-creatieworkshop met de dienstverleners (i.e. sectorfondsen). Een selectie van de plannen van aanpak, opgesteld door de dienstverleners, werd geanalyseerd en op basis van deze analyse werden profielen van organisaties gedefinieerd. Vervolgens werden deze profielen besproken en aangepast en aangevuld tijdens een co-creatieworkshop met dienstverleners uit het werkveld.

De **derde vraag (Fase 2 - survey; Hoofdstuk 6)** ‘Welke antecedenten bepalen of er al dan niet geleerd wordt in een KMO en hoe beïnvloedt dit de competentieontwikkeling?’ werd beantwoord aan de hand van een vragenlijstonderzoek bij de deelnemende KMO’s. Op basis van dit onderzoek werden analyses gedaan die vooral de relaties tussen antecedenten, leeractiviteiten en competentieontwikkeling onder de loep namen.

De **vierde vraag (Fase 2 - interviews, case selectie, Hoofdstuk 7)** ‘Welke Leer- en ontwikkelpraktijken werken in KMO’s in Vlaanderen en waarom?’ werd beantwoord aan de hand van een interviewstudie met leidinggevend en medewerkers uit verschillende KMO’s in Vlaanderen.

De **vijfde en laatste vraag (Fase 2 - Interviews op basis van kwalitatieve sociale netwerkanalyse; Hoofdstuk 8)** ‘Hoe kunnen we partnerschappen in de context van overheidsopdrachten het beste vormgeven?’ werd onderzocht aan de hand van een kwalitatieve sociale netwerkstudie met de betrokken dienstverleners, verspreid over vijf percelen.

Tot slot, werd op basis van de empirie toegewerkt naar een **gefundeerde programmatheorie (Fase 3 - stakeholder workshop; Hoofdstuk 9)**, dewelke in een afsluitende co-creatieworkshop met de dienstverleners werd besproken en gevalideerd.

3 Theoretische kaders

Deze evaluatie maakt gebruik van verschillende theoretische kaders die inzicht bieden in de dynamieken van leren en ontwikkelen binnen organisaties. Deze vormen een belangrijk fundament voor de analyses en aanbevelingen. Ze bieden handvatten om de mechanismen achter competentieontwikkeling, leerklimaat, en strategisch HRD-beleid beter te begrijpen en te duiden. Daarnaast introduceren we ook een theoretisch kader over betekenisvol samenwerken (Kyndt, in prep). In dit hoofdstuk geven we korte beschrijving van de relevante kerninzichten van deze kaders. In Hoofdstuk 9 worden deze kaders samengebracht in een gefundeerde programmatheorie, gebaseerd op de empirische toetsing van onderstaande kaders.

3.1. Levenslang leren in organisaties

De onderzoeksoopdracht vertrekt van de definitie voor Levenslang leren van de Europese Commissie die stelt dat levenslang leren betrekking heeft op “alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven worden ondernomen, met als doel kennis, vaardigheden en competenties te verbeteren binnen een persoonlijk, maatschappelijk, sociaal en/of arbeidsgelateerd perspectief” (2001, p. 9). Binnen levenslang leren komen er dus verschillende perspectieven en toepassingsdomeinen aan bod. In dit project ligt de focus op het werkdomein.

Levenslang leren dat zich toespitst op het domein werk, wordt in de literatuur ook wel werkgerelateerd leren genoemd. Werk-gerelateerd leren in de breedste zin van het woord verwijst naar alle leeractiviteiten die (potentiële) werknemers in verband met hun werk of loopbaan ondernemen (Kyndt & Baert, 2013). Het centrale punt dat we hier willen benadrukken is dat leren een **verbetering betreft van competenties**.

Deze verandering is wat wij beschouwen als de uitkomst van leren, de manier waarop dit bereikt wordt zien we als leeractiviteiten (Kyndt, Endedijk, & Beusaert, 2022). Het individu kan verschillende soorten leeractiviteiten ondernemen die meer of minder formeel, of met andere woorden meer of minder doelgericht, gepland en systematisch ondersteund zijn (Kyndt et al., 2016). **Formele leeractiviteiten**¹ zijn bijvoorbeeld trainingen geleid door een instructeur, workshops, presentaties, etc. **Informele leeractiviteiten** zijn doorgaans sterker verweven met de werkactiviteiten (Kyndt, Endedijk, & Beusaert, 2022). Binnen deze groep leren maken we een onderscheid tussen **individueel leren** (e.g., informatie opzoeken, professionele literatuur, etc.) en **sociaal leren** waarbij een andere persoon een actieve rol speelt (e.g., feedback, observeren, etc.). In dit project richten we ons op het geheel aan leeractiviteiten op het domein van werk.

3.2. Het proces van werk-gerelateerd leren

Onderzoek naar leren in organisaties richt zich, in lijn ook met het 3P model van Tynjälä (2013) op drie verschillende aspecten. Ten eerste, is er aandacht voor de **antecedenten** van leren of de factoren die leren kunnen stimuleren of verhinderen (Kyndt & Baert, 2013). Deze antecedenten bevinden zich op verschillende niveaus (individu, team, organisatie en bredere context) die met elkaar in interactie staan. Voor het individu staat leergoesting en motivatie centraal in dit project en op het team en organisatieniveau speelt de leercultuur en het leerklimaat een belangrijke rol (zie hieronder). Tot slot

¹ Sommige onderzoekers en rapporten maken ook een onderscheid tussen formeel en non-formeel leren. Binnen deze definitie leidt formeel leren over het algemeen tot een certificering, terwijl non-formeel leren dat niet doet. Maar op het gebied van het leerproces, heeft non-formeel leren dezelfde kenmerken als formeel leren, het zijn ook activiteiten die losgekoppeld worden van werkactiviteiten met systematische ondersteuning en vooraf bepaalde doelstellingen. Gegeven de focus op werkpleklernen in deze evaluatiestudie, maken wij geen onderscheid tussen formeel en non-formeel leren.

is er ook interesse in de rol van de intersectorale partnerschappen als deel van de bredere, maatschappelijke context.

Ten tweede, is er aandacht voor de **activiteiten** op de verschillende niveaus. Op het niveau van het individu kijkt men naar de leeractiviteiten, op het niveau van het team staat kennisuitwisseling centraal en op het niveau van de organisatie kijkt men naar de kenmerken van het beleid dat gevoerd wordt (zie hieronder). Ten slotte, kijkt men ook naar de **uitkomsten**. Deze uitkomsten kunnen zich wederom op de verschillende niveaus bevinden. Het bestek benoemt eigenlijk alleen teamwerking als een duidelijke uitkomst van leren, we zouden echter voorstellen om in beperkte mate ook na te gaan welke competenties werknemers ontwikkelen d.m.v. de verschillende activiteiten.

3.3. Uitdieping: Leercultuur en leerklimaat

De werking ‘competentiecheck in ondernemingen’ hoopt sterk in te zetten op het realiseren van een leercultuur in organisaties, wat in het 3P model als een antecedent beschouwd zou worden. Over het algemeen wordt ervan uitgegaan dat werkplekleren het resultaat is van een constante interactie tussen individu en organisatie context (Tynjälä, 2008). Met andere woorden, of en hoe een werknemer leert, is afhankelijk van bijvoorbeeld zijn of haar motivatie, maar ook van contextuele leercondities (Kyndt & Baert, 2013). In de literatuur wordt vaak naar de context verwezen door middel van theoretische kaders over leercultuur en leerklimaat. **Leercultuur** is “... een patroon of systeem van overtuigingen, waarden en normen die als vanzelfsprekend ervaren worden, net als basisveronderstellingen en uiteindelijk niet meer bewust ervaren worden” (Schein, 2010). Dergelijke onderliggende veronderstellingen en verklaarde waarden en overtuigingen zijn echter moeilijk waar te nemen en bijgevolg moeilijk te veranderen. Het leerklimaat daarentegen is de concrete uiting van leercultuur. Leerklimaat wordt gedefinieerd als “de percepties van de werknemers van het organisatiebeleid en bijhorende praktijken, bedoeld om het leergedrag van werknemers te faciliteren, belonen en ondersteunen” (Nikolova et al., 2014).

Meer concreet, benaderen we **leerklimaat** als een multidimensionaal concept, rekening houdend met beïnvloedende factoren op verschillende niveaus en aandachtsgebieden (Crans et al., 2021). Te beginnen met het **leerleiderschap** als fundamentele dimensie, dewelke een grote invloed uitoefent op de perceptie van de andere dimensies. Door het stellen van kritische vragen, het stimuleren van open discussies, het attenderen van medewerkers op leeropportunities en zelf een voorbeeldrol te nemen als lerende, kan een leidinggevende medewerkers stimuleren in hun professionele ontwikkeling. De tweede dimensie **opportunities om te leren** refereert aan de aanwezigheid van mogelijkheden om te leren, zoals innoverende projecten, experimenteren met (nieuwe) werkwijzen, omgaan met veranderende omstandigheden en uitdagingen. De derde dimensie **steun om te leren** verwijst naar de mate waarin de directe werkomgeving de medewerkers faciliteert om te leren. Het leren wordt gewaardeerd en ondersteund. Dit kan vertaald worden naar het ervaren van een psychologisch veilige omgeving om te leren, maar ook het ontvangen van beloningen (positieve feedback, promotie, of andere (financiële) middelen). De vierde dimensie is **ruimte om te leren**. Dit betekent dat structuren en processen om te leren geïntegreerd zijn met werk, zoals een intranet of een feedback platform, maar ook tijd en financiële ondersteuning om te leren. De vijfde dimensie **individuele verantwoordelijkheid en autonomie** benadrukt de rol van de lerende. Met name het leren is geïnitieerd door de lerende. Daarom is het belangrijk dat medewerkers de verantwoordelijkheid en autonomie krijgen om zelf te bepalen wat, hoe en wanneer zij leren. De zesde en laatste dimensie **kennisdeling** verwijst naar de open en kritische kennisdeling binnen een organisatie. Netwerken en samenwerkingsverbanden tussen collega’s en klanten met verschillende expertise vormen daarbij een belangrijke bron van kennis en informatie.

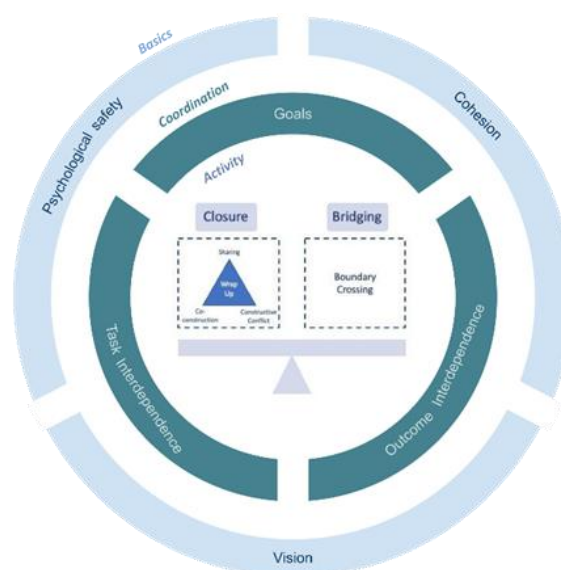
3.4. Uitdieping: Maturiteit Strategisch Human Development beleid (SHRD)

De evaluatieopdracht heeft tot doel om in kaart te brengen of de ‘ondernemingscheck in ondernemingen’ een bijdrage leverde aan het strategische competentie denken in organisaties. Als deelvragen wordt verwezen naar vormen van competentie denken, integratie met andere organisatieprocessen en duurzaamheid van strategisch opleiden. Het kader van Mitsakis (2019) over de **maturiteit van het SHRD-beleid** biedt hierbij interessante handvaten. Het beschrijft de volgende acht dimensies van SHRD die getuigen van een matuur beleid: (1) Context integrerende HRD, (2) Omgevingscan die werknemers, direct leidinggevendenden, en managers betreft, (3) Vorm geven aan missie en doelen van de organisatie, (4) Strategische partnerschappen met sleutel stakeholders, (5) Strategisch partnerschap met Human Resource Management (HRM), (6) Bredere rol/functieprofiel HRD managers, (7) Strategisch vermogen om bedrijfscultuur en –klimaat te beïnvloeden, en (8) Nadruk op strategische HRD-evaluatie. In dit project kunnen we nagaan op welke dimensies de organisaties scoren en evolueren.

3.5. Partnerschappen: Betekenisvolle samenwerking

Partnerschappen kunnen ervoor zorgen dat er kruisbestuiving plaatsvindt tussen sectoren en dat sectoren van elkaar leren wat het opzetten van strategisch HRD-beleid betreft. Voor de evaluatie van de samenwerking binnen de intersectorale partnerschappen vertrokken we vanuit het kader ‘betekenisvolle samenwerking’ (Kyndt, in prep.; Figuur 3). Dit model werd opgebouwd op basis van de literatuur over team leren (Decuyper et al., 2010; Raes et al., 2015), team entitativiteit (Vangrieken & Kyndt, 2020), psychologische veiligheid (Edmondson, 1999), en sociale netwerken in organisaties (Burt, 2000; Cross & Cummings, 2004).

Betekenisvolle samenwerking bestaat uit drie lagen, waarbij elke laag telkens de optimale condities creëert voor de volgende laag. De eerste laag bevat de basiscondities die zeker aanwezig moeten zijn om samenwerking te laten plaats vinden (i.e., *psychologische veiligheid, een gedeelde visie en cohesie*). De tweede laag verwijst naar de structuur van een taak of project waarvoor samenwerking noodzakelijk en waardevol is (i.e., *gedeelde doelen, taak interdependentie, uitkomst interdependentie*). De derde en laatste laag houdt in de collaboratieve activiteit dat uiteindelijk leidt tot effectiviteit en leren (i.e., een balans tussen *leerprocessen op groepsniveau* en *boundary-crossing*). Voor de intersectorale partnerschappen is de focus met name op samenwerking met als doel kenniscreatie en kennisdeling en welke condities hiervoor vervolgens relevant zijn.



Figuur 3. Grafische weergave model “Betekenisvol samenwerken”

4 Literatuurstudie: 'Wat zijn antecedenten van competentieontwikkeling van medewerkers die in KMO's werken?'

De literatuurstudie heeft als doel bij te dragen aan de uitwerking van de programmatheorie. Het integreren van de meest recente wetenschappelijke inzichten zal inzicht geven in de concepten die centraal zijn binnen de programmatheorie, namelijk: SHRD-beleid, condities die leren stimuleren of hinderen, werkplekleren en competentie-denken in de context van KMO's (kleine en middelgrote ondernemingen). De volgende vraag werd vooropgesteld: Wat zijn antecedenten van competentieontwikkeling van medewerkers die in KMO's werken?

4.1. Methode

Voor dit project is een *rapid review* van de literatuur gedaan [1]. Dit is een zeer gerichte zoektocht van de literatuur met een specifieke focus op internationale, academische publicaties uit de laatste 10 jaar. Hiervoor is een protocol opgesteld waarin een specificering is gegeven van bronnen, zoektermen, selectiecriteria en kwaliteitsindicatoren (zie bijlage 2 voor meer details over het onderzoeksprotocol). *Inclusiecriteria* waren: a) gepubliceerd tussen 2012 en heden, b) gepubliceerd in de Engelse taal, c) focus op kleine en middelgrote ondernemingen volgens de Europese definitie en d) focus op leren en ontwikkelen van medewerkers en werkenden (geen studenten). Hiervoor zijn vijf databases geraadpleegd, namelijk: SSCI (sociale wetenschappen), APA (psychologie), Econlit (economie), Academic Search Complete (interdisciplinair) en ERIC (educatie en onderwijswetenschappen). De volgende zoektermen zijn gebruikt: "Learning organisation", "Learning organization", "Learning & development", "Learning and development", "L&D", "Human resource development", "Workplace learning", "Professional development", "Competence development", "Skill development", "Learning climate", "Learning culture" gecombineerd met "SME", "Small and medium sized enterprise", "Small organization", en "Small business". In totaal zijn 161 artikelen geïdentificeerd bij de eerste zoekfase. Na verschillende screeningsrondes zijn een totaal van 23 artikelen relevant geacht, gegeven de onderzoeksvraag en inclusiecriteria, en geïnccludeerd. Het protocol in bijlage 2 geeft een overzicht van het aantal artikelen dat in elke fase werd uitgesloten en waarom.

4.2. Bevindingen per thema

4.2.1. Kenmerken van KMO's

Doorgaans worden KMO's gekenmerkt door weinig structuur en de afwezigheid van processen [2, 3]. Een KMO heeft vaak een informeel karakter (zowel de cultuur als de structuur van de organisatie). Ook is er vaak sprake van weinig hiërarchie en zijn er weinig verschillende afdelingen binnen de organisatie [3]. KMO's zijn bekend met een simpele, platte managementstructuur, snelle besluitvorming en interne flexibiliteit [3]. Ze hebben de capaciteit om snel en ad hoc te reageren op de externe omgeving [3] alsook op de dagdagelijkse uitvoering van werk [4]. Er wordt minder in silo's gedacht en de interne communicatie verloopt ook vaak informeel [3]. Er is weinig bureaucratie en logischerwijs hebben KMO's een ondernemende houding [3].

4.2.2. KMO's en SHRD

Dit informele karakter geeft gelijk weer dat het bij de meeste KMO's (en met name de micro en kleine ondernemingen) ontbreekt aan een ontwikkeld kader rondom *human resources* [4, 5]. Als er sprake is van SHRD-beleid, dan is deze vaak gefocust op de korte termijn en niet zo zeer op de langere termijn [6]. SHRD is dan gestoeld op behoeften en prioriteiten van de dagdagelijkse operatie [4]. Echter zijn er vaak geen tot weinig formele processen rondom werving en selectie, training en ontwikkeling,

functioneringscyclus en beloningen [2]. Soms is er een aangewezen HR-medewerker, maar vaak is de zaakvoerder of eigenaar zowel directeur als HR-manager (naast vele andere rollen).

Hoe groter de onderneming, hoe minder informeel en organisch deze is ingericht en hoe meer geformaliseerd en professioneler de processen zijn [2]. Er is dan sprake van decentralisatie, een toegenomen informatiestroom tussen medewerkers en afdelingen, meer financiële middelen, maar ook een hogere institutionele druk (zoals wet- en regelgeving) en druk van de externe omgeving (zoals de externe markt). Deze organisaties voeren doorgaans een meer matuur SHRD-beleid.

Niet alleen kan het SHRD-beleid afhangen van de zogeheten leeftijd of levenscyclus de organisatie, maar ook van de volgende aspecten: het betreft een familiebedrijf (met vaak nog meer informele en minder efficiënte HR of management praktijken), de organisatie is onderdeel van een groter moederbedrijf (waarbij dochterondernemingen vaak kunnen meeliften op de ervaring en middelen van het moederbedrijf) of een organisatie beschikt al dan niet over een business plan met een strategische visie en lange termijn planning [2].

4.2.3. Leren binnen KMO's

Werkplekleren bevat zowel formele als informele leeractiviteiten. De literatuurstudie laat zien dat KMO's veelal informeel leren [7, 8, 9, 10, 11, 12, 13]. Dit is passend bij het informele, organische karakter van KMO's. Dit type leren valt samen met dagdagelijkse werkzaamheden en is geïntegreerd in dagelijkse routines en interacties [11]. Leren is dus experimenteel en vaak gekenmerkt door *trial and error* [3, 10, 14]: leren door te doen, te experimenteren en te ervaren. Leren wordt niet alleen individueel gedaan, maar zeker ook met anderen [14]. Sociaal leren of het leren van sociale interacties is ook een prominente vorm van leren binnen KMO's. Men komt tot nieuwe kennis door samen te werken, door collectief problemen op te lossen of uitdagingen aan te gaan en door samen nieuwe producten en processen te ontwikkelen [10, 11].

Verder ondergaan medewerkers van KMO's ook incidenteel leren: leren dat plaatsvindt als een bijproduct van het werk [8, 12, 13]. Dit type leren staat dicht bij informeel leren. Er vindt ook formeel leren plaats, maar doorgaans in mindere mate [9, 15]. Hierbij is te denken aan het volgen van verplichte trainingen om zo werkzaamheden te kunnen en mogen uitvoeren. Kennisintensieve bedrijven investeren doorgaans ook in trainingen en het volgen van bijvoorbeeld conferenties.

4.3. Hoe wordt leren binnen KMO's ondersteund?

4.3.1. Externe factoren

Onder externe factoren wordt onder andere verstaan de markt(werking) en de competitieve omgeving buiten de organisatie [3, 16, 17]. Deze kunnen als katalysator dienen (bijvoorbeeld door de intrede van technologie, het streven om competitief te blijven, interactie en druk met externe partijen zoals klanten en leveranciers). Daarnaast kunnen deze externe factoren ook bronnen van informatie zijn door frequent samen te werken en het delen van informatie met leveranciers, klanten, onderzoekers en concurrenten [14].

4.3.2. Op organisatieniveau

Het vaak informele en meer organische karakter van de organisatiecultuur en de sterke voorkeur voor 'leren door te doen' [7] is kenmerkend voor KMO's. Het is dan ook niet verrassend dat in KMO's men vaak informeel, *on-the-job* en ervaringsgericht leert. Het context-specifieke karakter van deze vormen van leren past goed bij individuele (leer)behoefte en uitdagingen die men ervaart in hun dagdagelijks werk.

Deze vormen van leren kunnen leiden tot hogere gepercipieerde job autonomie en bredere taakvariatie. Niet alle procedures en werkzaamheden zijn in structuren en regels gegoten en dat geeft juist ruimte voor informeel leren. Er is minder sprake van bureaucratie en dat kan leren versnellen [7]. Echter, meer formele HR-praktijken kunnen ook helpen bij het creëren en doorleven van een gedeelde visie over de organisatiedoelen, manier van werken en de gewenste gedragingen [3]. Dit is tegelijkertijd ook een kans om de aandacht van de medewerkers te richten op het belang van leren. Daarnaast kunnen de dynamieken van de levenscyclus van een organisatie (initiatie, groei en maturiteit) ook de structuren en processen van werkplekleren beïnvloeden [10]. Immers, hoe volwassener een organisatie, hoe meer nood is aan SHRD. Vaak blijven deze HR-praktijken gericht op het individu, ongeacht de fase in de levenscyclus van een organisatie [10].

4.3.3. Op job niveau

Doordat medewerkers van KMO's doorgaans verschillende rollen dan wel verschillende taken en verantwoordelijkheden hebben, worden zij geacht om polyvalent en breed inzetbaar te zijn [7]. Dit kan leren stimuleren. Er is vaak ook een hogere mate van autonomie bij het uitvoeren van werkzaamheden [7]. Het ervaren van autonomie in werk en leren is gelinkt aan hogere betrokkenheid en inzet van de medewerkers. Daarnaast zien medewerkers vaak meer direct de impact van hun werk op de organisatie [7]. Met andere woorden, hun werkzaamheden en inzet zijn belangrijk.

4.3.4. Relationele kenmerken

Het personeel van KMO's zijn vaak bekenden, familieleden of vrienden [8]. Dit komt mede door een meer informele werving en selectie (werving via het netwerk van eigen medewerkers of mond-tot-mond reclame). Dit kan ervoor zorgen dat de groep werknemers homogeen is, wat vaak ten voordele komt van de interpersoonlijke relaties [8]. Daarnaast zorgen kleinere werkplaatsen voor een grotere sociale en ruimtelijke nabijheid [8]. De afstand tussen medewerkers is letterlijk kleiner. Dit draagt mogelijk bij aan het vormen van relaties tussen medewerkers, waardoor er meer sociale interacties plaatsvinden en er dus meer kans is op sociaal leren [16]. Ook is de interactie tussen werknemer en werkgever en tussen personeel en klanten of externen frequenter en persoonlijk [4]. De kans op het krijgen van onder andere feedback neemt daarmee toe.

4.3.5. Leiderschap

Leiderschap kan op verschillende manieren leren binnen zijn of haar bedrijf stimuleren. Allereerst kan een eigenaar, zaakvoerder of leidinggevende richting geven aan strategische keuzes en daarmee mogelijk nadruk leggen op leren [7]. Hoe sterker bijvoorbeeld de oriëntatie richting de markt of de oriëntatie op innoveren, hoe sterker de leeroriëntatie van de eigenaar [16].

De eigen of persoonlijke leeroriëntatie van de zaakvoerder of leidinggevende is daarbij ook belangrijk [3, 7, 18, 19, 20]. Bepaalde leiderschapsgedragingen die hierbij horen, zijn: medewerkers aanmoedigen om de status quo uit te dagen en leren als een culturele norm zien, het stimuleren van het ontwikkelen van sociale competenties, het delen van persoonlijke (leer)ervaringen, *incentives* geven om te leren, het aanmoedigen van continue verbetering in werkzaamheden, de rollen van medewerkers verduidelijken, observeren en bijsturen wanneer nodig, bewust aandacht geven aan de leerbehoeften van medewerkers, tijd en ruimte vrijmaken in strakke werk- en productieschema's en toegang geven tot verschillende werkzaamheden [3, 7].

Ook op strategisch of beleidsniveau kan een zaakvoerder of leidinggevende een indirecte rol spelen in de ontwikkeling van zijn of haar medewerkers, bijvoorbeeld door het creëren van een gedeelde visie [3]. De zaakvoerder of leidinggevende betreft hierbij de medewerkers. De vaak platte structuur en dichte nabijheid vergemakkelijken deze processen. Medewerkers kunnen meedenken en daarmee dus ook sneller de visie accepteren. Bijproducten van deze medewerking zijn meer communicatie en interactie.

Natuurlijk kan een leidinggevende ook indirect werkplekleren beïnvloeden door te bouwen aan een leercultuur. Specifiek zijn de volgende leiderschapsgedragingen relevant: leidinggevend zijn een rolmodel, zien fouten als leeropportunities, experimenteren zelf ook in hun werk, faciliteren het opdoen, delen en toepassen van (nieuwe) kennis en vaardigheden en moedigen medewerkers aan om risico's te nemen en te experimenteren [7]. Daarnaast kunnen zaakvoerders en leidinggevend zelf ook een mentor zijn en actief betrokken zijn bij het leerproces van medewerkers [14]. In de literatuur zien we dat dit vooral het geval is bij nieuwe of jonge medewerkers.

We zien ook het belang van de rol van de zaakvoerder of leidinggevende met betrekking tot het aanmoedigen en faciliteren van sociale interacties tussen medewerkers alsook het innemen van een centrale rol in netwerken (zowel intern als extern) [14, 21]. Sociaal competent zijn is een kenmerk van leiderschap dat niet alleen kan bijdragen aan interpersoonlijke relaties en het opbouwen van een netwerk, maar ook aan de ontwikkeling en het succes van een bedrijf [21].

4.3.6. Op niveau van de medewerker

Niet alleen de persoonlijke leeroriëntatie van leidinggevend kan leren stimuleren, ook de persoonlijke leeroriëntatie van de medewerker zelf [7, 10]. Dit houdt in een positieve attitude ten opzichte van leren en de motivatie om te leren en te werken. We kunnen echter spreken over een interactie tussen het individu en de omgeving. Wanneer leren door de omgeving (bijvoorbeeld zaakvoerder, leidinggevende en collega's) wordt gestimuleerd en geapprecieerd, zal een medewerker ook eerder aandacht hebben voor zijn of haar eigen professionele ontwikkeling.

Verder kunnen leeftijd, diensttijd en (formeel) onderwijsniveau invloed hebben op leren [7]. Doorgaans zijn jongeren en nieuwkomers meer geneigd om te leren en neemt dit af naarmate men ouder wordt, meer ervaring opdoet, meer kennis heeft en vaardigheden ontwikkeld heeft.

4.4. Wat zijn barrières voor leren binnen KMO's?

Factoren die leren kunnen stimuleren, kunnen anderzijds ook een belemmerend effect hebben. Dit kan komen doordat factoren volledig afwezig zijn of doordat het tegengestelde juist voorkomt.

4.4.1. Op organisatieniveau

Vaak is door het informele karakter van KMO's weinig oog voor beleid, strategie en visie omtrent *human resources*. Wanneer het ontbreekt aan formele HR-praktijken die elkaar complementeren en in lijn zijn met de strategie en visie van een organisatie en er geen of een onderontwikkeld SHRD-beleid is, dan zal dit leren en ontwikkelen binnen een organisatie in de weg kunnen staan [9, 15].

Ook is het vaak zo dat KMO's eerder productie-georiënteerd, dan leer-georiënteerd zijn als organisaties [9]. De nadruk komt dan te liggen bij de dagdagelijkse productie en operatie en niet zo zeer bij de ontwikkeling van de medewerkers dat op langere termijn voordelen kan opleveren.

Wanneer er weinig oog of aandacht is voor professionele ontwikkeling, dan is er vaak ook een gebrek aan middelen en tijd [3, 4, 6, 7, 14, 22]. Ook kan het zijn dat de relevante expertise om leren te faciliteren niet in huis is (de zaakvoerder heeft bijvoorbeeld weinig kennis van HR-praktijken of er is geen aangewezen HR-medewerker) [5, 7, 8, 11, 14]. Daarnaast kan een informele, organische organisatiecultuur juist leiden tot onderontwikkelde feedback- en communicatiestructuren [14].

Verder wordt in de literatuur vaak gekeken naar formele trainingen, ondanks dat KMO's doorgaans informeel leren prefereren vanwege het feit dat ingebed is in het werk en makkelijker plaats kan vinden. Het deelnemen aan formele trainingen brengt kosten met zich mee. Medewerkers spenderen namelijk geen tijd aan de productie, wanneer zij trainingen volgen. De impact op de dagelijkse operatie is daarmee voelbaar en een reden voor een organisatie om minder te investeren in formeel leren [4, 9]. Niet alleen de 'verloren' tijd speelt een rol, maar ook het percipieerde nut en het belang van een training zijn medebepalend voor organisaties, zaakvoerders of leidinggevend om hun medewerkers

te laten deelnemen aan formele training. Vaak staat de inhoud van een training ver weg van de dagelijkse uitdagingen en is de context van een training niet passend met de daadwerkelijke werkomgeving van medewerkers [8, 9, 23].

4.4.2. Op job niveau

Het gegeven dat een medewerker verschillende rollen dient te vervullen en werkzaamheden dient uit te voeren, kan enerzijds een stimulans zijn om te blijven ontwikkelen, anderzijds kunnen de beperkte mogelijkheden in relatie tot loopbaanontwikkeling juist demotiverend zijn. Er kunnen simpelweg (te) weinig doorgroeimogelijkheden zijn in kleine organisaties [8].

4.4.3. Relationele kenmerken

Homogeniteit in een groep werknemers kan juist constructieve conflicten en daarmee innovatief leren in de weg zitten [7]. Het hebben van sterke interpersoonlijke relaties met personen die redelijk dicht bij je staan (bijvoorbeeld familieleden en vrienden) kan enerzijds juist sociale interacties stimuleren, anderzijds kan het ook leiden tot minder professionele interactie waarbij constructieve discussies eerder uit de weg worden gegaan.

4.4.4. Leiderschap

Ook leiderschap kan op verschillende manieren een negatieve invloed hebben op leren. Zaakvoerders of leidinggevendenden zien bijvoorbeeld professionele ontwikkeling niet direct als een prioriteit en richten zich met name op de dagelijkse werkzaamheden en resultaten [3, 7, 5, 9]. Er lijkt dan niet alleen weinig aandacht voor leren, maar ook kan het zijn dat de opportuniteitskosten als te hoog worden ervaren. De gedachte leeft dat leren en ontwikkelen direct impact heeft op het niet kunnen uitvoeren van de dagelijkse werkzaamheden en zo de *targets* niet worden gehaald.

Verder kan het ook zijn dat zaakvoerders of leidinggevendenden niet de noodzakelijke kennis en vaardigheden hebben om een faciliterende rol uit te dragen en daarom dit gedrag niet (kunnen) vertonen [7].

Zaakvoerders of leidinggevendenden van KMO's zijn meer geneigd om de ontwikkeling van nieuwkomers of beginnelingen te ondersteunen en hebben minder aandacht voor de meer ervaren medewerkers [7, 14]. Ook als er geen goede match is tussen werknemer en organisatie (en diens normen en waarden), zijn zaakvoerder en leidinggevendenden minder geneigd om te investeren in de ontwikkeling van die medewerker [7].

4.4.5. Op niveau van de medewerker

Ook hier werd de attitude en leer oriëntatie van de medewerkers zelf benoemd. Zowel een positieve attitude ten aanzien van leren alsook een professionele werkhouding dragen bij aan successen op de werkvloer en de ontwikkeling van de medewerker [7, 10].

4.5. Wat zijn dimensies van leerklimaat, leercultuur en een lerende organisatie binnen KMO's?

Bovengenoemde factoren zijn inherent deel van een leerklimaat of –cultuur of zijn kenmerken van een lerende organisatie. In de gevonden literatuur wordt vaak indirect gerapporteerd over deze termen, maar een aantal artikelen benoemt een specifieke omgeving dat leren stimuleert, bijvoorbeeld:

- De **leeromgeving van KMO's** is gekarakteriseerd door het continu creëren van kennis, waarbij een organisatie streeft zich aan te passen, te overleven en te groeien [8, 12]. Dit is in lijn met

de definitie van een lerende organisatie. Wanneer processen en structuren vertrekken vanuit de ontwikkelbehoefte van de medewerker, dan zal dit eerder aansporend werken dan wanneer deze processen en structuren vertrekken vanuit alleen de organisatie [24].

- Organisaties kunnen **expansieve of restrictieve leeromgevingen** kennen [14]. Bij een expansieve leeromgeving is er een hoge mate van autonomie en verantwoordelijkheid toegekend aan medewerkers, medewerkers worden actief betrokken in besluitvorming, medewerkers worden in staat gesteld hun kennis en vaardigheden te delen, medewerkers worden aangemoedigd om *communities of practice* op te zetten, en worden beloond voor hun inzet in zowel hun werk als hun ontwikkeling. Het tegengestelde is een restrictieve leeromgeving, waarbij er beperkingen zijn in taken en werkzaamheden, medewerkers worden niet betrokken in besluitvorming, kennis en vaardigheden zijn geïsoleerd en er is sprake van individualisme. Gegeven het karakter van KMO's is het waarschijnlijk dat deze organisaties doorgaans meer neigen naar een expansieve leeromgeving.
- Een **proactieve leercultuur** van KMO's omvat een zogeheten marktoriëntatie, een ondernemende oriëntatie en een leer oriëntatie [16]. Het verwijst naar de mate waarin een bedrijf georiënteerd is op de centrale rol van de klant, klanttevredenheid en klantloyaliteit (i.e., marktoriëntatie), op het identificeren van en inzetten op nieuwe kansen met betrekking tot producten of ontwikkeling op de (externe) markt (i.e., ondernemende oriëntatie) en op het zich continu afvragen of assumpties en mentale modellen binnen organisatie nog correct zijn en deze ook uitdagen om zo te kunnen groeien en transformeren als organisatie (i.e., leer oriëntatie).
- De **zeven dimensies** die een leercultuur stimuleren in een KMO [12]:
 - 1) Gedeelde visie: het hebben van een gedeelde visie (die regelmatig gedeeld en gecommuniceerd en daarmee ook doorleefd wordt) zorgt ervoor dat medewerkers, zaakvoerders en leidinggevendenden naar een gezamenlijk doel werken. De subdoelen (dagelijks, wekelijks, en maandelijks) zijn hierop afgestemd.
 - 2) Het creëren van leeropportunities: het in staat stellen van medewerkers om te engageren in leren.
 - 3) Informeel leren: het stimuleren van onderling vragen stellen en de dialoog aan te gaan; het delen van leerpunten en inzichten na bijvoorbeeld deelname aan formele training.
 - 4) Samenwerken en teamleren: door middel van meetings, teambuilding en andere vormen van interactie wordt een omgeving van vertrouwen gecreëerd waarin medewerkers aangemoedigd worden om hetgeen ze leren ook te delen en te leren van elkaar.
 - 5) Kennismanagement systemen: informatie over het bedrijf is te vinden in een online systeem.
 - 6) Werk-familie balans: werk-familie balans wordt belangrijk gevonden en dit creëert meer betrokken medewerkers.
 - 7) Het geven van steun: medewerkers voelen zich gesteund door collega's en leidinggevendenden om hun werk uit te voeren en hun eigen beslissingen te maken en suggesties te geven, allemaal in het belang van de organisatie.

4.6. Conclusie Literatuurstudie

Deze *rapid review* van de literatuur biedt inzicht in de (unieke) kenmerken van leren en ontwikkelen binnen KMO's. KMO's worden gekenmerkt door een **informele, flexibele structuur met beperkte hiërarchie**, die **experimenteel en werkplekleren stimuleert** maar vaak een **matuur SHRD-beleid ontbeert**. Deze organisaties werken doorgaans met **korte-termijndoelen**, ad hoc-besluitvorming en

beperkte middelen. Mede hierdoor vindt **vooral informeel leren** plaats. Dit type leren sluit goed aan bij de dynamische en platte organisatiestructuur van KMO's, waarin medewerkers vaak meerdere rollen vervullen en direct betrokken zijn bij verschillende werkprocessen.

Er zijn echter belangrijke aandachtspunten met betrekking tot de bevorderende en belemmerende factoren voor leren binnen KMO's. Het informele karakter, de platte structuur en directe communicatie in KMO's bieden voordelen: ze ondersteunen **snel, context-specifiek leren dat is aangepast aan de dagelijkse praktijk van medewerkers.** **Leiderschap** speelt hierbij een centrale rol; betrokken leidinggevendenden kunnen als rolmodel fungeren, experimenteren aanmoedigen en de link behouden met de organisatiedoelen.

Aan de andere kant vormen **beperkte middelen, een sterk operationele focus en vaak ontbrekende gestructureerde HR-praktijken,** een belemmering voor duurzame leerinitiatieven en HR-praktijken. KMO's beschikken doorgaans niet over specifiek HR-personeel, waardoor aandacht en tijd voor strategische doelen, lange termijn ontwikkeling en de implementatie ervan, kan ontbreken. Deze bevindingen benadrukken dat KMO's kunnen profiteren van beleidsmaatregelen die informeel leren ondersteunen, maar dat ook het **opzetten van meer formele SHRD-praktijken de leerresultaten en groeiomlijkheden van KMO's aanzienlijk zou kunnen versterken.**

Samengevat, kan gesteld worden dat deze literatuurstudie de context van een KMO waarbinnen leren en ontwikkelen dient plaats te vinden, mooi schetst. Daarbij dient vooral het gebrek aan strategisch leer- en ontwikkelbeleid in acht te worden genomen. Verder bevestigt de literatuurstudie eerder onderzoek naar informeel leren, vaak uitgevoerd in grote organisaties, in die zin dat informeel leren ook in KMO's een cruciale rol speelt, of zelfs een nog grotere rol gegeven het gebrek aan structureel leerbeleid. Daarnaast wordt, net zoals in eerder onderzoek, verwezen naar het belang van leiderschap. Leerleiderschap wordt als een basisconditie gezien van een leerklimaat dat leren en ontwikkelen ondersteunt. Deze bevindingen werden mede in rekening gebracht in het volgende hoofdstuk (Hoofdstuk 5), bij het opstellen van de profielen, alsook in de interviewstudie met de KMO's (Hoofdstuk 7) en maken zo ook deel uit van de geüpdatete programmatheorie (Hoofdstuk 9).

Referenties Literatuurstudie

1. Gannan, R., Ciliska, D. & Thomas, H. (2010). Expediting systematic reviews: methods and implications of rapid reviews. *Implementation Science*, 5(56). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-5-56>
2. Burhan, M., Hamdan, O. A., Tariq, H., Hameed, Z., & Naeem, R. M. (2023). The role of contextual factors in shaping HRM formality in SMEs. *Employee Relations: The International Journal*, 45(2), 345-365. <https://doi.org/10.1108/ER-08-2020-0386>
3. Coetzer, A., Wallo, A., & Kock, H. (2019). The owner-manager's role as a facilitator of informal learning in small businesses. *Human Resource Development International*, 22(5), 420-452. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1585695>
4. Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016b). Problematizing HRD in SMEs: A 'critical' exploration of context, informality and empirical realities. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 407-442. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21261>
5. Nolan, C. T., & Garavan, T. N. (2016). Human Resource Development in SMEs: A systematic review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1). <https://doi.org/10.1111/ijmr.12062>
6. Twyford, D., Alagaraja, M., & Shuck, B. (2016). Human Resource Development in Small Business: An Application of Brethower's Performance Principles to on the Job Training. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, 28(4), 28-40. <https://doi.org/10.1002/nha3.20159>

7. Coetzer, A., Kock, H., & Wallo, A. (2017). Distinctive Characteristics of Small Businesses as Sites for Informal Learning. *Human Resource Development Review*, 16(2), 111-134. <https://doi.org/10.1177/1534484317704291>
8. O'Brien, E., McCarthy, J., Hamburg, I. & Delaney, Y. (2019). Problem-based learning in the Irish SME workplace. *Journal of Workplace Learning*, 31(6), 391-407. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2018-0131>
9. Susomrith, P., & Coetzer, A. (2015). Employees' perceptions of barriers to participation in training and development in small engineering businesses. *Journal of Workplace Learning*, 27(7), 561-578. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2014-0074>
10. Tam, S. & Gray, D.E. (2016). The practice of employee learning in SME workplaces: A micro view from the life-cycle perspective. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(3), 671-690. <https://doi.org/10.1108/JSBED-07-2015-0099>
11. Tam, S. & Gray, D.E. (2021). Is there a decision to make, boss? From understanding SME growth to managing employees' learning preferences. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 511-528. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2020-0184>
12. Xie, L., Dirani, K.M., Beyerlein, M. & Qiu, S. (2020). Learning culture in a Chinese SME: the unique role of work-family enrichment. *European Journal of Training and Development*, 44(2/3), 141-158. <https://doi.org/10.1108/EJTD-06-2019-0085>
13. Shah, S.T.H., Shah, S.M.A. & El-Gohary, H. (2023). Nurturing Innovative Work Behaviour through Workplace Learning among Knowledge Workers of Small and Medium Businesses. *Journal of the Knowledge Economy*, 14, 3616–3639. <https://doi.org/10.1007/s13132-022-01019-5>
14. Csillag, S., Csizmadia, P., Hidegh, A. L., & Szászvári, K. (2019). What makes small beautiful? Learning and development in small firms. *Human Resource Development International*, 22(5), 453-476. <https://doi.org/10.1080/13678868.2019.1641351>
15. Susomrith, P., Coetzer, A. & Ampofo, E. (2019). Training and development in small professional services firms. *European Journal of Training and Development* 43(5/6), 517-535. <https://doi.org/10.1108/EJTD-11-2018-0113>
16. Gnizy, I., E. Baker, W. & Grinstein, A. (2014). Proactive learning culture: A dynamic capability and key success factor for SMEs entering foreign markets. *International Marketing Review*, 31(5), 477-505. <https://doi.org/10.1108/IMR-10-2013-0246>
17. Keith, N., Unger, J. M., Rauch, A., & Frese, M. (2016). Informal learning and entrepreneurial success: A longitudinal study of deliberate practice among small business owners. *Applied Psychology: An International Review*, 65(3), 515-540. <https://doi.org/10.1111/apps.12054>
18. Deakins, D., Battisti, M., Coetzer, A., & Roxas, H. (2012). Predicting Management Development and Learning Behaviour in New Zealand SMEs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 13(1), 11-24. <https://doi.org/10.5367/ijei.2012.0060>
19. Solberg, E., Sverdrup, T. E., Sandvik, A. M., & Schei, V. (2022). Encouraging or expecting flexibility? How small business leaders' mastery goal orientation influences employee flexibility through different work climate perceptions. *Human Relations*, 75(12), 2246-2271. <https://doi.org/10.1177/00187267211042538>
20. McPherson, R. & Wang, J. (2014). Low-income low-qualified employees' access to workplace learning. *Journal of Workplace Learning*, 26(6/7), 462-473. <https://doi.org/10.1108/JWL-10-2013-0084>
21. Lans, T., Verhees, F., & Versteegen, J. (2016). Social competence in small firms – Fostering workplace learning and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), 321-348. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21254>
22. Treasure-Jones, T., Sargianni, C., Maier, R., Santos, P., & Dewey, R. (2019). Scaffolded contributions, active meetings and scaled engagement: How technology shapes informal learning practices in healthcare SME networks. *Computers in Human Behavior*, 95, 1-13. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.12.039>

23. Habiyaremye, P., Ayebale, D., Wanyama, S.B. (2017). *Job-Rotation, Utilization of Workshops, and Performance of SMEs: An Empirical Study from the Gasabo District in Rwanda*. In: Achtenhagen, L., Brundin, E. (eds) *Management Challenges in Different Types of African Firms*. *Frontiers in African Business Research*. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-10-4536-3_11
24. Oh, S. Y. & Lee, J. (2022) Knowledge acquisitions and group reflexivity for innovative behaviours of SME workers: the moderating role of learning climates. *Knowledge Management Research & Practice*. <https://doi.org/10.1080/14778238.2022.2113346>

5. Document analyse en co-creatie: Kunnen we profielen van KMO's onderscheiden op basis van hoe ze competentieontwikkeling ondersteunen?'

Verder bouwend op de inzichten uit de literatuurstudie, wil het project KMO's handvaten bieden om competentieontwikkeling van medewerkers nog beter te ondersteunen. Echter, gezien de grote variëteit aan KMO's en hoe competentieontwikkeling ondersteund wordt, is het belangrijk om een onderscheid te maken tussen verschillende profielen van KMO's, op basis van de manier waarop ze leren en ontwikkeling voor competentieontwikkeling ondersteunen. Bijgevolg staat in dit onderdeel de volgende vraag centraal: 'Kunnen we profielen van KMO's onderscheiden op basis van hoe ze competentieontwikkeling ondersteunen?'

Door een onderscheid te maken tussen verschillende profielen kunnen realistische aanbevelingen geformuleerd worden, dewelke rekening houden met het leer- en ontwikkelbeleid dat de KMO reeds voert. De profielen vormen eveneens een basis voor een programmatheorie over competentieontwikkeling die rekening houdt met de maturiteit van het leer- en ontwikkelbeleid van een KMO.

5.1. Aanpak

De vraag 'Kunnen we profielen van KMO's onderscheiden op basis van hoe ze competentieontwikkeling ondersteunen?' werd beantwoord op basis van (1) een analyse van de plannen van aanpak en (2) een co-creatieworkshop met de dienstverleners (i.e. sectorfondsen). Een selectie van de plannen van aanpak, opgesteld door de dienstverleners, werd geanalyseerd en op basis van deze analyse werden profielen van organisaties gedefinieerd. Vervolgens werden deze profielen besproken en aangepast en aangevuld tijdens een co-creatieworkshop met dienstverleners uit het werkveld.

5.1.1. Document analyse

De plannen van aanpak waren de documenten waarin de voorgestelde begeleidingen werden gerapporteerd en geaccordeerd door de ondernemingen en de begeleidende partners (bijv. externe consultants en/of dienstverleners). De mate waarin de begeleidingen werden beschreven, verschilde van miniem en repetitief (dezelfde en korte uitleg van de aanpak voor alle ondernemingen binnen een perceel) tot uitgebreid en toegespitst op de noden van de onderneming. De plannen van aanpak bevatte daarnaast ook het aantal uur (of sessies) die voorzien zijn voor de begeleiding.

De plannen van aanpak werden ingeleverd door de ondernemingen en dienstverleners bij Europa WSE. Europa WSE heeft deze documenten vervolgens beschikbaar gesteld aan het onderzoeksteam. In totaal zijn 60 plannen van aanpak geanalyseerd:

- Perceel 1: 8
- Perceel 2: 14
- Perceel 3: 3
- Perceel 4: 20
- Perceel 5: 15

De analyse omvat een synthese van de noden en beoogde resultaten van de ondernemingen, alsook relevante HR-thema's (Figuur 4). De focus op HR-thema('s) verschilt per organisatie, afhankelijk van hun noden en beoogde resultaten. Om tot deze synthese te komen, werden de plannen van aanpak geanalyseerd via thematische analyse (Braun & Clarke, 2006). Het doel van thematische analyse is het identificeren, analyseren en rapporteren van patronen en thema's in kwalitatieve data. Hierbij zijn de

zes stappen van thematische analyse doorlopen: 1) kennismaken van en vertrouwd raken met de gegevens, 2) genereren van initiële codes, 3) identificeren van thema's, 4) beoordelen van thema's, 5) definiëren en benoemen van thema's en 6) produceren van de resultaten.

5.1.2. Co-creatie workshop (6/2/23)

- Alle coördinerende dienstverleners van de verschillende sectoren en hun geïnteresseerde relaties werden uitgenodigd via email voor een co-creatieworkshop op locatie in Brussel. Alle percelen waren vertegenwoordigd.
- Tijdens de workshop werden vier profielen gepresenteerd. Deze kwamen tot stand op basis van de literatuurstudie en de plannen van aanpak. Er werd meteen gesuggereerd om een vijfde profiel toe te voegen (het Krachtige ambitie profiel). Vervolgens werden vijf profielen in subgroepen besproken en verder uitgewerkt. Ieder profiel werd in 1 of 2 subgroepen besproken. Na afloop presenteerden de subgroepen hoe ze de profielen hadden aangepast en verder uitgewerkt. De voltallige groep gaf tot slot nog een laatste keer feedback op de presentaties van de subgroepen. Na afloop van de workshop werden de profielen verder uitgeschreven en kregen de deelnemers nog een laatste keer de kans om feedback te geven via email. Ook de stuurgroep werd om feedback gevraagd.

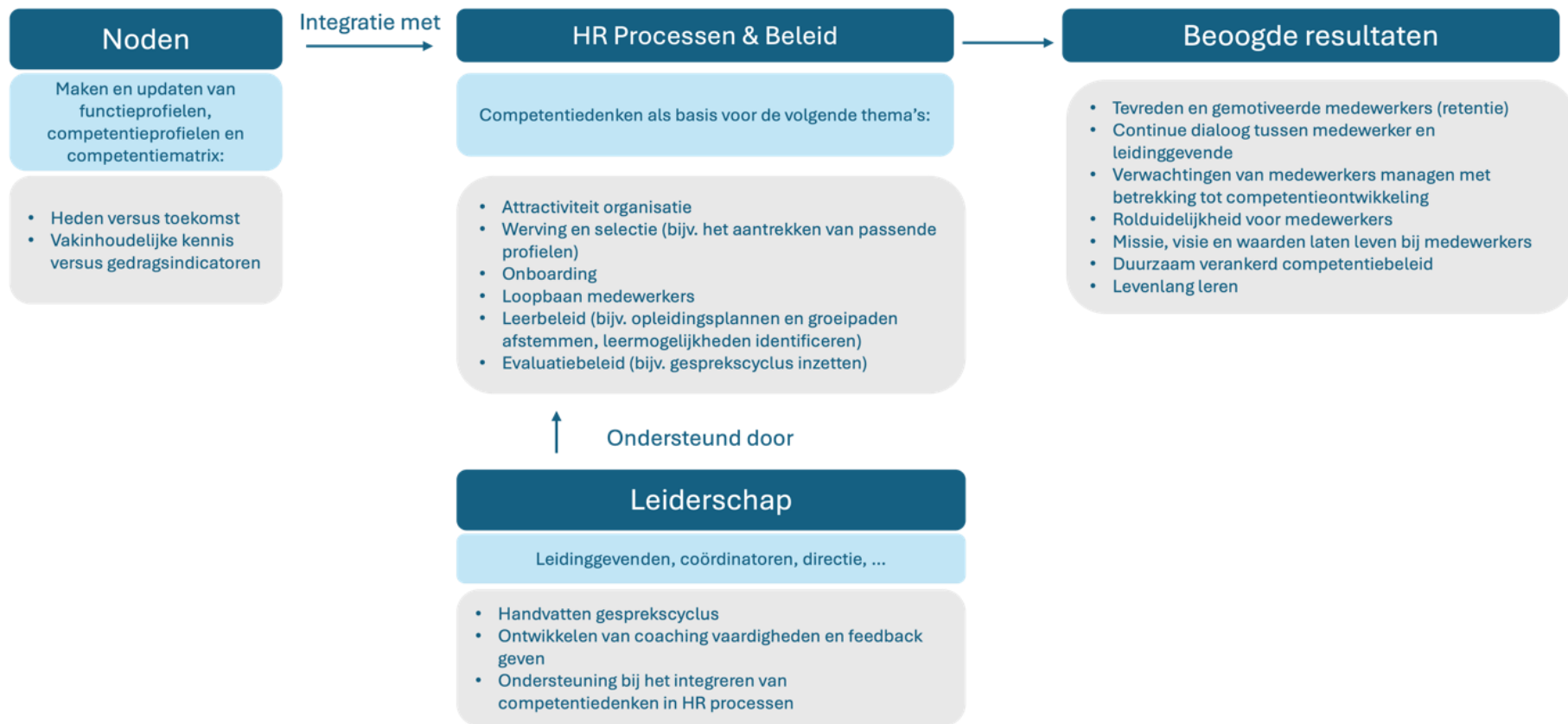
5.2. Resultaten

Figuur 4 schetst een beeld van de bevindingen van de documentanalyse. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen *noden rond competentiedenken*, hoe deze noden geïntegreerd zijn of geïntegreerd kunnen worden met bestaande of nieuwe *HR-processen en beleidsthema's*, hoe deze integratie ondersteund kan worden door *leiderschap* en tot slot welke *resultaten* beoogd zijn. Deze samenvatting geeft ook weer dat de thema's uiteenlopen: van korte termijn doelen tot langer termijn doelen en duurzame resultaten, van een focus op enkel het updaten van competentieprofielen tot het (volledig) integreren ervan in bredere HR-thema's, en de noodzaak om in te zetten op de medewerker, de processen en het systeem en/of leiderschap.

Op basis van de analyse van de plannen van aanpak van de betrokken organisaties verspreid over vijf percelen (Figuur 4) en op basis van de co-creatie kwamen we tot vijf profielen, zoals weergegeven in Tabel 1. Beschrijvingen van de verschillende profielen zijn weergegeven onder de tabel.

Ongeacht de verschillen hadden KMO's in Vlaanderen de volgende karakteristieken gemeenschappelijk:

- Kleinschalige organisatie waar het Leer- en ontwikkelbeleid organisch groeit
- In Vlaamse KMO's is L&D belangrijk om competitief te blijven in een dynamische omgeving. Daarom wordt in de mate van het mogelijke ingezet op ontwikkeling.
- Leren is zoveel mogelijk verweven met werk (informeel leren).
- De HR en meer specifiek L&D taken worden vaak door de zaakvoerder opgenomen.
- De zaakvoerder staat tussen de werknemers en dus is het makkelijker om op een informele manier leerbeleid te voeren.



Figuur 4. Korte samenvatting van de thema's geïdentificeerd aan de hand van de plannen van aanpak.

5.3. Conclusie

Op basis van documentanalyse en co-creatie met de dienstverleners werden vijf profielen onderscheiden. Oorspronkelijk leidde de documentanalyse tot vier profielen, maar tijdens de co-creatieworkshop werd een vijfde profiel, Krachtige ambitie toegevoegd, rekening houdend met de ervaringen van de dienstverleners.

De vijf profielen vormen samen een maturiteitsscan en zeggen iets over de maturiteit van het leer- en ontwikkelbeleid van de organisatie. Ieder profiel is zodanig opgezet dat het iets zegt over:

1. De context waarin de KMO zich bevindt en dus de noden die de KMO heeft.
2. Hoe er geleerd wordt in de organisatie
3. Hoe leren ondersteund wordt in de organisatie
4. Het leer- en ontwikkelbeleid dat gevoerd wordt.
5. Hoe wordt omgesprongen met opleidingsplannen, een wettelijke verplichting voor KMO's met 20 of meer medewerkers.

De maturiteitsscan geeft organisaties enerzijds inzicht in hun kenmerken, maar het toont anderzijds ook wat aanpalende profielen zijn en wat dus volgende stappen zouden kunnen zijn richting een meer matuur L&D beleid, ook rekening houdend met de (toekomstige) behoeften van de organisatie. Merk op dat organisaties tegelijkertijd aan één of meerdere profielen kunnen beantwoorden.

Alhoewel we niet over exacte cijfers beschikken, werd tijdens de co-creatieworkshop door de dienstverleners aangegeven dat 90 procent van de deelnemende organisaties beantwoorden aan de profielen Krachtige ambitie en/of Krachtige basis. Er zouden maar enkele organisaties beantwoorden aan de andere drie profielen.

De profielen zijn een eerste stap richting het karakteriseren van verschillende soorten leer- en ontwikkelbeleid in KMO's en geven organisaties inzicht in hun maturiteit. De profielen krijgen in Hoofdstuk 9 een centrale plek in de gefundeerde programmatheorie.

Tabel 1. De organisatie in zijn kracht: Leer- en ontwikkelprofielen van KMO's

Categorie	Krachtige ambitie	Krachtige basis	Krachtige employee journey	Krachtige groeimogelijkheden	Krachtige lerende organisatie
Wat?	Er wordt ingezet op het opstarten van een HR-beleid, beginnende met een missie/visie tekst, incl. waarden en normen (op papier en interne communicatie), en op het opmaken van een (verplicht) opleidingsplan en gestructureerde manier van omgaan met opleidingen.	Alhoewel erg informeel, probeert de organisatie eerste stappen te zetten richting leerbeleid: er wordt nagedacht over de functies of rollen van werknemers en misschien zelfs daaraan gekoppelde carrièrepaden.	Er wordt L&D-beleid gemaakt, gericht op het hebben van een complete employee journey, voor alle werknemers, van de eerste tot de laatste dag. Vooral de eerste twee fasen van de employee journey krijgen aandacht en worden als belangrijk beschouwd: werving en selectie en onthaalbeleid.	Krachtige basis is deels aanwezig. HR en/of management vertrekt vanuit buikgevoel: medewerkers ontwikkelkansen willen geven binnen hun functie of doorgroeien naar een meer complexe functie. Individuele contacten van elke dag bieden de basis om de ontwikkeling van medewerkers vorm te geven (= ontwikkelgesprekken).	Er wordt ingezet op een breed scala aan leeractiviteiten (formeel en informeel), leerklimaatcondities, zoals leerleiderschap, zodanig alle vormen van leren optimaal te ondersteunen.
Waarom?	De organisatie is in beweging. Er zijn eerste signalen: de organisatie dient meer aandacht te hebben voor leren. Er is aandacht voor het uitoefenen van het beroep, het draaiende houden van de operaties, maar men wil ook interne frictie wegwerken, zodat medewerkers	De organisatie groeit en men wil orde op zaken stellen, in de mate van het mogelijke. Er is vooral aandacht voor het op orde hebben van de basis, bv. rolduidelijkheid voor werknemers. Er is minder aandacht voor het belang van leren en ontwikkelen en de voordelen ervan.	Er is aandacht voor leren en ontwikkelen, vooral omdat men passende profielen werknemers wil aantrekken en behouden. Men zet in op job tevredenheid van werknemers.	Er is aandacht voor leren en ontwikkelen, werknemers hebben een breed takenpakket en zijn gemotiveerd om bij te leren. Intrinsieke motivatie van HR-verantwoordelijke: mensen ontwikkelkansen willen geven én retentie (als mensen ontwikkelkansen krijgen, is er grotere job tevredenheid).	Er is aandacht voor het installeren van een leerklimaat. Immers, L&D-praktijken werken pas echt wanneer er aandacht is voor de contextuele, ondersteunende condities. Men wil een sterke visie en missie op levenslang ontwikkelen ook bij de werknemer laten leven en men zet in op een sterke continue dialoog tussen manager en werknemer.

	meekunnen in de groei, voldoen aan de wettelijke verplichting opleidingsplan, nieuwe medewerkers vinden en houden,....				
Concreet: Acties die ondernomen worden	> Visie/missie in het hoofd van de zaakvoerder	> Er wordt nagedacht over (updaten) functieomschrijvingen of rollen van werknemers, waarbij rollen iets breder gedefinieerd worden dan functieprofielen. Het definiëren van bredere rollen doet een retentiebeleid vermoeden en maakt het werken met zelfsturende teams makkelijker (brede rol maakt het mogelijk om vooral in te zetten op talenten van werknemers).	> Veel aandacht voor werving en selectie (soms ook op gevoel), alsook voor onthaalbeleid.	> Expliciete aandacht voor doorgroeien, omwille van het hebben van veel loopbaanmogelijkheden	> Alle vormen van leren: Formeel en informeel.
	> Interne communicatie over visie/missie leerbeleid	> In uitzonderlijke gevallen: Geavanceerde functieprofielen houden rekening met	> In uitzonderlijke gevallen: De organisatie zet ook al in op de twee volgende fasen van de employee journey:	> Aandacht voor loopbaanmogelijkheden, maar vaak nog erg impliciet en horizontaal gericht: Verrijking/andere	> Inzetten op leerleiderschap (alle lagen!):

		de competenties die zullen nodig zijn in de toekomst en maken een onderscheid tussen vakspecifieke en generieke competenties	aanbod leren en ontwikkelen en offboarding.	taken en rollen (job wordt 'naar de hand gezet' van de werknemer). Er is soms sprake van job crafting. Dit wordt ondersteund door het aanbieden van (vooral informele) L&D-opportunities, binnen en buiten de organisatie.	
	> Beperkt aanbod opleiding, bv. in quality-normen	> In uitzonderlijke gevallen: (verticale en horizontale) Loopbaanpaden zijn gedefinieerd. Dit betekent dat niet alleen gedacht wordt in termen van klassieke loopbaanpaden hogerop de ladder (verticaal), maar ook in termen van hoe men naar een breder en gevarieerder of ander takenpakket kan evolueren binnen dezelfde functie (horizontaal).	> Er is een aanbod leren en ontwikkelen, maar mogelijk beperkt dit aanbod zich tot het wettelijk verplichte aanbod.	> Gesprekcyclus: Ontwikkelgesprekken, gefundeerd op goede relatie met zaakvoerder (belang van vertrouwen!) en vaak informeel	- Coaching/communicatievaardigheden en feedback geven
	> Niet-gestructureerd leren bij opstart van medewerkers of wijzigingen in het		> Offboarding: In praktijk nauwelijks terug te vinden, al is het besef van kennisretentie er wel.		- Het voeren van ontwikkelgesprekken

	vak of de bedrijfsvoering (eenduidige focus op primaire bedrijfsprocessen)				
					- Competentiedenken in HR-processen
					- Inzetten op (informele) coaching
					- Andere leerklimatecondities, bv.:
					- Ruimte voor leren
					- Leeropportuniteiten
					> Leercultuur: Mentaliteit positief beïnvloeden
					> In sommige gevallen is er sprake van een academy die L&D-beleid ondersteunt
Opleidingsplannen	Gestructureerd opleidingsplan; bijvoorbeeld gericht op verplichte kwaliteitsnormen	Gestructureerd opleidingsplan; bijvoorbeeld gericht op verplichte kwaliteitsnormen	Opleidingsplannen gericht op huidige functie	Opleidingsplannen gericht op huidige functie en doorgroeien (ook horizontaal); mogelijks niet geformaliseerd.	Opleidingsplannen als structurerend kader
Regie	Ad hoc	Zaakvoerder (incl. HR)	Zaakvoerder	Zaakvoerder of HR in dialoog met werknemer	Initiatief wordt bij medewerker gelegd, werkgever stimuleert en ondersteunt

Beschrijving leer- en ontwikkelprofielen KMO's

1. Krachtige ambitie

De organisatie is in beweging en wil eerste stappen zetten richting een gestructureerd HR-beleid. De leidinggevende heeft een visie op leren, maar die visie is nog niet op papier vastgelegd en wordt ook niet via interne communicatie gedeeld.

Er zijn signalen dat er meer aandacht nodig is voor leren en ontwikkelen. Op dit moment ligt de nadruk vooral op het draaiende houden van de dagelijkse operaties en de uitoefening van het beroep. Het opleidingsaanbod is beperkt, bijvoorbeeld tot verplichte kwaliteitsnormen, en er wordt niet-gestructureerd geleerd bij de opstart van nieuwe medewerkers of bij wijzigingen in het vak of de bedrijfsvoering.

Met de opmaak van een verplicht opleidingsplan wil de organisatie stappen zetten naar een meer gestructureerde manier van omgaan met opleidingen. Dit is nodig om medewerkers mee te laten groeien, interne frictie weg te nemen en te voldoen aan wettelijke verplichtingen.

2. Krachtige basis

Deze organisatie legt sterk de nadruk op het creëren van een solide basis voor haar personeelsbeleid, met specifieke aandacht voor het vaststellen van duidelijke rollen en verantwoordelijkheden voor werknemers. Er is een focus op het up-to-date houden van functie- en competentieprofielen, waarbij geavanceerde functieprofielen vooruitkijken naar de toekomstige vereiste vaardigheden. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen vakspecifieke en generieke competenties.

Wat betreft loopbaanontwikkeling heeft de organisatie zowel verticale als horizontale paden gedefinieerd, waardoor werknemers mogelijkheden hebben om zowel in de diepte als in de breedte te groeien. Deze benadering suggereert een gestructureerd kader voor carrièreprogressie en het beheer van competenties.

Hoewel er een sterke focus is op het organiseren en structureren van de basisaspecten van human resources en loopbaanontwikkeling, lijkt er minder aandacht te zijn voor het intrinsieke belang van leren en ontwikkelen, evenals de bredere voordelen die dit kan bieden voor zowel individuele werknemers als de organisatie als geheel. Er zou ruimte kunnen zijn voor het vergroten van het bewustzijn van de waarde van continue educatie en professionele groei binnen de organisatie.

3. Krachtige employee journey

Deze organisatie legt een sterke nadruk op het creëren van een uitgebreide en zorgvuldig ontworpen "employee journey", waarbij alle fasen van het medewerkerstraject vanaf de eerste dag tot het vertrek worden meegenomen. Het Learning & Development (L&D) beleid wordt specifiek ontwikkeld met het oog op het bieden van een complete en bevredigende ervaring voor alle werknemers.

Werving en selectie: De organisatie besteedt veel aandacht aan het aantrekken van geschikte kandidaten door middel van een doordacht wervings- en selectieproces. Hierbij wordt rekening gehouden met de fit tussen de kandidaat en de organisatiecultuur, alsmede met de vereiste vaardigheden en competenties.

Onboarding: De onboarding-fase is goed gestructureerd om nieuwe medewerkers een vlotte start te bieden. Er is aandacht voor het introduceren van het bedrijf, het verstrekken van nodige training en het creëren van een ondersteunende omgeving voor de nieuwkomers.

Aanbod leren en ontwikkelen: De organisatie erkent het belang van voortdurende groei en ontwikkeling en biedt een uitgebreid scala aan leer- en ontwikkelingsmogelijkheden. Dit kan variëren van trainingssessies en workshops tot online cursussen en mentorprogramma's.

Gesprekcyclus (Ontwikkel/functioneringsgesprekken): Er is een gestructureerde gesprekcyclus geïmplementeerd, waarin ontwikkelings- en functioneringsgesprekken plaatsvinden. Deze gesprekken dienen als gelegenheden om de prestaties te evalueren, ontwikkelingsdoelen te bespreken en de werknemers te ondersteunen bij hun loopbaanontwikkeling.

Offboarding: De organisatie zet ook in op een positieve offboarding-ervaring. Dit omvat het zorgvuldig afsluiten van de relatie met vertrekkende werknemers, het verzamelen van feedback en het mogelijk maken van een soepele overgang naar een nieuwe fase voor de medewerker.

Over het algemeen vertegenwoordigt deze organisatie een holistische benadering van human resources, waarbij de complete employee journey centraal staat en waarin leren en ontwikkelen essentiële pijlers zijn voor het aantrekken, behouden en laten groeien van talent.

4. Krachtige groeimogelijkheden

Deze organisatie heeft een dynamisch Learning & Development (L&D) beleid dat sterk gericht is op het bevorderen van de groei van medewerkers. Een cultuur van voortdurend leren en ontwikkelen wordt gestimuleerd, en werknemers worden aangemoedigd om hun vaardigheden en kennis uit te breiden, gezien het brede takenpakket dat zij hebben.

L&D beleid: Het L&D beleid van de organisatie is strategisch ontworpen om de groei van medewerkers te ondersteunen. Dit omvat mogelijkheden voor zowel formele als informele leeractiviteiten, met aandacht voor individuele behoeften en doelen.

Expliciete aandacht voor doorgroeien: Er is een expliciete focus op doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie. Medewerkers worden aangemoedigd om hun loopbaan te plannen en te ontwikkelen, en de organisatie biedt concrete mogelijkheden voor professionele groei en ontwikkeling.

Ondersteuning van loopbaanmogelijkheden: Loopbaanmogelijkheden worden niet alleen benoemd maar ook actief ondersteund door een rijk L&D aanbod. Medewerkers hebben toegang tot diverse ontwikkelingskansen, zowel binnen als buiten de organisatie. Dit kan onder meer bestaan uit trainingen, mentorprogramma's, externe cursussen en andere leermogelijkheden.

Motivatie voor bijleren: De werknemers binnen deze organisatie hebben een breed takenpakket en worden gemotiveerd om bij te leren. Dit wijst op een positieve cultuur van zelfontplooiing en professionele ontwikkeling.

Over het geheel genomen straalt deze organisatie een proactieve benadering uit ten aanzien van het stimuleren van groei en ontwikkeling bij haar medewerkers. De combinatie van expliciete aandacht voor doorgroeimogelijkheden, ondersteuning van loopbaanpaden en een rijk L&D aanbod binnen en buiten de organisatie geeft blijk van een toewijding aan het koesteren van talent en het bevorderen van een continu lerende werkomgeving.

5. Krachtige lerende organisatie

Deze organisatie omarmt een leercultuur en plaatst een sterke nadruk op de creatie van leerklimatecondities, waarbij leerleiderschap als een essentieel element wordt beschouwd. Het doel is om alle vormen van leren optimaal te ondersteunen en een omgeving te creëren waarin medewerkers gestimuleerd worden om continu te blijven ontwikkelen.

Inzetten op leerleiderschap: De organisatie legt de focus op het ontwikkelen van leerleiderschap binnen het management. Dit omvat het bevorderen van coaching vaardigheden en het vermogen om effectieve feedback te geven aan medewerkers. Daarnaast wordt er aandacht besteed aan het voeren van ontwikkelgesprekken, waarbij managers en medewerkers samen de ontwikkelingsbehoeften en -doelen bespreken. Het integreren van competentiedenken in HR-processen benadrukt het belang van het afstemmen van vaardigheden op de behoeften van de organisatie.

Installatie van een leerklimaat: De organisatie erkent dat effectieve L&D-praktijken afhankelijk zijn van de contextuele en ondersteunende condities. Er wordt actief ingezet op het installeren van een leerklimaat dat niet alleen gericht is op formele leeractiviteiten, maar ook op informeel leren en dagelijkse werkervaringen. Er is een sterke visie en missie op levenslang ontwikkelen, en de organisatie streeft ernaar om deze overtuigingen te laten leven bij alle werknemers.

Continue dialoog tussen manager en werknemer: Er wordt waarde gehecht aan een voortdurende dialoog tussen managers en werknemers. Dit omvat regelmatige gesprekken over ontwikkeling en prestaties, waardoor een open communicatiekanaal ontstaat waarin behoeften, doelen en feedback vrijelijk kunnen worden uitgewisseld.

Over het algemeen straalt deze organisatie een diepgewortelde betrokkenheid uit bij het creëren van een stimulerende omgeving voor leren en ontwikkelen. Door de nadruk te leggen op leerleiderschap, het installeren van een leerklimaat en het bevorderen van een continue dialoog, streeft de organisatie ernaar om een dynamische en groeiende werkplek te creëren waarin medewerkers gemotiveerd zijn om zich voortdurend te ontwikkelen.

6. Welke antecedenten bepalen of er al dan niet geleerd wordt in een KMO en hoe beïnvloedt dit de competentieontwikkeling?

De derde vraag wordt beantwoord aan de hand van een vragenlijstonderzoek. Het vragenlijstonderzoek geeft inzicht in welke factoren bepalen of er al dan niet geleerd wordt en dus of er competentieontwikkeling plaats vindt.

Gegeven de literatuurstudie onderzochten we de volgende variabelen:

- Leerklimaat
- Leeractiviteiten
- Inzetbaarheidscompetenties
- Intentie tot retentie
- Job tevredenheid

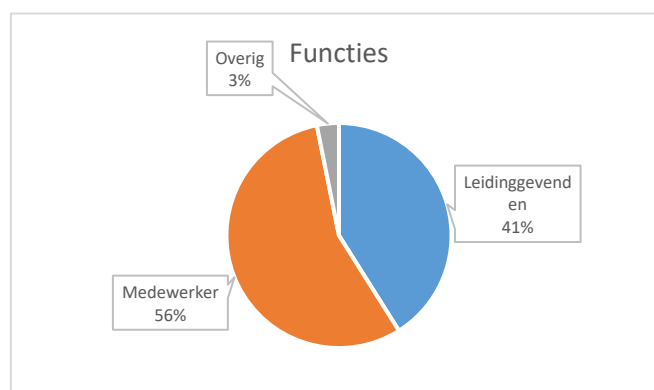
We waren vooral geïnteresseerd in de verbanden tussen leerklimaat, leren en competentieontwikkeling, maar ook de relatie tussen leerklimaat, leren enerzijds en intentie tot retentie en job tevredenheid anderzijds, verdienen onze aandacht. Meer bepaald stonden de volgende vragen voorop:

1. Wat is de relatie tussen leerklimaat, leren en competentieontwikkeling?
 - a. Leidt het werken in een warm leerklimaat tot meer leren?
 - b. Leidt het werken in een warm leerklimaat tot meer competentieontwikkeling?
2. Wat is de relatie tussen leerklimaat, leren, job tevredenheid en intentie tot retentie?
 - a. Leidt het werken in een leerklimaat en leren tot meer job tevredenheid?
 - b. Leidt het werken in een warm leerklimaat en leren tot meer intentie tot retentie?
3. Wat zijn de sterkste voorspellers van competentieontwikkeling?

Hieronder worden de aanpak en de resultaten van het vragenlijstonderzoek besproken.

6.1. Aanpak

Deelnemers en procedure. Van oktober 2023 tot en met juni 2024 werden papieren en digitale vragenlijsten verzameld bij kleine en middelgrote ondernemingen (KMO's) die deelnamen aan het project 'Competentiechecks voor ondernemingen'. Er werden in totaal 95 vragenlijsten verzameld van zowel leidinggevend (n=39; 41 %) als medewerkers (n=53; 56 %; 3 ontbrekende waarden), verspreid over de verschillende percelen (Figuur 5). Eén perceel leverde nauwelijks vragenlijsten aan. 36 % was arbeider, 56 % was bediende.



Figuur 5. Deelnemers: Verdeling functies

44 % van de respondenten werkte in een onderneming met minder dan 20 medewerkers, 75 % (incl. de 44%) werkte in een onderneming met minder dan 50 medewerkers en 95 % (incl. de 75%) werkte in een organisatie met minder dan 100 medewerkers. 91 % had een contract van onbepaalde duur. De respondenten waren tussen de 16 en 61 jaar oud ($M = 39$, $SD = 11$). De steekproef bestond uit 43 (45 %) mannen en 48 (51 procent) vrouwen (vier medewerkers kozen ervoor hun geslacht niet aan te geven). Gemiddeld genomen had men 9 jaren ervaring in de betreffende organisatie. De grootste groep had een diploma secundair onderwijs ($n=37$; 39 %), gevolgd door een diploma professionele bachelor ($n=28$; 30 %).

6.2. De vragenlijst

De vragenlijst was samengesteld uit verschillende bestaande en gevalideerde schalen (zie Bijlage 3). Om de lengte van de vragenlijst te beperken werden een aantal vragenlijsten verkort. Hieronder bespreken we de verschillende schalen. De interne consistentie van de schalen wordt in Tabel 2 weergegeven. Uit de tabel kan afgeleid dat de schalen voldoende interne consistentie vertonen, op de schaal 'Ondersteuning voor leren' na. Dit betekent dat de schalen meten wat ze horen te meten.

Achtergrondkenmerken. De volgende achtergrondkenmerken werden in achtgenomen: sector, grootte van de organisatie, opleidingsniveau, geslacht, functie, statuut (arbeider versus bediende), werkervaring, totaal aantal functies, en type contract.

Competenties. Om competentieontwikkeling in kaart te brengen focusten we ons op generieke inzetbaarheidscompetenties. We gebruikten daarvoor een verkorte versie van de inzetbaarheidscompetenties vragenlijst van Van der Heijde en Van der Heijden (2006) (Froehlich et al., 2015a, b) met een focus op drie van de vijf inzetbaarheidscompetenties, zijnde: beroepsmatige expertise (drie items, bijv. "Ik beschouw mezelf als competent om diepgaande, specialistische discussies in mijn vakgebied te voeren"), anticipatie en optimalisatie (drie items, bv. "Ik neem verantwoordelijkheid voor het behouden van mijn waarde op de arbeidsmarkt") en persoonlijke flexibiliteit (drie items, bijv. "Ik pas me aan aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie"). Alle items werden beoordeeld op een 6-punts Likert-schaal, gaande van helemaal niet akkoord (1) tot helemaal akkoord (6).

Intentie tot retentie. Intentie tot retentie werd gemeten met een schaal van Kyndt et al. (2009) De vragenlijst bestond uit drie items (bv. "Ik ben van plan om in de nabije toekomst van functie te veranderen binnen dit bedrijf."). De items werden gescoord op een 5-punts Likert schaal, gaande van helemaal akkoord tot helemaal niet akkoord. Een hoge score betekent dus dat er weinig intentie tot retentie is.

Job tevredenheid. Job tevredenheid werd gemeten met één item, zijnde: "Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden of ontevreden ben je op dit moment met je huidige job?" Deze vraag werd beantwoord op een schaal van 0 tot en met 10.

Het ondernemen van formele en informele leeractiviteiten. De verkorte vragenlijst mat de frequentie van het ondernemen van formele en informele leeractiviteiten. Met betrekking tot formeel leren werd een onderscheid gemaakt tussen formeel onderwijs enerzijds en de frequentie van (verplichte) formele, loopbaan gerelateerde trainingen of cursussen anderzijds. Wat betreft informeel leren werd een onderscheid gemaakt tussen individueel informeel leren (3 items; bv. een boek lezen of leren door te doen) en sociaal informeel leren (5 items; bv. "Ik vroeg informatie aan anderen") en reflectie (2 item; bv. "feedback vragen aan collega's") (Grosemans et al., 2020). De reflectieschaal

bevatte maar 2 items en werd daarom aangevuld met 5 additionele items, gebaseerd op Noe et al. (2013) en Kember et al. (2000).

Leerklimaat. Voor het meten van leerklimaat maakten we gebruik van een verkorte gevalideerde vragenlijst van Emonds et al. (2017) (Crans et al., 2023). De vragenlijst bevraagt zes condities die leren ondersteunen en faciliteren, namelijk (1) leerleiderschap, (2) ruimte en tijd voor leren, (3) kennisdeling (4) ondersteuning voor leren, (5) individuele verantwoordelijkheid en autonomie, en (6) leeropportunities. Iedere schaal bestond uit 3 items en werd beantwoord op een 5-punts Likert-schaal (1 = helemaal oneens; 5 = helemaal eens).

Tabel 2. Overzicht schalen en hun interne validiteit

Schaal	Items	Cronbach's alpha
Inzetbaarheidscompetenties		
Beroepsexpertise	3	.77
Persoonlijke flexibiliteit	3	.85
Anticipatie en optimalisatie	3	.66
Intentie tot retentie	3	.87
Job tevredenheid	1	-
Het ondernemen van leeractiviteiten		
Formeel leren	5	.75
Informeel leren: Sociaal	5	.85
Informeel leren: Individueel	3	.86
Informeel leren: Reflectie	7	.78
Leerklimaat		
Leerleiderschap	3	.79
Ruimte en tijd om te leren	3	.71
Kennisdeling	2	.68
Ondersteuning voor leren	2	.54
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	2	.71
Leeropportunities	3	.70

Noot. Een alpha van .70 of meer wordt als goed beschouwd. Een alpha lager dan .60 wordt als niet goed beschouwd. In dat geval wordt wat we meten niet consistent genoeg op dezelfde manier beantwoord.

6.3. Data-analyse

Ten eerste werden beschrijvende statistieken (gemiddeldes en standaardafwijkingen) alsook Spearman correlatieanalyses uitgevoerd. De correlaties geven een eerste zicht op de verbanden tussen de variabelen die onderzocht worden.

Ten tweede, werden hiërarchische meervoudige regressieanalyses uitgevoerd om te bepalen wat de sterkste voorspellers zijn. In een eerste stap werden achtergrondkenmerken, zoals leeftijd en geslacht meegenomen. In een tweede stap werden de leeractiviteiten toegevoegd. In een derde en laatste stap werden de contextuele kenmerken, zijnde de leerklimaatcondities ingebracht. Er werd een regressieanalyse uitgevoerd per inzetbaarheidscompetentie. De analyse werd uitgevoerd met behulp van SPSS (IBM SPSS Statistics, versie 27).

6.4. Resultaten

Tabel 3 toont de beschrijvende statistieken (gemiddeldes en standaardafwijkingen) voor de bestudeerde variabelen alsook de correlaties.

Tabel 3. Correlaties tussen bestudeerde variabelen.

Variabel	Gemiddelde (/max. score)	Standaard afwijking	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. Formeel leren	1.98	.69	—														
2. Informeel leren: Sociaal	4.24 (/5)	.98	.05	—													
3. Informeel leren: Individueel	3.07 (/5)	1.36	.31**	.28**	—												
4. Informeel leren: Reflectie	4.28 (/5)	.71	.12	.45**	.29**	—											
5. Leerleiderschap	3.75 (/5)	.66	.06	.13	.24*	.22*	—										
6. Ruimte en tijd	3.10 (/5)	.82	.04	-.00	.07	.09	.45**	—									
7. Ondersteuning	3.21 (/5)	.74	.21*	-.02	.08	.18	.57**	.46**	—								
8. Leeropportuniteiten	3.60 (/5)	.59	.00	.15	.15	.24*	.50**	.26*	.37**	—							
9. Kennisdeling	3.66 (/5)	.65	-.15	-.02	-.08	.10	.43**	.43**	.39**	.49**	—						
10. Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	3.78 (/5)	.71	-.10	.17	.03	.22*	.36**	.16	.31**	.53**	.42**	—					
11. Intentie retentie	2.41 (/5)	.88	-.06	-.05	-.12	-.14	-.35**	-.15	-.33**	-.21*	-.28**	-.18	—				
12. Beroepsexpertise	4.71 (/6)	.61	-.04	.04	.11	.22*	.12	.14	.03	.30**	.29**	.38**	-.13	—			
13. Anticipatie en optimalisatie	3.13 (/6)	1.06	.35**	.04	.24*	.11	.26*	.20	.25*	.05	.07	.05	-.14	-.02	—		
14. Persoonlijke flexibiliteit	4.48 (/6)	.66	.12	.04	.06	.01	.13	.20	.04	.18	.26*	.22*	-.10	.29**	.26*	—	
15. Job tevredenheid	7.94 (/10)	1.27	.05	-.09	.15	-.01	.39**	.32**	.39**	.30**	.35**	.30**	-.69**	.05	.15	.11	—

Noot. * $p < .05$, ** $p < .01$.

Rekening houdend met de kleine sample, kunnen op basis van de correlatietabel enkele voorzichtige conclusies worden getrokken over de verbanden tussen de variabelen die betrekking hebben op het leerklimaat (variabelen 5-10), leren (variabelen 1-4), en uitkomstvariabelen zoals competenties, job tevredenheid en intentie tot retentie (variabelen 11-15). Hieronder worden de belangrijkste bevindingen besproken:

Vebanden tussen Leerklimaat (5-10) en Leren (1-4)

- **Leerleiderschap (5)** vertoont significante positieve correlaties met *Informeel leren: Individueel (3)* en *Informeel leren: Reflectie (4)*. Dit suggereert dat een sterke leerleider bijdraagt aan een toename van individueel leren en reflectiegedrag binnen de organisatie.
- **Steun (7)** correleert significant positief met *Formeel leren (1)*, wat suggereert dat steun van de organisatie het formele leren bevordert.
- **Opportunities (8)** vertonen significante correlaties met *Informeel leren: Reflectie (4)*, wat aangeeft dat de beschikbaarheid van leermogelijkheden bijdraagt aan reflectief leren.

Vebanden tussen Leerklimaat (5-10) en Uitkomstvariabelen (11-15)

- **Leerleiderschap (5), Steun (7), en Opportunities (8)** hebben een significante negatieve correlatie met *Intentie tot retentie (11)*, wat betekent dat een beter leerklimaat de intentie om de organisatie te verlaten verlaagt.
- **Kennisdeling (9) en Individuele verantwoordelijkheid en autonomie (10)** tonen ook negatieve correlaties met *Intentie tot retentie (11)*, wat suggereert dat een cultuur waarin kennisdeling en verantwoordelijkheid worden gestimuleerd, werknemers langer aan de organisatie kan binden.
- **Job tevredenheid (15)** heeft sterke positieve correlaties met alle leerklimaatvariabelen (5-10), met name met *Leerleiderschap (5)* en *Steun (7)*, wat aantoont dat een positief leerklimaat bijdraagt aan hogere tevredenheid onder werknemers.

Vebanden tussen Leren (1-4) en Uitkomstvariabelen (11-15)

- **Formeel leren (1) en Informeel leren: Individueel (3)** enerzijds en *Anticipatie en optimalisatie (13)* anderzijds vertonen een sterke positieve correlatie, wat suggereert dat formeel leren samenhangt met een hogere mate van anticiperend gedrag bij werknemers.
- **Reflectie (4)** correleert positief met *Beroepsexpertise (12)* wat erop wijst dat reflectief leren bijdraagt aan competentieontwikkeling bij werknemers.
- **Job tevredenheid (15)** is vooral gerelateerd aan de leerklimaatvariabelen en toont minder significante relaties met de directe leeractiviteiten, wat suggereert dat het algemene leerklimaat een belangrijkere rol speelt in het bevorderen van tevredenheid dan de specifieke leeractiviteiten.

Voorzichtige eerste conclusies op basis van de correlatietabel:

- **Positief leerklimaat bevordert retentie en tevredenheid:** De resultaten suggereren dat een goed ondersteund leerklimaat, gekenmerkt door een sterke leerleider, voldoende leermogelijkheden, en steun van de organisatie, verband houdt met hogere job tevredenheid en een lagere intentie om de organisatie te verlaten.
- **Individueel en reflectief leren zijn cruciaal:** Individueel leren en reflectie zijn sterk verbonden met zowel de leerklimaatvariabelen als de uitkomstvariabelen, wat hun belangrijke rol in de ontwikkeling van werknemers en hun tevredenheid benadrukt.
- **Strategieën voor leren moeten gericht zijn op het versterken van het leerklimaat:** Gezien de significante verbanden tussen leerklimaat en uitkomsten zoals job tevredenheid en retentie, zouden organisaties strategisch moeten investeren in het verbeteren van hun leerklimaat om positieve uitkomsten te maximaliseren.

Tabel 4. Regressieanalyse voor beroepsexpertise

Model	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
Constante	3.184	.448		7.107	.000
Leerleiderschap	-.067	.122	-.070	-.548	.585
Ruimte en tijd	.081	.087	.107	.933	.353
Steun	-.151	.102	-.182	- 1.484	.141
Opportunities	.135	.130	.130	1.036	.303
Kennisdeling	.136	.115	.142	1.186	.239
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	.272	.100	.318	2.719	.008
2					
Constante	2.882	.547		5.273	.000
Leerleiderschap	-.099	.125	-.105	-.793	.430
Ruimte	.078	.086	.103	.902	.370
Steun	-.173	.107	-.209	- 1.618	.110
Opportunities	.104	.131	.100	.789	.432
Kennisdeling	.161	.118	.168	1.358	.178
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	.276	.101	.322	2.716	.008
Formeel leren	.006	.093	.007	.063	.950
Informeel leren: Sociaal	-.081	.069	-.130	- 1.175	.243
Informeel leren: Individueel	.051	.049	.113	1.030	.306
Informeel leren: Reflectie	.160	.095	.189	1.681	.096

Afhankelijke variabele: Inzetbaarheid: Beroepsexpertise

Noot. De gestandaardiseerde beta coëfficiënten duiden op de sterkte van het verband. Deze verbanden zijn significant als het significantieniveau lager is dan .01.

Tabel 5. Regressieanalyse voor anticipatie en optimalisatie

Model	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
Constant	1.954	.832		2.349	.021
Leerleiderschap	.307	.226	.186	1.360	.177
Ruimte en tijd	.108	.161	.082	.670	.505
Steun	.239	.189	.166	1.265	.209
Opportunities	-.185	.242	-.102	-.764	.447
Kennisdeling	-.113	.213	-.068	-.532	.596
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	.002	.186	.001	.009	.993
2					
Constant	.794	.978		.812	.419
Leerleiderschap	.252	.224	.152	1.124	.264
Ruimte	.101	.154	.077	.652	.516
Steun	.111	.191	.077	.581	.563
Opportunities	-.262	.235	-.145	-	.267
Kennisdeling	.060	.212	.036	1.117	.776
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	.066	.182	.044	.285	.717
Formeel leren	.451	.167	.294	2.698	.008
Informeel leren: Sociaal	-.016	.123	-.015	-.129	.898
Informeel leren: Individueel	.100	.088	.128	1.136	.259
Informeel leren: Reflectie	.016	.171	.011	.095	.925

Afhankelijke variabele: Inzetbaarheid: Anticipatie en optimalisatie

Noot. De gestandaardiseerde beta coëfficiënten duiden op de sterkte van het verband. Deze verbanden zijn significant als het significantieniveau lager is dan .01.

Tabel 6. Regressieanalyse voor persoonlijke flexibiliteit

Model	Niet-gestandaardiseerde coëfficiënten		Gestandaardiseerde coëfficiënten	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1					
Constant	3.303	.514		6.425	.000
Leerleiderschap	-.017	.140	-.016	-.118	.906
Ruimte en tijd	.127	.102	.155	1.251	.214
Steun	-.136	.117	-.153	-	.248
Opportunities	.029	.152	.025	.187	.852
Kennisdeling	.161	.136	.156	1.187	.239
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	.156	.115	.170	1.360	.177
2					
Constant	2.960	.638		4.638	.000
Leerleiderschap	-.022	.145	-.022	-.152	.880
Ruimte	.133	.102	.162	1.306	.195
Steun	-.188	.123	-.211	-	.130
Opportunities	.021	.153	.019	.139	.890
Kennisdeling	.210	.139	.203	1.518	.133
Individuele verantwoordelijkheid en autonomie	.186	.117	.203	1.595	.115
Formeel leren	.199	.108	.207	1.841	.069
Informeel leren: Sociaal	.014	.080	.021	.176	.861
Informeel leren: Individueel	.016	.057	.032	.282	.779
Informeel leren: Reflectie	-.060	.110	-.065	-.547	.586

Afhankelijke variabele: Inzetbaarheid: Persoonlijke flexibiliteit

Noot. De gestandaardiseerde beta coëfficiënten duiden op de sterkte van het verband. Deze verbanden zijn significant als het significantieniveau lager is dan .01.

Tabel 4 tot en met 6 tonen drie hiërarchische regressies, één per inzetbaarheidscompetentie. Daaruit blijkt dat de sterkte voorspellers zijn:

1. Beroepsexpertise: Individuele verantwoordelijkheid en autonomie
2. Anticipatie en optimalisatie: Formeel leren
3. Persoonlijke flexibiliteit: Geen krachtige voorspellers.

Deze resultaten lijken erop te wijzen dat expertiseontwikkeling voornamelijk bepaald wordt door voldoende verantwoordelijkheid en autonomie krijgen in de KMO. Zonder het krijgen van individuele verantwoordelijkheid en autonomie wordt er weinig geleerd en dus vindt minder competentieontwikkeling plaats. Daarnaast blijkt hier, in tegenstelling tot eerder onderzoek vooral het ondernemen van formele training een belangrijke invloed uit te oefenen op het ontwikkelen van de competentie anticipatie en optimalisatie. Zonder training, is het moeilijker om in een KMO context te anticiperen op veranderingen.

Het feit dat de resultaten niet helemaal in lijn zijn met eerder onderzoek kan verband houden met het feit dat dit onderzoek zich specifiek op de KMO context richt. Het kan echter ook te maken hebben met de kleine omvang van de sample. Vooral omwille van dat laatste dienen de resultaten met enige voorzichtigheid geïnterpreteerd te worden. Ook met het generaliseren van de resultaten naar andere groepen medewerkers dient men voorzichtig om te springen.

7. Welke Leer- en ontwikkelpraktijken werken in KMO's in Vlaanderen en waarom?

De vierde vraag wordt beantwoord aan de hand van een interviewstudie met verschillende ondernemingen die een begeleiding of interventie hadden ontvangen in het kader van het Competentiecheck project. De interviewstudie onderzoekt welke leer- ontwikkelpraktijken werken in KMO's in Vlaanderen en waarom. Het toont ook welke factoren, die tot nu toe onderzocht zijn in deze evaluatieopdracht, van belang zijn geweest. Verder wordt ook onderzocht hoe de begeleidingen en interventies van de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' worden ervaren.

7.1. Methode

7.1.1. Onderzoeksdesign en deelnemers

Dit onderdeel van de evaluatieopdracht tracht verder te bouwen op de leer- en ontwikkelprofielen van KMO's die eerder zijn opgesteld. Aan de hand van een selectie van ondernemingen die kenmerken hebben van een specifiek profiel, proberen we een spreiding van verschillende profielen te onderzoeken om zo tot een representatief sample te komen. Het streven was om per perceel met drie verschillende ondernemingen interviews af te nemen (in totaal 15 interviews). De dienstverleners hebben een selectie gemaakt van ondernemingen die passen bij een van de profielen en hebben deze ondernemingen benaderd om mee te doen aan de interviewstudie. Daarbij zijn de dienstverleners de schakel geweest tussen de ondernemingen en het onderzoeksteam.

Er zijn 9 interviews afgerond. Ondanks de inspanningen van het onderzoeksteam, Europa WSE en de dienstverleners is het aantal lager dan het streefaantal. Dit betekent dat de representativiteit van de sample en de opgestelde profielen beperkt is. Hieronder volgt een overzicht van de ondernemingen die hebben deelgenomen aan de interviewstudie. De geïnterviewden waren ofwel zaakvoerder ofwel HR-verantwoordelijke binnen het bedrijf.

Tabel 7. Deelnemende organisaties per perceel.

Perceel	Ondernemingen	KMO profiel
Perceel 1	Organisatie 1	Krachtige basis / krachtige employee journey / Krachtige groeimogelijkheden
	Organisatie 2	Krachtige ambitie / Krachtige basis / Krachtige groeimogelijkheden
Perceel 2	Organisatie 1	Krachtige basis / krachtige groeimogelijkheden
	Organisatie 2	Krachtige basis / krachtige groeimogelijkheden
	Organisatie 3	Krachtige ambitie
Perceel 3	Organisatie 1	Krachtige basis
Perceel 4	Organisatie 1	Krachtige basis / krachtige groeimogelijkheden / Krachtige lerende organisatie
	Organisatie 2	/
Perceel 5	Organisatie 1	Krachtige employee journey / Krachtige groeimogelijkheden

7.1.2. Analyse

Alle interviews werden opgenomen en verbatim getranscribeerd. De ondernemingen die hebben deelgenomen aan de interviewstudie zijn divers. De ondernemingen verschillen wat betreft de sector, de grootte, SHRD-maturiteit en ambities op organisatieniveau (zie Bijlage 9 voor meer details). Niet alleen verschillen deze kenmerken sterk tussen de ondernemingen, maar ook het type begeleiding en de specifieke noden en aanleiding om deel te nemen aan de 'Competentie checks in Ondernemingen' verschillen per onderneming. Vanwege deze diversiteit en heterogeniteit is een SWOT-analyse (*strengths, weaknesses, opportunities* en *threats*) gedaan van de begeleiding die werd verschaft. Aangezien de begeleiding inzette op het implementeren van L&D beleid, oftewel een leer- en ontwikkelpraktijk, toont een evaluatie van de begeleiding aan welke voorwaarden L&D beleid voor een KMO wel of niet dient te voldoen.

De interviewleidraad en het codeerschema van de SWOT-analyse zijn te vinden in respectievelijk Bijlagen 4 en 5. Hieronder volgt een samenvatting van de resultaten van de SWOT-analyse. Bijlage 9 beschrijft de verschillende cases in meer detail. Om een beter beeld te scheppen van de case (de onderneming en de begeleiding) zijn ook relevante documenten, zoals de indicatieve plannen van aanpak en actieplannen, geraadpleegd.

7.2. Resultaten

7.2.1. Sterktes (Strengths)

Begeleiding

Enkele factoren die hebben bijgedragen aan het succes van een begeleiding waren enerzijds de consultants en anderzijds de inhoud en aanpak van de begeleiding. Te beginnen met de consultants merkten verschillende interviewpartners op dat zij het waardeerden dat een externe consultant met een frisse blik en vaak ruime ervaring in organisatieontwikkeling en HR-praktijken hen begeleidde tijdens het traject. Hierdoor werd met een externe bril gekeken naar de huidige HR-praktijken, de ambities van het bedrijf en de benodigde stappen om tot het gewenste resultaat te komen. Naast een extern perspectief en relevante ervaring, werd ook benadrukt dat er een klik moest zijn tussen de consultant en het bedrijf. Met name was het van belang dat de consultant en de werknemers dezelfde taal spraken. Enkele consultants gingen daarom niet alleen uitvoerig met de zaakvoerders en HR-verantwoordelijke in gesprek, maar ook met verschillende werknemers. Bij sommige bedrijven werd deze samenwerking als een succes gezien omdat de consultant op deze manier het bedrijf en de bedrijfscultuur goed aanvoelde en zo beter kon inspelen op de behoeften van de werknemers. In sommige gevallen werd de begeleiding uitgevoerd door een externe consultant en een vertegenwoordiger van een sectorfonds. Deze laatste persoon had vaak meer kennis van de sector en de manier van werken binnen het bedrijf. Dit tezamen met de externe blik van de consultant was een waardevolle combinatie.

Inhoud en aanpak

Ook de inhoud en de aanpak van de begeleiding was van belang bij het succes van een begeleiding. De begeleiding had de meeste kans van slagen als deze goed was afgestemd op de noden en maturiteit van de onderneming. Vervolgens verschilden de begeleidingen per perceel en soms ook per onderneming. Een gestructureerde aanpak hielp daarbij, zodat de ondernemingen wisten waar ze naartoe werkten en wat er van hen verwacht werd. In enkele gevallen werd een gestroomlijnde methodiek gehanteerd, wat hielp om de voortgang van het project duidelijker in kaart te brengen. In sommige gevallen werkte de begeleiding tijdbesparend: de begeleiding van één onderneming focuste op het creëren van een competentiematrix van een pilot afdeling, zodat de HR-verantwoordelijke met eenzelfde aanpak een competentiematrix kon maken voor andere afdelingen na de begeleiding. Weer in andere gevallen werden teamleiders en werknemers nadrukkelijk betrokken bij het bepalen van de

competenties en het opstellen van de competentieprofielen. Enerzijds werd zo input gevraagd van de werkers op de vloer, anderzijds werden zij ook betrokken bij het project en op die manier meegenomen in de veranderingen op HR-gebied. Dit droeg deels bij aan de toewijding van de werknemers: zij hielpen immers mee aan een verandering dat ook hen ten goede zou komen (bijvoorbeeld meer duidelijkheid over competenties en ontwikkelmogelijkheden). In het bijzonder was het betrekken van medewerkers belangrijk bij het opstellen van de competenties en competentieprofielen. Vaak zijn dit namelijk abstracte en conceptuele begrippen die niet direct tot de verbeelding spreken van de werknemers. Door de dialoog tussen consultant en werknemers kon er een gepaste vertaling gemaakt worden van de betekenis van competenties voor de werknemers.

Tijd

Het merendeel van de interviewpartners gaf aan dat zij het konden waarderen dat er middels dit traject tijd voor hen werd vrij gemaakt om stil te staan bij competentieontwikkeling binnen hun onderneming. Vaak wordt men toch gestuurd door de dagdagelijkse werkzaamheden en projecten en is het moeilijk om tijd vrij te maken voor zaken zoals competentieontwikkeling. Wanneer een begeleiding ook gestructureerd was, hielp dit ook om er voldoende tijd voor te reserveren. Het vrijmaken van tijd bleek bij enkele bedrijven essentieel voor een succesvolle afronding van het traject.

Leiderschap

Ook leiderschap speelt een rol in het succes of falen van een begeleiding. De interviewpartners die zaakvoerders waren hadden vaak een duidelijke visie als het ging om competentieontwikkeling dan wel de investering in het leren van hun personeel. Niet alleen zaakvoerders, maar ook teamleiders en productiemanagers kunnen een cruciale rol spelen hierin. Zij werden in sommige gevallen dan ook nadrukkelijk betrokken. Bij bepaalde bedrijven werd deze betrokkenheid ondersteund door interne trainingsprogramma's voor leidinggevendenden, bijvoorbeeld gericht op feedback en het voeren van gesprekken. Dit hielp bij het creëren van een ondersteunend leerklimaat.

Financiering

Het gegeven dat deze begeleiding voor de meeste ondernemingen gratis dan wel tegen een kleine bijdrage werd uitgevoerd, werkte motiverend. Met name voor de kleine bedrijven die zelf weinig middelen hebben om externe begeleiding in te huren was dit een kans om als onderneming te groeien. De gesubsidieerde aard van het project bood dit soort bedrijven de mogelijkheid om HR-beleid te ontwikkelen dat anders onbereikbaar zou zijn gezien de enige kost aan het bedrijf de kost van de tijd van de eigen medewerker was.

7.2.2. Kwetsbaarheden (Weaknesses)

Tijdsinvestering en prioritering

Waar sommige ondernemingen benadrukten dat ze gedwongen waren om tijd vrij te maken voor de begeleiding, werd ook genoemd dat de tijdsinvestering soms groot was. Ook werden daardoor andere werkzaamheden en projecten lager geprioriteerd.

7.2.3. Opportuniteiten (Opportunities)

Lange-termijn integratie

In het geval dat een onderneming zich nadrukkelijk heeft toegelegd op een competentiematrix, werd vaak genoemd dat er een aantal bijkomstigheden waren. De competentiematrix zou namelijk kunnen bijdragen in de evaluatiegesprekken met medewerkers, het opstellen van opleidingsbeleid, een betere match tussen ontwikkelbehoefte en externe opleidingen of interne leeractiviteiten (bijvoorbeeld *on-the-job leren*), en werving en selectie. Daarnaast werd aangegeven dat de competentiematrix helpt

bij het formuleren van duidelijkere loopbaantrajecten, waardoor medewerkers beter zicht hebben op doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie.

Schaalbaarheid

Sommige interviewpartners noemden dat ze tijdens de begeleiding een start hebben gemaakt met het vormgeven van een competentiematrix voor één afdeling en dat ze handvatten hebben gekregen om dit verder te ontwikkelen voor andere afdelingen. Hetzelfde geldt voor het in kaart brengen van technische competenties en vakinhoudelijke kennis. Soms is daar juist een start mee gemaakt om vervolgens in een later stadium na de begeleiding in te zetten op gedragscompetenties. Bij enkele bedrijven bleek dit schaalbare model nuttig om de betrokkenheid van andere afdelingen te vergroten, doordat zij konden profiteren van de lessen en resultaten uit andere afdelingen.

7.2.4. Risico's (Threats)

Opvolging en toepassing

Het opstellen van bijvoorbeeld een competentiematrix is een stap richting een meer matuur SHRD-beleid. Dit vervolgens implementeren en toepassen valt buiten de begeleiding. Daarnaast is tijd en commitment vanuit de onderneming ook een mogelijke bedreiging om in acht te nemen. Wanneer er geen vaste momenten zijn gereserveerd om hieraan te werken, kan het zijn dat men wordt meegenomen in de dagdagelijkse werkzaamheden. De begeleiding bleek in enkele gevallen niet voldoende toegespitst op lange-termijn implementatie, waardoor bedrijven moeilijkheden ondervonden bij de integratie van de nieuwe processen.

Afstemming tussen de begeleiding en de noden van de onderneming

In een aantal gevallen was niet duidelijk wat men kon verwachten van de begeleiding. Dat was dikwijls te wijten aan de aanpak van de consultants en/of sectorfonds. Sommige begeleidingen waren duidelijk maatwerk en gebaseerd op de noden van de onderneming. Dit werd in de eerste gesprekken vaak opgehaald. Andere begeleidingen hanteerden een vaste opzet met vooraf opgestelde doelstellingen. In het laatste geval kwam het daarom ook voor dat ondernemingen niet hetgeen hadden bereikt wat ze voor ogen hadden gaandeweg de begeleiding. Dit in tegenstelling tot de maatwerk-begeleidingen, waarbij de begeleiding en doelstellingen duidelijk waren afgestemd op de noden van de onderneming.

Ontevredenheid, demotivatie en verloop

Een competentiematrix tracht uiteindelijk tot duidelijkheid te leiden door per profiel en niveau bepaalde competenties uit te lichten. Daardoor krijgen werknemers ook meer inzicht in hun huidige competenties en de competenties die zij nog verder kunnen ontwikkelen. Voor sommige medewerkers kan dit motiverend werken en zij zouden dit kunnen zien als ontwikkelmogelijkheden binnen hun functie of binnen het bedrijf. Voor andere werknemers zou dit mogelijk confronterend zijn: zij bevinden zich bijvoorbeeld niet op het niveau waarvan zij dachten de competenties te beschikken. Een zaakvoerder benoemde dit als een realistisch gevolg van de begeleiding. In een aantal gevallen leidde de introductie van de competentiematrix tot een verhoogde reflectie onder werknemers over hun eigen functioneren, wat soms leidde tot onzekerheid en weerstand.

Een andere zaakvoerder besteedde juist meer tijd aan haar gespreksvaardigheden. Tijdens gesprekken met haar werknemers gaf ze nu meer aandacht aan competenties en talenten. Dit leidde bij een aantal werknemers tot meer reflectie over hun huidige rol en of deze wel echt bij hen paste. Na deze reflectie bleek dat er drie werknemers zijn vertrokken, deels omdat ze tot de realisatie zijn gekomen dat hun job onvoldoende bij hen paste. Dit vertrek werd deels gezien als een positief effect van de begeleiding op lange termijn, doordat werknemers en leidinggevendenden hierdoor een betere rolcompatibiliteit konden bereiken binnen het team. Echter was het een negatief gevolg op de korte termijn, vanwege het verloop.

7.3. Conclusie: Waar dient L&D beleid in KMO's aandacht voor te hebben?

Op basis van de uitgebreide SWOT-analyse kunnen enkele belangrijke conclusies worden geformuleerd met betrekking tot het L&D-beleid in KMO's:

Maturiteit

Het is essentieel rekening te houden met de maturiteit van de KMO bij het ontwikkelen van L&D-beleid. Wanneer basistools, zoals een competentiematrix en functiebeschrijvingen, beschikbaar zijn kan dit als fundament dienen voor leer- en ontwikkelbeleid. Bij ondernemingen die al gestart zijn met het ontwikkelen van een competentiematrix, wordt vaak genoemd dat deze matrix verder geïntegreerd kan worden in andere HR-processen, zoals evaluatiegesprekken, loopbaanontwikkeling, en aanwerving.

Medewerkersbetrokkenheid en co-creatie

Medewerkers actief betrekken bij het opstellen van leer- en ontwikkelbeleid is cruciaal om draagvlak te creëren en om de meerwaarde van het leren duidelijk te maken. Tools, zoals functieprofielen en competentielijsten, dienen (gedeeltelijk) samen met de werknemers ontwikkeld te worden in plaats van uitsluitend door externe consultants. Dit zorgt niet alleen voor beter afgestemde tools, maar voorkomt ook weerstand of demotivatie doordat medewerkers zich niet direct herkennen in de ontwikkelde profielen en geïdentificeerde competenties.

Leerklimaat

Ook hier zijn de leerklimaat condities van cruciaal belang. Een goed leer- en ontwikkelbeleid heeft aandacht voor het scheppen van tijd, voorziet de juiste middelen en start bij leerleaderschap, i.e. leiderschap gericht op het ontwikkelen van medewerkers*. Ook het middelmanagement speelt daarbij een belangrijke rol.

Maatwerk en context-specifiek beleid

L&D-beleid in een KMO moet altijd maatwerk zijn. Hoewel het nuttig kan zijn om goede voorbeelden te hebben, mag de unieke context van de KMO niet uit het oog verloren worden. Ondernemingen met een vaste begeleidingsaanpak, die minder ruimte lieten voor aanpassing, liepen soms vast doordat de begeleiding niet aansloot op hun specifieke noden.

Integratie in processen en lange termijn planning

Het is belangrijk om het leer- en ontwikkelbeleid als een samenhangend proces te zien, waarbij stapsgewijs wordt gedacht aan implementatie. Het bepalen van prioriteiten en vervolgstappen binnen het totale L&D-beleid helpt bij de verankering van nieuwe HR-processen. In de praktijk bleek dat sommige bedrijven voorspelden dat de opvolging en duurzame toepassing van de nieuwe tools, wat vraagt om structurele integratie en regelmatige opvolging na de begeleiding, een uitdaging kon zijn.

Voorkom potentiële negatieve impact op medewerkers

Het zichtbaar maken van competenties kan motiverend zijn, maar het vraagt ook aandacht voor de persoonlijke impact hiervan. Voor sommige medewerkers kan dit confronterend zijn als blijkt dat hun competenties niet in lijn liggen met het gewenste niveau. L&D-beleid dient daarom een balans te vinden tussen transparantie in verwachtingen en voldoende begeleiding bij persoonlijke ontwikkeling, om negatieve effecten zoals demotivatie of verloop te vermijden.

***Wat doet een leerleider?**

Tijdens een professionaliseringsworkshop over leerleiderschap gingen we met de dienstverleners aan de slag met drie cases waarin een belangrijke rol is weggelegd voor de leerleider. Het ging om de volgende drie cases:

1. Een werknemer komt terug van training, wat doet een leerleider?
2. Het voeren van een ontwikkelgesprek of POP (Persoonlijk OntwikkelPlan)-gesprek als leerleider
3. Het inzetten op informeel leren als leerleider

Deze cases werden als volgt uitgewerkt:

Ten eerste, wanneer een werknemer terugkomt van training gaat de leerleider:

- In gesprek over wat geleerd werd
- Onderzoekt hij samen met de medewerker of het van invloed is op de werktaken/activiteiten
- Zo ja, werkt hij samen met de medewerker een plan uit en volgt hij dit op.
- Informeert de collega's.

Ten tweede, wanneer de leerleider een ontwikkel- of POP-gesprek voert:

- Luistert hij naar de medewerker. Hij is vooral benieuwd naar wat leeft bij de persoon in kwestie, welke interesses en talenten de werknemer heeft.
- Blijkt hij terug op wat geleerd werd en stelt hij bij waar nodig.
- Doet hij een voorstel tot ondersteuning dat rekening houdend met wat de persoon wil, en gegeven de context, vooral gericht is op informeel leren en/of (peer-to-peer) coaching.

Ten derde, een leerleider die inzet op informeel leren:

- Zorgt voor een veilige leercultuur waarin het uitwisselen van feedback maximale kansen krijgt. Dit doet hij onder meer aan de hand van het mentoren van collega's alsook aan de hand van een (informeel) onboardingstraject waarin aandacht is voor het belang van leren.
- Kent zijn of haar eigen talenten, zodat deze maximaal kunnen ingezet worden.
- Zorgt voor voldoende leeraanbod (ook online)
- Is een rolmodel wat levenslang leren betreft

8. Hoe kunnen we partnerschappen in de context van overheidsopdrachten het beste vormgeven?

8.1. Introductie

Deze evaluatieopdracht had als specifieke bijkomende opdracht om de samenwerking binnen de intersectorale partnerschappen te evalueren. De offerte en het inceptierapport presenteerden de volgende drie concrete onderzoeksvragen:

- i. Welke vormen van intersectorale partnerschappen bestaan er?
- ii. Welke verschillende vormen van samenwerking zien we bij de intersectorale partnerschappen?
- iii. Welke factoren voor betekenisvolle samenwerking zijn er aanwezig bij de intersectorale partnerschappen (i.e. basiscondities, structuur, en activiteit)?

Deze onderzoeksvragen dienden als de basis om advies te formuleren over het vormgeven en ondersteunen van partnerschappen binnen de context van overheidsopdrachten. De focus lag op de **samenwerking tussen dienstverleners**, niet op de samenwerking met onderaannemers, de samenwerking met de KMO's die deelnamen aan de competentiecheck, of de samenwerking tussen dienstverleners buiten de competentiechecks.

Voor de evaluatie van de samenwerking binnen de intersectorale partnerschappen vertrokken we vanuit het kader 'betekenisvolle samenwerking' (Kyndt, in prep.).

8.2. Methode

8.2.1. Onderzoeksdesign

Voor de evaluatie van de samenwerking binnen de partnerschappen hebben we een kwalitatieve sociale netwerkstudie opgezet. We maakten hiervoor gebruik van de **concentrische cirkels methode** (Van Waes & Van den Bossche, 2020). Deze methode ondersteunt respondenten in het visualiseren en interpreteren van hun samenwerkingsverbanden.

De procedure bestond uit de volgende stappen:

- De methode werd toegelicht aan de deelnemers tijdens de workshop met de dienstverleners op 6 Februari 2024.
- De deelnemers werden gevraagd om de netwerkcirkel in te vullen ter voorbereiding van het interview. Zie Bijlage 6 voor de instructies en voorbereiding voor de deelnemers aan de interviews over partnerschappen.
- Vertrekkende van de ingevulde netwerkcirkels, werden individuele² semigestructureerd interviews afgenomen (Midden Februari – Midden Maart). Zie Bijlage 7 voor de interview leidraad over de partnerschappen.

8.2.2. Deelnemers

De deelnemers van deze studie waren sectorconsulenten van de sectorfondsen die zich ingeschreven hadden als dienstverlener voor de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen'. De sectorfondsen waren ingedeeld in 5 percelen en alle percelen waren vertegenwoordigd. Voor 3 percelen namen alle sectorconsulenten deel (100% respons), voor 1 perceel werd 75% respons bereikt en voor het resterende perceel 50% respons. In het totaal namen 17 sectorconsulenten deel aan deze studie. Hieronder is een gedetailleerd overzicht van de respons te vinden.

² Één perceel koos ervoor om het interview in groep te doen.

Tabel 8. Responsgraad per sectorfonds en sector.

Sectorfonds	Sector	Deelgenomen
Volta	Elektriciteit	x
Constructiv	Bouw	x
Woodwize	Hout	
Educam	Autosector	
<i>Responsgraad</i>		<i>50%</i>

Sectorfonds	Sector	Deelgenomen
Alimento	Voeding	x
Cobot	Textiel	x
Mtech+	Metaal	x
GraFoc	Grafische sector	x
PaperPackSkills	Papier en Karton	x
Co-valent	Chemie, kunststoffen en life sciences	x
Diamantnijverheid	Diamant	x
<i>Responsgraad</i>		<i>100%</i>

Sectorfonds	Sector	Deelgenomen
Liberform	Vrije beroepen	x
Mediarte	Audiovisueel	x
Fonds323	Vastgoed	x
Podiumkunsten	Podiumkunsten	
<i>Responsgraad</i>		<i>75%</i>

Sectorfonds	Sector	Deelgenomen
Vivo	Social profit	x
Diverscity	Lokale besturen	x
Fonds 320	Begrafenissector	<i>Niet actief</i>
Vorm DC	Dienstencheques	<i>Niet actief</i>
<i>Responsgraad</i>		<i>100%</i>

Sectorfonds	Sector	Deelgenomen
Unizo	Ondernemers	x
Horeca Vlaanderen	Horeca	x
PMO	Retail	x
<i>Responsgraad</i>		<i>100%</i>

8.2.3. Analyse

Alle interviews werden opgenomen en verbatim getranscribeerd. Vervolgens werd een codeerschema opgesteld op basis van de onderzoeksvragen en het theoretische kader (zie Bijlage 8. Codeerschema

partnerschappen). De interviews werden zowel deductief als inductief gecodeerd. Dit wil zeggen dat we de relevante paragrafen en uitspraken een code toewezen op basis van de theorie (deductief coderen) maar ook codes formuleerden en toevoegden aan het codeerschema op basis van de informatie die aan bod kwam tijdens het interview (inductief coderen). Deze stappen zijn in lijn met de thematische analyse zoals beschreven door Braun en Clarke (2006).

8.3. Resultaten

8.3.1. Samenstelling van intersectorale partnerschappen

Binnen de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' werden de deelnemende dienstverleners (i.e. sectorfondsen) opgedeeld in 5 percelen of intersectorale partnerschappen. Alle deelnemers waren het erover eens dat de compositie van het partnerschap heel erg belangrijk was. Wanneer een organisatie minder aansluiting vond, werd dit vaak toegeschreven (door de organisatie zelf als door de andere partners) aan een gebrek aan 'fit'. Er waren echter uiteenlopende meningen over wat ervoor zorgde dat er een 'fit' was, of wat de samenstelling 'goed' en succesvol maakte.

Gelijkheid versus diversiteit

De meerderheid van de deelnemers gaf aan dat een goede en nuttige samenwerking mogelijk was doordat de samengebrachte sectoren gedeelde kenmerken en behoeften hadden. Bijvoorbeeld, alle partners werkten met micro-ondernemingen, of de ondernemingen in alle betrokken sectoren waren industrieel van aard. Ondanks de uiteenlopende activiteiten binnen bedrijven, vergroten gemeenschappelijke HR-praktijken onder micro-ondernemingen het succes en de afstemming van de samenwerking. Andere gesprekspartners gaven dan weer aan dat iedere sector uniek was en het net interessant was om te leren van sectoren die verschillend waren. De diversiteit werd gezien als een belangrijk bron van informatie en inspiratie.

Bestaande relaties

Verschillende gesprekspartners gaven aan dat ze elkaar al langer kenden. Soms was er een persoonlijke connectie (bv. ex-collega's of informele kennismaking op events), voor anderen ging het over eerdere samenwerkingen tussen de sectorfondsen in de plaats van de individuele consultants. De bestaande (afzonderlijke) relaties werden erkend als een belangrijke reden voor het 'logisch' zijn van de samenstelling van een partnerschap. Ook het ontbreken van eerdere relaties, bijvoorbeeld doordat iemand nieuw was in de job van sectorconsulent, werd besproken als een uitdaging. Voor het partnerschap, maar zeker voor het individu dat nieuw is. Tijdens de interviews werd duidelijk dat sectorfondsen onderling al heel wat relaties hebben, en dat dit voordelen biedt voor zij die al langer actief zijn binnen de job, maar ook uitdagingen voor zij die nieuw zijn. Zowel op het gebied van het vormen van de relaties alsook op het begrijpen van de manier van werken.

Partnerschapsvorming vraagt tijd

De deelnemers gaven aan dat er rekening gehouden dient te worden met het feit dat het tijd vraagt om partnerschappen te vormen. Zeker in de context van gedwongen of gearrangeerde samenwerkingen zijn er heel wat complexiteiten en uitdagingen waarvoor elk partnerschap oplossingen diende te vinden. Regelmatige samenwerking met partners kan bijdragen aan het opbouwen van een sterke vertrouwensbasis (zie ook verder). Er dient dus begrip te zijn voor het feit dat alles langzamer gaat. Dit wordt best ingebouwd in de planning van de oproep en het project.

Verschillende snelheden

Binnen enkele partnerschappen werkten partners op (erg) verschillende snelheden. Sommige partners waren al volop trajecten aan het begeleiden terwijl anderen binnen het partnerschap nog dienden te starten met de rekrutering van hun organisaties. De redenen hiervoor waren erg divers (e.g., personeelwissels bij sectorfonds of deelnemende organisaties, respons van KMO's, etc.). Wat

de reden ook was voor het opereren op verschillende snelheden van partners binnen een partnerschap, dit verschil in snelheid bemoeilijkte de samenwerking. Soms zorgde dit ervoor dat bepaalde partners minder actief waren binnen het partnerschap (omdat ze nog niet met een bepaald probleem geconfronteerd waren) of soms zorgde dit ervoor dat bepaalde partners afhaakten om hun eigen tempo te kunnen lopen. Dus ondanks dat de compositie bij de start van de werking soms goed en logisch was, is een optimale compositie een aspect dat over de tijd heen ook opvolging en inspanning vraagt.

Doel van de werking en inspraak

Ondanks verschillende ervaringen en percepties erkenden alle partners dat 'goede' partnerschappen samenstellen geen eenvoudige opdracht is. Ze erkenden dat een goede samenstelling kan verschillen over verschillende projecten of werkingen heen. Ondanks dat eerdere relaties en samenwerking, toekomstige samenwerking faciliteert, is het niet zo dat men denkt dat de samenstelling altijd hetzelfde dient te zijn. De gesprekspartners gaven aan dat het doel van de werking hier een grote rol in speelt en waren vragende partij, om vertrekkend van het doel, samen met Europa WSE partnerschappen samen te stellen. Er was dus een vraag om betrokken te worden bij het indelen van de percelen en niet partners opgelegd te krijgen.

8.3.2. Intersectorale partnerschappen: Vorm en samenwerking

Er waren zowel gelijkenissen als verschillen in hoe de intersectorale partners met elkaar samenwerkten en op welke manier ze vormgaven hieraan. Sommige partnerschappen hadden relatief uitgebreide en gestructureerde overlegstructuren, terwijl anderen meer kozen voor een vraag-gestuurde aanpak. In wat volgt, zullen we dieper ingaan op de gelijkenissen en verschillen in vorm en aard van de samenwerking.

Leiderschap en coördinatie

Een centrale rol

Binnen alle partnerschappen was er één sectorfonds dat de coördinatie opnam. De promotor/coördinator was in alle partnerschappen de meest centrale partner. Dit sectorfonds had een nauwere samenwerking met andere partners en werd aanzienlijk meer benaderd voor ondersteuning, vragen of hulp bij uitdagingen. Deze rol was cruciaal voor de coördinatie, omdat het ging om het verzamelen van inzichten van verschillende platforms en het zorgen voor een effectieve communicatie van deze informatie naar de partners.

Middelen en Competentie

De partner die de coördinatorrol opnam kreeg hier extra middelen voor binnen het project. Deze 'extra' middelen werden als essentieel gezien voor het opnemen van deze rol gezien de coördinerende rol heel wat werklast met zich meebrengt. Maar ook de competentie van het individu die deze rol opnam, werd beschreven als een essentiële factor voor een succesvolle coördinatie en bij uitbreiding het succes van de samenwerking.

Interne of externe partij

Sommige coördinatoren ervaarden geen conflict tussen hun coördinatorrol en rol als partner naast de andere. Anderen gaven wel aan dat het soms moeilijk was de neutraliteit te behouden als coördinator. Soms moest men als coördinator prioriteit geven aan het sluiten van compromissen boven de belangen van de eigen organisatie. Waar sommige partners dus aangeven dat een "interne" partner belangrijk was voor het succes van de samenwerking, gaven anderen aan dat de coördinator rol effectiever zou kunnen worden opgenomen door een afzonderlijke, neutrale partij om de mogelijke belangenverstrengeling en/of de perceptie van vooringenomenheid te voorkomen.

Aard van de samenwerking

We vroegen aan alle gesprekspartners om voor het gesprek hun samenwerking in kaart te brengen en aan te geven hoe en met wie ze samenwerkten alsook hoe groot de impact/bijdrage was van deze samenwerking. We stelden hierbij drie vormen van samenwerking – van meer oppervlakkig naar meer diepgaand – voor;

- Informatie uitwisselen en doorverwijzen
- Feedback / hulp / ondersteuning bieden of vragen
- Co-creëren van materialen en aanbod

Over het algemeen kan geconcludeerd worden dat vooral de eerste twee samenwerkingsvormen het meest plaatsvonden binnen de partnerschappen. Het effectief co-creëren van een aanbod of het ontwerpen van de competentiechecks was eerder beperkt. Dit is allicht ook deels doordat slechts een beperkt aantal sectorfondsen zelf de competentiechecks uitvoerden. De meesten werkten met onderaannemers/consultants samen voor de uitvoering van de competentiechecks.

Concrete voorbeelden van hoe partnerschappen samenwerkten zijn:

- Formele stuurgroep vergaderingen: Een aantal percelen planden regelmatige formele vergadermomenten. Dit leverde efficiëntie op, omdat niet alle partners dan de overlegmomenten met Europa WSE dienden bij te wonen, maar de informatie ontvingen van de coördinator op dit overleg. Omgekeerd konden de vragen vanuit het partnerschap naar Europa WSE ook gebundeld worden. De vaststelling was echter dat de meerderheid van de tijd in deze vergaderingen ‘verloren’ ging aan administratieve kwesties en dat echte inhoudelijke besprekingen eerder beperkt waren.
- Werkgroepen met specifieke opdrachten: Sommige partnerschappen kozen ervoor om gerichte – soms tijdelijke – werkgroepen op te zetten die zich toediepten op een specifieke component van de werking. Bijvoorbeeld een werkgroep om de gezamenlijk communicatiematerialen te ontwikkelen of werkgroep om inhoudelijk aspecten zoals een maturiteitsscan uit te werken. Deze werkgroepen koppelden hun werk dan terug naar de stuurgroep (e.g., strategische stuurgroep of operationele afhankelijk van het partnerschap). Werkgroepen kenden doorgaans een intensievere periode van samenwerking en doofden uit wanneer de opdracht van de werkgroep vervuld was.
- Samen vormgeven, apart uitvoeren: Een vorm van samenwerking die we bij verschillende partnerschappen vaststelden was dat ze samen materialen ontwikkelden (al dan niet in de vorm van een aparte werkgroep) maar deze dan zelfstandig implementeerden. Bijvoorbeeld, verschillende percelen werkten samen hun communicatiestrategie uit (veelal vertrekkend van een communicatieplan dat opgemaakt werd door een externe consultant) en ontwikkelden ook samen materialen hiervoor. Meestal deed elke dienstverlener zijn eigen communicatie naar organisaties toe op basis van de ontwikkelde materialen. Slechts uitzonderlijk werden informatiesessies ook samen uitgevoerd en/of opengesteld voor organisaties uit de partnersectoren.
- Informele (hulp) vragen: De meeste dienstverleners stelden zeer regelmatig informele (hulp)vragen aan elkaar. In de meerderheid van de interacties was het de coördinerende partner die antwoord gaf, maar ook andere betrokken partners waren actief in het stellen en beantwoorden van vragen. De dienstverleners vonden het zeer waardevol om elkaar informeel vragen te kunnen stellen. Het viel wel op dat vragen eerder reactief waren (wanneer een probleem zich voordeed) dan proactief.
- Feedback: Het feedbackproces binnen de partnerschappen werd gekenmerkt door snelheid en flexibiliteit van de verschillende partners. Als er bijvoorbeeld specifieke vragen werden gesteld, werd er snel en in de gewenste vorm feedback gegeven, waardoor de teams hun aanpak konden verfijnen en op één lijn konden komen met de projectdoelen. Deze iteratieve uitwisseling bevorderde een sfeer van open communicatie,

waardoor partners effectief begeleiding konden zoeken en bieden, wat uiteindelijk de algehele kwaliteit van hun gezamenlijke inspanningen ten goede kwam.

- **Ondersteuning:** Ondersteuning was een cruciaal aspect van de partnerschappen, vooral in het licht van de gemeenschappelijke uitdagingen waarmee de verschillende partners werden geconfronteerd. De coördinerende rol die sommige partners vanaf het begin op zich namen, was van cruciaal belang om ervoor te zorgen dat alle noodzakelijke elementen aanwezig waren, met dien verstande dat de verantwoordelijkheid vaak zwaar op de schouders van de leidende partners rustte. Hoewel deze rol vaak een grote verantwoordelijkheid van de coördinatoren vereiste, was er een sterke erkenning van de waarde van wederzijdse ondersteuning. Dit was vooral belangrijk bij het identificeren en aanpakken van gemeenschappelijke problemen in een vroeg stadium, zodat partners fouten niet hoefden te herhalen.

8.3.3. Antecedenten voor betekenisvolle samenwerking

Samenwerken in partnerschappen vraagt een investering, sommige deelnemers vroegen zich dan ook af of de intersectorale aanpak de Vlaamse economie ten goede is gekomen en of afzonderlijke, snellere competentiecontroles efficiënter hadden kunnen zijn. Dit is echter geen vraag die uniek is voor de partnerschappen binnen deze werking, denk maar aan het gezegde “Als je snel wil gaan, ga alleen. Als je ver wil gaan, ga samen”.

Het is daarom belangrijk dat de samenwerking betekenisvol is en partnerschappen niet gevraagd worden om samen te werken om samen te werken. Betekenisvol samenwerken wordt gerealiseerd als partners van elkaar kunnen leren, als ze taken kunnen verdelen (bij voorkeur in lijn met hun sterktes) en elk een unieke bijdrage kunnen leveren. Op deze manier kan – na de initiële investeringen – niet alleen de efficiëntie maar ook de kwaliteit van de dienstverlening verbeterd worden. Het model voor betekenisvol samenwerken dat hierboven kort werd toegelicht, beschrijft de basiscondities en structuur van opdrachten die betekenisvol samenwerken kunnen faciliteren. We gingen na in welke mate deze condities aanwezig waren en hoe ze vorm kregen binnen de partnerschappen.

Basiscondities

De eerste ‘laag’ van het model van betekenisvol samenwerken bestaat uit de basiscondities die vervuld dienen te zijn tussen de partners om betekenisvol samenwerken mogelijk te maken. Het gaat hier doorgaans om algemenere en ontastbare aspecten die de partners ervaren.

Vertrouwen/Psychologische veiligheid

We spraken eerder al van het belang van een vertrouwensrelatie voor de samenwerking. Het belang hiervan werd besproken in het kader van veranderingen inzake personeelsbezetting. Zo werd aangehaald dat bij het vertrek of toetreding van partners, een her-evaluatie en herstel van het vertrouwen noodzakelijk was. Dit proces omvat voortdurend overleg en een herijking van de relaties tussen de partners om zich aan te passen aan de nieuwe dynamiek. Zo merkte een deelnemer op dat hoewel de partners tijdens de voorbereidende fase werden gekozen (samenspraak tussen DWSE en dienstverleners), er een onverwachte partner werd toegevoegd, wat het proces ingewikkelder maakte.

Cohesie versus autonomie

De sectorfondsen gaven aan dat het essentieel is om bij gezamenlijke inspanningen de individualiteit van elk sectorfonds te erkennen en te respecteren. Hoewel Europa WSE aanvankelijk aanstuurde op een uniforme benadering van de competentiecheck, bleek dat elke sector op unieke wijze met bedrijven communiceert. Intersectorale samenwerking moet de onderscheidende kenmerken en strategieën van elke sector binnen een algemeen kader versterken en niet onderdrukken. Deze aanpak zorgt ervoor dat samenwerking de individuele sectoridentiteiten eerder versterkt dan

verzwakt, zoals blijkt uit andere projecten. Wanneer de sectoridentiteit niet bewaakt kan worden, heeft men de neiging om het nut van intersectoraal werk in twijfel te trekken. Het in evenwicht brengen van cohesie en het behouden van de identiteit van elke sector is cruciaal voor een goede samenwerking.

Gedeelde visie

Het hebben van een gedeelde visie op de opdracht of manier van samenwerken is belangrijk volgens de theorie maar werd beperkt besproken door de deelnemers. Sommigen erkenden inderdaad dat het werken vanuit een gedeelde visie belangrijk was. Er waren in de interviews enkele indicaties dat er mogelijks sterke verschillen waren in termen van visie op de intersectorale partnerschappen. Sommige deelnemers gaven een aantal voorbeelden die verwezen naar een 'wij/zij' denken (e.g. compromis vs. Eigen belang) en de mogelijke spanning tussen de belangen van de eigen organisatie versus het partnerschap.

Aard van de opdracht

De tweede 'laag' van het model, die steunt op de basiscondities, omvat meer concrete aspecten en gaat in op de kenmerken van een opdracht/project waarvoor samenwerking een meerwaarde kan betekenen. Niet alle taken of projecten hebben een intense samenwerking nodig, of hebben evenveel potentieel om meerwaarde te creëren door samen te werken. Het potentieel hiervoor is volgens onderzoek het grootste wanneer partners een gedeeld doel hebben en er interdependentie bestaat zowel wat betreft taken als uitkomsten. Met andere woorden, als partners hetzelfde doel nastreven, elkaar nodig hebben om hun taken uit te voeren (taakinterdependentie) en elkaar nodig hebben om een goede uitkomst te bereiken (uitkomstinterdependentie), zal de samenwerking als betekenisvol en nuttig ervaren worden.

Gedeeld doel

De meeste gesprekspartners erkenden dat een gemeenschappelijk en helder doel, een concreet kader, belangrijk is bij intersectorale samenwerking, maar ook bij andere samenwerkingen met externe organisaties. Sommigen gaven aan dat het nuttig en prettig is om een gemeenschappelijk doel en aansluitende dienstverlening te hebben, andere waren iets bezorgder over de mogelijke bedreiging die dit kon vormen voor hun eigen dienstverlening.

Interdependentie

In de meeste partnerschappen was de interdependentie zowel qua taken als uitkomst eerder beperkt. Er werden wel gezamenlijke initiatieven genomen, zoals het samen ontwikkelen van de communicatie en aanpakken van de administratieve vereisten, maar samen inhoudelijke aspecten van de werking uitwerken bleef beperkt. Meestal waren het de grotere sectorfondsen, met meer interne middelen, die het voortouw namen en de kleinere minder kapitaalkrachtige sectorfondsen meenamen. Maar – op de administratie na – waar iedereen de inspanningen van de medewerkers van Europa WSE en de coördinatoren zeer op prijs stelde en nuttig vond, gaven de meeste partners wel aan dat ze de dienstverlening ook alleen hadden kunnen opzetten. Eén perceel was hierbij de grote uitzondering. Binnen dit perceel werd zeer duidelijk aangehaald dat de meerderheid van de partners in dit perceel hun organisaties nooit dergelijk dienstverlening had kunnen bieden zonder deze intersectorale samenwerking

Uitkomsten

Ondanks dat er vragen opgegooid werden over de efficiëntie van de intersectorale partnerschappen erkenden de deelnemers dat er positieve uitkomsten bereikt werden. Maar niet iedereen was echter overtuigd of de balans tussen de uitdagingen en opbrengsten van de samenwerking goed zat.

Het voordeel van de samenwerking was dat de mogelijkheid voor directe vragen en concrete feedback zorgde voor soepele interacties en toegankelijke informatie en ondersteuning tussen partners. De

meeste partners gaven ook aan dat het leren van elkaar een integraal onderdeel was van het samenwerkingsproces. Ze leerden van elkaar met betrekking tot de inhoud en administratie. Eén partner gaf ook aan dat ze als sectorfonds ook veel hadden bijgeleerd over het opzetten, aansturen en managen van (complexere) projecten.

8.4. Conclusie: Intersectorale partnerschappen vormgeven en ondersteunen

Op basis van de inzichten uit de interviews alsook wetenschappelijk onderzoek reiken we de volgende suggesties aan om de intersectorale partnerschappen in de toekomst vorm te geven en te ondersteunen.

8.4.1. Intersectorale partnerschappen vormgeven

Co-creatie als rode draad

De meest algemene aanbeveling die we distilleerden uit de interviews, waarbij we vermoeden dat de voorgelegde netwerk cirkel allicht als inspiratie diende, is dat partners vragende partij waren voor meer co-creatie doorheen het gehele proces met de verschillende stakeholders:

- Co-creatie met Europa WSE: De sectorfondsen gaven aan dat ze graag inspraak wilden in de thema's en uitdagingen waarop oproepen zich richten en wat mogelijke acties kunnen zijn. Hoewel er zeer veel erkenning was voor het belang van het thema voor KMO's, vond men dat zowel de aanpak/inhoud en het (administratief) proces van de oproep niet op maat was van KMO's.
- Co-creatie met inhoudelijke experts: De workshops die het onderzoeksteam als inhoudelijke experts gaf, werden zeer positief onthaald. Enkele partners gaven in het gesprek aan dat ze dit soort input en kennis liever ontvangen hadden bij de aanvang van het project. De inhoudelijke expertise was voor hen zeer nuttig geweest gezien de relatief beperkte inhoudelijke kennis die beschikbaar is over dit thema. Dit ligt in lijn met de suggestie die het onderzoeksteam zelf deed een aantal maanden geleden, en die reeds in de oproep leergoesting opgenomen werd.
- Co-creatie met onderzoekers voor evaluatie: De data-verzameling doorheen dit project kende (met uitzondering van dit onderdeel) uitdagingen in elke stap (e.g. verzamelen plannen van aanpak, survey, casestudies, etc.). Dit leidde tot beperkte data voor het onderzoeksteam alsook frustratie bij de dienstverleners. De interviews bevestigden de suggestie die het onderzoeksteam reeds deed na enkele maanden, dat de evaluatie best meer in co-creatie met de dienstverleners vormgegeven wordt. Ook deze suggestie werd reeds in de oproep leergoesting meegenomen.
- Nauwere betrokkenheid sociale partners: De sectorconsulenten wezen ons erop dat steeds afgetoetst dient te worden met onder andere de sociale partners of ze mogen intekenen op een oproep. Zij zullen het 'nut' van de opdracht afwegen ten aanzien van de capaciteit die beschikbaar is om het sectorconvenant te vervullen. Daarom was er de vraag om te overwegen of de sociale partners kunnen betrokken worden (bv. bij het vormgeven van de oproep) om consensus over en succes van projecten te verhogen.

Samenstelling partnerschappen

De samenstelling van de partnerschappen wordt gezien als een belangrijke voorwaarde voor de samenwerking. Partners dienen te erkennen dat de samenwerking nuttig zal zijn, dat ze dingen van elkaar zullen kunnen leren of dingen aan elkaar kunnen overlaten. De partners waren daarom vragende partij om inspraak te krijgen van bij het begin van de werking over de indeling van percelen. Men erkende dat er geen vaste samenstelling bestaat die altijd zal werken, en dat er vanuit het doel van de werking vertrokken dient te worden. Samen kunnen dan de relevante kenmerken bepaald worden die belangrijk zijn om te overwegen bij het vormen van partnerschappen.

Kennisdeling overheen percelen

Enkele sectorfondsen gaven aan dat het goed zou zijn om kennisdeling overheen de verschillende percelen te ondersteunen. Meer interactie tussen de verschillende partnerschappen zou ook voor een betere begeleiding kunnen zorgen. Zeker voor partners die zich niet helemaal op hun plaats voelden binnen hun perceel, zou dit een voordeel kunnen zijn. Een suggestie is om kennisuitwisseling zowel digitaal (asynchroon) als tijdens bijeenkomsten (synchroon) mogelijk te maken. Het mogen echter geen bijeenkomsten zijn om bijeenkomsten te hebben. Bijeenkomsten worden best georganiseerd omtrent gedeelde uitdagingen, waarbij ook externe experts kunnen betrokken worden om input en handvaten te geven naast de onderlinge kennisuitwisseling.

Ondersteunen coördinatie

De interviews maakten duidelijk dat de coördinatierol een zeer belangrijke rol is die op zeer veel waardering kan rekenen van de partners, maar ook dat het een rol is die tijd, competentie en bij momenten neutraliteit vraagt. Er was een vraag om budget vrij te maken om een onafhankelijk partij te betrekken die gespecialiseerd is in verandermanagement om de projecten te ondersteunen. Sommige sectorfondsen hadden een voorkeur om de coördinatie over te laten aan die externe partij, anderen niet. Zij die ervoor kiezen om zelf de coördinatierol op te nemen, zouden allicht nog steeds baat hebben bij een coach die hen hierbij ondersteunt omdat niet iedereen ervaring heeft in het managen van complexe projecten met meerdere stakeholders.

8.4.2. Intersectorale samenwerking ondersteunen

Zoals aangegeven erkenden de meeste dienstverleners dat samenwerken voordelen kon hebben, maar waren ze unaniem in hun oordeel dat het meer tijd en inspanning vraagt dan zelfstandig een werking opzetten. Dusdanig was niet iedereen overtuigd dat de kosten en baten in balans waren.

Onderzoek toont echter dat wanneer samenwerking goed vormgegeven wordt en er expliciet aandacht is voor het samenwerkingsproces en de onderliggende basiscondities, de tijd en investering aanzienlijk verminderd kan worden en de uitkomsten verbeterd kunnen worden.

Basiscondities

Cohesie: Voorzie tijd en ondersteuning voor het opbouwen van partnerschappen

De dienstverleners gaven aan dat het belangrijk is om te begrijpen dat opbouwen van partnerschappen en het leveren van diensten tijd kost en overleg vereist. Men geeft ook aan dat in de planning en ondersteuning van toekomstige werkingen daar rekening gehouden mee dient te worden.

Onderzoek ondersteunt inderdaad dat het creëren van cohesie, tijd en gedeelde ervaringen vraagt. Maar er zijn wel degelijk acties die genomen kunnen worden om de groepsvorming te faciliteren en te versnellen. Zo bestaan er 'serious games', reflectietools en methodieken die groepen kunnen helpen om elkaar beter te leren kennen, elkaars sterktes en beperkingen in kaart te brengen, etc. Daarnaast kan het ook waardevol zijn om bij de aanvang van de samenwerking expliciet verwachtingen alsook manier van werken, te bespreken.

Concreet is ons advies om een opstartfase in te bouwen in de werking waar ruimte gemaakt kan worden voor sessies die gericht zijn op het expliciet opzetten en opbouwen van de manier van samenwerken. De eerdergenoemde sessie met inhoudelijke experts kunnen ook in deze voorbereidende fase ingebouwd worden, zodat er van bij de start aandacht is voor het proces van samenwerken maar ook de taak waar het partnerschap voor staat. Dit zonder dat er al concrete verwachtingen of snelle deadlines zijn waarbij de dienstverleners moeten 'opleveren'. Met andere woorden, ze werken reeds samen met elkaar op een gestructureerde manier met ondersteuning zonder dat er onmiddellijk prestatiedruk is. Deze betere voorbereiding kan er ook voor zorgen dat partners gemakkelijker aan dezelfde snelheid kunnen werken omdat de kennisuitwisseling al proactief gebeurde eerder dan reactief bij problemen. Met andere woorden, de startpositie van de

verschillende partners zal dichterbij elkaar liggen dan binnen deze werking het geval was. Dit neemt niet weg dat er altijd verschillen zullen bestaan en er blijvende aandacht nodig zal zijn voor de verschillende snelheden die partners zullen lopen.

Openheid en eerlijkheid als bouwstenen voor psychologische veiligheid en vertrouwen

Zowel de interviews als eerder onderzoek schuiven vertrouwen en psychologische veiligheid naar voren als de belangrijkste ingrediënten voor samenwerking. Het creëren van een vertrouwensomgeving is echter het moeilijkste aan goed samenwerken. Openheid en eerlijkheid over verschillende aspecten van samenwerking zijn belangrijke bouwstenen voor vertrouwen. Dienstverleners zagen hierin een belangrijke rol voor Europa WSE weggelegd. Meer bepaald wordt aangegeven dat een raamwerk - zowel inhoudelijk als procesmatig - kan worden meegegeven. De eerdergenoemde begeleiding door een externe partij als facilitator kan hier ook een rol spelen.

Door openheid tussen partners te stimuleren zullen ze niet alleen leren elkaar te accepteren en te vertrouwen, maar ook leren het volle potentieel van iedere partner aan te boren. Openheid bevordert acceptatie van de verschillende teamleden met hun specifieke talenten en sterke punten, maar ook zwakke punten, beperkingen in zowel competenties als praktisch (bijvoorbeeld 'ik werk niet in het weekend'). Hierdoor kunnen potentiële taak- of relatieconflicten vermeden worden.

Een aantal praktische tips zijn:

- Organiseer specifieke momenten voor kritische reflectie op het proces van samenwerken en de opdracht waaraan gewerkt wordt (bijvoorbeeld aan het einde van elke teamvergadering).
- Bespreek potentiële conflicten openlijk voor ze escaleren. Vermijdt dat partners blijven klagen over een andere partner, zonder dat die partner zijn perspectief kan geven.
- Bespreek mislukkingen zowel op proces- en taakniveau en wees betrokken om ervan te leren.

Gedeelde visie ontwikkelen

Net zoals bij vertrouwen vraagt het ontwikkelen van een gedeelde visie tijd. Binnen dit type opdrachten kan dit echter starten vanuit een duidelijk geformuleerde visie vanuit de opdrachtgever. Wanneer de werking reeds in co-creatie werd ontwikkeld, zal dit de integratie en implementatie ten goede komen. Maar dit is slechts een startpunt, het is belangrijk dat partners tijd maken om hun visie op de opdracht te bespreken en indien nodig, gegeven een bepaalde context, aanpassingen mogen maken. Het is belangrijk om te erkennen dat de visie over de tijd kan veranderen op basis van voortschrijdende inzicht. Wanneer er wrijvingen ontstaan kan het waardevol zijn om even een stap terug te zetten en na te gaan of alle partners nog op dezelfde lijn zitten.

Conclusie basiscondities

Samengevat is het advies met betrekking tot de basiscondities om tijd te combineren met expliciete aandacht voor het proces van samenwerken. Meestal zijn samenwerkingen overmatig op de taak gefocust en wordt weinig bewust gewerkt aan het proces, terwijl hierdoor net efficiëntie winsten geboekt kunnen worden. Een niet-expert de rol van facilitator laten opnemen toonde positieve resultaten, maar teams kunnen zichzelf ook een aantal gewoontes aanleren om proces en taak hand in hand te laten gaan.

Voor meer praktische tips over samenwerken, verwijzen we de lezer graag naar de resultaten van een eerder ESF-project over Begeleid Leren In TeamS (BLITS): <https://www.blits-teamleren.be/aan-de-slag-met-blits-begeleid-leren-teams>

Structuur van de opdracht

Samenwerken om samen te werken levert zelden resultaten op die beter zijn dan individueel werk. Maar bij opdrachten waar samenwerken nodig is, namelijk opdrachten waar er sprake is van een

gedeeld doel tussen de partners en interdependentie (taak en uitkomst) tussen de partners, is het voordeel van samenwerken onmiskenbaar.

Gedeelde doelen die complementair zijn aan de bestaande diensten

Intersectoraal samenwerken wordt gezien als het meest effectief voor concrete projecten met duidelijke doelen en acties. Dit helpt bij het navigeren van de sectorconcurrentie en het op één lijn brengen van belangen. Deelnemers gaven ook aan dat het belangrijk is om gevoelige kwesties te bespreken, om conflicten te voorkomen. De diensten die in partnerschappen worden aangeboden, moeten complementair zijn en bestaande diensten niet vervangen.

Sommige dienstverleners kennen elkaar en hun gevoeligheden beter dan anderen, bij het begeleiden van een partnerschap of coördineren van een partnerschap is het echter belangrijk om de doelen van de individuele partners en hun gevoeligheden expliciet te bespreken en niet uit te gaan van assumpties.

Interdependentie als meerwaarde niet afhankelijkheid

Wanneer verschillende partners in een samenwerking verschillende sterktes hebben die allemaal nodig zijn om de opdracht succesvol af te werken, zal de meerwaarde van samenwerking zeer snel duidelijk worden. Het zal ervoor zorgen dat werk niet gedupliceerd wordt en ervan elkaar geleerd kan worden. Dit werd zeer duidelijk geïllustreerd door 1 van de percelen.

Het is dus belangrijk om stil te staan bij welke projecten baat kunnen hebben bij een intersectoraal partnerschap en welke niet. Niet elk type opdracht heeft baat bij samenwerking. Daarnaast is het ook belangrijk om stil te staan welke partners baat hebben bij samenwerking en hoe deze baten anders kunnen zijn voor verschillende partners. Algemene “one size fits all” verplichtingen zijn zelden aangeraden.

Tegelijkertijd is het ook belangrijk om te beseffen dat er negatieve vooroordelen kunnen bestaan over samenwerking, en men onterecht kan denken dat samenwerking de investering niet waard is. Als opdrachtgever kan Europa WSE dus ook expliciet toelichten waarom er voor intersectorale partnerschappen gekozen werd, wat de verwachte uitkomsten zijn, en waar de meerwaarde kan liggen voor de verschillende partners.

8.5. Intersectorale partnerschappen praktische ondersteunen

Heldere communicatie: Behoud snelle reacties en ondersteuning

De ondersteuning, feedback en assistentie vanuit het Europa WSE team werd ten zeerste geapprecieerd. De dienstverleners maakten zeer duidelijk het onderscheid tussen het team en de “regels” vanuit de overheid. De ondersteuning vanuit het team speelde een cruciale rol in het samenwerkingsproces. Het advies is dus om het beantwoorden van specifieke, cruciale vragen en de snelle en effectieve antwoorden zeker te behouden. De continue communicatie tussen Europa WSE en de (coördinerende) dienstverleners maakte het oplossen van problemen mogelijk. De overgang van mondelinge overeenkomsten naar schriftelijke documentatie bracht echter uitdagingen met zich mee die tot vertragingen leidden, wat het belang onderstreept van het vanaf het begin betrekken van alle relevante partijen om het proces te stroomlijnen. Door deze problemen in een vroeg stadium aan te pakken en te zorgen voor duidelijke, consistente communicatie kunnen misverstanden worden voorkomen en kan de samenwerking efficiënter verlopen.

Pas administratieve vereisten aan de context van KMO's aan

De dienstverleners erkenden dat bij het spenderen van publieke middelen, controle inderdaad logisch is. Toch was er een duidelijk vraag naar de administratieve werklast voor hen als dienstverlener en (vooral) voor de KMO's te reduceren. Er werd aangegeven dat de vereisten en processen niet aangepast waren aan de realiteit (en beschikbare middelen) van een KMO. De uitgebreide

administratieve en rapportageverplichtingen introduceerden een aanzienlijke mate van onzekerheid en complexiteit in de samenwerking. Concreet stelden de partners voor om in co-creatie met hen processen te ontwikkelen die aansluiten bij de mogelijkheden van KMO's.

KMO definitie: Goedkeuring vooraf, geen controle achteraf

Verschillende dienstverleners gaven aan dat het nagaan of een KMO voldeed aan de gehanteerde definities, nieuw en moeilijk voor hen was. Terwijl men de ondersteuning van individuele leden van Europa WSE ten zeerste apprecieerden, werd opgemerkt dat het proces hieromtrent niet goed was. In de plaats van een controle achteraf, waarbij de financiële risico's ofwel bij de dienstverlener of KMO gelegd werd, was onaanvaardbaar en zelfs onhoudbaar voor minder kapitaalkrachtige organisaties. Er werd gesuggereerd om vooraf duidelijkheid en goedkeuring te geven alvorens trajecten gestart werden. Het gemakkelijkste zou zijn als er vanuit Europa WSE zelf een lijst met organisaties die in aanmerking kwamen aangeleverd kon worden.

Hou de vereisten, procedures en verwachtingen consistent doorheen werking

De partners waren zeer dankbaar voor de inspanningen die het team van Europa WSE verrichtte in het verhelderen van vereisten en wist dat het niet de individuen waren die verantwoordelijk waren voor de wijzigingen in de administratieve vereisten en formulieren. Maar deze wijzigingen en het gebrek aan consistentie doorheen de werkingen introduceerden stevige complexiteiten en aanzienlijke coördinatie- en communicatie-inspanningen. Bovendien moest hierdoor ook meermaals terug worden gegaan naar de 'tijdsarme' KMO's om "nog maar eens" documenten in te vullen en te tekenen.

Bied specifieke ondersteuning voor kleinere sectorfondsen

Tot slot werd opgemerkt dat kleinere fondsen mogelijk de capaciteit niet hebben om intens betrokken te zijn bij omvangrijke projecten zoals deze werking, waardoor ze mogelijk afzien van de financiering. Er wordt gevraagd om te overwegen of kleinere sectorfondsen extra ondersteuning zouden kunnen krijgen.

9. Conclusies en aanbevelingen

9.1. Doel evaluatie

Deze evaluatie focuste op de volgende vragen:

- Wat zorgt voor competentieontwikkeling in een KMO? (Literatuurstudie)
- Welke L&D profielen kunnen we onderscheiden in KMO's? (Documentanalyse en co-creatie)
- Hoe beïnvloedt het klimaat het leren en bijgevolg competentieontwikkeling? (Vragenlijst onderzoek)
- Hoe houden L&D-beleid, leerklimaat, leren en competentieontwikkeling verband? (Diepte-interviews met case organisaties)
- Hoe partnerschap het best organiseren? (Interviews met partners)

Deze vragen werden onderzocht aan de hand van een 'realist evaluation' aanpak. Een 'realist evaluation' omvat drie grote fasen: (1) opstellen programmatheorie (oproep), (2) empirische toetsing (vragen 1 tot en met 5) en (3) bijsturing programmatheorie (co-creatieworkshop). Hieronder vatten we de voornaamste conclusies samen alsook wat ze betekenen voor een geüpdatet programmatheorie over L&D beleid in KMO's.

9.2. Conclusies

De resultaten van de verschillende onderzoeksactiviteiten samenbrengend, kunnen enkele belangrijke conclusies geformuleerd worden. Op basis van eerder onderzoek kunnen we afleiden dat sommige van deze conclusies specifiek zijn voor de KMO context.

Maturiteitsprofielen

Ten eerste, kunnen we concluderen dat KMO's erg verschillen in maturiteit van het leer- en ontwikkelbeleid. Het is daarom belangrijk de maturiteit van de organisatie in rekening te brengen bij het implementeren van nieuwe leer- en ontwikkelpraktijken. Deze algemene conclusie geldt zeker ook voor grotere organisaties, maar binnen KMO's zijn er andere aspecten die deze maturiteit bepalen. Om maturiteit in rekening te kunnen brengen, definieerden we vijf profielen, met elk hun eigen accenten. Deze profielen kunnen gebruikt worden door organisaties om hun eigen leer- en ontwikkelbeleid te typeren, maar ook om zicht te krijgen op mogelijks volgende stappen. Het helpt de KMO ook om in termen van een proces te denken: Wat is het einddoel, welke stappen dienen we nog te zetten en wat wordt dus de eerste stap?

Medezeggenschap van medewerkers

Ten tweede, kan geconcludeerd dat het belangrijk is om in KMO's de medewerkers zoveel mogelijk actief te betrekken bij het leer- en ontwikkelbeleid. Laat externe consultants bijvoorbeeld geen job profielen en competentielijsten definiëren, maar ontwikkel deze samen met de leidinggevende en de medewerkers. Op die manier worden dergelijke tools, die een belangrijke voorwaarde zijn om leer- en ontwikkelbeleid te kunnen voeren, gedragen in de organisatie.

Belang van autonomie, individueel informeel leren en training

Ten derde, in tegenstelling tot eerder onderzoek waaruit bleek dat vooral sociaal leren, het leren van en met collega's een sterke voorspeller is van competentieontwikkeling (zoals we ook zagen binnen de samenwerking tussen de doorgaans grotere dienstverleners (hoofdstuk 8), lijkt dit voor KMO's minder op te gaan. In de bevroegde KMO's bleek vooral individueel informeel leren en reflectief leren van cruciaal belang. Vooral in organisaties met een warm leerklimaat wordt veel informeel individueel geleerd. Mogelijks is men door een gebrek aan collega's met vergelijkbare taken aangewezen op

zichzelf, en dus speelt het individueel leren een grote rol. Wil men beroepsexpertise ontwikkelen als werknemer in een KMO, dan is het hebben van individuele verantwoordelijkheid en autonomie belangrijk. Zonder deze autonomie is het moeilijk om kennis te ontwikkelen. Voor het kunnen anticiperen op veranderingen, is men dan weer aangewezen op formeel leren. Ook dit is niet in lijn met eerder onderzoek die vooral binnen grote organisaties gebeurde, waaruit bleek dat vooral sociaal leren van belang is om te kunnen anticiperen op veranderingen. Mogelijks biedt het ondernemen van formele training mogelijkheid tot het in contact komen met medewerkers van andere organisaties, met andere perspectieven en ervaringen, waardoor sociaal leren voor een medewerker in een KMO sterk gelinkt is aan het ondernemen van training. Deze hypothese wordt ondersteund door eerdere studies die aangaven dat kleinere organisaties vaak minder diverse expertise hebben binnen de organisatie.

Belang van leerklimaat: Leerleiderschap

Ten vierde, net zoals in eerder onderzoek in grotere organisaties, lijken ook bij KMO's de leerklimaat condities van groot belang. Een goed leer- en ontwikkelbeleid heeft aandacht voor het scheppen van tijd, het voorzien van middelen en start bij leerleiderschap, i.e. leiderschap gericht op het ontwikkelen van medewerkers. In KMO's speelt de leider in een KMO mogelijks nog een grotere rol omdat de leider verschillende functies combineert, zoals management en HR. Uit het vragenlijstonderzoek kunnen we concluderen dat een warm leerklimaat samenhangt met een hogere job tevredenheid en hogere retentie.

9.3. Naar een gefundeerde programmatheorie: L&D in KMO's



Figuur 6. Programmatheorie

Op basis van de resultaten en een finale co-creatiesessie met de dienstverleners kwam bovenstaande programmatheorie tot stand. Vooreerst werd een eerste versie opgezet op basis van de empirische resultaten, vervolgens werd deze verder verfijnd en aangevuld aan de hand van de co-creatiesessie.

Ten eerste, vertrekt de programmatheorie vanuit het gegeven dat verschillende organisaties mogelijks verschillen in **maturiteit van L&D-beleid**. Er worden vijf profielen onderscheiden, gaande van een

krachtige ambitie tot krachtige lerende organisatie. In onderstaande tabel worden de verschillende profielen nog eens kort samengevat. Voor meer details bij de verschillende profielen verwijzen we graag naar Tabel 1 in hoofdstuk 5.

Tabel 9. Samenvattende weergave van de leer- en ontwikkelprofielen van KMO's.

Categorie	Krachtige ambitie	Krachtige basis	Krachtige employee journey	Krachtige groeimogelijkheden	Krachtige lerende organisatie
Wat?	Opstarten van een HR-beleid, beginnende met een missie/visie tekst, en op het opmaken van een (verplicht) opleidingsplan.	Er wordt nagedacht over de functies of rollen van werknemers.	Vooraf de eerste twee fasen van de employee journey krijgen aandacht en worden als belangrijk beschouwd: werving en selectie en onthaalbeleid.	HR en/of management vertrekt vanuit buikgevoel: medewerkers ontwikkelkansen willen geven binnen hun functie of doorgroeien naar een meer complexe functie.	Er wordt ingezet op een breed scala aan leeractiviteiten (formeel en informeel), leerklimatecondities, zoals leerleiderschap, zodanig alle vormen van leren optimaal te ondersteunen.
Waarom?	De organisatie is in beweging. Er zijn eerste signalen: de organisatie dient meer aandacht te hebben voor leren.	Men wil de basis op orde hebben; i.e. rolduidelijkheid voor werknemers.	Men wil passende profielen werknemers aantrekken en behouden.	Werknemers hebben een breed takenpakket en er zijn veel doorgroei-mogelijkheden.	Men is ervan overtuigd dat leren deel uitmaakt van de job, enkel dan kan men optimale kwaliteit leveren en/of competitief blijven.

Een organisatie past niet per se helemaal binnen één enkel profiel. Mogelijks **combineert een organisatie meerdere profielen**. Zo werd tijdens de co-creatieworkshop aangehaald dat organisaties vaak profiel 1 *Krachtige ambitie* combineren met kenmerken van profiel 2 *Krachtige basis*. Verder werd tijdens de co-creatieworkshop opgemerkt dat bovenstaande theorie voorbijgaat aan het feit dat sommige KMO's helemaal geen L&D beleid maken. Met andere woorden, er is een zesde profiel dat zich ofwel niet bewust is van het belang van een L&D-beleid ofwel niet wil investeren in het opzetten van een L&D-beleid. In dergelijke organisaties wordt ingezet op enkel het wettelijke, verplichte formele leren enerzijds en op (onbewust) informeel leren met onmiddellijke impact op het werk.

Daarnaast werd opgemerkt dat het hebben van een bepaald profiel mogelijks **sectorafhankelijk** is. Zo werd bijvoorbeeld gesuggereerd dat het *Krachtige employee journey* profiel meer voorkomt in de elektrotechnische sector en dat het profiel *Krachtige groeimogelijkheden* meer voorkomt in de farmaceutische- en zorgsector. In deze laatste sector is er een nijpend tekort aan werkrachten en dus is het van cruciaal belang om werkrachten te kunnen behouden, onder meer door ze persoonlijke- en professionele ontwikkelingskansen aan te bieden, maar ook door ervoor te zorgen dat ze door middel van leren en ontwikkelen inzetbaar blijven. Tot slot, kan ook een generatiewissel in de KMO een reden zijn om als organisatie plots wel aandacht te hebben voor L&D.

Los van welk maturiteitsprofiel de organisatie kenmerkt, dienen er enkele **voorwaarden** vervuld te zijn vooraleer men op een goede manier L&D beleid kan vormgeven. In lijn met de resultaten van de diepte-interviews kwamen de volgende voorwaarden aan bod tijdens de co-creatieworkshop:

- Er is bewustwording van het belang van leren en ontwikkelen.
- Er wordt ingezet op het opzetten van L&D beleid in co-creatie, samen met de medewerkers.

- Er is bewustzijn dat L&D beleid maken een proces van lange adem is en er wordt zoveel mogelijk naar verduurzaming gezocht.
- Het L&D beleid vertrekt vanuit de doelen en noden van de organisatie.
- Er is nood aan tijd, zonder het voorzien van 'leertijd' is het moeilijk om leren en ontwikkeling en vervolgens competentieontwikkeling kansen te geven

Tijdens de co-creatieworkshop werd aangehaald dat het opzetten van een L&D-beleid mogelijks ook tot **minder gewenste uitkomsten** kan leiden. Bijvoorbeeld, een organisatie dat inzet op een *Krachtige basis*, door in te zetten op rolbeschrijvingen en competentieprofielen komt mogelijks tot de conclusie dat er een mismatch is tussen de competenties die beschikbaar zijn in de organisatie en de benodigde talenten. Werknemers komen mogelijks ook tot de vaststelling dat de visie en missie van de organisatie niet aansluit bij wat zijzelf zoeken.

Ten tweede, leidt het inzetten op L&D beleid mogelijks tot het positief bevorderen van **leerklimaat condities**. Afhankelijk van het maturiteitsniveau, maar ook afhankelijk van de specifieke organisatie, zal het L&D-beleid in meer of mindere mate inzetten op klimaatcondities. Vooral het L&D beleid gericht op *Krachtige employee journey*, *Krachtige groeimogelijkheden* en *Krachtige lerende organisatie* zet in op leerklimaat condities zij het in verschillende mate. Daarnaast wordt het inzetten op leerleiderschap als een goed startpunt gezien. Indien de leerleider geen rolmodel is en leren niet ondersteunt, wordt het vervullen van de overige condities moeilijk. Leiders in KMO's worstelen vaak met delegeren en loslaten en dus ook het ondersteunen van leren.

Vervolgens en ten derde leidt het voeren van L&D beleid en het al dan niet inzetten op leerklimaat condities tot het **ondernemen van leeractiviteiten en bijgevolg competentieontwikkeling**. Deze leeractiviteiten zijn zowel formeel (vb. training) als individueel en sociaal informeel (vb. reflecteren op 'trial & error'). Het hebben van individuele verantwoordelijkheid en autonomie kwam als sterke voorspeller van het ontwikkelen van beroepsexpertise. Formeel leren kwam als sterke voorspeller van het kunnen anticiperen en optimaliseren naar voren.

Tot slot, kan dit alles ondersteund worden door in te zetten op **intersectorale partnerschappen**. Alhoewel dit minder aandacht kreeg tijdens de co-creatieworkshop, konden de dienstverleners zich vinden in de eerder geformuleerde conclusies over intersectorale partnerschappen (Hoofdstuk 8).

Samengevat werden de volgende conclusies geformuleerd:

1. Hoe intersectorale partnerschappen vormgeven?
 - Co-creatie als rode draad: met Europa WSE, inhoudelijk experts, onderzoekers en sociale partners
 - Kennisdeling overheen percelen ondersteunen
 - Ondersteunen coördinatie: Ook aandacht voor change management

2. Hoe intersectorale samenwerking ondersteunen?
 - Zet in op basiscondities:
 - Cohesie: Voorzie tijd en ondersteuning voor het opbouwen van partnerschappen
 - Openheid en eerlijkheid als bouwstenen voor psychologische veiligheid en vertrouwen
 - Gedeelde visie ontwikkelen

- Hoe de opdracht structureren?
 - Gedeelde doelen die complementair zijn aan de bestaande diensten
 - Interdependentie als meerwaarde niet afhankelijkheid
- Hoe intersectorale partnerschappen praktisch ondersteunen?
 - Heldere communicatie: Behoud snelle reacties en ondersteuning
 - Pas administratieve vereisten aan de context van KMO's aan
 - KMO definitie: Goedkeuring vooraf, geen controle achteraf
 - Bied specifieke ondersteuning voor kleinere sectorfondsen

9.4. Aanbevelingen voor dienstverleners en KMO's: Wat betekent de programmatheorie voor de begeleiding van organisaties?

Gegeven de programmatheorie is het belangrijk het probleem of de vraag van de organisatie als vertrekpunt te nemen; een **traject op maat** dus. Veel voorkomende voorbeelden waren: het opzetten van functieprofielen, meten van leren, het voeren van ontwikkelgesprekken, ... Daarbij is het belangrijk om te toetsen of **basiscondities** vervuld zijn: is er bewustzijn van het belang van leren en ontwikkelen, is er bereidheid tot het inzetten op co-creatie, en staat men open voor een procesmatige aanpak? Wil men voldoende tijd investeren in het traject? Immers, het krijgen van begeleiding betekent dat ook de zaakvoerder en andere betrokken aanzienlijk tijd zullen moeten besteden aan het project.

Vervolgens is het belangrijk om te bepalen of er al een L&D-beleid is en hoe **matuur** dit beleid is. De verschillend gedefinieerde profielen geven daarbij richting.

Tijdens de begeleiding kan men eveneens aandacht hebben voor kaders over **leerklimaatcondities, types leeractiviteiten en soorten competenties**. Veel organisaties zijn zich niet bewust van het belang van leerklimaatcondities alsook niet van het belang van informeel leren. Goede begeleiding probeert de organisatie concrete ondersteunende (digitale) tools aan te bieden en de organisatie te coachen in het gebruik ervan. Ook de link tussen leerbeleid en leeractiviteiten voor competentieontwikkeling dient soms expliciet gemaakt te worden.

Dit alles kan nog meer worden ondersteund door **leren van en met elkaar, bijvoorbeeld tussen begeleiders, organisaties en dienstverleners**. Bij het opzetten van een oproep is het belangrijk om de verschillende stakeholders (DWSE, dienstverleners, inhoudelijke experts, evaluatieteam en organisaties) bij elkaar te brengen en in co-creatie na te denken over de visie en missie, focus van het project, alsook hoe het proces te organiseren. Dit laat eveneens toe om aan teamvorming te doen, aan het begin van het traject zodat er sprake is van een open en veilig klimaat.

Tot slot, kunnen we besluiten dat het belangrijk is dat de **instapkost laag** blijft. Het traject vraagt heel wat tijdsinvestering van deelnemende dienstverleners en organisaties. Er wordt geen bijkomende instapkost gevraagd, wat een belangrijke voorwaarde is om KMO's te laten deelnemen gezien de beperkte middelen die deze organisaties doorgaans ter beschikking hebben.

9.5. Aanbevelingen DWSE

9.5.1. Ondersteuning partnerschappen (of consortia)

De evaluatie van de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' heeft een diepgaand inzicht opgeleverd in de factoren die bijdragen aan effectieve competentieontwikkeling binnen KMO's. Dit rapport benadrukt niet alleen de rol van KMO's als belangrijke motoren van de Vlaamse economie, maar ook de uitdagingen waarmee zij worden geconfronteerd bij het implementeren van strategisch HRD-beleid. De volgende aanbevelingen voor het Departement Werk en Sociale Economie kunnen een belangrijk rol spelen in het vergroten van de impact en duurzaamheid van dit initiatief.

Co-creatie als Rode Draad

Succesvolle beleidsinitiatieven beginnen bij samenwerking. Het is essentieel om sectorfondsen, inhoudelijke experts en sociale partners al in een vroeg stadium te betrekken bij de ontwikkeling van oproepen en programma's. Door hen, bijvoorbeeld tijdens een onderhandelingsfase, mee te laten denken over thema's en uitdagingen, wordt niet alleen draagvlak gecreëerd, maar wordt ook de kwaliteit van de uitvoering versterkt. Structurele betrokkenheid van sociale partners kan daarnaast bijdragen aan consensus en brede acceptatie.

Optimaliseren van Partnerschappen

De samenstelling van partnerschappen moet gericht zijn op complementariteit. Het is belangrijk dat samenwerkingspartners elkaar aanvullen in sterktes en leerpotentieel. De overheid kan kennisdeling tussen verschillende partnerschappen stimuleren door digitale platforms en fysieke bijeenkomsten te faciliteren, gericht op gedeelde uitdagingen en oplossingen.

Aandacht voor Proces en Basiscondities

Effectieve samenwerking vereist een solide basis. De overheid kan bijdragen door een opstartfase te faciliteren waarin partners zonder prestatiedruk kunnen werken aan het opzetten van samenwerkingsprocessen. Het creëren van psychologische veiligheid en vertrouwen, onder meer door open communicatie, is daarbij cruciaal.

Maatwerk in Ondersteuning

Het succes van beleidsprogramma's hangt af van hun toegankelijkheid voor KMO's. Door administratieve vereisten aan te passen aan de behoeften en context van deze ondernemingen, wordt de drempel voor deelname verlaagd. Ook het niet inzetten op resultaatsverbintenis, maar op inspanningsverbintenis kan druk van de ketel halen en de kwaliteit ten goede komen. Daarnaast is duidelijke en consistente communicatie tussen alle betrokken partijen een vereiste om verwarring en inefficiëntie te voorkomen.

Betekenisvol Samenwerken Bevorderen

Samenwerking moet worden gebouwd op gedeelde doelen en wederzijdse afhankelijkheid. Het is daarbij belangrijk om de autonomie en identiteit van sectorfondsen te respecteren binnen een overkoepelend beleidskader. Een gemeenschappelijke visie en duidelijke verantwoordelijkheden helpen bij het versterken van de samenwerking.

Ondersteuning van Coördinatie

Complexe samenwerkingsprojecten vragen om sterke coördinatie. De overheid kan budget vrijmaken voor onafhankelijke facilitators of coaches die partnerschappen begeleiden. Reflectie en continue

evaluatie van samenwerkingsprocessen moeten centraal staan om te leren van successen en obstakels. Een alternatief is om de medewerkers meer ruimte te bieden tot het coachen van dienstverleners.

Conclusie

De 'Competentiechecks voor ondernemingen' bieden een waardevolle basis voor het versterken van de leercultuur binnen KMO's. Door in te zetten op de hierboven genoemde aanbevelingen, kan niet alleen het succes van deze specifieke werking worden vergroten, maar wordt ook bijgedragen aan de bredere doelstelling om KMO's te ondersteunen in hun strategische HRD-beleid. Dit vraagt om een beleidsaanpak die flexibel en gericht is, en waarin samenwerking centraal staat. De gefundeerde programmatheorie en de geleerde lessen uit deze evaluatie vormen daarbij een stevig fundament voor de toekomst.

9.5.2. [Aanbevelingen voor het opzetten en organiseren van toekomstige oproepen](#)

Op basis van deze evaluatiestudie konden we verschillende aandachtspunten identificeren bij het opzetten van overheidsopdrachten door DWSE. Terwijl DWSE op verschillende van deze punten al inzet, lijsten we ze toch nog eens allemaal op, zodanig over een checklist te beschikken bij het opzetten van een volgend project.

Belangrijke inhoudelijke kaders meegeven in de oproep

Het is van belang om in de oproep duidelijke inhoudelijke kaders mee te geven. Echter, dit moet wel beperkt worden gehouden, aangezien dit niet het sterkste instrument is om de gewenste resultaten te bereiken. Het is al het geval dat deze kaders in de oproep worden vermeld, maar er dient te worden nagegaan of de mate van detail voldoende is.

Selectie van teams: Evalueren op ervaring en expertise

Bij de selectie van teams moet de nadruk liggen op ervaring en expertise, maar vooral op ervaring met verandermanagement. Daarnaast dient ook gekeken te worden naar de manier waarop teams zich willen bijscholen. Dit kan als een belangrijk selectie criterium worden meegenomen om te waarborgen dat de teams de juiste vaardigheden en leerbereidheid bezitten.

Startfase voorzien

Een startfase is essentieel voor de succesvolle uitvoering van projecten. Dit traject moet verschillende elementen omvatten, zoals:

- **Projectmanagement en planning:** Kennisdeling over het efficiënt plannen van de projectactiviteiten.
- **Stakeholdermanagement en het inschakelen van consultants:** Aandacht voor het effectief betrekken van de juiste stakeholders en het al dan niet inschakelen van externe consultants.
- **Communicatie naar deelnemers:** Effectieve communicatiestrategieën naar alle betrokkenen belichten.
- **Inhoudelijke workshops met experts:** Workshops waarin deskundigen worden uitgenodigd om bij te dragen aan de inhoudelijke aspecten van het project.

De startfase kan eenvoudiger worden ingericht wanneer er verschillende bronnen beschikbaar zijn. Dit kan bijvoorbeeld door een online platform te gebruiken met tools en sjablonen (zoals tijdslijnen, overzicht van potentiële stakeholders, communicatierichtlijnen, enzovoort). Daarnaast kan een reeks workshops worden georganiseerd, bij voorkeur gebundeld in een startdag, zodat de samenwerking tussen de verschillende partners kan worden versterkt al vanaf het begin van het project.

Financiële voorwaarden stellen en opvolgen

Het is van cruciaal belang om duidelijke financiële voorwaarden te stellen voor de uitvoering van projecten, en deze strikt op te volgen om de financiën te beheersen en misverstanden te voorkomen. Dit betekent niet dat er per se met resultaatgerichte financiering moet gewerkt worden.

Communicatie naar achterban van deelnemers

De communicatie naar de achterban van deelnemers dient te worden uitgevoerd door het evaluatieteam of door consultants. Er moet hiervoor een budget worden voorzien. Het evaluatieteam of de consultants kunnen hierbij als tussenpersonen fungeren om de informatie op een gestructureerde manier te delen met de bredere achterban.

De rol van consultants in de evaluatie

Wanneer dienstverleners werken met consultants, is het belangrijk dat het evaluatieteam hiervan geïnformeerd wordt door DWSE of dat DWSE aan dienstverleners aangeeft dat men dit aan het evaluatieteam moet laten weten. Het is namelijk aangeraden de consultants actief deelnemen aan de overleggen met het evaluatieteam. Dit bevordert de afstemming en samenwerking tussen de verschillende partijen en zorgt ervoor dat de inzichten van de consultants daadwerkelijk worden geïntegreerd in het evaluatieproces.

Conclusie

Samenvattend, DWSE kan in de komende projecten zorgvuldig aandacht besteden aan het versterken van de startfase, het verbeteren van de communicatie naar de achterban van deelnemers en het zorgen voor een nauwe samenwerking tussen consultants en het evaluatieteam. Daarnaast kunnen de financiële voorwaarden en de selectiecriteria van de teams strikt worden opgevolgd om een succesvolle uitvoering van de projecten te waarborgen.

Fail forward: Hoe vragenlijstonderzoek laten slagen in de toekomst?

Het longitudinaal vragenlijstonderzoek was van cruciaal belang om de effecten van het project te kunnen meten. Immers, effecten kunnen pas gemeten worden wanneer er sprake is van een voor- en nameting.

Echter, al heel snel bleek dat een longitudinaal onderzoek moeilijk zou worden, voornamelijk omdat (1) de verschillende projecten maar traag op gang kwamen en dus de doorlooptijd van de projecten beperkt zou zijn; en (2) de dienstverleners aangaven dat het niet mogelijk zou zijn om voldoende aantallen vragenlijsten te verzamelen.

Om de dienstverleners te faciliteren bij het verzamelen van voldoende vragenlijsten hebben we als onderzoeksteam de volgende acties ondernomen:

1. In samenspraak met de dienstverleners, de aantallen bijgesteld tot een absoluut minimum.
2. Een verkorte vragenlijst opgezet voor de percelen met vooral arbeidsprofielen.
3. De Nederlandstalige vragenlijst vertaald in het Engels, Frans en Duits.
4. Een begeleidende fiche meegegeven waarin de verschillende vragenlijstopties werden aangegeven (taal, kort/lange vragenlijst, aantallen, etc.)
5. Zowel een digitale als papieren vragenlijst aangeboden.

Ondanks deze tijdsintensieve acties zijn we er niet in geslaagd een pre-post test in te richten. In totaal werden slechts 95 bruikbare vragenlijsten verzameld (enkel pre-test). Bijgevolg kunnen we enkel uitspraken doen over de sterkste verbanden in ons onderzoeksmodel.

We denken dat het makkelijker was geweest om dienstverleners en hun organisaties te motiveren voor het invullen van de vragenlijsten indien we als onderzoeksteam van bij het begin waren betrokken geweest bij de opzet van het project. Op die manier hadden we het evaluatieonderzoek samen met de dienstverleners kunnen inrichten, waren dienstverleners en hun organisaties zich meer bewust geweest van het belang ervan en hadden we meer kunnen inzetten op een gezamenlijke 'return-on-investment' (ROI). Een mogelijke ROI is bijvoorbeeld een gepersonaliseerd feedbackrapport per organisatie. Indien dit een belangrijke factor was geweest, zou dit kunnen mee opgenomen worden in de begroting. Nu waren dergelijke rapporten jammer genoeg niet begroot.

Referenties

Dit overzicht bevat alle referenties met uitzondering van de studies die deel uitmaakten van de systematische literatuurstudie.

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M., & Blonk, R. W. (2013). Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire. *Journal of Career Development, 40*(3), 245-267.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology, 3*, 77-101.
- Burt, R.E. (2000). The network structure of social capital. *Research in Organisational Behavior, 22*, 345-423.
- Crans, S. L. (2023). *Understanding the social side of learning: On the role of learning climate for informal learning and employability*. Proefschrift, Universiteit Maastricht, Nederland.
- Cross, R., Cummings, J.N. (2004). Tie and network correlates of individual performance in Knowledge-intensive work. *Academy of Management Journal, 47*, 928-937.
- Decuyper, S., Dochy, F., & Van den Bossche, P. (2010). Grasping the dynamic complexity of team learning: An integrative model for effective team learning in organisations. *Educational Research Review, 5*, 111-133.
- Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly, 44*, 350-383.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S. A., & Segers, M. S. (2015a). Age, employability and the role of learning activities and their motivational antecedents: a conceptual model. *The International Journal of Human Resource Management, 26*(16), 2087-2101.
- Froehlich, D. E., Beusaert, S. A., & Segers, M. S. (2015b). Great expectations: The relationship between future time perspective, learning from others, and employability. *Vocations and Learning, 8*, 213-227.
- Gray, B. (1985). Conditions facilitating interorganizational collaboration. *Human Relations, 38*(10), 911-936.
- Grosemans, I., Smet, K., Houben, E., De Cuyper, N., & Kyndt, E. (2020). Development and validation of an instrument to measure work-related learning. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology, 5*(1).
- Heijde, C. M. van der, & Heijden, B. I. J. M. van der (2006). A competence-based and multidimensional operationalization and measurement of employability. *Human Resource Management, 45*(3), 449-476. <https://doi.org/10.1002/hrm.20119>
- Kember, D., Leung, D. Y. P., Jones, A., Loke, A. Y., McKay, J., Sinclair, K., Tse, H., Webb, C., Wong, F. K. Y., Wong, M., & Yeung, E. (2000). Development of a questionnaire to measure the level of reflective thinking. *Assessment & Evaluation in Higher Education, 25*(4), 381-395.
- Koster, F. (2022). A knowledge-intensity-based collaborative community governing mechanism for inter-organisational HR collaborations. *Journal of Work – Applied Management, 14*(2), 288-301.
- Kyndt, E. (in prep). Meaningfull collaboration.
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsen, M., & Moeyaert, B. (2009). Employee retention: Organisational and personal perspectives. *Vocations and Learning, 2*(3), 195-215.
- Noe, R. A., Tews, M. J., & Marand, A. D. (2013). Individual differences and informal learning in the workplace. *Journal of vocational behavior, 83*(3), 327-335.

- Raes, E., Boon, A., Kyndt, E., & Dochy, F. (2015). What can be learned about basic and facilitating team learning behaviours from observing verbal team interaction? *Journal of Workplace Learning, 27*, 476-500.
- VandeWalle, D. (1997). Development and validation of a work domain goal orientation instrument. *Educational and Psychological Measurement, 57*(6), 995-1015.
- Vangrieken, K., & Kyndt, E. (2020) Disentangling the complex relationship between autonomy and collaboration: A mixed-method study. *European Journal of Psychology of Education, 35*, 177-204.
- Van Den Ouweland, L., & Van den Bossche, P. (2017). The impact of values-job fit and age on work-related learning. *International Journal of Training and Development, 21*(3), 195-210.
- Van Waes, S., & Van den Bossche, P. (2020). Around and around: the concentric circles method as a powerful tool to collect mixed method network data. In D. E. Froehlich, M. Rehm, & B. C. Rienties (Eds.), *Mixed methods social network analysis* (1st ed., pp. 159–174). Routledge.

III.1 EVALUANDUM: WERKING 'COMPETENTIECHECKS VOOR ONDERNEMINGEN'

Het voorwerp van deze evaluatiestudie is de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' die uitgevoerd wordt in het kader van het Vlaamse relanceplan 'Vlaamse Veerkracht',

1.1. BELEIDSCONTEXT

In de beleidsnota Werk en Sociale Economie 2019-2024 wordt het belang van levenslang leren en de omslag naar een echte leercultuur bij individuen en ondernemingen benadrukt. De Vlaamse regering wil daarbij ondernemingen en hun (toekomstige) werknemers voorbereiden en ondersteunen met als doel veerkrachtige ondernemingen in een toekomstbestendige arbeidsmarkt te hebben. In de beleidsnota staat dat de komende jaren maatschappelijke transformaties zoals digitalisering, vergroening, vergrijzing en migratie een impact hebben op Vlaanderen met grote uitdagingen op de arbeidsmarkt tot gevolg. Jobs zullen veranderen, verdwijnen en nieuwe jobs zullen worden gecreëerd. Een sterke leercultuur en een hogere deelname aan levenslang leren is daarom belangrijk voor de wendbaarheid en veerkracht van werkenden en ondernemingen. Ondernemingen en individuen die inzetten op leren, zullen ook beter met deze transitie kunnen omgaan. Daarnaast zal de aanhoudende arbeidsmarktkrapte ook niet meteen afnemen. Ondernemingen hebben er daarom alle belang bij in te zetten op de vaardigheden van hun werknemers. Ondernemingen vormen dus een onmisbare schakel in de deelname aan opleiding bij werkenden. Daarom analyseert het Departement Werk en Sociale Economie samen met het Steunpunt Werk jaarlijks de opleidingsinspanningen van werkgevers.

Het monitoringsrapport van 2020 rond de opleidingsinspanningen van werkgevers leert ons tevens dat ondernemingen het ook moeilijk vinden om rond (toekomstige) competenties te werken. Ondanks het feit dat ze zich vaak bewust zijn van transitie (bv. digitalisering, vergroening, ...) die op hen afkomen, is het moeilijk om dit om te zetten in veranderende competentienoden en opleidingsbeleid. Opleidingen op het werk zijn ook vaak georganiseerd met het oog op de huidige job of functie in de onderneming en in de sector. Als werkgevers moeten aangeven welke competenties belangrijk zullen zijn in de toekomst noemen ze vaak 21^{ste}-eeuwse vaardigheden, zoals samenwerken en probleemoplossend denken. Maar het aandeel ondernemingen dat hier gericht opleidingen voor aanbiedt, is beperkt.

Uit het monitoringsrapport van 2021 rond de opleidingsinspanningen van werkgevers blijkt dat kleine ondernemingen minder bezig zijn met competenties en opleidingen. Terwijl in de grote ondernemingen (200 of meer werknemers) ruim negen op de tien bedrijven opleidingsactiviteiten registreren (91,7% in 2019), is dit in ondernemingen met minder dan 50 werknemers maar iets meer dan een kwart van de ondernemingen (28,7% in 2019). In de kleinste ondernemingen (minder dan 10 werknemers) is dit nog

niet één op de tien (7,5% in 2019). De monitoring van de Vlaamse opleidingsincentives toont een gelijkaardig patroon. Het Vlaams Opleidingsverlof wordt minder gebruikt door werknemers in kleine ondernemingen dan door werknemers in grote ondernemingen. Tevens heeft de coronacrisis onze arbeidsmarkt de afgelopen 2 jaar grondig door elkaar geschud.

De Vlaamse regering en de Vlaamse sociale partners zijn vastberaden om de gevolgen van de coronacrisis op de arbeidsmarkt aan te pakken vanuit een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt. Daarom zetten ze hun schouders onder een ambitieus akkoord dat Vlaanderen zo snel mogelijk aan de top van Europa kan brengen. Daarbij wordt alles op alles gezet om de werkzaamheidsgraad terug op peil te laten komen richting 80%. Het relanceplan 'Vlaamse Veerkracht' en het VESOC akkoord 'Alle hens aan dek' omvatten dan ook topprioriteiten voor een krachtige, duurzame relance en transformatie van de Vlaamse arbeidsmarkt. De werking 'Competentiechecks in Vlaamse ondernemingen' kadert in deze relanceplannen en draagt bij aan één van de doelstellingen van de beleidsnota Werk en Sociale Economie 2019-2024.

De werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' kadert specifiek in het Vlaamse relanceplan 'Vlaamse Veerkracht', waarbij de competentiechecks naar ondernemingen deel uitmaken van het globale project VV018 'Opleidingsoffensief arbeidsmarkt'. Binnen dit relanceplan is 119 miljoen euro voorzien waarvan 65 miljoen euro gefinancierd wordt via de Faciliteit voor Herstel en Veerkracht (FHV of Recovery and Resilience Facility – RRF). De werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' kadert tevens in één van de prioriteiten van het VESOC akkoord 'Alle hens aan dek', met name 'Een opleiding en loopbaanoffensief: maatregelen om een versnelling te realiseren in levenslang leren en om meer Vlamingen via opleiding, omscholing en (her)oriëntering te versterken in hun loopbaan. 2021 was het jaar van de opleiding, een jaar waarin zoveel mogelijk werknemers, werkzoekenden, tijdelijk werklozen en inactieven opleiding volgen, zich omscholen en heroriënteren'. Onder speerpunt 4 'Opleiding- en (leer)loopbaanbegeleiding als sleutel om de loopbaan in eigen handen te nemen' valt het financieel ondersteunen van ondernemingen zodat zij ondersteund worden met dienstverlening en advies om te evolueren naar meer toekomstgericht competentie denken alsook naar het versterken van de competenties voor hun werknemers.

De maatschappelijke doelstelling van de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' is een versnelling te realiseren op het vlak van 'levenslang leren'. Vlamingen worden via opleiding, omscholing en (her)oriëntering versterkt in hun loopbaan. Organisaties kunnen hierdoor rekenen op meer competente medewerkers die hun job beter kunnen uitoefenen en hierdoor wordt tevens ook verder ingezet op professionalisering en verduurzaming. De werknemers blijven op die manier ook langer en met meer goesting aan het werk.

Met de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' wordt ingezet op het binnenbrengen bij organisaties van duurzaam competentie denken als een systematisch organisatieproces. M.a.w., we willen geen eenmalige 'check' aanbieden, maar wel een methode of systematiek om rond competenties in de organisatie te werken.

1.2. DOELSTELLINGEN VAN DE WERKING 'COMPETENTIECHECKS VOOR ONDERNEMINGEN'

De concrete bedoeling van de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' is het aanbieden van maatwerk o.b.v. de concrete vragen en noden van en binnen ondernemingen rond competentie denken. Dat wil enerzijds zeggen dat de dienstverlener in staat is om voldoende variatie aan te bieden op het vlak van processen en tools in de dienstverlening. Anderzijds betekent dit dat voldoende aandacht wordt besteed aan het afstemmen van de verschillende perspectieven en belangen van de betrokken stakeholders. Gezien het grote belang dat gehecht wordt aan het bieden van maatwerk moet er begeleiding aangeboden kunnen worden over diverse types van competenties heen zoals actueel, toekomstgericht, transversaal, technisch, ...

De output van de aangeboden begeleiding binnen de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' is een plan van aanpak rond welke praktijken verankerd werden en hoe de organisatie hiermee toekomstgericht verder aan de slag zal gaan. Voor organisaties die al verder in het competentie denken geëvolueerd zijn, moet het plan van aanpak tevens een overzicht bieden van de competentie ontwikkeling (zoals bijvoorbeeld opleidingsinitiatieven en/of werkplekleren) die hieraan gekoppeld wordt. Dit op niveau van de betrokken werknemers.

Een bijkomende uitdaging en doelstelling van de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' is om de ondernemingen te laten evolueren naar strategisch competentie denken én strategisch opleiden (opleiden en werkplekleren). Met 'strategisch' bedoelen we het denken op lange termijn of 'toekomstgerichtheid' en het hebben van een visie op het belang van competentie- en leerbeleid in de onderneming. De nadruk ligt hier op het denkproces en niet zozeer op het schrijven van beleidsplannen. We willen dat er creatief wordt omgegaan met opleiden binnen ondernemingen en dat er dus ruimer gekeken wordt dan het traditionele opleiden (werkplekleren, coaching, ...).

De jobs van morgen zullen er anders uitzien dan die van vandaag. De wereld verandert aan een ongezien sneltempo. Transitie, zoals de opmars van nieuwe technologieën en digitalisering, de omslag naar een circulaire en koolstofneutrale economie, hebben een serieuze impact op jobs en competenties en zullen ook in de volgende decennia zorgen voor veranderingen en uitdagingen op de arbeidsmarkt. Om die informatie te verkrijgen, werden [competentieprognoses](#) uitgevoerd voor een sector, cluster, regio, ... zij brengen de behoeftes aan competenties, de verwachte tekorten en overschotten in kaart. Zo krijgen we een zicht op waar de noden voor om- en bijscholing liggen. Het is in het kader van de werking "Competentiechecks voor ondernemingen" nuttig om deze prognoses te raadplegen.

Een bijkomende doelstelling is kennisopbouw omtrent het thema competentie denken. De dienstverleners zullen tijdens de uitvoering van de opdracht nauw opgevolgd worden. Op die manier leert het departement Werk en Sociale Economie welke acties in de toekomst gesubsidieerd zouden moeten worden.

De doelstellingen en het causale kader van de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' werden meer in detail uitgewerkt in een eerste ontwerp van programmatheorie. Het verder uitwerken en verfijnen van de programmatheorie vormt een belangrijk onderdeel van de verdere evaluatieopdracht.

1.3. PLANNING EN ORGANISATIE VAN DE 'WERKING COMPETENTIECHECKS VOOR ONDERNEMINGEN'

1.3.1. Organisatie van de uitvoering

Begeleiding

Het begeleidingsluik omvat enerzijds de begeleiding van organisaties en anderzijds het voldoen aan de omkadering bijhorend aan de begeleiding en inherent verbonden aan de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen'.

De dienstverleners zorgen ervoor dat de deelname aan dit begeleidingstraject eerst besproken wordt met het management/werkgever van de deelnemende organisatie. Daarnaast moet de dienstverlener ook toezien dat de werkgever van de organisaties investeert in het creëren van een draagvlak bij de werknemers zelf. Het is dus van belang dat het personeel en zijn vertegenwoordigers minstens over de deelname aan het begeleidingstraject worden geïnformeerd bij aanvang, uitvoering en verdere opvolging.

De dienstverleners gaan aan de slag met competentie denken binnen organisaties en bieden maatwerk aan o.b.v. hun concrete vragen en noden. Dit betekent dat er voldoende aandacht wordt besteed aan het afstemmen van de verschillende perspectieven en belangen van de betrokken partijen. Er moet aandacht zijn voor de context, de omvang en het draagvlak van de organisatie en de transities die momenteel spelen of op organisaties afkomen.

Gezien het grote belang dat gehecht wordt aan het bieden van maatwerk moet er begeleiding aangeboden kunnen worden over diverse types van competenties heen zoals actueel, toekomstgericht, transversaal, technisch, ... Dat wil zeggen dat de dienstverleners in staat zijn om voldoende variatie aan te bieden op het vlak van processen en tools in de dienstverlening. Tevens verwachten wij dat de dienstverleners organisaties uitdagen om die organisatie te laten evolueren naar strategisch competentie denken én strategisch opleiden (opleiden en werkplekleren). Hoe de dienstverleners concreet met een bepaalde organisatie aan de slag zal gaan om bovenstaande te verwezenlijken tijdens het begeleidingstraject wordt door de dienstverleners uitgewerkt in een indicatief plan van aanpak waarin te nemen acties, tijdslijn en budget worden uitgezet.

Deelname aan het begeleidingstraject behelst ook een belangrijke engagementsverbintenis van de organisatie om actie te ondernemen. Daarom eindigt het begeleidingstraject met een actieplan per deelnemende organisatie rond welke praktijken verankerd werden en hoe deze organisatie hiermee toekomstgericht verder aan de slag zal gaan en dit duurzaam zal inbedden. Voor organisaties die al verder in het competentie denken geëvolueerd zijn, moet het actieplan tevens een overzicht bieden van de competentieontwikkeling (zoals bijvoorbeeld opleidingsinitiatieven en/of werkplekleren) die hieraan gekoppeld wordt. Dit op niveau van de betrokken werknemers.

Metingen en rapporteringen

De dienstverleners verbinden zich ertoe volgende informatie continu te verzamelen voor elke individuele organisatie en deze informatie moet worden opgeleverd op vraag van DWSE:

- Relevante beschrijving van de kwalitatieve en kwantitatieve kenmerken van de organisatie;
- Beschrijving van de reële noden van de organisatie op het vlak van competentie denken en competentieversterking;
- Beschrijving van de overeengekomen begeleidingen en acties binnen de organisaties.

De dienstverleners verbinden zich er tevens toe om van elke onderaannemer volgende zaken bij te houden en op te leveren op vraag van DWSE:

- Het ondernemingsnummer
- Vergoedbare prestaties

De bedoeling is dat de dienstverleners een beheerssysteem en kwaliteitswerking opzetten om bovenstaande gegevens te verzamelen en om de geïmplementeerd projecten binnen projectorganisaties op te volgen.

Daarnaast moeten de dienstverleners tussentijds en op het einde een rapportering aanleveren. Deze rapporteringen moeten volgende inhoudelijke informatie bevatten:

- Overzicht van de opgezette communicatieacties
 - Output:
 - Gebruikt communicatiemateriaal
 - Gebruikte communicatiekanalen/media
 - Bereik communicatieacties met specifieke focus naar kleine organisaties (<50 werknemers)
- Bereik en aantal organisaties die opgestart en/of volledig begeleid werden
 - Output:
 - Indicatief plan van aanpak, inclusief verklaring op eer de minimis: een overzicht van de acties en daarbij horende raming van kosten. Zie punt 'Voldoen aan administratieve vereisten inzake staatssteun'.
 - Fiche per organisatie met volgende informatie:
 - De noden van de organisatie op het vlak van competentie denken en competentieversterking;
 - De overeengekomen acties en begeleidingen van de organisatie met inbegrip van het actieplan;
 - Actieplan op niveau van elke individuele organisatie. Het actieplan dient tevens het ingevulde en ondertekende sjabloon 'Transfer of support' te bevatten (zie bijlage 7).
- Inzichten en geleerde lessen over de trajecten en organisaties heen
 - Output:
 - Beschrijvend rapport met informatie over het aantal organisaties/bereik en begeleiding die werd opgezet.
 - Een bundeling van succesverhalen overheen de uitvoering van de begeleidingen.
 - Conclusies (incl. verbeterpunten)

1.3.2. Financiering, budget en looptijd + verwachte aantal projecten

De werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' wordt onderverdeeld in vijf percelen met elk hun afgebakende bedrijfsactiviteiten. De dienstverlening kan enkel aangeboden worden aan organisaties die onder de afgebakende bedrijfsactiviteiten van het perceel vallen:

- Perceel 1: Bouw/Hout/Elektriciteit/Auto sector. Onder dit perceel vallen de volgende Paritaire Comités: 124, 149.01, 112, 142.01, 149.02, 149.04, 125 en 126
- Perceel 2: Voeding/Chemie/Metaal/Textiel/diamant/uitzend/Papier en karton/ Grafische sector. Onder dit perceel vallen de volgende Paritaire Comités: 118, 220, 116, 207, 111, 209, 120, 214, 324, 322, 136, 222, 130.
- Perceel 3: Audiovisueel/Podiumkunsten/Vrije beroepen/Vastgoed sector. Onder dit perceel vallen de volgende Paritaire Comités: 227, 303.1, 304, 336, 323, 226.
- Perceel 4: Social Profit/Kinderopvang, Thuiszorg en Ouderenzorg binnen de lokale besturen/Begravenis Sector. Onder dit perceel vallen de volgende Paritaire Comités: 318.02, 319.01, 327.01, 329.01, 330, 331, 337, 322.01, 320 alsook de kinderopvang, thuiszorg en ouderenzorg die vallen onder de lokale besturen.
- Perceel 5: Overige sectoren. Onder dit perceel vallen alle Paritaire Comités die in de overige percelen niet opgenomen zijn. Gezien het potentieel grote volume binnen dit perceel kan een focus gelegd worden op 1 of meerdere specifieke sectoren. Hierbij wordt sterk aangemoedigd in te zetten op die sectoren die sterk getroffen zijn door de coronapandemie.

Het maximale budget voor de diverse percelen bedraagt (incl. BTW):

- Perceel 1: 2.535.331,50 euro
- Perceel 2: 2.535.331,50 euro
- Perceel 3: 1.072.640,25 euro
- Perceel 4: 2.535.331,50 euro
- Perceel 5: 1.072.640,25 euro

De werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' kent een aanvang vanaf de datum vermeld bij de sluiting en loopt tot 31 december 2024. De aanbestedende overheid verwacht dat 1 januari 2023 een realistische inschatting is voor het aanvangen van de opdracht.

1.3.3. Doelgroepen, rekrutering en verwachte aantallen

Als doelpubliek heeft de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' organisaties met minder dan 250 werknemers, met een focus op kleine organisaties met minder dan 50 werknemers. De begeleidingen kunnen aangeboden worden aan 'organisaties', dit zijn ondernemingen en organisaties uit de profit en social profit sector alsook bepaalde lokale besturen (dit voor wat betreft kinderopvang, ouderenzorg en thuiszorg).

Bij de start van de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' gaat de dienstverlener proactief en gericht een brede communicatie opzetten om organisaties voor begeleidingstrajecten te enthousiasmeren en te rekruteren rekening houdend met:

- de doelgroep onder het afgebakend perceel;
- de focus op kleine ondernemingen (<50 werknemers)
- het realiseren van voldoende bereik binnen het afgebakende perceel.

We verwachten dat de dienstverleners:

- de dienstverlening in de schijnwerpers zet;
- de positieve en gunstige effecten van competentie denken belicht;
- een inspirerende en enthousiasmerende boodschap naar werkgevers brengt;
- de communicatie in functie van het monitoren van vraag en aanbod herhaalt/intensifieert.

De werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' voorziet in het aanbieden van begeleiding aan minimaal 500 organisaties in Vlaanderen, dit voor alle percelen samen. Aan de verschillende percelen wordt volgend minimum bereik vooropgesteld:

- Perceel 1: 130 organisaties;
- Perceel 2: 130 organisaties;
- Perceel 3: 55 organisaties;
- Perceel 4: 130 organisaties;
- Perceel 5: 55 organisaties.

1.3.4. Procesbegeleiding en lerend netwerk voor de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen'

Een opstartmeeting tussen de dienstverlener en het departement WSE wordt georganiseerd uiterlijk één maand na de opstartdatum. De exacte datum en locatie wordt nog bekend gemaakt na de sluiting van de opdracht.

Per perceel wordt daarnaast een stuurgroep opgericht die minimaal bestaat uit een afvaardiging van de dienstverlener en medewerkers van het departement WSE.

Volgende regels gelden:

- De stuurgroep komt driemaandelijks samen;
- Tijdens deze meetings wordt door de dienstverlener teruggekoppeld omtrent de voortgang en eventuele knelpunten en succesverhalen van de opdracht;

Bijkomend worden tijdens de looptijd van de opdracht vier overkoepelende sessies georganiseerd met de dienstverleners van elk perceel en medewerkers van het departement WSE om kennis en ervaringsuitwisselingen overheen de percelen mogelijk te maken en input te leveren voor de evaluatieopdracht.

1.4. THEORETISCH KADER EN PROGRAMMATHEORIE VAN DE WERKING 'COMPETENTIECHECKS VOOR ONDERNEMINGEN'

Belang van de lerende organisatie

Organisaties moeten met steeds complexere uitdagingen omgaan zoals bv. veranderend verwachtingspatroon van klanten om meer op maat te werken en snellere dienstverlening te leveren, wijzigingen in wetgeving, digitalisering van processen en activiteiten, voorkeur van werknemers inzake privé-werkbalans en autonomie, enzoverder. In literatuur rond organisatieontwikkeling wordt vaak verwezen naar VOCA

of een omgeving die Volatiel is, waar Onzekerheid heerst en zich uitdagingen of problemen stellen die Complex en Ambigu zijn.

De klassieke top-down managementstijl waarbij technische expertise, probleemoplossing en besluitvorming bij managers of gespecialiseerde units komt te liggen, werkt vaak te traag en is te bureaucratisch. Een belangrijk gevolg voor organisaties van deze steeds meer dynamisch en onvoorspelbaar wordende context is dat werknemers en teams meer zelfstandig en autonoom willen, kunnen en moeten handelen.

Lerende organisaties zijn organisaties die beschikken over een goed ontwikkeld lerend vermogen dat hen in staat stelt om in een veranderende interne en/of externe context de vereiste kennis te ontwikkelen en de competenties en talenten van hun leden te ontplooiën en te benutten. Op die manier kunnen deze organisaties hun opdracht en doelstellingen blijven bereiken (Baert, De Witte, Govaerts & Sterck, 2011)².

Een belangrijk aspect van een lerende organisatie is haar lerend vermogen of 'het vermogen van een organisatie om door leerprocessen continu kennis te ontwikkelen, te absorberen, te verspreiden en te exploiteren en zodoende in te spelen op een veranderende interne en/of externe context'³. Zonder continue aanpassing van haar kennisbestand kan een organisatie steeds moeilijker voor nieuwe vragen adequate oplossingen bedenken, innoveren, enzoverder. Organisaties kunnen enkel leren (of hun kennisbestand updaten) via het leren van de individuele organisatieleden of werknemers (Senge, 2006)⁴.

De totale kennis en competenties in een organisatie zijn plaats- en tijdgebonden. Kennis en competenties kunnen verouderen, de organisatie verlaten en minder relevant worden waardoor de organisatie minder efficiënt en effectief kan worden in het behalen van haar doelstellingen. (Lerende) organisaties hebben daarom nood aan systemen om hiaten inzake kennis en competenties binnen de organisatie, binnen teams en op het niveau van individuele medewerkers te detecteren.

Rol van competentiebeleid

Een algemene definitie van competentiebeleid is: '[...] het geheel van activiteiten dat tot doel heeft de aanwezige en noodzakelijke competenties van de medewerkers in kaart te brengen, te ontwikkelen en af te stemmen op interne en externe ontwikkelingen in de organisatie om zo haar missie en doelstellingen te helpen verwezenlijken en de inzetbaarheid van medewerkers doorheen hun loopbaan te bevorderen'⁵.

Klassiek worden in de literatuur rond competentiebeleid twee benaderingen onderscheiden, nl. een focus op de organisatie of 'top down' en een focus vertrekkende vanuit het individu of 'talentbenadering'⁶.

- Met betrekking tot de klassieke top-down benadering (rode benadering); deze wordt gekenmerkt door logisch-deductief denken: van visie naar missie, naar strategie, naar functies, naar gewenste resultaten, naar taken, naar gewenste competenties, naar aanwezige competenties, naar te ontwikkelen competenties, naar evaluatie, naar verloning, enzoverder. Volgens deze benadering zijn competenties 'mechanisch' in te voegen, weg te nemen of te verbeteren. Bijvoorbeeld, een

medewerker met de juiste competenties kan een team succesvol vervoegen. Competenties die zwak zijn, kunnen ontwikkeld worden.

- Met betrekking tot de talentbenadering (blauwe benadering); deze vertrekt vanuit het potentieel en sterktes van mensen. Sterktes van medewerkers worden geïdentificeerd, los van een concrete functie of profiel, maar het gaat om die eigenschappen die op één of andere manier prominent of opvallend aanwezig zijn, of die gemakkelijk en spontaan tot uiting komen. De bedoeling van een talentbenadering is de aanwezige sterktes optimaal te benutten, deze in te zetten in een zinvol proces waarin niet zozeer ontwikkeling van gedrag, maar wel ontplooiing van het individu en van zijn sterktes voorop staan.

Binnen de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' willen we echter werk maken van competentiebeleid dat bijdraagt aan het creëren van lerende organisaties. Deze vorm van competentiebeleid is een combinatie van de twee bovenstaande klassieke benaderingen waarbij zowel de nadruk ligt op het realiseren van de missie van de organisatie als op het optimaal aanwenden en ontwikkelen van de sterktes en talenten van medewerkers.

We streven ernaar om de principes van de paarse benadering naar de praktijk te vertalen en in organisaties effectief te introduceren. De paarse benadering integreert het perspectief van de organisatie met dat van de medewerker, het matcht de missie van de organisatie met de passie van een medewerker, observeert competenties én verrijkt de observatie door interactie en dialoog. Het ontwikkelt mensen door sterktes optimaal te benutten en zwakkere kenmerken te neutraliseren. Deze vorm van competentiebeleid steunt op enkele belangrijke uitgangspunten waarin de koppeling met de lerende organisatie wordt gemaakt.

- De nadruk ligt op het functioneren van teams waarin de teamleden een samenhangend pakket van handelingen en activiteiten uitvoeren i.f.v. een gemeenschappelijk (team)resultaat. Bijgevolg focust competentiebeleid op een typologie van essentiële handelingen en activiteiten (en niet langer op een typologie van competenties of competentiewoordenboeken). Competentie denken binnen een lerende organisatie stelt vragen zoals 'wat moeten we hier in een team echt goed doen?', 'wie is al zeer competent?', 'wie neemt de rol op als mentor, nl. het bijscholen van collega's?', 'wie heeft het team nodig?' Het team is tevens ook het organisatieniveau bij uitstek voor constructieve feedback.
- Competentiebeleid steunt op zelfbeoordeling waarbij medewerkers zelf aangeven op welke handelingsgebieden ze meer of minder competent zijn. Medewerkers worden geacht het meeste verstand te hebben over hun werk. Leidinggevenden, HR-medewerkers, enzoverder zijn bij voorkeur facilitator of coach en geven advies aan het team.
- Het definiëren van competenties speelt vooral een rol voor het opleiden van medewerkers en wordt gedaan door de experts en mentoren die trainingen en opleidingen ontwerpen en geven. Competenties zijn op die manier de 'eindtermen' van een bepaalde training waarvoor oefeningen worden opgesteld en afgetoetst kunnen worden.

Voor een meer uitgebreide uiteenzetting over deze benadering van competentiebeleid verwijzen we graag naar het 'paarse model' van Van Beirendonck (2010) en het alternatieve competentiemodel in Christis et al. (2006).

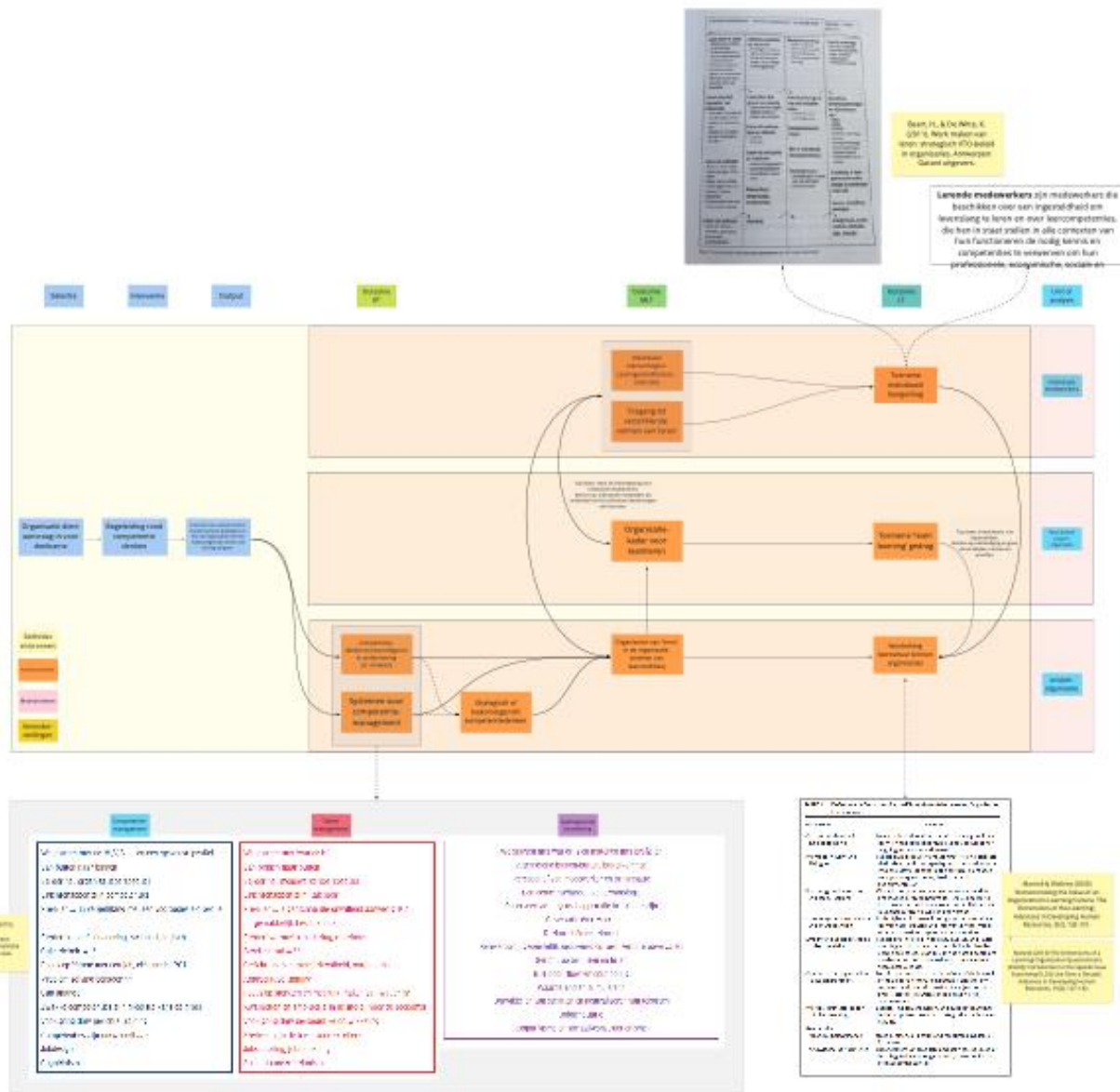
Tevens streven we ernaar om organisaties uit te dagen en te laten evolueren naar strategisch competentie denken én strategisch opleiden (opleiden en werkplekleren).

Met 'strategisch' bedoelen we het denken op lange termijn of 'toekomstgerichtheid' en het hebben van een visie op het belang van competentie- en leerbeleid in de onderneming. De nadruk ligt hier op het denkproces en niet zozeer op het schrijven van beleidsplannen.

De jobs van morgen zullen er anders uitzien dan die van vandaag. De wereld verandert aan een ongezien sneltempo. Transitie, zoals de opmars van nieuwe technologieën en digitalisering, de omslag naar een circulaire en koolstofneutrale economie, hebben een serieuze impact op jobs en competenties en zullen ook in de volgende decennia zorgen voor veranderingen en uitdagingen op de arbeidsmarkt. Om die informatie te verkrijgen, werden competentieprognoses uitgevoerd voor een sector, cluster, regio, ... zij brengen de behoeftes aan competenties, de verwachte tekorten en overschotten in kaart. Zo krijgen we een zicht op waar de noden voor om- en bijscholing liggen. Het is in het kader van deze opdracht nuttig om deze prognoses te raadplegen⁹. We willen dat er creatief wordt omgegaan met opleiden binnen organisaties en dat er dus ruimer gekeken wordt dan het traditionele opleiden (werkplekleren, coaching, ..). Hiervoor kan zeker ook inspiratie gehaald worden uit de principes van HILL⁹.

Programmatheorie

Een eerste ontwerp van de 'programmatheorie' of causale kader van de werking 'Competentiechecks voor Ondernemingen' is terug te vinden in de bijlage van dit bestek. Het is de bedoeling dat het evaluatieteam in een eerste fase van het onderzoek dit inhoudelijke causale kader of programmatheorie van de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' en de bovenstaande evaluatievragen verder verfijnd en afgebakend.



Bijlage 2: Protocol literatuurstudie

1. Research questions

- a. What type of learning is supported in SMEs? (e.g. formal training, social learning, informal learning, etc.)
- b. How is learning supported in SMEs?
- c. What are barriers for learning in SMEs?
- d. What are the dimensions of a learning organisation in SMEs?
- e. What are the dimensions of a learning climate or culture in SMEs?
- f. What are learning outcomes in SMEs?
- g. How do SMEs monitor learning / competence and skills development?

2. Literature search

2.1 Databases

- SSCI: Social Sciences general
- APA: Psychology
- Econlit: Economy
- Academic Search Complete: Interdisciplinary
- ERIC: Education

2.2 Search terms

“learning organisation” / “Learning organization” / “Learning & development” / “Learning and development” / L&D / “Human resource development” / “Workplace learning” / “Professional development” / “Competence development” / “Skill development” / “Learning climate” / “Learning culture”

AND

SME / “Small and medium sized enterprise” / “Small organisation” / “Small business” /

➔ Topic / Subject terms / Keyword search

Search results

<i>Search terms</i>		SSCI	APA	Econlit	Academic search complete	ERIC (ebSCO)	Subtotal
"Learning organisation"	SME	1	0	0	0	0	1
	"small and medium sized enterprise"	0	0	0	0	0	0
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	0	0	0	0	0	0
"Learning organization"	SME	8	0	0	1	0	9
	"small and medium sized enterprise"	1	0	0	1	0	2
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	2	0	0	0	0	2
"Learning and development"	SME	5	0	0	0	3	8
	"small and medium sized enterprise"	3	0	0	0	0	3
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	6	0	0	0	0	6
L&D	SME	4	0	0	0	0	4
	"small and medium sized enterprise"	0	0	0	0	0	0
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	0	0	0	0	0	0

<i>Search terms</i>		SSCI	APA	Econlit	Academic search complete	ERIC (ebSCO)	Subtotal
"Learning & development"	SME	2	0	0	0	0	2
	"small and medium sized enterprise"	0	0	0	0	0	0
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	1	0	0	0	0	1
"human resource development"	SME	18	0	0	0	0	18
	"small and medium sized enterprise"	1	0	0	0	0	1
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	12	0	0	0	0	12
"Workplace learning"	SME	8	2	0	0	0	10
	"small and medium sized enterprise"	1	0	0	0	0	1
	"Small organisation"	1	0	0	0	0	1
	"Small business"	7	4	0	0	0	11
"Professional development"	SME	9	1	3	0	0	13
	"small and medium sized enterprise"	1	0	0	0	0	1
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	7	5	1	1	0	14

<i>Search terms</i>		SSCI	APA	Econlit	Academic search complete	ERIC (ebSCO)	Subtotal
"Competence development"	SME	12	0	0	0	0	12
	"small and medium sized enterprise"	0	0	0	0	0	0
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	2	0	0	0	0	2
"Skill development"	SME	12	0	2	0	0	14
	"small and medium sized enterprise"	0	0	0	0	0	0
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	4	0	0	0	0	4
"Learning climate"	SME	1	0	0	0	0	1
	"small and medium sized enterprise"	0	0	0	0	0	0
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	0	0	0	0	0	0
"Learning culture"	SME	1	1	0	0	2	4
	"small and medium sized enterprise"	1	0	0	0	1	2
	"Small organisation"	0	0	0	0	0	0
	"Small business"	1	0	0	0	1	2
Subtotal		132	13	6	3	7	161

3. Selecting the primary studies

3.1 Criteria for inclusion / exclusion

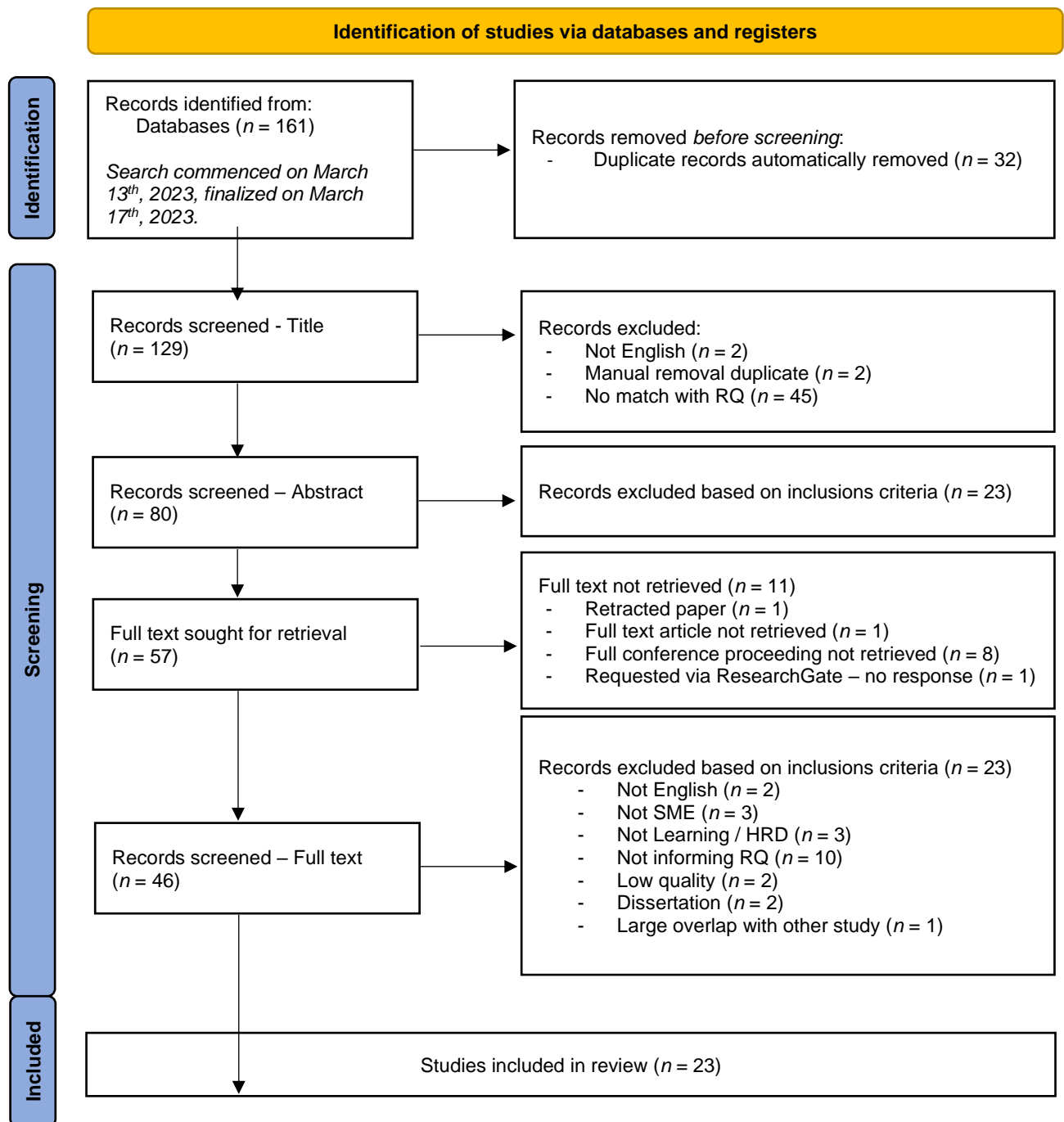
Published between 2012 and now (last ten years)

English language

Focus on Small and medium size business / organisation (European Definition)

Focus on learning of employees and workers (not students)

3.2 Selection Procedure



Adapted from Page MJ, McKenzie JE, Bossuyt PM, Boutron I, Hoffmann TC, Mulrow CD, et al. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ* 2021;372:n71. doi: 10.1136/bmj.n71

Bijlage 3: Vragenlijst (korte Nederlandstalige versie)

Het intellectuele eigendom van deze vragenlijst ligt bij de oorspronkelijke auteurs van de verschillende schalen die in deze vragenlijst werden gebruikt. Gelieve de projectleiders te contacteren alvorens items te gebruiken of aan te passen.

Geïnformeerde toestemming

Het doel van deze studie is om inzichten te verzamelen over hoe u leert op de werkplek en hoe uw onderneming, het sectorfonds en Europa WSE daarbij kunnen helpen.

Om deel te nemen moet u ouder zijn dan 18 jaar en momenteel werkzaam zijn in een organisatie die deelneemt aan de werking 'Competentiechecks voor Vlaamse ondernemingen'.

Het invullen van deze enquête neemt ongeveer 10 minuten in beslag. Deelname is vrijwillig en u kunt zich op elk moment terugtrekken uit het onderzoek. De enquête mag schriftelijk worden ingevuld.

Na afloop van de dataverzameling worden de gegevens opgeslagen op beveiligde servers en met een wachtwoord beveiligde computers en SurfDrive (en dit gedurende een periode van vijf jaar na de voltooiing van het project). Enkel de onderzoekers dr. Samantha Crans, prof. dr. Simon Beusaert, en prof. dr. Eva Kyndt van het project hebben toegang tot de gegevens.

De gegevens zullen worden geanalyseerd om trends in organisaties te onderzoeken. De resultaten zullen worden gebruikt om ondernemingen, sectorfondsen en Europa WSE te informeren over hoe ondernemingen op een effectieve manier kunnen werken aan de ontwikkeling van medewerkers en hoe de overheid dit kan ondersteunen.

Vertrouwelijkheid van de gegevens wordt in elke fase van het onderzoek gegarandeerd. Geen enkele individuele persoon of organisatie zal worden geïdentificeerd in dit onderzoek, en alleen geaggregeerde informatie zal worden gepresenteerd.

Mocht u vragen hebben over de studie, aarzel dan niet om contact op te nemen met Samantha Crans via e-mail: s.crans@maastrichtuniversity.nl

Selecteer wat van toepassing is:

- Ja, ik ga akkoord en wil deelnemen**
- Nee, ik ga niet akkoord**

DEEL I

In dit onderdeel van de vragenlijst polsen we naar welke leeractiviteiten je onderneemt in functie van je job.

Met het *ondernemen van leeractiviteiten* bedoelen we de wijze waarop je leert. Denk bijvoorbeeld aan het volgen van een cursus om je kennis op te frissen of het lezen van een handleiding om een bepaalde handeling uit te voeren.

De volgende vragen peilen naar de activiteiten die je ondernam in het kader van je professionele ontwikkeling. We zijn geïnteresseerd in de leeractiviteiten die je de afgelopen **zes maanden** ondernam.

Toelichting bij de antwoordopties:

Nooit = geen enkele keer

Zelden = één of twee keer de afgelopen zes maanden

Af en toe = maandelijks

Regelmatig = enkele keren per maand

Dikwijls = wekelijks

Altijd = dagelijks

Selecteer wat het meest van toepassing is	Nooit	Zelden	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Ik volgde een bijscholing/opleiding	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik nam deel aan een workshop	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik woonde een presentatie bij	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik volgde een e-learning (online opleiding)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik nam deel aan een studiedag/conferentie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Vraag

Bij benadering, welk percentage (van 0 tot 100%) van de leeractiviteiten die u gevolgd heeft, waren verplicht door je werkgever? _____

De volgende vragen peilen naar de activiteiten die je ondernam in het kader van je professionele ontwikkeling. We zijn geïnteresseerd in de leeractiviteiten die je de afgelopen zes maanden ondernam.

Toelichting bij de antwoordopties:

- **Nooit** = geen enkele keer
- **Zelden** = één of twee keer de afgelopen zes maanden
- **Af en toe** = maandelijks
- **Regelmatig** = enkele keren per maand
- **Dikwijls** = wekelijks
- **Altijd** = dagelijks

Selecteer wat het meest van toepassing is	Nooit	Zelden	Af en toe	Regelmatig	Dikwijls	Zeer dikwijls	Altijd
Ik vroeg informatie aan anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik observeerde hoe anderen iets aanpakten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vroeg anderen hun mening over wat ik deed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik sprak over (werk)ervaringen met anderen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik vroeg anderen om hulp als ik tegen een probleem aanliep	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zocht naar informatie op websites, tijdschriften, filmpjes, boeken...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik las tijdschriften, websites, boeken...	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik bekeek beeldmateriaal (documentaires, reportages, instructiefilmpjes...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik dacht na over wat ik deed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik stond op voorhand stil bij wat ik zou doen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb nagedacht over hoe ik mijn werk beter kan uitvoeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecteer wat het meest van toepassing is	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
Als gevolg van het ondernemen van leeractiviteiten heb ik de manier waarop ik naar mezelf kijk veranderd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Het ondernemen van leeractiviteiten hebben enkele van mijn krachtige ideeën uitgedaagd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als gevolg van het ondernemen van leeractiviteiten heb ik mijn normale manier van werken veranderd	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tijdens deze leeractiviteiten ontdekte ik fouten in wat ik eerder dacht dat juist was	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEEL II

In dit onderdeel van de vragenlijst polsen we naar de kenmerken van de organisatie die leren kunnen stimuleren.

Denk bijvoorbeeld aan hoe je samenwerkt met je leidinggevende of met je collega's.

De volgende stellingen hebben betrekking op het leerklimaat in jouw organisatie. Hou bij het invullen de **afgelopen maand op het werk** in gedachten.

Mijn leidinggevende...	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
... ondersteunt me als ik vraag om te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... coacht de medewerkers aan wie hij leiding geeft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... zoekt naar mogelijkheden om nieuwe dingen te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn organisatie...	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
... zijn er processen, middelen en tijd om te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is er een systeem om bij te houden hoeveel tijd en middelen we besteden aan leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is er een (online) platform om het geven en vragen van feedback te ondersteunen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn organisatie...	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
... kan ik budget krijgen om mijn leren te ondersteunen (bijvoorbeeld materiaal, tijd, etc.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... word ik beloond voor leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... help ik anderen om te leren en deel ik leerervaringen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn organisatie...	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
... worden we aangemoedigd om te zoeken naar verandering en innovatie	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... kunnen we experimenteren en risico's nemen met nieuwe ideeën	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... delen we geleerde lessen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn organisatie...	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
... bespreken we openlijk fouten om ervan te leren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... wordt kritisch en constructief denken aangemoedigd onderling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... delen we informatie met andere teams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

In mijn organisatie...	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
... heb ik de keuze om te plannen wat, hoe en wanneer ik leer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... is het duidelijk voor mij en anderen wat er van mij in mijn functie wordt verwacht	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
... weet ik hoe ik in mijn functie presteer	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

DEEL III

In dit onderdeel gaan we in op hoe jij je job ervaart.

Denk bijvoorbeeld aan hoe tevreden je bent met je job en hoe je omgaat met veranderingen in je job.

Vraag

Alles bij elkaar genomen, hoe tevreden of ontevreden ben je op dit moment met je huidige job? Geef dit aan op een schaal van 0 (*zeer ontevreden*) tot 10 (*zeer tevreden*).

Selecteer wat het meest van toepassing is	Helemaal niet akkoord	Niet akkoord	Neutraal	Akkoord	Helemaal akkoord
Ik ben van plan om binnen een periode van drie jaar voor een ander bedrijf te gaan werken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik zie een toekomst voor mezelf binnen dit bedrijf	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Als ik een aantrekkelijk werkaanbod krijg van een ander bedrijf, zou ik die job aannemen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecteer wat het meest van toepassing is	Zeer slecht	Tamelijk slecht	Niet zo goed	Tamelijk goed	Goed	Zeer goed
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, ... in staat om mijn werkzaamheden secuur en met weinig fouten uit te voeren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik was in het afgelopen jaar, over het algemeen, ... in staat om snel beslissingen te nemen ten aanzien van mijn werkaanpak	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik ben over het algemeen ... in staat om hoofd- en bijzaken te onderscheiden en prioriteiten te stellen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecteer wat het meest van toepassing is	Nooit	Zelden	Soms	Tamelijk vaak	Vaak	Zeer vaak
Ik ben in het afgelopen jaar actief bezig geweest met het verkennen van aangrenzende vakgebieden om te zien waar succes geboekt zou kunnen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik heb in het afgelopen jaar met mijn werk aangesloten bij de nieuwste ontwikkelingen op mijn gebied	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ik besteed bewust aandacht aan het toepassen van (door mij) nieuw verworven kennis en vaardigheden	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Selecteer wat het meest van toepassing is

Ik pas me ... aan veranderingen op mijn werkplek aan.

- | | |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------|
| <input type="radio"/> Zeer moeilijk | <input type="radio"/> Tamelijk gemakkelijk |
| <input type="radio"/> Tamelijk moeilijk | <input type="radio"/> Gemakkelijk |
| <input type="radio"/> Niet zo gemakkelijk | <input type="radio"/> Zeer gemakkelijk |

Selecteer wat het meest van toepassing is

Ik pas me ... aan ontwikkelingen binnen mijn organisatie aan.

- | | |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Zeer slecht | <input type="radio"/> Tamelijk goed |
| <input type="radio"/> Tamelijk slecht | <input type="radio"/> Goed |
| <input type="radio"/> Niet zo goed | <input type="radio"/> Zeer goed |

Selecteer wat het meest van toepassing is

Ik speel over het algemeen ... in op veranderingen in mijn werkomgeving.

- | | |
|-----------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="radio"/> Zeer langzaam | <input type="radio"/> Tamelijk snel |
| <input type="radio"/> Tamelijk langzaam | <input type="radio"/> Snel |
| <input type="radio"/> Niet zo snel | <input type="radio"/> Zeer snel |

DEEL IV

Tot slot volgt nu een aantal vragen die betrekking hebben op de organisatie en op jouw achtergrondkenmerken.

De antwoorden die je invult, zullen vertrouwelijk behandeld worden en anoniem verwerkt worden.

Vraag

Voor welke organisatie werk je?

Vraag

Hoeveel werknemers zijn er ongeveer tewerkgesteld in jouw organisatie? (Selecteer 1 optie)

- Geen werknemers, ik ben zelfstandige
- 2 tot 4 werknemers
- 5 tot 19 werknemers
- 20 tot 49 werknemers
- 50 tot 99 werknemers
- 100 tot 199 werknemers
- 200 of meer werknemers

Vraag

Welke sector beschrijft jouw organisatie het best?

Vraag

Wat is je leeftijd?

Vraag

Wat is je **hoogst** behaalde diploma? (Selecteer 1 optie)

- Geen diploma
- Lager onderwijs
- Lager secundair onderwijs
- Hoger secundair onderwijs
- Postsecundair niet hoger onderwijs
- Hoger onderwijs: Professionele bachelor opleidingen of equivalent
- Hoger onderwijs: Academische bachelor opleidingen
- Hoger onderwijs: master opleidingen of equivalent
- Doctoraat

Vraag

Met welk geslacht identificeer je je?

- Vrouwelijk
- Mannelijk
- Non-binair
- Ik verkies hierover geen informatie te verschaffen
- Eigen omschrijving (beschrijf hieronder): _____

Vraag

Wat beschrijft het best je functie in de organisatie?

- Werknemer
- Teamleider (iemand die leidinggeeft aan een kleine groep medewerkers)
- Manager (iemand die verantwoordelijkheid of leiding heeft over een groep medewerkers, middelen, projecten, markten of producten)
- (Algemeen) Directeur/zaakvoerder

Vraag

Wat is je arbeidscontract in deze functie?

- Onbepaalde duur
- Bepaalde duur
- Freelance
- Interim
- Anders (beschrijf hieronder): _____

Vraag

Welke van de volgende omschrijvingen beschrijft het best je arbeidsstatuut?

- Arbeider (bv. werken in een functie waarvoor geschoolde of ongeschoolde handenarbeid vereist is, zoals in de bouw, de industrie, etc.)
- Bediende (bv. kantoorpersoneel in loondienst, zoals administratief of leidinggevend werk)
- Anders (beschrijf hieronder): _____

Vraag

Hoeveel uren per week werk je gemiddeld?

(Een normale voltijdse werkweek bedraagt 38 uren of 7,6 uren per dag)

Vraag

Hoeveel jaren ben je actief in dit bedrijf?

Vraag

Hoeveel functies heb je, bij benadering, in het verleden gehad (inclusief je huidige functie)?

Bijlage 4: Interview leidraad ondernemingen

Doelstelling: Het hoofddoel van deze interviews is om goed te begrijpen welke interventies tot welke uitkomsten hebben geleid en wat de randvoorwaarden vs. barrières waren om tot dit resultaat te komen.

Samen met de input van de survey, zal de input van de interviews bijdragen aan de analyse van de implementatie en effectiviteit van de interventies, alsook de randvoorwaarden.

Interview deelnemers: HR verantwoordelijke, zaakvoerder of andere medewerker die nauw betrokken is/was bij de werking 'Competentiechecks voor ondernemingen' in zijn/haar bedrijf. Idealiter kan de interview deelnemer informatie geven over de situatie voor, tijdens en na (indien toepasselijk) het project.

A. Achtergrond / Reden om deel te nemen

- Kun je een korte beschrijving geven van het bedrijf en je rol in het bedrijf?
- Waarom hebben jullie besloten om deel te nemen? Wat is de aanleiding?
- Hoe stond het bedrijf t.o.v. het thema (competenties, competentie ontwikkeling, ...) vóór de start van het project? Deed het bedrijf (formeel of informeel) al zaken rond dit thema? Wat is het belang van dit thema voor het bedrijf? Wat zijn de ambities van het bedrijf? Waar wilt het bedrijf op korte termijn naartoe? En op langere termijn? Is er beleid rond dit thema, HR en/of leren en ontwikkelen? Wat is de rol van HR en de zaakvoerder?

B. Concrete interventie

- Hoe zag de interventie/project/begeleiding er precies uit? Wat werd ondernomen?
- Door wie werd/wordt het bedrijf begeleid?
- Wat waren de beoogde resultaten? Waarom zijn voor deze resultaten (en thema's) gekozen?
- In welke fase van de begeleiding bevindt het bedrijf zich nu?

C. Resultaten

- Wat is er tot nu toe bereikt? Wat wordt verder nog verwacht van de interventie/begeleiding?
- Hoe verschilt dit van waar het bedrijf gestart is?

D. Randvoorwaarden en barrières

- Wat maakte het mogelijk om dit te doen? Wat waren noodzakelijke condities? Zonder wat was dit niet mogelijk geweest?
- Wat stond er in de weg?
- Voor bovenstaande vragen: wat is de rol van de zaakvoerder, van HR, van de medewerkers?
- Wat zijn formele en informele afspraken rondom competentie ontwikkeling? En breder, rond HR en leren/ontwikkelen?
- Wat zou je anders doen als je het opnieuw zou doen?

E. Volgende stappen

- Zijn er volgende stappen gepland?
- Wat zijn de toekomstige ambities van het bedrijf, na afronding van de interventie/begeleiding?
- Hoe zie je dit zelf?
- Zijn er zaken die je nog wilt vermelden?

Bijlage 5: Codeerschema SWOT-analyse

Hoofdvariabel	Hoofdthema	Subthema
1. Achtergrondinfo interviewpartner en onderneming	Achtergrondinfo interviewpartner	Zaakvoerder
		HR verantwoordelijke
		Zowel zaakvoerder als HR verantwoordelijke
	Achtergrondinfo onderneming	Thema's begeleiding
		Noden
		Beoogde resultaten
		Gerealiseerde resultaten
		SHRD beleid
	Achtergrond begeleiding	Benadering begeleiding
		Inhoud begeleiding
2. Strengths	Begeleiding	Consultants
		Inhoudelijk
	Tijd / timing	
	Motivatie / engagement om deel te nemen	
	Medewerkers	
	Leiderschap	
3. Weaknesses	Begeleiding	Inhoud
		Verwachtingen
	Tijd	
	Prioritering	
4. Opportunities	Lange-termijn integratie	
	Schaalbaarheid	
5. Threats	Opvolging	
	Toepassing	
	Afstemming tussen begeleiding en noden	
	Uitkomsten	Ontevredenheid
		Demotivatie
Verloop		

Bijlage 6: Instructies en voorbereiding deelnemers interviews partnerschappen

Instructies Netwerk Cirkels

Maak een lijstje van de partners binnen jouw intersectoraal partnerschap.

- Ga na voor elke organisatie welke vorm van samenwerking die op de cirkel vermeld staat van toepassing is.
 - Informatie delen / doorverwijzen
 - Feedback / hulp / ondersteuning bij de ontwikkeling van je eigen aanpak / aanbod
 - Co-creatie aanpak / aanbod

(i.e. je kan ook op meerdere manier samenwerken met een partner).

- Denk na in welke mate de samenwerking bijgedragen heeft aan het bereiken van je doelen binnen de werking.
 - Geen bijdrage (1)
 - Beperkte bijdrage (2)
 - Grote bijdrage (3)
 - Resultaat was niet mogelijk geweest zonder samenwerking (4)

Naam:

Werkgever:

Overzicht partners intersectoraal partnerschap (+ initialen)

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.

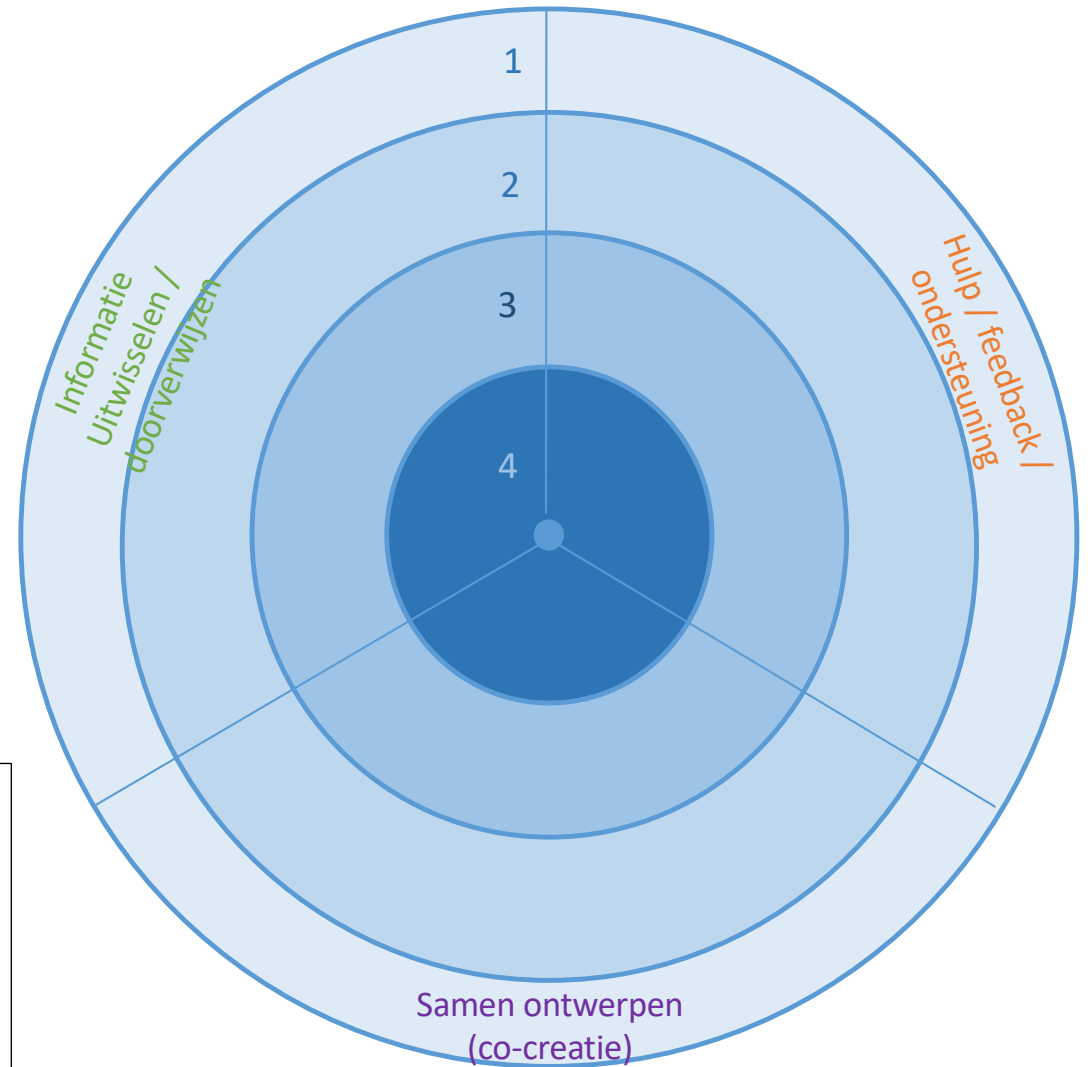
Legende

Vormen van samenwerking

- Links boven: *Informatie delen / doorverwijzen*
- Rechts boven: *Feedback / hulp / ondersteuning bij de ontwikkeling van je eigen aanpak / aanbod*
- Onder: *Samen ontwerpen / Co-creatie aanpak / aanbod*

Bijdrage

- Geen bijdrage (1)
- Beperkte bijdrage (2)
- Grote bijdrage (3)
- Resultaat was niet mogelijk geweest zonder samenwerking (4)



Bijlage 7: Interview leidraad partnerschappen

Start interview

- Nogmaals bedankt voor het invullen van de netwerk cirkel en je bereidheid om deel te nemen aan dit interview.
- Het interview heeft als **doel** o.a. om inzicht te geven over hoe partnerschappen nu en in de toekomst te vormen (*lessons learned*). Het interview zal ongeveer **30 min** duren.
- Het interview zal vertrekken vanuit de **netwerk cirkel** – we bespreken de samenwerking met elke genoemde partner in meer detail.
- Vragen zullen betrekking hebben op de **samenwerking met de genoemde partners** (de totstandkoming, hoe het nu gaat, hoe de gewenste situatie in de toekomst is, wat zijn de samenwerkingsprocessen, etc.).
- Alle informatie dat gedeeld wordt, zal **vertrouwelijk** behandeld worden.
- Als je vragen wenst liever **niet te beantwoorden**, dan mag dat uiteraard.
- Het interview zal worden **opgenomen** zodat deze naderhand geanalyseerd kan worden.
- Intussen zal ik de **netwerkcirkel delen** en de **opname starten**.
- **Vragen** op voorhand?
- Wat is je **ervaring** met het invullen van de netwerk cirkel? Makkelijk, complex?
- We gaan voor **elke partner** die je hebt geplaatst in de cirkel na hoe de **samenwerking** is en **hoe deze tot stand** is gekomen.
- Dit kan doorlopen worden **per partner**, of op **samenwerkingsvorm**.

Algemeen / Toelichting cirkel

- Hoe zag de **samenwerking** er concreet uit?
- Hoe kwam de samenwerking **tot stand**? (i.e. structuur, formele processen en afspraken, doelstellingen)
- Wat zijn voor jou de **voor- en nadelen**? (incl. **impact** op resultaten)
 - Wat zijn de **grootste verschillen** tussen **huidige** en **gewenste** situatie (gewenst tijdens interview)? Wat zijn volgens jou de **oorzaken** van deze verschillen? Is er al tot nu al een **positieve evolutie** tot nu? **Ideale opstart**? Welke **ondersteuning** kan er geboden worden voor de werking van de partnerschappen?

Bijvragen / Componenten betekenisvolle samenwerking

- 1e laag – basiscondities voor samenwerking
 - Psychologische veiligheid ☑ voel je je vrij om risico's te nemen, om je uit te spreken in de groep, om ideeën te delen
 - Gedeelde visie ☑ wordt er gewerkt vanuit een gedeelde visie?
 - Cohesie ☑ is er een collectieve commitment om naar het doel toe te werken? Gedeelde verantwoordelijkheid?
- 2e laag – structuur van een taak of project waarvoor samenwerking noodzakelijk en waardevol is
 - Gedeelde doelen ☑ zijn er gedeelde doelen? Zijn deze bekend? Wordt hierover gesproken? Voelen de doelen ook als gemeenschappelijk en gedeeld?
 - Taak interdependentie ☑ is samenwerking (communicatie, bijdragen, elkaar helpen) een noodzaak om een taak goed uit te voeren?
 - Uitkomst interdependentie ☑ worden de collectieve inspanningen beloond?
- 3e laag – collaboratieve activiteit dat leidt tot effectiviteit en leren
 - Balans tussen leerprocessen op groepsniveau & boundary crossing ☑ delen, co-constructie en constructieve conflicten als leerprocessen? Kennis / informatie / hulp van buiten af, wanneer binnen niet voldoende is?

Bijlage 8: Codeerschema partnerschappen

Hoofdvariabel	Hoofdthema	Subthema	Sub-subthema
1. Achtergrondinfo interviewpartner (indien relevant)	Achtergrondinfo interviewpartner	Interviewpartner	
		Fonds	
		Sector	
2. Samenwerkingsvorm	Samenwerkingsvorm	Informatie	Informatie delen
			Doorverwijzen
		Hulp	Hulp geven
			Hulp ontvangen
		Feedback	Feedback geven
			Feedback ontvangen
		Ondersteuning	Ondersteuning geven
	Ondersteuning ontvangen		
3. Samenwerkingsstructuur	Samenwerkingsstructuur	Formeel (structureel/regulier/georganiseerd)	Stuurgroep overleg
			Lerend netwerk
		Informeel (e-mail, telefonisch, ad hoc)	E-mail
			Telefonisch
			Toevallige ontmoeting (e.g. event)
4. Betekenisvolle samenwerking	Basiscondities voor samenwerking	Psychologische veiligheid	Risico's nemen
			Je uitspreken in een groep
			Ideeën delen
		Gedeelde visie	Werken vanuit een gedeelde visie
		Cohesie	Collectieve commitment om naar doel te werken
			Gedeelde verantwoordelijkheid
	Structuur van een taak of project	Gedeelde doelen	Gedeelde doelen
			Doelen zijn bekend

		Taak interdependentie	Samenwerking nodig voor goede uitvoering taak
		Uitkomst interdependentie	Samenwerking nodig voor een goede uitkomst
			Collectieve inspanningen worden beloond
	<i>Collaboratieve activiteiten (zie team leergedragingen)</i>		
5. Team leergedragingen	Boundary crossing	Kennis, info, hulp van buiten af halen wanneer kennis binnen team niet toereikend is	
		Kennis, info, hulp van externen	
	Co-constructie	Gedeelde informatie en ideeën worden verder uitgebouwd	
	Constructie	Informatie en ideeën worden gedeeld	
	Constructief conflict	Gedeelde informatie en ideeën worden kritisch bevraagd	
	Error Communicatie	Openlijk bespreken van fouten	
	Taakgericht leren	Kennis, expertise en ideeën worden gedeeld om de taak goed uit te voeren	
	Team Activiteit	Experimenteren met nieuwe werkmethoden	
	Team Reflexiviteit	Doelen worden regelmatig herzien	
		Regelmatig nagaan of het geleverde werk aan de doelstellingen voldoet	
		Regelmatig bespreken of team op een effectieve manier samenwerkt	
6. Partnerschap	Samenstelling partnerschap		
	Kenmerken van de fondsen in huidig perceel		

	Voordelen partnerschap		
	Nadelen partnerschap		
7. Ondersteuningsnoden voor toekomstige partnerschappen	Ondersteuning Europa WSE		
8. Kenmerken voor toekomstige partnerschappen	Kenmerken partners		
	Kenmerken sector		
	Kenmerken thema		

Bijlage 9: Detailbeschrijving casussen

Perceel 1

	1. Organisatie 1	2. Organisatie 2
1. Aanpak	Afstemming met zaakvoerder/HR verantwoordelijke	Afstemming met zaakvoerder/HR verantwoordelijke
2. Aanpak in afstemming	Participatief (zaakvoerder/HR verantwoordelijke, medewerkers, leidinggevenden)	Top down (zaakvoerder/HR verantwoordelijke)
3. Thema's	Personeelsbeleid, Functie- en competentieprofielen, Evaluatiebeleid, Aanwerving en onboarding	Personeelsbeleid, Functieprofielen, Gesprekscyclus, Opleidingsplan
4. Conditie/hefbomen/uitkomsten	Leerklimaat: leerleiderschap, leeropportunities Leeractiviteiten: / Uitkomsten: retentie, motivatie, tevredenheid SHRD: HR instrumenten verscherpen, ontwerpen waar nodig en integreren	Leerklimaat: leerleiderschap (gespreksvoering), leeropportunities Leeractiviteiten: formeel (opleidingsplan) Uitkomsten: motivatie, tevredenheid SHRD: missie/visie opstellen (deze ontbrak bij aanvang) en overige HR instrumenten (gesprekscyclus, functieprofielen, opleidingsplan)
5. Maturiteit / profiel	Krachtige basis / Krachtige employee journey / Krachtige groeimogelijkheden	Krachtige ambitie / Krachtige basis / Krachtige groeimogelijkheden
Geraadpleegde documenten	Indicatief Plan van Aanpak (PvA)	Indicatief PvA

Perceel 2

	3. Organisatie 1	4. Organisatie 2
1. Aanpak	Afstemming met HR verantwoordelijke	Afstemming met HR verantwoordelijke
2. Aanpak in afstemming	Participatief (HR verantwoordelijke, leidinggevenden, medewerkers)	Participatief (HR verantwoordelijke, leidinggevenden en productieverantwoordelijken)
3. Thema's	Toekomstig bestendig competentiebeleid die de basis vormt van een geïntegreerd HR beleid, competentiematrix en opleidingsplan, functieomschrijvingen die voldoen aan wettelijke en business vereisten.	Personeelsbeleid, competenties (huidig en toekomstige), multi-inzetbare collega's, opleidingsplan, advies voor reproduceerbaar competentiebeleid op lange termijn, <i>employee journey</i>
4. Conditie/hefbomen/uitkomsten	Leerklimaat: / Leeractiviteiten: / Uitkomsten: versterken competentiedenken SHRD: HR-instrumenten (functieomschrijvingen, skillmatrix) verscherpen	Leerklimaat: leeropportunities, Leeractiviteiten: Uitkomsten: SHRD: HR-instrumenten verscherpen (competentiematrix) en integreren (nieuwe inzichten implementeren in procedures/groeigesprekken)
5. Maturiteit / profiel	Krachtige basis / Krachtige groeimogelijkheden	Krachtige basis / krachtige groeimogelijkheden
Geraadpleegde documenten	Indicatief PvA + actieplan	Indicatief PvA + actieplan

	5. Organisatie 3
1. Aanpak	Afstemming met zaakvoerder/HR verantwoordelijke
2. Aanpak in afstemming	Participatief (zaakvoerder, HR verantwoordelijke en medewerkers)
3. Thema's	Functieomschrijvingen, beleid: missie/visie competentiedenken, competenties in kaart brengen
4. Conditie/hefbomen/uitkomsten	Leerklimaat: / Leeractiviteiten: / Uitkomsten: versterken competentiedenken SHRD: HR instrumenten (functieomschrijvingen, skillmatrix) verscherpen
5. Maturiteit / profiel	Krachtige ambitie
Geraadpleegde documenten	Indicatief PvA + actieplan

Perceel 3

	6. Organisatie 1
1. Aanpak	Afstemming met zaakvoerder/HR verantwoordelijke (neigt naar standaard aanpak, niet geheel duidelijk geworden uit documentatie en interview).
2. Aanpak in afstemming	Participatief (zaakvoerder, HR verantwoordelijke en medewerkers)
3. Thema's	Competenties (uiteindelijke focus)
4. Conditie/hefbomen/uitkomsten	Leerklimaat: / Leeractiviteiten: / Uitkomsten: versterken competentiedenken SHRD: HR instrumenten (competenties en bijbehorend opleidingsplan) opstellen
5. Maturiteit / profiel	Krachtige basis
Geraadpleegde documenten	Indicatief PvA + actieplan
Nb:	In het PvA zijn de beoogde doelstellingen uitgebreid, terwijl de begeleiding effectief inzette op competenties in kaart brengen. In deze case was niet duidelijk wat de verwachtingen waren of waren de verwachtingen anders dan de daadwerkelijke uitvoering. Hierdoor is niet optimaal ingezet op behoeften van de onderneming.

Perceel 4

	7. Organisatie 1	8. Organisatie 2
1. Aanpak	Afstemming met HR verantwoordelijke	Afstemming met HR verantwoordelijke
2. Aanpak in afstemming	Participatief (HR verantwoordelijke, leidinggevend en medewerkers)	Participatief (HR verantwoordelijke, leidinggevend)
3. Thema's	Competenties, traject vrijwilligers in kaart brengen, feedback en gespreksvoering	Leiderschapsontwikkeling, gespreksvaardigheden, feedback, Talenten, collectieve thema's (competentieprofielen en re-integratie na ziekte) en specifieke thema's per instituut (De Hoeksteen is een koepelorganisatie)
4. Conditie/hefbomen/uitkomsten	Leerklimaat: leerleiderschap, leeropportunities Leeractiviteiten: formeel/informeel	Leerklimaat: leerleiderschap Leeractiviteiten: informeel Uitkomsten: /

	Uitkomsten: versterken competentiedenken, motivatie en groeimogelijkheden SHRD: HR instrumenten (competenties) verscherpen en integreren (in gesprekken en evaluaties)	SHRD: /
5. Maturiteit / profiel	Krachtige basis / Krachtige groeimogelijkheden / Krachtige lerende organisatie	/
Geraadpleegde documenten	Indicatief PvA + actieplan + andere documenten aangeleverd door interviewpartner	Indicatief PvA
Nb.		De Hoeksteen is een koepelorganisatie. Gaandeweg in de eerste fase (o.a. intake en oriëntatie) is besloten om twee collectieve thema's voor alle instituten te nemen en per instituut zijn aparte begeleidingen geweest. Hier is echter niet op gerapporteerd omdat deze niet volledig inzichtelijk waren.

Perceel 5

	9. Organisatie 1
1. Aanpak	Standaard begeleiding (wel in afstemming met)
2. Aanpak in afstemming	Participatief (zaakvoerders/HR verantwoordelijke en medewerkers)
3. Thema's	Talenten en competenties, gespreksvoering, leiderschapontwikkeling
4. Conditioes/hefbomen/uitkomsten	Leerklimaat: leerleiderschap Leeractiviteiten: / Uitkomsten: retentie, motivatie, tevredenheid SHRD: /
5. Maturiteit / profiel	Krachtige employee journey / Krachtige groeimogelijkheden
Geraadpleegde documenten	Indicatief PvA + actieplan
Nb.	In deze case was niet duidelijk wat de verwachtingen waren of waren de verwachtingen anders dan de daadwerkelijke uitvoering. Hierdoor is niet optimaal ingezet op behoeften van de onderneming.