

---

# Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielsector

Albertijn, M. & Desseyne, J. 2010 a. *Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielindustrie. Kwantitatieve rapportage*. Een onderzoek in opdracht van de sociale partners van de textielsector.

Albertijn, M. & Desseyne, J. 2010 b. *Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielindustrie. Kwalitatieve rapportage*. Een onderzoek in opdracht van de sociale partners van de textielsector.

---

***In opdracht van de sociale partners van de textielsector, en met steun van de Vlaamse regering, voerde Tempera in de eerste jaarhelft van 2010 een onderzoek naar de toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielsector. De studie maakt een prognose van de competenties die de sector de komende tien jaar nodig zal hebben. Het onderzoek behelst een kwantitatief en een kwalitatief luik. Het kwantitatieve luik doet een voorspelling van het aantal werknemers in de sector in 2020. Het kwalitatieve luik beschrijft welke competenties de sector de komende tien jaar van haar medewerkers zal verwachten. Het onderzoek brengt een opmerkelijke paradox aan het licht. Hoewel de tewerkstelling in de sector de komende jaren wellicht blijft dalen, ontstaat er niettemin een toenemende nood aan specifiek geschoold personeel.***

sector om de keuzes waar onderwijs- en opleidingsverstreckers voor staan, te informeren. Vanuit deze optiek gaven de sociale partners van de textielsector eind 2009 de opdracht aan Tempera om zowel een kwantitatief als kwalitatief prognoseonderzoek te voeren naar de competentieverwachtingen van de Vlaamse textielindustrie. Als tijdshorizon gold de komende tien jaar, tot en met 2020 dus. Dit artikel beschrijft de krijtlijnen van de gehanteerde aanpak en overloopt enkele cruciale resultaten.

## De Vlaamse textielsector in transitie

De ingrijpende evoluties die de Vlaamse textielsector doormaakt, roepen de vraag op welke competenties de sector nog nodig heeft. De textielnijverheid stelt immers steeds minder mensen tewerk en de resterende bedrijven specialiseren zich meer en meer in nieuwe niches. De beperkte interesse van jongeren in het textielonderwijs maakt de vraag naar de huidige en toekomstige competentieverwachtingen alleen maar dwingender. Er is een geobjectiverd en systematisch onderbouwd zicht nodig op de competentievereisten en perspectieven voor de

## Sectorclusters als vertrekpunt van de competentieprognoses

Homogeniteit in processen en hun evolutie als basis

De studie start met de afbakening van sectorclusters. De Vlaamse textielsector herbergt immers een grote diversiteit in de manier waarop de bedrijven hun meerwaarde creëren en dus een grote variatie in de processen die ze daartoe inzetten. Bedrijven hanteren verschillende productieprocessen en omringen hun productie met specifieke ondersteunende processen.

Ze onderscheiden zich via hun verkoopproces, hun logistieke proces, hun processen op vlak van onderzoek en ontwikkeling, enzovoort. Ook qua tewerkstellingsniveau en de verdeling van die tewerkstelling over de verschillende bedrijfsprocessen is er uiteraard variatie. Bovendien ondervinden de bedrijven ook een verschillende blootstelling aan en impact van de tendensen die de processen vandaag en de komende jaren zullen beïnvloeden (zowel kwalitatief als kwantitatief). Gezien juist de processen de basis vormen voor de competentievereisten, noopt deze diversiteit tot het hergroeperen van bedrijven in clusters die op het vlak van hun processen en de (te verwachten) evolutie erin vergelijkbaar zijn. Pas dan kan verdiepend onderzoek gevoerd worden naar de aard en de diepgang van de te verwachten veranderingen in de competentievereisten.

### Subsectoren en marktoriëntatie als breuklijnen

Om de sectorclusters af te bakenen worden een aantal indelingscriteria toegepast die toelaten de breuklijnen die (toekomstige) competentieverwachtingen bepalen te operationaliseren.

Ze zijn het resultaat van een inhoudelijke analyse van de eigenheid van de processen in de bedrijven en van hun afhankelijkheid ten aanzien van push en pull factoren die evoluties in de processen bepalen. De indelingscriteria ontleen hun statuut dus niet aan historische ontwikkelingen, noch aan bestaande administratieve indelingen, maar aan hun link met de competentieverwachtingen en hun voorspelbare toekomstige invloed daarop. Voor de textielsector resulteert dit in een clustering van de bedrijven op basis van twee criteria: enerzijds het productieproces, anderzijds de marktoriëntatie. Via marktoriëntatie wordt een onderscheid gemaakt tussen enerzijds vraaggerichte bedrijven, die op maat werken in functie van opdrachtgevers en hoge toegevoegde waarde leveren, en anderzijds aanbodgestuurde bedrijven, die eerder mikken op afnemers en standaardproducten verkopen met een lagere toegevoegde waarde. De operationalisering van deze criteria levert achttien clusters op.

### Tewerkstelling per proces

De studie detailleert de huidige tewerkstelling in de sector per proces voor zowel het vraaggerichte als

het aanbodgerichte sectorsegment. Deze resultaten werden ingewonnen via een korte bevraging bij een steekproef bij elk van de soorten bedrijven. De uitkomsten worden in de prognose als een verdeelsleutel gehanteerd om de toekomstige tewerkstelling op te splitsen per proces.

## Een kwantitatieve prognose

### Extrapolatie van huidige tendensen

De indeling van de sector in sectorclusters wordt in de eerste plaats gebruikt om een kwantitatieve prognose te maken van de tewerkstelling voor de sector. Dit luik van het onderzoek maakt een inschatting van het aantal werknemers dat de sector per sectorsegment en per proces de komende tien jaar nodig heeft. Om de toekomstige tewerkstelling voor elk van de sectorclusters te bepalen, baseert de prognose zich op de extrapolatie van recente evoluties en huidige verhoudingen in de tewerkstelling binnen de sector. Het uitgangspunt is dus dat de toekomstige ontwikkelingen zich het best laten voorspellen door de tendensen van de afgelopen jaren door te trekken. De studie sluit zich daarmee aan bij het tweede van de drie scenario's die de Europese Commissie exploreerde voor de textiel, kleding en ledersector (Vogler-Lucwig & Valente, 2009).

Enerzijds wordt verder gebouwd op de globale tewerkstellingsevolutie van de jongste jaren. Anderzijds wordt rekening gehouden met de gemiddelde groei van het aandeel tewerkstelling in respectievelijk de vraaggerichte en de aanbodgestuurde bedrijven over de periode 2005-2008. De projectie gaat dus uit van een constante groei in aandelen van de verschillende sectorclusters, binnen het kader van een algemeen dalend tewerkstellingsniveau voor de sector in zijn totaliteit.

### Twee scenario's

De prognose detailleert twee scenario's. Een eerste scenario gaat uit van een jaarlijkse krimp van de tewerkstelling in de sector met 2% (figuur 1). Dit stemt overeen met de globale tewerkstellingsevolutie in de sector in de periode 2005-2008 – de jongste periode van ononderbroken dalende tewerkstelling in de sector. Een tweede, erg pessimistisch

scenario gaat uit van een jaarlijkse afname van de totale tewerkstelling met 5%.

De uitkomsten van het voortzetten van deze reeksen wordt vervolgens in relatie gebracht tot de huidige tewerkstellingsverhoudingen tussen de processen in elk van de sectorclusters. Zo wordt een inschatting gemaakt van het aantal werknemers dat de sector per proces in 2020 zal tewerkstellen.

### Verrassende tewerkstellings- en opleidingsperspectieven

In elk van de scenario's blijken er het komende decennium voor belangrijke strategische processen nog steeds aanzienlijke tewerkstellingsperspectieven in de Vlaamse textielindustrie. Gezien zich over die periode naar verwachting de omslag van aanbodgestuurde sector naar vraaggerichte sector verder zal doorzetten, ontstaan er opmerkelijke opleidingsnoden. In 2020 zal 88% van de

textielwerknemers moeten beschikken over de nu nog schaarse competenties die gelinkt zijn aan het werken in een vraaggericht textielbedrijf. Er doet zich dus een opmerkelijke paradox voor: dalende tewerkstellingsperspectieven gaan gepaard met sterk toenemende, specifieke opleidingsbehoeftes.

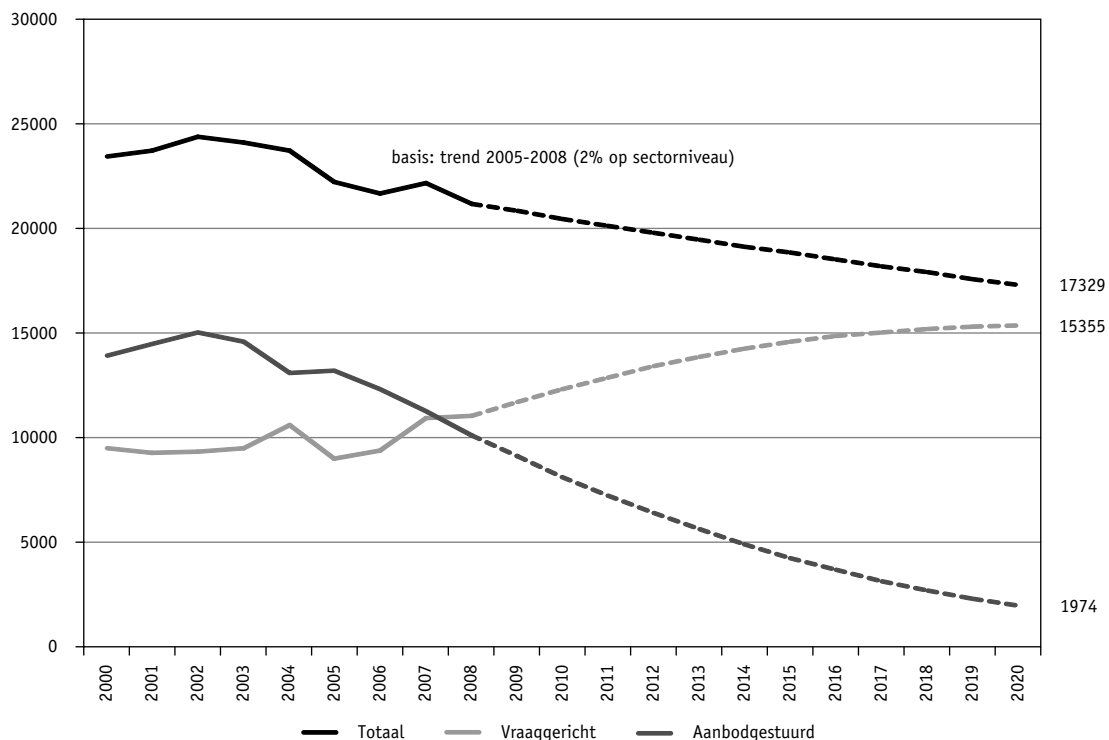
## Een kwalitatieve prognose

### Inhoudelijke verdieping voor negen kwalificaties

Het tweede onderzoeksluik werkt een kwalitatieve prognose uit voor een selectie van negen kwalificaties. Het gaat om kwalificaties die veel tewerkstelling vertegenwoordigen, die strategisch belangrijk zijn of waar grote verschuivingen te verwachten zijn inzake benodigde competenties. Ze situeren zich binnen de processen productie, onderzoek en ontwikkeling, aankoop en verkoop. De kwalificaties zijn: afdelingsverantwoordelijke productie,

**Figuur 1.**

Toekomstige tewerkstelling in de textielsector (scenario 1)



Bron: Tempera

product- en procesontwikkelaar, meestergast, regelaar, wever, operator natveredeling, tufter, aankoper en verkoper.

### Inschatting door gezaghebbende getuigen uit vraaggerichte bedrijven

De beschrijving van de te verwachten veranderingen in de competentieprofielen is in hoofdzaak gebaseerd op een telefonische bevraging. In deze bevraging werden 43 goedgeplaatste getuigen uit Vlaamse textielbedrijven via een gestandaardiseerde vragenlijst gepolst naar hun verwachtingen. De getuigen werden geselecteerd per te detailleren profiel. Bovendien kwamen alleen gesprekspartners uit vraaggerichte bedrijven in aanmerking. De voorstudie leerde immers dat de verschuiving naar een vraaggerichte sector zich de komende jaren doorzet en dat juist deze verschuiving grotendeels verantwoordelijk is voor de verschuivingen in de competentieverwachtingen. De bedrijven die vandaag reeds deze weg zijn ingeslagen vormen dan

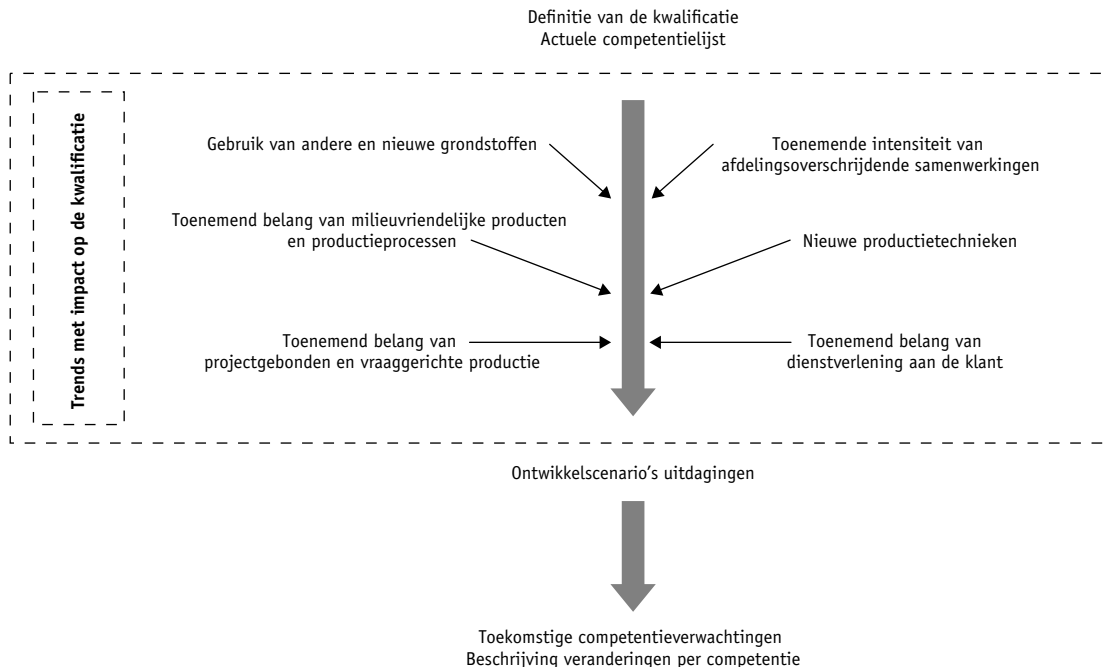
ook bevoorrechte getuigen om zich uit te spreken over de toekomstige evoluties in de textielsector. De respondenten hebben dus een goed zicht op de kwalificatie in kwestie en kunnen spreken vanuit de verwachtingen van het bedrijf. In meerderheid gaat het om werknemers die hiërarchisch een niveau hoger staan dan de kwalificatiehouders in kwestie. Deze groep werd aangevuld met directieleden en zaakvoerders, personeelsverantwoordelijken en ervaren kwalificatiehouders. De resultaten van de telefonische bevraging werden na verwerking kritisch doorgenomen door een groep sector-experts. Deze konden de resultaten bekrachtigen of er opmerkingen of nuances bij vermelden, die ook als dusdanig in de definitieve rapportage hun plaats kregen.

### Structuur van de resultaten

De resultaten leveren gedetailleerde beschrijvingen op van de te verwachten competentievereisten. Ze laten zich nauwelijks samenvatten zonder afbreuk

**Figuur 2.**

Structuur van de kwalitatieve resultaten per kwalificatie



Bron: Tempera

te doen aan hun waarde en eigenheid. Voor elk profiel wordt daarentegen wel een geïkht stramien gevolgd. De onderstaande alinea's illustreren dit stramien en geven zo een beeld van de aard van de resultaten.

Elke bespreking start met een definitie van de kwalificatie en een competentielijst van tien à vijftien competenties die de huidige invulling van de kwalificatie typeren.

Daarna volgt een bespreking van de voornaamste trends die volgens de respondenten de competentieverwachtingen voor het betreffende profiel zullen beïnvloeden. De trends die in aanmerking komen zijn economische, demografische, culturele, technologische en ecologische evoluties, telkens toegespitst op de sector of verwachte wijzigingen in regelgeving en normering. Ze vallen grotendeels samen met de trends die ook in de literatuur worden aangehaald als bepalend voor de evolutie van de sector.

In het vervolg vertalen deze trends zich in ontwikkelingsscenario's voor de betreffende processen en concrete uitdagingen voor de kwalificatiehouders. Soms manifesteren zich op dit niveau ook dilemma's waarvan de uitkomst nog onzeker is. De ontwikkelingsscenario's houden een concrete interpretatie in van de geselecteerde trends op het niveau van het besproken profiel. Ze leren dat een veelvoud aan te verwachten trends niet per definitie uitmondt in evenveel scenario's, maar dat vele trends finaal dezelfde uitkomst hebben op het niveau van een specifieke kwalificatie. Voorbeelden van dergelijke uitdagingen voor de profielen uit de textielsector zijn bijvoorbeeld het meer centraal stellen van de klant, een uitgebreider productgamma produceren, voldoen aan strengere kwaliteitseisen, meer testruns inplannen, afstemming zoeken op verregaandere automatisering, minder stabiele markten benaderen, hanteren van nieuwe en intensere samenwerkingen, enzovoort.

Finaal resulteren deze uitdagingen in nieuwe competentieverwachtingen. Het rapport behandelt per competentie de wijzigingen die verwacht kunnen worden in het licht van de bovengenoemde ontwikkelingen. De wijzigingen refereren aan verschuivingen op het vlak van kennis en vaardigheden, op het vlak van de context en in de mate van de autonomie en de verantwoordelijkheid van de kwalificatiehouder. Op het vlak van kennis en vaardigheden worden verdieping, verbreding of het instellen van een specifieke focus aangestipt.

Wat betreft de context worden eventuele nieuwe situaties waarmee de kwalificatiehouder af te rekenen krijgt geschetst. Er wordt ook aangegeven in hoeverre de variatie in contexten toeneemt en binnen welke tijdsaders de kwalificatiehouder zal werken. Tot slot wordt ingegaan op de afhankelijkheidsrelaties die de toekomstige kwalificatiehouder zal ondervinden.

Als uitbreiding op deze bespreking wordt per profiel ook een beeld gegeven van het relatieve belang van een aantal cruciale onderliggende componenten in de kwalificatie. Deze aanvulling is bedoeld om bij het inrichten van opleidingen, de juiste verhoudingen in het toekomstige profiel in acht te nemen. Ook deze bespreking is het resultaat van de bevraging bij de bevoorrechte getuigen.

## **Besluit**

---

De competentieprognose verduidelijkt de kwantitatieve en kwalitatieve vooruitzichten voor de tewerkstelling in de Vlaamse textielindustrie voor de komende tien jaar. Daaruit blijkt dat, zelfs als de sector in globo inboet aan tewerkstelling, er belangrijke opleidingsnaden blijven bestaan. De verwachte krimp is immers vooral het resultaat van tanende tewerkstelling in aanbodgestuurde bedrijven. De tewerkstelling in vraaggerichte bedrijven blijft daarentegen aanhoudend stijgen. In 2020 zal quasi 90% van de werknemers in de textielsector werken in een vraaggerichte omgeving. Dit impliceert dat de te verwachten opleidingsbehoeftes veruit de behoeftes overtreffen die gelinkt zijn aan de gedeeltelijke vervanging van de natuurlijke uitstroom van werkrachten uit de sector. De omslag naar een vraaggerichte sector vergt dat werknemers meer en meer beantwoorden aan de nieuwe verwachtingen die een vraaggerichte sector vereist. De studie wijst bovendien uit dat deze verwachtingen soms drastisch verschillen ten aanzien van wat in aanbodgestuurde omgevingen de norm is.

De sociale partners van de textielsector kunnen de resultaten van de studie op drie manieren gebruiken. Ten eerste vormen de gedetailleerde beschrijvingen van de te verwachten veranderingen een ideale kapstok voor de dialoog met de onderwijs- en opleidingsverstrekkers over de wenselijke organisatie en invulling van textielopleidingen. Ten tweede inspireren de resultaten de acties die de sector via TEXstream.be opzet om haar aantrekkingskracht

voor jongeren te vergroten ([www.TEXTstream.be](http://www.TEXTstream.be)). Ten derde worden de resultaten gebruikt om het eigen sectoraal opleidingsaanbod optimaal af te stemmen op de te verwachten competentievereisten in de sector.

Beide rapporten zijn integraal te downloaden via de website van Cobot vzw, het sectoraal opleidingsfonds voor de textielnijverheid: [www.cobot.be](http://www.cobot.be)

*Michel Albertijn  
Johan Desseyn  
Tempera*

*Michel Annaert  
Cobot vzw*

### **Bibliografie**

Albertijn, M & Desseyn, J. 2010. *Toekomstige competentievereisten in de Vlaamse textielindustrie. Voorstel voor de afbakening van sectorclusters in functie van de latere competentie-analyse.*

Vogler-Lucwig, K & Valente, A. 2009. *Skills scenarios for the textiles, wearing apparel and leather products sector in the European Union.* Executive Summary. Economix.