
ICO 2020: meer dan 1 op 3 bedrijven voert een strategisch competentiebeleid

Delagrangé, H. 2011. *IOA 2011: Indicatoren voor het Pact 2020: ICO 2020 en product- of dienstinnovatiecijfer*. Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen – Stichting Innovatie & Arbeid.

Om talent in de samenleving optimaal te benutten willen de Vlaamse Regering en de sociale partners dat meer bedrijven een strategisch competentiebeleid voeren. Vandaag voert 37,6% van de bedrijven in Vlaanderen zo een competentiebeleid. Dat blijkt uit de eerste meting van de Indicator voor strategisch Competentiebeleid in Ondernemingen en organisaties (ICO) 2020, op basis van de gegevens uit de Innovatie, Organisatie & Arbeid (IOA) enquête.

Strategisch competentiebeleid in het Pact 2020

“In 2020 zullen meer bedrijven [...] een strategisch competentiebeleid voeren” staat te lezen in doelstelling 11.4 van het Pact 2020, dat in 2010 werd afgesloten tussen de Vlaamse Regering en de sociale partners. Om die doelstelling te kunnen opvolgen is aan de Stichting Innovatie & Arbeid gevraagd een indicator op te stellen die periodiek de stand van zaken kan weergeven.

Al in het Pact van Vilvoorde, dat afliep in 2010, was er een doelstelling omtrent competentiegerichtheid. Daarvoor werd door de Stichting Innovatie & Arbeid de ICO als indicator uitgewerkt. In het Pact 2020 is de notie ‘strategisch’ toegevoegd. Voor de Stichting was dit de aanleiding om de indicator onder handen te nemen en te verfijnen. Dit betekent dat de score van de ICO 2020 (Pact 2020) niet vergelijkbaar is met de scores van de ICO (Pact van Vilvoorde).

Gecondenseerd in één cijfer

Competentiebeleid heeft veel facetten en verschijningsvormen. Het gaat om een manier van werken in het personeelsbeleid en doorheen de hele organisatie. Er zijn veel partijen bij betrokken op verschillende niveaus in een organisatie. Een samenvatting daarvan in één enkel cijfer voor de volledige populatie van ondernemingen en organisaties kan niet anders dan onvolkomen zijn.

De indicator moet transparant zijn, eenvoudig in opbouw en berekening zodat het duidelijk is wat het cijfer betekent en waar het vandaan komt. De indicator is enkel bruikbaar voor een populatie van ondernemingen en organisaties. Als een individueel evaluatie-instrument voor één organisatie is de ICO 2020 niet geschikt.

Breed palet aan criteria

Competentiebeleid wordt in de ICO 2020 niet beperkt tot het toepassen van specifieke concepten of technieken. Er is maar sprake van een ‘strategisch’ beleid wanneer er op diverse domeinen van de organisatie tegelijk aan het bevorderen van competenties wordt gewerkt, zoals opleiding, vormen van

autonomie en participatie tot en met het inbrengen van nieuwe competenties in de organisatie door samenwerking met externen.

De opbouw van de indicator

De indicator is berekend op basis van de gegevens uit de IOA 2011 enquête (zie kader). Deze driejaarlijkse enquête levert gegevens over een breed gamma aan items over innovatie, organisatie en arbeidsorganisatie in een representatief staal van Vlaamse ondernemingen en organisaties.

Tabel 1.

ICO 2020		8/15 of beter
Alle ondernemingen & organisaties (+10 wns)		37,6%
Grootte (p = ,000)	10-49 werknemers	33,5%
	50-199 werknemers	48,8%
	200+ werknemers	63,8%
Sector (p = ,000)	primair/industrie	31,2%
	bouw	21,8%
	diensten	32,3%
	onderwijs, overheid & social profit (OOSP)	52,0%

n = 1 405. Enkel ondernemingen en organisaties met minstens tien werknemers; gewogen op sector en grootte.

De indicator is opgebouwd uit dertien criteria, waarbij per onderneming of organisatie maximaal vijftien punten kunnen genoteerd worden. De indicator is het percentage ondernemingen en organisaties (met tien of meer werknemers) dat acht of meer van de vijftien punten behaalt.

Er is een significant verschil volgens grootte: de ICO 2020 ligt hoger voor grotere bedrijven. Ook volgens sector is er een significant verschil: de ICO 2020 is het hoogst in de OOSP en het laagst in de bouw. De industrie (inclusief de primaire sector) en de diensten scoren rond het gemiddelde cijfer.

De 13 criteria

Criterium 1. Opleiding voor minstens de helft van het personeel

37,8% voldoet aan dit criterium. Het gaat om ondernemingen en organisaties die in het afgelopen jaar traditionele opleiding of on-the-jobtraining hebben voorzien, en dat voor minstens 50% van het personeel. In de dienstensector en de OOSP ligt dit cijfer hoger, net zoals bij grotere organisaties.

Criterium 2. Een geschreven opleidingsplan hebben

Een opleidingsplan is een overzicht van alle opleidingsbehoeften in de organisatie en van de vorming

Methodologie IOA-enquête

De IOA-enquête wordt driejaarlijks telefonisch afgenomen bij een representatieve steekproef van ondernemingen en organisaties uit Vlaanderen en Nederlandstalig Brussel. Het gaat om bedrijven en organisaties met minstens één werknemer. Alle sectoren, het onderwijs, de overheid en de social profit (OOSP) inbegrepen, komen aan bod. De respondenten zijn de personeelsverantwoordelijken of zaakvoerders. Er wordt gebruik gemaakt van een volledig gesloten vragenlijst. In 2011 duurden de interviews gemiddeld 19 minuten. De nettorespons is 58%. De steekproeven zijn gestratificeerd naar grootte en sector. Er wordt voor elke editie een nieuwe steekproef getrokken.

De enquête wordt afgenomen in de eerste maanden van het jaar en heeft steeds betrekking op de toestand op dat moment of op de gebeurtenissen in het afgelopen jaar, dat is dan voor 2011 het jaar 2010. De volgende edities zijn gepland in 2014, 2017 en 2020.

Alle informatie over de methodologie van de IOA-enquête vindt u in Delagrange, H. 2011. IOA 2011: Themadossier Methodologie. Sociaal-Economische Raad van Vlaanderen – Stichting Innovatie & Arbeid (verschijnt in december 2011).

die georganiseerd zal worden. 43,0% heeft dit, met hogere scores in de OOSP (52%) en in grotere bedrijven.

Criterion 3. Een startopleiding hebben

Dit criterium wordt behaald als men aangeeft ofwel een startopleiding te hebben met algemene informatie over de onderneming of organisatie, of door functiespecifieke startopleidingen te geven. 71,7% van de ondernemingen en organisaties behalen dit criterium. Er is een duidelijk grootte-effect met 94,8% van de ondernemingen met tweehonderd of meer werknemers die hierop scoren. Niettemin voorzien ook 67,9% van de kleinste ondernemingen in deze populatie in een of andere startopleiding. Er is tevens een verschil volgens sector. De industrie (inclusief primaire sector) scoort hier het hoogst: 80% heeft een startopleiding.

Criterion 4. Competentieprofielen benutten voor het plannen of uitwerken van een of meer van de volgende aspecten: selectie, rekrutering of introductie; vorming, training en/of opleiding; onderlinge taakverdeling; loopbaanontwikkeling en functioneringsgesprekken; beoordelingsgesprekken; langetermijnplanning of de toekomstige behoeften aan competenties.

Eén en twee keer 'ja' geeft één punt; drie keer 'ja' wordt twee punten, minstens vier keer 'ja' drie punten. Zo is er een score van één tot drie. Wanneer er geen competentieprofielen zijn, is de score nul.

40% van de ondernemingen en organisaties behaalt minstens één punt op dit criterium. De meeste daarvan, of 34,3% van het totaal, behalen drie punten. Dat wijst er op dat wie competentieprofielen opmaakt die meestal voor veel doeleinden inzet.

Er is ook hier een effect van grootte en sector. Kleine ondernemingen en organisaties scoren minder vaak op dit criterium, maar opmerkelijk is wel dat dezelfde verdeling (ofwel geen competentieprofielen, ofwel een ruime toepassing) in alle grootte-categorieën is terug te vinden. De OOSP kent het vaakst een toepassing van competentieprofielen.

Criterion 5. Aanwezigheid van loopbaanontwikkelingsplannen of POP's

16% van de ondernemingen en organisaties voldoen aan dit criterium. Ook hier is er een duidelijk effect van ondernemingsgrootte. Wat de sector betreft is er geen significant verschil.

Criterion 6. Jaarlijks formele, op voorhand geplande functioneringsgesprekken voor minstens de helft van het personeel

Bijna zes op de tien ondernemingen en organisaties (57,1%) scoren op dit criterium. Hier is er geen effect van grootte. Er is een significant, maar niet erg uitgesproken verschil volgens sector (45% voor de bouw).

Criterion 7. Toepassen van werkoverleg voor minstens de helft van het personeel

Zes op tien ondernemingen en organisaties (59,9%) behalen dit criterium. Er is geen verschil naar grootte, maar wel een uitgesproken effect volgens sector. De OOSP scoort het hoogst.

Criterion 8. Eigen personeel vaak benutten als bron voor product-, dienst- of procesinnovatie

Bijna de helft van de ondernemingen en organisaties (46,1%) behaalt dit criterium. Er is een significant verschil naar ondernemingsgrootte en naar sector. De OOSP scoort ook hier het hoogst (59,1%). De industrie laat tevens een hoge score optekenen in verhouding tot andere criteria (48,9%).

Criterion 9. Werknemers betrekken bij kwaliteitsverbetering en/of bij kwaliteitskringen

Ruim zes op tien ondernemingen en organisaties (62,7%) scoren op dit criterium. Er is een significant maar niet zo uitgesproken grootte-effect. Wat de sector betreft, scoren OOSP en de industrie het hoogst (respectievelijk 70,0% en 65,8%).

Criterium 10. Toepassen van teamwerk voor minstens de helft van het personeel en de teams zijn bevoegd voor de werkmethode en/of de werkverdeling

Teamwerk werd aan de respondenten voorgelegd als “werknemers die in groep instaan voor de uitvoering van hun taken en de autonomie hebben om zich hiervoor onderling te organiseren”. Wanneer daar ‘ja’ op werd geantwoord, wanneer de teams tussen de twee en twaalf leden tellen én wanneer de helft of meer van het personeel in teams werkt, werd ‘toepassen van teamwerk’ genoteerd. Daarna kwamen de vragen naar bevoegdheden van de teams.

18,2% van de ondernemingen en organisaties voldoet aan dit complexe criterium. Er is geen grootte-effect maar wel een verschil naargelang de sector, waarbij de OOSP beter presteert.

Criterium 11. Jobrotatie of taakroulatie voor minstens de helft van het personeel

Jobrotatie en taakroulatie werden in de enquête samen voorgelegd. Slechts 7,0% van de ondernemingen en organisaties behaalt dit criterium. Er is geen significant verschil naar ondernemingsgrootte. Bij de sectoren is er wel een significant verschil: de industrie scoort hier het hoogst en de OOSP het laagst.

Criterium 12. Strategisch partnerschap of een samenwerkingsverband met leveranciers of andere bedrijven in functie van proces-, product- of dienstinnovatie

Ruim zes op de tien ondernemingen en organisaties (63,4%) scoren op dit criterium. Hoe groter de organisatie, hoe beter de score. Naar sector is er geen significant verschil.

Criterium 13. Strategisch partnerschap of een samenwerkingsverband met kennisinstellingen in functie van proces-, product- of dienstinnovatie

42% van de ondernemingen en organisaties scoort op dit criterium. Ook hier is er een klassiek grootte-effect – grotere ondernemingen en organisaties

scoren beter – en een sectoreffect, waarbij de OOSP duidelijk hoger scoort.

Belangrijke grootte- en sectorverschillen

Bij de scores op de indicator en op de individuele criteria is er sprake van een duidelijk effect van ondernemingsgrootte, waarbij meestal de grotere ondernemingen en organisaties hoger scoren dan de kleine. Toch gaat het eerder om proportiever verschillen dan dat er sprake zou zijn van een fundamenteel verschillende benadering. Vermoedelijk kunnen de verschillen in verband gebracht worden met de draagkracht van een organisatie en de noden aan afstemming die groeien samen met de omvang van een organisatie.

Wat de sector betreft zien we dat – met enkele uitzonderingen – de dienstensectoren en de OOSP doorgaans hoger scoren. Ook hier gaat het om proportionele verschillen, waarbij de verschillen in de aard van het werk mogelijk samen gaan met andere noden. De ruwe indeling in de klassieke grote sectoren laat niet toe om hier meer verfijning in te brengen.

Gezien de manier waarop met competenties omgegaan wordt verschilt naargelang de omvang van de organisatie en de aard van het werk (als we de sector daarvoor als indicatie nemen) is het aangewezen om competentiebeleid te diversifiëren. Welke noden van zowel de werknemers als de onderneming of organisatie kunnen op welke manier beantwoord worden in welke omstandigheden?

Strategisch competentiebeleid populair bij gazellen

De toepassing van een strategisch competentiebeleid kan samengaan met uitstekende economische resultaten. Dat blijkt uit de ICO 2020 scores van de Trends Gazellen van 2010.

Trends Gazellen zijn snelgroeiende bedrijven die op basis van een aantal criteria van economische prestaties (groei in omzet, winst en personeelsbestand) jaarlijks door het magazine Trends worden aangeduid. Aan deze bedrijven werd dezelfde

vragenlijst voorgelegd als aan deze in de IOA 2011 steekproef. Hun antwoorden werden vergeleken met deze van een controlegroep: een selectie van bedrijven uit de IOA 2011 steekproef met dezelfde kenmerken (verdeling over grootte- en sectorstrata) als de Trends Gazellen. Zo kan er een zuivere vergelijking gemaakt worden.

Exact de helft (50%) van de Trends Gazellen 2010 scoort op de ICO 2020. Bij de controlegroep is dat 39%. Er is dus 22% meer kans dat een Trends Gazelle scoort op de ICO 2020 dan een bedrijf uit de controlegroep.

In de casestudies van het kwalitatieve luik van het onderzoek naar de Trends Gazellen bleek dat de Trends Gazellen competentiebeleid vaak als een eerste stap beschouwen in het aanbrengen van structuur en het verbeteren van hun organisatiemodel om aan de noden van de groei te beantwoorden en een hoger rendement te halen. Ook hierin kan

mogelijk inspiratie gevonden worden om nog meer ondernemingen en organisaties aan te zetten tot het voeren van een strategisch competentiebeleid.

De volgende afspraak is in 2014, wanneer de volgende editie van de IOA-enquête¹ wordt afgenomen en de ICO 2020 opnieuw kan berekend worden.

Hendrik Delagranghe
Sociaal Economische Raad van Vlaanderen – Stichting
Innovatie & Arbeid

Note

1. Alle publicaties van de IOA-enquête vindt u op www.serv.be/stichting