

ANALYSE VAN VAARDIGHEDEN EN OPLEIDINGSBEHOEFTEN IN DE TEXTIELSECTOR

Astrid Vliebergh
Dr. Chloé Brassart
Lise Nackaerts

IDEA Consult
Joseph II-straat 40 B1
1000 Brussel
T +32 (0)2 282 17 10

IDEA Consult is lid van de IDEA Group

Etude réalisée dans le cadre du projet Interreg TexChange

Avec le soutien financier de:

Inhoudsopgave

1. Context en doelstellingen van de evaluatie 4
1.1 Achtergrond van de evaluatie 4
1.2 Doelstellingen van de evaluatie 4
1.3 Opbouw van het rapport 5

2. Methodologie van de evaluatie 7
2.1 Literatuuronderzoek 7
2.2 Workshop 8
2.2.1 In kaart brengen van het ecosysteem van de textielsector 10
2.2.2 Identificatie en prioritering van sectorale trends 11
2.2.3 Gevolgen voor de beroepen en de opleidingsbehoeften 12
2.2.4 Voorbereiding van de enquête 12
2.3 Beschrijving van de bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen 13
2.3.1 Geografische spreiding van de respondenten 13
2.3.2 Vertegenwoordigde productieactiviteiten 13
2.3.3 Omvang van de bedrijven 14
2.3.4 Functie van de respondenten 15
2.3.5 Innovatie- en automatiseringsniveau 16
2.4 Beschrijving van de respondenten van de diepte-interviews 17

3. De tekorten aan vaardigheden bij textielbedrijven 22
3.1 De ontbrekende vaardigheden binnen bedrijven 22
3.1.1 De door de bedrijven genoemde tekortkomingen 22
3.1.2 Tekorten aan vaardigheden per innovatieniveau 24
3.1.3 Prioritering van ontbrekende vaardigheden 27
3.2 Verloren vaardigheden en bedreigde kennis: hoe groot is het risico op verlies? 30
3.2.1 Vaardigheden die dreigen verloren te gaan 31
3.2.2 Vaardigheden die verdwijnen als gevolg van een ontoereikend opleidingsaanbod of een tekort aan geschoolde arbeidskrachten 31
3.3 Opkomende vaardigheden over vijf jaar 33
3.3.1 Automatisering en robotica 34
3.3.2 Artificiële intelligentie (AI) 35
3.3.3 Digitalisering en digitale aansturing van installaties 36
3.3.4 Een gedeelde noodzaak: medewerkers begeleiden bij deze transities 36
3.4 Samenvatting over de vaardigheidskloof 37

4. De huidige opleidingspraktijken en de mate waarin deze aansluiten bij de behoeften 38
4.1 Organisatie en opleidingspraktijken 38
4.1.1 Doelgroepen van het opleidingsaanbod 38
4.1.2 Opleidingsmomenten en manier waarop vaardigheden worden verworven 39
4.1.3 Mate van formalisering van het opleidingsaanbod 41
4.1.4 Samenwerking met partners 42
4.2 Strategieën voor het verwerven en overdragen van vaardigheden (*kennisbeheer*) 44
4.2.1 De motivationele dimensie: voorwaarde voor deelname aan opleidingen 45
4.2.2 Opleiding op de werkplek als eerstelijnsreactie 45
4.2.3 De structurering en de formalisering van interne begeleiding 46
4.2.4 Machineleveranciers als sleutelspelers in de technische opleiding 48
4.2.5 Veelzijdigheid als antwoord op het tekort aan gespecialiseerde vaardigheden 48
4.2.6 Innovatieve benaderingen en grootschaligere projecten 48
4.2.7 Het creëren van documentatie- en videomateriaal om de know-how te behouden 50
4.2.8 Anticiperen op pensioneringen en het inzetten van gepensioneerden voor kennisoverdracht 51
4.3 Dekking van de competentiebehoeften door het huidige opleidingsaanbod 52
4.4 Samenvatting van de huidige opleidingspraktijken en de mate waarin deze aansluiten bij de competentiebehoeften 55

5. De behoeften en verwachtingen op het gebied van opleiding 58
5.1 Voorkeuren wat betreft opleidingsvormen en prioritaire inhoud 58
5.1.1 De opleidingsvormen die als het meest geschikt worden beschouwd 58
5.1.2 De opleidingsvormen waaraan in de toekomst de voorkeur moet worden gegeven 59
5.1.3 De opleidingsinhoud die prioritair moet worden ontwikkeld 62
5.1.4 De meest gekozen opleidingsvormen en -duur 62
5.2 De verwachte vormen van ondersteuning 63
5.2.1 Kant-en-klare opleidingen, direct toepasbaar op de werkplek 63
5.2.2 Ondersteuning bij het ontwikkelen en structureren van interne opleidingen 64
5.2.3 Financiële steun en toegang tot externe opleidingen 64
5.2.4 Het opwaarderen van textielberoepen, een voorwaarde voor werving 64
5.2.5 De vraag naar externe begeleiding direct in het bedrijf 66
5.2.6 Een oproep tot herziening van de opzet van het externe opleidingsaanbod 66
5.3 Samenvatting van de behoeften en verwachtingen op het gebied van opleidingen en soorten ondersteuning 66

6. Belangstelling en verwachtingen ten aanzien van het TexChange-netwerk 69

6.1 De bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan acties voor de overdracht van know-how: een reële, maar voorwaardelijke openheid 69
6.2 Verwachte toegevoegde waarde 71
6.3 Concrete bereidheid van bedrijven om bij te dragen aan het netwerk 72
6.3.1 Het ter beschikking stellen van textielinfrastructuur 72
6.3.2 Het ter beschikking stellen van een medewerker als opleider 74
6.4 Noodzaak van een opleidingscentrum met specifieke textielinfrastructuur 76

7. Conclusies en aanbevelingen 78
7.1 Conclusies 78
7.2 Aanbevelingen 80

BIJLAGEN 84
A.1 Antwoorden ‘overig’ uit de vragenlijst 85
A.2 Vragenlijst van het onderzoek 88
A.3 Leidraad voor diepte-interviews 112

1. Context en doelstellingen van de evaluatie

1.1 Achtergrond van de evaluatie

Dit rapport maakt deel uit van het grensoverschrijdende TexChange-project (Interreg Frankrijk-Wallonië-Vlaanderen), dat tot doel heeft het opleidingsaanbod beter af te stemmen op de werkelijke behoeften van de bedrijven in de textielsector in het Frans-Belgische grensgoverschrijdend gebied. Het project werd opgezet door de POM West-Vlaanderen en brengt partners uit de drie betrokken regio's samen: Vlaanderen, Wallonië en Hauts-de-France.

De textielindustrie speelt van oorsprong een bepalende rol in het economische weefsel van dit grensoverschrijdend gebied. In België telde de sector volgens de kerncijfers van Fedustria 2023-2024 523 vestigingen en zo'n 16.000 banen bij de aangesloten bedrijven, waarvan meer dan 85 % kmo's zijn.[1] België behoort bovendien tot de twaalf grootste textielexporteurs ter wereld.[2] In Frankrijk is de regio Hauts-de-France de derde textielregio van het land met 402 vestigingen, ofwel 13 % van het nationale totaal. Deze sector bestaat voor 85 % uit onafhankelijke bedrijven met een geschatte omzet van 14 miljard euro, waarvan 71 % uit export.[3] Deze sector wordt echter geconfronteerd met ingrijpende structurele veranderingen. Enerzijds daalt de werkgelegenheid gestaag: in België is het werkvolume in de textiel-, kleding- en leersector tussen 2015 en 2021 met gemiddeld 2,9 % per jaar gedaald, een trend die zich in de daaropvolgende jaren heeft voortgezet onder invloed van de toegenomen internationale concurrentie, automatisering en de sluiting van productie-eenheden. Anderzijds heeft de sector moeite om de profielen aan te werven die die nodig zijn, met jaarlijks ongeveer 3 000 vacatures in Frankrijk.[4] Deze paradox tussen de kwantitatieve daling van de werkgelegenheid en de aanhoudende kwalitatieve spanning op de arbeidsmarkt vormt de kern van de uitdagingen van het TexChange-project.

De uitdagingen op het gebied van vaardigheden zijn talrijk en goed gedocumenteerd: uitholling van de technische basisvaardigheden, het verdwijnen van essentiële schakels in de waardeketen, een tekort aan gespecialiseerde basisopleidingen, de geringe aantrekkelijkheid van de beroepen, en toenemende lacunes op het gebied van digitalisering, de circulaire economie en duurzaamheidseisen. Daarnaast speelt de kwestie van de overdracht van impliciete kennis van ervaren werknemers, op wiens pensionering onvoldoende wordt geanticipeerd.

1.2 Doelstellingen van de evaluatie

In dit kader heeft het TexChange-project opdracht gegeven tot een basisonderzoek om een grondige inventarisatie te maken van de behoeften op het gebied van vaardigheden en opleiding binnen de grensoverschrijdende textielsector. Het is belangrijk om de begrippen **„textielsector"** en

[1] Fedustria, Kerncijfers van de Belgische textielindustrie, 2023-2024, https://www.fedustria.be/fr/fedustria/chiffres-statistiques/chiffres-cles/. Fedustria bevestigt dat er in 2024 ongeveer 16 000 werknemers in de Belgische textielindustrie werkzaam zullen zijn (-7,5 % ten opzichte van 2023).
[2] FOD Economie, KMO's, Middenstand en Energie, Concurrentievermogen van de textielindustrie, april 2022, https://economie.fgov.be/fr/publications/competitivite-de-lindustrie-du-0. Volgens deze studie stond België in 2020 op de 7e plaats van de wereldwijde textielexporteurs (NACE-code C13), met 2,5 % van de wereldwijde export.
[3] Union des Industries Textiles (UIT), Kerncijfers, https://www.textile.fr/chiffres-cles. De bedragen van 14 miljard euro omzet en 71 % export hebben betrekking op de Franse textielsector in zijn geheel; op regionaal niveau telt de sector in Hauts-de-France ongeveer 400 vestigingen en 13.500 werknemers (Insee Flash Hauts-de-France nr. 137, mei 2022, https://www.insee.fr/fr/statistiques/6327778).
[4] Union des Industries Textiles (UIT), Kerncijfers, https://www.textile.fr/chiffres-cles: 61.296 banen en ongeveer 3.000 vacatures per jaar.

„textielketen" te verduidelijken, aangezien de betekenis daarvan per land kan verschillen. De term 'sector' wordt vaak in een relatief brede betekenis gebruikt en kan ook activiteiten op het gebied van confectie en kleding omvatten. In het kader van dit onderzoek worden confectie- en kledingactiviteiten echter buiten de analyse gehouden. De studie richt zich op de zeven processen die bij de start van het project zijn gedefinieerd, namelijk weven, breien, tuften, vlechten, spinnen/extrusie, vliesstoffen en veredeling.

Deze studie heeft verschillende, elkaar aanvullende doelstellingen:

- **Het in kaart brengen van de huidige en toekomstige competentiebehoeften** van textieltechnici en -operators in de drie regio's;
- **Het identificeren van technieken en kennis die dreigen te verdwijnen** door een gebrek aan overdracht of een passend opleidingsaanbod;
- **Het documenteren van de praktijken en behoeften op het gebied van opleiding** (interne opleidingen, externe opleidingen, ondervonden obstakels);
- **De beschikbaarheid en bereidheid tot samenwerking van bedrijven** binnen een grensoverschrijdend netwerk van textielactoren **evalueren**, met name voor het delen van infrastructuur en opleidingsapparatuur.

De resultaten van dit onderzoek vormen de empirische basis waarop de projectpartners zich zullen baseren om het opleidingsaanbod in de regio te ontwikkelen en aan te passen, de mechanismen voor kennisoverdracht te versterken en een duurzame samenwerking tussen de actoren in de drie regio's vorm te geven.

1.3 Opbouw van het rapport

Dit rapport is onderverdeeld in zes hoofdstukken:

- **Hoofdstuk 2 „Methodologie van de evaluatie"** beschrijft de gebruikte onderzoeksmethode: literatuuronderzoek, een workshop met de actoren uit de sector, een enquête onder bedrijven en diepte-interviews. Ook wordt het profiel van de respondenten toegelicht. Het doel is om het geldigheidsgebied en de beperkingen van de bevindingen die verderop in het rapport worden gepresenteerd, vast te stellen.
- **Hoofdstuk 3, „De tekortkomingen in vaardigheden bij textielbedrijven",** geeft een diagnose van de vraag. Het heeft tot doel vast te stellen welke vaardigheden er vandaag de dag ontbreken, welke vaardigheden verouderd raken of dreigen verloren te gaan bij gebrek aan overdracht, en welke vaardigheden binnen vijf jaar zullen opkomen.
- **Hoofdstuk 4, „De huidige opleidingspraktijken en de mate waarin deze aansluiten bij de behoeften",** toetst deze diagnose aan de bestaande situatie. Het heeft tot doel te documenteren hoe bedrijven de opleiding en de overdracht van know-how organiseren, en vervolgens te beoordelen in hoeverre het aanbod (zowel intern als extern) daadwerkelijk voldoet aan de in het vorige hoofdstuk vastgestelde behoeften.
- **Hoofdstuk 5, „Behoeften en verwachtingen op het gebied van opleiding",** geeft bedrijven de kans om aan te geven hoe deze kloof zou moeten worden gedicht. Het doel is om hun voorkeuren weer te geven wat betreft modaliteiten, inhoud, opzet en duur, evenals de aard van de ondersteuning die zij verwachten.
- **Hoofdstuk 6, „Belangstelling en verwachtingen ten aanzien van het TexChange-netwerk",** verlegt de focus van de individuele reactie naar de collectieve reactie. Het onderzoekt de bereidheid van bedrijven om bij te dragen aan een grensoverschrijdend systeem voor de overdracht van knowhow (het ter beschikking stellen van infrastructuur, opleiders, deelname aan een gedeeld opleidingscentrum) en de toegevoegde waarde die zij daarvan verwachten. Dit hoofdstuk toetst dus de relevantie en haalbaarheid van een

infrastructuur die de in de voorgaande hoofdstukken geïdentificeerde oplossingen kan ondersteunen.

- **Hoofdstuk 7 „Conclusies en aanbevelingen”** vormt de samenvatting van het geheel. Het heeft tot doel de lessen uit de voorgaande hoofdstukken te bundelen in overkoepelende bevindingen en daaruit vervolgens operationele aanbevelingen af te leiden voor de projectpartners en de actoren op het gebied van opleiding in het grensoverschrijdende gebied.

2. Methodologie van de evaluatie

Het onderzoek is gebaseerd op een gemengde aanpak die bestaat uit vier opeenvolgende en elkaar aanvullende fasen, die we hieronder beschrijven.

De literatuurstudie vormt het uitgangspunt van het onderzoek. Hiermee konden de bestaande bronnen die relevant zijn voor de textielsector in het grensoverschrijdende gebied worden verzameld en geanalyseerd: sectorrapporten, prognoses over vaardigheden, statistische gegevens van de projectpartners en beroepsfederaties (Fedustria, UIT), evenals referentiewerk zoals het Fit'In-rapport (2021) voor Wallonië, het SCOPE Your Textile Skills-rapport (2022) voor Vlaanderen, of de publicaties van het Observatoire des compétences et industries (2023) voor Frankrijk. Deze analyse had tot doel het ecosysteem van de textielsector in de drie regio's in kaart te brengen, trends en uitdagingen op het gebied van vaardigheden, bedreigde technieken en het opleidingsaanbod te identificeren, en als basis te dienen voor de ontwikkeling van instrumenten voor gegevensverzameling.

Tijdens **de workshop met de partners** kwamen de partners van het TexChange-project bijeen voor een werksessie van ongeveer 2,5 uur. Deze workshop had een tweeledig doel: enerzijds het collectieve inzicht in het grensoverschrijdende textielecosysteem te verfijnen, met name door de bedrijven te identificeren die vooroplopen bij de invoering van nieuwe technieken en die waarvan de know-how in gevaar is, en anderzijds de vraagstelling voor de enquête voor te bereiden op basis van de praktische sectorale kennis van de partners. Tijdens de workshop werden ook de praktische modaliteiten voor de verspreiding van de vragenlijst vastgesteld en werd geanticipeerd op mogelijke belemmeringen voor de deelname van bedrijven.

De online enquête werd verstuurd naar meer dan 600 bedrijven in de textielsector, verspreid over de drie projectgebieden. De vragenlijst, die in de Medallia-tool in het Frans en het Nederlands was geprogrammeerd, was bedoeld voor personen die strategische en operationele vragen kunnen beantwoorden over de behoeften aan vaardigheden en opleidingen van technici en operators in de textielsector (teamleider, HR-medewerker, HR-manager, ...). Dankzij een routingsysteem kon de vragenlijst automatisch worden aangepast aan het profiel van de respondent. Er werd een begeleidingsprogramma (informatieve webinars, tweetalige helpdesk, gedifferentieerde herinneringen) opgezet om de responsgraad te maximaliseren. In totaal werden 143 ingevulde vragenlijsten ontvangen.

In het verlengde van het onderzoek werden **diepgaande kwalitatieve interviews** afgenomen bij een selectie van vrijwillige bedrijven die representatief waren voor de sectorale en geografische diversiteit van het gebied. Deze semi-gestructureerde gesprekken van ongeveer een uur waren bedoeld om de kwantitatieve antwoorden te verdiepen en in context te plaatsen, gedetailleerde getuigenissen te verzamelen over opleidingspraktijken en kennisoverdracht, en thema's te verkennen die niet in de vragenlijst aan bod kwamen, zoals wervingsstrategieën, interne opleidingsplannen en de voorwaarden voor concrete grensoverschrijdende samenwerking. Tot de ondervraagde bedrijven behoren: Dickson Constant, Sommer NP, Chargeurs PCC, Sioen Technical Weaving, Wollux, Concordia, Beaulieu, BaltaGroup, Cousy en Liebaert.

Het verzamelen en verwerken van alle gegevens gebeurde met strikte inachtneming van de GDPR, waarbij de anonimiteit van de individuele respondenten werd gewaarborgd.

2.1 Literatuuronderzoek

Voorafgaand aan de gegevensverzameling (kwantitatief onderzoek en kwalitatieve interviews) werd een literatuuronderzoek uitgevoerd op basis van bestaande bronnen en documentatie met betrekking tot de textielsector. Deze fase had tot doel informatie te verzamelen en eerste inzichten te verkrijgen in het ecosysteem van de sector en zijn belanghebbenden, de trends en uitdagingen, de vaardigheden

voor de gezochte profielen (operators en technici in de textielsector), evenals de behoeften en belemmeringen op het gebied van opleiding en de bestaande vormen van samenwerking.

De conclusies uit deze analyse worden in dit rapport niet als zodanig weergegeven: ze dienden voornamelijk om het praktijkwerk te kaderen en als basis te dienen voor het ontwerpen van de instrumenten voor gegevensverzameling, namelijk de enquêtevragenlijst en de interviewgids.

De volgende documenten en bronnen zijn geraadpleegd:

Documenten en gegevens met betrekking tot het project

- TexChange-projectdocumenten
- Cijfergegevens die door de verschillende projectpartners ter beschikking zijn gesteld

Sectorstudies en -rapporten

- Vanderplanken, K., Henzen, R. & De Prins, P. (2022). *SCOPE Your Textile Skills. Eindrapport: resultaten van de interviews, opleidingsaanbod en actieplan*. COBOT & Antwerp Management School.
- Steunpunt Werk (2024). *Toekomstige competentiebehoeften in Vlaamse sectoren en bedrijven. Een dwarsstudie van 27 competentieprognoses in het kader van SCOPE*. Steunpunt Werk.
- FiT'In (2021). *Voor een intersectorale structurering van de textielsector in Wallonië*. Wallonie Design.
- Observatoire Compétences Industries (2023). *Identificatie van de factoren die de beroepen en competenties in de sectoren schoenen, naaiwerk, leer en huiden, kleding, lederwaren en textiel beïnvloeden – Eindrapport*.
- Observatoire Compétences Industries (2025). *Overzicht van initiële en voortgezette opleidingen in de textielindustrie – Eindrapport*.

Statistische en contextuele bronnen

- FOD Economie (2025). *Conjunctuurverslag over de textiel- en kledingindustrie – voorjaar 2025*.
- FOD Economie (2024). *Concurrentievermogen van de textielindustrie*.
- Fedustria (2024). *Kerncijfers voor de textiel-, hout- en meubelindustrie*.
- Unie van de Textielindustrieën – UIT (2025). *De textielindustrie in kerncijfers*.
- Cijfergegevens beschikbaar via het Observatorium voor Competenties in de Industrie.

2.2 Workshop

Op 6 maart 2026 vond een workshop plaats waaraan de institutionele en sectorale partners van het TexChange-project deelnamen. Deze sessie had de volgende doelstellingen:

- het opbouwen van een gedeeld begrip van het ecosysteem van de textielopleidingen in het Frans-Belgische grensoverschrijdend gebied;
- de belangrijkste trends die de textielsector en de bijbehorende competentiebehoeften veranderen, in kaart te brengen en te prioriteren;
- het formuleren van gemeenschappelijke richtlijnen voor de ontwikkeling van de enquêtevragenlijst voor bedrijven.

De groep was bewust klein gehouden om een diepgaande uitwisseling te bevorderen. Ze bestond uit vertegenwoordigers van beide kanten van de grens.

Aan Belgische zijde waren vertegenwoordigd:

- **POM West-Vlaanderen** (Vlaanderen): provinciaal agentschap voor sociaal-economische ontwikkeling. Het heeft als taak het ondernemerschap te versterken door de samenwerking te stimuleren tussen bedrijven en hun organisaties, kennisinstellingen, regionale politieke organen en sociale partners, met het oog op de opbouw van een duurzaam, innovatief en internationaal georiënteerd economisch weefsel. Het investeert in bedrijfsruimte en infrastructuur, brengt innovatie dichter bij bedrijven en ontwikkelt het aanwezige talent in de provincie, met name door werknemers en werkzoekenden op te leiden in nieuwe technologieën[5];
- **COBOT** (Vlaanderen): Cobot is sinds 1984 het paritair beheerde, sectorale opleidings- en vormingscentrum voor alle medewerkers in de textielindustrie in Vlaanderen. De activiteiten van Cobot rusten op twee belangrijke pijlers: jongeren aantrekken naar textiel- en technisch onderwijs, en nieuwe medewerkers aantrekken naar de textielindustrie; en medewerkers in de textielindustrie ondersteunen doorheen hun professionele loopbaan. Daarbij is het belangrijk om hen maximale opleidings- en vormingskansen te bieden, en hen gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Werkbaar werk[6], in de brede zin van het woord, vormt dan ook al tien jaar een belangrijk onderdeel van het ruime dienstenaanbod van Cobot.Het TexChange-project vult de werking van Cobot perfect aan, ondersteunt en versterkt ze[7].
- **CEFRET** (Wallonië): Cefret is sinds 1989 het paritair beheerde, sectorale opleidings- en vormingscentrum voor alle medewerkers in de textielindustrie in Wallonië. De activiteiten van Cefret rusten op twee belangrijke pijlers: Jongeren aantrekken naar textiel- en technisch onderwijs, en nieuwe medewerkers aantrekken naar de textielindustrie; en: medewerkers in de textielindustrie ondersteunen doorheen hun professionele loopbaan. Daarbij is het belangrijk om hen maximale opleidings- en vormingskansen te bieden, en hen gezond en gemotiveerd aan het werk te houden. Werkbaar werk, in de brede zin van het woord, vormt dan ook al tien jaar een belangrijk onderdeel van het ruime dienstenaanbod van Cefret. Het TexChange-project vult de werking van Cefret perfect aan, ondersteunt en versterkt ze.Cefret en Cobot werken nauw samen als elkaars zusterorganisatie, wat de sector in Wallonië en Vlaanderen dichter bij elkaar brengt — onder meer binnen projecten zoals TexChange[8].
- **Centexbel** (nationaal): het centrum voor competentie en wetenschappelijk en technisch onderzoek in de Belgische textielsector, opgericht in 1950 op initiatief van Fedustria om de concurrentiepositie van de Belgische textielindustrie en, via het VKC, van de kunststofindustrie te versterken. Het vervult deze opdracht door middel van analyses en expertises, productcertificering, advies (met name op het gebied van regelgeving en milieu: REACH, OEKO-TEX), opleidingen en onderzoeks- en ontwikkelingsprojecten. Het coördineert tevens de textielwaardeketen in het kader van de strategie „Circular Wallonia“[9].

Aan Franse zijde waren vertegenwoordigd:

- **INFORMA:** een erkende Franse opleidingsorganisatie in de textielsector, gevestigd in de regio Hauts-de-France. Jaarlijks begeleidt zij bijna 500 werknemers en werkzoekenden bij de ontwikkeling van hun beroepsvaardigheden. Door middel van technische, transversale en

---

[5] POM West-Vlaanderen, „Missie, visie en waarden“ en „Over ons“, www.pomwvl.be (geraadpleegd in september 2026).

[6] Werkbaar werk“, is een centraal concept in het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid, dat in het Frans ook wordt weergegeven als „travail soutenable“. Het gaat hier niet om een meetbaar begrip: de Werkbaarheidsmonitor, die sinds 2004 door de Stichting Innovatie & Arbeid (SERV) op initiatief van de Vlaamse sociale partners wordt opgesteld, evalueert vier dimensies: psychische vermoeidheid (stress op het werk), welzijn en motivatie, leermogelijkheden en het evenwicht tussen werk en privéleven.

[7] Informatie verstrekt door Cobot in het kader van het TexChange-project; zie ook de presentatie van de doelstellingen via www.cobot.be.

[8] Informatie verstrekt door Cefret in het kader van het TexChange-project; zie ook de presentatie van de doelstellingen via www.cefret.be

[9] Centexbel, „Missie en diensten“, www.centexbel.be; fiche „Centexbel – Wetenschappelijk en technisch centrum voor de Belgische textielindustrie“, www.digitalwallonia.be (geraadpleegd in september 2026).

managementopleidingen draagt zij bij aan de overdracht van vakkennis en de afstemming van vaardigheden op de behoeften van bedrijven. De organisatie is actief in alle textielberoepen, van garen tot eindproduct, met name op het gebied van weven, breien en veredeling, en zet zich in voor het vergroten van de inzetbaarheid van cursisten en de ontwikkeling van de sector. INFORMA biedt ook opleidingstrajecten aan die leiden tot erkende kwalificaties, zoals het CQP (Certificat de Qualification Professionnelle) voor bediener van industriële apparatuur[10].

- **UITH – Promotex**: de Union des Industries Textiles & Habillement Nord is de enige representatieve beroepsorganisatie voor de textiel- en kledingindustrie in Hauts-de-France. Zij is in 2020 ontstaan uit de fusie van UIT Nord en URIC-UNIMAILLE en verenigt ongeveer 170 aangesloten bedrijven. Haar missie is het onderzoeken en verdedigen van de collectieve en individuele rechten en belangen van haar leden: vertegenwoordiging van de sector bij instanties en gekozen vertegenwoordigers, behoud van vakkennis, ondersteuning van de groei en modernisering van de sector, en het vergroten van de aantrekkelijkheid ervan, met name bij de jongere generaties, in wat de op één na grootste textielregio van Frankrijk is. Promotex, een vereniging van beroepsorganisaties in de textielsector, is haar geassocieerde partner[11].

De sessie werd geleid aan de hand van een gestructureerd sjabloon dat was opgesteld door IDEA Consult, waarin de textielwaardeketen, de sectorale trends en de gevolgen daarvan voor de vaardigheden werden belicht.

2.2.1 In kaart brengen van het ecosysteem van de textielsector

Het eerste deel van de workshop was gewijd aan het in kaart brengen van het grensoverschrijdende textielecosysteem. De deelnemers werkten aan een gestructureerde weergave van de sectorale waardeketen, georganiseerd in vijf schakels:

1. Grondstoffen (winning van grondstoffen, productie van garens en vezels);
2. Ontwerp en prototyping (textielprototyping, design);
3. Industriële productie (textielproductie, specifieke bewerkingen, halffabricaten/ eindproducten);
4. Distributie (ontwerp en concept);
5. Post-consumptie (terugwinning, recycling, energieopwekking, hergebruik, downcycling, verwijdering).

De actoren in het ecosysteem zijn ingedeeld in drie grote categorieën:

1. **Onderzoek en innovatie**:
    a. aan Belgische zijde: Centexbel, Valbiom, Celabor, CRECIT, UGent – CTSE, HOGENT – FTILab.
    b. aan Franse zijde: IFTH, Gemtex–Textile Research Laboratory, CET I.
2. **Onderwijs en opleiding**:
    a. Belgische zijde: Helmo mode, Saint-Luc, ENSAV LACambre, HOGENT, UGent; IFAPME, FOREM, CEFRET, COBOT, Dingue de Textile, geavanceerde technologiecentra, L'ARBA-EsA.
    b. Franse zijde: hoger onderwijs: IFTH, ENSAIT, ESAAT.
3. **Textielfederaties en sectororganisaties**:

[10] Informatie verstrekt door INFORMA in het kader van het TexChange-project.
[11] UIT, „Oprichting van de vakbond UITH Nord, fusie van UIT Nord en URIC-UNIMAILLE”, www.textile.fr; Federatie voor breigoed, lingerie en badkleding, fiche „Union des Industries Textiles et Habillement Nord – UITH”, www.la-federation.com (geraadpleegd in september 2026).

a. Belgische zijde: Fedustria, BeCraft, Wallonie Design, TexLab, Wallonie-Bruxelles Mode Design (WBDM).

b. Franse zijde: UITH, Promotex, French Tex.

De deelnemers merkten op dat het voor TexChange gekozen toepassingsgebied zich in de eerste plaats richt op de industriële productie. Ook het segment van post-consumptie werd genoemd als een uitdaging voor de toekomst, in verband met de toenemende verplichtingen op het gebied van recycling en de circulaire economie. Daarentegen zijn verschillende elementen buiten het directe toepassingsgebied van het project gehouden, met name de confectie (BeCraft en Creamoda werden als te sterk op dit segment gericht beschouwd).

2.2.2 Identificatie en prioritering van sectorale trends

Het tweede deel van de workshop was gewijd aan het identificeren van de belangrijkste trends die van invloed zijn op de textielsector en het rangschikken daarvan door de deelnemers. Op basis van het IDEA Consult-sjabloon waren acht structurerende trends voorgesteld:

- Digitalisering en automatisering
- Verplaatsing van de textielmarkt
- Nieuwe productietechnieken dankzij innovatie
- Duurzame transitie
- Behoud en vergrijzing van het personeelsbestand
- Globalisering
- Nieuwe consumenten
- Strengere regelgeving en beleid

Elke deelnemer werd gevraagd deze trends te rangschikken op basis van hun belang voor de sector. Hoewel de individuele rangschikkingen op sommige punten uiteenlopen, bestaat er over verschillende trends een sterke consensus.

Het behoud en de vergrijzing van het personeelsbestand worden unaniem gezien als de meest dringende uitdagingen: ongeveer 30 % van de werknemers in de sector is ouder dan 55 jaar, en de generatievernieuwing verloopt moeizaam tegen de achtergrond van een toenemende desinteresse voor beroepen in de textielsector. Het verdwijnen van basisopleidingen in het onderwijs, met name in Wallonië, waar op geen enkel niveau meer een textielopleiding bestaat, verergert deze situatie. In Vlaanderen biedt slechts één middelbare school, het PTI (Provinciaal Technisch Instituut) in Kortrijk**,** een opleiding aan die specifiek gericht is op textiel.

Automatisering is eveneens een trend waarvan de impact soms wordt onderschat. De deelnemers benadrukken dat de overgang van mechanisch aangestuurde machines naar digitale interfaces (schermen, digitale menu's) voor sommige werknemers een reële uitdaging vormt, ook wat basisvaardigheden betreft (het gebruik van e-mail en IT-tools). Soms blijken basisopleidingen op digitaal gebied noodzakelijk te zijn voordat er aan een technische opleiding kan worden begonnen.

De nieuwe productietechnieken leiden tot een toenemende complexiteit van de vaardigheden: operators moeten tegelijkertijd de mechanica, de elektronica en de digitale systemen beheersen. In sommige bedrijven dwingt het naast elkaar bestaan van zeer oude machines (soms wel vijftig jaar en ouder) en apparatuur van de nieuwste generatie de werknemers ertoe om meerdere generaties technologieën onder de knie te krijgen, wat paradoxaal genoeg de totale cognitieve belasting juist vergroot in plaats van vermindert.

Duurzame transitie en Europese regelgeving worden eveneens genoemd als invloedrijke trends: operators moeten verantwoorde productiepraktijken, afvalbeheer en traceerbaarheidseisen integreren, met name in de sectoren veredeling en verven.

2.2.3 Gevolgen voor de beroepen en de opleidingsbehoeften

Uit de gesprekken zijn verschillende inzichten naar voren gekomen over de behoeften aan vaardigheden en opleiding voor de doelprofielen van operators en technici.

Wat vaardigheden betreft, geven bedrijven vooral aan behoefte te hebben aan veelzijdigheid: geconfronteerd met een tekort aan geschoolde arbeidskrachten, verwachten zij operators die zich kunnen aanpassen aan uiteenlopende productiesituaties en die op verschillende soorten machines kunnen werken.

Ze wijzen ook op twee soorten vaardigheden die ontbreken:

- een behoefte aan solide basisvaardigheden (waaronder lezen, rekenen en digitale communicatie) voor nieuwkomers
- de behoefte aan taalvaardigheden weerspiegelt de dubbele realiteit van het grensoverschrijdende gebied dat door het project wordt bestreken. Enerzijds zorgt de diversiteit aan afkomst binnen de productieteams, met veel medewerkers met een migratieachtergrond die noch Frans noch Nederlands beheersen, voor moeilijkheden bij het doorgeven van instructies en knowhow op de werkvloer. Anderzijds, en meer specifiek in de grensoverschrijdende context, is het voor Waalse en Franse werknemers die het Nederlands niet beheersen en voor Vlaamse werknemers die het Frans niet beheersen, praktisch onmogelijk om zich aan de andere kant van de (taal)grens te scholen of te werken, wat elke vorm van mobiliteit en het delen van vaardigheden op het niveau van het gebied belemmert

Wat de opleiding betreft, benadrukken de deelnemers het grote aandeel van interne opleidingen binnen bedrijven in de sector, die vaak in duo's of via mentorschap worden georganiseerd. Hoewel de bereidheid om kennis door te geven reëel is, zijn deze praktijken pedagogisch gezien nog steeds weinig gestructureerd en garanderen ze geen betrouwbare overdracht van know-how. Er zijn verschillende specifieke behoeften vastgesteld: het opleiden van interne opleiders met aangepaste pedagogische hulpmiddelen; het ontwikkelen van overdraagbare opleidingsmodules die in bestaande opleidingsprogramma's (bijvoorbeeld op het gebied van industrieel onderhoud) kunnen worden geïntegreerd**,** in plaats van nieuwe opleidingscentra op te richten; en het opleiden van lijnmanagers, die vaak op basis van anciënniteit worden gepromoveerd zonder over de nodige management- en pedagogische vaardigheden te beschikken.

Ook de kwestie van de opleidingsvorm kwam aan bod: opleidingen ter plaatse versus afstandsonderwijs, collectieve opleidingen voor meerdere bedrijven wanneer de kritische massa dit toelaat, of individuele modules voor zeer gespecialiseerde subsectoren (bepaalde technieken zoals weven of kantklossen zijn zo specifiek dat ze bijna op maat gemaakte inhoud vereisen).

2.2.4 Voorbereiding van de enquête

Tijdens de workshop konden verschillende punten van overeenstemming tussen de partners worden vastgesteld, die als leidraad hebben gediend voor het verdere ontwerp van de enquête onder bedrijven. De deelnemers zijn het eens over:

- de heroriëntatie van het onderzoeksgebied op de industriële textielproductie (weven, breien, veredeling, vlechten, spinnen (met uitzondering van confectie));
- de twee prioritaire doelgroepen (textieloperator en -technicus);
- en het nut om de vragenlijst in drie afzonderlijke onderdelen te structureren: algemene en specifieke vaardigheden, opleidingsbehoeften en -praktijken, en interesse in een netwerk van actoren in de textielsector.

Na afloop van de workshop kwamen verschillende vragen centraal te staan, die tijdens de enquêtefase nader moesten worden onderzocht: het precieze type opleiding dat bedrijven verwachten (korte basisopleiding, gespecialiseerde modules, opleidingen met certificaat); de kosten die bedrijven kunnen dragen; en de concrete manieren om intern met generatieconflicten om te gaan.

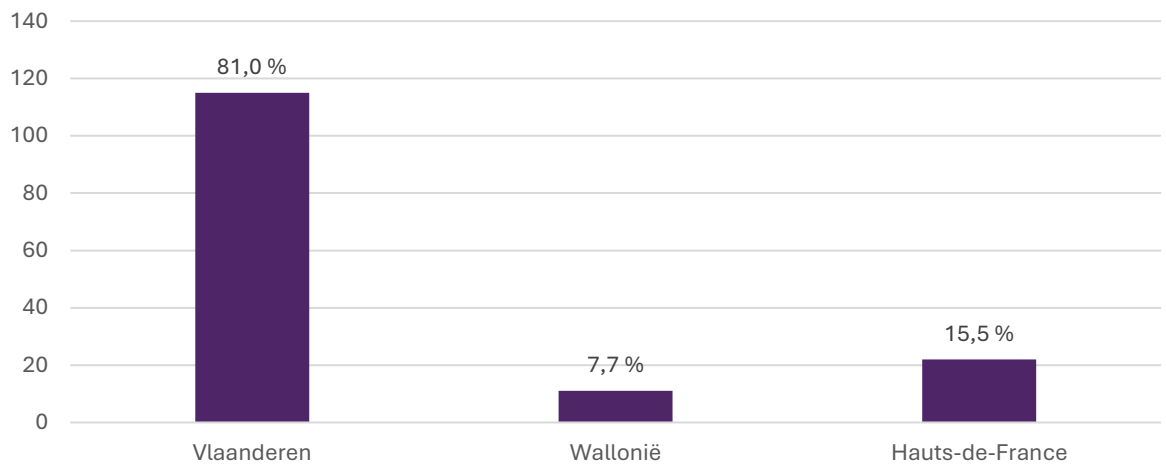
2.3 Beschrijving van de bedrijven die aan de enquête hebben deelgenomen

Het onderzoek leverde 143 reacties op van bedrijven die actief zijn in de textielsector, verspreid over het gehele grensoverschrijdende gebied dat onder het TexChange-project valt[12] . Dit gebied omvat aan Belgische zijde West- en Oost-Vlaanderen voor Vlaanderen, Henegouwen voor Wallonië, en aan Franse zijde de regio Hauts-de-France.

2.3.1 Geografische spreiding van de respondenten

De overgrote meerderheid van de respondenten is gevestigd in Vlaanderen (81,0 %, ofwel ongeveer 115 van de 143 bedrijven). De bedrijven uit Hauts-de-France vormen de tweede groep met 15,5 % van de respondenten (ofwel ongeveer 22 bedrijven), terwijl Wallonië 7,7 % van de respondenten vertegenwoordigt (ofwel ongeveer 11 bedrijven). De relatieve ondervertegenwoordiging van Wallonië sluit aan bij de sectorale realiteit van deze regio, waar de textielindustrie een beperktere rol speelt.

Figuur1 : Verdeling van de bedrijven per vestigingsregio



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de kenmerken van hun bedrijf hebben opgegeven (N=143).

2.3.2 Vertegenwoordigde productieactiviteiten

De respondenten oefenen een grote verscheidenheid aan textielactiviteiten uit, wat de diversiteit van de in het grensoverschrijdende gebied aanwezige sectoren weerspiegelt. Weven is veruit het meest genoemde proces, met 42,3 % van de respondenten.

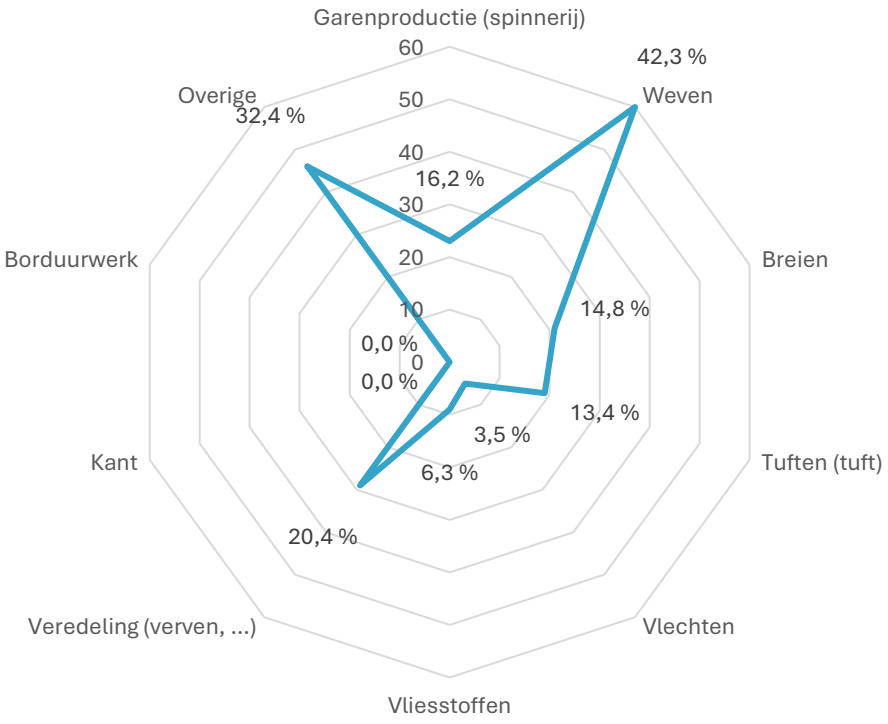
Daarna volgt de categorie „Overige“ (32,4 %), waarin activiteiten zijn ondergebracht die niet in de voorgestelde opties zijn opgenomen[13]. Deze gegevens bevestigen de verscheidenheid en het specifieke karakter van de subsectoren in de regio's en rechtvaardigen de noodzaak van een genuanceerde benadering van de competentiebehoeften.

[12] We dienen te vermelden dat de 143 verzamelde antwoorden individuele reacties zijn en niet noodzakelijkerwijs afkomstig zijn van 143 afzonderlijke bedrijven: aangezien de vragenlijst door meerdere personen binnen dezelfde organisatie kon worden ingevuld (bijvoorbeeld een HR-manager en een technicus) is het mogelijk dat sommige bedrijven door meer dan één antwoord worden vertegenwoordigd. Aangezien deze situatie op basis van de beschikbare gegevens niet met zekerheid kan worden geverifieerd, moet het aantal van 143 respondenten met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd en mag het niet zonder meer worden gelijkgesteld aan het aantal daadwerkelijk deelnemende bedrijven.

[13] In kader 1 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

Daarna volgen de veredeling (verven, bedrukken, afwerking) met 20,4 %, het breien met 14,8 %, de garenproductie met 16,2 %, het tuften met 13,4 %, de vliesstoffen met 6,3 % en het vlechten met 3,5 %. Borduurwerk en kant komen niet voor (elk 0,0 %).

Figuur 2 : Verdeling van de bedrijven per bedrijfstak

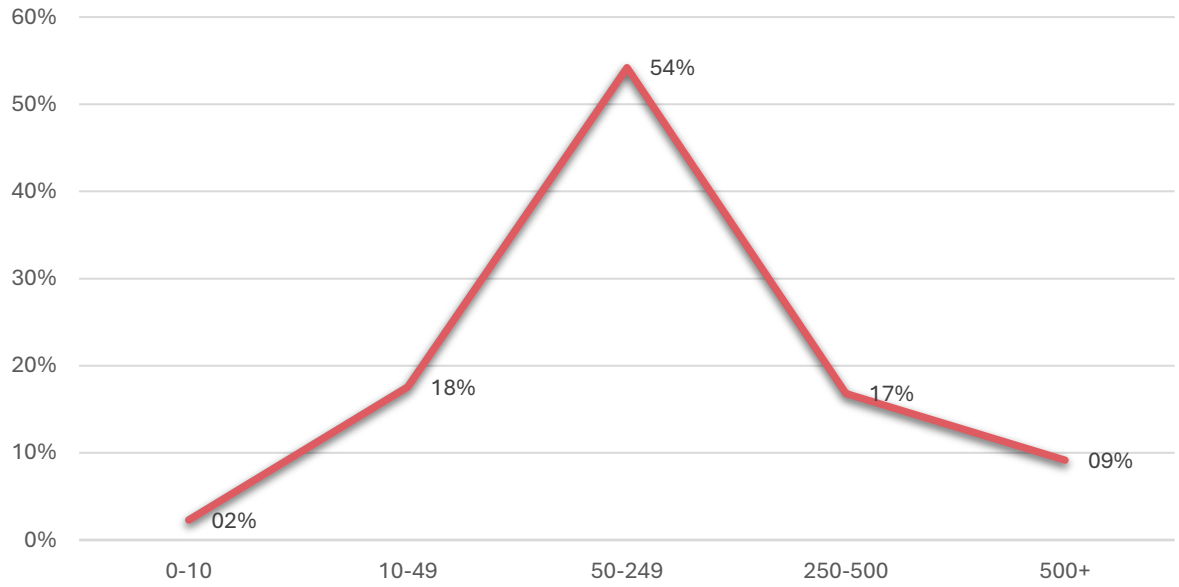


Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de kenmerken van hun bedrijf hebben opgegeven (N=143).

2.3.3 Omvang van de bedrijven

Wat de omvang betreft, wordt de respons gedomineerd door middelgrote bedrijven: de categorie van 50 tot 249 werknemers vertegenwoordigt op zich al 54 % van de respondenten, wat de structuur van de textielsector weerspiegelt, die van oorsprong bestaat uit gevestigde kmo's in plaats van micro-ondernemingen of zeer grote concerns. Bedrijven met 10 tot 49 werknemers vertegenwoordigen 18 % van het panel, die met 250 tot 500 werknemers 17 %, en grote bedrijven met meer dan 500 werknemers 9 %. Zeer kleine bedrijven met minder dan 10 werknemers zijn vrijwel afwezig met slechts 2 % van de respondenten, wat deels te verklaren is door het beperkte gebruik van formele enquêtes in deze bedrijven en door de aard van de gebruikte steekproef. In totaal vertegenwoordigen de kmo's (0 tot 249 werknemers) 74 % van de steekproef, wat overeenkomt met de algemene structuur van de sector, waar kmo's zowel in België als in Frankrijk meer dan 85 % van de vestigingen uitmaken.

Figuur3 : Verdeling van de bedrijven naar omvang



Bron: IDEA Consult, enquête bij bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de kenmerken van hun bedrijf hebben ingevuld (N=143).

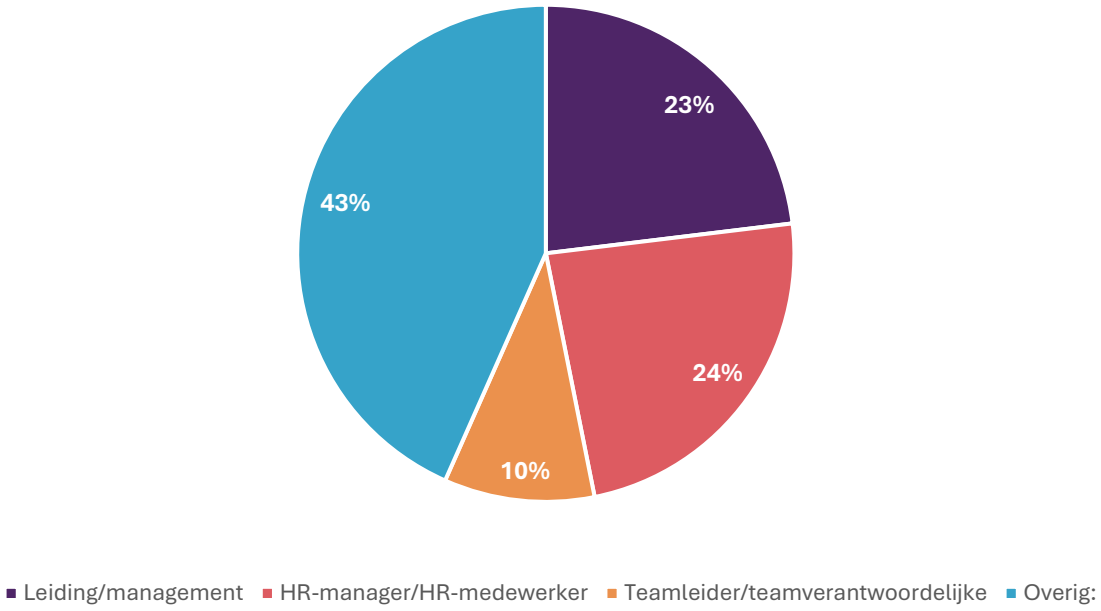
2.3.4 Functie van de respondenten

Wat de profielen van de respondenten betreft, werden de vragenlijsten ingevuld door personen met uiteenlopende functies, wat zorgt voor diverse perspectieven op de uitdagingen op het gebied van competenties en opleiding.

De categorie 'Overige' vormt met 43 % van de respondenten (62 personen) de grootste groep, die we hieronder beschrijven.

HR-managers en -medewerkers vormen de tweede groep met 24 % (34 personen), gevolgd door personen in leidinggevende en managementfuncties met 23 % (33 personen). Teamleiders en -verantwoordelijken vertegenwoordigen 10 % van het panel (14 personen). De combinatie van leidinggevende/management- en HR-profielen, die samen 47 % van de respondenten uitmaakt, geeft aan dat de vragenlijsten grotendeels zijn ingevuld door personen met een breed overzicht van hun organisatie, wat de betrouwbaarheid en relevantie van de verzamelde gegevens over opleidingspraktijken en competentiebehoeften versterkt.

Figuur 4 : Verdeling van de bedrijven naar functie van de respondent



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de kenmerken van hun bedrijf hebben ingevuld (N=143).

De open antwoorden uit de categorie „Overige“[14] omvatten twee verschillende soorten functies. Een deel van de respondenten gaf daar een functie aan die al voorkwam in de voorgestelde keuzemogelijkheden (personeelszaken, directie of management, teamleider). De meerderheid van hen bekleedt echter functies in de productie: arbeiders en arbeidsters, machinebedieners, onderhoudstechnici, aangevuld met enkele ondersteunende functies (kwaliteit en laboratorium, inkoop, planning, verkoop, R&D, marketing). Deze profielen beschikken over een grondige kennis van de beroepen en de technische handelingen, maar hebben wellicht minder inzicht in de interne organisatie van de opleiding en de beslissingen die deze structureren; hiermee moet rekening worden gehouden bij de interpretatie van de resultaten.

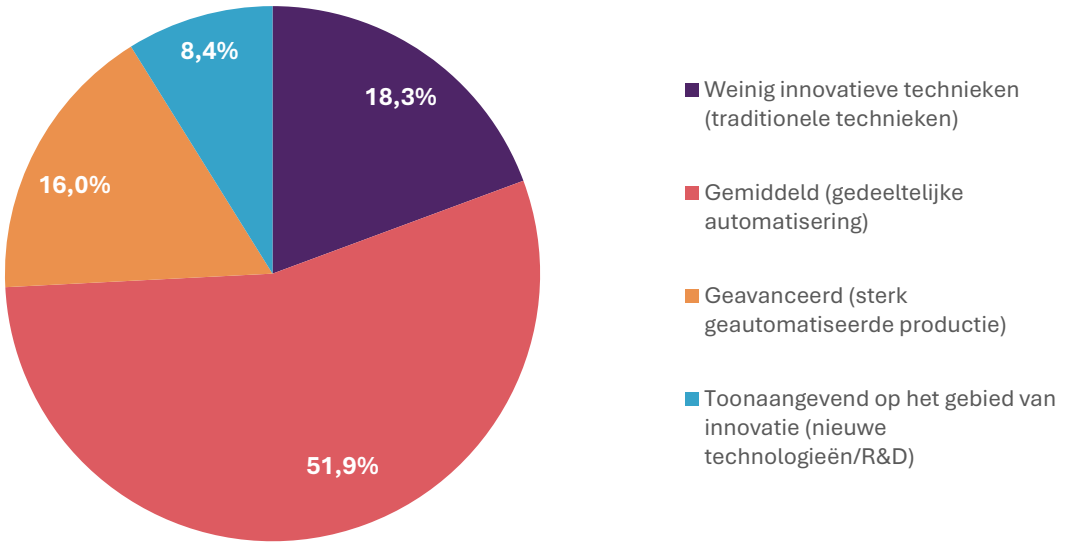
2.3.5 Innovatie- en automatiseringsniveau

De deelnemende bedrijven vertonen een contrastrijk innovatieprofiel. Meer dan de helft, namelijk 51,9 % van de respondenten, bevindt zich op een gemiddeld niveau dat wordt gekenmerkt door gedeeltelijke automatisering. De op één na grootste groep na deze meerderheid bestaat uit weinig innovatieve bedrijven die nog steeds gebruikmaken van traditionele technieken, met 18,3 %. Bedrijven met een sterk geautomatiseerde productie vertegenwoordigen 16 % van de respondenten, de toonaangevende bedrijven op het gebied van innovatie en R&D 8,4 %, en bedrijven die een combinatie van niveaus aangeven 5 %. Deze verdeling laat zien dat de textielsector in het grensoverschrijdende gebied zich grotendeels halverwege een technologische transitie bevindt: hoewel gedeeltelijke automatisering wijdverbreid is, bevindt slechts een minderheid van de bedrijven zich daadwerkelijk in de voorhoede van de innovatie, terwijl een vijfde van de respondenten nog steeds volgens grotendeels traditionele productiemethoden werkt. Deze heterogeniteit is bepalend voor het begrijpen van de

[14] In kader 2 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

diversiteit aan behoeften aan vaardigheden die naar voren komen: de uitdagingen zijn niet dezelfde, afhankelijk van of het bedrijf geavanceerde automatisering integreert of juist oudere of klassieke productietechnieken of -machines blijft gebruiken

Figuur5 : Verdeling van bedrijven naar innovatieniveau



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de kenmerken van hun bedrijf hebben ingevuld (N=143).

2.4 Beschrijving van de respondenten van de diepte-interviews

Als aanvulling op de kwantitatieve enquête zijn tien diepte-interviews afgenomen met leidinggevenden en HR-medewerkers van textielbedrijven die zijn geselecteerd op basis van hun geografische, sectorale en structurele representativiteit binnen het grensoverschrijdende gebied. Deze interviews, die elk ongeveer een uur duurden, maakten het mogelijk om dieper in te gaan op de uitdagingen op het gebied van vaardigheden en opleiding die in de enquête aan het licht kwamen, en om de kwalitatieve en contextuele aspecten ervan te begrijpen.

De geïnterviewde bedrijven zijn afkomstig uit de drie regio's van het project:

- Drie bedrijven zijn gevestigd in Hauts-de-France: Dickson-Constant, Chargeurs PCC en Sommer NP;
- Zes in Vlaanderen: Sioen Technical Weaving, Cousy Knitwear, Beaulieu Vinyl Wielsbeke, Liebaert Textiles, Baltagroup en Concordia Textiles;
- Eén in Wallonië: Wollux.

Deze regionale verdeling was bedoeld om evenredig te zijn aan de vertegenwoordiging van de regio's in het onderzoek, waarbij tegelijkertijd werd gewaarborgd dat elk van de drie projectgebieden ten minste één vertegenwoordiger zou hebben; deze verdeling bleef echter afhankelijk van de positieve reacties die werden verkregen van de benaderde bedrijven, ondanks herhaalde verzoeken. Wat de productieprocessen betreft, is de steekproef divers: weven, breien, garenproductie, tuften, vliesstoffen, veredeling en textieldruk zijn er allemaal vertegenwoordigd, waardoor een breed spectrum van de productieve realiteiten van de sector wordt bestreken, met inbegrip van zeer gespecialiseerde niches zoals het naaldviltproces met polypropyleen (Sommer NP) of precisieweven

voor militaire en filtratietoepassingen (Sioen Technical Weaving). Twee bedrijven onderscheiden zich bovendien door een bijzonder geïntegreerde productieketen: Balta Group, dat garenproductie, weven en veredeling combineert voor zijn getufte en geweven vloerbedekkingen, en Concordia Textiles, dat verticaal geïntegreerd is van het opspannen van de schering tot het weven, verven, bedrukken, afwerken, coaten en lamineren van technische en beschermende weefsels.

Wat de omvang betreft, bestaat de steekproef uit zowel grote ondernemingen die deel uitmaken van internationale concerns (Dickson-Constant, dochteronderneming van Glen Raven; Chargeurs PCC, divisie van Compagnie Chargeurs Invest; Sioen Technical Weaving, divisie van de Sioen Industries-groep; Balta Group, de grootste Europese producent van textiele vloerbedekking en sinds 2022 een divisie van de Britse groep Victoria PLC) en kleinere familiebedrijven, waarvan sommige minder dan 50 VTE in dienst hebben (Cousy Knitwear). Concordia Textiles neemt een tussenpositie in: het is een onafhankelijk familiebedrijf dat in 1925 werd opgericht en ongeveer 230 VTE's tewerkstelt op de vestiging in Waregem, terwijl het tegelijkertijd leiding geeft aan een internationale groep van meer dan 700 medewerkers, verspreid over vijf landen . Deze structurele diversiteit is bewust gekozen: hierdoor kunnen zowel de uitdagingen die de hele sector gemeen heeft (met name het verdwijnen van basisopleidingstrajecten en de overdracht van impliciete kennis) als de specifieke kenmerken van elk type organisatie worden belicht, met name de beperkingen op het gebied van middelen die grote ondernemingen van de KMO's onderscheiden in hun vermogen om opleidingsoplossingen te implementeren.

De geïnterviewden bekleden functies op het gebied van algemeen bestuur, human resources of operationeel management, wat overeenkomt met het profiel van de respondenten van de enquête, waarvan 47 % tot de categorieën directie/management en HR behoorde. Velen van hen hebben een lange staat van dienst in hun sector, wat hun getuigenissen een waardevolle historische diepgang geeft om de structurele veranderingen die in de sector gaande zijn te doorgronden.

Ten slotte valt het door de tien geïnterviewde bedrijven aangegeven innovatieniveau uiteen in drie categorieën:

- Twee bedrijven positioneren zich als toonaangevend op het gebied van innovatie en R&D (Dickson-Constant, Chargeurs PCC)
- Vijf bevinden zich op een geavanceerd niveau dat wordt gekenmerkt door een sterk geautomatiseerde productie (Sioen Technical Weaving, Cousy Knitwear, Beaulieu, Liebaert, Balta Group),
- Drie bedrijven vertonen een gemiddeld niveau van gedeeltelijke automatisering (Sommer NP, Wollux, Concordia Textiles).

De onderstaande tabel geeft een overzicht van de tien geselecteerde bedrijven en hun belangrijkste kenmerken.

Tabel1 : Overzicht van de geïnterviewde bedrijven

Bedrijf	Dickson-Constant	Chargeurs PCC	Sommer NP	Sioen Technical Weaving	Cousy Knitwear	Beaulieu (vestiging in Wielsbeke – Vinyl)	Liebaert	Wollux	Balta Group	Concordia Textiles
Bedrijfsnaam en groep	Dickson-Constant (merken Dickson en Sunbrella) – dochter-onderneming van de Glen Raven-groep (Verenigde Staten)	Chargeurs PCC – Lainière de Picardie – dochter-onderneming van de Compagnie Chargeurs Invest-groep	Sommer Needlepunch (Sommer NP) – onafhankelijk Frans bedrijf	Sioen Technical Weaving – divisie van de Sioen Industries-groep (België)	Cousy Knitwear SRL (BVBA) – familiebedrijf 5e generatie	Beaulieu International Group, vestiging in Wielsbeke (divisie Vinyl) – beurs-genoteerde Belgische groep	Liebaert Textiles (NV Marcel Liebaert) – onafhankelijk familiebedrijf, 5e generatie – eigen merken RectoVerso en RVE Compression	Wollux – 100% dochteronder-neming van Coamec (Kortrijk)	Balta Industries NV (merken Balta Home, Balta Carpets en Captiqs) – sinds april 2022 onderdeel van de Britse groep Victoria PLC	Concordia Textiles NV – onafhankelijk familiebedrijf aan het hoofd van een internationale groep (België, China, Bangladesh, Spanje, Duitsland) – technolo-gische dochter-onderneming Purfi
Oprichtings jaar	1836 – oudste weverij van Frankrijk	1903 – onder de naam Lainière de Picardie	1880 – Europees marktleider op het gebied van vloer-bedekking voor evenementen	1960 – oprichting van de groep Sioen Industries	1924 – opgericht door Hector Cousy in Zottegem	1959 voor de Beaulieu-groep – de Vinyl-vestiging in Wielsbeke is een divisie van de groep	1887 – opgericht door Marcel Liebaert in Deinze	Jaren 1940 – start van de zeefdruk-activiteiten	1964 – opgericht door de familie Balcaen	1925 in Waregem – oorspronke-lijk een familiebedrijf dat voering-stoffen weefde – honderdjarig jubileum in 2025
LOCATIE EN VESTIGINGEN										
Locatie van de geïnterview-de vestiging	Wasquehal (59), Hauts-de-France, Frankrijk	Buire-Courcelles / Péronne (80), Hauts-de-France, Frankrijk	Baisieux (59), Hauts-de-France, Frankrijk – op ongeveer 10 km van Lille	Haaltert, Oost-Vlaanderen, België	Zottegem, Oost-Vlaanderen, België	Wielsbeke, West-Vlaanderen, België – de groep heeft ook een vestiging in Komen (59),	Deinze, Oost-Vlaanderen, België	Moeskroen, Henegouwen, België – groep gevestigd in Kortrijk	Sint-Baafs-Vijve, België	Waregem, België

						Hauts-de-France, Frankrijk				
ACTIVITEITEN EN PRODUCTEN										
Belangrijkste textielproces	Weven – veredeling (technisch geweven acryl)	Breien – veredeling (coating, appretuur)	vliesstoffen: naaldvilt – extrusie van poly-Propyleen vezels	Weven van technische stoffen – breien op groeps-niveau	Breien (steekwerk) – hoog-waardige producten en kleine series	Vinylproductie (extrusie en kalanderen) – vinyl vloer-bedekking	Breien (elastische breisels) – weven (elastische banden) – verven en afwerken – confectie	Textieldruk (zeefdruk en digitaal drukken), oftewel veredeling	Garen productie – weven – veredeling	Weven – breien – veredeling
Belangrijkste producten en markten	Stoffen voor zonwering en parasols, stoffen voor binnen- en buitenmeubilair, scheepsdoeken, geweven vloerbedekkingen – B2B-markten in Europa en wereldwijd	Onzichtbare tussenvoering (interlining) – klanten zoals H&M, Zara, luxemerken en haute couture – internationale B2B-markten	Naaldvilt voor evenementen, sporttegels, kunstgras, polypropyleenvezels – Europese B2B-markten	Ultradunne technische weefsels (theezakjes, filtratie, zeilmakerij, militaire en ballistische toepassingen, interne coating binnen de groep) – wereldwijde B2B-markten	Hoogwaardig breiwerk voor ontwerpers (Dries Van Noten, Walter Van Beirendonck, Yohji Yamamoto, Beyoncé…) – kleine series in B2B	Vinylvloer bedekking, vinylkussens, kunstgras – B2B- en B2C-markten, residentieel en evenementen	Elastische stoffen en banden (lingerie, sport, medisch, technisch) – klanten zoals Marie Jo, Calvin Klein en M&S – eigen merk RectoVerso	Vlaggen, banners, marathonbanners, beursstand materiaal, visuele communicatie – B2B-textieldruk in Europa	Getufte en geweven tapijten voor wand bekleding, machinaal geweven en getufte tapijten voor woningen – toonaangevende speler op de Europese markt voor breedloom vloer bedekking	Beschermingstextiel voor de professionele markt, textiel voor buitengebruik beddengoed en eind producten – geavanceerd technisch textiel
OMVANG EN PERSONEELSBESTAND										
VTE's opgegeven in de vragenlijst	Meer dan 100 VTE – grootteklasse van 250 tot 500 werknemers	Meer dan 100 VTE – grootteklasse van 50 tot 249 werknemers	Tussen 51 en 100 VTE – grootteklasse van 50 tot 249 werknemers	Tussen 21 en 50 VTE – grootteklasse van 50 tot 249 werknemers	Tussen 21 en 50 VTE – grootteklasse van 10 tot 49 werknemers	Meer dan 100 VTE – grootteklasse van 50 tot 249 werknemers	Meer dan 100 VTE – grootteklasse van 250 tot 500 werknemers	Tussen 21 en 50 VTE – grootteklasse van 10 tot 49 werknemers	Meer dan 100 VTE – grootteklasse van 250 tot 500 werknemers	Meer dan 100 VTE – grootteklasse van 50 tot 249 werknemers
Profiel van het personeels-bestand	Wevers, veredelaars, controleurs, onderhoudstechnici	Kousenmakers, coating- en afwerkingsoperators	Naald operators, extrudeurs, onderhoudstechnici	Wevers, instel-technici	Breiers, afwerkingsoperators, programmeurs	Productiemedewerkers vinyl (extrusie, kalanderen)	Breiers, wevers, ververs, afwerkers, confectiemedewerkers	Zeefdrukkers, operators voor digitaal drukwerk	Tufting-, weef- en afwerkingsmedewerkers, onderhoudstechnici	Scheringers, wevers, ververs, bedrukkings-, coating- en

										lamineermed ewerkers
INNOVATIENIVEAU										
Zelf Gerapporteerd innovatie niveau	Toonaangevend op het gebied van innovatie (nieuwe technologieën en R&D)	Toonaangevend op het gebied van innovatie (nieuwe technologieën en R&D)	Gemiddeld (gedeeltelijke automatisering)	Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie)	Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie)	Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie)	Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie)	Gemiddeld (gedeeltelijke automatisering)	Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie)	Gemiddeld (gedeeltelijke automatisering)

3. De tekorten aan vaardigheden bij textielbedrijven

Dit hoofdstuk geeft een diagnose van de tekorten aan vaardigheden bij textielbedrijven in het grensoverschrijdende gebied. Het combineert de resultaten van het kwantitatieve onderzoek, waarmee de frequentie en de rangorde van de ervaren tekorten kunnen worden gemeten, met de bevindingen van de diepte-interviews, die de precieze aard, de structurele oorzaken en de reeds door de bedrijven genomen maatregelen in kaart brengen.

De analyse verloopt in drie fasen.

- Een eerste deel gaat over de vaardigheden waaraan momenteel een tekort is: hierin wordt de rangorde vastgesteld van de door de bedrijven gemelde tekorten, waarna elke vaardigheid afzonderlijk wordt onderzocht op basis van de tijdens de interviews verzamelde getuigenissen.
- In een tweede deel worden de verouderde vaardigheden en de kennis die aan het verdwijnen is beschreven, als gevolg van een ontoereikend opleidingsaanbod en een tekort aan geschoolde arbeidskrachten, met name door de pensionering van een aanzienlijk deel van het personeelsbestand.
- Een derde deel richt zich op de komende vijf jaar en onderzoekt welke vaardigheden bedrijven verwachten te zien opkomen als gevolg van automatisering, artificiële intelligentie en de digitalisering van de installatiebeheersystemen, evenals de begeleiding die deze overgangen met zich meebrengen.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting.

3.1 De ontbrekende vaardigheden binnen bedrijven

3.1.1 De door de bedrijven genoemde tekortkomingen

In een eerste deel van het onderzoek werden bedrijven gevraagd de belangrijke tekortkomingen te identificeren die zij constateren bij hun operators en technici in de textielproductie: **„Welke belangrijke tekortkomingen constateert u in de volgende vaardigheden bij uw operators/technici in de textielproductie?”**. De voorgestelde lijst omvatte drie categorieën vaardigheden: technische vaardigheden die specifiek zijn voor de textielbranche, transversale vaardigheden (interpersoonlijke, pedagogische, taalkundige en basisvaardigheden) en vaardigheden die verband houden met de technologische transformatie van de productie (geautomatiseerde machines, digitale hulpmiddelen, gegevensanalyse).

Meerdere antwoorden waren mogelijk: de hieronder weergegeven percentages geven het aandeel van de respondenten weer die voor elke categorie een belangrijke tekortkoming hebben gemeld en komen daarom niet uit op 100 %.

Uit de resultaten blijkt dat de behoeften vooral liggen op het gebied van technische vaardigheden die rechtstreeks verband houden met de textielbranche.

De meest genoemde tekortkomingen hebben betrekking op basisvaardigheden op textielgebied, zoals

- kennis van processen, materialen en kwaliteitseisen, genoemd door 54 % van de respondenten;
- gespecialiseerde of diepgaande vaardigheden in de textielsector, genoemd door 51 % van de respondenten;

- complexer onderhoud, waarbij mechanische, elektronische en digitale aspecten worden gecombineerd, eveneens genoemd door 51 %.

Deze resultaten wijzen erop dat bedrijven de competentieproblemen in de eerste plaats zien op het niveau van de technische basis die nodig is voor de productie en de bediening van de apparatuur.

Uit de grafiek blijkt ook dat er een aanzienlijke behoefte is aan transversale vaardigheden:

- Pedagogische vaardigheden, gekoppeld aan het overdragen van know-how en het begeleiden van collega's, worden door 41 % van de respondenten genoemd;
- Interpersoonlijke vaardigheden, met name communicatie en teammanagement, worden door 40 % genoemd;
- taalvaardigheden, met name de beheersing van het Nederlands of het Frans, vormen eveneens een belangrijk aandachtspunt voor 37 % van de respondenten.

Deze resultaten wijzen erop dat de verwachtingen van bedrijven zich niet beperken tot technische vaardigheden, maar ook betrekking hebben op het vermogen van operators en technici om te communiceren, samen te werken en kennis over te dragen in de werkomgeving.

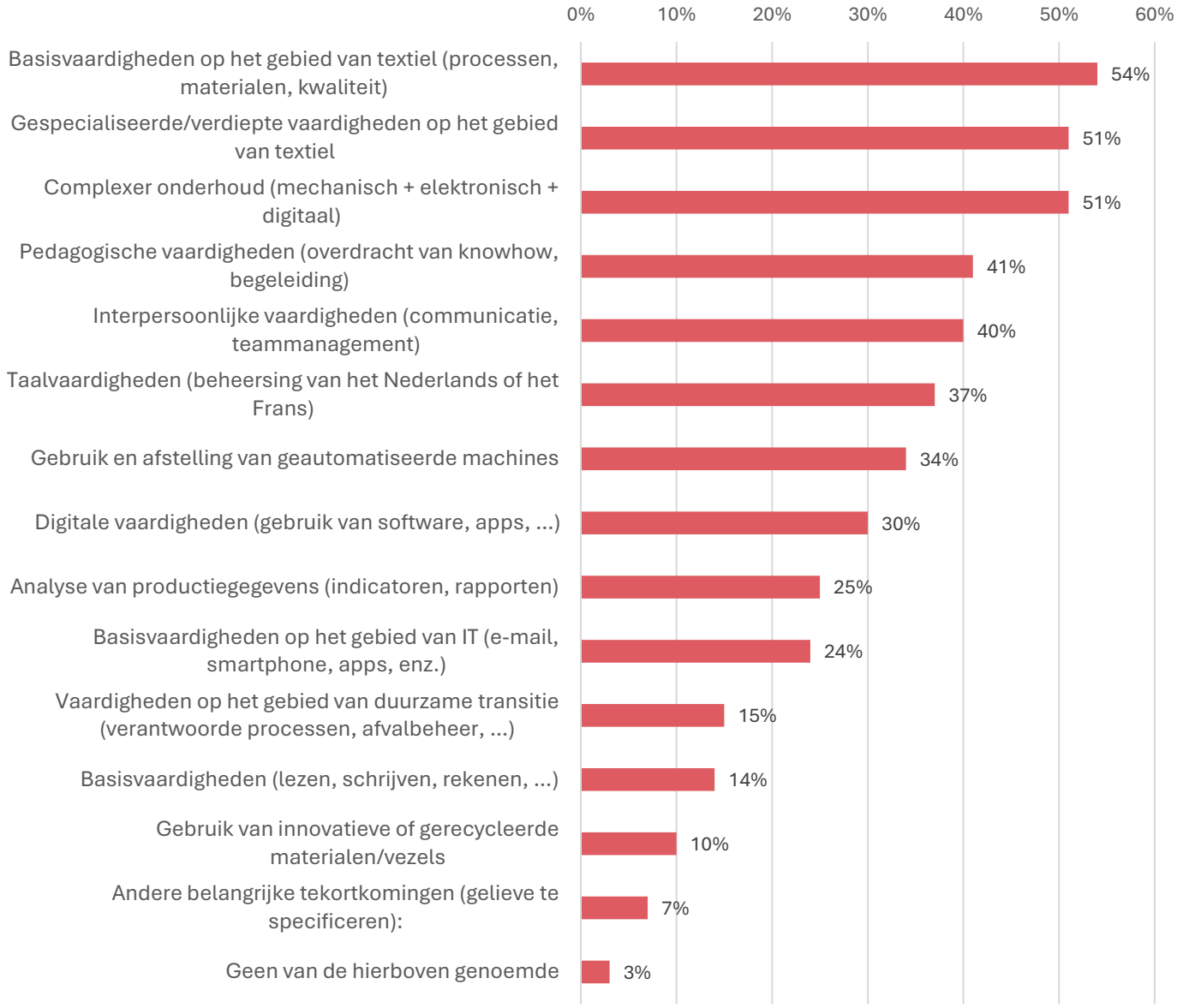
Vaardigheden die verband houden met de technologische transformatie van de productie worden minder vaak genoemd. Het gebruik en de instelling van geautomatiseerde machines worden door 34 % van de respondenten genoemd, terwijl digitale vaardigheden, gerelateerd aan het gebruik van software of applicaties, door 30 % worden genoemd. De analyse van productiegegevens wordt door 25 % van de respondenten genoemd. Deze resultaten weerspiegelen het toenemende belang van vaardigheden die verband houden met automatisering, digitalisering en datagestuurde processen in industriële textielomgevingen.

Daarentegen worden bepaalde categorieën minder vaak genoemd als bronnen van belangrijke tekortkomingen. Vaardigheden op het gebied van duurzame transitie worden door 15 % van de respondenten genoemd, basisvaardigheden zoals lezen, schrijven of rekenen door 14 %, en het gebruik van innovatieve of gerecyclede materialen en vezels door 10 %. Ten slotte geeft slechts 3 % van de respondenten aan geen van de genoemde tekortkomingen te constateren, wat bevestigt dat het vraagstuk van de vaardigheden een uitdaging is die door de ondervraagde bedrijven op grote schaal wordt gedeeld.

Over het geheel genomen wijzen de resultaten op een tweeledige problematiek:

- Enerzijds signaleren de textielbedrijven de noodzaak om de fundamentele en gespecialiseerde technische vaardigheden die eigen zijn aan de sector te versterken.
- Anderzijds benadrukken ze het toenemende belang van aanvullende vaardigheden op het gebied van pedagogiek, communicatie en het doorgeven van know-how.

Figuur 6 : Belangrijke tekortkomingen op het gebied van vaardigheden



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de belangrijke tekorten aan vaardigheden hebben aangegeven (N=119).

3.1.2 Tekorten aan vaardigheden per innovatieniveau

We bieden een analyse van deze tekorten aan vaardigheden per innovatieniveau.

De volgende grafiek brengt de door de bedrijven geïdentificeerde tekorten aan vaardigheden in verband met hun zelfgerapporteerde innovatieniveau, waardoor zichtbaar wordt of bepaalde behoeften sterker aanwezig zijn bij bedrijven in verschillende stadia van hun innovatietraject.

We stellen enerzijds vast dat basis- en gespecialiseerde vaardigheden op textielgebied essentieel zijn bij de toonaangevende bedrijven:

- De tekorten aan basisvaardigheden op textielgebied vallen op door hun homogeniteit tussen de verschillende innovatieniveaus: of het nu gaat om weinig innovatieve (50 %), gemiddeld innovatieve (47 %), geavanceerde (48 %) of toonaangevende R&D-bedrijven (55 %), alle bedrijven geven deze behoefte in vergelijkbare mate aan, bij ongeveer de helft van de

respondenten in elke groep, met een meer uitgesproken behoefte bij de toonaangevende bedrijven. De situatie is nog duidelijker bij gespecialiseerde textielvaardigheden, waar we ditmaal een zeer duidelijke piek zien bij de toonaangevende bedrijven op het gebied van R&D met 64 %, een percentage dat aanzienlijk hoger ligt dan bij alle andere groepen (50 % bij de weinig innovatieve bedrijven, 42 % bij de gemiddelde bedrijven, 48 % bij de geavanceerde bedrijven).

Wat complex onderhoud betreft, is de behoefte breed verspreid, maar bijzonder uitgesproken bij de geavanceerde bedrijven:

- De geavanceerde bedrijven staan aan kop met 57 %, op de voet gevolgd door de toonaangevende bedrijven (55 %);
- De gemiddelde en weinig innovatieve bedrijven blijven achter (44 % voor de gemiddelde en 42 % voor de weinig innovatieve), wat suggereert dat deze behoefte toeneemt naarmate de apparatuur geavanceerder wordt: hoe complexer en meer geautomatiseerd de machines zijn, des te meer vereist het onderhoud multidisciplinaire vaardigheden die moeilijk te vinden zijn.

De tekortkomingen op het gebied van het gebruik en de afstelling van geautomatiseerde machines volgen een logisch patroon naarmate het innovatieniveau toeneemt:

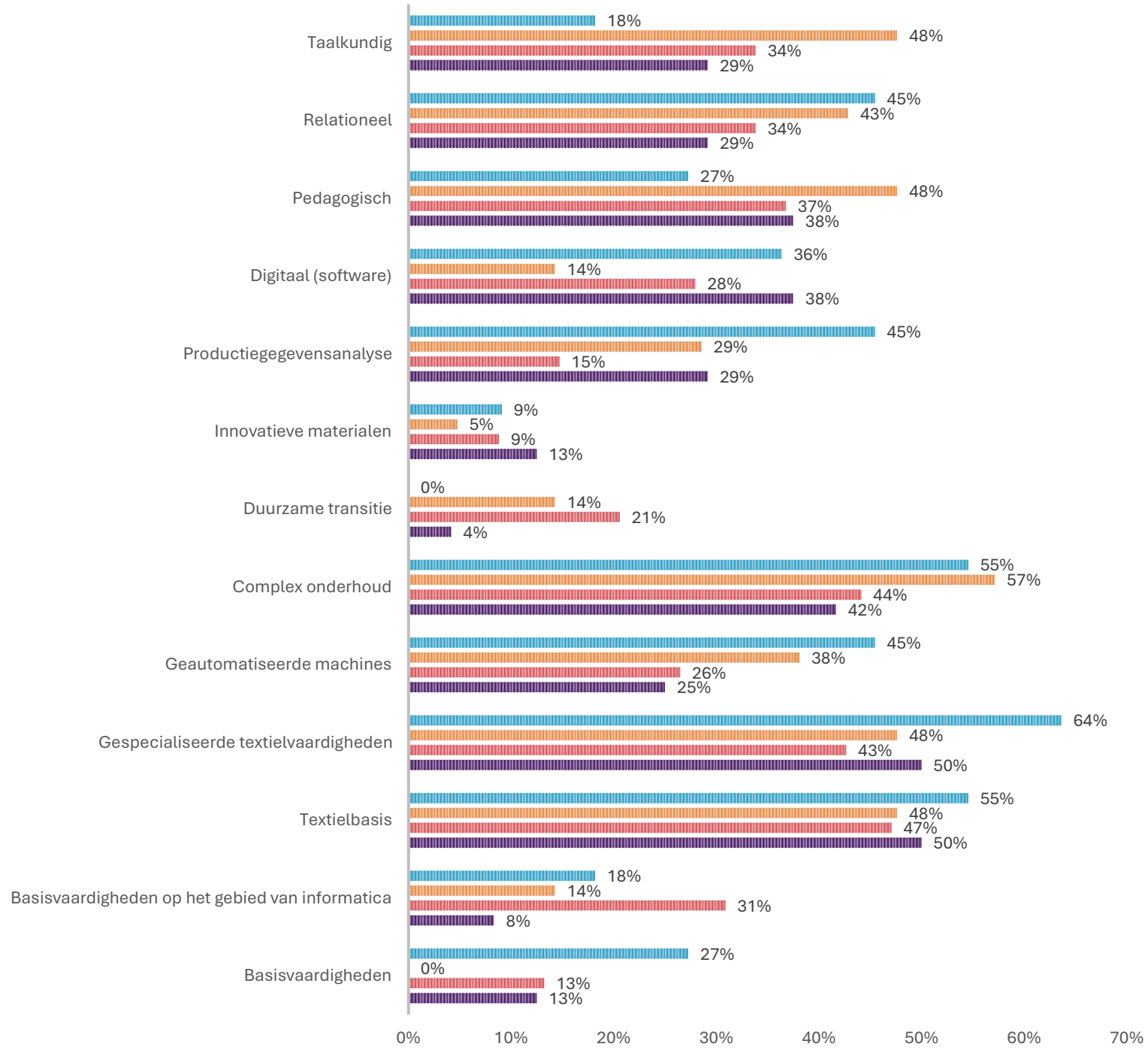
- 25 % bij de weinig innovatieve bedrijven, 26 % bij de gemiddeld innovatieve;
- 38 % bij de geavanceerde bedrijven, 45 % bij de toonaangevende bedrijven.

Deze vrijwel lineaire stijging bevestigt dat de toenemende automatisering van productiemiddelen leidt tot een behoefte aan vaardigheden die evenredig toeneemt met de mate waarin bedrijven zijn uitgerust.

Verschillende categorieën van transversale vaardigheden laten verschillende profielen zien, afhankelijk van het innovatieniveau.

- De taalvaardigheden vertonen een opvallend verschil: bij de toonaangevende bedrijven is dit aandeel gering (18 %), terwijl het bij de weinig innovatieve bedrijven 29 % en bij de gemiddelde bedrijven 34 % bedraagt, en bij de geavanceerde bedrijven zelfs 48 %;
- Pedagogische vaardigheden zijn opvallend hoog bij de geavanceerde bedrijven (48 %), aanzienlijk hoger dan bij de andere groepen (38 % bij de weinig innovatieve bedrijven, 37 % bij de gemiddelde bedrijven, 27 % bij de toonaangevende bedrijven).
- De relationele vaardigheden zijn relatief homogeen verdeeld over de groepen (29 % tot 45 %), met een piek bij de toonaangevende bedrijven (45 %) en geavanceerde bedrijven (43 %), wat mogelijk wijst op een toegenomen behoefte aan teamwork en communicatie in complexere productieomgevingen.
- Digitale vaardigheden (software, IT-tools) worden vaker genoemd door weinig innovatieve (38 %) en toonaangevende (36 %) bedrijven dan door weinig innovatieve (28 %) of geavanceerde bedrijven (14 %); dit laatste zeer lage resultaat suggereert dat de toonaangevende bedrijven s hun digitale tekortkomingen al grotendeels hebben opgelost en deze vaardigheden als vanzelfsprekend beschouwen binnen hun teams.

Figuur7 : Tekortkomingen in vaardigheden per innovatieniveau



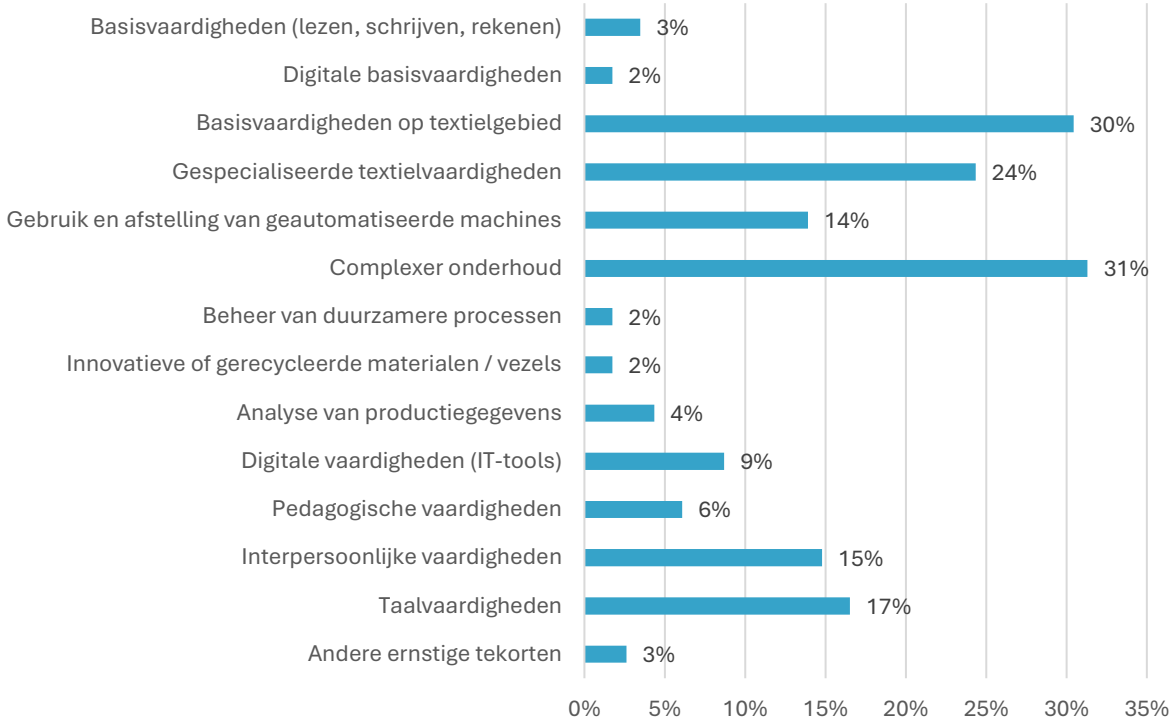
Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de belangrijke tekorten aan vaardigheden hebben aangegeven, gekruist met hun innovatieniveau (N=119)

3.1.3 Prioritering van ontbrekende vaardigheden

Tot slot een vraag over de prioritering van de tekorten aan vaardigheden: **u hebt in de vorige vraag meerdere vaardigheden geselecteerd. Welke daarvan vertonen volgens u de grootste tekorten bij uw operators en technici in de textielproductie?** De respondenten werd gevraagd maximaal twee antwoorden aan te kruisen: de hieronder weergegeven percentages moeten dus worden geïnterpreteerd als het aandeel van de respondenten dat elke vaardigheid onder hun twee prioritaire keuzes heeft genoemd, en niet als een verdeling die in totaal 100 % bedraagt.

Uit de resultaten in de onderstaande grafiek blijkt een duidelijke hiërarchie tussen een kern van kritieke tekorten met een overwegend technisch karakter en een reeks significante transversale tekorten.

Figuur 8 : De meest ontbrekende vaardigheden



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die belangrijke tekortkomingen in vaardigheden hebben aangegeven (N=115).

De tekorten die het sterkst worden gevoeld, concentreren zich in drie categorieën van vaardigheden:

- Complexer onderhoud (mechanisch, elektronisch, digitaal) staat bovenaan met 31 % van de respondenten
- Vrijwel gelijk daaraan worden basisvaardigheden in de textielsector (processen, materialen, kwaliteit) door 30 % genoemd.
- Gespecialiseerde vaardigheden in de textielsector worden door 24 % van de respondenten genoemd.

Deze drie categorieën vormen een samenhangend geheel: ze hebben zowel betrekking op de basisprincipes van het vak als op de meest technische aspecten ervan, in een context waarin opgeleide profielen schaarser worden en de overdracht van know-how steeds meer berust op de ervaren medewerkers die nog in dienst zijn.

Naast de technische kern springen verschillende categorieën van transversale vaardigheden er duidelijk uit.

- Taalvaardigheden (Nederlands of Frans) worden door 17 % van de respondenten genoemd, wat de specifieke grensoverschrijdende context van het onderzoeksgebied weerspiegelt, waar de taalbarrière een reële belemmering vormt voor de mobiliteit van werknemers en de organisatie van gezamenlijke opleidingen.
- Interpersoonlijke vaardigheden (communicatie, leidinggeven, teamwork) worden door 15 % van de respondenten genoemd.
- Het gebruik en de afstelling van geautomatiseerde machines door 14 %, wat de gevolgen van de toenemende automatisering voor de competentie-eisen aan operators onderstreept.

Digitale vaardigheden (IT-tools, software) worden door 9 % van de respondenten genoemd, pedagogische vaardigheden door 6 % en de analyse van productiegegevens door 4 %. Algemene basisvaardigheden (lezen, schrijven, rekenen) en digitale basisvaardigheden worden slechts door respectievelijk 3 % en 2 % van de respondenten als een belangrijke tekortkoming aangemerkt. Vraagstukken op het gebied van duurzaamheid (duurzamer procesbeheer en het gebruik van innovatieve of gerecyclede materialen of vezels) scoren elk 2 %, wat aangeeft dat deze thema's, hoewel ze van strategisch belang zijn voor de toekomst van de sector, door de ondervraagde bedrijven nog niet worden gezien als thema's met een acuut tekort. Ten slotte wordt de categorie „Andere belangrijke tekorten" door 3 % van de respondenten genoemd.

Tijdens de kwalitatieve interviews met textielbedrijven lag de nadruk op de twee competenties die elke respondent in de enquête had aangemerkt als de competenties waaraan binnen zijn of haar bedrijf het meest ontbrak.

In de onderstaande uiteenzettingen worden per vaardigheid die als het belangrijkst werd beschouwd, de kwantitatieve resultaten van de enquête weergegeven en toegelicht aan de hand van de verzamelde getuigenissen.

Complexer onderhoud: mechanisch, elektronisch, digitaal

Complex onderhoud is een van de vaardigheden die het vaakst worden genoemd onder de tekortkomingen die in de enquête aan het licht zijn gekomen, vrijwel op gelijke voet met gespecialiseerde textielvaardigheden. Uit de interviews blijkt waarom deze vaardigheid grotendeels buiten het bereik van standaardopleidingen valt: ze is gebaseerd op verworven kennis, die door ervaring is opgedaan.

„Bij een garagehouder geeft de elektronische testkist aan waar de storing zit. Wij hebben dat niet. Je moet die testkist in je hoofd hebben. Alleen door kennis kun je de diagnose stellen. Dit is een hoger niveau dan dat van een automonteur."

„De installaties evolueren, ze zijn semi-geautomatiseerd. Er is ook een verandering op het gebied van onderhoud, zowel preventief als correctief: meer digitalisering, meer automatisering. Dit alles wordt verworven via opleidingen die steeds minder vaak worden aangeboden."

Deze getuigenissen komen tot dezelfde conclusie: de toenemende technologische complexiteit van productieapparatuur, waarin mechanica, elektronica en digitale technologie nu samengaan, verhoogt de eisen die aan onderhoudsfuncties worden gesteld, juist op het moment dat het aanbod aan bijbehorende opleidingen afneemt. Het opleiden van een volledig zelfstandige technicus vereist volgens een van onze gesprekspartners tien tot vijftien jaar ervaring, waardoor deze competentie bijzonder kwetsbaar is voor de generatiewisseling binnen het personeelsbestand.

Basis- en gespecialiseerde vaardigheden in de textielsector

De basisvaardigheden in de textielsector (kennis van processen, materialen en kwaliteitseisen) vormen het tekort dat het vaakst wordt genoemd door de deelnemende bedrijven. Gespecialiseerde of diepgaande vaardigheden in de textielsector volgen op de voet als een van de meest genoemde tekorten. De kwalitatieve interviews maken het mogelijk om de oorzaak van deze dubbele vaststelling nauwkeurig in kaart te brengen: alle ondervraagde bedrijven schrijven dit toe aan de vrijwel algemene terugval van het aanbod aan basisopleidingen in de textielsector. De technische opleidingen die vroeger aan deze beroepen waren gewijd, zijn geleidelijk verdwenen door een gebrek aan voldoende

studenten in een sector met een krimpende bevolking — een realiteit die aan beide zijden van de taalgrens geldt, zowel in Vlaanderen als in Wallonië en in Noord-Frankrijk.

„We worden al geruime tijd geconfronteerd met een situatie waarin we geen gekwalificeerd personeel meer kunnen vinden. Wat soms afschrikkend kan werken, is de duur van de opleiding. Het duurt tussen de 6 en 12 maanden voordat een wever operationeel is; voor weeftechnici duurt het 4 tot 5 jaar. Pas dan is men volledig inzetbaar in zijn functie."

„We zitten in de textielsector; in Frankrijk bestaat die voor 90 % uit kleding, dus we bevinden ons in een heel klein deel van de textielbranche dat weinig te maken heeft met de kledingwereld. Deze industrie in Frankrijk is aan het wegkwijnen – dus daar zijn geen vorderingen [op het gebied van opleiding] te zien."

„Er is geen opleiding of school die zich specifiek op dit soort processen richt. Er was wel de intentie om een tweejarige textielopleiding op te zetten, maar er waren te weinig kandidaten."

Het tekort beperkt zich echter niet tot het simpelweg ontbreken van opleidingen: het betreft ook de mismatch tussen de profielen van afgestudeerden uit bestaande opleidingen en de werkelijke behoeften van bedrijven. Bij een van de bevraagde bedrijven vormt de bachelor in textieltechnologie van de Hogeschool Gent een van de weinige bronnen van beschikbare afgestudeerden, maar de profielen uit het algemeen secundair onderwijs (ASO) vertonen een tekort aan praktisch technisch inzicht, waardoor ze moeilijk direct in de productie kunnen worden ingezet.

„Het bedrijf leidt overigens zelf de docenten van de Hogeschool op in breitechnieken, zowel in theorie als in de praktijk."

Deze getuigenis illustreert een opmerkelijke omkering van de rollen tussen het bedrijf en de opleidingsinstelling, waarbij het bedrijf in feite de plaats inneemt van de onderwijsinstelling bij het overbrengen van de technische basiskennis.

Pedagogische vaardigheden: overdracht van know-how en begeleiding

Veel respondenten wijzen op een tekort aan pedagogische vaardigheden; uit de interviews blijkt wat de precieze aard van dit tekort is: het gaat niet zozeer om een gebrek aan technische kennis bij de potentiële opleiders, maar om een gebrek aan het vermogen om die kennis over te dragen. Verschillende bedrijven merken namelijk op dat technische kennis en pedagogische vaardigheden niet noodzakelijkerwijs samenvallen.

„Het feit dat je een diploma hebt, betekent niet automatisch dat je een goede opleider bent."

Deze scheiding tussen operationele competentie en pedagogische competentie bemoeilijkt de organisatie van interne opleidingen aanzienlijk, in een sector waar deze opleidingen nochtans het belangrijkste (soms zelfs het enige) middel vormen om knowhow over te dragen.

„We werken ook aan de overdracht van kennis – het is een oude sector met een mondelinge traditie. We werken aan het behoud van vaardigheden, zodat deze niet verloren gaan wanneer medewerkers vertrekken. Het is belangrijk om de ervaring van oudgedienden te behouden en door te geven."

Taalvaardigheden

De taalvaardigheden, die door de respondenten vaak worden genoemd, krijgen een bijzondere betekenis in de grensoverschrijdende context van het TexChange-project, waar de beheersing van het Nederlands en het Frans rechtstreeks bepalend is voor de kwaliteit van de overdracht van instructies in de productie. Uit de interviews blijkt dat er op de werkvloer sprake is van grote taalkundige heterogeniteit, die veel verder reikt dan alleen de scheiding tussen Franstaligen en Nederlandstaligen.

Bij een van de bezochte bedrijven vormt het dagelijks naast elkaar bestaan van het Nederlands en het Frans een voortdurende uitdaging bij het doorgeven van instructies en het opleiden op de werkvloer.

„Taal kan soms een obstakel vormen wanneer Nederlandstalige collega's een Franstalige collega moeten opleiden.

Bij een van onze gesprekspartners is de constatering nog opvallender: een team van zo'n twintig arbeiders spreekt daar meer dan tien verschillende talen.

„Er worden dertien verschillende talen gesproken op de werkplek. We spreken zowel Nederlands, Frans als Engels."

Geconfronteerd met deze realiteit hebben sommige bedrijven gestructureerde regelingen voor taalbemiddeling ontwikkeld. Bij een van de bezochte bedrijven, dat te maken heeft met een toestroom van niet-Nederlandstalige werknemers waarvan een deel Arabisch spreekt, is een drietalig mentorprogramma opgezet: een mentor die zowel het Nederlands als de moedertaal van de nieuwkomer beheerst, begeleidt deze tijdens de eerste weken, totdat de nodige taalkundige basiskennis is verworven. Groepslessen Nederlands vullen dit programma aan, naast individuele lessen die sommige werknemers buiten het bedrijf volgen.

„We organiseren groepslessen Nederlands binnen het bedrijf. Bovendien zijn onze mentoren vaak tweetalig, of voegen we een derde persoon toe aan het team dat bestaat uit de mentor en de stagiair. Deze derde persoon kan tijdens de eerste weken helpen met vertalen."

Geautomatiseerde machines en digitale vaardigheden

Het gebruik en de instelling van geautomatiseerde machines, evenals digitale vaardigheden met betrekking tot het gebruik van software of applicaties, worden eveneens door de respondenten genoemd. Uit de interviews komt een tweedeling naar voren, die aansluit bij de heterogeniteit van de innovatieprofielen van de bedrijven in de sector: enerzijds het zich eigen maken van geavanceerde digitale hulpmiddelen in verband met geavanceerde productieprocessen; anderzijds het eenvoudig beheersen van alledaagse digitale hulpmiddelen, wat voor een deel van de operators al een uitdaging vormt.

Bij een van onze gesprekspartners komt deze dualiteit bijzonder duidelijk tot uiting door het naast elkaar bestaan van twee productiemethoden die volledig verschillende en niet-uitwisselbare vaardigheden vereisen: traditionele *zeefdruk* en digitaal drukken.

„Voor digitaal drukken moet je de machines technisch kunnen interpreteren, administratieve opdrachten verwerken en registreren, en de opvolging ervan verzorgen. Bij traditionele zeefdruk gaat het om het vervaardigen van zeefkaders, het voorbereiden van de inkt en het handmatig aanbrengen ervan. Het zijn twee totaal verschillende manieren van werken. Het ene kan niet zomaar in de plaats van het andere worden gezet."

Naast deze technologische transitie die specifiek is voor bepaalde beroepen, wordt door twee van onze gesprekspartners ook gewezen op een meer fundamenteel tekort: het beheersen van elementaire digitale hulpmiddelen (gebruik van de zakelijke mobiele telefoon, toegang tot applicaties voor personeelsbeheer, gebruik van de cloud voor het delen van documenten) vormt nu al een uitdaging op het gebied van competentieontwikkeling voor een niet te verwaarlozen deel van de productiemedewerkers.

3.2 Verloren vaardigheden en bedreigde kennis: hoe groot is het risico op verlies?

Naast de vaardigheden die vandaag de dag ontbreken, richtte het onderzoek zich op een tweede aspect: de vaardigheden die al in het bedrijf aanwezig zijn, maar die dreigen te verdwijnen.

Hier spelen twee verschillende fenomenen een rol, die in twee opeenvolgende vragen aan de orde zijn gekomen.

- Het eerste is veroudering: het verlies aan relevantie van bepaalde kennis of technieken als gevolg van technologische, organisatorische of marktontwikkelingen.

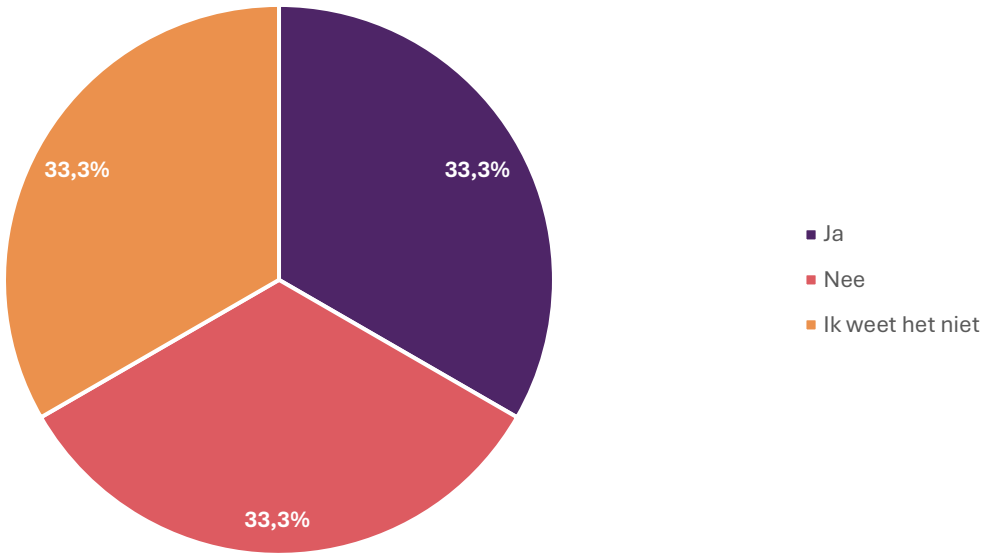
- Het tweede is verlies: het verdwijnen van nog steeds onmisbare vaardigheden, bij gebrek aan geschoolde arbeidskrachten om deze over te nemen en opleidingsprogramma's om ze door te geven.

3.2.1 Vaardigheden die dreigen verloren te gaan

De eerste vraag ging over het verlies van vaardigheden: **„Merkt u dat bepaalde kennis, technieken of vaardigheden geleidelijk aan verloren gaan als gevolg van ontwikkelingen in de sector, en daardoor binnen uw bedrijf zullen verdwijnen**?".

De antwoorden zijn perfect gelijkmatig verdeeld over de drie voorgestelde opties: een derde van de respondenten (33,3 %) bevestigt dat er vaardigheden zijn die binnen hun bedrijf verloren gaan, een derde (33,3 %) ontkent dit, en een derde (33,3 %) geeft aan het niet te weten.

Figuur 9 : Het verlies van kennis, technieken of vaardigheden als gevolg van ontwikkelingen in de sector



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over het verlies van kennis, technieken of vaardigheden (N=117).

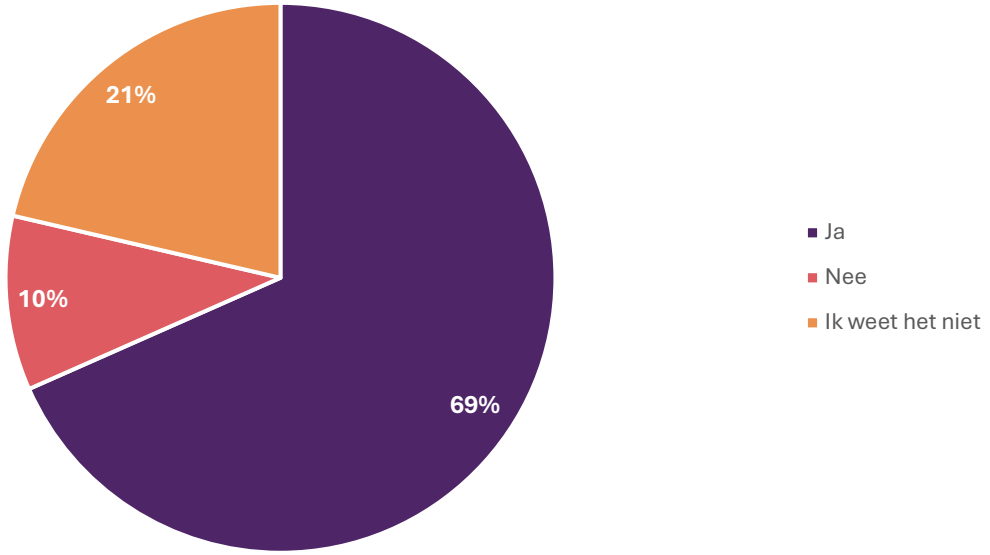
3.2.2 Vaardigheden die verdwijnen als gevolg van een ontoereikend opleidingsaanbod of een tekort aan geschoolde arbeidskrachten

Op de vraag **„Vreest u dat bepaalde kennis, technieken of vaardigheden binnen uw bedrijf verloren gaan als gevolg van een tekort aan geschoolde arbeidskrachten of een ontoereikend opleidingsaanbod**?", zijn de resultaten ondubbelzinnig: bijna zeven op de tien respondenten (69 %) geven aan deze vrees te hebben, tegenover slechts 10 % die dit ontkent. Een op de vijf respondenten (21 %) geeft aan het niet te weten.

De vergelijking met de resultaten van de vorige vraag is interessant: terwijl slechts een derde van de bedrijven expliciet vaardigheden identificeerde die verouderd raken, vreest bijna zeven op de tien een verlies aan know-how. Dit verschil suggereert dat de vrees voor verlies niet alleen betrekking heeft op

vaardigheden die door de technologische ontwikkeling zijn achterhaald, maar ook op gespecialiseerde vaardigheden die nog steeds onmisbaar zijn, maar waarvan de overdracht in gevaar komt door een gebrek aan gekwalificeerde kandidaten en adequate opleidingsprogramma's. Het gaat dus minder om een opgelegde veroudering dan om een structurele kwetsbaarheid: Zeldzame vaardigheden, die vaak onuitgesproken zijn en in handen zijn van een handvol ervaren werknemers, dreigen te verdwijnen, niet omdat ze niet langer nuttig zijn, maar omdat de voorwaarden voor de overdracht of het aanleren ervan onvoldoende aanwezig zijn.

Figuur 10 : Verlies van kennis, technieken of vaardigheden als gevolg van een tekort aan geschoolde arbeidskrachten of een ontoereikend opleidingsaanbod



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over het verlies aan kennis, technieken of vaardigheden binnen hun bedrijf (N=117).

Tijdens de interviews werd aan de bedrijven gevraagd welke kennis, technieken of vaardigheden dreigden te verdwijnen als gevolg van een tekort aan geschoolde arbeidskrachten of een ontoereikend opleidingsaanbod, en welke maatregelen zij namen of overwogen om dit te verhelpen. Uit de verzamelde antwoorden komen verschillende terugkerende thema's naar voren.

Impliciete en niet-gedocumenteerde vaardigheden, die van nature bedreigd worden

De eerste vaststelling die door vrijwel alle bedrijven wordt gedeeld, is dat juist de vaardigheden die het meest bedreigd zijn, het minst gedocumenteerd zijn: het fijn afstellen van machines, de subtiele handelingen die door ervaring zijn verworven, de nichetechnieken die nergens anders worden onderwezen. Deze vaardigheden zijn niet gebaseerd op een handleiding of een uitgebreide technische fiche. Ze leven voort in de handen en hoofden van enkele ervaren operators, en verdwijnen samen met hen.

„Alle vaardigheden die nodig zijn voor het nauwkeurig afstellen van de machines. Er zijn de basisinstellingen, maar daarna volgen er veel fijnere afstellingen waarvoor geen technische specificaties bestaan. Daarvoor is ervaring nodig. Glasvezel is iets levends; er zijn tal van factoren die een rol kunnen spelen. Het is iets subtiels, en dat leer je niet uit een boek."

Een van onze gesprekspartners noemt de techniek van *het 'linken'* (een methode om gebreide panelen met een kettingsteek aan elkaar te bevestigen, waarvoor grote handvaardigheid vereist is) als een

vaardigheid die aan het verdwijnen is, die nergens meer wordt onderwezen en alleen binnen het bedrijf zelf kan worden aangeleerd.

„Linken wordt nergens meer onderwezen. Een opleiding in kledingproductie is uiterst zeldzaam. Het is een zeer specifiek proces. Niemand doet het en niemand beheerst het bij aanvang bij ons."

Pensioen als systeemrisico

Verschillende bedrijven zien de vergrijzing van hun personeelsbestand en de aanstaande pensioneringen als de belangrijkste concrete bedreiging voor de overdracht van know-how. In sommige gevallen staat het grootste deel van het technische geheugen van het bedrijf op het spel. Bij een van onze gesprekspartners vertelde de verantwoordelijke ons dat vrijwel al zijn breitechnici binnen twee of drie jaar met pensioen zouden gaan.

„Op een gegeven moment schrok ik toen ik zag dat al mijn breitechnici binnen twee tot drie jaar met pensioen zouden gaan. Hoe zouden we dat moeten opvangen?"

Bij een ander bevraagd bedrijf heeft deze realiteit al gevolgen gehad: ondanks pogingen om hierop te anticiperen, is er kennis verloren gegaan omdat er niet op tijd vervangers konden worden gevonden en opgeleid.

3.3 Opkomende vaardigheden over vijf jaar

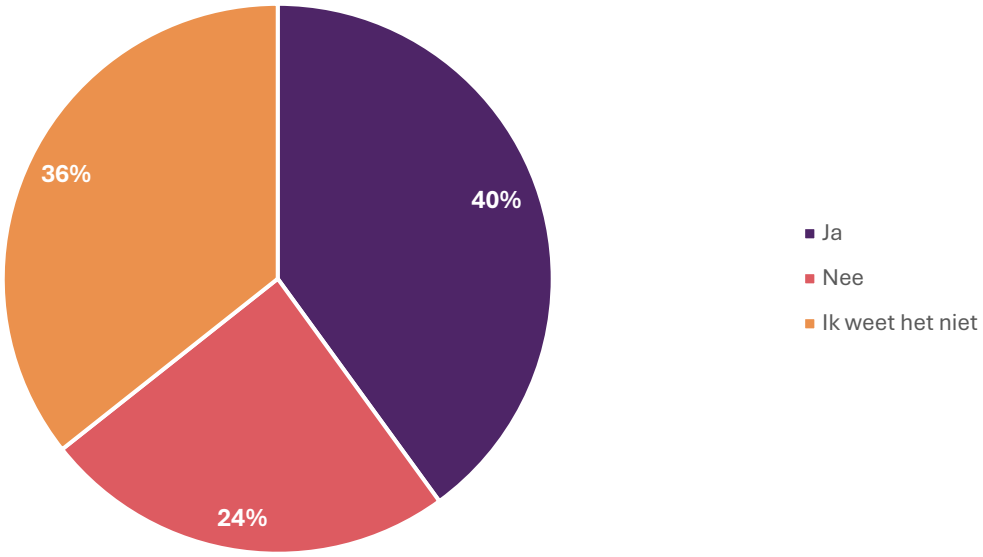
Na de vaardigheden die vandaag ontbreken en die dreigen verloren te gaan, biedt dit derde deel een toekomstgericht perspectief: dat van de vaardigheden waarvan bedrijven verwachten dat ze die in de komende vijf jaar zullen moeten inzetten.

Hierover werden twee opeenvolgende vragen gesteld. De eerste peilt naar het al dan niet bestaan van een verwachting: voorzien bedrijven al dan niet dat er nieuwe kennis of technieken in hun bedrijfsactiviteiten zullen opduiken? De tweede, open vraag, verduidelijkt de inhoud ervan door de respondenten die bevestigend hebben geantwoord te vragen de betreffende vaardigheden te beschrijven. Deze dubbele vraagstelling maakt het mogelijk om onderscheid te maken tussen het vermogen van bedrijven om vooruit te kijken en de concrete thema's waarop deze prognose betrekking heeft, waarbij de diepte-interviews vervolgens illustreren wat deze verwachtingen in de praktijk inhouden.

Op de vraag **„Verwacht u dat er binnen uw bedrijf in de komende vijf jaar nieuwe kennis, technieken of vaardigheden zullen opduiken?"** verwacht 40 % van **de respondenten** inderdaad dat er binnen vijf jaar nieuwe vaardigheden zullen opduiken, 24 % verwacht dit niet en 36 % geeft aan het niet te weten.

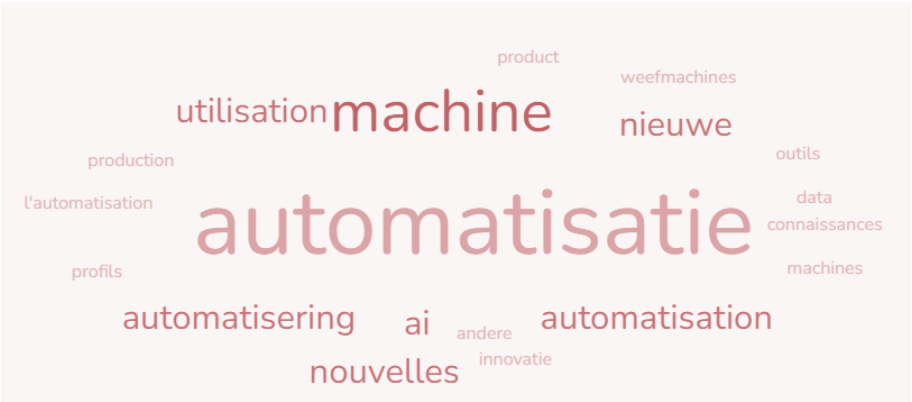
De positieve antwoorden vormen dus de meest gekozen optie, gevolgd door onzekerheid (36 %) en ontkenning (24 %). We moeten opmerken dat de som van de negatieve en onzekere antwoorden, respectievelijk 24 % en 36 %, oftewel 60 % in totaal, groter is dan die van de positieve antwoorden, wat erop wijst dat een meerderheid van de respondenten niet met zekerheid kan zeggen dat hun bedrijf de komende vijf jaar te maken zal krijgen met nieuwe competentie-eisen.

Figuur 11 : Opkomst van nieuwe competenties binnen 5 jaar



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over het ontstaan van nieuwe kennis, technieken of vaardigheden binnen hun bedrijf (N=115).

De volgende vraag in de enquête **– „Zo ja, welke nieuwe kennis, technieken of vaardigheden?“ –** leverde 37 antwoorden op. Hun antwoorden draaien om vier overkoepelende thema's: automatisering en robotica, nieuwe machines en textieltechnieken, artificiële intelligentie en digitalisering van gegevens.



De kwalitatieve interviews maakten het mogelijk om deze verwachtingen verder uit te diepen en concreet te illustreren.

3.3.1 Automatisering en robotica

Automatisering is het meest genoemde thema, met ongeveer 16 antwoorden. Het wordt niet gezien als een bedreiging voor de werkgelegenheid, maar als een strategische noodzaak in het licht van de

Aziatische concurrentie en het tekort aan gekwalificeerd personeel. Verschillende bedrijven benadrukken dat de kosten van een robot in Europa en Azië gelijk zijn — het comparatieve voordeel moet dus worden gebaseerd op kwaliteit en technische expertise, wat een verhoging van het kwalificatieniveau van het gehele personeelsbestand impliceert.

Bij een van onze gesprekspartners wordt robotisering gezien als de enige realistische manier om het Europese concurrentievermogen te behouden, op voorwaarde dat dit gepaard gaat met een verhoging van het opleidingsniveau:

„Onze enige kans ten opzichte van Aziatische bedrijven is robotisering. De kosten van een robot zijn in Azië en Europa hetzelfde. We moeten de robotisering versnellen en ervoor zorgen dat het gehele personeelsbestand een hoger kwalificatieniveau bereikt om deze nieuwe functies te kunnen vervullen, hetzij door nieuwe medewerkers direct in te werken, hetzij door middel van bijscholing."

Het lijkt er echter op dat volledige automatisering in de textielsector beperkt blijft vanwege de diversiteit en complexiteit van de producten: terwijl gestandaardiseerde massaproductie volledig kan worden geautomatiseerd, vereisen op maat gemaakte of technische producten nog steeds menselijke tussenkomst. Robotica speelt eerder een ondersteunende rol, met name bij zware of repetitieve taken.

„De textielindustrie heeft nog steeds veel mensen nodig. Sommige taken zijn zwaar (bijvoorbeeld het tillen van lasten). Hoe kunnen we die aanpassen zodat de machine of robot de mens kan ontlasten?"

3.3.2 Artificiële intelligentie (AI)

AI wordt door ongeveer elf respondenten genoemd, vaak in combinatie met automatisering, en wordt gezien als de logische volgende stap. De toepassingen die in de interviews worden beschreven, zijn concreet en worden in sommige bedrijven al geïmplementeerd.

Bij een van onze gesprekspartners wordt AI al ingezet ter ondersteuning van de kwaliteitscontrole. Een werkpost voor visuele inspectie, die lange tijd erg zwaar was, is getransformeerd: de detectie is nu geautomatiseerd en de operator grijpt alleen in om de resultaten te valideren. De werkpost is niet verdwenen, maar de arbeidsomstandigheden zijn ingrijpend veranderd.

„We hebben AI-oplossingen met camera's geïnstalleerd die foto's maken zodra er iets afwijkt van de norm. De AI achter het systeem vraagt zich af: is dit op basis van deze foto een defect of niet? De inspecteur controleert of het een defect is, en die feedback geven we door aan het systeem, waardoor de AI gaandeweg beter wordt."

„Nu zetten we hem eerst voor de camera's. Hij zit achter een radiator in een verwarmde ruimte, niet in een lawaaierige werkplaats bij de machine. De werkplek verandert, de manier van werken verandert."

Bij een van onze gesprekspartners speelt het denken over AI zich op een ander niveau af: dat van het vastleggen van know-how met het oog op de overdracht ervan. De verantwoordelijke overweegt om de beste technici tijdens de productie te filmen (instellingen, probleemoplossing, het opstarten van nieuwe artikelen) en deze gegevens in te voeren in een generatief AI-systeem waarmee jonge technici vervolgens een interactieve kennisbank kunnen raadplegen door contextgerichte vragen te stellen.

Bij een andere gesprekspartner wordt AI gezien als een krachtig instrument voor operationele optimalisatie (planning, beheer van productieorders, vermindering van materiaalverlies) en pleit men ervoor dat dit potentieel op sectorniveau wordt erkend en ondersteund, niet alleen op het niveau van elk afzonderlijk bedrijf.

„De rol van AI in het operationele beheer biedt een enorm potentieel, niet alleen voor ons bedrijf, maar ook voor andere bedrijven."

Bij een van de bevraagde bedrijven wordt AI voornamelijk overwogen voor repetitieve HR-taken en het beheer van *onboarding*, waarbij men openstaat voor het potentiële nut ervan voor kennisoverdracht en -benutting.

„Alle repetitieve en routinematige taken kunnen hierin worden geïntegreerd. Ik denk echt dat we hier veel mee kunnen doen."

3.3.3 Digitalisering en digitale aansturing van installaties

De toenemende digitalisering van installaties wordt door de meeste bedrijven genoemd, vaak in verband met automatisering. De impact ervan blijft niet beperkt tot de operators: het heeft ook ingrijpende gevolgen voor onderhoudsprofielen, die voortaan naast de traditionele mechanische vaardigheden ook steeds meer digitale systemen onder de knie moeten krijgen.

Een van de ondervraagde bedrijven beschrijft deze dubbele impact heel treffend:

„Meer digitalisering en dus een andere manier van installatiebeheer, wat uiteraard gevolgen heeft voor de profielen in de productie, maar ook voor de onderhoudsprofielen, hun kennis en vaardigheden."

Het bedrijf benadrukt dat deze vaardigheden steeds moeilijker te verwerven zijn via klassieke externe opleidingen. De beschikbare digitale opleidingen blijven te algemeen en het is aan de machinefabrikanten om een centrale rol te spelen, met de steun van interne opleiders die de praktijk vervolgens kunnen verankeren.

Bij een andere gesprekspartner wordt het beeld genuanceerd: de kern van het vak is de afgelopen vijfendertig jaar niet fundamenteel veranderd; de nieuwe machines zorgen weliswaar voor iets meer automatisering, maar zonder de processen wezenlijk te veranderen. Deze relatieve technische stabiliteit staat in contrast met bedrijven die sterker inzetten op automatisering, en herinnert eraan dat de transformatietrajecten binnen de sector niet uniform zijn.

„Technisch gezien is het vak al jaren niet fundamenteel veranderd. De nieuwe machines zijn iets meer geautomatiseerd, maar het proces is al jaren hetzelfde. Het zijn marginale ontwikkelingen – de kern van het vak is niet veranderd."

3.3.4 Een gedeelde noodzaak: medewerkers begeleiden bij deze transities

Naast de beschrijving van opkomende technologieën benadrukken verschillende gesprekspartners de noodzaak om medewerkers bij deze transformaties te begeleiden, zonder hen te overdonderen. Vooral bij een van onze gesprekspartners zijn tijdige communicatie en voortdurende bijscholing onmisbare voorwaarden om te voorkomen dat de technologische ontwikkeling weerstand of vertrek veroorzaakt.

„Al 32 jaar lang vinden er voortdurend veranderingen plaats. We communiceren hierover van tevoren. De functies veranderen voortdurend, maar we zullen jullie begeleiden. Als ze zien dat dit al 20 jaar zo werkt en dat ze hun job verliezen als we niet meegaan met de veranderingen, is het belangrijk om dit uit te leggen en te communiceren."

3.4 Samenvatting over de vaardigheidskloof

Een tekort dat in de eerste plaats betrekking heeft op de technische basis van het vak

De eerste tekortkoming betreft niet een geavanceerde vaardigheid, maar de basis van het vak: basisvaardigheden op textielgebied staan bovenaan de lijst van belangrijke tekortkomingen (54 % van de respondenten, 30 % als prioriteit), vrijwel gelijk met complex onderhoud (31 %) en vóór gespecialiseerde vaardigheden (24 %). Dit tekort aan basisvaardigheden wijst op een structurele oorzaak: het verdwijnen van de basisopleidingen in het onderwijs, waardoor bedrijven zelf verantwoordelijk zijn voor het opbouwen van deze basis, zonder dat hun technische experts noodzakelijkerwijs zijn opgeleid om deze kennis door te geven (41 % noemt een tekort aan pedagogische vaardigheden).

Een risico op kennisverlies dat verder gaat dan veroudering van vaardigheden

Een derde van de respondenten noemt vaardigheden die gedateerd zijn, een derde ontkent dit en een derde geeft aan het niet te weten. Maar bijna zeven op de tien vrezen dat know-how verloren gaat door een gebrek aan geschoolde arbeidskrachten of onvoldoende opleidingsaanbod, terwijl slechts een kleine minderheid dit risico uitsluit. Het verschil tussen deze twee resultaten is een kernconclusie van het onderzoek: wat bedreigd wordt, is niet wat achterhaald is, maar kennis die nog steeds onmisbaar is — fijnafstellingen, door ervaring verworven handelingen en nichetechnieken zoals het ‘linken’ — impliciet, en in het bezit van een handvol medewerkers. De vergrijzing van het personeelsbestand verandert deze kwetsbaarheid in een systeemrisico: verschillende bedrijven zijn al kritieke kennis kwijtgeraakt, andere verwachten dat de meerderheid van de technici binnen twee tot drie jaar zullen vertrekken. Door de lange opleidingsduur is dit risico nauwelijks omkeerbaar: zes tot twaalf maanden om een wever in te werken, vier tot vijf jaar voor een weeftechnicus, tien tot vijftien jaar voor een volledig zelfstandige onderhoudstechnicus.

Ongelijke verwachtingen ten aanzien van opkomende vaardigheden

Vier op de tien respondenten (40 %) verwachten dat er binnen vijf jaar nieuwe vaardigheden zullen opkomen (automatisering en robotica, artificiële intelligentie, digitalisering van de besturing), maar 60 % sluit dit uit of geeft aan het niet te weten, en uit verschillende interviews blijkt dat de kern van de processen weinig is veranderd. De transformatietrajecten zijn dus zeer heterogeen; waar deze ontwikkelingen wel plaatsvinden, veranderen ze de inhoud van de functies in plaats van ze te schrappen, en vergen ze begeleiding van de medewerkers die losstaat van de technische behoefte zelf.

Twee competentiegebieden die niet dezelfde aanpak vereisen

De twee categorieën ontbrekende competenties zijn niet op dezelfde manier gestructureerd:

- de algemene competenties (textielbasis, talen, relationele en pedagogische vaardigheden, gangbare digitale hulpmiddelen) komen in grote mate in alle bedrijven voor en lenen zich voor een collectieve aanpak: gemeenschappelijke modules, gezamenlijke opleidingen op het niveau van de sector of het netwerk;
- de gespecialiseerde vaardigheden en het complexe onderhoud, die onlosmakelijk verbonden zijn met het machinepark en de processen die eigen zijn aan elk bedrijf, kunnen alleen intern en over een lange periode worden verworven.

Collectieve maatregelen hebben dus een groot potentieel op het eerste vlak, terwijl het tweede vlak eerder om ondersteuning van de interne opleiding binnen bedrijven vraagt dan om een aanvullend extern aanbod.

De uitdaging ligt vooral in de soms kwetsbare technische vaardigheden, een moeilijkere kennisoverdracht door pensioneringen en een digitale transitie die nog steeds sterk verschilt van bedrijf tot bedrijf.

4. De huidige opleidingspraktijken en de mate waarin deze aansluiten bij de behoeften

Nadat de aard van de vaardigheidskloof is vastgesteld, richt dit hoofdstuk zich op de manier waarop textielbedrijven hier vandaag de dag mee omgaan. Het beschrijft de opleidingspraktijken die daadwerkelijk worden toegepast, de manier waarop knowhow binnen organisaties wordt overgedragen, en de mate waarin het beschikbare opleidingsaanbod voldoet aan de geïdentificeerde behoeften.

De analyse is opgebouwd uit vier onderdelen.

- Het eerste betreft de organisatie van de opleiding: welke doelgroepen maken er gebruik van, op welke momenten vindt deze plaats, via welke kanalen worden de vaardigheden verworven en in welke mate is dit geformaliseerd.
- Het tweede deel is gewijd aan de strategieën voor het vastleggen en overdragen van vaardigheden (kennisbeheer), dat wil zeggen aan de mechanismen waarmee bedrijven trachten de kennis van hun ervaren medewerkers te behouden en te verspreiden.
- Het derde deel onderzoekt in hoeverre het huidige opleidingsaanbod in de behoeften voorziet en welke redenen worden aangevoerd wanneer dit aanbod als onvolledig wordt beschouwd.
- Een samenvatting sluit dit hoofdstuk af.

De gebruikte gegevens combineren, net als in het vorige hoofdstuk, de resultaten van de enquête onder bedrijven en de inzichten uit de diepte-interviews, waarbij deze laatste het mogelijk maken om de concrete praktijken achter de kwantitatieve antwoorden te verduidelijken.

4.1 Organisatie en opleidingspraktijken

4.1.1 Doelgroepen van het opleidingsaanbod

Om goed te begrijpen hoe textielbedrijven hun opleidingsaanbod tegenwoordig organiseren, betrof een eerste vraag de doelgroepen van deze opleidingen: **„Welke groep(en) van operators/technici in de textielproductie volgen momenteel opleidingen in uw bedrijf?”.**

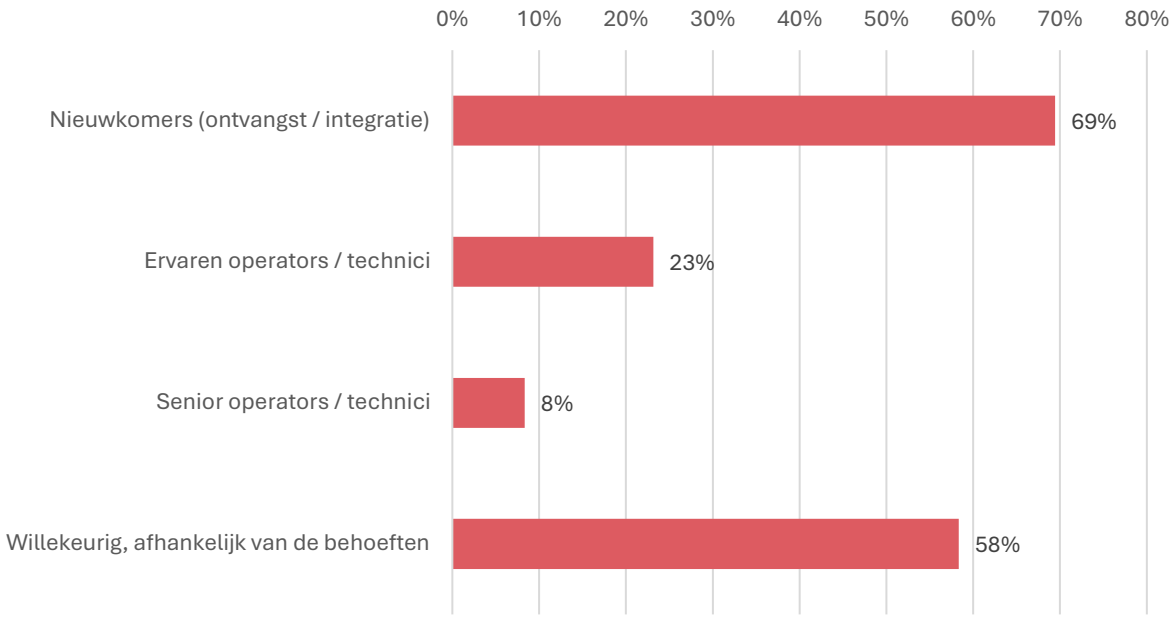
Uit de antwoorden blijkt dat de opleidingsinspanningen sterk geconcentreerd zijn op twee categorieën personeel.

- Nieuwkomers (ontvangst en inwerking) vormen veruit de groep die het vaakst wordt opgeleid; deze groep wordt door 69 % van de respondenten genoemd. Integratietraining blijkt daarmee de meest wijdverbreide en meest systematische praktijk binnen bedrijven te zijn, wat aansluit bij de in de voorgaande paragrafen vastgestelde constatering dat er vrijwel geen opleidingen voor een basisopleiding textiel in het onderwijs bestaan: bedrijven zien zich genoodzaakt om nieuwkomers zelf op te leiden zodra zij in dienst treden, ongeacht hun eerdere ervaring.
- Opleiding op ad-hoc basis, afhankelijk van de behoeften, komt op de tweede plaats met 58 % van de respondenten, wat erop wijst dat een meerderheid van de bedrijven op een reactieve in plaats van een geplande manier gebruikmaakt van opleiding, als antwoord op incidentele behoeften die tijdens de bedrijfsvoering worden vastgesteld.

Ervaren operators en technici komen slechts in 23 % van de bedrijven in aanmerking voor opleidingsmaatregelen, en senior operators en technici in slechts 8 % van de gevallen. Deze twee

categorieën, die nochtans over de meest waardevolle en meest bedreigde vaardigheden beschikken, lijken dus grotendeels buiten het bereik van de huidige opleidingspraktijken te vallen.

Figuur 12 : Doelgroepen van opleidingen



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de opleidingspraktijken van hun bedrijf (N=108).

4.1.2 Opleidingsmomenten en manier waarop vaardigheden worden verworven

Vervolgens hebben we de bedrijven gevraagd naar de specifieke momenten die aan opleiding worden besteed.

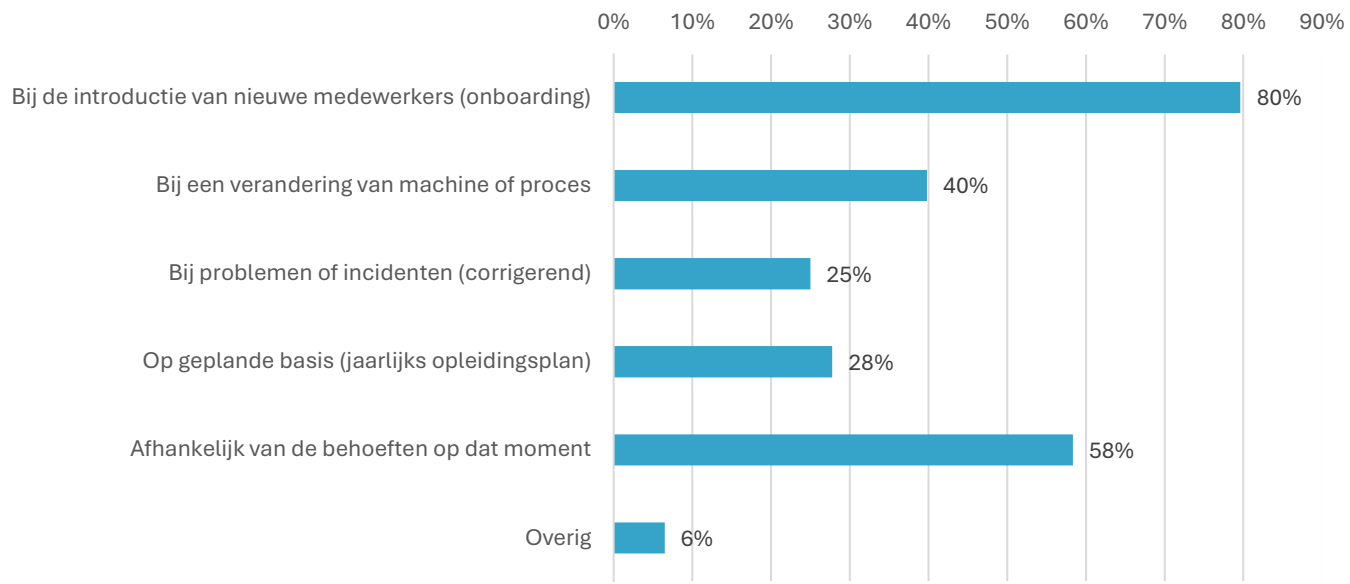
Op de vraag **„Op welk(e) moment(en) worden de opleidingen voornamelijk georganiseerd?“** konden de respondenten ook meerdere antwoorden tegelijk selecteren, zodat de percentages elkaar niet uitsluiten en hun som meer dan 100 % bedraagt.

- *Onboarding*[15] wordt door 80 % van de respondenten genoemd.
- Opleiding op basis van de behoeften van het moment wordt door 58 % van de bedrijven genoemd.
- Opleiding bij een verandering van machine of proces wordt door 40 % van de respondenten genoemd.

Opleiding volgens een jaarplan wordt slechts door 28 % van de bedrijven genoemd, en corrigerende opleiding bij problemen of incidenten door 25 %. Ten slotte noemt 6 % van de respondenten andere vormen van opleiding.

[15]Onboarding is een Engelse term die in het personeelsbeleid wordt gebruikt om het integratieproces van een nieuwe medewerker in een organisatie aan te duiden.

Figuur 13 : Momenten waarop opleidingen plaatsvinden



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de opleidingspraktijken van hun bedrijf (N=108).

De zeven open antwoorden die in de categorie „Overige“ zijn verzameld[16] bieden aanvullend kwalitatief inzicht in de diversiteit van de aangetroffen situaties.

Ze wijzen met name op zeer beperkte praktijken: een van de bedrijven vermeldt dat opleidingen „bijna nooit“ plaatsvinden, een ander noemt een korte opleiding bij indiensttreding, gevolgd door een veiligheidsopleiding met beperkte reikwijdte. Andere respondenten melden opleidingen die worden georganiseerd bij functiewisselingen of met het oog op veelzijdigheid, afhankelijk van de individuele ontwikkeling van nieuwe medewerkers, of om wettelijke of reglementaire redenen. Twee respondenten noemen momenten die verband houden met personeelswisselingen: enerzijds het vertrek van oudere werknemers en anderzijds de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Deze open antwoorden, hoewel niet talrijk, bevestigen de heterogeniteit van de praktijken en benadrukken dat opleiding voor een deel van de bedrijven een weinig gestructureerd en weinig vooruitgepland proces blijft.

Een andere vraag aan de bedrijven ging over de manier waarop deze opleidingen werden georganiseerd.

Op de vraag **„Waar en hoe worden textielkennis en -vaardigheden binnen uw bedrijf verworven?**“ konden de respondenten meerdere antwoorden tegelijk selecteren.

Kennisoverdracht door collega’s blijkt een algemene methode te zijn:

- opleiding op de werkplek door een collega overtreft letterlijk alle andere methoden met 98,1 % van de respondenten, oftewel vrijwel alle bedrijven.

Twee methoden delen vervolgens ex aequo de tweede plaats, elk genoemd door 28,7 % van de respondenten:

- opleiding bij een externe organisatie (opleidingscentrum, school, fabrikant);
- opleiding op de werkplek door een externe opleider of organisatie.

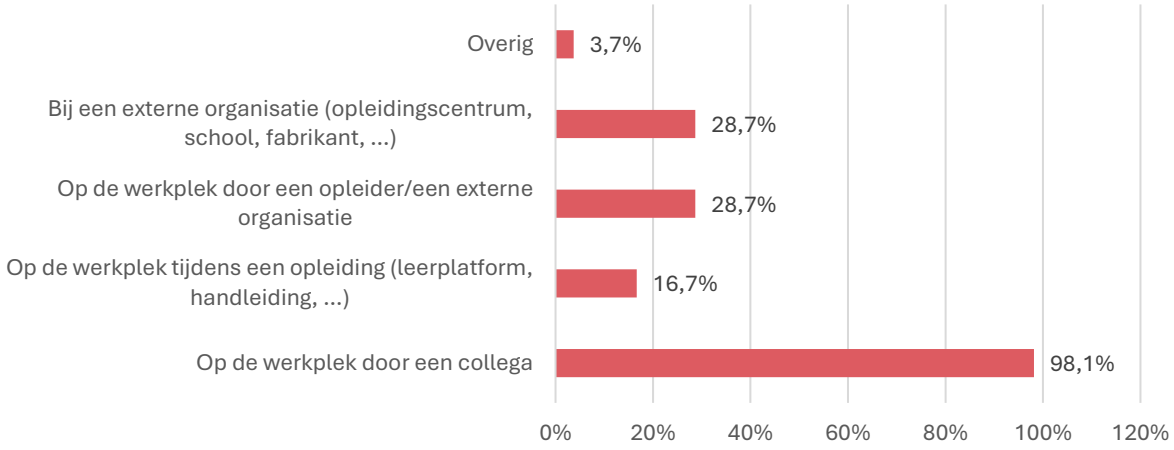
Hoewel deze twee kanalen in de minderheid zijn ten opzichte van kennisoverdracht tussen collega’s, zijn ze niet te verwaarlozen: ze komen voor bij ongeveer één op de drie bedrijven en vertegenwoordigen de twee meest voorkomende vormen van het inschakelen van externe expertise, waarbij in het ene

[16] In kader 3 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

geval medewerkers naar een externe partij worden gestuurd en in het andere geval de expertise rechtstreeks naar het bedrijf wordt gehaald.

Opleiding op de werkplek via een leerplatform, een handleiding of documentatie wordt door 16,7 % van de respondenten genoemd, wat erop wijst dat zelfstudieoplossingen nog steeds weinig gangbaar zijn in een sector met een sterk handmatig en technisch karakter, waar kennis veel meer door handelingen en praktijkervaring wordt verworven dan door lezen of via het scherm.

Figuur 14 : Waar en hoe worden vaardigheden verworven



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de opleidingspraktijken van hun bedrijf (N=108).

De vier open antwoorden die in de categorie 'Overig' zijn verzameld[17], werpen een aanvullend licht op een manier om vaardigheden te verwerven die niet expliciet onder de voorgestelde opties valt: interne opleiding gegeven door een aangeduide opleider.

Drie van de vier antwoorden verwijzen inderdaad naar deze persoon: „een interne opleider gespecialiseerd in breien", „door onze interne opleiders; bijna de helft van onze werknemers heeft deze titel", 'interne opleiding via een interne opleider', wat suggereert dat in sommige bedrijven de kennisoverdracht tussen collega's voldoende gestructureerd en geïnstitutionaliseerd is om een formele rol van interne opleider te creëren, die zich onderscheidt van de louter informele kennisoverdracht tussen collega's. Het vierde antwoord beschrijft daarentegen een volledig autodidactisch leerproces – 'het zelf uitzoeken' – dat de tegenovergestelde situatie vertegenwoordigt: het verwerven van vaardigheden zonder enig kader of begeleiding.

4.1.3 Mate van formalisering van het opleidingsaanbod

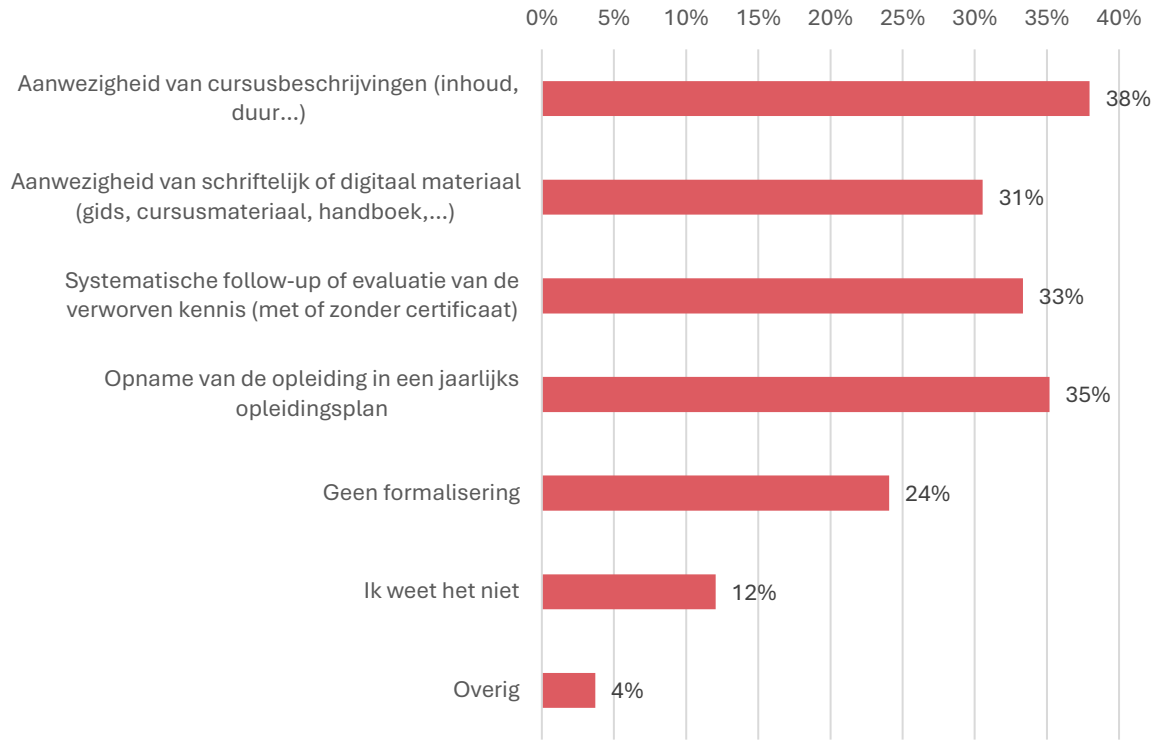
Op de vraag **„In hoeverre is het opleidingsaanbod binnen uw organisatie formeel gestructureerd?"** (N=108) konden de respondenten meerdere antwoorden tegelijk selecteren.

De resultaten wijzen op een relatief evenwichtige verdeling tussen de verschillende voorgestelde vormen van formalisering. Het bestaan van opleidingsbeschrijvingen (inhoud, doelstellingen, duur) is de meest genoemde vorm, met 38 % van de respondenten. De integratie van de opleiding in een opleidingsplan wordt door 35 % van de respondenten genoemd. De systematische opvolging of evaluatie van de verworven kennis wordt door 33 % van de respondenten genoemd, en het bestaan van schriftelijk of digitaal materiaal (gidsen, handleidingen, video's) door 31 %.

[17] In kader 4 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

Daarentegen geeft 24 % van de respondenten aan dat er helemaal geen formalisering[18] is, en 12 % geeft aan niet te weten in hoeverre hun opleidingsaanbod gestructureerd is. De categorie „Overig" is goed voor 4 % van de antwoorden.

Figuur 15 : Formele structurering van het opleidingsaanbod



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de opleidingspraktijken van hun bedrijf (N=108).

De open antwoorden[19] bieden een opmerkelijk kwalitatief inzicht in vormen van formalisering die niet onder de voorgestelde modaliteiten vallen. Een van de bedrijven meldt een formalisering die is geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem en de ISO-certificeringen, wat een bijzonder hoog niveau van structurering vertegenwoordigt. Een ander bedrijf noemt een voortdurende evaluatie tijdens de opleiding.

4.1.4 Samenwerking met partners

Op de vraag **„Werkt uw bedrijf samen met externe organisaties in het kader van opleidingen?**" blijkt uit de resultaten dat een ruime meerderheid van de bedrijven, namelijk 70 %, aangeeft samen te werken met externe organisaties voor de opleiding van hun personeel, tegenover 30 % die geen dergelijke samenwerking onderhoudt.

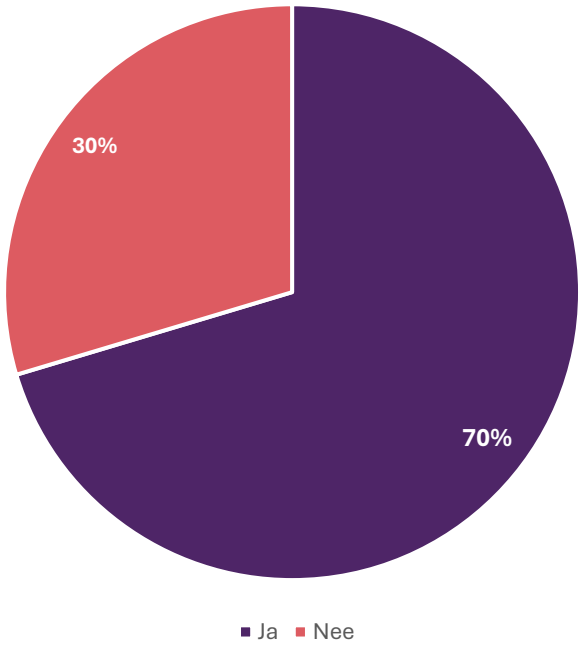
Dit resultaat moet in het licht worden gezien van de eerdere vaststelling dat kennisoverdracht tussen collega's nog steeds de meest gangbare manier is om vaardigheden te verwerven (ongeveer 97 %

[18] Dit cijfer kan op twee manieren worden geïnterpreteerd: ofwel beschikt het bedrijf daadwerkelijk niet over een geformaliseerd opleidingsaanbod, ofwel bestaat een dergelijk aanbod wel, maar is de respondent hiervan niet op de hoogte, met name wanneer hij een functie bekleedt als operator of productietechnicus zonder volledig inzicht in de interne organisatie van de opleiding.

[19] In kader 5 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

van de respondenten). Samenwerking met externe organisaties sluit interne opleiding dus niet uit[20]: beide bestaan naast elkaar in de meeste bedrijven, maar externe samenwerking blijft ondergeschikt in de hiërarchie van de daadwerkelijk ingezette kanalen. Bovendien kunnen de aard, de frequentie en de intensiteit van deze externe samenwerkingen aanzienlijk variëren van bedrijf tot bedrijf, gaande van een eenmalig beroep op een machinefabrikant bij een installatie tot een gestructureerd partnerschap met een sectorale opleidingsinstantie. De volgende vraag, die betrekking heeft op de identificatie van de ingeschakelde externe organisaties, maakt het mogelijk dit beeld te verfijnen.

Figuur 16 : Samenwerking met externe opleidingsorganisaties



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de opleidingspraktijken van hun bedrijf (N=76).

Op de vraag **„Zo ja, met wie werkt u samen**?“ konden de respondenten meerdere antwoorden tegelijk selecteren.

Sectorale of gespecialiseerde opleidingscentra (Cobot, Cefret, Informa en dergelijke) domineren met 87 % van de respondenten, waardoor zij de belangrijkste externe opleidingspartner zijn voor de bedrijven in het panel. Leveranciers van machines en apparatuur vormen de op één na meest genoemde categorie partners, met 57 % van de respondenten — een resultaat dat aansluit bij de wijdverbreide praktijk dat fabrikanten opleidingen verzorgen bij de installatie of vernieuwing van apparatuur. Andere particuliere opleidingsinstellingen en consultants worden door 34 % van de respondenten genoemd.

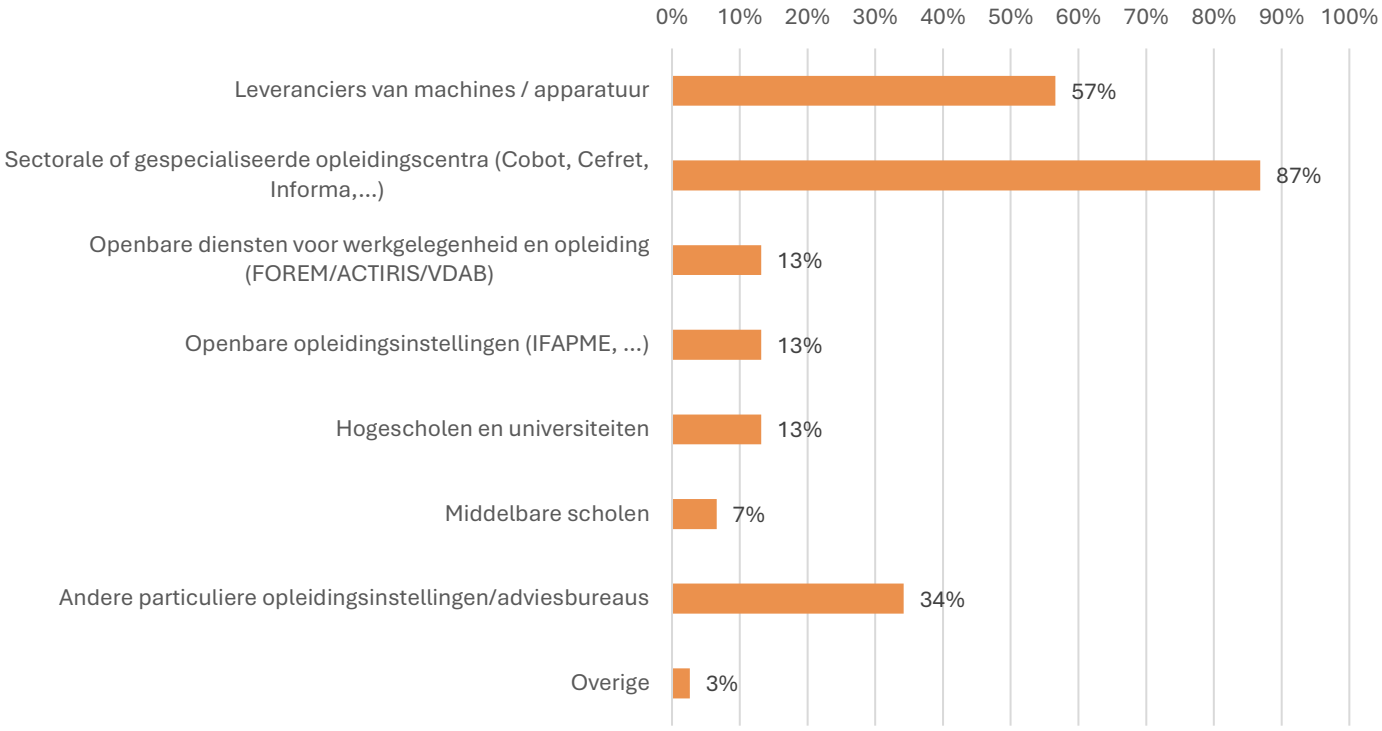
Samenwerkingsverbanden met publieke en academische actoren blijven duidelijk in de minderheid: de openbare diensten voor werkgelegenheid en opleiding (FOREM, ACTIRIS, VDAB), de openbare opleidingsinstellingen (IFAPME en soortgelijke instellingen) en de hogescholen en universiteiten

[20] Vaak zijn beide aspecten overigens met elkaar verweven binnen één en hetzelfde systeem: de opleiding wordt gezamenlijk opgezet, waarbij de begeleiding intern wordt verzorgd door opleiders of medewerkers van het bedrijf, terwijl een externe opleidingsinstantie zorgt voor de pedagogische begeleiding of de validatie. Het inschakelen van een externe partner is dus geen vervanging voor de interne kennisoverdracht.

krijgen elk 13 % van de antwoorden. Middelbare scholen worden slechts door 7 % van de respondenten genoemd. Ten slotte is de categorie „Overige“ goed voor 3 % van de antwoorden.

De twee open antwoorden in deze categorie hebben beide betrekking op het thema veiligheid en gezondheid op het werk: het ene noemt organisaties zoals de CARSAT (pensioenfonds en dienst voor gezondheid op het werk) en de ASMIS (dienst voor gezondheid op het werk); de andere noemt opleidingen voor het besturen van machines (vorkheftruck, hoogtewerker) en voor de kwalificatie van bedrijfshulpverlener (SST). Deze antwoorden wijzen op een categorie externe partners die niet onder de in de vragenlijst voorgestelde opties valt, maar die voor bepaalde bedrijven duidelijk een realiteit in de praktijk is.

Figuur 17 : Soorten externe organisaties waarmee wordt samengewerkt



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven met welke organisaties zij samenwerken (N=76).

4.2 Strategieën voor het verwerven en overdragen van vaardigheden (*kennisbeheer*)

Naast de formeel georganiseerde regelingen, maken de diepte-interviews het mogelijk om de benaderingen te karakteriseren die bedrijven in de praktijk verkiezen om de vaardigheden van hun operators en technici te ontwikkelen. Er komen acht convergerende benaderingen naar voren: motivatie als voorwaarde voor elke betrokkenheid bij opleidingen, opleiding op de werkplek als eerstelijnsreactie, de geleidelijke opbouw van intern mentorschap, het inschakelen van machineleveranciers voor technische vaardigheden, veelzijdigheid als antwoord op de kwetsbaarheid van kennisoverdracht, grootschalige projecten die door bepaalde bedrijven worden gedragen, het creëren van documentatie en videomateriaal om know-how vast te leggen, en het anticiperen op pensioneringen.

4.2.1 De motivationele dimensie: voorwaarde voor deelname aan opleidingen

Verschillende bedrijven hebben het thema motivatie centraal gesteld in hun antwoorden over de te volgen aanpak. Bij een van onze gesprekspartners wordt motivatie beschouwd als een volwaardige vaardigheid: naast technische vaardigheden vormen de werklust, het vermogen om een nieuw beroep onder de knie te krijgen en de bereidheid om zich daarvoor in te zetten volgens onze gesprekspartner een doorslaggevend criterium bij de werving, een profiel dat zij echter moeilijker te vinden acht bij de huidige generatie.

Volgens een van onze gesprekspartners moet, nog voordat er aan opleidingsprogramma's wordt gedacht, eerst het beeld dat medewerkers hebben van hun eigen beroep en de perspectieven die het biedt worden aangepakt. Zolang het werk in de textielsector wordt gezien als een job om in het levensonderhoud te voorzien zonder doorgroeimogelijkheden, zal de betrokkenheid bij een opleidingstraject beperkt blijven. De uitdaging is dus om het beroep van textieltechnicus en operator op te waarderen door zowel de intellectueel stimulerende aspecten ervan (het oplossen van complexe problemen, de voldoening bij het vinden van de oorzaak van een storing, de ontwikkeling naar echte expertise) als de financiële dimensie ervan te benadrukken.

„We moeten hen laten zien dat als ze een opleiding volgen, ze een reële kans hebben op zowel financiële als intellectuele vooruitgang. Bovendien is het een geweldig beroep. Ik ben er om te zoeken, om de oorzaken van afwijkingen te vinden en ze op te lossen – geweldig, wat heb ik daaraan gewonnen. Dat kan de aard van een baan die alleen maar geld oplevert veranderen: daarnaast is er de mogelijkheid om een vak te hebben, om je persoonlijk te verrijken. Om betrokkenheid te creëren, moet je echt de nadruk leggen op dat aspect."

Deze overtuiging wordt ondersteund door de resultaten van de sociale barometer die om de drie jaar binnen het bedrijf wordt gehouden en die onthult een hoge mate van trots en betrokkenheid bij het werk onder de medewerkers, wat onze gesprekspartner interpreteert als het bewijs dat het waarderen van het beroep concrete effecten heeft op de betrokkenheid.

„Om de drie jaar houden we een sociale barometer, met zo'n vijftig vragen over de arbeidsomstandigheden, de toekomst van het bedrijf... 80 tot 85 % van de mensen neemt eraan deel, en vaak zegt 93 %: 'Ik ben trots om voor mijn bedrijf te werken'."

Een van onze gesprekspartners benadrukt op zijn beurt een voorwaarde die specifiek is voor de sector: de herwaardering van werk in productie. Hoe gekwalificeerd ze ook zijn, technische profielen moeten er in de eerste plaats mee instemmen om in een fabriek te werken, een keuze die concurreert met technische beroepen die als aantrekkelijker worden beschouwd, waarbij bijvoorbeeld een bestelwagen en de mogelijkheid om zicht te verplaatsen worden aangeboden, terwijl "*een fabriek nu eenmaal een fabriek blijft*".

4.2.2 Opleiding op de werkplek als eerstelijnsreactie

Alle ondernemingen die we hebben gesproken, noemen opleiding direct op de werkplek, aan de zijde van een ervaren collega, als de meest doeltreffende methode en vaak de enige die daadwerkelijk toegankelijk is. Deze overheersende rol wordt niet gezien als een ideale keuze, maar als een noodzaak: bij gebrek aan basisopleidingen in de textielsector en gezien de specifieke aard van de machines en processen, is het bedrijf de enige die over de nodige know-how beschikt. Verschillende gesprekspartners benadrukken het onvervangbare karakter van de praktijk in deze beroepen, waar de technische complexiteit niet in een klaslokaal kan worden aangeleerd.

„We doen een beroep op de meer ervaren medewerkers om de beginners op te leiden. We werken ook aan de overdracht van kennis; we zijn een oude industrie met een mondelinge traditie. Dat werkt goed; het is belangrijk om de ervaring van de ouderen te kunnen behouden en door te geven."

„Praktijkopleiding op de werkvloer, gegeven door een collega, blijft de meest effectieve manier om te leren."

Toch wijst een van onze gesprekspartners ons op een paradoxale realiteit die eigen is aan bedrijven met een continue productiestroom: wanneer de productie normaal verloopt, valt er niets te leren, aangezien niets de routine onderbreekt; leren kan dus alleen plaatsvinden in situaties van storingen of vertragingen, wat in de praktijk betekent dat men moet wachten op storingen om de know-how door te geven, en waardoor het moeilijk is om de opleiding te plannen.

„Als alles soepel verloopt in de productie, kun je niets leren, juist omdat alles soepel verloopt."

Er wordt ook gewezen op een andere paradox van organisatorische aard, ditmaal door een ander bedrijf dat we hebben bevraagd: wanneer de productie op volle toeren draait, is er geen tijd om opleidingsmomenten in te plannen; maar wanneer de activiteit sterk afneemt en het personeel tijdelijk werkloos is, is opleiding geen optie. Het bedrijf zit zo klem tussen periodes van hoge werkdruk en periodes van onderbezetting, zonder dat er echt een geschikt moment is om kennis over te dragen.

Bij een van onze gesprekspartners is een informele, maandelijkse opleidingspraktijk ingevoerd die verband houdt met werksituaties en „toolbox" wordt genoemd: elke maand wordt er direct op de werkplek een kort opleidingsmoment georganiseerd. Deze korte sessie, die verankerd is in de dagelijkse productiepraktijk, vormt een soort collectieve kennisuitwisseling die verplicht is voor alle medewerkers en door de teamleiders aan hun teams wordt doorgegeven.

„We organiseren elke maand 'toolbox-bijeenkomsten' op de werkplek, die ofwel gaan over een recente aanpassing van de werkplek, ofwel over een recent ongeval dat moet worden voorkomen, ofwel over een aanstaande audit. Het kan over elk willekeurig onderwerp gaan."

De uitvoering van deze toolboxen laat echter grote verschillen zien tussen de leidinggevenden: sommigen leiden ze op een gestructureerde manier, door de inhoud uit te leggen, de uitwisseling van ideeën te stimuleren en een presentielijst te laten ondertekenen als bewijs van betrokkenheid; anderen beperken zich tot het uitdelen van het papieren document en vragen alleen om een handtekening, zonder enige begeleiding of uitleg. Juist deze heterogeniteit in de kwaliteit van de overdracht brengt de HR-verantwoordelijke ertoe om de opleiding van teamleiders in het begeleiden van deze informele momenten aan te merken als een concrete behoefte aan ondersteuning: een sprekend voorbeeld van wat de vraag naar ondersteuning bij informeel leren en het delen van kennis tussen collega's, zoals verwoord in de enquête, concreet inhoudt.

„Hoe organiseer je een goede informatiebijeenkomst? De verantwoordelijke moet in staat zijn om het mondeling aan zijn team uit te leggen, maar de ene is veel gedetailleerder in zijn uitleg dan de andere."

4.2.3 De structurering en de formalisering van interne begeleiding

Een van de bevraagde bedrijven is het meest geformaliseerde voorbeeld van een gestructureerd intern opleidingsprogramma onder de bevraagde bedrijven. Omdat het onmogelijk was om reeds opgeleide profielen aan te werven, heeft het bedrijf vanaf nul een volledig opleidingstraject opgezet, opgebouwd uit verschillende progressieve niveaus die week na week worden gevalideerd.

Om tegemoet te komen aan de behoefte om mensen zonder enige eerdere ervaring in de textielsector op te leiden, heeft het bedrijf een programma opgezet dat *'certiformation'* noemt: een gestructureerd traject dat precies vastlegt welke kennis en vaardigheden vereist zijn voor elke functie, en waarin de verwerving daarvan stapsgewijs en formeel wordt gevalideerd. Vanaf het moment dat hij of zij in dienst treedt, wordt de nieuwe medewerker begeleid door een meer ervaren mentor, die hem of haar eerst de basisbewegingen laat zien, de eerste pogingen observeert en vervolgens geleidelijk meer zelfstandigheid toekent — met name bij storingen, die de medewerker naarmate zijn of haar vaardigheden toenemen zelfstandig afhandelt. Elke week vindt er een formele validatie plaats, waaruit blijkt dat een bepaalde vaardigheid is verworven, dat de operator voortaan zelfstandig is of de complexiteit ervan volledig beheerst.

„Elke week is er een beoordeling, een opleidingscertificaat waarop staat: deze stap is onder de knie, nu is hij zelfstandig, nu beheerst hij het. We werken de taken af, van de eenvoudigste tot de meest complexe, totdat hij alle vakjes heeft aangevinkt. En dan zeggen we tegen hem: je bent wever."

Dit traject past op zijn beurt in een bredere logica van loopbaanontwikkeling, die onze gesprekspartner in verschillende niveaus beschrijft. Het eerste niveau is dat van magazijnmedewerker, een eenvoudige instapfunctie die in ongeveer een maand onder de knie kan worden gekregen. Het tweede niveau is dat van wever, de echte 'motor' van de weefwerkplaats: het duurt ongeveer drie tot zes maanden voordat de persoon in kwestie volledig zelfstandig is op tien tot twaalf machines, in staat is om een storing te diagnosticeren, de kwaliteit van het product te controleren en eerstehulp-reparaties uit te voeren. Wanneer een storing de capaciteiten te boven gaat, wordt een derde niveau ingeschakeld: de technicus, wiens opleiding op zijn beurt tien tot vijftien jaar ervaring als wever vereist om echt effectief te zijn.

Bij ditzelfde bedrijf staat deze loopbaanontwikkeling niet los van de werving: het bedrijf leidt bewust mensen op die geen ervaring in de textielsector hebben, waarbij het inzet op hun vaardigheden (nauwkeurigheid, observatievermogen, bereidheid om in ploegendienst te werken), die worden beoordeeld tijdens tests uitgevoerd in samenwerking met France Travail. Het zijn vervolgens deze mensen die, na tien tot vijftien jaar als wever te hebben gewerkt, de echte kweekvijver vormen voor doorstroming naar het niveau van technicus.

Bij een van de bevraagde bedrijven wordt een systeem van interne mentoren ingezet, niet alleen voor nieuwe medewerkers, maar ook bij elke verandering van functie of productieruimte, waardoor het zowel een instrument voor het beheren van veelzijdigheid als voor opleiding is.

„Iemand die van de ene werkpost naar de andere overstapt, moet opnieuw worden opgeleid. We maken veel gebruik van onze interne mentoren."

Bij een van onze gesprekspartners is een soortgelijk systeem van interne mentoren ingevoerd, dat niet alleen voor nieuwe medewerkers wordt ingezet, maar ook bij elke verandering van functie of productieruimte. De mentoren krijgen zelf pedagogische trainingen van Cobot (hoe te communiceren, hoe een leerproces te structureren, hoe te motiveren), vanuit de gedachte dat technische expertise alleen niet voldoende is om een goede opleider te zijn.

„We hebben mensen uit onze productie geselecteerd waarvan we denken dat ze iets meer pedagogische vaardigheden hebben. Zij krijgen via Cobot trainingen over: hoe je met mensen communiceert, hoe je een training geeft, hoe je iets overbrengt."

Bij een van onze gesprekspartners stelt het bedrijf zijn faciliteiten zelfs al open voor studenten van de Hogeschool Gent, die twee uur lang theorie volgen en twee uur praktijkervaring opdoen aan de machines – een prille vorm van externe opleiding, maar dan ter plaatse, die de verantwoordelijke graag systematischer zou willen uitbouwen als het nodige kader en de nodige ondersteuning daarvoor zouden bestaan.

Verschillende bedrijven wijzen echter op een structurele beperking van interne begeleiding: de technisch meest bekwame medewerkers zijn niet noodzakelijkerwijs het best in staat om hun know-how over te dragen. Deze spanning tussen know-how en pedagogische vaardigheden wordt gezien als een reële rem op de effectiviteit van interne opleidingen en vraagt om gerichte externe begeleiding.

„Sommige medewerkers beschikken over ruime technische ervaring, maar presteren minder goed als het gaat om het opleiden van hun collega's, terwijl het bij anderen juist andersom is. Het zou echt nuttig zijn om te kunnen profiteren van externe begeleiding voor opleidingen in basisvaardigheden binnen het bedrijf, zodat de meer specifieke interne opleidingen korter kunnen zijn."

Een van onze gesprekspartners stelt dezelfde eis aan externe opleidingscentra, die er volgens hem voor moeten zorgen dat de deskundigen die zij inzetten in staat zijn hun boodschap op een pedagogisch verantwoorde manier over te brengen.

Een van de andere bevraagde bedrijven heeft deze uitdaging aangepakt door te investeren in de opleiding van zijn eigen interne opleiders via een speciaal pedagogisch programma, waardoor zij hun inhoud kunnen structureren en aanpassen aan verschillende doelgroepen[21].

4.2.4 Machineleveranciers als sleutelspelers in de technische opleiding

Gezien de schaarste aan technische opleidingen in het klassieke externe aanbod (met name voor vaardigheden op het gebied van automatisering en onderhoud), wenden verschillende bedrijven zich tot machinefabrikanten als belangrijkste bron van technische opleiding. Dit wordt vaak gezien als onvermijdelijk, maar onvolledig: de door de fabrikanten gegeven opleidingen worden als te kort en te algemeen beschouwd om voldoende te zijn zonder een praktische verankering binnen het bedrijf.

„Al die kennis doe je op via opleidingen die steeds minder vaak worden aangeboden. Maar voor de machines zijn het de leveranciers die de opleiding moeten verzorgen. Het zijn korte opleidingen: een leverancier geeft een overzicht van de foutmeldingen, maar er is praktijkervaring nodig. Als er een interne opleider aanwezig is, kan die het proces begeleiden."

„Wij hebben Picanol-machines en er komt iemand van Picanol hierheen om training te geven."

4.2.5 Veelzijdigheid als antwoord op het tekort aan gespecialiseerde vaardigheden

Alle bedrijven uiten een gemeenschappelijke zorg: de interne kennisoverdracht is afhankelijk van een beperkt aantal ervaren medewerkers, wier pensionering een directe bedreiging zou vormen voor het voortbestaan van de know-how. Deze kwetsbaarheid is des te zorgwekkender omdat externe opleidingsinstanties zelf een deel van hun sectorale expertise hebben verloren door het vertrek van hun eigen, ervaren opleiders.

„We zijn genoodzaakt het intern te doen. Zolang we intern bekwame mensen hebben, gaat het wel, maar [...] vroeger was er het CIA GAFIT. Die mensen zijn echter met pensioen gegaan, dus ook bij de opleidingsinstellingen is er een verlies. Mensen worden ouder en worden niet vervangen; dat is een algemeen verlies aan competenties."

Gezien dit risico hebben verschillende bedrijven veelzijdigheid tot een expliciete veerkrachtstrategie gemaakt. Bij een van onze gesprekspartners worden nieuwkomers opgeleid tot specialisten in een bepaalde functie, maar specialisatie alleen volstaat niet meer: iedereen moet ook de instelling van andere machines dan die van zichzelf onder de knie krijgen. Het bedrijf streeft er dus niet naar om het aantal experts met één specifieke functie te vergroten, maar om elke specialist een tweede reeks vaardigheden mee te geven, zodat er interne vervangers beschikbaar zijn wanneer een ervaren medewerker afwezig is of met pensioen gaat.

Een ander bedrijf dat aan het diepte-interview deelnam, heeft deze logica zo ver doorgevoerd dat er een volwaardige functie van is gemaakt. Het bedrijf heeft een systeem van zogenaamde „vlinderfuncties" opgezet, die worden bekleed door medewerkers die in staat zijn om, afhankelijk van de productiebehoeften, van de ene machine naar de andere over te schakelen. Deze georganiseerde veelzijdigheid vervult een dubbele functie: ze vangt de dagelijkse onvoorziene omstandigheden, afwezigheden of pieken in de werkdruk op, en ze verdeelt de cruciale vaardigheden over meerdere personen in plaats van ze te concentreren bij één enkele functiehouder.

4.2.6 Innovatieve benaderingen en grootschaligere projecten

Naast de gangbare praktijken hebben sommige bedrijven ambitieuzere projecten die getuigen van een meer systemische benadering van opleiding. Een van de bevraagde bedrijven is in dit opzicht het

[21] De sectorale opleidingscentra (Cefret, Cobot en INFORMA) organiseren opleidingen op het gebied van coaching en mentorschap, bedoeld om interne opleiders binnen bedrijven op te leiden. Deze opleidingen zijn gratis voor bedrijven in de sector en bieden hen bovendien concrete aanknopingspunten om hun interne opleidingsprogramma's te structureren en te formaliseren.

meest sprekende voorbeeld. Geconfronteerd met het vrijwel volledige gebrek aan basisopleiding voor zijn beroepen (het beroep van kousenmaker wordt niet meer aangeboden op scholen) en de onmogelijkheid om extern opgeleide kandidaten aan te werven, is het bedrijf sinds december 2025 een gestructureerd traject gestart, begeleid door een gespecialiseerde HR-consultant, om een echte bedrijfsschool op te richten die losstaat van de productiestructuur.

Het project is gebaseerd op verschillende, elkaar aanvullende pijlers. De eerste is de officiële erkenning van de vaardigheden van de huidige medewerkers: het bedrijf telt ongeveer 150 medewerkers, waarvan bijna de helft al als interne opleider fungeert, vaak met zeer ruime praktijkervaring maar zonder diploma. De VAE[22] moet het mogelijk maken om deze vaardigheden te valoriseren en op nationaal niveau te certificeren, waardoor functies die tot nu toe onzichtbaar waren in de officiële referentiekaders, een professionele status krijgen.

„Het cruciale punt is de overdracht van vaardigheden. Het idee is om een school op te richten die losstaat van het bedrijf, en de waarde van onze medewerkers te erkennen. Velen hebben ervaring maar geen diploma's. Via de VAE zullen onze functies een professionele status krijgen en nationaal erkend worden."

De tweede pijler is de geleidelijke openstelling van deze school voor externen. Zodra de erkenning is verkregen (met name via Qualiopi[23] , waardoor de opleidingen kunnen worden bekostigd door de OPCO[24], terwijl puur interne opleidingen dat niet zijn), is het bedrijf van plan om duale studenten, studenten en werkzoekenden te verwelkomen. Het doel is om van de vestiging niet alleen een productielocatie te maken, maar ook een opleidingscentrum voor de lokale arbeidsmarkt, dat kandidaten kan aantrekken die zowel op zoek zijn naar een opleiding als naar een job.

„We zouden dus ook een school zijn voor iemand die op zoek is naar een opleiding en een job. Het idee zal zijn om partnerschappen aan te gaan. Niet alleen op het gebied van textielberoepen of -certificaten, maar ook op het gebied van de industrie. Het ontwikkelen van vaardigheden binnen de regionale arbeidsmarkt."

De derde pijler is gericht op partnerschap. Het project wordt uitgevoerd in samenwerking met de DREETS (Regionale Directie voor Economie, Werkgelegenheid, Arbeid en Solidariteit), uitzendbureaus en de HR-consultant, met als doel een in de regio verankerd industrieel competentiecentrum te creëren. De aanpak past ook in een bredere visie die onze gesprekspartner als prioriteit voor de sector formuleert: in plaats van direct op te leiden voor een textielberoep – dat te specifiek is om het onderwerp te zijn van een gestandaardiseerd extern aanbod – moet er een gemeenschappelijke basis van generieke industriële vaardigheden worden opgebouwd, die bedrijven vervolgens zouden aanvullen met hun eigen specifieke textielopleiding.

---

[22] VAE staat voor 'Validation des Acquis de l'Expérience' (erkenning van verworven competenties). Het is een regeling waarmee men een diploma, titel of beroepscertificaat geheel of gedeeltelijk kan behalen door de opgedane ervaring officieel te laten erkennen, in plaats van door een klassieke opleiding te volgen. Opgemerkt moet worden dat het certificaat zelf alleen mag worden afgegeven door op nationaal niveau door de sector erkende opleidingsinstellingen.

[23] Qualiopi is een Franse kwaliteitscertificering die is ingesteld voor aanbieders van opleidingen en competentieontwikkeling. Deze certificering is verplicht geworden voor elke organisatie die aanspraak wil maken op overheidsfinanciering of gezamenlijke financiering (staat, regio's, OPCO, France Travail, CPF, enz.). Ze is gebaseerd op een Nationaal Kwaliteitsreferentiekader dat is opgebouwd rond zeven criteria, met name betreffende de voorlichting aan het publiek, de afstemming van de dienstverlening op de deelnemers, de kwalificaties van de docenten en continue verbetering. De naleving van dit referentiekader wordt gecontroleerd door een onafhankelijke, door de staat geaccrediteerde certificeringsinstantie, door middel van periodieke audits. Dit systeem is eigen aan het Franse stelsel en kent geen direct equivalent in België.

[24] De OPCO's zijn de 'Opérateurs de Compétences', door de staat erkende paritaire organisaties. Zij begeleiden de beroepssectoren bij het opzetten van certificeringen, het vaststellen van de financieringsniveaus en het analyseren van de competentiebehoeften. Zij financieren het duale opleidingssysteem en bieden lokale ondersteuning aan bedrijven, met name aan zeer kleine en kleine tot middelgrote ondernemingen, bij het structureren van hun opleidingsprojecten. Hun werking is gebaseerd op paritair bestuur en een organisatie per bedrijfstak, waardoor de diensten en financiering kunnen worden afgestemd op de specifieke kenmerken van elke sector. De OPCO voor de textielindustrie is OPCO 2i.

„Een centrum voor competentieontwikkeling creëren dat gemeenschappelijk is voor alle textielbedrijven – niet opleiden voor een specifiek textielberoep, maar een industrieel beroep aanleren, waarna het bedrijf zelf de textielgerichte opleiding verzorgt. Partnerschappen aangaan waarbij de theorie zou gebaseerd zijn op een nationaal beroepsmodel, maar de praktijk zou via lokale samenwerkingsverbanden plaatsvinden: mensen de kans geven om beroepen te ontdekken."

4.2.7 Het creëren van documentatie- en videomateriaal om de know-how te behouden

Een van de meest concrete antwoorden op de dreiging van verlies van kennis is het maken van videomateriaal waarmee handelingen, processen en instellingen kunnen worden gedocumenteerd die nergens anders worden onderwezen. Verschillende bedrijven zijn hiermee begonnen, in zeer uiteenlopende stadia van maturiteit.

Een van onze gesprekspartners heeft het initiatief genomen om een bibliotheek met 'tips en tricks' op te zetten: een verzameling korte video's waarin de subtiele handelingen bij het afstellen van machines worden vastgelegd – vaardigheden die in geen enkele technische fiche staan en die alleen door ervaring kunnen worden verworven. Deze aanpak vloeit rechtstreeks voort uit de constatering dat de nieuwe generatie medewerkers niet meer leert door te lezen, maar via beeldmateriaal, en dat de traditionele mondelinge overdracht niet langer volstaat. Het bedrijf zet stagiaires in om te helpen bij de productie van de video's en doet een beroep op vrijwillige medewerkers — met tablets als enige hulpmiddel.

„We zijn bezig met het opzetten van een bibliotheek met tips en trucs, een videobibliotheek, om ons aan te passen aan deze nieuwe groep die niet meer leest, maar de voorkeur geeft aan video's. We schakelen stagiaires in om ons te helpen bij het maken van de video's. Er zijn tablets beschikbaar, een beetje middelen, verder is het een kwestie van goede wil. We hebben geen afdeling die hierin gespecialiseerd is."

Bij een van de geïnterviewde bedrijven wordt video op een andere manier ingezet — niet preventief, maar correctief. Het bedrijf beschikt over een camerasysteem in de productiehallen; wanneer zich een incident of een fout voordoet, worden de beelden geanalyseerd en dienen ze als basis voor collectieve trainingssessies die om de twee maanden per ploeg worden georganiseerd. Deze aanpak maakt het mogelijk om fouten om te zetten in kansen voor gezamenlijk leren.

„Er hangen behoorlijk wat camera's in onze productie. En als er iets misgaat, staat het op de videoband. Ik denk dat er om de twee maanden per ploeg een klassieke videotraining wordt gegeven om dieper in te gaan op de fouten."

Dit project, dat nog in de ontwerpfase zit, wordt door de verantwoordelijke gezien als een direct antwoord op het kennisverlies als gevolg van pensioneringen: elk jaar vertrekken zes tot zeven technici met veertig jaar ervaring, die een schat aan know-how meenemen die niet louter door mentorschap kan worden behouden.

Bij een van onze gesprekspartners wordt elke werkpost door twee personen bemand. Elke stap in het zeefdrukproces wordt door ten minste twee personen beheerst en wanneer een medewerker met pensioen gaat, wordt er van tevoren gezorgd voor een dubbele bezetting om de kennisoverdracht te waarborgen.

Meerdere Belgische bedrijven hebben een gedeelde ambitie voor een gemeenschappelijk digitaal platform (een soort sectorale digitale academie) waarmee algemene opleidingsinhoud voor alle bedrijven in de sector centraal gebundeld zou kunnen worden, terwijl elk bedrijf ook het platform kan gebruiken voor eigen bedrijfsspecifieke inhoud.

Een van de geïnterviewde bedrijven verwoordt deze visie heel precies: een platform dat inhoud over preventie, veiligheid, algemene processen en chemische producten (thema's die commercieel niet gevoelig liggen) combineert met een architectuur die bedrijven in staat stelt te kiezen welke inhoud openbaar wordt gemaakt en welke intern blijft. De HR-verantwoordelijke benadrukt het bijzondere nut van een dergelijk instrument voor de meertaligheid van hun teams: het platform zou de inhoud in de

taal van de gebruiker kunnen aanbieden, terwijl de textielterminologie in het Nederlands blijft om een gemeenschappelijk begrip op de werkvloer te garanderen.

„Ik zie het als iets vrij veelomvattends: een digitaal leerplatform. Veel bedrijven hebben zoiets, een 'learning academy'. Maar ook hier zouden we onze infrastructuur moeten aanpassen."

Er was al een poging in die richting ondernomen: Cobot had zeven bedrijven bijeengebracht voor een demonstratie van een tool voor het maken van instructievideo's, juist om dit soort gedeelde inhoud te ontwikkelen.

Een andere gesprekspartner deelt dezelfde visie: een digitaal platform dat door de bedrijven zelf wordt gevoed, dat gefilmd materiaal kan integreren en daaruit doorzoekbare opleidingsbronnen kan maken, een soort levende encyclopedie van textielknow-how, gebaseerd op de daadwerkelijke kennis van praktijkmensen in plaats van op academische inhoud die losstaat van de realiteit van de productie.

4.2.8 Anticiperen op pensioneringen en het inzetten van gepensioneerden voor kennisoverdracht

Ten slotte hebben sommige bedrijven het beheer van pensioneringen in hun HR-beleid geïntegreerd, door jaarlijks in kaart te brengen welke medewerkers waarschijnlijk zullen vertrekken en door de wervings- en opleidingsprocessen ruim van tevoren op gang te brengen. Deze anticipatie wordt voorgesteld als een noodzakelijke (maar niet voldoende) voorwaarde om het verlies aan know-how te beperken.

„Hetzelfde geldt voor opvolgingsplannen: voor mensen die met pensioen gaan, anticiperen we twee jaar van tevoren op de werving en de opbouw van vaardigheden."

Bij een van de geïnterviewde bedrijven wordt deze jaarlijkse inventarisatie van potentiële vertrekkers aangevuld met open gesprekken met de medewerkers zelf over hun loopbaanplannen, om de overdracht van vaardigheden zo nauwkeurig mogelijk te kunnen plannen.

„We brengen elk jaar in kaart wie met pensioen zou kunnen gaan, en we proberen open te communiceren met onze medewerkers: hoe zie je je carrière? Wanneer ben je van plan met pensioen te gaan?"

Geconfronteerd met deze dreiging hebben verschillende bedrijven een pragmatische oplossing ontwikkeld: gepensioneerde voormalige medewerkers terug halen, op deeltijdse basis en met flexibele voorwaarden, om de overdracht van de know-how die alleen zij bezitten te waarborgen. Deze praktijk wordt niet gepresenteerd als een ideaal, maar als een noodzakelijke noodoplossing, waarvan de haalbaarheid zowel afhangt van de bereidwilligheid van de betrokkenen als van het geldende juridische en fiscale kader.

„We moeten dankbaar zijn dat veel gepensioneerden regelmatig terugkomen om ons uit de brand te helpen. In de toekomst zal dat via de flexi-job-regeling gebeuren. Maar deze persoon zal dit niet voor onbepaalde tijd kunnen blijven doen."

Bij een van onze gesprekspartners bestaat deze praktijk al: sommige gepensioneerden komen graag terug om hun opvolgers op te leiden, die momenteel via uitzendcontracten worden betaald in afwachting van een geschikter flexi-jobkader[25] .

[25] De flexi-job is een Belgische arbeidsregeling die het voor iemand die al een hoofdberoep uitoefent (minstens 4/5 van de voltijdse werkweek bij een andere werkgever) of voor een gepensioneerde mogelijk maakt om een nevenactiviteit uit te oefenen tegen gunstige fiscale en sociale voorwaarden. Oorspronkelijk was de regeling beperkt tot de horeca en de detailhandel, maar ze is geleidelijk uitgebreid naar tal van andere sectoren. Voor de werknemer is de vergoeding uit de flexi-job vrijgesteld van belastingen en persoonlijke sociale bijdragen; voor de werkgever is alleen een specifieke werkgeversbijdrage verschuldigd. Deze regeling heeft tot doel bijverdiensten te reguleren en aantrekkelijk te maken, en tegelijkertijd zwartwerk tegen te gaan.

„We hebben het al aan een aantal van hen gevraagd, en er zijn er meerdere die graag terugkomen om opleidingen te geven."

Een van onze gesprekspartners pleit expliciet voor een belastingregeling die gepensioneerde medewerkers in staat stelt enkele uren per week in het bedrijf te werken voor opleidingsdoeleinden, een flexibiliteit die in het huidige regelgevingskader nog niet bestaat.

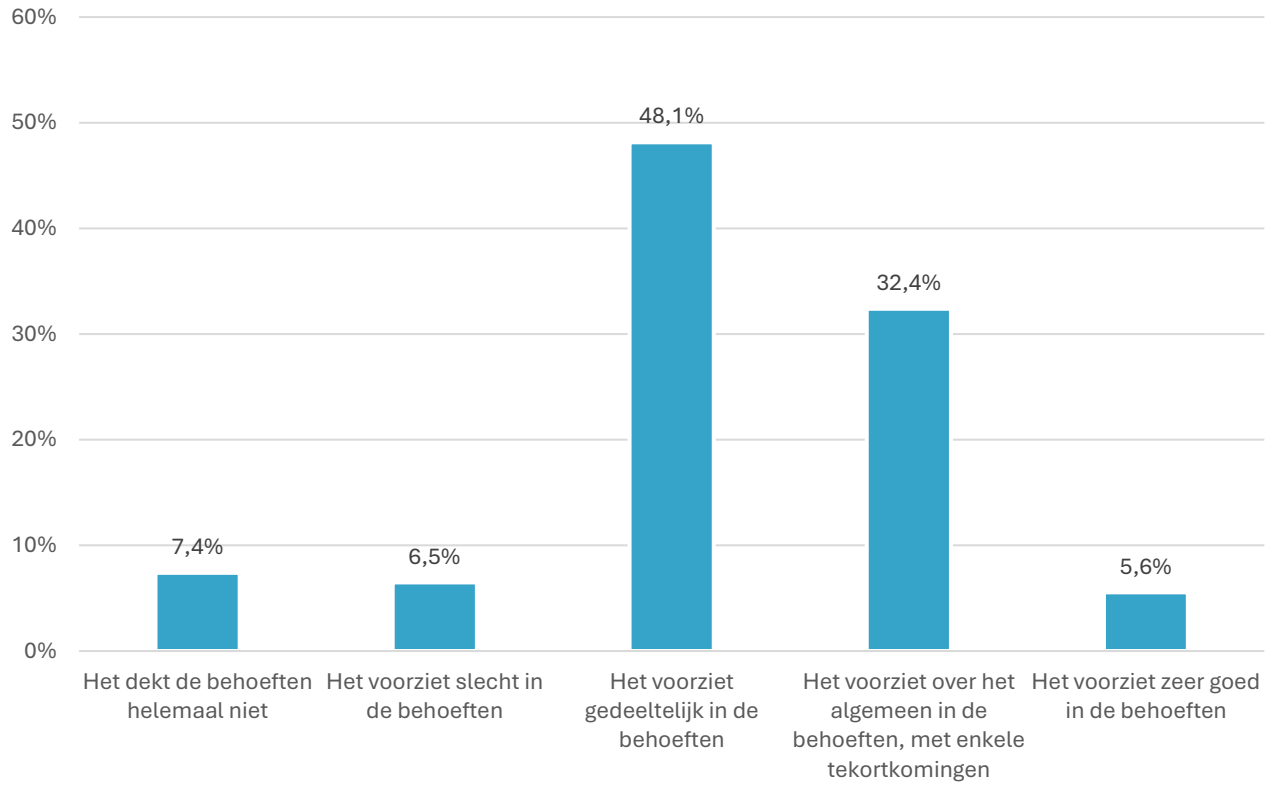
4.3 Dekking van de competentiebehoeften door het huidige opleidingsaanbod

Na een beschrijving van de bestaande opleidingspraktijken binnen de bedrijven, worden de respondenten gevraagd te beoordelen in hoeverre het beschikbare opleidingsaanbod, of het nu intern of extern is, daadwerkelijk voldoet aan de competentiebehoeften van hun operators en technici. Deze evaluatieve dimensie staat centraal in het TexChange-project, aangezien hiermee niet alleen het bestaan van opleidingspraktijken kan worden gemeten, maar ook de relevantie en toereikendheid ervan in het licht van de geïdentificeerde uitdagingen.

Op de vraag **„In hoeverre voldoet uw huidige opleidingsaanbod aan de competentiebehoeften van uw operators en technici in de textielproductie**?", schetsen de resultaten een overwegend kritisch beeld. De meest gekozen optie is „Het dekt de behoeften gedeeltelijk", genoemd door 48,1 % van de respondenten, oftewel bijna één op de twee bedrijven. „Het dekt de behoeften over het algemeen, met enkele tekortkomingen" wordt door 32,4 % van de respondenten genoemd. De meest negatieve beoordelingen – „Het voldoet slecht aan de behoeften" (6,5 %) en „Het voldoet helemaal niet aan de behoeften" (7,4 %) – hebben samen betrekking op bijna 14 % van de respondenten. Slechts 5,6 % van de bedrijven zijn van mening dat het opleidingsaanbod zeer goed aan hun behoeften voldoet.

In totaal bedraagt het aandeel van de antwoorden die wijzen op een ontoereikende dekking (gedeeltelijk, slecht of helemaal niet) 62 % van de respondenten, tegenover slechts 38 % die van mening zijn dat aan hun behoeften over het algemeen of zeer goed wordt voldaan. Dit resultaat bevestigt dat de in de voorgaande paragrafen gesignaleerde tekortkomingen op het gebied van basis- en gespecialiseerde textielvaardigheden, complex onderhoud en vaardigheden met betrekking tot geautomatiseerde machines niet op afdoende wijze worden opgevangen door het opleidingsaanbod dat momenteel beschikbaar is voor bedrijven in het grensoverschrijdende gebied.

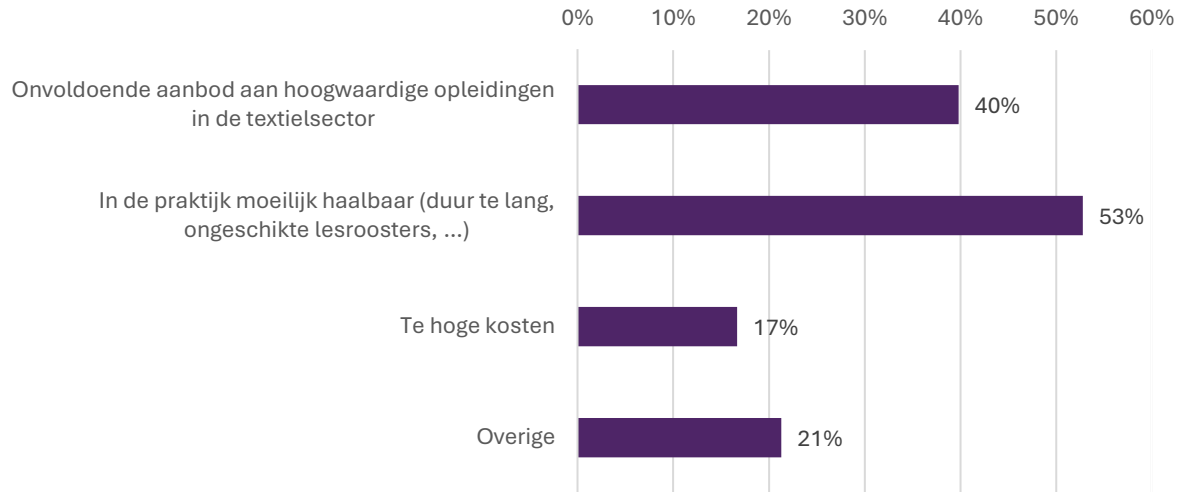
Figuur18 : Dekking van de behoefte aan vaardigheden door het huidige opleidingsaanbod



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de opleidingspraktijken van hun bedrijf (N=108).

Op de vraag **„Waarom de opleidingsmogelijkheden slechts gedeeltelijk of onvoldoende in de behoeften voorzien?**”, die werd gesteld aan respondenten die bij de vorige vraag ontevredenheid hadden geuit, blijkt uit de antwoorden (waarbij meerdere antwoorden tegelijk mogelijk waren) dat de belemmeringen zowel structureel als operationeel van aard zijn.

Figuur19 : Redenen voor een gedeeltelijke/onvoldoende dekking



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die bij vraag 21 een gedeeltelijke/onvoldoende dekking hebben aangegeven (N=108)

De meest genoemde reden is de moeilijkheid bij de praktische uitvoering (duurt te lang, ongeschikte tijdstippen, organisatorische beperkingen), genoemd door 53 % van de respondenten. Het ontoereikende aanbod aan kwalitatief hoogwaardige opleidingen in de textielsector wordt door 40 % van de respondenten genoemd. De overige, niet-vermelde redenen vertegenwoordigen 21 % van de antwoorden, en de te hoge kosten van de opleidingen worden door 17 % van de respondenten genoemd.

De open antwoorden in de categorie „Overige“[26] verrijken deze analyse aanzienlijk en maken het mogelijk vijf verschillende categorieën van belemmeringen te onderscheiden.

De eerste, en meest genoemde, is het **gebrek aan tijd en de productiedruk**: verschillende respondenten benadrukken dat het praktisch onmogelijk is om medewerkers van de productielijn vrij te maken, met name in bedrijven die in drie ploegen werken of te maken hebben met een hoog personeelsverloop. Eén antwoord illustreert deze beperking op bijzonder concrete wijze:

„We hebben te weinig tijd, en we zouden graag een neutrale opleidingsruimte buiten de werkplaats hebben, maar we hebben daar geen plaats voor”.

Deze vaststelling wordt door de interviews bevestigd. In bedrijven die met een continue productiestroom of in ploegendienst werken, is elk uur dat aan opleiding wordt besteed een uur dat aan de productielijn wordt onttrokken, met een domino-effect op de collega’s die dit moeten compenseren. Bij een van onze gesprekspartners beschrijft de verantwoordelijke deze paradox heel treffend: de momenten waarop opleiding het nuttigst zou zijn, zijn juist die momenten waarop de productie het intensiefst is, en omgekeerd laten rustige periodes evenmin toe om op een degelijke manier op te leiden.

„Opleiding kost enorm veel tijd en dat wordt sterk onderschat. Niet alleen de mentor besteedt er tijd aan, maar ook de leerling, en bovendien de collega’s in de omgeving die op dat moment de taken moeten overnemen.”

Bij een van de bevraagde bedrijven wordt dezelfde spanning vanuit financieel oogpunt beschreven: het organiseren van een halve dag opleiding voor twintig medewerkers brengt aanzienlijke kosten met zich mee in de vorm van niet-productieve uren, die kleine bedrijven zonder ondersteuning moeilijk kunnen opvangen.

„Het is een erg kostbare halve dag als je een opleiding organiseert voor 20 werknemers die geen productie leveren. Als er een compensatieregeling zou bestaan, zou dat echt nuttig zijn.”

De tweede categorie betreft **de motivatie, de interesse en de bekwaamheid van het personeel**: verschillende respondenten wijzen op het gebrek aan interesse of motivatie bij ervaren operators om opleidingen te volgen, evenals op moeilijkheden in verband met het leerniveau van bepaalde medewerkers.

De derde categorie betreft het **ontoereikende niveau van nieuwkomers**: sommige bedrijven melden dat nieuwe medewerkers niet over de nodige voorkennis beschikken om ten volle te kunnen profiteren van de aangeboden opleidingen, waardoor tijd moet worden besteed aan bijscholing nog voordat de beoogde opleidingsinhoud aan bod komt.

De vierde categorie betreft **een ontoereikende afstemming van het externe aanbod op de specifieke behoeften van de bedrijven**: verschillende respondenten benadrukken dat opleidingscentra niet beschikken over de apparatuur of technieken die in hun werkplaatsen worden gebruikt, dat de beschikbare opleidingen betrekking hebben op machines die geavanceerder zijn dan die welke daadwerkelijk in gebruik zijn, of dat de verfijning van de vereiste know-how niet kan worden overgedragen in het kader van een standaard externe opleiding.

De interviews maken het mogelijk deze categorie verder uit te diepen en te illustreren.

---

[26] In kader 6 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

Onze gesprekspartner verwoordt deze kritiek op een structurele manier: het gaat niet om de vaardigheden van de opleiders, maar om het model van de opleidingscentra zelf, dat berust op vaste opleiders wier kennis onvermijdelijk veroudert.

„Het heeft voor mij geen zin om een opleider te hebben die alleen dat doet. De beroepen veranderen, de machines veranderen voortdurend. De technologie evolueert, we kunnen niet langer vertrouwen op opleiders die voor het leven zijn aangenomen. Er zou een modulair systeem moeten zijn – een organisatie die beheert en zegt: voor deze sleutelcompetentie ga ik bij Picanol op zoek. Ik ga op zoek naar de beste in elk vakgebied en stel een puzzel samen – en dat zie ik op dit moment niet bij de opleidingscentra."

Hij benadrukt ook dat INFORMA, de belangrijkste regionale opleidingsorganisatie voor de textielsector, met een beperkt team de diversiteit en de specifieke kenmerken van de textielberoepen niet kan bestrijken.

Bij een van onze gesprekspartners is het de structurele tekortkoming van het opleidingsaanbod in zijn subsector (vliesstoffen) die een niche vormt binnen een textielsector die zelf al weinig vertegenwoordigd is in de Franse opleidingsprogramma's, die worden gedomineerd door de kledingindustrie.

Bij een van de bezochte bedrijven is de constatering vergelijkbaar: met Cobot kunnen de basisprincipes van de weversknoop en de elementaire weefvaardigheden worden aangeleerd, maar de eigen machines van het bedrijf zijn zo specifiek dat het externe aanbod buiten deze basisvaardigheden ontoereikend blijft.

„Cobot is inderdaad nuttig om de weversknoop en de basisvaardigheden van het weven te leren. Maar onze machines zijn zo specifiek dat het ontoereikend blijft."

Voor een van onze gesprekspartners is het gebrek nog groter: er bestaat geen enkele basisopleiding in breien meer, en zelfs de leveranciers van machines bieden geen opleidingen aan — zij beperken zich tot informatie over de programmering of tot interventies in geval van een technische storing.

Een andere kwalitatieve categorie, die minder zichtbaar is in de kwantitatieve antwoorden is het **verlies aan vaardigheden binnen de externe opleidingsinstellingen zelf**. De deskundige opleiders op het gebied van textiel zijn ouder geworden, met pensioen gegaan en niet vervangen, waardoor zich op sectoraal niveau dezelfde dynamiek voordoet als die welke in de bedrijven wordt waargenomen.

Ten slotte vormen **de kosten** een reële rem, met name voor kleine bedrijven. Een van onze gesprekspartners wijst er expliciet op dat opleiding de facto een kostenpost is voor het bedrijf, zonder voldoende compensatiemechanisme, en dat financiële steun, bijvoorbeeld via het KMO-portefeuille-systeem in België[27] , een echt verschil zou maken in het vermogen van kmo's om hun medewerkers op te leiden. Een ander bedrijf waarmee we hebben gesproken, bevestigt op zijn beurt dat elke financiële compensatie voor opleidingen welkom is, en dat het ontbreken van subsidies sommige bedrijven ervan weerhoudt om meer in opleidingen te investeren.

4.4 Samenvatting van de huidige opleidingspraktijken en de mate waarin deze aansluiten bij de competentiebehoeften

Uit de analyse van de opleidingspraktijken blijkt dat de sector daadwerkelijk investeert in de competentieontwikkeling van zijn medewerkers, voornamelijk via interne initiatieven: onthaal en integratie van nieuwe medewerkers, kennisoverdracht tussen collega's, mentorschap, ontwikkeling van veelzijdigheid, opleidingen verzorgd door de leveranciers van machines en door sectorale

[27] De KMO-portefeuille („KMO-portefeuille") is een subsidie van het Vlaamse Gewest, beheerd door VLAIO (Agentschap Innoveren en Ondernemen, het Vlaamse agentschap voor innovatie en ondernemerschap), die de professionalisering ondersteunt van KMO's en vrije beroepen die in Vlaanderen gevestigd zijn. Hiermee kan een deel van de kosten van opleidingen of adviesdiensten die door erkende dienstverleners worden aangeboden, worden terugbetaald.

opleidingscentra (zoals Cefret, Cobot, Informa), vastlegging van know-how in documentatie en video's. Verschillende bedrijven hebben deze praktijken op geavanceerde wijze gestructureerd, tot in de vorm van bedrijfsscholen of interne academies. Deze regelingen voorzien doeltreffend in de onmiddellijke operationele behoeften en het leren van de functie, maar slagen er niet in alle in het vorige hoofdstuk geïdentificeerde tekortkomingen te dekken: gespecialiseerde vaardigheden, complex onderhoud en het behoud op middellange termijn van de know-how van ervaren medewerkers blijven onvoldoende aangepakt, bij gebrek aan een voldoende gepland kader en een extern aanbod dat is afgestemd op de specifieke kenmerken van het vak.

Een over het algemeen kritische beoordeling door de bedrijven zelf

- 62 % van de respondenten is van mening dat hun opleidingsaanbod slechts gedeeltelijk (48,1 %), slecht (6,5 %) of helemaal niet (7,4 %) aan hun behoeften voldoet; slechts 5,6 % vindt het volledig geschikt.
- Dit waargenomen tekort komt direct overeen met de tekortkomingen die in het vorige hoofdstuk zijn vastgesteld: basis- en gespecialiseerde textielvaardigheden, onderhoud en het bedienen van geautomatiseerde machines.

Waar de huidige praktijken wel aan voldoen

- De integratie van nieuwe medewerkers: de belangrijkste doelgroep voor opleidingen (69 %) en het eerste opleidingsmoment (onboarding, 80 %). Bij gebrek aan basisopleidingen in het regulier onderwijs nemen de bedrijven deze taak zelf op zich.
- Kennisoverdracht door collega's: opleiding op de werkplek door een collega is algemeen voorkomend (98,1 %) en vormt de eerstelijnsreactie op de onmiddellijke operationele behoeften.
- Aanpassing aan incidentele technische veranderingen: opleiding bij een verandering van machine of proces (40 %), grotendeels verzorgd door leveranciers van apparatuur (57 % van de externe samenwerkingen).
- Aanvullende organisatorische maatregelen: geleidelijke structurering van het mentorschap, ontwikkeling van veelzijdigheid, het maken van video- en documentatiemateriaal om know-how vast te leggen.

Waar ze geen antwoord op bieden

- Ervaren medewerkers (23 %) en senior medewerkers (8 %) vallen grotendeels buiten het opleidingsbereik, terwijl juist zij de meest bedreigde know-how bezitten: de kennisoverdracht rust op hun schouders, zonder dat dit voor hen georganiseerd is.
- Er wordt nog steeds weinig vooruitgedacht op het gebied van opleiding: slechts 28 % van de bedrijven plant deze in een jaarlijks kader, tegenover 58 % die opleidingen verzorgt naarmate de behoefte zich voordoet; 24 % geeft aan dat er helemaal geen formele structuur is en 12 % weet niet in hoeverre hun aanbod gestructureerd is.
- Zelfstudie en digitale hulpmiddelen blijven marginaal (16,7 %), in een beroep waar vaardigheden via handwerk worden verworven.
- De banden met het regulier onderwijs zijn zeer zwak: 13 % werkt samen met publieke en academische actoren, 7 % met middelbare scholen.

De oorzaken van de tekortkomingen

- Vooral operationele beperkingen: de moeilijkheid bij de praktische uitvoering (duur, werktijden, organisatie) is de belangrijkste genoemde belemmering (53 %). Opleiding betekent dat er uren van de productie worden afgetrokken, met een domino-effect op de collega's, met name bij ploegendienst en in kmo's.
- Een gedeeltelijk aangepast extern aanbod: 40 % van de respondenten wijst op het gebrek aan kwalitatief hoogstaande opleidingen in de textielsector. De sectorale opleidingscentra

(Cobot, Cefret, Informa) blijven de belangrijkste partners (87 %) en behandelen de basisprincipes goed, maar de specifieke machineparken en nicheproducties gaan verder dan wat een gestandaardiseerde opleiding kan overbrengen.

- Een afname van de expertise bij de opleidingsaanbieders zelf: deskundige opleiders gaan met pensioen en worden niet vervangen, waardoor op sectoraal niveau dezelfde dynamiek ontstaat als in bedrijven.
- Financiële en personele belemmeringen: kosten van niet-productieve uren (17 % noemt de kosten expliciet), wisselende motivatie bij ervaren operators en onvoldoende voorkennis bij sommige nieuwe medewerkers, waardoor een voorafgaande bijscholing noodzakelijk is.

Samenvattend stellen we vast dat er talrijke interne opleidingsprogramma's worden georganiseerd. Deze vullen echter de vastgestelde vaardigheidstekorten niet aan en volstaan op zichzelf niet om op middellange termijn gespecialiseerde vaardigheden op te bouwen en in stand te houden.

5. De behoeften en verwachtingen op het gebied van opleiding

In de twee voorgaande hoofdstukken is enerzijds de aard van de competentietekorten vastgesteld en anderzijds beschreven wat bedrijven momenteel ondernemen om hierop in te spelen, evenals de beperkingen van het bestaande opleidingsaanbod.

Dit hoofdstuk gaat niet langer over wat er gebeurt, maar over wat bedrijven verwachten. Het geeft hun voorkeuren en verzoeken op het gebied van opleiding weer, zoals die uit de enquête en de diepte-interviews naar voren komen.

Deze toekomstgerichte analyse bestaat uit twee delen.

- Het eerste deel gaat over de voorkeuren wat betreft opleidingsvormen en prioritaire inhoud: welke pedagogische methoden vinden bedrijven het meest geschikt voor hun productiesituatie, en op welke thema's zouden zij graag dat de opleidingsinspanningen zich in de eerste plaats richten.
- Het tweede deel gaat over de soorten ondersteuning die worden verwacht: de aard van de begeleiding die bedrijven verlangen van opleidingsinstellingen, overheden en sectorale actoren, evenals de ontwikkelingen die zij noodzakelijk achten in de opzet van het opleidingsaanbod zelf.

Deze verwachtingen vormen de basis voor de formulering van de actiepunten van het TexChange-netwerk, die in het volgende hoofdstuk worden besproken, en vervolgens voor de aanbevelingen van deze studie.

5.1 Voorkeuren wat betreft opleidingsvormen en prioritaire inhoud

5.1.1 De opleidingsvormen die als het meest geschikt worden beschouwd

In de volgende vraag worden de respondenten gevraagd aan te geven **welke soorten opleidingen zij het meest geschikt achten voor hun behoeften**. Uit de resultaten blijkt een sterke voorkeur voor leervormen in de werksituatie, met een duidelijk overwicht van interne kennisoverdracht door collega's.

Opleiding op de werkplek door een collega scoort veruit het hoogst, met 83,8 % van de respondenten. Dit resultaat onderstreept hoe diep de mentorschapscultuur in de textielsector is verankerd, waar de overdracht van praktische vaardigheden door ervaren collega's de voorkeursvorm van opleiding is — en voor veel bedrijven zelfs de enige die daadwerkelijk toegankelijk is.

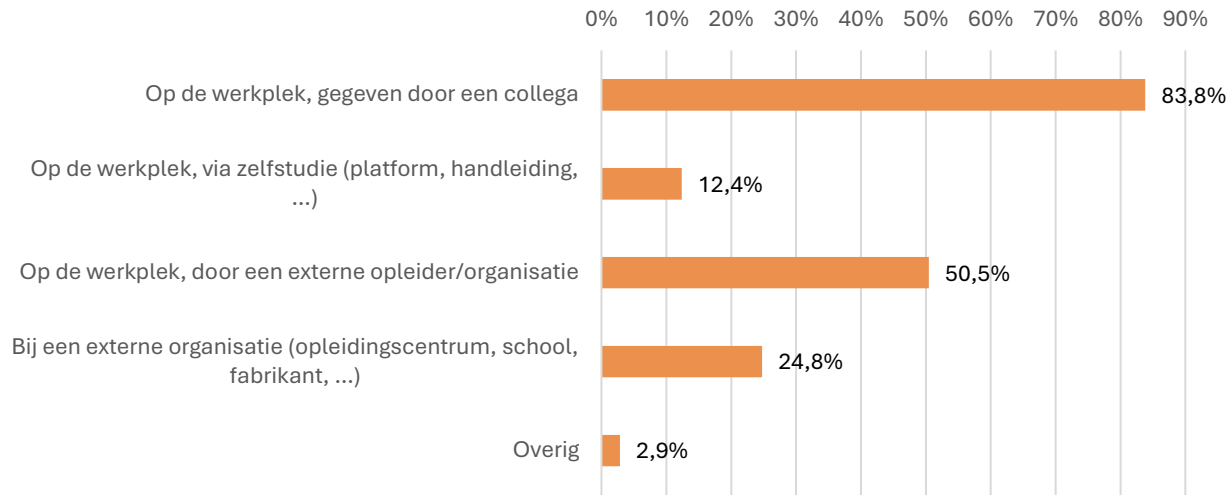
Opleiding op de werkplek door een externe opleider of organisatie komt op de tweede plaats en wordt door 50,5 % van de respondenten genoemd. Deze vorm, die de verankering in de reële werksituatie combineert met de inbreng van externe expertise, lijkt tegemoet te komen aan de behoefte aan een meer gestructureerde competentieontwikkeling zonder dat medewerkers zich hoeven te verplaatsen.

Opleiding bij een externe organisatie (opleidingscentrum, school, fabrikant) wordt door 24,8 % van de respondenten genoemd, wat erop wijst dat het gebruik van opleidingen die buiten de werkplek plaatsvinden nog steeds in de minderheid is, waarschijnlijk vanwege organisatorische beperkingen en de moeilijkheid om productietijd vrij te maken.

Zelfstudie op de werkplek (platform, handleiding, enz.) wordt door 12,4 % van de respondenten genoemd, wat erop wijst dat oplossingen voor zelfstandig leren nog steeds weinig populair zijn in deze sector, die sterk gericht is op handmatig en technisch werk.

Ten slotte omvat de categorie „Overig " (2,9 %) antwoorden die, hoewel niet talrijk, een gemeenschappelijke logica weerspiegelen: de combinatie van een korte theoretische module, gegeven door een externe speler, gevolgd door een praktijkfase binnen het bedrijf, eventueel met de ondersteuning van een externe specialist — bijvoorbeeld een expert die de nodige basiskennis over textiel bijbrengt. Deze antwoorden illustreren de vraag naar hybride en modulaire benaderingen, wat aansluit bij de behoeften die elders in het onderzoek naar voren zijn gekomen.

Figuur20 : Meest geschikte opleidingsvormen



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de meest geschikte opleidingsvormen hebben aangegeven (N=105)

5.1.2 De opleidingsvormen waaraan in de toekomst de voorkeur moet worden gegeven

In de volgende vraag wordt de respondenten gevraagd aan te geven **op welke soorten opleidingen hun bedrijf in de toekomst meer wil inzetten**. De resultaten bouwen voort op en bevestigen de trends die bij de vorige vraag werden waargenomen, met een uitgesproken voorkeur voor opleidingsvormen die in de werkcontext zijn verankerd.

Opleiding **op de werkplek via een collega** blijft de meest populaire vorm, genoemd door 73,3 % van de respondenten. Dit resultaat bevestigt dat kennisoverdracht door collega's de centrale pijler blijft van de opleidingspraktijken die voor de toekomst worden overwogen.

Dit resultaat wordt bevestigd door de getuigenissen die tijdens de interviews zijn verzameld. Bij een van onze gesprekspartners geldt voor de handmatige productiefuncties dat de operators minder affiniteit hebben met statische klassikale opleidingen: hun manier van werken is doen, en als de opleiding niet concreet is, raken we ze kwijt.

„Praktijkgericht, want voor alle beroepen in de directe productie, alle handmatige beroepen, hebben mensen minder zin in statische klassikale opleidingen. Hun manier van werken is doen — anders raken we ze kwijt, het is niet concreet voor hen. Altijd een beetje theorie, bijvoorbeeld een half uur aan het begin van de dag, of theorie die direct op de werkvloer wordt gegeven."

Opleiding **op de werkplek via een externe opleider of organisatie** wordt door 42,9 % van de respondenten genoemd, waarmee dit de op één na meest geprefereerde vorm is. De inzet van externe expertise direct binnen het bedrijf blijkt dus een belangrijke aanvullende hefboom te zijn.

Uit de interviews blijken de redenen voor deze voorkeur: een van onze gesprekspartners overweegt een formule waarbij een trainer van Cobot de eerste week volledig in het productieteam zou worden ondergedompeld, waarbij een praktisch gedeelte op de werkvloer wordt gecombineerd met een

gedeelte in de lesruimte – een aanpak die hij veel geschikter acht dan het sturen van medewerkers buiten het bedrijf.

„Stel dat ze ons een trainer kunnen sturen, maar dan wel voor ons: de eerste week komt die persoon van Cobot in ons team werken en leert ons alle basisbeginselen, gevolgd door een deel in de klas en een deel in onze eigen productie. Daarin zie ik de mogelijkheden."

Een andere gesprekspartner volgt dezelfde combinatie-logica: volgens hem bestaat de ideale opzet uit een kwart theorie en driekwart praktijk, waarbij de theorie eerst wordt verzorgd door de machinefabrikant en vervolgens door ervaren interne medewerkers, waarna INFORMA een aanvullende rol speelt zodra de basis is verworven.

„Voor mij is het een kwart theorie en driekwart praktijk. Picanol verzorgt de theorie met de basisbeginselen. Naast de opleiding die Picanol biedt, schakelen we ervaren medewerkers in om de specifieke aspecten van het bedrijf over te brengen. INFORMA zou een aanvullende opleiding moeten geven zodra de basis is gelegd."

Zelfstudie op de werkplek (platform, handleiding, enz.) wordt door 19,0 % van de respondenten genoemd, een lichte stijging ten opzichte van de vorige vraag (12,4 %), wat zou kunnen duiden op een groeiende belangstelling voor oplossingen voor zelfstandig leren.

De interviews nuanceren deze belangstelling echter: hoewel er in sommige bedrijven initiatieven bestaan om video-opnames of documentatiemateriaal te gebruiken, zijn deze nog weinig gestructureerd en worden ze vaak omschreven als inspanningen „op basis van goede wil", bij gebrek aan middelen of een speciale afdeling.

Bij een van de bevraagde bedrijven benadrukt onze gesprekspartner dat opleiders die lesgeven terwijl ze zelf hun vak uitoefenen (zoals bij het CNAM[28]) pedagogisch gezien veel effectiever zijn dan theoretische opleiders, omdat ze concrete voorbeelden kunnen geven waarmee de leerling zich in de situatie kan inleven.

Het inschakelen van een externe organisatie (opleidingscentrum, school, fabrikant) wordt door 15,2 % van de respondenten overwogen, wat bevestigt dat extern georganiseerde opleidingen in de plannen van bedrijven nog steeds een minderheidsoptie zijn.

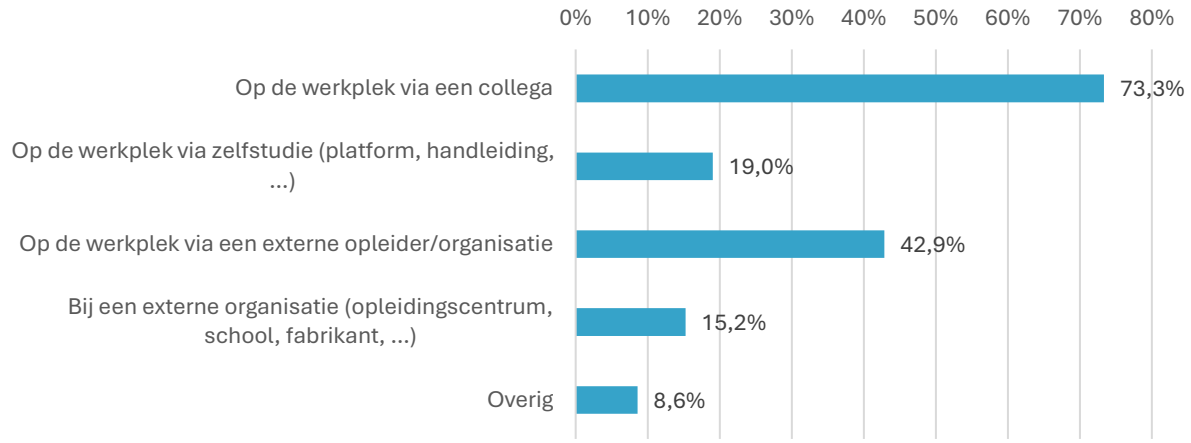
Een van onze gesprekspartners stelt dat een opleiding die door een externe docent wordt gegeven, „objectiever" en „grondiger" is. Onze gesprekspartner legt uit wat hij onder „grondig" verstaat: een interne opleider die soms opleidingen moet leiden, vergeet soms bepaalde stappen uit te leggen. De reden hiervoor is dat deze stappen voor hem zo vanzelfsprekend lijken dat hij ze tijdens de opleiding niet nader toelicht. Maar wanneer een nieuwkomer deze stap over het hoofd ziet, levert dat natuurlijk een probleem op. Externe opleiders letten hier beter op.

De categorie 'Overig'[29] is goed voor 8,6 % van de antwoorden (9 antwoorden).

[28] Het CNAM is het Conservatoire national des arts et métiers, een Franse openbare instelling voor hoger onderwijs die in 1794 is opgericht en zich richt op levenslang leren, waarbij het onderwijs deels wordt verzorgd door docenten die daarnaast hun beroep in het bedrijfsleven uitoefenen.

[29] In kader 7 in de bijlage A1 staan alle open antwoorden die door de respondenten uit deze categorie zijn ingevoerd.

Figuur 21 : Soorten opleidingen waaraan in de toekomst prioriteit moet worden gegeven



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven aan welke soorten opleidingen in de toekomst de voorkeur moet worden gegeven (N=105)

De antwoorden in de categorie 'Overig' kunnen worden onderverdeeld in drie verschillende categorieën.

De eerste, en belangrijkste, **betreft gestructureerde interne opleidingen en de 'train the trainer'-aanpak**: verschillende respondenten geven aan dat ze intern opgezette programma's willen ontwikkelen, eventueel met ondersteuning van een externe organisatie, door referentiemedewerkers aan te wijzen die hun collega's kunnen opleiden, bijvoorbeeld door vier interne opleiders aan te wijzen die elk een productiesector voor hun rekening nemen (extrusie, breien, bedrukken, lijmen).

Deze logica wordt direct geïllustreerd door het systeem dat is opgezet bij een van onze gesprekspartners die we tijdens de interviews hebben bevraagd, waar medewerkers zijn geselecteerd op basis van hun pedagogische vaardigheden en via Cobot trainingen hebben gevolgd over hoe te communiceren en een training te geven, waarbij de laatste cyclus specifiek gericht was op het motiveren van medewerkers, met acht of negen sessies van drie uur.

> *„We hebben mensen uit onze productie geselecteerd waarvan we denken dat ze iets meer pedagogische vaardigheden hebben. Zij krijgen vervolgens via Cobot trainingen over: hoe je met mensen communiceert, hoe je een training geeft, hoe je iets overbrengt. De laatste die we net hebben afgerond, ging over de motivatie van medewerkers."*

De tweede categorie omvat de antwoorden die wijzen op een aanpak die nog moet worden uitgewerkt: twee respondenten geven aan niet te weten welke aanpak de voorkeur verdient, en anderen vermelden dat er eerst een inventarisatie van de ontbrekende vaardigheden moet worden gemaakt, voordat kan worden bepaald welke opleidingen moeten worden opgezet – een exercitie die volgens hen momenteel in ontwikkeling is.

De derde categorie, die wat meer op zichzelf staat, noemt de kosten als eerste voorwaarde: één respondent sluit elke opleiding uit omdat zijn bedrijf weigert hierin te investeren, terwijl een andere het volgen van een opleiding expliciet afhankelijk stelt van het feit dat deze gratis is en intern wordt georganiseerd.

Tijdens de gesprekken wordt deze belemmering in een systemische context benoemd. Onze gesprekspartner betreurt dat de lijsten met door de OPCO's gesubsidieerde opleidingen jaar na jaar korter worden, waardoor het steeds moeilijker wordt om de opleidingen te financieren die

textielbedrijven toch nodig hebben. Hij pleit voor een bredere en flexibelere financiering, afgestemd op de specifieke kenmerken van de sector[30].

„Hoe meer tijd verstrijkt, hoe meer de lijst met door onze OPCO gesubsidieerde opleidingen afneemt — we hebben steeds minder opleidingen die voor vergoeding in aanmerking komen. Dit tekort moet worden opgevangen. Om werknemers op te leiden zijn middelen nodig, maar die hebben we niet vanwege de Franse en Europese context."

5.1.3 De opleidingsinhoud die prioritair moet worden ontwikkeld

De volgende vraag nodigt de respondenten uit om aan te geven **welke soorten opleidingen met voorrang en dringend moeten worden ontwikkeld voor operators en technici in de textielproductie**. Uit de resultaten blijkt een duidelijke hiërarchie tussen een kern van dringende behoeften met een sterk technisch karakter, een reeks transversale vaardigheden die als belangrijk worden beschouwd, en domeinen die minder vaak worden genoemd.

Er zijn drie soorten opleidingen die duidelijk naar voren komen; elk wordt door meer dan 40 % van de respondenten genoemd. De basisvaardigheden in de textielsector (processen, materialen, kwaliteit) staan bovenaan met 44,8 %, gevolgd door het gebruik en de afstelling van geautomatiseerde machines (41,9 %) en het complexere onderhoud (waarbij mechanische, elektronische en digitale aspecten worden gecombineerd) (41,0 %). Deze drie domeinen vormen een samenhangend geheel: ze hebben betrekking op de basisbeginselen van het beroep van textieloperator en -technicus, tegen de achtergrond van een toenemende automatisering van de productie-uitrusting en een schaarste aan opgeleide profielen. Deze vaststelling sluit aan bij de getuigenissen die tijdens de diepte-interviews zijn verzameld, waarin verschillende bedrijven wijzen op de moeilijkheid om profielen te vinden die kennis van textielprocessen combineren met beheersing van geautomatiseerde apparatuur, en op de noodzaak van een opleiding die theorie en praktijk met elkaar verbindt.

Naast de technische kern zijn verschillende soorten transversale opleidingen ook niet te verwaarlozen. Interpersoonlijke vaardigheden (communicatie, management...) worden door 20,0 % van de respondenten genoemd, taalopleidingen (Nederlands of Frans) door 15,2 %, digitale vaardigheden (IT-tools, software...) door 13,3 % en pedagogische vaardigheden (overdracht van know-how, begeleiding) door 12,4 %.

5.1.4 De meest gekozen opleidingsvormen en -duur

Zeer korte modules (van enkele uren tot 1 dag) en korte opleidingen (2 tot 5 dagen) scoren precies hetzelfde percentage, elk 45,7 %, waardoor dit veruit de twee meest populaire opleidingsvormen zijn. Deze convergentie illustreert de realiteit bij textielproducenten, waar de langdurige afwezigheid van een operator of technicus op zijn werkplek moeilijk op te vangen is: opleidingen moeten in het productieritme worden ingepast zonder dit te verstoren.

Dit resultaat sluit volledig aan bij de voorkeuren die tijdens de interviews naar voren kwamen. Bij een van onze gesprekspartners wordt om organisatorische redenen de voorkeur gegeven aan zeer korte modules (van enkele uren tot een dag), waarbij wel wordt aangegeven dat de duur afhangt van het onderwerp en de beschikbaarheid van interne vaardigheden.

Langere opleidingstrajecten (meerdere weken) worden door 26,7 % van de respondenten genoemd, wat erop wijst dat een aanzienlijk deel van de bedrijven openstaat voor meer gestructureerde

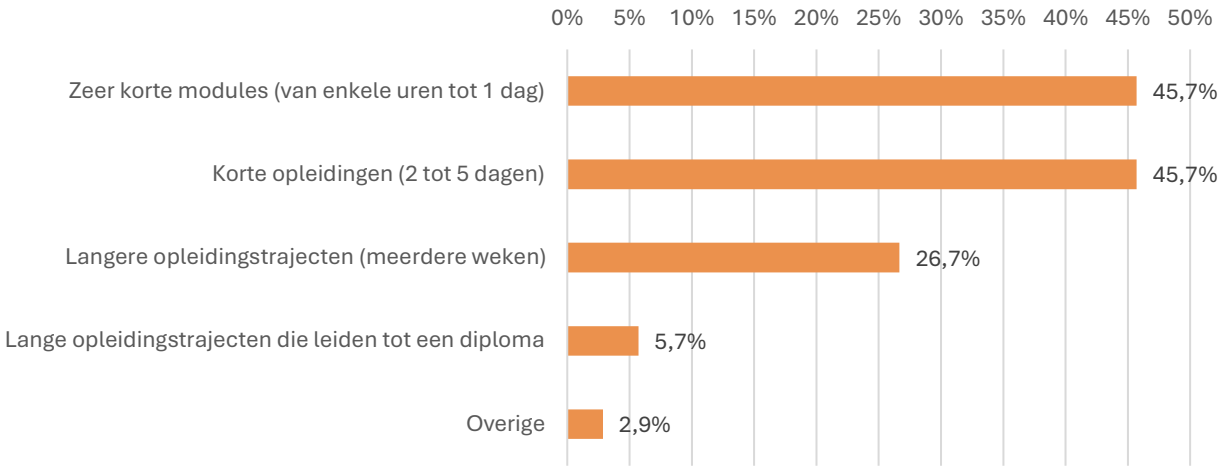
[30] Deze perceptie moet worden genuanceerd: in Frankrijk is het niet zozeer de lijst van subsidiabele opleidingen die kleiner wordt, als wel het niveau van de toegekende financiering, dat varieert naargelang de omvang van het bedrijf. Bedrijven met meer dan vijftig werknemers ontvangen daardoor weinig financiering van hun OPCO. Deze toelichting doet geen afbreuk aan de door de bedrijven geuite constatering, namelijk dat het daadwerkelijk moeilijk is om de opleidingen te financieren die zij nodig hebben, maar verlegt wel de oorzaak ervan: de belemmering ligt veeleer in de regels voor de vergoeding dan in de subsidiabiliteit van de opleidingen zelf. Het OPCO-systeem is specifiek voor Frankrijk en kent geen equivalent in België.

regelingen, waarschijnlijk voor een diepgaandere vaardigheidsontwikkeling of voor het onthaal van nieuwe medewerkers.

Daarentegen krijgen lange opleidingen die tot een diploma leiden slechts 5,7 % van de antwoorden, wat bevestigt dat langdurige opleidingen met certificaat in deze context nog steeds zeer marginaal worden overwogen, ongetwijfeld vanwege de moeilijkheden om medewerkers voor langere periodes vrij te maken en vanwege een sectorcultuur die meer gericht is op het verwerven van onmiddellijke noodzakelijke operationele vaardigheden.

De drie open antwoorden (2,9 %) voegen een belangrijke nuance toe: ze spreken de voorkeur voor korte opleidingsvormen niet tegen, maar vullen deze aan door de tijdsdimensie te introduceren. Eén respondent pleit expliciet voor korte sessies, verspreid over een periode van ten minste een jaar; een andere maakt onderscheid tussen theorie (te behandelen in sessies van vier uur) en praktijk, waarvoor langere sessies mogelijk zijn, ongeacht de totale omvang; een derde wijst erop dat de juiste duur afhangt van het behandelde onderwerp. Deze antwoorden wijzen op een logica van geleidelijke modulariteit: korte eenheden, herhaald in de tijd, waarbij theoretische en praktische onderdelen naar behoefte met elkaar worden afgestemd.

Figuur22 : Meest geschikte opleidingsformats



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de meest geschikte opleidingsvormen hebben aangegeven (N=105)

5.2 De verwachte vormen van ondersteuning

De volgende vraag peilt bij de bedrijven **naar de soorten ondersteuning die zij het meest nodig hebben om de opleiding van hun operators en technici in de textielproductie te organiseren**. De resultaten schetsen een behoefteprofiel dat aansluit bij de voorkeuren voor opleidingsvormen die in de voorgaande vragen naar voren kwamen: bedrijven willen bovenal direct toepasbare oplossingen en ondersteuning bij het versterken van hun interne capaciteiten.

5.2.1 Kant-en-klare opleidingen, direct toepasbaar op de werkplek

Opleidingen die direct inzetbaar zijn en direct op de werkplek kunnen worden toegepast, staan veruit bovenaan de lijst en worden door 58,1 % van de respondenten genoemd. Dit resultaat ligt logischerwijs in het verlengde van de voorkeuren die in de voorgaande vragen naar voren kwamen: bedrijven zijn niet op zoek naar abstracte of academische programma's, maar naar opleidingsinhoud die onmiddellijk in de productiecontext kan worden toegepast, zonder aanpassingsperiode. Deze

verwachting van directe toepasbaarheid is ongetwijfeld een van de meest doorslaggevende criteria bij de beoordeling van de relevantie van een opleidingsaanbod door bedrijven in de sector.

De interviews werpen concreet licht op deze behoefte: bij een van de bevraagde bedrijven opperde onze gesprekspartner het idee van een centrum voor vaardighedenontwikkeling.

„Een competentieontwikkelingscentrum oprichten dat gemeenschappelijk is voor alle textielbedrijven: geen opleiding in een specifiek textielvak, maar een opleiding in een industrieel vak, waarna het bedrijf zelf de textielgerichte opleiding verzorgt. Partnerschappen aangaan waarbij de theorie op nationaal niveau per vakgebied wordt aangeboden, maar de praktijk via lokale partnerschappen plaatsvindt. Mensen de kans geven om verschillende beroepen te ontdekken."

5.2.2 Ondersteuning bij het ontwikkelen en structureren van interne opleidingen

Steun voor het ontwikkelen van interne opleidingen wordt door 47,6 % van de respondenten genoemd, waarmee dit de op één na meest genoemde behoefte is. Hoewel bedrijven voornamelijk intern opleiden, hebben ze begeleiding nodig om deze opleidingsprogramma's te structureren en te professionaliseren. In dezelfde geest krijgt de ondersteuning van informeel leren en kennisuitwisseling tussen collega's 39,0 % van de reacties, wat bevestigt dat bedrijven informeel leren niet willen vervangen door externe programma's, maar juist willen versterken en valoriseren.

Bij een van onze gesprekspartners verwoordt de verantwoordelijke deze behoefte aan begeleiding concreet: hij overweegt de interne opleidingen die hij voor zijn eigen medewerkers zou willen organiseren, open te stellen voor andere bedrijven in de sector, op voorwaarde dat een kader en externe ondersteuning hem in staat stellen deze sessies te structureren, met name voor basisvaardigheden in de textielsector zoals weven of breien.

5.2.3 Financiële steun en toegang tot externe opleidingen

Daar waar slechts 14,3 % van de respondenten ondersteuning bij het vinden en organiseren van externe opleidingen noemt, wijst 27,6 % op het belang van financiële steun voor toegang tot externe opleidingen. Deze relatief bescheiden percentages bevestigen dat externe opleidingen geen prioriteit hebben voor de ondervraagde bedrijven, ook al beschouwt een deel van hen de financiering als een niet te verwaarlozen hefboom. De financiële dimensie komt echter in verschillende gesprekken nadrukkelijk naar voren. Zoals eerder vermeld, betreurt onze gesprekspartner bij een van de bevraagde bedrijven dat de door de OPCO's gesubsidieerde opleidingslijsten niet voorzien in de opleidingsbehoeften, waardoor bedrijven genoodzaakt zijn om zelf opleidingen te financieren die toch onmisbaar zijn.

Bij een van onze gesprekspartners berekent de verantwoordelijke precies wat de kosten van een opleidingssessie voor het bedrijf inhouden, met name de loonkosten van de medewerkers die afwezig zijn op hun werkplek, en pleit hij ervoor dat een deel van deze kosten wordt gedekt.

5.2.4 Het opwaarderen van textielberoepen, een voorwaarde voor werving

Het enige vrij geformuleerde antwoord (1,0 %) wijst op een behoefte die voorafgaat aan het opleidingsprogramma zelf: het gaat om de waardering en promotie van textielberoepen om gemotiveerde kandidaten aan te trekken die bereid zijn zich in te zetten voor de Europese industrieën in deze sector. Deze opmerking, die kwantitatief gezien op zichzelf staat maar kwalitatief gezien veelzeggend is, herinnert eraan dat de opleidingsproblemen niet los kunnen worden gezien van de wervingsproblemen: opleiden veronderstelt in de eerste plaats dat men profielen kan aantrekken die bereid zijn om beroepen te verrichten waarvan het imago nog moet worden opgewaardeerd.

Een van onze gesprekspartners erkent deze realiteit. De textielsector in Noord-Frankrijk telde dertig jaar geleden 150 000 jobs; vandaag zijn dat er nog 15.000, een daling met een factor tien. Deze ontwikkeling heeft de perceptie gecreëerd van een sector in crisis, wat sollicitanten afschrikt, ook onder mensen die prima zouden kunnen worden opgeleid en zich in deze beroepen zouden kunnen

ontplooien. Om deze perceptie te doorbreken, heeft dit bedrijf bijgedragen aan het platform FrenchTex[31] , een gezamenlijk wervingsplatform voor alle Franse textielbedrijven, waarvan de vacatures worden doorgegeven op LinkedIn, Indeed, Monster en andere vacatureportalen. Het originele aan dit initiatief zijn de korte filmpjes (maximaal 80 seconden, in een formaat dat lijkt op dat van TikTok) waarin medewerkers hun beroep op een concrete en authentieke manier presenteren en laten zien waarom ze het zo waarderen.

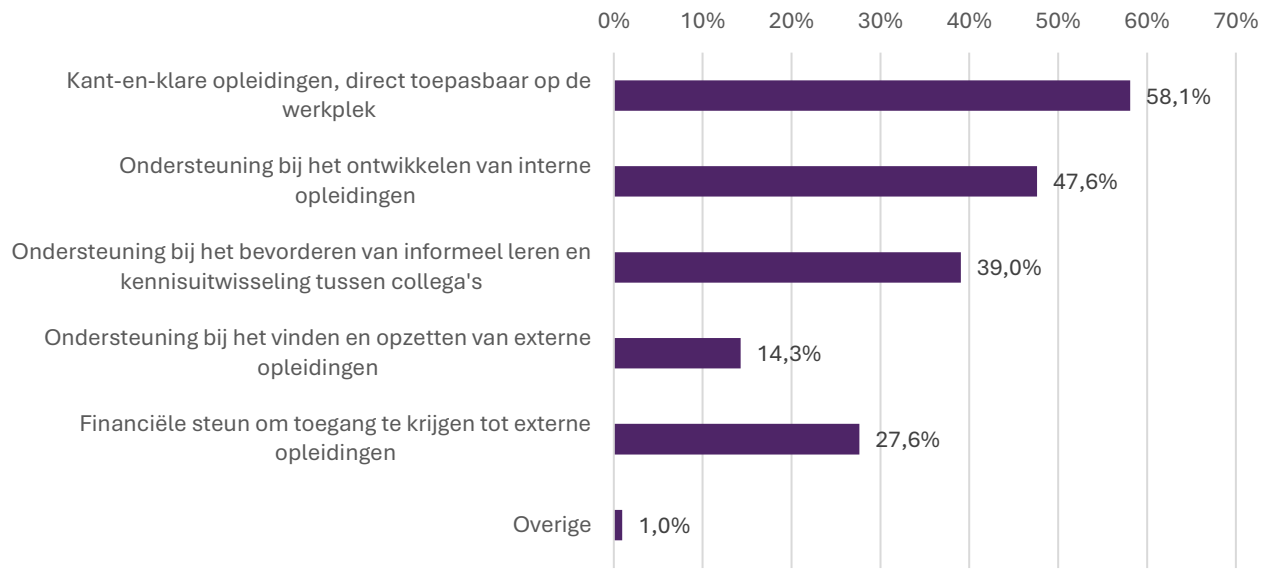
„Op deze website hebben we korte filmpjes geplaatst. Elk bedrijf stelt een van zijn medewerkers of een van zijn functies heel kort voor, in maximaal 80 seconden. Het doel is om te zeggen: ik doe dit werk en ik vind het leuk. Ik denk dat we moeten blijven communiceren om ervoor te zorgen dat mensen hun kijk op de sector veranderen. Ik ben er oprecht van overtuigd dat ze jarenlang het beeld hebben gehad van: o jee, dat is een totaal vervallen sector, daar moet je niet heen gaan."

Onze gesprekspartner benadrukt ook dat de beloning in de sector, met name bij ploegendienst, in werkelijkheid vaak gunstiger is dan in andere concurrerende sectoren zoals de grootdistributie, maar dat dit argument nog steeds weinig bekend is en onvoldoende naar voren wordt gebracht in de communicatie van de sector.

„Het is aan ons om meer te communiceren, meer informatie te geven en te zeggen: weet je, in de industrie valt de beloning uiteindelijk best mee. In vergelijking met bepaalde jobs in de grootdistributie of dergelijke, denk ik dat we hier meer inspanningen voor moeten leveren."

Een van de bevraagde bedrijven spreekt dezelfde verwachting uit ten aanzien van TexChange: het promoten van de sector en het verbeteren van het imago vormen volgens de HR-verantwoordelijke een van de meest waardevolle bijdragen die het project zou kunnen leveren, in een context waarin de belangrijkste uitdaging voor de komende jaren zal zijn om mensen te vinden die nog bereid zijn om in ploegendienst te werken, een onmisbare voorwaarde voor het behoud van een concurrerende textielproductie.

Figuur23 : Soorten ondersteuning die nodig zijn



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven welke soorten ondersteuning zij nodig hebben (N=105)

[31] Er bestaan in België ook vergelijkbare initiatieven ter bevordering van de textielberoepen: https://wildvantextiel.be/ en de Franstalige versie daarvan https://dinguedetextile.be/.

Gevraagd naar de ondersteuning die zij verwachten op het gebied van opleiding, formuleren de bedrijven twee overeenstemmende verzoeken: dat de externe opleiding naar hen toekomt in plaats van andersom, en dat het opleidingsaanbod in zijn opzet wordt herzien, in de vorm van korte modules en expertise die à la carte kan worden ingezet.

5.2.5 De vraag naar externe begeleiding direct in het bedrijf

Uit de gesprekken komt een gemeenschappelijke behoefte naar voren. Opleiding op de werkplek wordt al aangeboden door de sectorale opleidingscentra; wat bedrijven dus vragen, is niet alleen dat de opleider ter plaatse komt, maar ook dat de inhoud echt gespecialiseerd is, afgestemd op hun apparatuur, hun producten en de concrete behoeften van hun teams, en samen met hen wordt uitgewerkt.

„Voor mij kan TexChange echt het verschil maken op het vlak van doeltreffende opleidingen op de werkplek, afgestemd op de werkelijke behoeften van mijn medewerkers, bijvoorbeeld op het gebied van kwaliteiscontrolet of van modellen en patronen, uitgewerkt door een externe opleider en gezamenlijk geïmplementeerd op de werkplek. Dit zou aanleiding moeten geven tot financiële steun, bijvoorbeeld via de KMO-portefeuille."

5.2.6 Een oproep tot herziening van de opzet van het externe opleidingsaanbod

Een van onze gesprekspartners pleit op zijn beurt voor een echt leertraject dat bestaat uit korte, regelmatige opleidingsmomenten, in plaats van lange, formele sessies. Het bedrijf overweegt deze digitale micro-leermomenten te integreren in een verplichte opleiding, a rato van een tiental minuten per dag op de smartphone, waarbij een speels of zelfs competitief element wordt toegevoegd. Het doel is om de drempels te verlagen en de motivatie van de operators te ondersteunen bij het vergroten van hun digitale vaardigheden.

Tot slot pleit een andere gesprekspartner voor een herziening van de opzet van opleidingscentra, die volgens hem zouden moeten functioneren als een „modulair systeem". Er bestaan weliswaar gespecialiseerde modules (Informa biedt er bijvoorbeeld aan op het gebied van verven), maar wat volgens deze gesprekspartner ontbreekt, is de schakel stroomopwaarts: een organisatie die de sleutelcompetenties in kaart brengt, voor elke competentie de beste beschikbare expert inschakelt en deze elementen samenvoegt tot een samenhangend traject. De vraag betreft dus eerder een coördinerende functie dan louter het aanbieden van gespecialiseerde opleidingen.

„Wat de opleiding betreft, moeten we veel meer een modulair systeem hanteren. Er is een organisatie nodig die dit beheert en zegt: voor deze sleutelcompetentie ga ik naar Picanol. Ik zoek de beste op elk gebied en stel een puzzel samen – en dat zie ik op dit moment niet bij de opleidingscentra."

5.3 Samenvatting van de behoeften en verwachtingen op het gebied van opleidingen en soorten ondersteuning

Textielbedrijven hebben in hoge mate convergerende verwachtingen op het gebied van opleidingen: ze zijn vooral op zoek naar korte, praktische, modulaire opleidingen die direct in de productiecontext zijn geïntegreerd. Het gaat dus niet alleen om het ontwikkelen van nieuwe opleidingen, maar ook om het aanpassen van de organisatie, de inhoud en de uitvoeringswijze ervan aan de concrete beperkingen van de bedrijven.

Een sterke voorkeur voor opleiding op de werkplek

Interne kennisoverdracht door collega's wordt als de meest geschikte methode beschouwd: 83,8 % van de bedrijven geeft de voorkeur aan opleiding op de werkplek door een collega en 73,3 % wil deze praktijk in de toekomst nog verder versterken. Dit resultaat bevestigt de centrale rol van mentorschap en de overdracht van know-how door ervaren werknemers.

De inzet van een externe opleider direct in het bedrijf vormt de belangrijkste aanvulling op deze interne opleiding. Deze wordt door 50,5 % van de respondenten als geschikt beschouwd en door 42,9 % van hen overwogen voor de toekomst. Hierdoor kan men profiteren van meer gestructureerde expertise terwijl er direct wordt gewerkt met de machines, producten en processen van het bedrijf.

Daarentegen blijven opleidingen die extern worden georganiseerd in de minderheid, omdat ze verplaatsingen en afwezigheid met zich meebrengen, wat moeilijk te verenigen is met de productie-eisen.

Vooral technische en operationele opleidingen

De meest dringende behoeften hebben betrekking op drie nauw met elkaar verbonden gebieden:

- basiskennis van de textielindustrie met betrekking tot processen, materialen en kwaliteit (44,8 %);
- het gebruik en de afstelling van geautomatiseerde machines (41,9 %);
- complex onderhoud, waarbij mechanica, elektronica en digitale technologie worden gecombineerd (41,0 %).

Deze resultaten weerspiegelen de behoefte aan profielen die in staat zijn om kennis van textielprocessen te combineren met de beheersing van steeds verder geautomatiseerde apparatuur.

Er worden ook transversale behoeften geïdentificeerd, met name op het gebied van communicatie en relatiebeheer (20,0 %), talen (15,2 %), digitale vaardigheden (13,3 %) en pedagogische vaardigheden die nodig zijn voor het overdragen van know-how (12,4 %).

Korte, modulaire en in de tijd gespreide opleidingsvormen

Bedrijven geven duidelijk de voorkeur aan modules van enkele uren tot een dag en opleidingen van twee tot vijf dagen; elk van deze formats wordt door 45,7 % van de respondenten genoemd. Opleidingen van meerdere weken blijven mogelijk voor meer diepgaande kennisverwerving (26,7 %), terwijl er zeer weinig vraag is naar langdurige opleidingen die tot een diploma leiden (5,7 %).

Het voorkeursmodel bestaat uit korte, regelmatige sessies, waarbij een beperkt deel theorie wordt gecombineerd met veel praktijk. Deze sessies kunnen over een langere periode worden gespreid om een continue vooruitgang mogelijk te maken zonder de productie te verstoren.

Behoefte aan direct inzetbare hulpmiddelen en professionalisering van de interne opleiding

De belangrijkste ondersteuning die wordt verwacht, betreft het aanbieden van kant-en-klare opleidingen die direct op de werkplek kunnen worden toegepast; 58,1 % van de bedrijven vraagt hierom.

Bedrijven willen ook begeleiding bij:

- het structureren en ontwikkelen van hun eigen interne opleidingen (47,6 %);
- het ondersteunen van informeel leren en kennisuitwisseling tussen collega's (39,0 %);
- het financieren van de toegang tot bepaalde externe opleidingen (27,6 %).

Een belangrijke mogelijkheid ligt in de ontwikkeling van 'train-the-trainer'-programma's, waarmee ervaren medewerkers de nodige pedagogische vaardigheden kunnen verwerven om interne opleiders te worden.

Een extern aanbod dat herzien moet worden en beroepen die meer in de verf moeten worden gezet

Bedrijven verwachten dat opleidingsorganisaties meer op hen afkomen en een aanbod bieden dat functioneert als een modulair 'à la carte'-systeem, waarbij de beste experts worden ingezet op basis van de gezochte vaardigheden. Deze aanpak zou een gemeenschappelijke basis van industriële vaardigheden, gespecialiseerde technische expertise en praktische toepassing binnen het bedrijf kunnen combineren.

Ten slotte zijn de opleidingsproblemen onlosmakelijk verbonden met de wervingsproblemen. Het in de verf zetten van de textielberoepen, hun vooruitzichten en hun beloningsvoorwaarden is dan ook een belangrijke voorwaarde om nieuwe kandidaten aan te trekken en de vernieuwing van vaardigheden te waarborgen.

6. Belangstelling en verwachtingen ten aanzien van het TexChange-netwerk

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar de belangstelling van de respondenten voor de oprichting van een TexChange-netwerk dat zich richt op het vastleggen, behouden en doorgeven van de know-how in de textielsector, waarbij de kwantitatieve resultaten van de enquête worden vergeleken met de bevindingen uit de kwalitatieve interviews.

De analyse is opgebouwd rond vier onderdelen:

- Het eerste deel betreft de bereidheid van de bedrijven om deel te nemen aan acties voor het vastleggen, behouden en doorgeven van know-how (het delen van infrastructuur, het ter beschikking stellen van oudere werknemers of personeelsleden, enz.), evenals de voorwaarden die aan deze bereidheid ten grondslag liggen.
- Het tweede deel brengt de toegevoegde waarde in kaart die bedrijven van een dergelijk netwerk verwachten;
- Het derde deel richt zich op de concrete bereidheid van bedrijven om bij te dragen aan het netwerk, door textielinfrastructuur of werknemers als instructeurs ter beschikking te stellen voor het opleiden van verschillende doelgroepen (werkzoekenden, opleiders, enz.).
- Het vierde deel onderzoekt de behoefte aan een opleidingscentrum met specifieke textielinfrastructuur, evenals de overwogen alternatieve modellen.

6.1 De bereidheid van bedrijven om deel te nemen aan acties voor de overdracht van know-how: een reële, maar voorwaardelijke openheid

De eerste vraag met betrekking tot de mogelijke oprichting van een Texchange-netwerk luidde: **„Zou u bereid zijn deel te nemen aan initiatieven voor het vastleggen, behouden en doorgeven van know-how (bijv. opleidingsmodules, het delen van infrastructuur, het ter beschikking stellen van oudere werknemers, ...)?"**

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat bedrijven in aanzienlijke mate openstaan voor het idee om deel te nemen aan collectieve acties voor de overdracht van know-how. Ongeveer 52,5 % van de respondenten geeft aan bereid te zijn infrastructuur ter beschikking te stellen aan ten minste één doelgroep, met een uitgesproken voorkeur voor werkzoekenden en opleiders. De kwalitatieve interviews maken het mogelijk deze bevinding te verfijnen: hoewel de bereidheid tot delen bij de overgrote meerderheid van de bevraagde bedrijven aanwezig is, gaat deze steevast gepaard met voorwaarden en voorbehouden die de reikwijdte ervan nauwkeurig afbakenen.

De meest genoemde voorwaarde is commerciële vertrouwelijkheid. Veel bedrijven zijn bereid hun infrastructuur open te stellen, maar niet voor hun directe concurrenten. Een van onze gesprekspartners verwoordt deze logica duidelijk: in een sector die zo divers is als de textielsector – die producten omvat die zo verschillend zijn als kleding, medische pleisters, transportzeilen of woningbekleding – concurreren bedrijven die niet dezelfde producten produceren niet echt met elkaar, en is het delen van informatie dus denkbaar.

„We hebben altijd geheimhoudingsclausules, maar in principe wel. Als ik een bedrijf heb dat dekzeilen voor transport of mobiliteit maakt, mag dat gebruikmaken van mijn faciliteiten, want dat is niet mijn werkterrein en ik ga dat morgen ook niet doen, dus is het geen probleem."

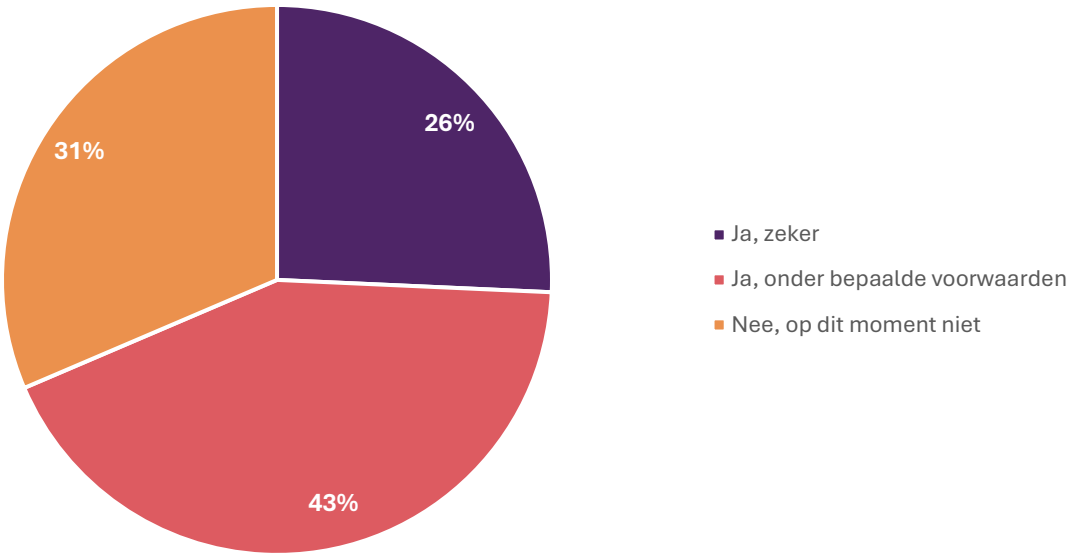
Daarentegen weigeren twee van de bevraagde bedrijven expliciet hun faciliteiten open te stellen voor derden, vanwege het commercieel gevoelige karakter van hun processen en producten. Het maken van foto's in de productiehallen is bij een van hen bijvoorbeeld ten strengste verboden. Een derde

gesprekspartner geeft uiting aan dezelfde terughoudendheid: de zichtbaarheid van klantorders maakt het moeilijk om een bezoek op korte termijn te organiseren.

Een van de bevraagde bedrijven neemt een tussenliggend en pragmatisch standpunt in: het bedrijf ontvangt al scholen voor rondleidingen, duale studenten en neemt deel aan industriedagen. Het bedrijf zegt open te staan voor partnerschappen of bezoeken, mits de vertrouwelijkheidsbeperkingen per geval worden onderzocht. Dankzij de infrastructuur met een capaciteit van 1.000 m^2 kan het bedrijf tegelijkertijd een groot aantal mensen ontvangen, ook voor evenementen op Europees niveau.

Een ander bedrijf waarmee we gesproken hebben, toont zich daarentegen zeer open, zonder specifieke commerciële voorbehouden, en wil graag actief worden opgenomen in een netwerk waarmee opleidingssessies op locatie gezamenlijk kunnen worden georganiseerd.

Figuur24 : Deelname aan activiteiten voor de overdracht van know-how



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven interesse te hebben om toe te treden tot het TexChange-netwerk (N=105)

De volgende vraag peilt naar **de interesse** van de bedrijven **om zich aan te sluiten bij het TexChange-netwerk**. De resultaten schetsen een over het algemeen positief beeld, waarbij een ruime meerderheid van de bedrijven in een of andere vorm openstaat voor dit vooruitzicht.

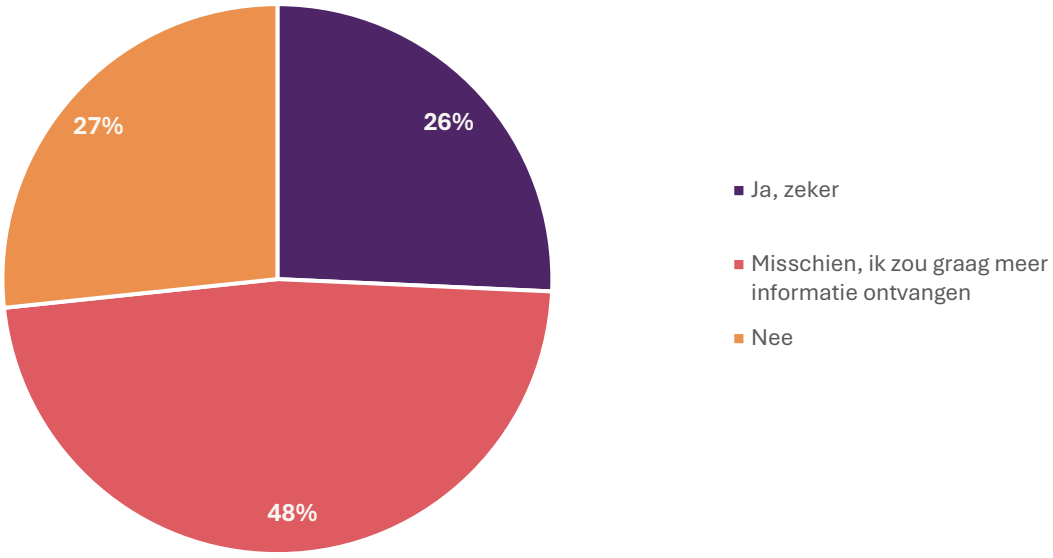
Slechts 27 % van de bedrijven antwoordt „Nee", wat neerkomt op iets meer dan één op de vier bedrijven. Dit resultaat, gezien in de context van de elders geuite bedenkingen (commerciële vertrouwelijkheid, tijdsdruk, gebrek aan middelen), is minder ongunstig dan het lijkt: het betekent dat bijna driekwart van de ondervraagde bedrijven niet uitsluit om zich bij het netwerk aan te sluiten.

26 % van de respondenten geeft aan „Ja, zeker" geïnteresseerd te zijn, wat een harde kern van betrokken bedrijven vertegenwoordigt die bereid zijn zich zonder bijzondere voorwaarden bij het netwerk aan te sluiten.

De meest voorkomende reactie is „Misschien, ik zou graag meer informatie ontvangen", genoemd door 48 % van de respondenten, oftewel bijna één op de twee bedrijven. Dit percentage is bijzonder veelzeggend: het geeft aan dat er wel degelijk interesse bestaat, maar dat de beslissing om lid te worden afhankelijk is van een beter begrip van wat het netwerk concreet inhoudt op het gebied van inzet, inhoud en deelnamevoorwaarden. Deze groep vertegenwoordigt een aanzienlijk

conversiepotentieel voor TexChange, op voorwaarde dat er duidelijk en geruststellend wordt gecommuniceerd over wat het netwerk van zijn leden verwacht en wat het hen in ruil daarvoor biedt.

Figuur 25 : Wens om toe te treden tot het TexChange-netwerk



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven interesse te hebben om toe te treden tot het TexChange-netwerk (N=105)

6.2 Verwachte toegevoegde waarde

Op de vraag: "**Wat zou volgens u de belangrijkste toegevoegde waarde van een dergelijk netwerk zijn?** " blijkt uit de enquêteresultaten dat bedrijven van het TexChange-netwerk vooral verwachten dat het hen in staat stelt om geschikte opleidingen te vinden, goede praktijken op het gebied van organisatie en interne opleidingen te delen, en beter te anticiperen op veranderingen in vaardigheden. Deze drie verwachtingen komen ook in de interviews naar voren, maar dan in concrete vormen die het waard zijn om nader te worden toegelicht.

Bij een van onze gesprekspartners wordt de meerwaarde van een netwerk gezien vanuit het perspectief van een strategische noodzaak: gezien de concurrentie uit Azië hebben Europese textielbedrijven geen andere keuze dan in een netwerk samen te werken. ClubTex en Eura Materials zijn voorbeelden van modellen voor sectorale dialoogplatforms waar bedrijven oede praktijken uitwisselen over niet-concurrerende onderwerpen (AI, energie-efficiëntie, circulaire economie). Onze gesprekspartner ziet in TexChange hetzelfde soort hefboom en beveelt een aanpak in concentrische cirkels aan: beginnen met drie of vier bedrijven met reële en duidelijk omschreven behoeften, testen wat werkt en vervolgens geleidelijk uitbreiden.

„We moeten wel netwerken, want aan de andere kant staat Azië, met enorme middelen. We moeten in concentrische cirkels te werk gaan. Niet iedereen is meteen enthousiast: we moeten 3-4 bedrijven vinden die reële behoeften hebben, we gaan van start, we zetten het op, we kijken wat werkt, en vervolgens breiden we het uit naar andere bedrijven."

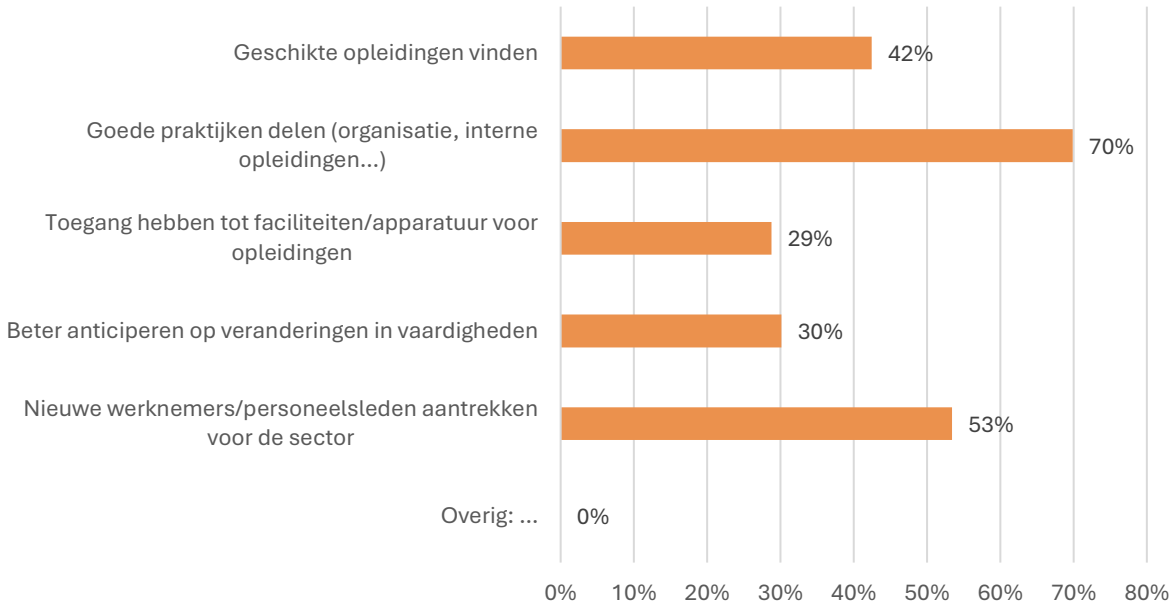
Een van onze gesprekspartners signaleert soortgelijke samenwerkingsmogelijkheden op thema's die niet direct verband houden met de productie, maar die strategisch belangrijk zijn voor de sector:

afvalbeheer en energie-efficiëntie worden expliciet genoemd als gebieden waarop een uitwisseling tussen textielbedrijven een echte meerwaarde zou opleveren, zonder het risico dat commercieel gevoelige know-how en expertise wordt prijsgegeven. Deze onderwerpen, die door alle actoren in de sector worden gedeeld, ongeacht hun subspecialisatie, vormen precies het soort vruchtbare bodem voor een eerste concrete samenwerking binnen een grensoverschrijdend netwerk. Het bedrijf noemt in hetzelfde verband de circulaire economie in de textielsector en verklaart zich zeer positief en bereid tot samenwerking ten aanzien van toekomstige initiatieven van TexChange.

Voor een van de bevraagde bedrijven ligt de belangrijkste waarde van een netwerk in de mogelijkheid om geschikte opleidingen te vinden en goede praktijken op het gebied van interne organisatie te delen. Onze gesprekspartner benadrukt de noodzaak om HR-netwerken op te zetten die specifiek gericht zijn op de textielsector in de arbeidsmarktregio's; regelmatige bijeenkomsten tussen HR-verantwoordelijken uit de sector zouden het mogelijk maken om aanpakken te bundelen en te voorkomen dat elk bedrijf het wiel opnieuw moet uitvinden.

Een van onze gesprekspartners spreekt de sterke verwachting uit dat er een *open-access* platform voor digitaal leren wordt ontwikkeld: een digitale sectoracademie die bedrijven toegang zou geven tot opleidingsinhoud zonder dat ze alles intern hoeven te ontwikkelen.

Figuur26 : Verwachte toegevoegde waarde van het TexChange-netwerk



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die de toegevoegde waarde van een TexChange-netwerk hebben aangegeven (N=105)

6.3 Concrete bereidheid van bedrijven om bij te dragen aan het netwerk

Naast de verwachte toegevoegde waarde van het netwerk, peilt de enquête ook naar de concrete bereidheid van bedrijven om hieraan bij te dragen, te beginnen met het ter beschikking stellen van hun eigen textielinfrastructuur voor de opleiding van verschillende doelgroepen.

6.3.1 Het ter beschikking stellen van textielinfrastructuur

De volgende vraag peilt naar de bereidheid van de bedrijven om bij te dragen aan het TexChange-netwerk door hun textielinfrastructuur ter beschikking te stellen voor de opleiding van verschillende doelgroepen: **„Wilt u als textielbedrijf bijdragen aan het netwerk door textielinfrastructuur ter beschikking te stellen voor de opleiding van ...**". De resultaten laten zien dat de meerderheid

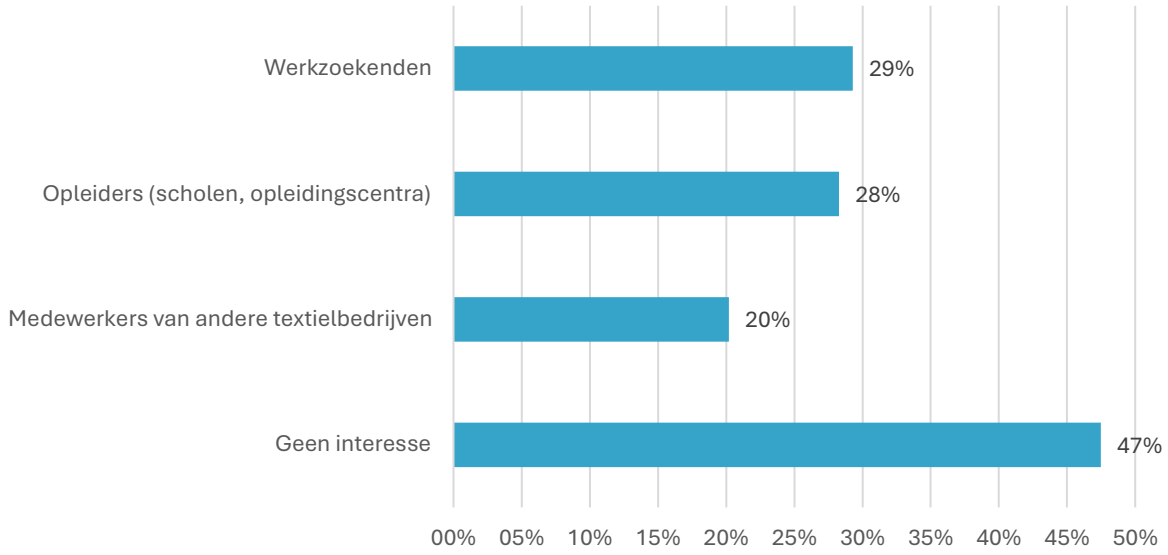
terughoudend is, maar dat een aanzienlijke minderheid bereid is zich in te zetten voor deze vorm van gezamenlijk gebruik.

Het antwoord „Niet geïnteresseerd“ wordt het vaakst genoemd, door 47 % van de respondenten, ofwel bijna één op de twee bedrijven. Dit resultaat moet worden gezien in het licht van de bedenkingen die tijdens de interviews naar voren kwamen: commerciële vertrouwelijkheid, de gevoeligheid van productieprocessen en organisatorische beperkingen vormen de belangrijkste belemmeringen voor het openstellen van de infrastructuur voor derden.

Onder de bedrijven die bereid zijn bij te dragen, wordt het ter beschikking stellen aan werkzoekenden het vaakst genoemd (29 %), op de voet gevolgd door het ter beschikking stellen aan opleiders van scholen of opleidingscentra (28 %). Deze twee doelgroepen worden gezien als de meest legitieme en als degenen die het minste commerciële risico vormen. Het ter beschikking stellen aan werknemers van andere textielbedrijven is beperkter en wordt door slechts 20 % van de respondenten genoemd, wat de terughoudendheid ten opzichte van directe concurrentie weerspiegelt, zelfs binnen een sector die gemeenschappelijke uitdagingen kent.

Aangezien bij deze vraag meerdere antwoorden mogelijk waren, kan één en hetzelfde bedrijf meerdere doelgroepen tegelijk hebben geselecteerd, wat verklaart waarom de som van de percentages hoger is dan 100 %, exclusief het antwoord „Niet geïnteresseerd”.

Figuur 27 : Potentiële doelgroepen voor opleidingen op basis van de beschikbaarheid van infrastructuur



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven concreet bereid te zijn bij te dragen aan het netwerk (N=99)

De kruisanalyse van de beschikbaarheid van infrastructuur en het zelfgerapporteerde innovatieniveau laat zeer significante verschillen zien, die het vermelden waard zijn.

Het aandeel van de bedrijven dat „niet geïnteresseerd” is, daalt naarmate het innovatieniveau stijgt: 58 % bij weinig innovatieve bedrijven, 47 % bij bedrijven met een gemiddeld innovatieniveau, 50 % bij geavanceerde bedrijven en slechts 20 % bij de toonaangevende bedrijven. Deze laatste staan veruit het meest open voor het delen van middelen: 70 % geeft aan bereid te zijn hun infrastructuur ter beschikking te stellen aan zowel werkzoekenden als opleiders. Dit is een opmerkelijk percentage dat scherp contrasteert met alle andere categorieën. Dit resultaat suggereert dat de bedrijven die het meest betrokken zijn bij de transformatie van hun apparatuur en werkwijzen, ook het meest bewust

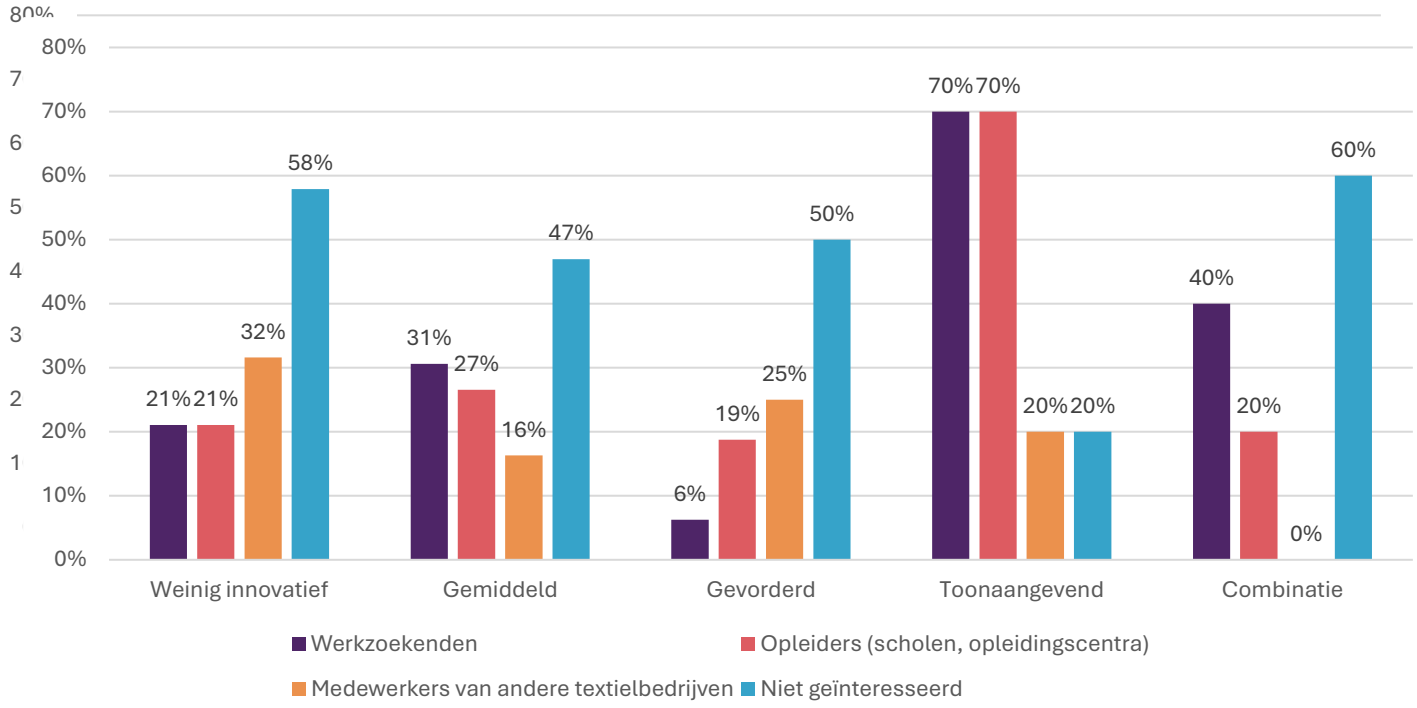
zijn van het collectieve belang van sectorale opleiding, en het delen van infrastructuur zien als een investering in plaats van als een risico.

De groep „Combinatie", namelijk de bedrijven met een gemengd innovatieprofiel, onderscheidt zich eveneens door een hoge mate van openheid voor het ter beschikking stellen aan werkzoekenden (40 %), maar met een even hoog percentage desinteresse (60 %), wat wijst op een sterke interne heterogeniteit binnen deze groep.

Bedrijven op het geavanceerd niveau ('gevorderd') vertonen een tussenliggend en paradoxaal patroon: het percentage bedrijven dat geen interesse toont, blijft hoog (50 %), terwijl de bereidheid om ruimte ter beschikking te stellen aan opleiders (19 %) en werkzoekenden (6 %) relatief laag is. Met andere woorden: ze zijn terughoudender dan de toonaangevende bedrijven om hun faciliteiten open te stellen, terwijl hun innovatieniveau vergelijkbaar is.

Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de beschikbaarheid van infrastructuur, gekruist met hun innovatieniveau (N=99)

Figuur28 : Beschikbaarstelling van infrastructuur per innovatieniveau



6.3.2 Het ter beschikking stellen van een medewerker als opleider

De bijdrage van bedrijven wordt ook vanuit menselijk oogpunt bekeken, namelijk door het ter beschikking stellen van een werknemer of medewerker als instructeur om opleidingen te geven.

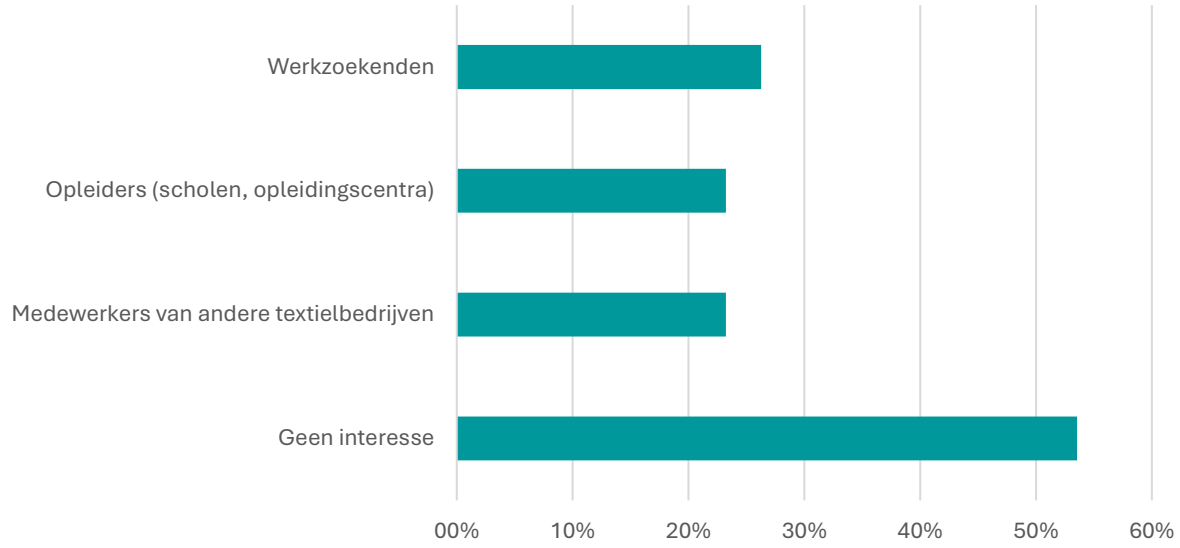
De volgende vraag betreft de bereidheid van bedrijven om een medewerker ter beschikking te stellen als opleider voor doelgroepen buiten het bedrijf: **„Zou u als textielbedrijf willen bijdragen aan het netwerk door een werknemer ter beschikking te stellen als opleider om opleidingen te geven aan:..."**.

Het antwoord „Niet geïnteresseerd" wordt hier door ongeveer 54 % van de respondenten gegeven, wat een hoger percentage is dan bij het ter beschikking stellen van infrastructuur (47 %). Dit resultaat is logisch: het inzetten van een ervaren medewerker als externe opleider vormt een directere

organisatorische en personele belasting dan het louter openstellen van een fysieke ruimte, temeer omdat juist deze medewerkers het moeilijkst te vervangen zijn in de productie.

Bij de bedrijven die openstaan voor deze bijdrage, scoren de drie doelgroepen (werkzoekenden (ongeveer 26 %), opleiders van scholen en opleidingscentra (ongeveer 24 %) en werknemers van andere textielbedrijven (ongeveer 23 %) relatief vergelijkbare percentages, met een lichte voorkeur voor werkzoekenden. Het verschil tussen de drie doelgroepen is klein, wat erop wijst dat wanneer bedrijven ermee instemmen een opleider ter beschikking te stellen, zij dit doen zonder veel onderscheid te maken tussen de doelgroepen.

Figuur29 : Potentiële doelgroepen van opleidingen op basis van het ter beschikking stellen van een werknemer als opleider



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven concreet bereid te zijn bij te dragen aan het netwerk (N=99)

Vervolgens hebben we de kruisanalyse gemaakt van **het ter beschikking stellen van een werknemer** en **het door het door de bedrijven zelf aangegeven innovatieniveau.** Hieruit komen zeer significante verschillen naar voren, die het vermelden waard zijn.

Het aandeel van de bedrijven dat „niet geïnteresseerd" is, blijft in alle groepen consequent hoog, maar vertoont een duidelijke daling naarmate het innovatieniveau stijgt: 63 % bij weinig innovatieve bedrijven, 55 % bij bedrijven met een gemiddeld innovatieniveau, 50 % bij geavanceerde bedrijven en 30 % bij de toonaangevende bedrijven. Deze trend bevestigt het verband tussen innovatiedynamiek en openheid voor sectorale samenwerking, dat al werd waargenomen bij het ter beschikking stellen van infrastructuur.

De toonaangevende bedrijven onderscheiden zich opnieuw als de meest betrokken: 50 % geeft aan bereid te zijn een opleider ter beschikking te stellen aan werkzoekenden, en 50 % aan opleiders van scholen of opleidingscentra — percentages die aanzienlijk hoger liggen dan bij alle andere groepen. De bereidheid om medewerkers van andere textielbedrijven te ondersteunen is daarentegen bescheidener (20 %), wat suggereert dat zelfs de meest open bedrijven een zekere terughoudendheid aan de dag leggen ten aanzien van het rechtstreeks delen van hun know-how met potentiële concurrenten.

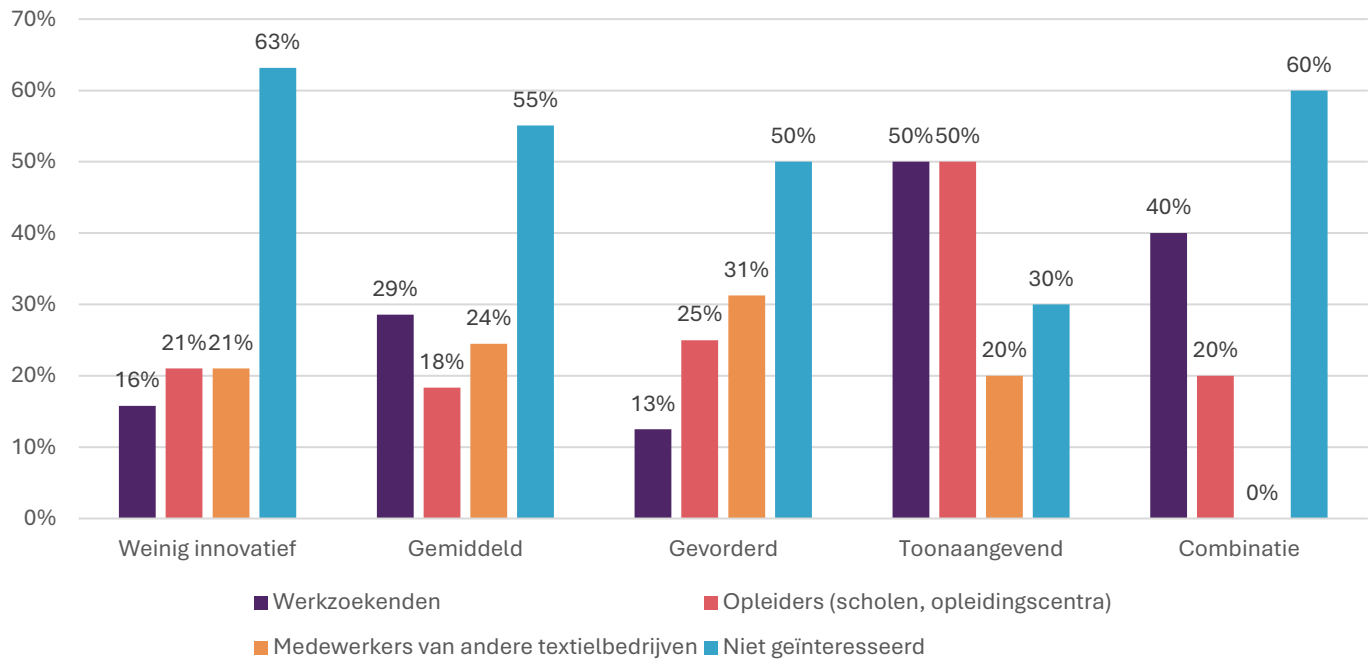
De "geavanceerde" bedrijven vertonen een bijzonder interessant patroon: terwijl zij tot de minst open bedrijven behoorden wat betreft het ter beschikking stellen van infrastructuur, vertonen zij hier het hoogste percentage van alle categorieën voor het ter beschikking stellen van opleiders ten behoeve

van werknemers van andere textielbedrijven (31 %), waarmee zij op dit punt zelfs de toonaangevende bedrijven overtreffen. Dit onverwachte resultaat moet met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd vanwege de waarschijnlijk beperkte omvang van deze subgroep, maar het zou kunnen wijzen op een logica van sectorale solidariteit die specifiek is voor bedrijven die, omdat ze hebben geïnvesteerd in de bijscholing van hun eigen opleiders, meer bereid zouden zijn om deze menselijke expertise te delen dan om hun apparatuur open te stellen.

De groep „Combinatie“ vertoont hetzelfde tweeledige profiel als bij de vorige vraag: een groot aandeel van geen interesse (60 %), maar een opmerkelijke openheid voor werkzoekenden (40 %) en geen enkele openheid voor opleiders van scholen (0 %). Door de interne heterogeniteit van deze groep zijn de resultaten moeilijk eenduidig te interpreteren.

“Weinig innovatieve” en “gemiddeld innovatieve” bedrijven blijven het minst betrokken, met respectievelijk 63 % en 55 % die geen interesse tonen. Opgemerkt moet echter worden dat bedrijven met een gemiddeld innovatieniveau, na de toonaangevende bedrijven, het hoogste percentage bereidheid vertonen om werkzoekenden op te leiden (29 %), wat suggereert dat deze doelgroep een mogelijk startpunt vormt voor samenwerking, zelfs voor bedrijven die niet gewend zijn om kennis te delen.

Figuur 30 : Terbeschikkingstelling van een werknemer per innovatieniveau



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die informatie hebben verstrekt over de beschikbaarstelling van personeel, gekruist met hun innovatieniveau (N=99)

6.4 Noodzaak van een opleidingscentrum met specifieke textielinfrastructuur

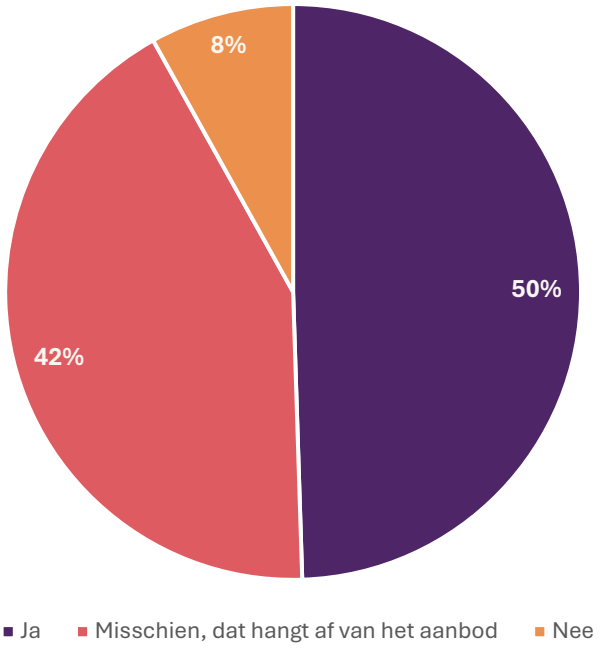
Het laatste deel van het onderzoek had betrekking op de relevantie, vanuit het oogpunt van de bedrijven, van de oprichting van een opleidingscentrum met specifieke textielinfrastructuur.

De vraag **„Is er volgens u behoefte aan een opleidingscentrum met textielgerichte infrastructuur?“** die de relevantie van een dergelijk centrum aan de orde stelt levert overwegend positieve reacties op. De helft van de respondenten (50 %) geeft aan dat een dergelijk centrum in een

behoefte zou voorzien („Ja“). Een aanzienlijk deel, 42 %, neemt een voorwaardelijk standpunt in („Misschien, dat hangt af van het aanbod”), waarbij hun interesse afhankelijk is van de concrete kenmerken van het voorgestelde aanbod. Ten slotte is een minderheid van 8 % van mening dat een dergelijk centrum niet aan een behoefte voldoet („Nee”).

Met andere woorden: een duidelijke meerderheid (in totaal 92 %) staat open voor het idee van een opleidingscentrum voor de textielsector, of het nu gaat om een principiële instemming of om een belangstelling die afhankelijk is van de geschiktheid van het aanbod; slechts een kleine minderheid wijst het idee af.

Figuur 31 : Behoefte aan een opleidingscentrum



Bron: IDEA Consult, enquête onder bedrijven in de textielsector – **Basis**: geldige respondenten die hebben aangegeven behoefte te hebben aan een opleidingscentrum (N=99)

Van de acht respondenten die een negatief antwoord gaven, hebben er drie dit gemotiveerd: twee noemen de achteruitgang van hun bedrijf of het te algemene karakter van een gecentraliseerd aanbod. Een bijzonder uitgebreid antwoord stelt een alternatief model voor, dat als realistischer en doeltreffender wordt beschouwd: in plaats van te investeren in een centrum dat is uitgerust met alle textieltechnologieën – waarvan de diversiteit en de kosten de ambitie onrealistisch zouden maken – zou het beter zijn om een pool van deskundige opleiders op te bouwen die op verzoek kunnen worden ingezet, en voor het praktische gedeelte gebruik te maken van de industriële apparatuur die al in de bedrijven aanwezig is.

Deze gedecentraliseerde visie sluit perfect aan bij de standpunten die tijdens de gesprekken naar voren kwamen. Een van onze gesprekspartners pleit juist voor dit model: geen centrum met vaste opleiders wier kennis met de jaren veroudert, maar een organisatie in de vorm van een ‘modulair systeem’ dat in staat is om voor elke specifieke behoefte de beste beschikbare expert in te schakelen, waarbij voor de praktijk gebruik wordt gemaakt van de apparatuur van de bedrijven zelf. Een ander bevraagd bedrijf, overweegt op zijn beurt om zelf een geaccrediteerde opleidingslocatie te worden, die openstaat voor andere bedrijven en externe doelgroepen.

7. Conclusies en aanbevelingen

7.1 Conclusies

Uit de analyse van de verzamelde gegevens komen tien bevindingen naar voren, die we hieronder toelichten.

Conclusie 1: Textielvaardigheden en machineonderhoud zijn en blijven prioritair voor de toekomst van de sector

Gevraagd naar de belangrijkste tekortkomingen noemen de bedrijven in de eerste plaats de basisvaardigheden op textielgebied (processen, materialen, kwaliteitseisen), de gespecialiseerde vaardigheden en het complexe onderhoud waarbij mechanica, elektronica en digitale technologie samenkomen.

Hoewel de respondenten werd gevraagd om in de enquête slechts twee prioriteiten aan te duiden, komen er toch drie noden naar voren met vergelijkbare percentages die aanzienlijk hoger scoren: complex onderhoud, basisvaardigheden en gespecialiseerde vaardigheden. Vaardigheden die verband houden met technologische transformatie (het instellen van geautomatiseerde machines, digitale vaardigheden, analyse van productiegegevens) scoren beduidend minder. Het tekort betreft dus niet het zich eigen maken van nieuwe technologieën, maar de basis van het vak, net die basis die de basisopleidingen in het regulier onderwijs niet meer bieden.

Conclusie 2: Niche-spelers, sterk en kwetsbaar tegelijk

De bedrijven die in het grensoverschrijdende gebied hebben standgehouden, zijn overwegend niche-spelers: vloerbedekking en tapijt, vinyl, naaldvilt, onzichtbare voering, technische weefsels voor filtratie, de medische sector, sport of defensie, en hoogwaardig breiwerk voor ontwerpers. Deze specialisatie verklaart hun voortbestaan, maar heeft drie directe gevolgen voor de vaardigheden. Ten eerste zijn de machineparken uniek en vaak verouderd, waardoor gestandaardiseerde opleidingen op generieke apparatuur grotendeels onmogelijk zijn. Ten tweede is de cruciale know-how in handen van een zeer klein aantal mensen per bedrijf. Ten slotte zijn de opleidingsvolumes per vakgebied te klein om, op bedrijfs- of zelfs regionaal niveau, een speciale opleidingsrichting te rechtvaardigen. Juist deze nichestructuur vormt de basis voor de relevantie van grensoverschrijdende samenwerking: wat geen enkel bedrijf in zijn eentje kan dragen, wordt haalbaar op netwerkniveau.

Conclusie 3: De uitstroom van ervaren medewerkers door pensionering opvangen

De overgrote meerderheid van de respondenten geeft aan dat er een risico bestaat dat belangrijke expertise verloren gaat als gevolg van de vergrijzing van het personeelsbestand in de sector en het tekort aan geschoolde arbeidskrachten op de arbeidsmarkt. Wat onder druk komt te staan, is niet wat achterhaald is, maar kennis die nog steeds onmisbaar is en in handen is van een handvol medewerkers. De vergrijzing van het personeelsbestand maakt van deze kwetsbaarheid een systeemrisico.

Conclusie 4: Een technologische ontwikkeling die het vakmanschap versterkt

Vier op de tien bedrijven verwachten binnen vijf jaar nieuwe vaardigheden op het gebied van automatisering en robotica, artificiële intelligentie, nieuwe machines en digitale besturing van installaties. Uit de interviews blijkt dat deze ontwikkelingen de inhoud van de functies verrijken zonder ze te doen verdwijnen, en dat manueel werk alomtegenwoordig blijft. Het gezochte profiel is hybride: een solide technische en handmatige basis, aangevuld met het vermogen om te werken met digitale hulpmiddelen en ondersteunende AI-toepassingen. De behoeften variëren naargelang het innovatieniveau, wat pleit voor een gedifferentieerd aanbod in plaats van een uniform aanbod.

Conclusie 5: Werkplekleren als fundament

Nagenoeg alle bedrijven doen aan werkplekleren, waarbij een ervaren collega een (nieuwe) collega opleidt: dit vormt de basis van het leerproces in de sector en wordt aangevuld door externe opleiders; 70 % van de bedrijven doet een beroep op partners, voornamelijk sectorale opleidingscentra en machinefabrikanten. Er zijn echter drie hefbomen waarmee het bereik ervan zou kunnen worden vergroot: de doelgroep verbreden van nieuwe medewerkers naar ervaren medewerkers, die momenteel minder aan bod komen; de overgang van behoeftegestuurde naar geplande opleiding; en een sterkere formalisering, aangezien ongeveer een op de vier bedrijven vandaag nog geen formeel kader hanteert. Het gaat om het versterken van een bestaand systeem, niet om het vervangen ervan.

Conclusie 6: Erkende opleidingspartners, met ruimte voor verbreding

Van de bedrijven die samenwerken met externe partners, doet 87 % dat met sectorale of gespecialiseerde opleidingscentra en 57 % met leveranciers van machines (meerdere antwoorden waren mogelijk). Meer dan acht op de tien bedrijven geven aan dat het bestaande aanbod ten minste gedeeltelijk in hun basisbehoeften voorziet, en 38 % beoordeelt deze dekking over het algemeen als goed tot zeer goed. De gesignaleerde belemmeringen zijn in de eerste plaats organisatorisch van aard: 53 % noemt de praktische haalbaarheid (duur, tijdstippen, afwezigheid uit de werkplaats), gevolgd door kwalitatieve aspecten (40 %), terwijl de kosten minder zwaar wegen (17 %).

De interviews preciseren de specifieke vraag. De sectorale opleidingscentra worden erkend en gewaardeerd voor de basiskennis die ze bieden, en de machinefabrikanten voor het inwerken in de apparatuur; hun werkterrein houdt echter op waar de specifieke kenmerken van elk machinepark beginnen. De vraag vanuit het bedrijfsleven is dus geen vorm van kritiek op deze actoren, maar een oproep om hun basisaanbod te verbreden en te verdiepen, zodat bedrijven hun eigen opleidingsuren sneller kunnen besteden aan gespecialiseerde vaardigheden. De vraag is dus niet om het aanbod te veranderen, maar om het uit te breiden en de opzet ervan te herzien.

Conclusie 7: Duidelijke opleidingsverwachtingen: kort, praktijkgericht en op de werkplek

Bedrijven geven duidelijk de voorkeur aan opleiding op de werkplek door een collega, zowel wat betreft de meest geschikte opleidingsvormen als de vormen die in de toekomst de voorkeur genieten, gevolgd door de inzet van een externe opleider direct in het bedrijf. Het sturen van medewerkers naar een externe organisatie blijft in de minderheid en neemt in de prognoses nog verder af. De verwachte opleidingsvormen zijn kort: modules van enkele uren tot een dag en opleidingen van twee tot vijf dagen domineren in gelijke mate, terwijl opleidingen die tot een diploma leiden slechts zeer marginaal worden overwogen. De inhoud die als prioritair wordt beschouwd (basisvaardigheden in de textielsector, afstelling van geautomatiseerde machines, complex onderhoud) komt exact overeen met de diagnose van de tekortkomingen. Wat digitaal leren betreft: dit wint aan populariteit en wekt reële belangstelling (korte video's, micro-leren op de smartphone, gefilmde demonstraties van handelingen), maar wordt systematisch gezien als een aanvulling op het leren van collega's, niet als vervanging daarvan.

Conclusie 8: Vraag naar gekwalificeerde instroom

De opleidingsproblemen zijn onlosmakelijk verbonden met de aanwervingsproblemen, die al in een zeer vroeg stadium ontstaan. De sector is grotendeels verdwenen uit de opleidingstrajecten: de sector wordt meestal niet genoemd of geïntroduceerd in de leerplannen, zelfs niet in de algemene technische opleidingen (onderhoud, elektromechanica) die hiernaartoe zouden kunnen leiden. Bij gebrek aan sensibilisering maken noch jongeren, noch hun leerkrachten kennis met de sector. Het werken in ploegendienst schrikt sinds de coronacrisis nog meer af. Bij gebrek aan beschikbare kandidaten op de arbeidsmarkt zijn bedrijven genoodzaakt hun nieuwe medewerkers van A tot Z op te leiden. De inspanningen op het gebied van interne opleiding kunnen echter het gebrek aan aantrekkelijkheid van de sector niet compenseren, dat zich al lang vóór de aanwerving voordoet.

Conclusie 9: Het TexChange-netwerk als hefboom

In de praktijk is deze bereidheid tot samenwerking genuanceerder en hangt ze af van twee criteria. De eerste heeft betrekking op de doelgroep: het ter beschikking stellen van infrastructuur of een medewerker die opleidingen verzorgt, kan op meer bijval rekenen wanneer dit ten goede komt aan werkzoekenden of leerkrachten van scholen en opleidingscentra, wat als legitiemer worden beschouwd dan werknemers van andere textielbedrijven. De tweede heeft betrekking op het innovatieniveau: de belangstelling neemt duidelijk toe naarmate dit niveau stijgt, en een ruime meerderheid van de meest innovatieve bedrijven verklaart bereid te zijn hun infrastructuur open te stellen. Commerciële vertrouwelijkheid blijft een beperkende factor.

Conclusie 10: Brede steun voor een opleidingscentrum met textielinfrastructuur, waarvan het model nog moet worden bepaald

Gevraagd naar de behoefte aan een opleidingscentrum met textielinfrastructuur, spreekt 50 % van de respondenten zich duidelijk uit voor een dergelijk centrum en zegt 42 % er „afhankelijk van het aanbod“ open voor te staan. Meer dan negen op de tien bedrijven staan er dus positief tegenover, en de omvang van de voorwaardelijke groep laat zien dat het programma (welke technieken, welke doelgroepen, welke opzet) bepalend zal zijn voor de definitieve steun. Deze vaststelling vormt een aanvulling op de vorige conclusie: waar een groot deel van de bedrijven vanwege de concurrentie geen eigen infrastructuur wil of kan openstellen, zou een gedeelde en neutrale opleidingsinfrastructuur deze leemte kunnen opvullen. In dit verband komt een voorkeur naar voren voor een pool van inzetbare deskundigen in plaats van een korps van vaste, generalistische opleiders, het gebruik van de industriële apparatuur van de bedrijven voor het gespecialiseerde praktijkgedeelte, en de mogelijkheid voor bedrijven om zelf erkende opleidingslocaties te worden. De vraag is dus niet of een dergelijk centrum relevant is, maar welk model het meest levensvatbaar zou zijn.

7.2 Aanbevelingen

De tien aanbevelingen hierna vloeien voort uit de bovenstaande vaststellingen.

Aanbeveling 1: bedrijven met elkaar in dialoog laten gaan

De eerste prioriteit van het project zou de totstandbrenging moeten zijn van een gestructureerde dialoog tussen textielbedrijven in het grensoverschrijdende gebied (HR-verantwoordelijken, productiedirecteuren, interne opleiders). De resultaten wijzen duidelijk op het uitgangspunt: de meest innovatieve bedrijven zijn ook veruit het meest bereid om bij te dragen, en bijna de helft van de respondenten geeft aan bereid te zijn mee te doen, mits er aanvullende informatie wordt verstrekt. Het is daarom raadzaam om te beginnen met een kleine groep van drie tot vijf vrijwillige bedrijven, tastbare resultaten te boeken en vervolgens uit te breiden. Niet-concurrentiële thema’s (opleiding van interne opleiders, hoe omgaan met pensioneringen, vastleggen van know-how, aantrekkelijkheid van de sector, energie-efficiëntie en circulaire economie) bieden eerste werkdomeinen voor samenwerking. Bij de samenstelling van de werkgroepen moet rekening worden gehouden met het feit dat concurrentiegevoeligheid zich afspeelt op het niveau van het subsegment, niet op sectorniveau.

Aanbeveling 2: een onderscheid maken tussen basiskennis en interne specialisatie

Uit het onderzoek blijkt dat opleidingen in de textielsector twee complementaire trajecten volgen, elk met een eigen logica.

- Basiskennis (textielbasisprincipes, kennis van processen, transversale industriële vaardigheden, standaardinstellingen, veiligheid, algemene digitale vaardigheden) kan tussen bedrijven worden gedeeld en buiten het bedrijf worden aangeleerd. Dit is het werkterrein van de sectorale opleidingscentra en de interprofessionele organisaties, en de plek waar het netwerk het sterkste hefboomeffect realiseert.

- Specialisatie (specifieke vaardigheden) wordt intern overgedragen. Dit ‘werkplekleren’ moet gestructureerd verlopen en leerdoelen vooropstellen. De sectorale opleidingscentra en onderwijsinstellingen kunnen hierbij een belangrijke ondersteunende rol spelen.

Aanbeveling 3: het aanbod van de sectorale opleidingscentra uitbreiden en herzien

De sectorale opleidingscentra coveren momenteel de basisvaardigheden tot grote tevredenheid, maar hun aanbod blijft te beperkt in verhouding tot de vraag.

De uitdaging is tweeledig.

· Wat de inhoud betreft: het gaat erom de basis te verbreden rond de drie prioriteiten die door de bedrijven zijn aangewezen: basiskennis van textiel, het instellen van geautomatiseerde machines en onderhoud waarbij mechanica, elektronica en digitale technologie worden gecombineerd. Zo kunnen bedrijven hun eigen opleidingsuren reserveren voor het specialistische luik.

· Wat betreft de format: de voorkeur gaat uit naar korte modules, van enkele uren tot vijf dagen, die zoveel mogelijk op de werkplek worden gegeven, met een kwart theorie en driekwart praktijk.

Het organisatiemodel evolueert mee: naast de vaste opleiders wordt er gericht een beroep gedaan op gespecialiseerde deskundigen, met name afkomstig uit de bedrijven zelf en van machinefabrikanten, wat ook bijdraagt aan het versterken van de expertise binnen de opleidingsinstellingen zelf.

Aanbeveling 4: het interne mentorschap professionaliseren

Aangezien kennisoverdracht tussen collega’s het belangrijkste kanaal is en blijft, is het de opdracht om de doeltreffendheid ervan te vergroten. De begeleiding richt zich op de pedagogische vaardigheden zelf: het structureren van een leertraject, het bijdragen aan het opstellen van handleidingen en instructiefiches, het aftoetsen van de verworven kennis en het leiden van korte collectieve opleidingssessies. Verschillende bedrijven uit de enquête hebben hiervoor bruikbare modellen ontwikkeld. Het netwerk kan deze modellen verspreiden en bedrijven met elkaar in contact brengen. Deze aanbeveling komt tegemoet aan een expliciete vraag: ondersteuning van de interne ontwikkeling van opleidingen (48 %) en van informeel leren tussen collega’s (39 %) volgt direct op de vraag naar kant-en-klare opleidingen (58 %).

Aanbeveling 5: op pensioneringen anticiperen

De vergrijzing van het personeelsbestand vormt de meest directe en onomkeerbare bedreiging: bijna zeven op de tien bedrijven vrezen dat ze know-how zullen verliezen, en velen hebben die al verloren.

Drie hefbomen moeten gezamenlijk worden ingezet.

- De jaarlijkse inventarisatie van te verwachten pensioneringen en bedreigde expertise, aangevuld met een open dialoog met de betrokken medewerkers over hun pensioenhorizon.
- Het tijdig en systematisch samenstellen van duo’s van expert en opvolger, afgestemd op de werkelijke inwerktermijnen (wat vereist dat er veel verder vooruit wordt gekeken dan de gebruikelijke horizon van personeelsplanning).
- Ten slotte het veiligstellen van de inzet van gepensioneerden: deze praktijk berust momenteel op onzekere regelingen. Een gecoördineerd pleidooi bij de overheidsinstanties van de drie regio’s, ten gunste van een ‘flexi-job’-kader dat expliciet openstaat voor opleidingsopdrachten, vormt een actie met onmiddellijke impact voor het netwerk.

Aanbeveling 6: een sectoraal digitaal leerinstrument ontwikkelen

Verschillende bedrijven zijn afzonderlijk gestart met het vastleggen van hun know-how op beeld, en allemaal stoten ze op dezelfde beperkingen: het ontbreken van specifieke ondersteuning, de kosten, en procedures die uitsluitend op goede wil berusten.

Een gezamenlijk ontwikkeld, vrij toegankelijk sectorplatform zou hieraan kunnen tegemoet komen door bedreigde technieken in stand te houden en ondersteuning te bieden voor het verwerven of opfrissen van generieke vaardigheden.

Uit de gesprekken komen drie voorwaarden naar voren.

- De architectuur moet elk bedrijf in staat stellen te kiezen wat het openbaar maakt en wat het intern houdt, waarbij niet-commercieel gevoelige inhoud (preventie, veiligheid, algemene processen, chemische stoffen) het eerste natuurlijk werkterrein vormt.
- Meertaligheid moet vanaf het ontwerp worden geïntegreerd, waarbij de inhoud beschikbaar is in de taal van de gebruiker, maar met een gemeenschappelijke textielterminologie.
- Het formaat moet licht en mobiel blijven: korte video's van enkele minuten die op een smartphone kunnen worden bekeken, als aanvulling op en niet ter vervanging van begeleiding. Verschillende bedrijven geven aan bereid te zijn om in natura bij te dragen, maar externe financiering is onontbeerlijk.

Aanbeveling 7: de financiering van de opleiding veiligstellen

De kosten worden door een minderheid van de respondenten in de enquête als een belemmering genoemd, maar blijken veel bepalender te zijn in de interviews, waar ze twee verschillende vormen aannemen.

· De eerste is de directe kostprijs van externe opleidingen;

· De tweede, zwaardere en zelden gecompenseerde kost, is die van de niet-productieve uren, die voor een kmo moeilijk op te vangen is. Hieruit vloeien drie concrete acties voort voor TexChange: deze kosten berekenen aan de hand van typische voorbeelden van bedrijven uit de regio; de beschikbare financieringsmogelijkheden in elk van de drie regio's in kaart brengen en deze onder de aandacht van de bedrijven brengen; er bij de overheid voor pleiten om de opleidingsuren te vergoeden, dat wil zeggen een vergoeding voor het verlies aan productieve uren wanneer de werknemer een opleiding geeft of volgt in plaats van op zijn werkplek te zijn of een collega om die reden vervangt.

Aanbeveling 8: de taalkundige en culturele diversiteit als opleidingshefboom benutten

De taalkundige diversiteit op de werkvloer is een dagelijkse realiteit en een factor die de effectiviteit van de opleiding rechtstreeks beïnvloedt: taalvaardigheden behoren tot de belangrijkste tekortkomingen die het vaakst worden genoemd.

Dit onderwerp leent zich bijzonder goed voor intervisie tussen bedrijven en voor gezamenlijke ondersteuning: hulpmiddelen voor het vertalen van werkfiches, gemeenschappelijke textielterminologie, opleiding van mentoren in meertalige begeleiding, taalmodules gericht op de job. Door de grensoverschrijdende dimensie is dit een voor de hand liggend thema voor TexChange.

Aanbeveling 9: de sector en de aandacht voor textiel in het onderwijs herwaarderen

Geen enkele opleidingsstrategie zal volstaan als de sector er niet in slaagt personeel aan te werven.

Twee initiatieven zouden parallel moeten worden uitgevoerd.

· Het eerste betreft de communicatie over en de promotie van de textielsector. De textielbedrijven die actief zijn, zijn concurrentieel, innovatief en bieden technisch uitdagende beroepen aan, evenals salarissen die vaak hoger liggen dan die in andere sectoren, met name bij ploegwerk. Initiatieven zoals het platform FrenchTex, met zijn korte filmpjes waarin medewerkers hun beroep presenteren, tonen een aanpak die ook grensoverschrijdend kan worden toegepast. De kwestie van de ploegwerk verdient bovendien een gezamenlijke reflectie met de sociale partners van de drie regio's over de middelen die kunnen worden ingezet om de sector aantrekkelijker te maken.

· De tweede aanbeveling betreft het onderwijs: alle deelnemers constateren dat textielopleidingen uit het secundair onderwijs verdwijnen. Een volledige textielopleiding wordt onrealistisch geacht gezien het nichekarakter van de sector, maar de herinvoering van textielmodules in het technisch secundair onderwijs is wenselijk en daar bestaat consensus over.

Dit veronderstelt een gecoördineerd pleidooi bij de autoriteiten van de drie regio's, ondersteund door bedrijven die bereid zijn leerlingen en leerkrachten te ontvangen.

Aanbeveling 10: een opleidingscentrum met textielinfrastructuur ontwikkelen als gedeelde voorziening

Gezien de brede steun voor een opleidingscentrum met textielinfrastructuur (92 % van de respondenten is voorstander of staat er open voor), verdient dit spoor het om in de loop van het project volledig uitgewerkt te worden, in de vorm van een programmerings- en haalbaarheidsstudie. Vier elementen zijn bepalend voor het welslagen ervan, met dien verstande dat dit centrum een aanvulling vormt op de opleiding op de werkvloer en deze niet vervangt.

- Doelgroepen:
  - basisopleiding voor nieuwkomers en werkzoekenden, voorafgaand aan hun indiensttreding bij een bedrijf;
  - opleiding van interne opleiders en leerkrachten in het technisch onderwijs;
  - het onthaal van scholen.
- Het model:
  - de voorkeur geven aan een netwerkvorm in plaats van één enkel, gecentraliseerd fysiek centrum, waarvan de afgelegen ligging vaak een belemmering vormt voor bedrijven; een reeks centra verspreid over het grensoverschrijdende gebied, waarbij gebruik wordt gemaakt van de appartatuur die al aanwezig is in bedrijven en opleidingsinstellingen, waarbij elke locatie zich kan specialiseren op basis van de technieken en het machinepark waarover zij beschikt; een pool van deskundige instructeurs die naar behoefte kunnen worden ingezet.
- De financiering:
  - de investerings- en exploitatiekosten worden op grensoverschrijdend niveau beoordeeld, waarbij eerst de bestaande infrastructuur van opleidingsinstellingen, bedrijven en onderwijsinstellingen in kaart wordt gebracht, voordat er nieuwe capaciteit wordt gecreëerd.
- De voorwaardelijke groep:
  - de 42 % van de respondenten die onder voorwaarden voorstander zijn, vormt een doelgroep die van cruciaal belang is om mee te krijgen in het project en verdient daarom bijzondere aandacht.



BIJLAGEN

A.1 Antwoorden ‘overig’ uit de vragenlijst

Kader 1 : Vrije antwoorden uit de categorie ‘Overige’

extrusie en productie van vezels en bandjes (extrusie, vezels, bandjes/splitsen, productie van vezels); vloerbedekking van vinyl/PVC (vinyl, vinyl voor vloeren, productie van PVC-vloeren, vinyl vloerbedekking); coating en lamineren (coating, coaten van weefsels, lamineren, backing van tapijt); naaldvilt; verven en bedrukken van textiel (ververij, verven, bedrukken van textiel, printen); hygiëneproducten (luiers, maandverband, incontinentiemateriaal); evenals enkele specifieke activiteiten: behangpapier, industriële tapijten en matrassen, scheren en textielonderzoek.

Kader 2 : Open antwoorden uit de categorie „Overige“

productieverantwoordelijke bij een tapijtbedrijf / HR / Arbeider / Storingstechnicus / Bobijnopzetster / Arbeider / Arbeider / arbeider / Textielarbeidster / Machineoperator / Arbeider / Monteur / arbeider / Onderhoud / Werknemer / Arbeider / Arbeider / Machineoperator inpakker / Technicus / Arbeider / laboratoriummedewerkster / Monteur / X / Arbeider-operator / Arbeider / procesingenieur / Arbeider weverij / Machineoperator / Productiearbeider / Polyvalente operator / Werknemer / Arbeider / Arbeider / Arbeider / Medewerker laboratorium kwaliteitsdienst / Marketingmanager / Operator / R&D-assistent / Technisch planner / ontwerp / Operator / Inkoopverantwoordelijke Centraal Magazijn / Health & Safety Manager / Onderhoudstechnicus / Operator water- en stoomvoorziening / Arbeidster / HR-manager / Magazijn / Arbeider / Arbeider / onderhoudstechnicus / interne verkoop / Arbeider / Projectmanagement / Verkoop/ontwikkeling / Directieassistent / HR-medewerkster / HR-officer / Talent Officer / administratief medewerker / PA / HR-BP

Kader 3 : Vrije antwoorden uit de categorie „Overig“

„Bijna nooit“

„Ik weet het niet“

„Kort na indiensttreding, daarna alleen nog wat beperkte opleiding rond veiligheid”.

„In het kader van functiewisselingen en het bevorderen van veelzijdigheid“

"Afhankelijk van de voortgang en groeimarge van de nieuwe werknemers"

„wettelijk“

« bij het vertrek van oudere werknemers en/of de doorgroei van medewerkers »

Kader 4 : Vrije antwoorden uit de categorie „Overig“

„interne opleider gespecialiseerd in breien“

„Dankzij onze interne opleiders heeft bijna de helft van onze medewerkers deze titel“

„interne opleiding via interne opleider“

Kader 5 : Vrije antwoorden uit de categorie „Overig“

„Geïntegreerd in het kwaliteitsmanagementsysteem en onze ISO-certificeringen.”

„Regelmatige evaluatie tijdens de opleiding“

„Als externe opleiding, via een extern bureau“

„Er is een opleidingsplan, maar vanwege te veel nieuwe mensen moeten we steeds opnieuw beginnen. Nieuwe bedienden volgen meestal externe opleidingen via Cobot. Interims krijgen begeleiding van hun mentor op de werkvloer.”

Kader 6 : Vrije antwoorden uit de categorie „Overig“

Gebrek aan tijd bij een hoog personeelsverloop / Motivatie van ervaren operators / Vanwege bedrijfsspecifieke behoeften (bijv. type weefgetouw + aantal kwaliteiten) / Omdat gespecialiseerde bedrijven niet zijn uitgerust met alle technieken die op de werkvloer worden gebruikt / Geen interesse / Pas van toepassing, interne opleiding / Motivatie/interesse van de werknemer / Interne opleiding biedt alleen basiskennis / Opleiding op machines die veel geavanceerder zijn dan in onze sector, wat tot teleurstelling leidt bij indiensttreding / Tijd die erin moet worden gestoken / het voldoet aan onze behoefte / Zeer beperkt aantal werknemers waardoor iedereen op de werkvloer aanwezig moet zijn, geen tijd voor opleidingen. Ook hoog ziekteverzuim. / We hebben te weinig tijd en zouden graag een neutrale opleidingsruimte buiten de werkplaats hebben, maar daar is geen ruimte voor / Geen gespecialiseerde opleiding voor textielprocessen op R&D-niveau / geschiktheid van de kandidaten / Op personeelsniveau gaat het langzaam / Sommige opleidingen zijn niet beschikbaar / Weet het niet / De beschikbare opleidingen vormen een goede basis, onze producten vereisen veel finesse die je niet in een externe opleiding kunt leren / nieuwe medewerkers beschikken meestal niet over de benodigde voorkennis, waardoor we hier veel tijd ‘verliezen’ met het bijbrengen daarvan, voordat we aan het echte detailwerk van de opleiding kunnen beginnen / soms praktisch onhaalbaar met een drieploegendienst, te weinig mensen om de opleiding uit te werken / moeilijk om productieoperators vrij te krijgen om tijdens het werk ook een opleiding te volgen

Kader7 : Vrije antwoorden uit de categorie „Overig“

„Geen: te gierig“

„Zou het niet weten“

„Interne productietrainer“

"Geen"

"Momenteel zijn we bezig met het opzetten van interne opleidingsprogramma's in samenwerking met een externe organisatie die banden heeft met Plastium, zodat we onze knowhow binnen het bedrijf kunnen behouden. Het doel is om binnen onze organisatie vier medewerkers op te leiden die onze vier productiesectoren (extrusie, breien, bedrukken en lijmen) beheersen en die vervolgens alle medewerkers theoretisch en praktisch kunnen opleiden."

« Kosteloze en interne opleidingen »

« Ik weet het niet »

"Eerst moet alles in kaart worden gebracht: wie wat mist en waar opleiding kan worden verzorgd. Dit wordt uitgewerkt."

Kader8 : Vrije antwoorden op de vraag „Kunt u kort uitleggen waarom niet?“

„Het bedrijf krimpt en krimpt en krimpt“

"Niet specifiek genoeg"

« We hebben allemaal te maken met dezelfde uitdaging: het vinden van kandidaten buiten de textielwereld die dit beroep als weinig aantrekkelijk beschouwen. We hebben ook niet de middelen om opleidingscentra te hebben die zijn uitgerust met alle textieltechnologieën, omdat er te veel zijn. Laten we daarom een pool van 'potentiële opleiders' opzetten waarop we een beroep kunnen doen om groepen mensen op te leiden, en laten we de apparatuur gebruiken die we als industriëlen tot onze beschikking hebben om hen de middelen te bieden voor de praktijk.”

A.2 Vragenlijst van het onderzoek

Survey TexChange			
		Nederlands	**Français**
		INLEIDING	**INTRODUCTION**
		In het kader van het TexChange-project lanceren we een bevraging onder textielbedrijven in België en in de regio Hauts-de-France. Deze bevraging is bedoeld om meer inzicht te krijgen in de competentiebehoeften, de opleidingspraktijken en de uitdagingen bij het invullen van de competentiebehoeften van productie-operatoren en techniekers in uw sector. Uw deelname is essentieel: door te antwoorden draagt u rechtstreeks bij aan de afstemming van de acties die in de regio zullen worden opgezet (opleidingsmodules, ondersteuning van bedrijven, netwerk van actoren), zodat deze daadwerkelijk beantwoorden aan de behoeften in de praktijk. Hoe meer antwoorden we verzamelen, hoe representatiever en nuttiger de conclusies voor de sector zullen zijn. De vragenlijst is volledig geanonimiseerd: er wordt geen informatie gepubliceerd of doorgegeven waarmee uw onderneming of de respondenten kunnen worden geïdentificeerd. De gegevens worden geaggregeerd geanalyseerd, met inachtneming van de regels inzake gegevensbescherming door IDEA Consult.	Dans le cadre du projet TexChange, nous lançons une enquête auprès des entreprises textiles situées en Belgique et dans les Hauts-de-France. Cette enquête vise à mieux comprendre les besoins en compétences, les pratiques de formation et les difficultés à couvrir les besoins en compétences des opérateurs et techniciens en production textile dans votre secteur. Votre participation est essentielle : en répondant, vous contribuez directement à orienter les actions qui seront mises en place dans la région (modules de formation, soutien aux entreprises, réseau d'acteurs), afin qu'elles répondent réellement aux besoins du terrain. Plus le nombre de réponse sera élevé et diversifié, plus les conclusions seront représentatives et utiles pour le secteur. Le questionnaire est entièrement anonymisé : aucune information ne sera publiée ou communiquée de manière à caractériser votre entreprise ou les personnes répondantes. Les données seront analysées de façon agrégée, dans le respect des règles de protection des données par IDEA Consult. Le temps de réponse est estimé à environ 15 minutes. Nous vous remercions vivement de prendre ce temps pour partager votre expérience et vos besoins : c'est une étape clé pour construire, ensemble, des solutions de

		Het invullen van de vragenlijst duurt naar schatting ongeveer 15 minuten. Wij danken u hartelijk dat u de tijd neemt om uw ervaringen en behoeften met ons te delen: dit is een belangrijke stap om samen passende en duurzame opleidingsoplossingen voor de textielsector in de regio te ontwikkelen.	formation adaptées et durables pour la filière textile dans la région.
		A. CONTEXTVRAGEN	**A. CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE**
		In dit eerste deel van de vragenlijst staan enkele vragen om uw onderneming te identificeren (grootte, subsectoren, enz.). *Deze informatie wordt niet gebruikt om u persoonlijk te identificeren, maar om uw antwoorden over de behoeften aan vaardigheden en opleiding te plaatsen in de context van uw onderneming. Ze zijn onmisbaar om de resultaten correct te interpreteren en bijvoorbeeld de behoeften van een kleine onderneming te vergelijken met die van een grotere onderneming, of van de ene subsector met die van een andere.*	*Cette première partie du questionnaire rassemble quelques questions de caractérisation de votre entreprise (taille, sous-secteur, etc.).* *Ces informations ne servent pas à vous identifier individuellement, mais à situer vos réponses sur les besoins en compétences et en formation en fonction de la réalité de votre entreprise. Elles sont indispensables pour interpréter correctement les résultats et comparer, par exemple, les besoins d'une petite structure à ceux d'une entreprise plus grande, ou d'un sous-secteur à l'autre.*
A1	**Vraag/Question**	**Welke functie neemt u op in uw onderneming?**	**Quelle fonction occupez-vous au sein de votre entreprise?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Directie/management ☐ HR-manager ☐ Ploegleider/teamverantwoordelijke ☐ Andere: …	[Une seule réponse] ☐ Direction/gestion ☐ Responsable/agent RH ☐ Chef d'équipe/responsable d'équipe ☐ Autre : …
A2	**Vraag/Question**	**In welke regio's is uw onderneming gevestigd?**	**Dans quelle(s) région(s) votre entreprise est-elle implantée ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Vlaanderen ☐ Wallonië	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Flandre ☐ Wallonie

		☐ Hauts de France	☐ Hauts de France
A3	**Vraag/Question**	**In welke subsector(en) is uw onderneming actief?**	**Dans quel(s) sous-secteur(s) votre entreprise est-elle active ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Garenproductie (of spinnerij) ☐ Weven ☐ Breien ☐ Tuften ☐ Vlechten ☐ Vliesstoffenproductie ☐ Veredeling (bv. verven, appreteren, afwerken) ☐ Kant ☐ Borduurwerk ☐ Andere : ..	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Production de fil ☐ Tissage ☐ Tricotage ☐ Touffetage (tuft) ☐ Tressage ☐ Non tissé ☐ Ennoblissement (teinture, ...) ☐ Dentelle ☐ Broderie ☐ Autres : ...
A4	**Vraag/Question**	**Hoeveel werknemers telt uw onderneming?**	**Combien de travailleurs/salariés compte votre entreprise ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250-500 ☐ 500+	[Une seule réponse] ☐ 1-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250-500 ☐ +500
A5	**Vraag/Question**	**Hoeveel voltijdsequivalenten (VTE's) aan productie-operatoren en -techniekers zijn in uw onderneming actief?** *Optionele vraag voor teamleiders*	**Combien d'ETP (équivalents temps pleins) sont consacrés aux opérateurs et techniciens en production textile dans votre entreprise ?** *Question optionnelle pour les chefs d'équipe*
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Minder dan 5 VTE ☐ Tussen 5 en 20 VTE ☐ Tussen 21 en 50 VTE ☐ Tussen 51 en 100 VTE ☐ Meer dan 100 VTE ☐ Ik weet dit aantal niet	[Une seule réponse] ☐ Moins de 5 ETP ☐ Entre 5 et 20 ETP ☐ Entre 21 et 50 ETP ☐ Entre 51 et 100 ETP ☐ Plus de 100 ETP ☐ Je ne connais pas ce chiffre
A6	**Vraag/Question**	**Met welke soorten contracten worden de productie-operatoren en -techniekers doorgaans aangeworven in uw onderneming?** *Optionele vraag voor teamleiders*	**Quels sont les types de contrats sous lesquels vos opérateurs et techniciens en production textile sont habituellement engagés ?** *Question optionnelle pour les chefs d'équipe*
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Contract voor onbepaalde duur	[Plusieurs réponses possibles] ☐ CDI (contrat à durée indéterminée)

		☐ Contract voor bepaalde duur ☐ Interim ☐ Flexi-job ☐ Contract duaal leren ☐ Onderaanneming ☐ Ander type contract (licht toe) : …	☐ CDD (contrat à durée déterminée) ☐ Intérim ☐ Flexi-job (*pour entreprises belges)* ☐ Contrats en alternance ☐ Sous-traitance ☐ Autres types de contrats (préciser) : …
A7	**Vraag/Question**	**Hoe zou u het innovatieniveau van uw onderneming omschrijven?**	**Comment décririez-vous le niveau d'innovation de votre entreprise ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Weinig innovatieve technieken (traditionele technieken) ☐ Gemiddeld (gedeeltelijke automatisering) ☐ Geavanceerd (sterk geautomatiseerde productie) ☐ Innovatieleider (nieuwe technologieën/R&D) ☐ Combinatie : [licht toe]	[Une seule réponse] ☐ Peu d'innovation (techniques traditionnelles) ☐ Moyen (automatisation partielle) ☐ Avancé (production hautement automatisée) ☐ Leader en innovation (nouvelles technologies/R&D) ☐ Combinaison : [préciser]
		B. COMPETENTIENODEN	**B. BESOINS EN COMPETENCES**
		Dit deel van de vragenlijst focust op uw behoeften op het gebied van vaardigheden, zowel nu als in de komende jaren. We willen vaststellen in welke gebieden uw textiel productie-operatoren en -techniekers tekorten ervaren (technisch, digitaal, sociale vaardigheden, enz.) en waar de eisen aan het veranderen zijn. *Aan de hand van de verzamelde informatie kunnen we vaststellen welke sleutelcompetenties prioritair moeten worden versterkt of ontwikkeld, en welke kennis en knowhow dreigen verloren te gaan. Deze informatie zal als basis dienen om, in het kader van TexChange, gerichte acties en opleidingsaanbiedingen te ontwikkelen die zijn afgestemd*	*Cette partie du questionnaire vise à mieux comprendre vos besoins en compétences, aujourd'hui et dans les prochaines années. Il s'agit d'identifier dans quels domaines vos opérateurs et techniciens en production textile présentent des manquements (techniques, numériques, compétences relationnelles, etc.) et où les exigences sont en train d'évoluer.* *Les informations recueillies permettront de repérer les compétences clés à renforcer ou à développer en priorité, ainsi que les connaissances et savoir-faire qui risquent de se perdre. Elles serviront de base pour concevoir, dans le cadre de TexChange, des actions et des offres de formation*

		op de realiteit van de textielproductie in de regio. *In de volgende vragen onderscheiden we drie profielen om de behoeften aan vaardigheden en opleiding beter in kaart te brengen. Deze indeling maakt het mogelijk om de analyse af te stemmen op het ervaringsniveau en de verantwoordelijkheden van de werknemers:* • ***Nieuwe instromer:*** *persoon die recent in de sector of functie begonnen is, over weinig tot geen praktijkervaring beschikt en begeleiding nodig heeft om de basis aan te leren.* • ***Ervaren operator technicus:*** *persoon met aantoonbare ervaring in de functie, die zelfstandig taken kan uitvoeren en in staat is om courante situaties te beheersen.* • ***Senior operator/technicus:*** *persoon met zeer ruime ervaring, die alle processen beheerst, complexe situaties kan beheren, praktijken kan optimaliseren en andere collega's kan begeleiden of opleiden.*	*ciblées, adaptées aux réalités de la production textile dans la région.* *Dans les questions suivantes, nous distinguons trois profils afin de mieux cerner les besoins en compétences et en formation. Cette catégorisation permet d'adapter l'analyse en fonction du niveau d'expérience et des responsabilités des travailleurs/salariés :* • ***Nouvel entrant*** *: personne récemment arrivée dans le secteur ou la fonction, disposant de peu ou pas d'expérience pratique et nécessitant un accompagnement pour acquérir les bases.* • ***Opérateur / technicien expérimenté*** *: personne disposant d'une expérience confirmée dans la fonction, autonome dans la réalisation des tâches et capable de gérer des situations courantes.* • ***Opérateur / technicien senior*** *: personne hautement expérimentée, maîtrisant l'ensemble des processus, capable de gérer des situations complexes, d'optimiser les pratiques et d'accompagner ou former d'autres collaborateurs.*
B1 (a)	**Vraag/Question**	**In welke mate stelt u tekorten vast bij uw textiel productie-operatoren/techniekers in de volgende competenties?** Geef voor elke vaardigheid een score van 1 tot 10, waarbij: • 1 = geringe tekortkomingen voor de ondernemingsactiviteiten • 10 = zeer grote tekortkomingen voor de	**Dans quelle mesure constatez-vous des manquements importants dans les compétences suivantes chez vos opérateurs / techniciens en production textile ?** Merci de classer les compétences de 1 à 10 en fonction de l'importance des manquements constatés, en sachant que :

		ondernemingsactiviteiten	• 1 = manquements peu importants pour l'activité de votre entreprise • 10 = manquements très importants pour l'activité de votre entreprise
	Antwoord/Réponse	[Schaal vraag] ☐ Basisvaardigheden op het gebied van textiel (processen, materialen, kwaliteit) ☐ Gebruik en afstelling van geautomatiseerde machines ☐ Complexer onderhoud (mechanisch + elektronisch + digitaal) ☐ Beheer van duurzamere processen (waterbesparing, energie, chemicaliën...) ☐ Gebruik van innovatieve of gerecycleerde materialen / vezels ☐ Analyse van productiegegevens (indicatoren, rapportage) ☐ Pedagogische vaardigheden (overdracht van knowhow, begeleiding) ☐ Relationele vaardigheden (communicatie, teammanagement) ☐ Digitale vaardigheden (gebruik van IT-tools, software, applicaties, ...) ☐ Taalvaardigheden (= beheersing van het Nederlands of het Frans)	[Question à échelle] ☐ Compétences de base en textile (procédés, matières, qualité) ☐ Utilisation et réglage de machines automatisées ☐ Maintenance plus complexe (mécanique + électronique + numérique) ☐ Gestion de procédés plus durables (économie d'eau, énergie, produits chimiques...) ☐ Utilisation de matériaux / fibres innovants ou recyclés ☐ Analyse de données de production (indicateurs, reporting) ☐ Compétences pédagogiques (transmission de savoir-faire, tutorat) ☐ Compétences relationnelles (communication, gestion d'équipe) ☐ Compétences digitales (utilisation des outils informatiques, logiciels, applications, ...) ☐ Compétences linguistiques (= maîtrise du français ou du néerlandais)
B1 (b)		**Bij welke competenties ervaart u momenteel de grootste tekorten per profiel van textiel productie-operator/techniekers?**	**Pour chaque profil d'opérateur / technicien en production textile, dans quels types de compétences observez-vous actuellement les manquements les plus importants ?**

Soorten competenties waarin u tekorten ervaart	**Starter**	**Ervar opera**
Basisgeletterdheid (lezen, schrijven, rekenen, ...)	☐	☐

Digitale basisvaardigheden (e-mail, smartphone, app's, ...)	☐	☐
Basisvaardigheden op het gebied van textiel (processen, materialen, kwaliteit)	☐	☐
Gebruik en afstelling van geautomatiseerde machines	☐	☐
Complexer onderhoud (mechanisch + elektronisch + digitaal)	☐	☐
Beheer van duurzamere processen (waterbesparing, energie, chemicaliën...)	☐	☐
Gebruik van innovatieve of gerecycleerde materialen/ vezels	☐	☐
Analyse van productiegegevens (indicatoren, rapportage)	☐	☐
Digitale vaardigheden (gebruik van IT-tools, software, applicaties, ...)	☐	☐
Pedagogische vaardigheden (overdracht van knowhow, begeleiding)	☐	☐
Relationele vaardigheden (communicatie, teammanagement)	☐	☐
Taalvaardigheden (= beheersing van het Nederlands of het Frans)	☐	☐
Andere belangrijke tekorten (licht toe) : ...	☐	☐

Types de compétences où vous observez des manquements	**Nouvel entrant**	**Opérateur / technicien expérimenté**	**Opérateur / technicien senior**
Compétences de base en alphabétisation (lecture, écriture, calcul ...)	☐	☐	☐
Compétences informatiques de base (envoyer des e-mails, utiliser un smartphone, utiliser des applications, ...)	☐	☐	☐

		Compétences de base en textile (procédés, matières, qualité)	☐	☐	☐
		Utilisation et réglage de machines automatisées	☐	☐	☐
		Maintenance plus complexe (mécanique + électronique + numérique)	☐	☐	☐
		Compétences liées à la transition durable (procédés responsables, gestion des déchets…)	☐	☐	☐
		Utilisation de matériaux / fibres innovants ou recyclés	☐	☐	☐
		Analyse de données de production (indicateurs, reporting)	☐	☐	☐
		Compétences digitales (utilisation des logiciels, applications, …)	☐	☐	☐
		Compétences pédagogiques (transmission de savoir-faire, tutorat)	☐	☐	☐
		Compétences relationnelles (communication, gestion d'équipe, travail en équipe)	☐	☐	☐
		Compétences linguistiques (maîtrise du néerlandais ou du français)	☐	☐	☐
		Autres manquements importants (préciser) : …	☐	☐	☐

B2	**Vraag/Question**	**Zijn er andere competenties waar u grote tekorten ervaart bij uw textiel productie-operatoren/techniekers?**	**Y a-t-il d'autres compétences pour lesquelles vous constatez de graves manquements chez vos techniciens/opérateurs de production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]
B3 (a)	**Vraag/Question**	**Verwacht u dat bepaalde technische kennis/technieken/competenties door evoluties achterhaald zullen raken en daardoor zullen verdwijnen binnen uw onderneming (ongeacht de uitdagingen die aan opleidingen zijn verbonden) ?**	**Constatez-vous que certaines connaissances techniques ou compétences deviennent progressivement obsolètes en raison des évolutions du secteur, et sont dès lors amenées à disparaître au sein de votre entreprise (indépendamment des enjeux de formation) ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ik weet het niet	☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas
B3 (b)	**Vraag/Question**	**Zo ja, welke kennis/technieken/competenties?**	**Si oui, quelles connaissances/techniques/compétences ?**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]
B4 (a)	**Vraag/Question**	**Verwacht u dat bepaalde technische kennis/technieken/competenties binnen uw onderneming verloren zullen gaan door een tekort aan geschoolde werknemers of een ontoereikend beschikbaar opleidingsaanbod?**	**Craignez-vous que certaines connaissances techniques, techniques ou compétences se perdent au sein de votre entreprise en raison d'une pénurie de main-d'œuvre qualifiée ou d'une offre de formation insuffisante ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ik weet het niet	☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas
B4 (b)	**Vraag/Question**	**Zo ja, welke kennis/technieken/competenties?**	**Si oui, quelles connaissances/techniques/compétences?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Textielspecifieke beroepen (bv. wever, breier, veredelaar ...) ☐ Afstelling van oude machines ☐ Beheer van ondernemingsspecifieke processen	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Métiers spécialisés en textile (ex. tisserand, tricoteur, ennoblissement...) ☐ Réglage de machines anciennes ☐ Gestion de procédés spécifiques à votre entreprise

		☐ Kennis met betrekking tot bepaalde materialen / vezels ☐ Andere (specifieer): …	☐ Connaissances liées à certains matériaux / fibres ☐ Autres (préciser) : …
B5	**Vraag/Question**	**Verwacht u bepaalde nieuwe technische kennis/technieken binnen uw onderneming binnen nu en de komende 5 jaar?**	**Prévoyez-vous l'apparition de nouvelles connaissances ou techniques au sein de votre entreprise d'ici les cinq prochaines années ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Ik weet het niet	☐ Oui ☐ Non ☐ Je ne sais pas
B6	**Vraag/Question**	**Zo ja, welke kennis/technieken?**	**Si oui, quelles connaissances/techniques ?**
	Antwoord/Réponse	[Open vraag]	[Réponse ouverte]
		C. OPLEIDINGSNODEN	**C. BESOINS EN FORMATIONS**
		Dit deel van de vragenlijst focust op de huidige opleidingspraktijken binnen uw onderneming. We willen graag weten hoe u momenteel de bijscholing van uw textiel productie-operatoren en -techniekers organiseert (opleiding "in de praktijk", gestructureerde interne opleidingen, inschakeling van externe partners, enz.) en voor welke doelgroepen. *De antwoorden op deze vragen zullen ons ook helpen om de tekortkomingen en moeilijkheden (tijd, kosten, inhoud, formats…) in kaart te brengen, zodat we de behoeften nauwkeuriger kunnen identificeren en, in het kader van TexChange, opleidingsoplossingen kunnen voorstellen die beter zijn afgestemd op de realiteit van bedrijven in de textielsector.*	*Cette partie du questionnaire a pour objectif de mieux comprendre les pratiques actuelles de formation dans votre entreprise. Nous souhaitons savoir comment vous organisez aujourd'hui la montée en compétences de vos opérateurs et techniciens en production textile (formation « sur le tas », formations internes structurées, recours à des partenaires externes, etc.) et pour quels publics.* *Les réponses à ces questions permettront également d'identifier les manques et les difficultés rencontrés (temps, coûts, contenus, formats…), afin de cibler plus précisément les besoins et de proposer, dans le cadre de TexChange, des solutions de formation mieux adaptées à la réalité des entreprises du secteur textile.*
		HUIDIGE SITUATIE	**SITUATION ACTUELLE**
C1	**Vraag/Question**	**Welke groepen textiel productie-operatoren/techniekers volgen momenteel opleidingen in uw**	**Quels groupes d'opérateurs/techniciens en production textile suivent actuellement des formations**

		onderneming? (Of zouden deze opleidingen kunnen volgen)	**dans votre entreprise ? (ou pourraient en suivre…)**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Nieuwe medewerkers (tijdens de introductie/integratie) ☐ Ervaren productie-operatoren/techniekers ☐ Senior productie-operatoren/techniekers ☐ Willekeurig, afhankelijk van de behoefte	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Nouveaux entrants (pendant l'accueil / l'intégration) ☐ Opérateurs/techniciens expérimentés ☐ Opérateurs/techniciens séniors ☐ Aléatoirement selon les besoins
C2	**Vraag/Question**	**Wanneer worden de opleidingen meestal georganiseerd?**	**À quels moments les formations sont-elles principalement organisées ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Bij de indiensttreding van nieuwe werknemers (introductietraining / onboarding) ☐ Bij een verandering van machine of proces ☐ Bij problemen of incidenten ('correctieve' training) ☐ Volgens een jaarlijks opleidingsplan ☐ Afhankelijk van de behoeften op dat moment ☐ Andere: …	[Plusieurs réponses possibles] ☐ À l'arrivée des nouveaux travailleurs/salariés (formation d'entrée / onboarding) ☐ Lors d'un changement de machine ou de procédé ☐ Lors de problèmes ou incidents (formation « corrective ») ☐ De manière planifiée dans un plan de formation annuel ☐ En fonction des besoins du moment ☐ Autre : …
C3	**Vraag/Question**	**Hoe verwerven textiel productie-operatoren en techniekers in uw onderneming momenteel hun kennis en vaardigheden?** *Geef op de schaal aan in welke mate elke leervorm voorkomt in uw onderneming.*	**Comment les opérateurs/techniciens en production textile de votre entreprise se forment-ils actuellement ?** *Pour chaque modalité, merci d'indiquer votre appréciation selon l'échelle proposée.*
	Antwoord/Réponse	[Schaalvraag: niet – weinig – gemiddeld – veel – heel veel] ☐ Via begeleiding op de werkvloer door een meer ervaren collega (uitleg, demonstraties, …) ☐ Via zelfstudie (bijv. leerplatformen, lezen van handleiding, …) ☐ Via opleidingen op de werkplek georganiseerd en gegeven door uw onderneming	[Échelle d'évaluation : pas du tout – peu – moyennement – beaucoup – énormément] ☐ Au cours du travail, un collègue plus expérimenté donne des explications ou montre des techniques. ☐ Par l'autoformation (par exemple, une plateforme d'apprentissage, la lecture d'un manuel, …)

		☐ Via opleidingen op de werkplek gegeven door een externe organisatie ☐ Via opleidingen op een externe locatie (bijv. een opleidingscentrum of leverancier) ☐ Andere: ...	☐ En suivant des sessions de formation internes organisées et dispensées par l'entreprise elle-même ☐ En suivant des sessions de formation sur le lieu de travail dispensées par un organisme externe ☐ En suivant des sessions de formation dans des locaux externes auprès d'un organisme de formation/prestataire
C4	**Vraag/Question**	**In welke mate is het opleidingsaanbod voor uw textiel productie-operatoren/techniekers momenteel geformaliseerd binnen uw onderneming?**	**Dans quelle mesure les formations de vos opérateurs / techniciens en production textile sont-elles aujourd'hui formalisées ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Aanwezigheid van opleidingsbeschrijvingen (inhoud, duur...) ☐ Aanwezigheid van schriftelijk of digitaal materiaal (draaiboek voor docent, cursusmateriaal, handboek,...) ☐ Systematische monitoring of evaluatie van de opgedane kennis (met of zonder certificaat) ☐ Opname van de opleiding in een jaarlijks opleidingsplan ☐ Geen formalisering ☐ Ik weet het niet ☐ Andere:	[Une seule réponse] ☐ Existence de descriptions de parcours de formation (contenus, durée...) ☐ Présence de supports écrits ou numériques (guide de l'enseignant, supports de cours, manuels,...) ☐ Suivi ou évaluation systématique des acquis de formation (avec ou sans certification) ☐ Existence d'un plan de formation annuel par salarié/travailleur ☐ Aucune formalisation ☐ Je ne sais pas ☐ Autre: ...
C5 (a)	**Vraag/Question**	**Werkt uw onderneming samen met externe organisaties in het kader van opleiding?**	**Votre entreprise collabore-t-elle avec des organismes externes dans le cadre de la formation ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja, we organiseren opleidingen op de werkplek zelf in samenwerking met externe organisaties ☐ Ja, onze textiel productie-operatoren/techniekers volgen opleidingen bij externe opleidingsorganisaties (op locatie) ☐ Nee	[Une seule réponse] ☐ Oui, nous organisons des formations sur le lieu de travail en collaboration avec des organismes externes ☐ Oui, nos opérateurs/techniciens en production textile suivent des formations dispensées par des organismes de formation externes (sur place)

		☐ Andere vorm van samenwerking: …	☐ Non ☐ Autre forme de collaboration : …
C5 (b)	**Vraag/Question**	**[Indien 5a optie a is aangevinkt]** **Zo ja, met wie werkt u samen?**	**[Si l'option a de la rubrique 5a est cochée]** **Si oui, avec qui travaillez-vous ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Leveranciers van machines/apparatuur ☐ Sectorale of gespecialiseerde opleidingscentra (Cobot, Cefret, Informa..) ☐ VDAB ☐ Syntra/CVO ☐ Hoger onderwijs (universiteiten, hogescholen) ☐ Scholen of onderwijsinstellingen secundair onderwijs ☐ Andere private opleidingsorganisaties/consultants ☐ Andere: …	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Fournisseurs de machines / d'équipements ☐ Centres de formation sectoriels ou spécialisés (Cobot, Cefret, Informa,…) ☐ Services publics de l'emploi et de la formation (FOREM/ACTIRIS/VDAB) ☐ Organismes publics de formation (IFAPME, …) ☐ Ecole d'enseignement supérieur et universités ☐ Écoles secondaires ☐ Autres organismes privés de formation/consultants ☐ Autres : …
C5 (c)	**Vraag/Question**	**[Indien 5a optie b is aangevinkt]** **Zo ja, bij welke organisaties volgen uw medewerkers deze opleidingen?**	**[Si l'option b de la rubrique 5a est cochée]** **Si oui, auprès de quelles organismes vos collaborateurs suivent-ils ces formations ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Leveranciers van machines/apparatuur ☐ Sectorale of gespecialiseerde opleidingscentra (Cobot, Cefret, Informa..) ☐ VDAB ☐ Syntra/CVO ☐ Hoger onderwijs (universiteiten, hogescholen) ☐ Scholen of onderwijsinstellingen secundair onderwijs ☐ Andere private opleidingsorganisaties/consultants ☐ Andere: …	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Fournisseurs de machines / d'équipements ☐ Centres de formation sectoriels ou spécialisés (Cobot, Cefret, Informa,…) ☐ Services publics de l'emploi et de la formation (FOREM/ACTIRIS/VDAB) ☐ Organismes publics de formation (IFAPME, …) ☐ Ecole d'enseignement supérieur et universités ☐ Écoles secondaires ☐ Autres organismes privés de formation/consultants ☐ Autres : …

C6 (a)	Vraag/Question	**In hoeverre dekt uw huidige opleidingsaanbod volgens u de competentienoden van uw textiel productie-operatoren/techniekers?**	**Selon vous, dans quelle mesure votre offre de formation actuel permet-elle de couvrir les besoins en compétences de vos opérateurs / techniciens en production textile?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Het dekt de behoeften zeer goed ☐ Het dekt de behoeften over het algemeen goed, met slecht enkele tekortkomingen ☐ Het dekt de behoeften gedeeltelijk ☐ Het dekt de behoeften slecht ☐ Het dekt de behoeften helemaal niet	[Une seule réponse] ☐ Elle couvre très bien les besoins ☐ Elle couvre globalement les besoins, avec quelques manques ☐ Elle couvre partiellement les besoins ☐ Elle couvre mal les besoins ☐ Elle ne couvre pas du tout les besoins
C6 (b)	**Vraag/Question**	**[indien C9 = aangeduid vanaf gedeeltelijk tot helemaal niet]** **Waarom dekt het de behoeften slechts gedeeltelijk of onvoldoende?**	**[si C9 = indiqué de « partiellement » à « pas du tout »]** **Pourquoi ne répond-elle que partiellement ou insuffisamment aux besoins ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Er is onvoldoende opleidingsaanbod dat inspeelt op onze inhoudelijke behoeften ☐ Er is onvoldoende opleidingsaanbod dat inspeelt op onze vormelijke behoeften (bijv. duur, tijdstip, modaliteit, ...) ☐ De kostprijs om opleiding aan te bieden of te organiseren is te hoog ☐ Andere: ...	[Plusieurs réponses possibles ☐ L'offre de formation ne répond pas suffisamment à nos besoins en matière de contenu ☐ L'offre de formation ne répond pas suffisamment à nos besoins en matière d'organisation (par exemple, durée, horaires, modalités, etc.) ☐ Le coût lié à la mise en place ou à l'organisation d'une formation est trop élevé ☐ Autre : ...
		TOEKOMSTIGE SITUATIE	**SITUATION FUTURE**
C7	**Vraag/Question**	**Welke soort opleidingen lijken u het meest geschikt per profiel van operator/technicus?**	**Pour chaque profil d'opérateur / technicien, quels types de formation vous semblent les plus appropriés ?**

	Antwoord/Réponse	

Type opleiding	Starter	Ervaren operator/technieker	Senior operator/technieker
Begeleiding op de werkvloer door een meer ervaren collega (uitleg, demonstraties, ...)	☐	☐	☐
Zelfstudie (bijv. leerplatformen, lezen van handleiding, ...)	☐	☐	☐
Opleidingen op de werkplek georganiseerd en gegeven door uw onderneming	☐	☐	☐
Opleidingen op de werkplek gegeven door een externe organisatie	☐	☐	☐
Opleidingen op een externe locatie (bijv. een opleidingscentrum of leverancier)	☐	☐	☐
Andere opleidingsvorm: [licht toe]	☐	☐	☐

Type / format de formation	Nouvel entrant	Opérateur / technicien expérimenté	Opérateur / technicien senior
Accompagnement sur le lieu de travail par un collègue plus expérimenté	☐	☐	☐

		(explications, démonstrations, etc.)			
		Autoformation (par exemple, plateformes d'apprentissage, lecture de manuels, etc.)	☐	☐	☐
		Formations sur le lieu de travail organisées et dispensées par votre entreprise	☐	☐	☐
		Formations sur le lieu de travail dispensées par un organisme externe	☐	☐	☐
		Formations dans un lieu externe (par exemple, un centre de formation ou chez un fournisseur)	☐	☐	☐
		Autre type de formation : [précisez]	☐	☐	☐
C8	**Vraag/Question**	**Op welke opleidingsvormen wil uw onderneming in de toekomst sterker inzetten?**		**Sur quels types de formation votre entreprise souhaite-t-elle miser davantage à l'avenir ?**	
	Antwoord/Réponse	[Maximaal 3 antwoorden] ☐ Begeleiding op de werkvloer door een meer ervaren collega (uitleg, demonstraties, ...) ☐ Zelfstudie (bijv. leerplatformen, lezen van handleiding, ...) ☐ Opleidingen op de werkplek georganiseerd en gegeven door uw onderneming ☐ Opleidingen op de werkplek gegeven door een externe organisatie ☐ Opleidingen op een externe locatie (bijv. een opleidingscentrum of leverancier) ☐ Andere opleidingsvorm: [licht toe]		[3 réponses maximum] ☐ Accompagnement sur le lieu de travail par un collègue plus expérimenté (explications, démonstrations, ...) ☐ Autoformation (par ex. plateformes d'apprentissage, lecture de manuels, ...) ☐ Formations sur le lieu de travail organisées et dispensées par votre entreprise ☐ Formations sur le lieu de travail dispensées par un organisme externe ☐ Formations dans un lieu externe (par ex. un centre de formation ou chez un fournisseur) ☐ Autre type de formation : [précisez]	
C9	**Vraag/Question**	**Voor welke soorten opleidingen is er volgens u het meest urgent een groter aanbod nodig?**		**Selon vous, quels types de formations faudrait-il proposer de toute urgence en plus grand nombre ?**	

	Antwoord/Réponse	[Maximaal 3 antwoorden] ☐ Opleidingen basisgeletterdheid (lezen, schrijven, rekenen, ...) Opleidingen digitale basisvaardigheden (e-mail, smartphone, app's, ...) ☐ Opleidingen basisvaardigheden op het gebied van textiel (processen, materialen, kwaliteit) ☐ Opleidingen voor het gebruik en afstelling van geautomatiseerde machines ☐ Opleidingen voor complexer onderhoud (mechanisch + elektronisch + digitaal) ☐ Opleidingen voor het beheer van duurzamere processen (waterbesparing, energie, chemicaliën...) ☐ Opleidingen voor het gebruik van innovatieve of gerecycleerde materialen / vezels ☐ Opleidingen voor de analyse van productiegegevens (indicatoren, rapportage) ☐ Opleidingen voor digitale vaardigheden (gebruik van IT-tools, software, applicaties, ...) ☐ Opleidingen voor pedagogische vaardigheden (overdracht van knowhow, begeleiding) ☐ Opleidingen voor relationele vaardigheden (communicatie, teammanagement) ☐ Taalopleidingen (= beheersing van het Nederlands of het Frans) ☐ Andere (licht toe) : ...	[Maximum 3 réponses] ☐ Formations en alphabétisation de base (lecture, écriture, calcul) ☐ Formations en informatique de base (envoyer des e-mails, utiliser des applications, ...) ☐ Formations de base dans le domaine du textile (procédés, matériaux, qualité) ☐ Formations à l'utilisation et au réglage de machines automatisées ☐ Formations à la maintenance plus complexe (mécanique + électronique + numérique) ☐ Formations à la gestion de processus plus durables (économie d'eau, énergie, produits chimiques...) ☐ Formations à l'utilisation de matériaux / fibres innovants ou recyclés ☐ Formations à l'analyse des données de production (indicateurs, reporting) ☐ Formations aux compétences digitales (utilisation d'outils informatiques, de logiciels, d'applications, ...) ☐ Formations aux compétences pédagogiques (transmission du savoir-faire, accompagnement) ☐ Formations aux compétences relationnelles (communication, gestion d'équipe) ☐ Formations linguistiques (= maîtrise du français ou du néerlandais) ☐ Autres (précisez) : ...
C10	**Vraag/Question**	**Welke opleidingsvorm lijkt u het meest geschikt voor opleiding voor uw textiel productie-operatoren/techniekers?**	**Quelle formule de formation vous semble la plus adaptée pour la formation de vos opérateurs/techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Fysiek op de werkvloer binnen de eigen onderneming	[Une seule réponse]

		☐ Fysiek op locatie bij een externe opleidingsorganisatie ☐ Online ☐ Gemengd: fysiek en online op de werkplek ☐ Gemengd: fysiek op locatie bij opleidingsorganisatiee en online op de werkplek ☐ Geen specifieke voorkeur *Indien gemengd of een combinatie: kunt u de geschatte verhoudingen aangeven?* (Bijv.: 80% fysiek / 20% online): ..... ***Wilt u de ideale voorwaarden per profiel productie-operator/technieker specificeren?*** ☐ Nieuwkomer: ... ☐ Ervaren: ... ☐ Senior: ...	☐ En présentiel sur le lieu de travail au sein de l'entreprise ☐ En présentiel dans les locaux d'un organisme de formation externe ☐ En ligne ☐ Mixte : présentiel + en ligne) ☐ Mixte : en présidentiel dans les locaux d'un organisme de formation externe + en ligne sur le lieu de travail ☐ Sans préférence particulière *Si mixte ou combinaison : pouvez-vous préciser les proportions approximatives ?* (Ex : 80 % présentiel / 20 % en ligne) : ..... ***Souhaitez-vous préciser des modalités idéales selon les profils ?*** ☐ Nouvel entrant : ... ☐ Expérimenté : ... ☐ Sénior : ...
C11	**Vraag/Question**	**Welk opleidingsformat lijkt u het meest geschikt voor opleiding van uw textiel productie-operators/technikers?**	**Quel type de formation vous semble le plus adapté à la formation de vos opérateurs/techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Zeer korte modules (enkele uren tot 1 dag) ☐ Korte opleidingen (2 tot 5 dagen) ☐ Langere opleidingstrajecten (meerdere weken) ☐ Lange opleidingstrajecten die leiden tot een diploma ☐ Overige: ... ***Wilt u de ideale duur per profiel productie-operator/technikers specificeren?*** ☐ Nieuwkomer: ... ☐ Ervaren: ... ☐ Senior: ...	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Modules très courts (quelques heures à 1 jour) ☐ Formations courtes (2 à 5 jours) ☐ Parcours de formation plus longs (plusieurs semaines) ☐ Parcours longs et qualifiants avec certification à la clé ☐ Autres : ... ***Souhaitez-vous préciser des durées idéales selon les profils ?*** ☐ Nouvel entrant : ... ☐ Expérimenté : ... ☐ Sénior : ...

C12	**Vraag/Question**	**Hoe verkiest u de intensiteit van de opleiding voor uw productie-operatoren/techniekers?**	**Quel mode d'organisation de la formation privilégiez-vous pour vos opérateurs/techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Intensief (op korte periode de volledige opleiding) ☐ Gespreid (bijv. 1x per week) ☐ Flexibel (zelf te kiezen momenten) ☐ Niet belangrijk ☐ Ik weet het niet	(Une seule réponse) ☐ Intensif (formation complète sur une courte période) ☐ Échelonné (par exemple, une fois par semaine) ☐ Flexible (horaires à choisir soi-même) ☐ Peu importe ☐ Je ne sais pas
C13	**Vraag/Question**	**Wat is het beste tijdstip om opleiding te volgen voor uw productie-operatoren/techniekers?**	**Quel est le meilleur moment pour organiser une formation pour vos opérateurs/techniciens en production textile?**
	Antwoord/Réponse	**Deel 1:** ☐ Tijdens de werkuren ☐ Na de werkuren ☐ Niet belangrijk ☐ Ik weet het niet **Deel 2:** Zijn er specifieke momenten tijdens de werkweek die meer aangewezen zijn om opleiding te volgen? [Open antwoord]	**Partie 1 :** ☐ Pendant les heures de travail ☐ Après les heures de travail ☐ Peu importe ☐ Je ne sais pas **Partie 2** : Y a-t-il des moments spécifiques au cours de la semaine de travail qui se prêtent davantage à la formation ? [Réponse ouverte]
C14	**Vraag/Question**	**Welke leervormen zijn het meest waardevol voor opleiding aan uw productie-operatoren/techniekers?**	**Quelles sont les méthodes d'apprentissage les plus efficaces pour la formation de vos opérateurs et techniciens en production textile ?**
	Antwoord/Réponse	[Kies maximaal 3] ☐ Theoretische toelichting ☐ Demonstraties ☐ Praktische oefeningen individueel ☐ Praktische oefening in groep ☐ Coaching/mentoring	[Sélectionnez jusqu'à 3] ☐ Explications théoriques ☐ Démonstrations ☐ Exercices pratiques individuels ☐ Exercices pratiques en groupe ☐ Coaching/mentorat
C15	**Vraag/Question (HR)**	**Welk budget bent u bereid om gemiddeld uit te trekken per opleiding van een operator/technicus (exclusief btw)?**	**Quel budget êtes-vous prêt à consacrer, en moyenne, à la formation d'un opérateur / technicien (hors coût du temps de travail) ?**

	☐ Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Minder dan € 500 per persoon per dag ☐ Tussen € 500 en € 1.000 per persoon per dag ☐ Meer dan € 1.000 per persoon per dag ☐ Er is geen budget voorzien ☐ Ik weet het niet	[Une seule réponse] ☐ Moins de 500 par personne et par jour ☐ Entre 500 € et 1 000 € par personne et par jour ☐ Plus de 1 000 € par personne et par jour ☐ Aucun budget n'est prévu ☐ Je ne sais pas
C16	**Vraag/Question (HR)**	**Welke uitspraken geven uw situatie met betrekking tot de kosten van opleidingen het beste weer?**	**Quelles affirmations reflètent le mieux votre situation par rapport au coût des formations ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ De financiële kosten van opleidingen vormen een belangrijke belemmering ☐ De belangrijkste kostenpost is de tijd dat de werknemer niet aan het werk is ☐ We zijn sterk afhankelijk van subsidies of steun om opleidingen te financieren ☐ We zouden meer kunnen investeren als het aanbod beter was afgestemd op onze behoeften ☐ De kosten vormen geen grote belemmering voor ons onderneming	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Le coût financier des formations est un frein important ☐ Le principal coût est le temps pendant lequel le salarié n'est pas en production ☐ Les subsides ou aides publiques jouent un rôle important dans le financement de nos formations ☐ Nous pourrions investir davantage si l'offre était mieux adaptée à nos besoins ☐ Le coût n'est pas un frein majeur pour notre entreprise
C17	**Vraag/Question**	**Aan welke ondersteuning bij het inrichten en organiseren van opleiding voor productie-operatoren en techniekers heeft uw onderneming het meest nood?**	**De quel type de soutien votre entreprise a-t-elle le plus besoin pour mettre en place et organiser des formations destinées aux opérateurs de production et aux techniciens ?**
	Antwoord/Réponse	[Maximum 3 antwoorden] • Voorzien van direct inzetbare opleidingen op de werkplek, kant-en-klaar • Ondersteuning bij het ontwikkelen van interne opleidingen • Ondersteuning bij het opzetten van informele leervormen, kennisdeling en -management op de werkplek • Ondersteuning bij het doorverwijzen naar opleidingen bij	[Maximum 3 antwoorden] ☐ Mise à disposition de formations prêtes à l'emploi sur le lieu de travail, clés en main ☐ Accompagnement dans le développement de formations internes ☐ Accompagnement dans la mise en place de formes d'apprentissage informelles, du partage et de la gestion des connaissances sur le lieu de travail

		een externe opleidingsorganisatie (op locatie) • Financiële steun om productie-operatoren/techniekers in staat te stellen een externe opleiding te volgen • Andere: [...]	☐ Accompagnement dans l'orientation vers des formations dispensées par un organisme de formation externe (sur site) ☐ Aide financière permettant aux opérateurs/techniciens en production textile de suivre une formation externe ☐ Autres : [...]
		D. HEFBOMEN VOOR SAMENWERKING ROND COMPETENTIES EN OPLEIDING	**D. LEVIERS DE COLLABORATION POUR ANTICIPER ET RÉPONDRE AUX BESOINS EN COMPÉTENCES ET EN FORMATION**
		Dit laatste deel van de vragenlijst gaat over uw interesse in het TexChange-project en de mogelijke vormen van samenwerking op het gebied van het behoud van vakkennis en opleiding in de textielsector. *De volgende vragen zijn bedoeld om te achterhalen in hoeverre u bereid bent om mee te werken aan concrete acties (zoals opleidingsmodules, het delen van infrastructuur of netwerkactiviteiten) en wat u verwacht van een netwerk als TexChange*	*Cette dernière partie du questionnaire porte sur votre intérêt pour le projet TexChange et les formes de collaboration possibles autour de la préservation des savoir-faire et de la formation dans le secteur textile.* *Les questions qui suivent visent à savoir dans quelle mesure vous seriez prêt à vous impliquer dans des actions concrètes (par exemple des modules de formation, le partage d'infrastructures ou des activités de réseau) et ce que vous attendez d'un réseau comme TexChange.*
D1	**Vraag/Question**	**Zou u bereid zijn mee te werken aan initiatieven om de expertise in de textielsector vast te leggen/te behouden / door te geven (bijv. opleidingsmodules, het delen van infrastructuur, het inzetten van gepensioneerde medewerkers)?**	**Seriez-vous prêt à participer à des actions de captation/ préservation / transmission de ces savoir-faire (ex. modules de formation, partage d'infrastructure, mise à disposition de travailleurs/ salariés séniors, ...) ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja, zeker ☐ Ja, onder bepaalde voorwaarden ☐ Nee, op dit moment niet	[Une seule réponse] ☐ Oui, certainement ☐ Oui, sous certaines conditions ☐ Non, pas pour le moment

D2 (a)	**Vraag/Question**	**Zou u geïnteresseerd zijn om deel te nemen aan het TexChange-netwerk? Dit netwerk zou uitwisseling tussen ondernemingen, workshops, ondernemingsbezoeken organiseren en samenwerking tussen ondernemingen faciliteren.**	**Seriez-vous intéressé(e) par une participation au réseau TexChange ? Ce réseau organiserait des échanges entre entreprises, des ateliers et des visites d'entreprises, et faciliterait la coopération entre les entreprises.**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja ☐ Nee ☐ Misschien, hangt af van de concrete initiatieven	[Une seule réponse] ☐ Oui ☐ Non ☐ Peut-être, cela dépend des initiatives concrètes
D2 (b)	**Vraag/Question**	**Wat zou voor u de belangrijkste meerwaarde van een dergelijk netwerk zijn?**	**Quelle serait pour vous la principale valeur ajoutée d'un tel réseau ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk] ☐ Geschikte opleidingen vinden ☐ Goede praktijken delen (organisatie, interne opleidingen...) ☐ Toegang hebben tot faciliteiten / apparatuur voor opleidingen ☐ Beter anticiperen op veranderingen in vaardigheden ☐ Nieuwe werknemers naar de sector aantrekken ☐ Andere [Licht toe]: ...	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Identifier des formations adaptées ☐ Partager des bonnes pratiques (organisation, formation interne...) ☐ Avoir accès à des infrastructures / machines pour la formation ☐ Mieux anticiper les évolutions de compétences ☐ Attirer de nouveaux travailleurs/salariés vers le secteur ☐ Autre : ...
D3	**Vraag/Question**	**Zou u bereid zijn om samen te werken met andere ondernemingen om de toegang tot opleidingen te vergemakkelijken (kosten delen, gezamenlijke onderneming, delen van middelen, enz.)?**	**Seriez-vous disposé(e), à développer des collaborations interentreprises afin de faciliter l'accès aux formations (mutualisation des coûts, mettre une machine à disposition pour les formations , partage de ressources, etc.) ?**
	Antwoord/Réponse	[Eén antwoord] ☐ Ja ☐ Nee ☐ Misschien ***Indien nee of misschien:*** ☐ Onze opleidingsbehoeften zijn te specifiek om te kunnen	[Une seule réponse] ☐ Oui ☐ Non ☐ Peut-être ***Si non ou peut-être*** : ☐ Nos besoins en formation sont trop spécifiques pour permettre

		samenwerken hiervoor met andere ondernemingen ☐ Het is praktisch niet haalbaar om samen te werken met andere ondernemingen ☐ Het is vanuit concurrentieoogpunt moeilijk om samen te werken met andere ondernemingen	une collaboration avec d'autres entreprises à cet effet ☐ D'un point de vue pratique, il n'est pas possible de collaborer avec d'autres entreprises ☐ D'un point de vue concurrentiel, il est difficile de collaborer avec d'autres entreprises
D4 (a)	**Vraag/Question**	**Is er naar uw mening nood aan een textiel opleidingscentrum?**	**Pensez-vous qu'il soit nécessaire de créer un centre de formation dans le secteur textile?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja ☐ Nee ☐ Misschien, hangt af van het aanbod	☐ Oui ☐ Non ☐ Peut-être, cela dépend de l'offre
D4 (b)	**Vraag/Question**	**[Indien D4 a = optie ja of optie misschien]** **Welke functies binnen dit textielopleidingscentrum zouden een meerwaarde bieden voor uw onderneming?**	**[Si D4 a = option « oui » ou option « peut-être »]** **Quelles activités proposées par ce centre de formation textile apporteraient une valeur ajoutée à votre entreprise ?**
	Antwoord/Réponse	[Meerdere antwoorden mogelijk ☐ Opleidingen ☐ Testen van machines ☐ Kennisdeling ☐ Ik weet het niet ☐ Andere [licht toe]: …	[Plusieurs réponses possibles] ☐ Formations ☐ Essais de machines ☐ Partage des connaissances ☐ Je ne sais pas ☐ Autre [précisez] : **…**
D4 (c)	**Vraag/Question**	**[Indien D a = optie ja of optie misschien]** **Hoe ver mag dit textielopleidingscentrum maximaal van uw onderneming gelokaliseerd zijn opdat u of uw productie-operatoren/techniekers er gebruik zouden van maken (bijv. om opleiding te volgen, machines te testen, …)?**	**[Si D4 a = option « oui » ou option « peut-être »]** **À quelle distance maximale de votre entreprise ce centre de formation textile peut-il être situé pour que vous ou vos opérateurs/techniciens en production textile puissiez l'utiliser (par exemple pour suivre une formation, tester des machines, etc.) ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Max. 15 minuten ☐ 15 – 30 minuten ☐ 30 – 60 minuten ☐ Meer dan 1u ☐ Niet belangrijk ☐ Ik weet het niet	☐ 15 minutes max ☐ 15 à 30 minutes max ☐ 30 à 60 minutes max ☐ Plus d'une heure ☐ Peu importe/ ☐ Je ne sais pas

D4 (d)	**Vraag/Question**	**[Indien D4a = Nee]** **Kan u kort toelichten waarom?**	**[Si D4a = Non]** **Pourriez-vous expliquer brièvement pourquoi ?**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]
		Vervolg van het onderzoek	**Suite du projet**
E1	**Vraag/Question**	**Zou u het goed vinden als we in het kader van het TexChange-project nogmaals contact met u opnemen om uw competentie- en opleidingsnoden in kaart te brengen in een diepte-interview?**	**Accepteriez-vous que nous vous recontactions dans le cadre du projet TexChange afin d'évaluer vos besoins en matière de compétences et de formation lors d'un entretien approfondi ?**
	Antwoord/Réponse	☐ Ja, u mag mij contacteren ☐ Nee, ik wens liever niet deel te nemen aan de diepte-interviews	☐ Oui, je suis d'accord pour être recontacté ☐ Non, je ne souhaite pas être recontacté
E2	**Vraag/Question**	**[Indien E1 = ja]** **Zo ja, geef dan uw contactgegevens op: naam, functie, e-mailadres en/of telefoonnummer.**	**[Si E1 = oui]** **Si oui, merci d'indiquer vos coordonnées : nom, fonction, adresse e-mail et/ou numéro de téléphone.**
	Antwoord/Réponse	[Open antwoord]	[Réponse ouverte]

A.3 Leidraad voor diepte-interviews

Interview leidraad TexChange

[Achtergrond voor interviewer]
Het **doel van het interview** is tweeërlei:

- Enerzijds willen we met het interview dieper inzicht krijgen in een de antwoorden van de survey en deze ook gerichter kunnen analyseren door achterliggende redenen/oorzaken/motivaties beter te begrijpen.
- Anderzijds willen we aan de hand van het interview een aantal topics bespreken en vragen stellen die in de enquête niet aan bod zijn gekomen.

Scope onderzoek: competentiebehoeften en opleidingspraktijken in de textielsector, specifieke profielen textiel operatoren en technici.

- **Praktisch**:
  - Het gesprek duurt ongeveer **1u.**
  - **Opname**: Mag het gesprek opgenomen worden voor analyse? De opname wordt enkel intern gebruikt.

Kennismaking

- Kan u zichzelf kort voorstellen? (Naam + functie binnen de onderneming)

Surveyvragen 1 – 6: informatie over onderneming in survey bekijken > bevragen bij respondent indien onduidelijk.
[Antwoorden respondent invoegen]

- Wat zijn de kernactiviteiten in uw onderneming vandaag?
- Hoe ziet u deze kernactiviteiten binnen uw onderneming naar de toekomst toe evolueren?.
  Peilen naar:
  - Behoud van kernactiviteiten, verdere diversificatie OF eerder gericht op behoud van de huidige onderneming of eerder gericht op groei?
    - Indien groeigericht: uitbreiding huidige activiteiten en/of M&A?
- Hoe zou u de invloed van verdere automatisering/digitalisering op uw onderneming beschrijven?
  - Bijv. minder technische profielen nodig, minder maar meer gekwalificeerd personeel nodig met IT-skills, …

Aanwervingsstrategieën

- Ervaart u moeilijkheden in het rekruteren van deze profielen vandaag? Zo ja, welke?

Competentienoden

Surveyvragen 7 – 8 competentienoden – Vraag 8: max twee competentienoden geselecteerd.
[Antwoorden van respondent invoegen]

U gaf in de survey aan bij welke competentienoden u de grootste tekorten ervaart [Benoem de 2 gekozen competentienoden, focus de onderstaande vragen telkens op deze 2 competentienoden].

- Wat is volgens u de meest geschikte aanpak om deze competentienoden bij huidige medewerkers aan te pakken vandaag?
  - Wat zou er daarnaast nodig zijn om deze competenties ook op langere termijn te versterken, bijvoorbeeld bij nieuwe instroom of veranderende functies?
- Verschillen deze competentienoden naargelang het ervaringsniveau van medewerkers, bijvoorbeeld tussen starters, ervaren medewerkers en senior medewerkers?
  [Lijst met competentienoden kunnen tonen indien nodig]

Kennisborging

Surveyvragen 11 - 12: kennis/technieken/competenties die verloren zullen gaan.
[Antwoorden van respondent invoegen]

In de survey vroegen we u welke technische kennis/technieken/competenties verloren zullen gaan door een tekort aan geschoolde werknemers of een ontoereikend opleidingsaanbod. [Licht antwoorden respondent toe]

- Welke acties/initiatieven kunnen ondernomen worden op dit vlak?
  - Welke onderneemt u zelf vanuit uw eigen onderneming?
    - Bent u bereid deze te delen/open te stellen voor opleidingsdoeleinden?
  - Welke acties zouden kunnen helpen om deze kennis/technieken/competenties beter te kunnen borgen?
  - Zou u bereid zijn om het bedrijf open te stellen om bepaalde technieken te capteren?

Surveyvragen 13 – 14 nieuwe kennis/technieken
[Antwoorden van respondent invoegen]

In de survey vroegen we u welke nieuwe technische kennis/technieken/competenties u verwacht binnen uw onderneming binnen nu en de komende 5 jaar. [Licht antwoorden respondent toe]

- Hoe zorgt u ervoor dat uw textieloperatoren/techniekers die nieuwe kennis en technieken zullen beheersen?

Opleidingsnoden

Surveyvragen 21 – 22: dekking opleidingsaanbod ifv competentienoden
Indien respondent 'gedeeltelijk, slecht of helemaal niet' antwoordde.
[Antwoord op vraag 22 invoegen]

In de survey duidde u aan dat het huidige opleidingsaanbod de competentienoden van uw textieloperatoren en -technici gedeeltelijk – slechts of helemaal niet dekt. U duidde daarvoor volgende redenen aan [aanvullen].

- Kan u deze redenen verder toelichten?
- Welke belangrijkste obstakels of moeilijkheden ondervindt u om de opleidingsnoden binnen uw onderneming aan te pakken?
- Hoe beïnvloedt verdere automatisering/robotisering de opleidingsnoden van uw medewerkers?

Surveyvraag 25 soorten opleidingen: Naar aanleiding van vraag C8 en C9. Respondent duidde (maximaal) 3 antwoorden aan.
[Antwoorden respondent invoegen]

In de survey gaf u aan voor welke soorten opleidingen er volgens u het meest urgent een groter aanbod nodig is. [Benoem antwoorden respondent]

- Welke soorten leervormen hebben uw voorkeur voor textieloperatoren/technici (fysieke leervormen, digitale leervormen, of beide voor deze opleidingen)?
  - *Voorbeelden:*
    - *fysieke leervormen: op de werkvloer via collega, op de werkvloer via externe opleider, klassikale opleiding …*
    - *digitale leervormen: online les of cursus volgen, specifiek webinar, leren aan de hand van videomateriaal, instructievideo's ….*
  - Wat zijn de redenen hiervoor?

Surveyvraag 24: opleidingsvormen. Respondent duidde (maximum) 3 opties aan.
[Antwoorden respondent invoegen]

In de survey gaf u aan op welke opleidingsvormen u als onderneming sterker wil inzetten in de toekomst. [Benoem de antwoorden]

- Kan u uw keuze toelichten? Vanwaar deze keuze?

Surveyvraag 27: ondersteuningsvormen. Respondent duidde (maximum) 3 opties aan.

[Antwoorden respondent invoegen]

- Hoe ziet u deze ondersteuning concreet?

Samenwerking TecChange en openstellen infrastructuur

Surveyvraag 28: uw medewerking aan initiatieven
[Antwoord respondent invoegen]

- Waar zou u uw medewerking zien?
  - Onder welke voorwaarden? Welke drempels ziet u mogelijks?

Surveyvraag 29 – 32: meerwaarde van een netwerk
[Antwoord respondent invoegen op vraag 30, 31, 32]

- Zou u ook bereid zijn infrastructuur open te stellen voor opleidingen en kennisdeling buiten uw eigen onderneming? Onder welke voorwaarden?
  - Bijvoorbeeld: buiten werkuren/productietijd, enkel voor bepaalde doelgroepen: Werkzoekenden, train-the-trainer (dus instructeurs van opleidingscentra, leerkrachten en docenten), werknemers, leerlingen en studenten, tegen een financieel interessante vergoeding, …
  - Zo niet, waarom niet? Vanwaar ziet u geen of beperkte meerwaarde in een netwerk?
- Welke potentiële moeilijkheden/hindernissen ziet u in een netwerk/ en/of delen van infrastructuur?

Slot en next steps

- Wat is volgens u de belangrijkste competentie- of opleidingsuitdaging voor de sector in de komende jaren?
- Als TexChange één initiatief prioritair zou moeten uitwerken, welk initiatief zou voor uw onderneming het meeste verschil maken?
- Zijn er zaken die u nog wil toevoegen aan het gesprek?
- Next steps toelichten.

idea consult
moving society

IDEA Consult
Jozef II-straat 40 B1
1000 Brussel

T +32 (0)2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is lid van de IDEA Group

IDEA Consult
Joseph II-straat 40 B1
1000 Brussel

T +32 (0)2 282 17 10
info@ideaconsult.be
www.ideaconsult.be

IDEA Consult is lid van de IDEA Group

idea consult
moving society

Etude réalisée à la demande des partenaires du projet Interreg TexChange

Interreg

Cofinancé par l'Union Européenne
Medegefinancierd door de Europese Unie

France – Wallonie – Vlaanderen

TexChange

Avec la collaboration

POM West-Vlaanderen
cobot TEXTIEL & OPLEIDING
CENTEXBEL
FTILAB+ HOGENT
cefret TEXTILE & FORMATION