

# Lager opgeleiden in beweging

Employability van lager opgeleiden,  
aanbevelingen en praktijkvoorbeelden



Nederlandse Organisatie voor toegepast-  
natuurwetenschappelijk onderzoek TNO

A.A. Smit, S. Andriessen, K. Stark

*Lager opgeleiden in beweging  
Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*

**TNO Kwaliteit van Leven**

Polarisavenue 151  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

[www.arbeid.tno.nl](http://www.arbeid.tno.nl)

Deze publicatie is te bestellen via:

F 023 554 93 94

E [receptie@arbeid.tno.nl](mailto:receptie@arbeid.tno.nl)

Prijs EUR 21 excl. BTW

ISBN-nummer 90-5986-171-X

© 2005 TNO

*Auteurs:*

A.A. Smit

S. Andriessen

K. Stark

*Foto omslag:*

Michiel Wijnbergh / Hollandse Hoogte

*Druk:* PlantijnCasparie Amsterdam

*Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.*

## Voorwoord

Over employabilitybeleid zijn reeds vele boeken geschreven. Wat er nodig is om ook lager opgeleiden erbij te betrekken blijft echter vaak onderbelicht. In dit boek ‘Lager opgeleiden in beweging’ gaan we hier wel op in. We beschrijven tien praktijkvoorbeelden van projecten en organisatiebeleid, waarbij met succes is geïnvesteerd in de employability van lager opgeleiden en/of in een aanpak om weerstanden tegen scholing en leren te doorbreken. Ook bespreken we de achtergronden van weerstanden en diverse strategieën die werkgevers kunnen inzetten om invloed uit te oefenen op de beslissing van werknemers om te gaan leren en te blijven leren. We hopen dat we met dit boek in een behoefte voorzien en zowel werkgevers en P&O’ers als brancheorganisaties en O&O-fondsen inspireren om op een goede manier aan de slag te gaan met het motiveren en scholen van lager opgeleide werknemers.

Aan het onderzoek hebben veel mensen enthousiast meegewerkt. Op de eerste plaats de medewerkers van de organisaties waar we casestudies hebben uitgevoerd. Dit zijn directeuren, P&O-functionarissen, projectleiders en/of leidinggevenden en begeleiders van Corus IJmuiden, Milieudienst Groningen, Philips Drachten, Mas-dienstverleners, Draka kabelbedrijven Nederland, Pol Soest Installatietechniek, Zorginstellingen Loosdrecht, Loopbaanproject Bouw, Bakker Wiltink en LU België.

Op de tweede plaats heeft een aantal mensen hun kennis en ervaring met ons gedeeld en/of commentaar gegeven op een eerdere versie van deze publicatie. Met name danken we Ben op de Beeck van Vitamine W, Yvonne van den Berg van Philips, Ella Bohnenn (zelfstandig adviseur alfabetisering), Simone Dobbelsteen van het Ministerie van SZW, Carine Drijkoningen (zelfstandig adviseur HRM voor lager opgeleiden), Hans Horlings van het A&O-fonds Metalektro, Esther de Kleine van FNV Bondgenoten, Frans Meijers van Meijers Onderzoek & Advies, Loek Nieuwenhuis van Stoas en Kees Verhaar van het Ministerie van SZW.

September 2005,

Aukje Smit  
Saskia Andriessen  
Karin Stark

## Inhoudsopgave

### Voorwoord — 3

### **1** **Waarom moeten lager opgeleiden in beweging komen?** — 7

- 1.1 Inleiding — 7
- 1.2 Ontwikkelingen gaan snel — 7
  - 1.2.1 Veranderingen in werk en samenleving — 7
  - 1.2.2 Gevolgen voor de inzetbaarheid van lager opgeleiden — 7
- 1.3 Rol van de werkgever — 8
  - 1.3.1 Anticiperen op ontwikkelingen vergt een andere aanpak — 8
  - 1.3.2 Voordelen van investeren in lager opgeleiden — 9
  - 1.3.3 Koudwatervrees bij werkgevers — 10
- 1.4 Weerstand tegen scholing — 10
- 1.5 Leeswijzer — 11

### **2** **Het onderzoek** — 13

- 2.1 Achtergrond en aanpak — 13
- 2.2 Onderzochte praktijkvoorbeelden — 14
- 2.3 Beslissingsproces van de werknemer — 16

### **3** **Strategieën voor een goede communicatie** — 19

- 3.1 Inleiding — 19
- 3.2 Wijze van informeren — 19
  - 3.2.1 Niet alleen schriftelijk, maar ook mondeling — 19
  - 3.2.2 Eenvoudig taalgebruik — 20
  - 3.2.3 Duidelijk en consequent — 21
  - 3.2.4 ‘Walk-your-talk’ — 21
- 3.3 Lager opgeleiden betrekken en input laten geven — 22
  - 3.3.1 Werkoverleg — 22
  - 3.3.2 Opstellen van competenties — 23
  - 3.3.3 Communicatie verbeteren met bedrijfstheater — 24

### **4** **Strategieën die leren in een positieve sfeer plaatsen** — 27

- 4.1 Inleiding — 27
- 4.2 Aansluiten bij reeds verworven competenties — 27
  - 4.2.1 Erkenning van eerder verworven competenties (EVC) — 28
  - 4.2.2 Vooronderzoek en portfolio — 28
  - 4.2.3 Competentie-CV — 29
- 4.3 Sociale omgeving betrekken — 30
  - 4.3.1 Ambassadeurs inzetten — 30
  - 4.3.2 Familie betrekken — 31
- 4.4 Scholingsvouchers — 31
  - 4.4.1 Eigen scholingsbudget — 32
  - 4.4.2 Werkgerelateerde opleidingen of vrije keuze? — 32

<b>5</b>	<b>Strategieën voor effectief leren en blijven leren — 35</b>
5.1	Inleiding — 35
5.2	Organisatie van het leren — 35
5.3	Investeren in basisvaardigheden — 36
5.3.1	Beheersing van basisvaardigheden — 37
5.3.2	Leren leren en studievaardigheden — 37
5.4	Leerbegeleiders en opleiders — 38
5.4.1	Collega's en leidinggevendenden — 38
5.4.2	Mentoren of coaches — 39
5.4.3	Opleiders — 40
5.5	Didactische hulpmiddelen — 40
5.5.1	Minder' schoolse' methodieken — 40
5.5.2	Nieuwe media, 'open leercentrum' — 41
5.6	Informeel leren op de werkplek — 42
<b>6</b>	<b>Strategieën voor een goede begeleiding — 45</b>
6.1	Inleiding — 45
6.2	Nieuwe rol direct leidinggevende — 45
6.2.1	Begeleiden bij weerstand tegen scholing — 45
6.2.2	Stijl van leidinggeven — 47
6.3	Faciliteren en ondersteunen van direct leidinggevendenden — 48
6.3.1	Investeren in draagvlak en voorkomen van bezettingsproblemen — 48
6.3.2	'Walk-your-talk' en competentie-ontwikkeling — 49
6.3.3	Specifieke instrumenten — 50
6.3.4	Zo nodig leidinggevendenden een andere functie geven — 50
6.4	Onafhankelijke loopbaanbegeleiding — 51
<b>7</b>	<b>Aan de slag ... — 53</b>
7.1	Inleiding — 53
7.2	Strategieën en succesfactoren — 54
7.3	Enkele belangrijke tips — 55
<b>8</b>	<b>Goede praktijkvoorbeelden — 59</b>
8.1	Inleiding — 59
8.2	Corus IJmuiden — 59
8.3	Milieudienst Groningen — 66
8.4	Philips Drachten — 71
8.5	Mas-dienstverleners — 78
8.6	Draka Kabelbedrijven Nederland — 84
8.7	Pol Soest Installatietechniek BV — 90
8.8	Zorginstellingen Loosdrecht — 97
8.9	Loopbaanproject Bouw — 103
8.10	Bakker Wiltink — 110
8.11	LU België — 116

**Literatuur — 123**



# 1 Waarom moeten lager opgeleiden in beweging komen?

## 1.1 Inleiding

Dit boek laat zien wat werkgevers kunnen doen om lager opgeleiden te motiveren voor leren en met succes scholing te laten volgen. In dit eerste hoofdstuk bespreken we waarom dat nodig is. We gaan in op ontwikkelingen in het werk en de gevolgen voor de inzetbaarheid van lager opgeleiden. Het is belangrijk dat ook lager opgeleide werknemers de ontwikkelingen bijhouden en ‘employable’ zijn. Maar wat betekent dat voor de rol van de werkgever? Wat zijn de voordelen van investeren in lager opgeleiden en waarom hebben veel werkgevers nog koudwaterrees? In dit hoofdstuk geven we ook antwoord op deze vragen. Daarnaast gaan we in op de weerstanden tegen scholing bij lager opgeleiden. Leren en scholing is voor veel lager opgeleiden namelijk niet vanzelfsprekend. We besluiten het hoofdstuk met een leeswijzer.

## 1.2 Ontwikkelingen gaan snel

### 1.2.1 *Veranderingen in werk en samenleving*

Bedrijven moeten zich voortdurend aanpassen aan nieuwe technologieën, andere wensen van klanten, nieuwe wetgeving en overheidsregulering. De apparatuur waar mensen vandaag mee werken, is morgen al weer verouderd. De missie van het bedrijf, die eerst wel tien jaar meekon, moet nu regelmatig worden herzien.

Er is steeds meer kennis beschikbaar én die kennis verouderd ook weer snel. Onze samenleving ontwikkelt zich in hoog tempo naar een ‘kennis-samenleving’. Deze ontwikkeling is ook zichtbaar in de snelheid en reikwijdte van de verspreiding van informatie. De actieradius wordt steeds groter. Het internet is hier een goed voorbeeld van. We mailen een bericht naar een klant aan de andere kant van de wereld en hebben een half uur later antwoord. Er kan sneller gewerkt worden, maar tegelijkertijd wordt de concurrentie groter. Om zich te onderscheiden van andere bedrijven is het voor bedrijven en organisaties steeds belangrijker om kwaliteit en maatwerk te leveren en efficiënt te werken.

### 1.2.2 *Gevolgen voor de inzetbaarheid van lager opgeleiden*

Er zijn nog maar weinig mensen die in hun werk precies hetzelfde doen als zo’n tien jaar geleden. Dat geldt ook voor lager opgeleiden. Schoonmakers moeten in de huidige context bijvoorbeeld niet alleen schoonmaken, maar ook schriftelijk communiceren met klanten via een logboek, veiligheidsinstructies lezen, over een goede sociale omgang be-

schikken, goed Nederlands spreken, onderling overleggen en allerlei materialen bestellen.

Van lager opgeleiden wordt in het algemeen een andere manier van werken gevraagd. In plaats van kortcyclisch en routinematig werk, wordt er steeds meer van hen verwacht dat ze ook meedenken over de organisatie en kwaliteit van het werk. Hiervoor zijn vaardigheden nodig die voorheen niet of veel minder van belang waren, zoals communicatieve vaardigheden, probleemoplossende vaardigheden, lees-, schrijf- en computervaardigheden (zie ook kader 1). Lager opgeleiden moeten zorgen dat ze de ontwikkelingen bijhouden en ‘employable’ zijn. Doen ze dat niet, dan bestaat de kans dat ze op termijn hun werk verliezen.

#### Kader 1 Gevolgen van ontwikkelingen in het werk voor lager opgeleiden

- Veranderingen in de organisatie van het werk en de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten leiden ertoe dat ook lager opgeleiden flexibel en breder inzetbaar moeten zijn en meer verantwoordelijkheid krijgen.
- Automatisering en overige ICT-ontwikkelingen doen een beroep op werken met een computer, conceptuele vaardigheden en afstemmen met anderen. Ook kan automatisering ertoe leiden dat lager opgeleiden hun werk verliezen.
- Organisaties willen zich profileren op klantvriendelijkheid en stellen daarom meer eisen aan sociale en communicatieve vaardigheden. Werknemers hebben daarnaast te maken met mondiger klanten.
- Efficiency en onzekerheden in de markt leiden tot outsourcing en nieuwe arbeidsrelaties. Steeds meer lager opgeleiden hebben te maken met een werkgever op afstand (facilitaire dienstverlening, uitzendbranche). Zelfstandig kunnen werken is hier belangrijk.
- Door wet- en regelgeving, onder andere in het kader van de arbeidsomstandigheden, veiligheid, milieu en de aanpak van verzuim krijgen werknemers veel meer schriftelijke informatie en moeten ze meer eigen initiatief nemen.
- Door de concurrentie neemt het belang van snel werken, kwaliteit en maatwerk leveren toe. Dit geldt ook voor lager opgeleiden. Bovendien kunnen arbeidsplaatsen verloren gaan. Upgrading of omscholing is dan noodzakelijk.

## 1.3 Rol van de werkgever

### 1.3.1 *Anticiperen op ontwikkelingen vergt een andere aanpak*

Werkgevers investeren verhoudingsgewijs minder in lager opgeleiden dan in hoger opgeleiden. Lager opgeleiden worden meestal alleen gestimuleerd tot het volgen van een bedrijfsspecifieke opleiding, zoals het leren werken aan een bepaalde machine, of opleidingen rond veiligheid en technische vaardigheden. Er is in het algemeen weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling en employability van lager opgeleiden.

De geschetste ontwikkelingen maken het echter nodig dat werkgevers meer in lager opgeleiden gaan investeren. Ook deze groep moet goed inzetbaar zijn en mee kunnen veranderen met de ontwikkelingen in de organisatie. Ook als bedrijven van koers veranderen en functies een andere inhoud krijgen, is scholing nodig zodat lager opgeleiden aan het



werk kunnen blijven. Als het bedrijf sluit of drastisch moet inkrimpen, moeten dezelfde werknemers voldoende gekwalificeerd zijn om ander werk te vinden.

In het verleden koos men er vaak voor om werknemers die nieuwe taken niet aankonden, te vervangen door andere werknemers. In tijden van laagconjunctuur is dit mogelijk; er is immers een ruim aanbod van beschikbare arbeidskrachten. Nog los van de vraag of het getuigt van goed werkgeverschap, worden we in de naaste toekomst geconfronteerd met een kleiner aanbod aan arbeidskrachten. Ook laag opgeleide werknemers zijn in deze context een te koesteren potentieel, waar we zorgvuldig mee moeten omspringen.

### 1.3.2 *Voordelen van investeren in lager opgeleiden*

Het scholen van lager opgeleiden die achterblijven bij de ontwikkelingen vergt inspanningen en investeringen. Toch is het eerder een uitdaging dan een probleem. Lager opgeleiden die meedenken over de organisatie van het werk bieden de werkgever ervaring en gezond verstand vanuit de praktijk. Dat kan heel waardevol zijn. Werkgevers die investeren in scholing van lager opgeleiden noemen bovendien de volgende voordelen:

- *Toename productiviteit, beter opgewassen tegen concurrentie.* Investeren in scholing leidt ertoe dat organisaties de concurrentie beter aankunnen; inspelen op veranderingen wordt makkelijker, de kwaliteit van producten en de service verbetert.
- *Beter gemotiveerd personeel dat wil blijven leren.* Lager opgeleiden die met succes scholing volgen, worden mondiger, voelen zich serieus genomen, krijgen meer zelfvertrouwen en willen vaak doorleren. Bovendien motiveren deze werknemers anderen om hetzelfde te doen.
- *Een goed imago als werkgever.* Een werkgever die bekend staat om 'goed werkgeverschap', bijvoorbeeld als gevolg van een goed scholingsbeleid, heeft minder problemen met het vinden van goed personeel. Dit scheelt aanzienlijk in de kosten voor werving en selectie.
- *Personeel dat flexibel inzetbaar is.* Scholing kan ertoe leiden dat het personeel flexibeler inzetbaar is. Dit is niet alleen een groot voordeel als de bedrijfsvoering om een brede inzetbaarheid van personeel vraagt, maar ook bij verandering van werkinhoud en als werknemers herplaatst moeten worden in het kader van reïntegratie 2<sup>o</sup> spoor of een reorganisatie.
- *Meer betrokkenheid bij de organisatie, minder verloop en een lager verzuim.* Lager opgeleiden die gestimuleerd en gemotiveerd worden, hebben vaak een grotere loyaliteit ten opzichte van de werkgever en

hun werk. Hierdoor zullen ze minder snel vertrekken en zich minder snel ziekmelden.

### 1.3.3 *Koudwatervrees bij werkgevers*

Door het verdwijnen van laaggeschoolde functies, de economische recessie en bezuinigingen op scholingssubsidies zijn werkgevers minder snel geneigd om te investeren in lager opgeleiden. Vaak bestaat ook de angst dat werknemers die geschoold worden naar de concurrent gaan.

In veel bedrijven is de cultuur er ook niet naar om als werkgever en werknemer met elkaar te praten over onderwerpen zoals ontwikkeling en loopbaan. Praten over ontwikkeling, weerstanden en competenties wordt al snel als soft bestempeld. Bovendien ontbreekt het vaak aan personeelsinstrumenten die het voeren van ontwikkelings- en loopbaangesprekken kunnen vergemakkelijken, zoals persoonlijke ontwikkelingsplannen of competentieprofielen. Als de instrumenten er wel zijn, worden ze vaak niet zodanig gebruikt dat het bij werknemers leidt tot meer inzicht en motivatie. Leidinggevenden zien bovendien niet altijd het belang in van scholing en denken dat ze er vooral last van zullen hebben.

Investeren in lager opgeleiden valt ook niet mee gezien de weerstanden tegen scholing die nogal wat van deze werknemers hebben. Veel werkgevers weten niet goed hoe ze lager opgeleiden in beweging kunnen krijgen. Het motiveren voor bedrijfsspecifieke scholing is vaak al een probleem.

## 1.4 **Weerstand tegen scholing**

Vooraf voor lager opgeleiden zonder opleiding of een opleiding op MBO-niveau één zijn de ontwikkelingen in het werk ingrijpend. Om de aansluiting bij de arbeidsmarkt te behouden moeten ze om te beginnen een startkwalificatie halen, een opleiding op MBO-niveau twee. Van de 26-64 jarigen heeft echter momenteel 26% nog geen startkwalificatie. Deze groep heeft vaak een negatieve houding tegenover leren en scholing. De negatieve houding kan verschillende oorzaken hebben:

### *Niet durven*

Veel lager opgeleiden durven geen scholing te volgen omdat ze in het verleden slechte ervaring met school en leren hebben opgedaan en weinig zelfvertrouwen hebben. Ze hebben niet veel op met leren, zeker niet met het schoolse leren. Ze zijn van school gegaan omdat ze leren niet leuk vonden, leerproblemen hadden of geld wilden verdienen. Bij veel lager opgeleiden ontbreekt een op leren gerichte houding, er kan bovendien sprake zijn van een leerblokkade.

### *Niet weten*

Lager opgeleiden weten vaak niet waarom scholing nodig is, dat leren ook leuk kan zijn en dat ze eigenlijk al best wat kunnen. Ze laten zich niet horen en vragen niet om extra begeleiding, terwijl ze dat juist wel nodig hebben. Lager opgeleiden hebben bovendien een traditioneel beeld van leren, zij denken bijvoorbeeld dat de docent hen alles moet bijbrengen en dat leren uitzonderlijk is. Ze weten vaak niet dat leren niet alleen nodig is om carrière te maken, maar ook om werk te behouden.

### *Niet kunnen*

Lager opgeleiden doen vaak fysiek zwaar werk met soms ongunstige werktijden en hebben na het werk geen energie meer om nog te leren. Met name voor vrouwen geldt bovendien dat ze vaak in een traditioneel rollenpatroon leven en werk en zorgtaken moeten combineren. Sommigen hebben daarnaast financiële problemen, waardoor er geen 'ruimte' is voor leren en scholing.

Lager opgeleiden kunnen soms ook geen scholing volgen omdat ze laaggeletterd zijn en dus onvoldoende kunnen lezen, schrijven en/of rekenen. De meeste laaggeletterden komen hier niet graag voor uit. Het probleem is vaak niet bekend bij de leidinggevende.

### *Niet willen*

Sommige lager opgeleiden willen geen scholing volgen, omdat ze zich niet betrokken voelen bij het bedrijf en/of geen arbeidsidentiteit hebben. Met name in ongeschoolde en tijdelijke banen werken nogal eens mensen die nooit de kans hebben gekregen een arbeidsidentiteit op te bouwen, een vakopleiding te volgen en zich te identificeren met een bepaald beroep en bedrijf. Deze werknemers zijn vooral op zoek naar veiligheid en zijn niet geïnteresseerd in scholing. Ze komen ook vaak uit een sociale omgeving waarin leren en scholing 'niet normaal is'. Er is dan weinig steun van het thuisfront te verwachten.

## **1.5 Leeswijzer**

In dit hoofdstuk is het thema van de employability van lager opgeleiden globaal geschetst. Het volgende hoofdstuk geeft een toelichting op het onderzoek, de praktijkvoorbeelden die zijn onderzocht en het beslissingsproces van werknemers om te gaan leren en scholing te volgen.

In de vier hoofdstukken daarna beschrijven we diverse strategieën die werkgevers kunnen inzetten om lager opgeleiden in beweging te krijgen. In hoofdstuk drie gaan we in op de strategieën voor een goede communicatie, in hoofdstuk vier op strategieën om leren in een positieve

sfeer te plaatsen. In hoofdstuk vijf bespreken we strategieën voor effectief leren en blijven leren en in hoofdstuk zes strategieën voor een goede begeleiding. De strategieën zijn gebaseerd op de leerpunten die uit het TNO-onderzoek naar voren komen en sluiten aan op het beslissingsproces van de werknemer om te gaan leren en scholing te volgen. In de verschillende hoofdstukken wordt regelmatig verwezen naar de aanpakken en ervaringen vanuit de praktijkvoorbeelden, die in het slothoofdstuk uitgebreider staan beschreven. Wie meer wil weten van een aanpak of ervaring in een bepaald bedrijf of project kan de uitgebreidere beschrijving dus raadplegen.

Hoofdstuk zeven beschrijft de belangrijkste succesfactoren die uit het onderzoek naar voren komen. Ook gaan we in op enkele tips voor werkgevers die aan de slag willen. Hoofdstuk acht bevat tot slot de tien praktijkvoorbeelden van organisaties en projecten uit het onderzoek. De voorbeelden met de steeds daarbij genoemde succesfactoren dienen als inspiratie voor werkgevers en P&O'ers die lager opgeleide werknemers willen scholen en daarbij geconfronteerd worden met weerstanden.

## 2 Het onderzoek

### 2.1 Achtergrond en aanpak

Dit boek is één van de producten van het TNO-project ‘Employability van lager opgeleiden’. TNO richt zich in dit project op branches en bedrijven met veel lager opgeleide werknemers. Het project is in 2003 gestart met een inventarisatie waaruit bleek dat branches en bedrijven behoefte hebben aan meer handvatten om vorm te geven aan employabilitybeleid voor lager opgeleiden. Met name leefde de vraag hoe de werkgever deze doelgroep kan motiveren om aan scholing deel te nemen en te blijven leren en hoe de rol van de direct leidinggevende daarbij ingevuld moet worden (Smit en Stark, 2004). In 2004 zijn we in dit kader onder andere nagegaan wat hierover reeds bekend is in de literatuur en bij experts. Ook zijn casestudies verricht bij een tiental goede praktijkvoorbeelden. De volgende vragen zijn leidraad geweest voor het onderzoek:

- Welke maatregelen of activiteiten kunnen werkgevers ondernemen om lager opgeleiden te motiveren voor scholing en in beweging te krijgen?
- Wat is de rol van de direct leidinggevende hierbij?
- Wat kunnen we leren van praktijkvoorbeelden in dit kader: wat zijn succesfactoren en belemmeringen in de praktijk en concrete aanbevelingen voor invoering?

Het project ‘Employability van lager opgeleiden’ is onderdeel van ons onderzoeksprogramma ‘Activering en Reïntegratie’ dat wordt uitgevoerd in het kader van de aan TNO toegewezen overheidsfinanciering op het terrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

#### *Casestudies*

Een belangrijk onderdeel van het project was het uitvoeren van casestudies bij organisaties die met succes geïnvesteerd hebben in de employability van lager opgeleiden en/of in een aanpak om weerstanden tegen scholing en leren te doorbreken. Bij de selectie van de cases is erop gelet dat de voorbeelden van elkaar verschillen, dat zij innovatief en effectief zijn en afkomstig zijn uit verschillende branches, grote en kleinere bedrijven. De praktijkvoorbeelden zijn niet geselecteerd op ‘goed employabilitybeleid voor lager opgeleiden’, maar vooral op het resultaat van de aanpak, maatregelen of beleid: lager opgeleiden gaan openstaan voor leren en scholing, lager opgeleiden komen in beweging.

## 2.2 Onderzochte praktijkvoorbeelden

### *Corus IJmuiden: Leergang Praktisch Vakmanschap en leren leren*

De Leergang Praktisch Vakmanschap (LPV) bij Corus IJmuiden heeft als doel om lager opgeleiden op vrijwillige basis te scholen tot MBO-niveau één of twee. De leergang is speciaal ontwikkeld voor lager opgeleiden met weerstand tegen scholing. Onderdelen zijn een ééndaags assessment, een basisopleiding om te leren leren, indien nodig extra basiseducatie (rekenen en Nederlands) en de LPV opleidingen.

### *Milieudienst Groningen: Integrale aanpak, duidelijk en consequent*

Bij de Milieudienst van de gemeente Groningen (inzameling van huisvuil en bedrijfsafval) is over de jaren heen een lerende cultuur gecreëerd. Loopbaanmogelijkheden, opleidingen, werving en selectie, beoordeling en reïntegratiemogelijkheden maken deel uit van de aanpak en zijn op elkaar afgestemd. De manier waarop de direct leidinggevenden hun werknemers begeleiden, is voor werknemers een belangrijke stimulans om zich te ontwikkelen. De leidinggevenden worden hierbij goed ondersteund.

### *Philips Drachten: Upgrading lager opgeleiden met COMBI-aanpak*

Philips DAP leidt werknemers van de Shavers-divisie op met als doel een bredere inzetbaarheid. Werknemers kunnen binnen het bedrijf een VAPRO-opleiding volgen (tot maximaal MBO-niveau drie). Het theorie-deel van de opleiding vindt plaats in het open leercentrum (vier tot negen maanden). Vervolgens leren de werknemers verder in de praktijk. Het werk wordt gedurende die periode overgenomen door een daartoe eerst opgeleide langdurig werkzoekende.

### *Mas-dienstverleners: Integrale aanpak, employabilitybeleid*

Bij Mas-dienstverleners is het personeelsbeleid volledig gericht op verdere ontwikkeling van het veelal zeer laagopgeleide allochtone schoonmaakpersoneel. Dit gebeurt via het opleidings- en loopbaanbeleid (Nederlands en vakscholing), maar ook door een goed inwerkprotocol en door op allerlei aspecten een actieve opstelling van de werknemers vragen. Mas maakt de afstemming privé-werk/opleiding bespreekbaar. Zo nodig wordt samen met de werknemer gezocht naar oplossingen op dit gebied.

### *Draka Kabelbedrijven Nederland: Competentiemanagement*

Draka Kabelbedrijven Nederland voert een systeem voor competentie-management in met als belangrijkste doel een bredere inzetbaarheid van het personeel. De aanpak heeft invloed op de werving en selectie,

beoordeling en doorstroom van werknemers. Ook de lager opgeleide productiemedewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van het competentieraamwerk. Leidinggevend worden goed getraind en met een ICT-systeem ondersteund bij de uitvoering van competentie-management.

*Pol Soest: Deelname aan brancheproject met scholingsvouchers*

Pol Soest Installatietechniek BV heeft deelgenomen aan het brancheproject Ruimere Marges, een pilotproject met scholingsvouchers van de installatiebranche. Een groot deel van de werknemers heeft dankzij dit project scholing gevolgd en het bedrijf is door het project meer opleidingsminded geworden. Ook zijn persoonlijk ontwikkelingsplannen ingevoerd. Doordat het project werd opgezet en gefinancierd door de branche waren de kosten voor het bedrijf beperkt.

*Zorginstellingen Loosdrecht: Integrale aanpak, lerende cultuur*

Bij Zorginstellingen Loosdrecht (ZL) worden verpleeghulpen op de werkvloer geschoold naar MBO-niveau twee en daarbij begeleid door verzorgenden. ZL maakt gebruik van verschillende instrumenten, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken, werkoverleg en een opleidingskalender voor bijscholing. De organisatie borgt alle maatregelen en instrumenten in de bestaande werkprocessen. ZL besteedt ook veel aandacht aan opleiding en ontwikkeling van leidinggevend.

*Loopbaanproject Bouw: Omscholingsproject voor bouwwerknemers*

In de bouwsector is een pilot-project uitgevoerd dat werknemers de gelegenheid bood om zich via opleiding en werkervaring om te scholen naar een andere functie, bij voorkeur binnen de eigen sector. Het project is opgezet en begeleid door CINOP. Ruim vijfhonderd werknemers hebben meegedaan, terwijl op tweehonderd deelnemers was gerekend. Iets meer dan de helft daarvan volgde een 'ambitietraject' (uit interesse), de rest deed een preventietraject (ter voorkoming van instroom in de WAO).

*Bakker Wiltink: EVC en leren op de werkplek*

Bakker Wiltink wil dat elke werknemer ten minste MBO-niveau één behaalt. Om werknemers hiervoor te motiveren, investeert het bedrijf veel in een goede communicatie en 'management by walking around'. Een EVC-procedure zorgt voor maatwerk: werknemers scholen zich alleen voor de ontbrekende competenties. De opleiding vindt plaats op de werkplek. De chefbakker begeleidt de werknemers hierbij. De eindbeoordeling gebeurt aan de hand van praktijktoetsen.

*LU België: Inzet bedrijfstheater om de communicatie te verbeteren*

LU België heeft deelgenomen aan een ESF-project met bedrijfstheater om de communicatie tussen management en de werkvloer te verbeteren. Door een grote herstructurering die veel veranderingen met zich meebracht, was het contact namelijk verslechterd. Productiemedewerkers van LU hebben een theatervoorstelling bekeken waarin veel herkenbare situaties in het werk aan de orde kwamen. LU nam de reacties en verbeterpunten van werknemers daarop serieus. Dat maakte dat ze meer openstonden voor nieuwe maatregelen, zoals scholing.

## 2.3 Beslissingsproces van de werknemer

In dit boek maken we gebruik van een model van De Rick en Van Valckenborgh (2004) om de aanpak en maatregelen die we hebben gevonden te groeperen. Het model beschrijft de factoren die bepalend zijn voor een positief leerklimaat. Er is volgens De Rick en Van Valckenborgh sprake van een positief leerklimaat wanneer werknemers leren als iets aantrekkelijks of plezierigs beschouwen, wanneer zij inschatten dat er meer voordelen dan nadelen zijn verbonden aan de te leveren inspanningen én wanneer de werknemer het gevoel heeft dat hij, ook al volgt hij scholing, aansluiting blijft houden bij de sociale groep waartoe hij behoort, zoals de partner, familie en collega's.

### Kader 2 Beslissingsproces werknemer

#### *1. Bewustwording*

De eerste stap in het proces is dat de werknemer zich bewust wordt van een scholingsnoodzaak of een discrepantie tussen de competenties die hij heeft en de competenties die hij zou moeten hebben of van een uitdaging die hij zou willen aangaan. Die behoefte kan zich voordoen als een werknemer opslag wil krijgen, promotie wil maken of zijn baan wil behouden.

#### *2. Intentie om te leren*

Een werknemer die zich bewust is van een discrepantie gaat openstaan voor leren en scholing als hij denkt dat dit een haalbare kaart is. Specifieke informatie van de werkgever of gerichte acties om het zelfvertrouwen van de werknemer te verbeteren kunnen deze stap mogelijk maken.

#### *3. Keuze maken*

De volgende stap is dat de werknemer een leervraag gaat formuleren of een cursus of opleiding kiest. Of de werknemer hierin slaagt kan afhangen van de informatie en ondersteuning die hij krijgt.

#### *4. Leren en blijven leren*

Of de werknemer vervolgens daadwerkelijk gaat leren en blijft leren is afhankelijk van de mate waarin het leren effectief is, de werknemer resultaat ziet en scholing aansluit bij zijn mogelijkheden. Als het programma te lang duurt of als de lesstof niet aansluit op de praktijk, dan gaat de werknemer niet verder leren of stopt hij met scholing.



Basis van het model is het proces dat de werknemer doorloopt met betrekking tot de beslissing om te gaan leren en te blijven leren. In kader 2 op pagina 16 lichten we dit proces toe (zie ook Fishbein en Ajzen, 1975).

In de volgende hoofdstukken gaan we in op verschillende strategieën die werkgevers kunnen inzetten om lager opgeleiden te motiveren voor scholing en in beweging te krijgen. De verschillende strategieën sluiten aan op het beslissingsproces van de werknemer. Bij elke stap kan de werkgever gericht een bepaalde strategie inzetten. De meeste strategieën zijn van belang bij meerdere stappen in het proces. We onderscheiden de volgende strategieën:

- Strategieën gericht op een goede communicatie. Hierbij gaat het vooral om bewustwording van de noodzaak van het leren, om het beïnvloeden van weerstand als gevolg van ‘niet weten’.
- Strategieën die leren in een positieve sfeer plaatsen. Hierbij gaat het vooral om het bevorderen van de intentie om te leren en het maken van een keuze, om het beïnvloeden van weerstand als gevolg van ‘niet durven’ en ‘niet weten’.
- Strategieën gericht op effectief leren en blijven leren. Hierbij gaat het vooral om de inhoud, organisatie en vormgeving het leren, om het beïnvloeden van weerstand als gevolg van ‘niet kunnen’ en ‘niet durven’.
- Strategieën gericht op een goede begeleiding gedurende het hele proces. Hierbij gaat het vooral om het beïnvloeden van weerstand als gevolg van ‘niet weten’, ‘niet durven’, ‘niet kunnen’ en ‘niet willen’.



## 3 Strategieën voor een goede communicatie

### 3.1 Inleiding

In veel bedrijven heerst een cultuur waarbij het normaal is dat de directie zegt welke opleidingen het personeel moet volgen, zonder dat er duidelijkheid wordt gegeven over het hoe en waarom. Een dergelijke aanpak leidt niet tot draagvlak, tot bewustwording van de noodzaak van scholing, integendeel. Werknemers die slecht op de hoogte zijn van ontwikkelingen in het bedrijf en op de arbeidsmarkt werken niet mee aan scholingsplannen. Ze denken dat ‘verlies van werk zo’n vaart niet zal lopen’. Werknemers moeten dus weten waarom scholing nodig is, scholing moet een doel hebben. Het gaat hier om de eerste stap in het beslissingsproces van de werknemer bij het (gaan) leren: bewustwording van de noodzaak van leren en scholing.

Een belangrijke invalshoek die door werkgevers hierbij gehanteerd kan worden, is werk maken van de communicatie. In dit hoofdstuk bespreken we enkele strategieën die daarbij kunnen helpen:

- Niet alleen schriftelijk informeren, ook uitgebreid mondelinge uitleg geven.
- Eenvoudige taal gebruiken, geen termen die gevoelig liggen.
- Een duidelijke en consequente aanpak, ‘walk-your-talk’.
- Werknemers betrekken bij veranderingen en input laten geven, bijvoorbeeld door werkoverleg en het opstellen van competenties.
- Verbeteren van een slechte communicatie met de werkvloer, bijvoorbeeld door de inzet van bedrijftheater.

### 3.2 Wijze van informeren

De doelgroep laagopgeleiden stelt extra eisen aan de vorm en inhoud van de communicatie: overzichtelijk, gemakkelijk te vinden, begrijpelijk en aantrekkelijk gepresenteerd.

#### 3.2.1 *Niet alleen schriftelijk, maar ook mondeling*

Veel organisaties geven schriftelijk informatie in de vorm van nieuwsbrieven, personeelskranten en notulen van vergaderingen. Lager opgeleiden hebben echter geen leescultuur. Bovendien is schriftelijke informatie voor ongeschoolden niet altijd toegankelijk (door laaggeletterdheid, slechte kennis van het Nederlands, niet gewend zijn om te lezen). Schriftelijk informatie moet daarom gepaard gaan met mondelinge uitleg: één op één met de medewerker, in het werkoverleg en/of tijdens zogenaamde ‘toolboxmeetings’. Uitgebreide uitleg over het doel en de

werkwijze van een scholingsproject geeft werknemers meer vertrouwen in de aanpak.

Hoe groter de onbekendheid met en weerstand tegen scholing, hoe meer gesprekken nodig zijn. Hoe belangrijk dit is blijkt onder andere uit de ervaringen van Corus IJmuiden met de Leergang praktisch Vakmanschap. De aanpak om medewerkers te informeren was hier verschillend per fabriek. In de ene fabriek kregen alle 170 werknemers die te laag geschoold waren een loopbaangesprek en een assessment. Uiteindelijk wilde bijna iedereen uit deze fabriek deelnemen aan het scholingstraject. Op de andere fabriek is alleen gemeld dat het project er was en hebben slechts vijf mensen zich aangemeld.

### 3.2.2 *Eenvoudig taalgebruik*

Als je weerstand wilt doorbreken, moet je niet aankomen met een aanpak die weerstand in de hand werkt. Dat betekent moeilijke woorden, lange vragenlijsten en termen die gevoelig liggen, zoals theorie, vermijden. Het bedrijf Pol Soest Installatietechniek, praktijkvoorbeeld in dit boek, kan hierover meepraten. Onderdeel van het project met scholingsvouchers waaraan het bedrijf meedeed, was onder andere de toepassing van een employabilityscan, een soort vragenlijst die werknemers moesten invullen. Het taalgebruik bleek echter te ingewikkeld en de vragenlijst was te lang. Er kwamen veel negatieve reacties van de werknemers. Het is van belang om bij de ontwikkeling van dergelijke instrumenten mensen uit de praktijk te betrekken.

Bij Corus IJmuiden was in het begin van de Leergang Praktisch Vakmanschap tegen de werknemers gezegd dat het scholingstraject geen theorie zou bevatten. Maar wat is theorie? Gedurende het traject wordt een opzoekboek gebruikt met opdrachten en achtergrondinformatie. De deelnemers zagen dit als theorie, de opleiders echter niet. De communicatie over aanwezigheid van theorie leidde tot verwarring en onvrede bij sommige deelnemers. De term 'theorie' ligt gevoelig bij lager opgeleiden en kan daarom maar het beste vermeden worden. Dat betekent niet dat opleiders bepaalde informatie niet kunnen overdragen, maar wel dat de vorm waarin dat gebeurt van groot belang is (zie ook hoofdstuk vijf).

Een voorbeeld van eenvoudig taalgebruik is afkomstig van Zorginstellingen Loosdrecht. Deze organisatie werkt met de begrippen scholingskalender en strippenkaart. Op de scholingskalender staat een diversiteit aan cursussen en trainingen. De lengte van de cursussen varieert van een paar uur tot een hele dag. Werknemers kunnen per jaar drie strippen gebruiken om zich bij te scholen. Elke strip staat voor een bijscholing die ze kunnen kiezen uit de scholingskalender.

### 3.2.3 *Duidelijk en consequent*

Lager opgeleiden zijn vaak pas tot scholing bereid, wanneer ze het gevoel krijgen dat ze er niet meer onderuit kunnen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij dreigend ontslag, bij veranderingen op het werk, financiële consequenties of toenemende concurrentie. Duidelijk en eerlijk zijn over de gevolgen van wel/niet deelnemen aan scholing is daarom een belangrijke succesfactor die in verschillende praktijkvoorbeelden naar voren komt. Hetzelfde geldt voor het consequent toepassen van regelingen en procedures. Zo is het de Milieudienst Groningen, een ander voorbeeld in dit boek, gelukt om met een dergelijke aanpak de weerstand tegen scholing bij veel lager opgeleiden om te buigen. Door een combinatie van maatregelen zijn de werknemers zich bewust geworden van de noodzaak én van de voordelen van scholing. De aanpak bestaat uit:

- Veel communiceren over het nieuwe opleidingsbeleid, zowel via formele kanalen (personeelsblad, werkoverleg) als via informele kanalen (sessies op zeepkisten, individuele gesprekken met medewerkers).
- Een duidelijke boodschap afgeven: “Om als bedrijf te overleven en onze werkgelegenheid te behouden, moeten we beter presteren. Om beter te kunnen presteren is scholing nodig”.
- Nieuwe medewerkers krijgen al bij de sollicitatie te horen dat leren en scholing erbij hoort en wat er van hen verwacht wordt op dit vlak. Hierdoor vinden ze scholing normaal.
- Nieuwe werknemers kunnen na twee jaar een vast dienstverband krijgen, maar geen vaste werkinhoud. Werknemers moeten in deze organisatie namelijk flexibel inzetbaar zijn. De beloningsstructuur werkt als prikkel om meer werkzaamheden te gaan uitvoeren.
- De werkgever wijst werknemers niet alleen op de consequenties van niet scholen, maar biedt hen tegelijkertijd hulp en ondersteuning om drempels te overwinnen.

### 3.2.4 *‘Walk-your-talk’*

Het is van belang dat het bedrijf de verschillende communicatiekanalen die gehanteerd worden op elkaar afstemt en dat er overeenstemming is tussen wat er gezegd wordt en wat werkelijk gedaan wordt (‘walk-your-talk’). Niets is destructiever voor de communicatie dan het geven van tegenstrijdige boodschappen. De directie heeft hierbij een belangrijke rol. De directie moet de aanpak uitdragen en hiervoor voldoende middelen en capaciteit ter beschikking stellen. Om aan te geven dat ze het belangrijk vinden, kunnen directie en management bij de start van een project of training aanwezig zijn en werknemers hun steun betuigen.

### 3.3 Lager opgeleiden betrekken en input laten geven

Voor sommige bedrijven is het nieuw om lager opgeleiden bij veranderingen te betrekken. Vaak blijft communicatie juist op dit niveau steken, omdat het moeilijk is de juiste toon te vinden en lager opgeleiden te interesseren. Vaak werd jarenlang van deze werknemers niet verwacht dat zij hun mening gaven en dus zijn zij niet gewend om via formele overlegkanalen te communiceren. Hierdoor zijn veel kansen blijven liggen. Het management weet niet wat er op de werkvloer speelt, werknemers zijn minder betrokken, begrijpen niet waarom veranderingen nodig zijn en zijn minder bereid om mee te werken. Een dergelijke situatie leidt niet tot een open cultuur. Als de communicatie tussen management en lager opgeleiden niet goed verloopt, is praten over scholing en ontwikkeling helemaal moeilijk.

Door werknemers te betrekken bij de plannen en hen input te laten geven, krijgt de werkgever meer draagvlak en betrokkenheid bij het personeel. Dat kan op verschillende manieren. Een gebruikelijke aanpak is het invoeren of verbeteren van werkoverleg. Andere wat minder gebruikelijke strategieën zijn het betrekken van werknemers bij het opstellen van de benodigde competenties en de inzet van bedrijftheater.

#### 3.3.1 *Werkoverleg*

In organisaties waar veel lager opgeleiden werken, staat werkoverleg vaak nog in de kinderschoenen. Werkoverleg is echter wel een belangrijk instrument om werknemers te informeren, te betrekken bij ontwikkelingen en input te laten geven. Werknemers die input mogen geven voelen zich serieus genomen en gewaardeerd. Betrekken van werknemers bij het ondernemingsbeleid is uiteraard ook bevorderlijk voor het verkrijgen van draagvlak bij veranderingen en scholingsplannen.

Het blijkt echter niet eenvoudig om medewerkers die weinig interesse hebben, te motiveren voor werkoverleg, zeker niet als ze parttime werken. Werkgevers moeten soms creatief zijn en deelname aan werkoverleg aantrekkelijk maken. Mas-dienstverleners, één van de voorbeeldbedrijven in dit boek, zag zich ook geconfronteerd met dit probleem. Het bedrijf probeerde al jaren een ondernemingsraad op te zetten, maar hiervoor was steeds te weinig animo. Uiteindelijk heeft het bedrijf een ander soort overleg bedacht. Elke twee maanden wordt nu een andere groep werknemers uitgenodigd uit verschillende lagen van de organisatie. Aanwezigheid wordt als werktijd betaald. Het blijkt dat voor deze vorm van overleg wel belangstelling is. Via mond-tot-mondreclame raken steeds meer medewerkers enthousiast om mee te doen.

De leidinggevende kan werkoverleg gebruiken om uitleg te geven over het organisatiebeleid, om informatie over te dragen en om teamzaken aan de orde te stellen. De werknemer kan vragen stellen, zijn mening geven over de manier waarop het werk verloopt en problemen aan de orde stellen. Invoeren van werkoverleg brengt op zichzelf lager opgeleiden uiteraard nog niet afdoende in beweging. We noemen het hier toch, omdat werkoverleg niet alleen nuttig is voor de informatievoorziening en betrokkenheid bij de organisatie, maar ook om werknemers te leren hun mening te geven en om hen te laten ervaren dat de organisatie hen serieus neemt. Werkoverleg is daarmee ook een belangrijk instrument om bij lager opgeleiden ‘het leren’ te bevorderen.

### 3.3.2 *Opstellen van competenties*

Om de concurrentie de baas te blijven kiezen veel bedrijven voor het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en voor maatwerk bieden. Competentiemanagement en werken met competentieprofielen kunnen dit proces goed ondersteunen. Competentiemanagement leidt tot een betere inzet en benutting van capaciteiten van het personeel. Verwachtingen van het bedrijf en capaciteiten van werknemers kunnen beter gematcht worden.

Competentiemanagement komt nog weinig voor in organisaties waar veel lager opgeleiden werken. Toch is het juist voor lager opgeleiden een heel geschikte aanpak. Het voordeel van werken met een competentieprofiel is namelijk dat het veel duidelijkheid geeft over wat de organisatie van de medewerkers verwacht en dat is belangrijk bij deze doelgroep. Het laat de werknemer zien wat hij moet kunnen om goed te functioneren in een functie, op welke punten hij scholing nodig heeft en wanneer hij zich zover ontwikkeld heeft dat hij kan doorgroeien. Zowel voor de leidinggevende als de werknemer is het prettig dat de competenties op papier staan en dat duidelijk is wat ze inhouden.

Omdat het bespreken van zwakke punten beangstigend kan zijn voor werknemers, is het belangrijk hen vertrouwd te maken met het instrument en de mogelijkheden daarvan. Dit kan gebeuren door de werknemers te betrekken bij het opstellen van de competenties. Bedrijven schakelen hierbij vaak een externe adviseur in. Ook lager opgeleiden kunnen heel goed input geven. Draka Kabelbedrijven Nederland bijvoorbeeld heeft hier ervaring mee. Voor de werknemers was het werk van alledag uitgangspunt bij het opstellen van de competenties. Door hier met elkaar over te praten kregen ze veel inzicht in de benodigde kennis en vaardigheden. Resultaat van de aanpak was dat er, óók bij de lager opgeleide werknemers, meer vraag was naar opleidingen en loopbaanmogelijkheden. Betrokkenheid bij de invoering van compe-

tentiemanagement kan er dus toe leiden dat werknemers zich bewust worden van de noodzaak van scholing, hiervoor gemotiveerd raken en uit zichzelf gaan vragen naar de mogelijkheden.

### 3.3.3 *Communicatie verbeteren met bedrijfstheater*

Bezuinigingen, reorganisaties, fusies en andere veranderingen die niet populair zijn bij werknemers, kunnen de communicatie tussen werkgever, leidinggevenden en het personeel op de werkvloer behoorlijk verstoren. Als nieuwe veranderingen op stapel staan en/of als werknemers geen zin in scholing hebben, is het van groot belang om ervoor te zorgen dat de communicatie verbetert, zodat er open over gepraat kan worden. Er zijn verschillende manieren om de communicatie te verbeteren. We gaan hier in op het gebruik van bedrijfstheater, een methode die niet alleen heel effectief kan zijn, maar ook leuk is. Met bedrijfstheater kun je twee vliegen in één klap kan slaan: de communicatie verbeteren én werknemers de noodzaak van scholing laten inzien.

LU België, voorbeeld in dit boek, is enthousiast over de mogelijkheden. Bedrijfstheater blijkt voor het realiseren van een gedragsverandering veel effectiever te zijn dan een opleiding of toespraak van een directeur. Bedrijfstheater wekt ook sneller de interesse van werknemers dan bijvoorbeeld een training. De humor en herkenbaarheid creëren een open sfeer. Werknemers zijn daardoor opener in hun reactie en geven sneller hun mening.

Bij LU België speelde het theaterstuk zich af in een productieafdeling van een bedrijf. Het stuk ging over de gemengde gevoelens van personeelsleden over de veranderingen die op til waren. Het waren veranderingen waar de werknemers van LU zelf ook mee te maken hadden. In een discussie na afloop konden de werknemers aangeven hoe het beter kon. De inzet van bedrijfstheater leidde ertoe dat het bedrijf verder kon met de voorgenomen vernieuwingen. Scholing was bespreekbaar geworden, sterker nog, werknemers gaven aan dat ze meer opleidingsmogelijkheden wilden krijgen om zich te handhaven in het veranderingsproces.

De Vlaamse organisatie Vitamine W, die het project begeleidde, heeft de ervaring dat het management meestal reserves heeft om bedrijfstheater in te zetten. In het scenario van het theaterstuk mag bijvoorbeeld niemand ontslagen worden, anders kunnen werknemers denken dat de voorstelling een signaal is dat het hen ook gaat gebeuren. Bij de inzet van bedrijfstheater is het daarom van belang om het management inbreng te geven in de inhoud van het stuk.

Hoewel bedrijfstheater heel effectief kan zijn, is het niet goedkoop, zeker niet als het stuk wordt toegespitst op de situatie in het bedrijf, wat



uiteraard het beste is. Financiering van bedrijfstheater kan daarom een probleem zijn. In Nederland bestaat er nog weinig ervaring met deze aanpak voor lager opgeleiden. Desondanks vinden we het gezien de goede ervaringen in België, van belang om bedrijfstheater als HR-instrument in dit boek te noemen. Brancheorganisaties en O&O-fondsen kunnen het idee oppakken en pilots financieren. Grote bedrijven kunnen het wellicht zelf bekostigen.



## 4 Strategieën die leren in een positieve sfeer plaatsen

### 4.1 Inleiding

Als lager opgeleiden zich bewust zijn van de noodzaak van leren en scholing, dan betekent dat nog niet dat ze hiervoor openstaan en daadwerkelijk aan de slag gaan. De beslissing om te gaan leren bestaat uit meerdere fasen (zie ook paragraaf 2.3). Werknemers gaan pas openstaan voor leren als ze denken dat leren en scholing een haalbare kaart is en vaak ook pas als hun naaste omgeving dezelfde mening is toegedaan. Werknemers kunnen ook pas een leervraag formuleren en een richting bepalen als bekend is wat ze al kunnen, welke competenties nog ontbreken en welke scholingsmogelijkheden er zijn. Nader onderzoek in de vorm van een assessment, EVC of capaciteitentest werpt meer licht op de mogelijkheden van de werknemer en plaatst leren daardoor in een meer positieve sfeer.

Essentieel in deze fase is dat het zelfvertrouwen van de werknemers toeneemt en dat men opties aangeboden krijgt die aansluiten bij de competenties die men al heeft, die begrijpelijk zijn en haalbaar lijken. Het gaat er ook om, naast opnieuw goed communiceren en informeren, de werknemer te prikkelen om te gaan leren door bijvoorbeeld stimulerende maatregelen. In deze paragraaf bespreken we verschillende strategieën die hierbij aansluiten en die heel effectief blijken om weerstanden bij lager opgeleiden te doorbreken:

- Werknemers inzicht geven in wat ze al kunnen en daarbij aansluiten, bijvoorbeeld door de inzet van EVC en portfolio's.
- Werknemers prikkelen met een scholingsvoucher.
- Personen uit de naaste omgeving betrekken die positief staan tegenover scholing.

### 4.2 Aansluiten bij reeds verworven competenties

Werknemers komen er door instrumenten zoals een assessment en EVC soms achter dat ze meer kunnen of dat er voor hen veel scholings- of loopbaanmogelijkheden zijn dan ze dachten. Dat geeft hen zelfvertrouwen.

Een assessment kan ook onrust veroorzaken bij werknemers die bijvoorbeeld last hebben van faalangst, onzeker zijn of bang dat ze ontslagen worden als ze de test niet goed maken. Op deze manier wordt het leren natuurlijk niet in een positieve sfeer geplaatst. Als basisvaardigheden of competenties onderzocht worden, is het daarom belangrijk om heel helder te zijn over het doel en de consequenties ervan. De focus bij het in

kaart brengen van de competenties mag niet op tekorten liggen. Dat impliceert het falen van de werknemer. De nadruk moet liggen op wat de werknemer al kan.

#### 4.2.1 *Erkenning van eerder verworven competenties (EVC)*

Voor werknemers die geen zin meer hebben in scholing is EVC een mogelijkheid om officieel erkend te krijgen wat ze al kunnen. Bij deze methodiek worden de competenties waarover iemand beschikt inzichtelijk gemaakt en erkend. Lager opgeleiden kunnen op grond daarvan vrijstellingen of certificaten krijgen. Om zichzelf volledig te kwalificeren, leren ze alleen de ontbrekende competenties bij in een opleiding op maat. De aanpak bestaat uit het invullen en bijhouden van een portfolio, een assessment of toets om de competenties te beoordelen en aanvullende scholing (zie ook [www.kenniscentrumevc.nl](http://www.kenniscentrumevc.nl)).

EVC leidt bij deelnemers tot vertrouwen en enthousiasme, waarbij de beloning in de vorm van kwalificering (certificaten, diploma's) duidelijk een rol speelt. Het levert direct een bijdrage aan de motivatie om verder te leren. EVC levert ook een bijdrage aan het HRM-beleid van een organisatie. Het maakt het namelijk mogelijk het personeelsbestand te analyseren en daardoor een gericht opleidingsbeleid en loopbaanontwikkeling te realiseren (zie ook Verhaar, 2002).

Bij Bakker Wiltink, één van de praktijkvoorbeelden in dit onderzoek, zien we dat ongeschoolde bakkerijhulpen met weerstand tegen scholing door een combinatie van verschillende strategieën, zoals een goede communicatie en EVC, gemotiveerd worden voor scholing op de werkplek. Zowel directie als leidinggevenden praten veel met het personeel over leren, scholing en andere zaken die werknemers bezighouden. Er wordt aandacht besteed aan wat mensen al kunnen en doen, ook in hun privé-leven, en wat opleiding en ontwikkeling kunnen opleveren. Bakker Wiltink gelooft in de positieve werking van het versterken van de eigenwaarde bij werknemers. Het bedrijf maakt onder andere gebruik van de EVC-methodiek. Alles wat de bakkerijhulpen werkenderwijs of in hun privé-leven al hebben geleerd en nodig is voor een opleiding op MBO-niveau één, wordt hierbij vastgelegd. Ze kunnen daarna kiezen of ze doorgaan met scholing om de certificaten te halen die nog ontbreken. Medewerkers van Bakker Wiltink nemen een toets af in samenwerking met het ROC.

#### 4.2.2 *Vooronderzoek en portfolio*

Om verworven competenties te kunnen beoordelen, is het nodig om die competenties overzichtelijk te presenteren. Dat kan in een portfolio, een persoonlijk dossier waarin staat wie iemand is, wat hij allemaal kan,

welke werkervaring hij heeft en welke kwaliteiten hij heeft opgedaan buiten het werk om. Dat gebeurt door het verzamelen van allerlei bewijsmateriaal, zoals een curriculum vitae, werkstukken, beoordelingen, certificaten en evaluaties van de werknemer zelf of anderen. Op deze manier kunnen werknemers, net zoals kunstenaars of bedrijven dat doen met hun productenportfolio, tonen wat zij weten en kunnen. Hiermee wordt duidelijk welke competenties ze al bezitten voor de gewenste functie of opleiding en welke nog niet.

Het portfolio is een standaardonderdeel in elke EVC-procedure. Het Loopbaanproject Bouw, één van de voorbeelden in dit boek, heeft ervaring met een andere toepassing van portfolio's. In dit project werden werknemers in de bouw in de gelegenheid gesteld zich te kwalificeren voor een andere functie. Het project had twee doelgroepen: werknemers die uit zichzelf gemotiveerd waren voor een omscholingstraject, en werknemers die 'wel moesten' omdat ze anders in de WAO terecht zouden komen.

Voorafgaand aan het opstellen van het portfolio vond nader onderzoek plaats om te bepalen wat de werknemer wilde, wat hij kon en of zijn wensen reëel waren. Het nader onderzoek bestond uit een aantal gesprekken, opdrachten en vaak ook nog een capaciteitentest, assessment of beroepskeuzetest. Daarnaast werd bekeken of er op de arbeidsmarkt banen beschikbaar waren in de functie die de deelnemer ambieerde, welke scholing nodig was om dit te bereiken en of het niveau van de scholing haalbaar was voor de deelnemer. Alle bevindingen werden vastgelegd in een portfolio. Vervolgens werd een persoonlijk ontwikkelingsplan opgesteld. Ook dit plan werd in het portfolio opgenomen.

Het bleek dat met name bij werknemers die zich moesten omscholen in verband met dreigende arbeidsongeschiktheid, nader onderzoek van groot belang was. Deze werknemers hebben vaak nog geen idee van de toekomst, durven de stap niet te wagen of hebben irreële wensen. De ervaringen in het Loopbaanproject Bouw met het gebruik van het portfolio zijn heel goed, vooral voor deelnemers met weinig diploma's. In het project zaten mensen die serieus meenden dat ze buiten het werk dat ze vaak al lang deden echt niets anders konden. Door het vooronderzoek en het samenstellen van een portfolio kwamen ze er achter dat ze meer konden dan ze dachten of dat er voor hen veel scholings- of loopbaanmogelijkheden waren. Dat gaf hen zelfvertrouwen.

#### 4.2.3 *Competentie-CV*

Lager opgeleiden hebben extra ondersteuning nodig bij het opstellen van een portfolio omdat het een nogal 'talig'-instrument is. Een alternatief voor het uitgebreide portfolio kan een door de werkgever opgesteld

competentie-CV, een soort getuigschrift, zijn. In België is hiermee in een pilot-project ervaring opgedaan voor werknemers die met werkloosheid bedreigd werden. Het competentie-CV bestaat uit een opsomming van competenties die iemand uniek maken en die hij heeft opgebouwd vanuit diverse ervaringen (op school, in het beroep en in vrije tijd). Het competentie-CV is korter en concreter dan een portfolio (één A4) en het taalgebruik is afgestemd op lager opgeleiden. In het CV staan zowel positieve kenmerken als zaken waaraan nog gesleuteld kan worden. De werknemer wordt tijdens een outplacementtraject vertrouwd gemaakt met de terminologie en hoe hij met dit document kan omgaan in een sollicitatieprocedure. Het instrument biedt uiteraard ook aanknopingspunten voor verdere scholing. Voor de Vlaamse overheid vervult het pilotproject een pioniersrol (Verbeek, 2004).

### **4.3 Sociale omgeving betrekken**

De houding van zowel de werknemer als zijn naaste omgeving tegenover leren en scholing is nogal eens negatief. Dat kan een belangrijke reden zijn waarom de werknemer, ook al ziet hij in dat scholing nodig is, toch niet de stappen zet die nodig zijn.

#### *4.3.1 Ambassadeurs inzetten*

Goed communiceren over de eerste succesvolle resultaten van scholingstrajecten is een belangrijke succesfactor. Dit kan onder andere door werknemers die de scholing al met succes hebben gevolgd in te zetten als ambassadeur. Vaak fungeren deze personen zelfs al spontaan als zodanig. Zij vertellen collega's hoe ze het vonden, wat ze geleerd hebben en welke angsten ze zelf hadden. Enthousiaste werknemers trekken collega's die nog reserves hebben over de streep. Bovendien willen werknemers 'die nog moeten' niet achter blijven.

Als er veel wantrouwen is, starten sommige bedrijven bewust een pilot met de meest gemotiveerde medewerkers. Het kan handig zijn om in zo'n eerste groep ook enkele werknemers te plaatsen die veel ophef maken van hun weerzin tegen scholing, maar die voldoende potentie hebben om het aan te kunnen. Deze werknemers kunnen bijvoorbeeld overgehaald worden door hen in een bijzondere positie te plaatsen en te vragen naar tips om de opleiding verder te verbeteren. Vaak blijkt dat ze dan toch willen meedoen, enthousiast raken en serieus werk maken van een evaluatie van de cursus. Ook zij gaan fungeren als een ambassadeur. Dit heeft een positieve uitstraling op de overige werknemers die nog scholing moeten volgen.

Ambassadeurs spreken lager opgeleiden op een persoonlijke manier aan en leggen op een positieve manier de nadruk op het belang van het leren en de (onmiddellijke) voordelen die het oplevert. Een belangrijk voordeel is dat de afstand tot degenen die aangesproken worden klein is: er is sneller vertrouwen, men herkent zich in elkaars situatie. Het is belangrijk dat ambassadeurs lager opgeleiden niet in de eerste plaats op hun tekorten wijzen, maar juist op wat ze al kunnen en weten en hoe ze hun mogelijkheden nog verder kunnen uitbreiden. Het is daarom verstandig om werknemers die de rol van ambassadeur gaan vervullen hierop voor te bereiden, bijvoorbeeld in de vorm van enkele gezamenlijke sessies waarin tips worden gegeven, valkuilen besproken en dergelijke.

#### 4.3.2 *Familie betrekken*

Veel lager opgeleiden willen geen scholing voor zichzelf, maar wel voor hun kinderen. Dat is een belangrijk aangrijpingspunt om werknemers de noodzaak van scholing te laten inzien. Als zijzelf weer naar school gaan, kunnen ze hun kinderen ook beter begrijpen en begeleiden tijdens hun schoolloopbaan. Bij Mas-dienstverleners, voorbeeld in dit boek, blijkt het ook niet altijd gemakkelijk medewerkers te overtuigen van het belang van een cursus Nederlands. Maar vragen zoals: "Heb je kinderen?, Hoe spreek je dan met de leerkracht?, Hoe spreek je met de dokter als je kinderen eenmaal het huis uit zijn?", halen de medewerkers meestal wel over. Steun van de partner kan werknemers ook over een drempel helpen. In het Loopbaanproject Bouw kwam naar voren dat, met name bij werknemers die erg veel weerstand hebben tegen omscholing, het helpt om de partner te betrekken. Deze heeft vaak een beter inzicht in de situatie en ziet in dat minder verdienen en uit de WAO blijven beter is dan doorgaan in hetzelfde werk met een grote kans op WAO-instroom. Bedrijven sturen om deze reden soms bewust informatie over scholing naar het huisadres. De partner leest het dan ook, wil het met de werknemer bespreken en vraagt soms zelf extra informatie op.

Aan de andere kant is het ook zo dat lager opgeleiden die zich verzetten tegen scholing nogal eens uit een sociale omgeving komen waar leren en scholing 'niet normaal is'. Er is dan veelal weinig steun van het thuisfront te verwachten. Het is dus wel verstandig hiermee rekening te houden en na te gaan voor welke (groep) werknemers het betrekken van de familie een goede aanpak is.

## 4.4 **Scholingsvouchers**

Een scholingsvoucher is een instrument om mensen te motiveren om na hun initiale opleiding te (blijven) leren. De betrokkene krijgt een

persoonlijk scholingsbudget dat hij naar eigen inzicht kan inzetten voor competentieontwikkeling.

#### 4.4.1 *Eigen scholingsbudget*

Uit experimenten in Nederland met scholingsvouchers blijkt dat lager opgeleiden een groter enthousiasme voor scholing aan de dag leggen dan bij gebruik van traditionele instrumenten in het scholingsbeleid (Geertsema e.a., 2004) Werkgevers vinden dit een groot voordeel van scholingsvouchers. De mogelijkheid om zelf scholing te kunnen kiezen en, indien gewenst, in het keuzeproces advies te krijgen, werkt erg motiverend. Ook het mógen in plaats van moeten maakt dat deelnemers minder geneigd zijn hun hakken in het zand te zetten, zoals bij door de werkgever geïnitieerde cursussen wel eens gebeurt. Begeleiding bij de keuze voor cursussen is wel een belangrijke voorwaarde voor succes.

Meijers en Teerling (2004) zijn ronduit positief over de inzet van scholingsvouchers bij lager opgeleiden. Een hogere deelname van lager opgeleiden aan training en opleiding wordt volgens hen vooral gerealiseerd doordat scholingsvouchers de werknemer zelf verantwoordelijkheid geven. Juist omdat de werknemer keuzemogelijkheden krijgt, gaat hij zich afvragen waaraan hij het budget zal besteden. En dat is vaak de eerste keer dat hij zich bewust bezighoudt met opleiding in relatie tot zijn eigen werkzaamheden.

Om nog meer zicht te krijgen op de effecten van de inzet van scholingsvouchers voor lager opgeleiden start de overheid in de loop van 2005 een 'vervolgexperiment individuele leerrekening' bij vijf tot acht O&O-fondsen (Ministerie van OCW en SZW, 2005).

#### 4.4.2 *Werkgerelateerde opleidingen of vrije keuze?*

Eén van de voorbeelden in dit boek, Pol Soest Installatietechniek BV, heeft met succes deelgenomen aan een project met scholingsvouchers van de branche. Effect van deelname aan dit project was dat werkgever én werknemers meer 'opleidingsminded' werden. De meeste werknemers waren enthousiast. Sommigen waren echter teleurgesteld omdat ze alleen werkgerelateerde opleidingen mochten volgen. Zij konden daardoor niet de opleiding van hun keuze volgen.

Uit de literatuur en evaluaties van experimenten met scholingsvouchers blijkt dat dit laatste een heikel punt is. Soms zijn werknemers helemaal vrij in de keuze van een cursus, maar vaak ook niet, zoals ook bij Pol Soest. Werkgevers denken nogal eens dat zij er zelf niets aan hebben als een werknemer een cursus volgt die niets met het werk te maken heeft. Volgens Meijers en Teerling (2004) is dit echter absoluut niet het geval. Ervaren vaklieden gebruiken hun individuele leerrekening of voucher



vrijwel alleen voor opleidingen die hun vakmanschap verder ontwikkelen. Ongeschoolde werknemers gebruiken hun persoonsgebonden opleidingsbudget in eerste instantie voor cursussen die bij hun eigen interesses aansluiten. Hun weerzin tegen scholing en training is veelal bijzonder groot en het kost hen moeite die te overwinnen. Een eigen scholingsbudget kan daarbij zeer behulpzaam zijn omdat het hen – vaak voor het eerst in hun leven – in staat stelt te investeren in leeractiviteiten die hen werkelijk interesseren. Daarbij komt dat ongeschoolde werknemers, in tegenstelling tot geschoolde vaklieden, vaak een duidelijke beroepsidentiteit missen. Ze missen, anders geformuleerd, een besef van vakmanschap. Het gevolg daarvan is dat zij niet in staat zijn scholing en training te verbinden met hun eigen beroepsmatige functioneren. Maar het blijkt dat wanneer zij eenmaal de smaak van het leren weer te pakken hebben, ook zij functiegebonden trainingen en opleidingen gaan volgen.



## 5 Strategieën voor effectief leren en blijven leren

### 5.1 Inleiding

Lager opgeleiden hebben soms weerstand tegen scholing omdat de beelden die ze bij scholing hebben, gebaseerd zijn op ervaringen uit het verleden en/of omdat de vorm, inhoud en wijze van leren in het bedrijf niet aansluit bij de doelgroep. Bedrijven en organisaties die willen dat het leren effectief is en dat werknemers blijven leren, moeten het dus anders aanpakken. Het gaat hierbij vooral om het beïnvloeden van weerstand als gevolg van ‘niet kunnen’ en ‘niet durven’. Maar het gaat ook om weerstand als gevolg van ‘niet weten’ hoe scholing er tegenwoordig uit kan zien en welke mogelijkheden er allemaal zijn. Om de motivatie bij lager opgeleiden aan te wakkeren en hun enthousiasme voor scholing te behouden, is het onder andere van belang om het leren aantrekkelijk maken en op de praktijk richten. Klassikale lessen kunnen maar beter vermeden worden. Belangrijk is een directe link tussen de leerstof en de toepassing ervan. Hoe kleiner de afstand van de leerstof tot de werkvloer, hoe groter de kans dat de werknemer het leren leuk vindt.

Uit de praktijkvoorbeelden komen verschillende strategieën naar voren die bijdragen aan het effectief leren en blijven leren van lager opgeleiden:

- De organisatie van het leren laten aansluiten op de doelgroep.
- Zorgen dat de werknemer voldoende basisvaardigheden heeft om scholing te kunnen volgen.
- Goede leerbegeleiders, opleiders en mentoren selecteren.
- Aantrekkelijke en effectieve didactische hulpmiddelen inzetten.
- Een lerende cultuur creëren zodat werknemers elke dag van elkaar kunnen leren.

### 5.2 Organisatie van het leren

Voor werknemers met weerstanden tegen scholing is een goede organisatie van het leren erg belangrijk om uitval te voorkomen. Verschillende aandachtspunten zijn hierbij van belang, zoals korte-termijn-doelen, werknemers niet in een uitzonderingspositie brengen, scholing in werktijd, succeservaringen organiseren, materiaal uit het bedrijf gebruiken, een veilige leeromgeving creëren en de mogelijkheid om een certificaat of bonus te behalen. In onderstaand kader gaan we nader in op deze en nog enkele andere belangrijke aandachtspunten.

### Kader 3 Aandachtspunten bij de organisatie van het leren

- *Leren in de praktijk.* Leren kan het beste plaatsvinden op de werkplek of in een situatie die zoveel mogelijk overeenkomt met de praktijk.
- *Korte-termijn-doelen.* Lager opgeleiden werken gemakkelijker met doelen op de korte termijn en hechten veel belang aan onmiddellijke bruikbaarheid. Het is daarom verstandig om leerpakketten op te splitsen in modules, zodat de cursist het eindpunt ziet of een pauze kan nemen.
- *Werknemers niet in een uitzonderingspositie brengen.* Lager opgeleiden schamen zich er soms voor dat ze onvoldoende basisvaardigheden hebben. Ga dus voorzichtig om met het geven van extra ondersteuning en plan dat niet op tijdstippen die erg in het oog springen.
- *Scholing in werktijd.* Om werknemers de mogelijkheid te geven om het leren te kunnen combineren met de privé-situatie verdient scholing in werktijd de voorkeur. Als scholing niet anders kan dan (deels) buiten werktijd is het aan te raden om de extra tijd te vergoeden.
- *Succeservaringen organiseren.* Het is essentieel dat lager opgeleiden hun zelfvertrouwen verhogen door positieve leerervaringen. Dat kan bijvoorbeeld door hen onder begeleiding een taak te laten uitvoeren die iedereen onder de knie kan krijgen, maar die nog niemand echt kan (bijvoorbeeld jongleren).
- *Geen uitstel.* Het is wenselijk dat de werknemer, nadat hij de beslissing genomen heeft om een cursus of opleiding te volgen, er zo vlug mogelijk mee kan starten. De motivationele spanningsboog is doorgaans beperkt en verdraagt weinig uitstel.
- *Materiaal uit het bedrijf.* Het is aan te raden om bij trainingen gericht op basisvaardigheden, zoals lezen, schrijven, rekenen en computervaardigheden, gebruik te maken van materiaal dat in het bedrijf voorhanden is.
- *Veilige leeromgeving.* Lager opgeleiden vinden iets nieuws leren vaak bedreigend. Belangrijk is daarom dat de leeromgeving veilig is. Veiligheid wordt gecreëerd door de groep niet te groot te maken, werknemers uit dezelfde ploeg bij elkaar in een groep plaatsen en scholing in een vertrouwde omgeving.
- *Groepsaangepak.* Leren in een groep werkt stimulerend en voorkomt uitval. Werknemers zien dan dat ze niet alleen staan met hun problemen en dat ook anderen moeilijkheden ervaren. Bovendien kunnen ze steun bij elkaar vinden en elkaar helpen om het leren vol te houden.
- *Manier van examineren.* Een schriftelijk examen is bij lager opgeleiden meestal niet de beste manier om te toetsen of leerdoelen zijn behaald, vooral niet als ze laaggeletterd zijn. Toetsing in de praktijk en/of mondelinge examens werken vaak beter.
- *Certificaat, bonus, extra aandacht.* De mogelijkheid om een certificaat of diploma te behalen en een bonus bij slagen zijn heel stimulerend. Een toespraak van de directeur, bloemetje en foto in het personeelsblad benadrukken dat ook het bedrijf trots is op de werknemer.

## 5.3 Investeren in basisvaardigheden

Voor een groot aantal lager opgeleiden is aandacht voor basisvaardigheden cruciaal, omdat zij een achterstand hebben op het gebied van Nederlands spreken, lezen, schrijven en/of rekenen. Daarnaast is er een wellicht nog grotere groep die lang geleden wél de nodige basiskennis en –vaardigheden heeft geleerd, maar die deze nooit heeft hoeven gebruiken, zodat deze zijn weggezakt en verouderd. Bovendien brengen de vele

ontwikkelingen in het werk met zich mee dat de eisen voor basisvaardigheden toenemen en er nieuwe bijkomen, zoals digitale vaardigheden.

Werknemers die de basisvaardigheden onvoldoende beheersen, maken soms fouten in het werk en kunnen geen scholing volgen. Dit is voor werkgevers een belangrijke reden om onderzoek te doen naar de basisvaardigheden van de werknemers en om hen te helpen daarin op een voldoende niveau te komen.

### 5.3.1 *Beheersing van basisvaardigheden*

Voor werknemers die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen, is scholing volgen een groot probleem. Veel lager opgeleiden zijn van allochtone afkomst en hebben een taalachterstand. Bij Mas-dienstverleners, één van de voorbeelden in dit boek, is de taal een obstakel bij scholing om bijvoorbeeld voorman/vrouw of projectleider te worden. Mas regelde en betaalde daarom altijd drie keer per jaar een basiscursus NT2 (Nederlands voor buitenlanders) in verschillende niveaugroepen op vrijdagavond en zaterdagochtend. Sinds kort heeft Mas een samenwerkingsverband met de gemeente Amsterdam. Op kosten van de gemeente volgen 40 medewerkers een jaar lang een gecombineerde NT2- en schoonmaakopleiding van vier uur per week. Voor medewerkers die deze vakopleidingen al hebben gevolgd, is er de SVS-cursus voor leidinggevend. Deze cursussen zijn alleen voor zogenaamde ‘oudkomers’, allochtonen die al langer in Nederland wonen en werken.

Veel meer lager opgeleiden hebben problemen met lezen en schrijven dan werkgevers vaak denken. Werknemers zullen er zelf niet snel voor uit komen dat ze problemen hebben op dit gebied. Het onderwerp is ook een beetje een taboe. Een toetsing voorafgaand aan scholingsplannen is daarom aan te raden. Corus IJmuiden heeft dit gedaan en werknemers vooraf getoetst voor deelname aan de Leergang Praktisch Vakmanschap. Criteria voor deelname aan deze leergang zijn een vooropleiding op MBO-niveau één of lager en/of een opleidingsgeschiedenis die aangeeft dat de medewerker waarschijnlijk problemen heeft met theorie, rekenen, natuurkunde en/of Nederlands en schrijven. Tijdens een ééndaags assessment worden het leerniveau, de leerambitie en de leervaardigheid gemeten. Werknemers die onvoldoende basisvaardigheden bezitten krijgen hierin bijscholing.

### 5.3.2 *Leren leren en studievaardigheden*

Leren heeft voor mensen met weinig leer- en schoolervaring vaak een passief karakter: de docent legt uit wat ze moeten leren, doet voor wat ze

moeten doen, laat zien wat ze moeten oefenen en vertelt wat ze moeten weten. Het idee dat je ook zelf actief kunt zijn en zelfstandig dingen kunt leren, roept onzekerheid op en weerstanden. In groepslessen kan aandacht besteed worden aan leerstrategieën, plannen, het maken van huiswerk en het begrijpen van opdrachten. Dit geeft werknemers de gelegenheid om met elkaar te wennen aan het weer leren, om te praten over leren en de beelden die er bestaan over leren te expliciteren. Werknemers kunnen op deze manier leren leren (Bohenn en Dickhout, 1998).

Leren leren en studievoordigheden zijn niet alleen van belang om basiskennis en -vaardigheden aan te leren, maar ook om hiermee aan de slag te gaan en de kennis en -vaardigheden zelf waar nodig uit te breiden. Aandacht is daarom ook nodig voor vaardigheden die bijdragen aan het vermogen om in allerlei situaties (werk, opleiding en maatschappelijke situaties) goed te handelen. Deze vaardigheden vormen eigenlijk een voorwaarde voor het kunnen verwerven van andere vaardigheden. Naast studievoordigheden zijn enkele andere belangrijke basisvaardigheden: omgaan met informatie, planmatig denken, problemen oplossen, abstract denken en sociale vaardigheden. Voor werknemers die deze vaardigheden niet voldoende bezitten, bestaan er opdrachten die leer- en denkstimulerend werken en die hen helpen op het vereiste niveau te komen. Door middel van eenvoudige oefeningen (onder andere patronen en verbanden vinden in figuren) kunnen ze vaardigheden verwerven als organiseren en analyseren. Ze kunnen leren deze op de werksituatie toe te passen door bijvoorbeeld het productieproces van de lijn te bekijken en de belangrijkste elementen eruit te halen (Buyens e.a., 2005).

## 5.4 Leerbegeleiders en opleiders

De deskundigheid van opleiders en begeleiders is een kritische factor voor succesvolle scholing en dus ook voor het beeld dat de werknemer (mogelijk nog lange tijd) zal hebben van leren. Bij verschillende voorbeelden in dit boek wordt dan ook ruim aandacht besteed aan de rol van deze opleiders en begeleiders. Dat kunnen ervaren collega's of leidinggevenden zijn, maar ook docenten van een ROC of een ander opleidingsinstituut. Niet alleen hun kennis en vaardigheden zijn van belang, maar ook de begeleidingsstijl en persoonlijkheid. Vooral enthousiasme en betrokkenheid zijn belangrijk.

### 5.4.1 *Collega's en leidinggevenden*

Veel bedrijven in ons onderzoek organiseren het leren zo dicht mogelijk op het reguliere werkproces. Collega's en leidinggevenden leren de

werknemers stap voor stap nieuwe taken. Bakker Wiltink bijvoorbeeld, heeft voor leren op de werkplek gekozen omdat de scholing via de beroepsbegeleidende leerweg te ver van de bedrijfspraktijk afstond. Werknemers zagen het nut van scholing niet in omdat onduidelijk was wat ze er in de praktijk mee konden. Met name de theorie was een probleem. Nu worden werknemers, na een EVC-procedure, door de chef-bakker op de werkplek succesvol geschoold in competenties die nog ontbreken.

Bij Zorginstellingen Loosdrecht worden de leertrajecten voor verpleeghulpen begeleid door verzorgenden aan de hand van een protocol. Praktijkopleiders begeleiden de verzorgenden hierbij in een soort trainde-trainer aanpak. De organisatie heeft onder andere voor deze aanpak gekozen omdat veel van de lager opgeleide verpleeghulpen in een traditioneel rollenpatroon verkeren. Het kost deze vrouwen veel energie om naast werk en zorgtaken ook nog scholing te volgen. Ontwikkeling moet daarom in een veilige omgeving plaatsvinden en dat is de werkplek. Soms is het nodig om ook theorie aan te bieden. Dit ligt gevoelig bij lager opgeleiden. Daarom is het in elk geval van belang om de leerstof niet als theorie te presenteren, zoals eerder is aangegeven. Het helpt ook als lessen verzorgd worden door de eigen leidinggevende.

#### 5.4.2 *Mentoren of coaches*

Naast of in plaats van opleiden op de werkplek zetten sommige organisaties coaches en mentoren in om te waarborgen dat werknemers het geleerde in de opleiding op een systematische manier oefenen en toepassen in de praktijk. Coaches en mentoren kunnen tevens voor de nodige begeleiding zorgen. Bij bedrijven die hiervoor kiezen volgen werknemers vaak scholing buiten de werkplek, maar nog wel in het bedrijf. Corus IJmuiden heeft bijvoorbeeld een eigen trainingscentrum en Philips Drachten leidt werknemers op in het eigen Open Leercentrum. Beide bedrijven investeren ook in directe ondersteuning op de werkplek. Bij Corus IJmuiden zijn direct leidinggevenden en ervaren senior collega's benaderd om coach te worden. Coaches in spé volgen een training van vijf dagen. Elke coach beschikt over een werkboek aan de hand waarvan hij precies kan zien wat de deelnemer tijdens de cursusdagen geleerd heeft en in de praktijk moet oefenen. De coach tekent in het werkboek van de cursist de opdrachten af die deze heeft uitgevoerd. Een mentor of coach moet het leuk vinden én de vaardigheid bezitten werknemers te ondersteunen bij het leren. Het hoeft niet altijd de direct leidinggevende te zijn. Vaak is coaching of mentorschap een nieuwe uitdaging en taakverrijking voor oudere werknemers. Belangrijk is dat een mentor weet wat er van hem verwacht wordt en de tijd krijgt deze

taken waar te maken. Als iemand het mentorschap of coaching ‘erbij moet doen’ is het gevaar groot dat het niet zorgvuldig genoeg gebeurt. Een mentor of coach moet makkelijk bereikbaar en toegankelijk zijn, als vertrouwenspersoon kunnen fungeren en op een goede manier feedback kunnen geven.

#### 5.4.3 *Opleiders*

Niet iedereen is geschikt om lager opgeleiden die slechte ervaringen hebben opgedaan met scholing, goed te begeleiden bij het (weer gaan) leren. Dit geldt ook voor opleiders. Het is daarom van groot belang om als werkgever duidelijk te hebben wat de visie en aanpak van docenten is inzake leren en scholing in de praktijk. Als docenten gefixeerd zijn op theorie en einddoelen, haken lager opgeleiden af of leren ze weinig. Opleiders die betrokken zijn bij leren in het bedrijf moeten goed op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer speelt en van de taal die er gesproken wordt. Om dit te bewerkstelligen kan de opleider contact onderhouden met de betrokken leidinggevenden en af en toe bij de verschillende werkplekken langsgaan.

Corus IJmuiden heeft om deze redenen voor de Leergang Praktisch Vakmanschap docenten speciaal geselecteerd op feeling met de doelgroep. Er is op gelet dat de docenten kunnen zorgen voor een klimaat waarbinnen de werknemer fouten mag maken, vragen durft te stellen en op zijn eigen manier kan leren. De meeste docenten zijn extern geworven. Er werd gezocht naar docenten van het type ‘werkmeester’, die een leerling-gezelaanpak voorstaan.

### 5.5 **Didactische hulpmiddelen**

De negatieve leerervaringen van lager opgeleiden zijn vaak gekoppeld aan het gebruik van zeer schoolse werkvormen, waarbij de leraar centraal staat. Traditionele leerboeken zijn voor deze werknemers minder zinvol.

#### 5.5.1 *Minder ‘schoolse’ methodieken*

Minder ‘schoolse’ methodieken zijn bijvoorbeeld video, demonstraties, praktijkopdrachten, specifieke computerprogramma’s, e-learning en leren met professionele acteurs via rollenspel en bedrijfstheater. Bedrijfstheater komt hier opnieuw terug omdat het niet alleen geschikt is om de communicatie te verbeteren, werknemers te betrekken bij veranderingen en onderwerpen die gevoelig liggen aan de orde te stellen, maar ook als hulpmiddel bij het leren.

Het is belangrijk dat didactische hulpmiddelen aantrekkelijk zijn voor lager opgeleiden (kleurrijk, dynamisch, gebruik van illustraties, foto’s en



dergelijke) en dat ze aansluiten bij de concrete ervaringen en de leefwereld van de werknemers. De meerwaarde ligt in de complementariteit met betrekking tot klassikaal leren en leren op de werkplek. Een combinatie van leermethoden werkt veelal het beste. Zo kan e-learning een goede manier zijn om theorie over een bepaald onderwerp aan te bieden, terwijl de bijbehorende vaardigheden geoefend kunnen worden met behulp van praktijksimulaties met professionele acteurs (Buyens e.a., 2005).

### 5.5.2 *Nieuwe media, 'open leercentrum'*

Nieuwe media, zoals de computer en het internet hebben verschillende voordelen: het leren wordt een interactief proces, de lerende kan onmiddellijk feedback krijgen en heeft de mogelijkheid om zelfstandig en in zijn eigen tempo te werken. Laaggeletterden hoeven niet uitgesloten te worden van het gebruik van nieuwe media. De computer kan teksten op het scherm ook laten horen.

Er zijn echter ook een paar nadelen. Voor gebruik van nieuwe media zijn vaak grote investeringen nodig. Daarnaast is er het risico van technische problemen waardoor het leerproces verstoord kan worden. Bovendien is er nog altijd een grote groep werknemers die bang is om met nieuwe technologieën om te gaan, ook al is ICT voor velen juist aantrekkelijk (De Rick en van Valkenborgh, 2004).

Bij Philips, het voorbeeld in dit boek, worden lager opgeleiden geschoold in een 'open leercentrum' (dat wil zeggen op elk moment toegankelijk voor deelnemers) met speciaal ingerichte leslokalen. Er zijn ruimtes voor groepslessen, zelfstudie, werken achter de computer en proefopstellingen pneumatiek, sensoren en elektro. Werknemers volgen individuele leertrajecten (vier tot negen maanden) die volledig modulair zijn opgezet via de methodiek van probleemgestuurd onderwijs. De werknemer volgt het traject via de computer en boeken en er zijn docenten aanwezig voor de begeleiding. Voor medewerkers die moeite hebben met de aanpak in het open leercentrum zijn er allerlei extra mogelijkheden. Ze kunnen extra begeleiding krijgen, of een individueel voorschakeltraject volgen met bijvoorbeeld een paar weken extra wiskunde of taalvaardigheid.

Bohenn en Dickhout (1998) geven aan dat werknemers die geen ervaring hebben met leren, niet zomaar in een open leercentrum zelfstandig kunnen werken. Zij raden aan om voorafgaand aan het leren in een open leercentrum een gezamenlijke start in een groep te maken en langzaam toe te werken naar zelfstandig werken. De gezamenlijke start kan een aantal weken duren. Hierbij is aandacht nodig voor het leren van basisvaardigheden, leren leren en aspecten zoals:

- Wennen aan elkaar.
- Kennismaken met de onderwijsmaterialen.
- Zoeken en vinden van een ‘studiemaatje’.
- Leren samenwerken.
- Vertrouwen krijgen in het eigen kunnen.

## 5.6 Informeel leren op de werkplek

Werknemers, ook lager opgeleiden, leren vooral van elkaar, via overleg en communicatie met collega’s op de werkvloer. Ze kijken van een collega af hoe die iets op een handige manier doet, bespreken samen de aanpak van een probleem, leveren commentaar op elkaars werk, of lopen mee met een ervaren collega. Werknemers verwerven kennis door fouten te maken en zelf een oplossing te bedenken of door een nieuwe aanpak uit te proberen (Rutten en Beereboom, 2004).

Deze manier van leren wordt ook wel informeel leren genoemd. Informeel leren gebeurt in situaties die niet in eerste instantie op leren gericht zijn, maar op werken. Het gaat om allerlei activiteiten die elke dag plaatsvinden op de werkplek, wanneer mensen (bewust of onbewust) ‘on the job’ leren, hun competenties perfectioneren, nieuwe manieren van werken ontdekken, kennis delen en vaardigheden doorgeven aan collega’s.

Werknemers leren meer op de werkplek als daar aandacht en tijd is voor leren en voor routinevorming, en als er time-outs worden georganiseerd voor reflectie en uitwisseling. Leren gaat het beste aan de hand van een concrete ervaring die een leervraag oproept. Er moet dan bovendien tijd zijn om hierover te praten met collega’s. Ook regelmatige feedback, het kunnen leren van fouten en de mogelijkheid om vragen te stellen over de organisatie van het werk of de werkprocessen faciliteren het leerproces.

De werkplek is dus een belangrijke context waarin werknemers kunnen leren. Via taakflexibiliteit kunnen werkgevers ervoor zorgen dat banen inhoudelijk interessant en leerrijk zijn en dat het werk mensen leerkansen biedt. Het is echter onvoldoende dat de mogelijkheden om te leren aanwezig zijn. Werknemers moeten ook het gevoel hebben dat zij die mogelijkheden kunnen gebruiken en dat zoiets gewaardeerd wordt, en dat zij er voordeel bij hebben om te leren op de werkplek.

Werkgevers die bewust beleid voeren om informeel leren te stimuleren, kunnen bereiken dat werknemers meer leren, blijven leren en mondiger worden. Bij Zorginstellingen Loosdrecht bijvoorbeeld heeft men ervaren dat een lerende cultuur niet zomaar ontstaat. Met name door een consequente beleidsvoering en integrale aanpak is het de organisatie gelukt een cultuur te realiseren waarbij zowel leidinggevenden, P&O als

medewerkers bijdragen aan opleiding en ontwikkeling. Het credo is 'fouten maken mag, als je er maar van leert'. Wederzijds vertrouwen tussen organisatie en werknemers is hierbij essentieel.



## 6 Strategieën voor een goede begeleiding

### 6.1 Inleiding

Goede begeleiding kan werknemers motiveren voor scholing en hen in beweging krijgen. Bovendien vergroot het de kans op het succesvol afronden van een cursus, wat van groot belang is bij werknemers die al veel tegenslag hebben gehad in het regulier onderwijs. Begeleiding is nodig bij alle stappen in het beslissingsproces van de werknemer om te gaan leren en te blijven leren. Meestal is de begeleiding een taak van de direct leidinggevende. Tegelijkertijd is de leidinggevende verantwoordelijk voor de continuïteit van het werk. Het is voor leidinggevendenden geen geringe opgave om beide taken te combineren.

In deze paragraaf gaan we daarom nader in op de rol van direct leidinggevendenden. Er zijn verschillende manieren om de leidinggevende te ondersteunen en begeleiding te organiseren. Belangrijke strategieën om te zorgen voor een goede begeleiding van lager opgeleiden gedurende het hele proces van motiveren voor leren tot blijven leren zijn:

- Inspelen op de oorzaken van weerstand bij lager opgeleiden.
- Taakgericht, coachend én consequent leidinggeven, goed omgaan met groepsprocessen.
- Investeren in draagvlak bij de leiding en voorkomen van bezettingsproblemen.
- Faciliteren en ondersteunen van de direct leidinggevendenden.
- Zo nodig leidinggevendenden een andere functie geven.
- Zo nodig onafhankelijke loopbaanbegeleiding inkopen.

### 6.2 Nieuwe rol direct leidinggevende

De rol van de direct leidinggevende in het begeleiden van lager opgeleiden die zich moeten scholen, is cruciaal. Leren is al een grote inspanning op zich, en lager opgeleiden kampen daarnaast ook nog regelmatig met fysiek zwaar werk en/of een privé-situatie die belastend kan zijn en het leren kan belemmeren. Begeleiding moet daarom niet alleen betrekking hebben op de verwerking van de leerstof, maar ook op de werknemer als persoon en zijn specifieke omstandigheden die zowel bevorderend als belemmerend kunnen werken.

#### 6.2.1 *Begeleiden bij weerstand tegen scholing*

De geboden begeleiding kan op een aantal oorzaken van weerstand betrekking hebben:

- *Niet weten:* Verduidelijken van de scholingsnoodzaak en verhogen van aspiraties, ondermeer door loopbaanwensen of de noodzaak van scholing te verduidelijken. Helpen bij het zoeken van de juiste opleiding.
- *Niet durven:* Helpen psychologische barrières met betrekking tot het leren te overwinnen, onder andere door in te spelen op de denkbeelden over leren, faalangst, ervaringen met leren en verwachtingen. Werknemers bemoedigen tijdens de opleiding zodat ze doorgaan met leren (zelfvertrouwen versterken).
- *Niet kunnen:* Bespreekbaar maken van een tekort aan basisvaardigheden om scholing te kunnen volgen en hulp aanbieden. Helpen bij het regelen van flexibele werkuren die het mogelijk maken om scholing te volgen en bij specifieke omstandigheden in de werk- of privé-situatie die belemmerend werken.
- *Niet willen:* Achterhalen van de beleving van de werknemer én zijn sociale omgeving. Bevorderen betrokkenheid bij het bedrijf, extra begeleiding en veiligheid bieden. Zo nodig externe begeleiding bij een heroriëntatie op doelen inkopen en de werknemer eerst een cursus naar eigen keuze laten volgen.

#### Kader 4 Aandachtspunten voor direct leidinggevenden

- Weten welke problemen voorkomen kunnen worden door tijdig met mensen over hun loopbaan en ontwikkeling te praten (zoals juridische conflicten, WAO-instroom, slecht functioneren).
- Weten waarom weerstanden tegen scholing (ook binnen een groep of team) voorkomen en hoe zij hiermee het beste kunnen omgaan.
- Werken aan een vertrouwensband met de medewerker zodat spreken over gevoelige onderwerpen, zoals weerstand bij scholing, mogelijk is.
- Werknemers positief benaderen, complimenten geven, aanspreken op datgene wat ze kunnen en een spiegel voorhouden.
- Werknemers leren met obstakels om te gaan, verbeteren van het probleemoplossend vermogen.
- Werknemers de gelegenheid geven om stoom af te blazen als ze zich moeten 'scholen' en dat eigenlijk niet willen.
- Prikkelende vragen stellen die de werknemer bewust maken van de noodzaak van scholing.
- Weten hoe principes van 'self-fulfilling prophecy' werken, een leidinggevende die niet gelooft in zijn werknemers zal hen ook geen kansen geven.
- Er rekening mee houden dat werknemers problemen kunnen hebben met lezen, schrijven en rekenen en dit bespreekbaar maken.
- Weten wat er mogelijk is om het leerpotentieel op de werkvloer te verbeteren.

Leidinggevenden moeten veel kunnen, veel meer dan vroeger. Naast de verantwoordelijkheid voor het goed draaien van de afdeling, moeten ze werknemers coachen, aanspreken op ongewenst gedrag en leren op de

werkplek faciliteren. In kader 4 hebben we een overzicht opgenomen van wat een leidinggevende heden ten dage allemaal moet kunnen om werknemers te motiveren voor leren en blijven leren.

### 6.2.2 *Stijl van leidinggeven*

Bakker Wiltink, voorbeeld in dit boek, geeft aan dat de positieve effecten van EVC en scholing in zijn bedrijf alleen zichtbaar zijn in een stabiele werkomgeving met veel structuur en duidelijkheid over wat werknemers moeten doen. Van groot belang is volgens hem een taakgerichte aansturing door de direct leidinggevenden. Als onduidelijk is wat werknemers moeten doen, worden ze onzeker en is er in hun hoofd ook geen ruimte voor ontwikkeling.

Voor veel lager opgeleiden werkt deze stijl van leidinggeven goed. Tegelijkertijd is het echter van belang dat lager opgeleiden gestimuleerd worden iets nieuws uit te proberen. Leidinggevenden vertrouwen lager opgeleiden in het algemeen echter niet snel nieuwe taken of verantwoordelijkheden toe. Door een coachende stijl van leidinggeven en bevorderen van informeel leren op de werkplek kunnen leidinggevenden ervoor zorgen dat lager opgeleiden meer kansen krijgen om zich te ontwikkelen.

Coachend leidinggeven is vaak moeilijk omdat leidinggevenden van lager opgeleiden zijn doorgegroeid op basis van hun vakmanschap en veel minder op basis van leidinggevende en begeleidende vaardigheden. Veel leidinggevenden van lager opgeleiden zijn zelf ook lager opgeleid, zoals bijvoorbeeld bij Pol Soest waar het middenkader uit technici bestaat die zich van monteur naar voorman naar projectleider hebben ontwikkeld. People management is voor technici vaak onbekend terrein en spreekt niet iedereen aan. De organisatie neemt er daarom de tijd voor en beschouwt het bevorderen van coachend leidinggevenden als een cultuurverandering.

De direct leidinggevende moet niet alleen meer coachend leidinggeven, maar ook zorgen voor een consequente uitvoering van beleid, zodat werknemers weten waar ze aan toe zijn. Mas-dienstverleners spreekt werknemers in dit verband heel consequent aan op een actieve houding. Dit gebeurt niet alleen via opleidings- en loopbaanbeleid, maar ook door het betrekken van al het personeel in medezeggenschap en een ziekteverzuimbeleid gericht op het aanspreken van werknemers op hun verantwoordelijkheden. Op allerlei aspecten vraagt de werkgever een actieve opstelling van de werknemer. Dit bevordert ook dat lager opgeleiden openstaan voor scholing en ontwikkeling.

De Milieudienst Groningen heeft een vergelijkbare aanpak met een consequente aanpak bij het voeren van beoordelingsgesprekken, het aanspreken van werknemers op eigen verantwoordelijkheid, nakomen van afspraken en dergelijke. Voor direct leidinggevend is dit niet eenvoudig, omdat binnen het werk sterke groepsprocessen kunnen spelen. Het negatief beoordelen van één van de werknemers kan leiden tot een negatieve houding van het hele team ten opzichte van de leidinggevende. Ook Corus IJmuiden heeft ervaring met groepsprocessen op de werkvloer. Er is soms sprake van een bepaalde druk om niet mee te doen aan scholingsplannen. Werknemers die toch meedoen krijgen dan het verwijt dat ze zich niet houden aan de informele afspraak om niet mee te doen. Ook hier is een belangrijke rol voor de direct leidinggevende weggelegd.

### **6.3 Faciliteren en ondersteunen van direct leidinggevend**

De nieuwe taken vereisen andere competenties en een andere manier van werken van de leidinggevende. Voor veel direct leidinggevend is dit een grote omslag. De leidinggevende mag er dan ook niet alleen voor staan.

#### *6.3.1 Investeren in draagvlak en voorkomen van bezettingsproblemen*

Voor leidinggevend is scholing van werknemers in eerste instantie vaak een probleem, omdat ze zelf geen tijd hebben voor begeleiding of omdat ze te maken krijgen met bezettingsproblemen. De productie gaat altijd voor zolang leidinggevend alleen of vooral worden afgerekend op productiecijfers. Er is vaak veel overtuigingskracht voor nodig om leidinggevend te laten inzien dat investeren in lager opgeleiden op de langere termijn financiële en andere voordelen oplevert. Voorrekenen van de kosten en baten, daadwerkelijke ondersteuning bij de in- en uitvoering van een nieuwe aanpak, of specifieke maatregelen zoals een slimme planning en vervanging van het personeel kunnen hierbij helpen. Elk productieproces heeft pieken en dalen, van de dalen kan soms gebruik gemaakt worden voor scholing. Bij Pol Soest Installatietechniek heeft men bijvoorbeeld geprobeerd werknemers zoveel mogelijk tijdens de winterperiode scholing te laten volgen. Door slechte weersomstandigheden ligt de bouw in de winter namelijk wel eens stil.

Ook bij Bakker Wiltink zijn de leidinggevend vooral gericht op het productieproces en het behalen van doelstellingen. Problemen met het productieproces of niet halen van doelstellingen blijken echter ook ‘triggers’ voor leidinggevend om aan de slag te (willen) gaan met scholing van de lager opgeleide werknemers. Om draagvlak te creëren



voor scholingsplannen kunnen organisaties dus ook leidinggevenden aanspreken op hun gerichtheid op het behalen van targets.

Philips heeft met de COMBI-aanpak wel een heel bijzondere oplossing voor de bezettingsproblemen gevonden. De opleidingsbehoefte van de eigen werknemers wordt gecombineerd met de behoefte aan leerwerkplekken voor langdurig werklozen die deelnemen aan het Philips Werkgelegenheidsplan. Leidinggevenden hebben er hierdoor geen of weinig last van als werknemers scholing volgen, mits de leerwerkplek door een goede kandidaat wordt ingevuld.

Soms is het nodig extra aandacht te besteden aan weerstanden bij direct leidinggevenden. Sommige bedrijven organiseren een speciale workshop waarin de leidinggevenden nog eens goed uitgelegd krijgen wat het doel van de scholing is en waarbij ze de gelegenheid krijgen om met elkaar ideeën en ervaringen uit te wisselen.

### 6.3.2 *'Walk-your-talk' en competentieontwikkeling*

Zonder ondersteuning, openheid en feedback vanuit de afdeling P&O en het topmanagement zal het direct leidinggevenden niet lukken om zich een andere manier van leidinggeven eigen te maken. Het hogere management moet de boodschap uitdragen dat leren belangrijk is en leidinggevenden voorzien van tijd en ruimte om dit waar te maken ('walk-your-talk'). Het is heel belangrijk dat de leidinggevende afge-rekend wordt op de tijd en energie die hij steekt in de ontwikkeling van personeel. Er moet een gestructureerde vorm van waardering zijn voor het opleiden en ontwikkelen van medewerkers.

Extra ondersteuning voor de leidinggevenden 'die het moeten doen' is verder van groot belang. Er zijn verschillende mogelijkheden. De Milieudienst Groningen traint leidinggevenden periodiek in gespreksvaardigheden en alles wat hiermee samenhangt en biedt ze de mogelijkheid van coaching en sparren met andere opzichters. Doel van de begeleiding is dat leidinggevenden een duidelijke en consequente stijl van leidinggeven gaan hanteren.

Meer in het algemeen is scholing in nog ontbrekende competenties van groot belang. Het is aan te raden om bij de voorbereiding en aanpak hiervan uit gaan van dezelfde strategieën als in dit boek beschreven voor lager opgeleiden. Ook direct leidinggevenden van lager opgeleiden zijn vaak laagopgeleid en kunnen weerstand vertonen. Een goede communicatie, leren in een positieve sfeer plaatsen door bijvoorbeeld de inzet van EVC en een goede vorm en organisatie van het leren zijn daarom ook bij deze doelgroep belangrijke strategieën.

### 6.3.3 *Specifieke instrumenten*

Effectieve hulpmiddelen om lager opgeleiden in beweging te krijgen en direct leidinggevenden te ondersteunen zijn persoonlijke ontwikkelingsgesprekken en -plannen. Persoonlijke ontwikkelingsgesprekken kunnen werknemers inzicht geven en hen motiveren zich verder te ontwikkelen. Veel bedrijven passen deze instrumenten nog niet, of niet goed toe. Ook hierbij hebben direct leidinggevenden een cruciale rol en is ondersteuning noodzakelijk.

Bij Pol Soest ging deelname aan een project met scholingsvouchers samen met de invoering van persoonlijk ontwikkelingsgesprekken en -plannen. Eerst was de opzet dat de P&O-functionaris de leidinggevende ondersteuning zou geven door bij alle functionerings- en beoordelingsgesprekken aanwezig te zijn. Haar aanwezigheid bleek het gesprek echter te blokkeren. Nu ondersteunt ze de leidinggevenden door steeds te vragen hoe de gesprekken gaan en de verslagen te lezen. Soms vraagt ze door waarom iets niet goed liep. P&O ondersteunt de leidinggevenden verder door de coördinatie uit handen te nemen en een training persoonlijke ontwikkelingsgesprekken te geven. De training is een succes, maar het is niet voldoende. De leidinggevenden moeten nog meer getraind worden in gesprekstechnieken.

Naast trainingen in het voeren van dit soort gesprekken, kunnen specifieke personeelsinstrumenten helpen bij een consequente uitvoering van beleid. Bij Draka Kabelbedrijven Nederland voeren leidinggevenden deze gesprekken aan de hand van een competentieprofiel. Daarnaast kunnen ze gebruik maken van een ICT-systeem dat de leidinggevenden 'dwingt' om alle competenties met de medewerker te bespreken. De leidinggevende moet de score op elke competentie invoeren in het systeem. Vervolgens geeft het computerprogramma zowel tekstueel als grafisch aan in hoeverre de werknemer de competenties beheerst en welke hij verder moet ontwikkelen.

Zo werkt Zorginstellingen Loosdrecht met een cyclus voor planning & control die ervoor zorgt dat leidinggevenden echt over opleiding en ontwikkeling nadenken en daarin verantwoorde keuzes en afwegingen maken. In november zijn de opleidingsplannen rond, vóór de zomer zijn de functioneringsgesprekken gevoerd. Leidinggevenden stemmen de opleidingsvragen vervolgens af op hun personeelsbudget.

### 6.3.4 *Zo nodig leidinggevenden een andere functie geven*

Leidinggeven aan lager opgeleiden die weerstand vertonen is geen eenvoudige klus. Niet alle leidinggevenden zijn hiervoor in de wieg gelegd. Gezien het belang van upgrading van lager opgeleiden kan het daarom nodig zijn actie te ondernemen. Andere functionarissen kunnen

bepaalde taken van de leidinggevende overnemen, zoals ervaren collega's, P&O of externe begeleiders. Sommige bedrijven kiezen ervoor om een open gesprek met de leidinggevende te voeren, als een andere meer vakinhoudelijke functie een betere optie is, zowel voor het bedrijf als voor de leidinggevende. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij Bakker Wiltink en bij LU België.

#### **6.4 Onafhankelijke loopbaanbegeleiding**

Met name voor lager opgeleiden is het belangrijk dat ze degene met wie ze een loopbaangesprek voeren goed kunnen vertrouwen. Dat is niet altijd de leidinggevende. Deze heeft immers voor een deel andere belangen dan de werknemer. Als een werknemer eigenlijk weg wil, niet tevreden is of wil doorgroeien, kan hij dat meer open bespreken met een onafhankelijke begeleider.

Voor werkgevers is het inhuren van loopbaanbegeleiders overigens ook een goede optie als leidinggevend (nog) niet in staat zijn om loopbaangesprekken op zo'n manier te voeren dat werknemers daadwerkelijk richting krijgen en in beweging komen. In België heeft men daarom loopbaanadviescentra voor lager opgeleiden opgezet. In Nederland bestaat deze voorziening nog niet. Het is ook niet gebruikelijk om voor lager opgeleiden loopbaanbegeleiding of coaching in te kopen. FNV Bondgenoten heeft daarom op een aantal plekken in het land een loopbaansprek uur opgezet. Het aanbod is speciaal ontwikkeld om iets te bieden aan lager opgeleiden omdat bleek dat er bij deze groep veel behoefte is om over hun loopbaan te praten. De ervaring leert dat een onafhankelijke loopbaanadviseur werknemers kan helpen een onderbouwd voorstel op te stellen waarover ze vervolgens met hun leidinggevende een gesprek kunnen voeren. Lager opgeleiden komen bij de FNV met de volgende problemen of vragen:

- Wat anders willen, maar hierover niet kunnen praten met de baas.
- Voelen aankomen dat het mis gaat (reorganisatie) en niet weten wat alternatieve mogelijkheden zijn.
- Vastgelopen zijn (WAO, lang ziek) en wat anders moeten.
- Nooit eerder gesolliciteerd en niet weten hoe ze het moeten aanpakken.

Uit het Loopbaanproject Bouw, praktijkvoorbeeld in dit onderzoek, blijkt hoe belangrijk de ondersteuning was die de externe trajectbegeleiders boden. Met name werknemers die omscholing moesten volgen in verband met WAO-dreiging hadden extra loopbaanbegeleiding nodig

omdat er sprake was van weerstand en angst, maar ook omdat ze niet wisten wat de mogelijkheden op de arbeidsmarkt waren.

Ook Philips besteedt in het kader van het project Certificering Vakmanschap steeds vaker extra aandacht aan werknemers met grote aversie tegen scholing. Philips biedt deze werknemers in sommige fabrieken een workshop aan van vijf dagdelen. Een medewerker van het eigen loopbaancentrum is vrijgemaakt voor het geven van de workshop. Deze medewerker fungeert tevens als vertrouwenspersoon. De workshop behandelt drie thema's:

- Wat gaat er in je om, wat houdt je tegen?
- De arbeidsmarkt en nieuwe manieren van leren.
- Wat wil je, wat ga je doen?

De eerste ervaringen zijn dat de workshop een grote omslag teweegbrengt. Werknemers worden gemotiveerd voor Certificering Vakmanschap en maken een actieplan. In het actieplan kan echter ook staan dat de werknemer zich liever omschoolt naar ander werk. Het actieplan is van de werknemer en wordt niet openbaar gemaakt. Veel werknemers gaan het uiteindelijk toch met de leidinggevende bespreken en krijgen vervolgens hulp bij de uitvoering.

## 7 Aan de slag ...

### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk vatten we het voorgaande samen in succesfactoren voor de diverse strategieën en praktische tips. Het is belangrijk dat lager opgeleiden zich scholen en ‘employable’ worden. Allerlei ontwikkelingen, zoals genoemd in hoofdstuk 1, leiden er namelijk toe dat kennis snel veroudert en functie-eisen veranderen en toenemen. Werknemers die niet flexibel inzetbaar zijn, lopen de kans hun werk op termijn te verliezen. Werkgevers die hun lager opgeleide werknemers niet ‘upgraden’ lopen de kans op concurrentieverlies en een slechte winstgevendheid. Werkgevers die wel investeren in lager opgeleiden krijgen daarentegen een betere concurrentiepositie, een betere kwaliteit en service, hebben minder personeelsproblemen en minder niet-geplande personeelskosten. Het is kortom in ieders belang dat lager opgeleiden een startkwalificatie halen en vervolgens blijven leren.

Vergeleken met hoger opgeleiden nemen lager opgeleiden echter minder vaak het initiatief tot scholing en overzien zij de consequenties van te weinig scholing minder goed. Bij veel lager opgeleiden bestaat weerstand omdat zij:

- Niet *weten* waarom scholing nodig is, dat leren ook leuk kan zijn en dat ze eigenlijk al best veel kunnen.
- Geen scholing *kunnen* volgen als gevolg van belasting in de privé-situatie of het ontbreken van basisvaardigheden (lezen en schrijven, computer- en studievoordigheden).
- Geen scholing *durven* te volgen omdat ze slechte ervaring met school en leren hebben opgedaan in het verleden en weinig zelfvertrouwen hebben.
- Geen scholing *willen* volgen omdat ze zich niet betrokken voelen bij het bedrijf en/of geen arbeidsidentiteit hebben.

Voor werkgevers betekent het een extra inspanning om ook deze groep te motiveren. Als lager opgeleide werknemers goed over de drempel worden geholpen en scholing gaan volgen, krijgen ze echter vaak de smaak te pakken en willen ze doorleren. Een leven lang leren behoort dus ook voor lager opgeleiden tot de mogelijkheden. We zien bij de praktijkvoorbeelden dat scholing na verloop van tijd normaal wordt en dat bedrijven én werknemers ‘opleidingsminded’ worden.

## 7.2 Strategieën en succesfactoren

In onderstaande tabel staan verschillende strategieën die werkgevers kunnen inzetten om lager opgeleiden in beweging te krijgen. Per strategie zijn tevens de belangrijkste succesfactoren opgenomen.

Tabel 1 Overzicht succesfactoren

Strategieën	Succesfactoren
Strategieën voor een goede communicatie → bewustwording noodzaak van scholing	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet alleen schriftelijk informeren, maar ook mondeling en herhalen.</li> <li>- Eenvoudige taal, geen termen die gevoelig liggen.</li> <li>- Duidelijk en eerlijk zijn over de gevolgen van niet-scholen, hulp aanbieden bij weerstanden.</li> <li>- Consequent toepassen van regels en procedures, prikkelende beloningstructuur.</li> <li>- Communicatiekanalen op elkaar afstemmen, 'walk-your-talk'..</li> <li>- Lager opgeleiden betrekken en input laten geven bij veranderingen, bijvoorbeeld in werkoverleg en bij opstellen competentieprofiel.</li> <li>- Bedrijftheater gebruiken om de communicatie te verbeteren en om 'lastige' thema's aan de orde te stellen.</li> </ul>
Strategieën die leren in een positieve sfeer plaatsen → bevorderen zelfvertrouwen en prikkelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Onderzoek doen naar competenties, wensen en mogelijkheden en hierop aansluiten met scholing (maatwerk).</li> <li>- Erkennen van eerder verworven competenties, lager opgeleiden laten zien dat ze al veel kunnen.</li> <li>- Portfolio of competentie-cv opstellen zodat werknemers, ook bij sollicitaties, een hulpmiddel hebben.</li> <li>- Werknemers prikkelen met een scholingsvoucher.</li> <li>- Personen uit de sociale omgeving inzetten die positief staan tegenover leren (collega's, familie) .</li> </ul>
Strategieën voor effectief leren en blijven leren → goede vorm, inhoud en wijze van leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Investeren in basisvaardigheden zodat lager opgeleiden daadwerkelijk scholing kunnen volgen.</li> <li>- Goede vorm en organisatie van het leren, zoals scholing in werktijd, succeservaringen organiseren, veilige leeromgeving, certificaat en bonus bij slagen, feestelijke diploma-uitreiking.</li> <li>- Goede leerbegeleiders, opleiders en mentoren.</li> <li>- Geen 'schoolse' methodieken, maar didactische hulpmiddelen die aantrekkelijk en effectief zijn voor lager opgeleiden (video, praktijkopdrachten).</li> <li>- Bevorderen van informeel leren door werknemers op de werkplek de gelegenheid te geven om van elkaar te leren.</li> </ul>
Strategieën voor een goede begeleiding → van belang bij alle stappen in het beslissingsproces van de werknemer	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leidinggevenden trainen in taakgericht, coachend én consequent leidinggeven.</li> <li>- Leidinggevenden 'belonen' voor het begeleiden van lager opgeleiden, niet alleen afrekenen op productiedoelstellingen.</li> <li>- Specifieke personeelsinstrumenten inzetten die leidinggevers helpen bij het consequent uitvoeren van beleid.</li> <li>- Leidinggevenden met onvoldoende begeleidende competenties vervangen of taken laten delegeren.</li> <li>- Voor lager opgeleiden met een grote aversie tegen scholing extra begeleiding regelen.</li> </ul>

Om lager opgeleiden in beweging te krijgen en te motiveren voor leren en scholing is méér nodig dan het aanbieden van scholing. Werknemers doorlopen verschillende fasen bij de beslissing om te gaan leren en te blijven leren. Eerst moet de werknemer beseffen dat scholing nodig is, dit kán leiden tot een intentie om te leren, dit kán ertoe leiden dat de werknemer een leervraag formuleert en/of een specifieke opleiding uitkiest en dit kán er vervolgens toe leiden dat de werknemer gaat leren en blijft leren. De werkgever kan invloed uitoefenen op dit beslissingsproces en hiervoor verschillende strategieën inzetten. Strategieën gericht op een goede communicatie, strategieën die leren in een positieve sfeer plaatsen, strategieën gericht op effectief leren en blijven leren en strategieën gericht op een goede begeleiding gedurende het hele proces.

### **7.3 Enkele belangrijke tips**

We besluiten dit hoofdstuk met enkele belangrijke tips voor bedrijven en organisaties die aan de slag willen met het scholen van lager opgeleiden. Want waar moet je aan denken bij de voorbereiding en invoering? Wie kan helpen en wat zijn mogelijkheden voor financiering? Op dit soort vragen geven de tips een antwoord.

#### *Tip 1. Ontwikkel een visie*

Om het nut van scholing inzichtelijk te krijgen is het van belang om na te gaan waar het bedrijf nu staat, waar het in de toekomst moet staan en wat er nodig is om daar te komen. Dit vergt niet alleen lange termijn denken van de directie, maar ook een visie. Competentiemanagement kan hierbij helpen. Aan de hand van competentie management kunnen bedrijven bepalen welke competenties op de werkvloer nodig zijn nu en in de naaste toekomst, over welke competenties en basisvaardigheden werknemers al beschikken en welke nog (verder) ontwikkeld moeten worden. Als er een visie is kan de directie zich uitspreken over het nut van opleiden en leren. Het is belangrijk dat de directie achter de visie staat en zorgt dat plannen goed uitgevoerd kunnen worden.

#### *Tip 2. Financiering regelen*

Werkgevers die op zoek gaan naar aantrekkelijke en alternatieve leermethoden, die actief werken aan een lerende cultuur en veel investeren in basisvaardigheden van lager opgeleiden, zijn schaars. Dat is begrijpelijk, want het gaat vaak om nieuwe methoden en voor lager opgeleiden met weerstand tegen scholing en nog onvoldoende basisvaardigheden zijn de kosten van scholing hoger. Grote bedrijven beschikken over de middelen en personele mogelijkheden om te in-

vesteren in nieuwe leermethoden en aanvullende subsidies binnen te halen. Kleinere bedrijven raden we aan om uit te zoeken of de brancheorganisatie of het O&O-fonds een passend aanbod heeft of wil opzetten. Van belang is om duidelijk aan te geven waar behoefte aan is. In sommige gevallen is samenwerking met de gemeente of het CWI ook een optie, bijvoorbeeld bij taalcursussen voor allochtonen of voor werknemers die met werkloosheid bedreigd worden.

### *Tip 3. Maak een communicatieplan*

Gezien het belang van een goede communicatie raden we aan om een strategie te bepalen en een communicatieplan te maken. Aan de hand van een plan kunnen alle medewerkers geïnformeerd over en betrokken worden bij de doelen en acties, zoals EVC, scholing, invoering van competentie management of een project met scholingsvouchers. Een communicatieplan maakt het mogelijk om een gedeelde visie op opleiden en competenties te ontwikkelen en werknemers bewust te maken van de noodzaak van scholing. Verschillende aandachtspunten voor zo'n plan zijn opgenomen in dit boek, zoals eenvoudig taalgebruik, duidelijk en eerlijk zijn over de noodzaak van scholing, informatie geven over de wijze van scholing (geen klassikale lessen, anders dan vroeger) en dergelijke.

### *Tip 4. Begin op tijd met draagvlak creëren*

Bij plannen voor scholing van lager opgeleiden is er niet alleen een drempel bij lager opgeleiden, maar vaak ook bij andere partijen, zoals leidinggevenden, de ondernemingsraad en soms zelfs P&O. De ervaring leert dat het daarom goed is om ruim op tijd te beginnen met draagvlak creëren. Het kan veel tijd kosten, dus die tijd moet men nemen. Op tijd beginnen geeft ook inzicht in de mate van weerstand en de wijze waarop betrokkenen over de plannen denken. In sommige gevallen kan naar voren komen dat het beter is om eerst met een pilot te starten op een plek in het bedrijf waar de behoefte het grootst is of de weerstand gering.

### *Tip 5. Betrek de ondernemingsraad erbij*

Ook ondernemingsraden moeten inzien welke voordelen een beleid van leren en opleiden heeft en hoe dat het beste voor lager opgeleiden kan worden opgezet. De rol van ondernemingsraden is op dit vlak vaak nog gering. De ondernemingsraad kan echter een belangrijke rol vervullen en advies geven over het belang van investeren in basisvaardigheden, leren in de praktijk en de wijze van invoering van nieuwe maatregelen. Betrokkenheid van de ondernemingsraad kan ook leiden tot meer draagvlak voor scholing op de werkvloer.



*Tip 6. Zorg voor duidelijkheid bij samenwerking met het ROC*

Werkgevers kunnen veel zelf doen als ze kiezen voor opleiden op de werkplek. Samenwerking met een ROC of een ander opleidingsinstituut is echter op onderdelen veelal noodzakelijk. Voor een goede samenwerking is het van belang dat het opleidingsinstituut maatwerk kan leveren en aansluit bij wat het bedrijf nodig heeft en bij wat werknemers al kunnen. Er wordt in dit verband ook wel gesproken van competentiegericht leren. De meeste ROC's zijn echter nog niet zo ver dat ze hier goed vorm aan kunnen geven. Het is daarom verstandig om alert te zijn op wat een ROC of opleidingsinstituut te bieden heeft en duidelijke eisen te stellen.

*Tip 7. Evalueren en bijstellen*

Bedrijven willen met scholing bepaalde doelen bereiken, zoals een bredere inzetbaarheid van het personeel, een hogere productiviteit of betere dienstverlening. Soms is reden voor scholing de wens om personeel meer te binden aan het bedrijf. Of deze doelen ook gehaald worden, wordt echter in de meeste gevallen niet geëvalueerd. Bedrijven weten wel wie er slaagt voor een cursus, maar welke andere voordelen behaald worden zijn minder duidelijk. Meer inzicht in de effecten geeft antwoord op de vraag of middelen efficiënt besteed worden en kan leiden tot draagvlak voor vervolgcursussen. Ook geeft het duidelijkheid over de neveneffecten (die vaak positief zijn). We raden daarom aan om met een vorm van monitoring na te gaan of de gewenste doelen gerealiseerd worden en in hoeverre bijstelling van de aanpak noodzakelijk is. Daarnaast raden we aan om een evalueerend rapport uit te voeren.



## 8 Goede praktijkvoorbeelden

### 8.1 Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we tien praktijkvoorbeelden van organisaties en projecten die met succes geïnvesteerd hebben in de employability van lager opgeleiden en/of in een aanpak om weerstanden tegen scholing en leren te doorbreken. Het betreft voorbeelden van werkgevers die gekozen hebben voor een specifieke ‘trigger’ om werknemers in beweging te brengen, die hebben meegedaan aan een bijzonder project of die zelf een bijzonder project uitvoeren, zoals Corus IJmuiden, Philips Drachten, Pol Soest Installatietechniek, Draka Kabelbedrijven Nederland, Loopbaanproject Bouw en LU België. Daarnaast betreft het werkgevers met een goed employabilitybeleid voor lager opgeleiden en een integrale aanpak, zoals de Milieudienst Groningen, Zorginstellingen Loosdrecht, Mas-dienstverleners en Bakker Wiltink

De voorbeelden zijn afkomstig uit verschillende branches, grote en kleinere bedrijven. Ze verschillen allemaal van elkaar wat betreft de aanleiding voor het beleid, de aanpak en de inzet van specifieke instrumenten. Een belangrijke overeenkomst is echter het resultaat van de aanpak: lager opgeleiden gaan openstaan voor leren en scholing, lager opgeleiden komen in beweging.

Elke beschrijving begint met een korte weergave van de kern van de aanpak of het project. Vervolgens gaan we in op de achtergrond en inhoud, de uitvoering en de succesfactoren. We hopen dat de praktijkvoorbeelden werkgevers en P&O’ers die lager opgeleiden met weerstanden willen scholen op ideeën brengen en stimuleren om zelf ook aan de slag te gaan.

### 8.2 Corus IJmuiden

*De Leergang Praktisch Vakmanschap (LPV) bij Corus IJmuiden heeft als doel het op vrijwillige basis scholen van lager opgeleiden tot respectievelijk MBO-niveau één en twee. Het project is een best practice omdat lager opgeleiden met slechte ervaringen en weerstanden in beweging komen en aan scholing deelnemen. Deelnemers worden mondiger en zijn na afloop van het project vaak gemotiveerd om verder te leren. De leergang is afgestemd op de doelgroep en per fabriek afgestemd op de praktijk. Onderdelen zijn een ééndaags assessment, een basisopleiding om te leren leren, indien nodig extra basiseducatie (rekenen en Nederlands) en de opleidingen LPV één (scholing tot MBO-niveau één) en LPV twee (scholing tot MBO-niveau twee). In de*

*opleiding komt nauwelijks theorie voor, deelnemers leren door te doen. Belangrijke succesfactoren zijn verder deelnemen in ploegverband waardoor deelnemers elkaar stimuleren, docenten met feeling voor lesgeven aan de doelgroep en coaches op de werkvloer die ervoor zorgen dat deelnemers het geleerde direct in praktijk brengen.*

## **Achtergrond**

### *Bedrijf*

Corus heeft productievestigingen in 17 landen en is in 41 landen vertegenwoordigd. Het hoofdkantoor staat in Londen. Wereldwijd heeft het bedrijf ruim 51.000 werknemers. In Nederland houdt Corus zich bezig met de productie, bewerking en distributie van staal en aluminium. Ook verricht de Nederlandse vestiging research op het gebied van metalen.

### *Ontwikkelingen*

Corus heeft zich tot doel gesteld in 2005 bij de top drie van beste staalbedrijven ter wereld te horen. Deze doelstelling is vastgelegd in een strategisch plan genaamd 'World Class IJmuiden' (WCIJ). Eén van de onderliggende projecten hiervan is 'Personeelsperspectief 2005'. Elke manager moet de personeelsbezetting zodanig inrichten en investeren in zijn mensen, dat hij de doelstelling kan halen. Hiertoe kan hij onder andere gebruik maken van de Leergang Praktisch Vakmanschap (LPV).

### *Medewerkers*

Bij Corus IJmuiden werken zo'n 10.500 mensen. Van het personeel is zo'n 15 procent lager opgeleid. Deze groep beschikt niet over erkende opleidingen op MBO-niveau twee en bevindt zich vooral in wat genoemd wordt de voorkant van het bedrijf, namelijk het GrondStoffenBedrijf (GSB). Hier worden onder andere ertsen bewerkt en de aangevoerde kolen verwerkt tot cokes. Het GSB bestaat uit vijf fabrieken.

Het GSB heeft een manager operations voor beide fabrieken en per fabriek een assistent. Elke fabriek heeft een aantal teamcoördinatoren, die elk 10 – 12 mensen onder zich hebben.

### *P&O*

Speerpunt in het HRM-beleid is het project 'Personeelsperspectief 2005'. Operationele managers van de fabrieken beschikken over opleidingsbudgetten voor MBO-niveau één tot en met vijf. Opleiding geschiedt op vrijwillige basis. Hiertoe wordt gebruik gemaakt van het Corus Training Centre. Het motto is: "Als de mensen echt niet willen, hebben zij een probleem; als de mensen niet kunnen hebben wij een probleem".

## **Leergang Praktisch Vakmanschap**

### *Doelstelling en doelgroep*

Hoofddoel van de Leergang Praktisch Vakmanschap is: ‘Deelnemers in staat stellen die competenties te verwerven die een breder inzetbare Corus-medewerker met opleidingsniveau één of twee nodig heeft’. Iedere Corus-medewerker wordt geacht minimaal MBO-niveau twee te behalen. De doelgroep betreft medewerkers met een vooropleiding op MBO-niveau één of lager en/of een opleidingsgeschiedenis die aangeeft dat de medewerker waarschijnlijk problemen heeft met theorie, rekenen, natuurkunde en/of Nederlands en schrijven. De veronderstelling is dat juist bij de zeer laag geschoolde medewerkers veel weerstand kan bestaan tegen deelname aan enige vorm van scholing.

### *Leren leren en scholing op maat*

Voorafgaand aan de Leergang Praktisch Vakmanschap wordt tijdens een ééndaags assessment het leerniveau, de leerambitie en de leervaardigheid gemeten. De Leergang bestaat vervolgens uit een basisdeel (leren leren) van acht weken dat gevolgd wordt door alle deelnemers. Tijdens de basiscursus worden gegevens verzameld over de vorderingen en wordt een tweede assessment uitgevoerd. Daarna volgt een remediëringsperiode (rekenen en/of Nederlands) voor deelnemers die daaraan behoefte hebben.

Daarna kunnen deelnemers, afhankelijk van het scholingsadvies, naar LPV-niveau één, LPV-niveau twee of een reguliere opleiding. LPV-niveau twee is inhoudelijk vergelijkbaar met VAPRO A, maar bevat geen theoretische verslagen. De opleidingen hebben geen landelijke status, maar geven wel een bedrijfscertificaat. LPV één duurt veertig weken (ongeveer een jaar) en LPV twee tachtig weken (ongeveer twee jaar). De opleidingen zijn modulair opgebouwd. Voor de Leergang is een didactisch concept ontwikkeld voor lager opgeleiden die lange tijd geen scholing hebben gehad. Het cursusmateriaal is afgestemd op de specifieke kenmerken van de doelgroep: veel afbeeldingen, een opzoekboek, een werkboek, korte zinnen en invuloefeningen. De opdrachten zijn toegesneden op de werkzaamheden van de deelnemer.

### *Uitgangspunten*

Uitgangspunt is dat vaardigheden en inzicht belangrijker zijn dan kennis. Het principe ‘leren door doen’ vormt de basis van het concept. Dit betekent: ‘leren door iets te maken in plaats van te lezen’ en ook ‘leren leren’. Respect voor de cursist en zijn vroegere schoolervaringen en begrip voor culturele achtergronden staan voorop. Het zelfvertrouwen

van de cursist wordt vergroot door succeservaringen te organiseren. Er wordt bewust gewerkt aan het creëren van een gevoel van trots, onder andere door het maken van nuttige voorwerpen tijdens het basisdeel. Deelnemers ervaren door deze aanpak dat docenten anders te werk gaan dan ze vroeger gewend waren en dat leren leuk kan zijn.

#### *Betrokken partijen*

Er zijn verschillende partijen betrokken bij de Leergang Praktisch Vakmanschap. De belangrijkste partijen zijn:

- Training Centre. Wim van den Brink, manager van de vakgroep Elektro- en Zorgtechnische Opleidingen van het Corus Training Centre, heeft de Leergang Praktisch Vakmanschap in samenwerking met een extern bureau ontwikkeld.
- Er zijn twee externe bureaus ingeschakeld. Eén bureau heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van de Leergang Praktisch Vakmanschap. Een ander bureau geeft basiseducatie Nederlands.
- De opleiders van de twee fabrieken zijn nauw betrokken bij het op maat maken van de Leergang Praktisch Vakmanschap voor de fabriek, het voeren van loopbaangesprekken met potentiële deelnemers en het geven van een scholingsadvies.
- Docenten geven de scholing en worden speciaal geselecteerd op feeling voor de doelgroep. Docenten zorgen voor een goed klimaat, waarbij de deelnemer fouten mag maken, vragen durft te stellen en op zijn eigen manier kan leren.
- Direct leidinggevenden en andere ervaren collega's met een opleiding op MBO-niveau vier worden door de opleider benaderd om coach te worden. Er zijn hiertoe speciale informatiemiddagen georganiseerd. Coaches in spé volgen een training van vijf dagen. Ze beschikken over een werkboek aan de hand waarvan ze precies kunnen zien wat de deelnemer in de twee dagen geleerd heeft en in de praktijk moet oefenen.

#### *Looptijd en financiering*

In september 2001 is Corus gestart met het assessment en de basisopleiding. In januari 2002 ging LPV één van start. Sindsdien is elk jaar in september een vergelijkbaar project gestart waarbij de deelnemers eveneens aan vervolprojecten kunnen deelnemen. Corus heeft eind 2004 negen groepen in opleiding, waarvan zes op LPV twee niveau. De kosten worden centraal door de eenheid betaald. De meeste deelnemers zijn afkomstig van het GSB. De ontwikkelingskosten van het project waren € 250.000.

## **Uitvoering**

### *Wijze van informeren en betrekken lager opgeleiden*

Wim van den Brink heeft de operationmanagers van alle fabrieken van het GSB geïnformeerd over het project en gevraagd of ze wilden meedoen. Twee managers wilden meedoen. De aanpak om medewerkers te informeren was verschillend per fabriek. In de ene fabriek hebben opleiders met alle 170 medewerkers met een scholingsniveau lager dan twee een loopbaangesprek gevoerd, gevolgd door een assessment. Op basis van de uitkomsten kregen de medewerkers een scholingsadvies. Bijna iedereen van deze fabriek wilde deelnemen. In de andere fabriek is alleen gemeld dat het project er was en hebben slechts vijf mensen een loopbaangesprek en assessment gehad.

Werknemers die niet willen meedoen geven vaak aan dat ‘het hun tijd wel zal duren’. Een belangrijke reden voor anderen om wel mee te doen is de verwachte beloningsverbetering. Weer een andere categorie doet mee om het inschalingsniveau te mogen behouden dat men nu al bezit. Velen laten zich overhalen door een collega aan wiens mening ze veel waarde toekennen. Deelname is ook afhankelijk van de aanpak van de manager.

### *Deelnemen in ploegverband*

Het verloop van het project is succesvol; de meeste deelnemers zijn enthousiast en willen na afloop van het leren lerentraject vaak doorleren. Wat goed werkt, is dat werknemers in ploegverband meedoen. Ze motiveren elkaar, ervaren dat ze meer kunnen dan ze dachten en dat ze niet de enige zijn die moeten ‘leren leren’. De informele leiders, die vaak over grote sociale vaardigheden blijken te beschikken, zijn een bindende kracht in de groep. De cursisten kennen elkaar goed. Het ploegverband en de goede sfeer zorgen ervoor dat de uitval gering blijft.

### *Knelpunten, bijsturing tijdens de rit*

- Het tijd-voor-tijd principe is moeilijk uitvoerbaar, wanneer een groot aantal mensen uit dezelfde organisatie-eenheid in aanmerking komt voor deelname. Soms wordt dan 50% compensatie in tijd en 50% in geld gehanteerd en in enkele gevallen 100% geld voor tijd. Dit leidt tot uitval omdat sommige deelnemers hierdoor problemen in de thuissituatie krijgen.
- De remediëringsprogramma's liepen in het begin parallel aan de basisopleiding, waardoor deelnemers een deel van de basisopleiding moesten missen en het bij hun collega's zichtbaar werd dat hun niveau Nederlands en rekenen onder het basisniveau lag. Dit leidde

tot veel weerstand. Het probleem is door een aanpassing in de planning weggenomen.

- De groepsgrootte is teruggebracht van acht naar zes personen. Een belangrijke reden is dat de individuele begeleiding van deelnemers veel tijd kost. Daarnaast is er een groot verschil in voorkennis, wat docenten voor ongebruikelijke problemen stelt. Terwijl in andere leersituaties vaak de tragere leerlingen het tempo bepalen, is de ervaring hier dat snelle deelnemers alle aandacht opeisen van de docenten.
- De communicatie over aanwezigheid van theorie in de leergang leidde in het begin tot verwarring. In de cursus wordt namelijk een opzoekboek gebruikt met opdrachten en achtergrondinformatie. De deelnemers zien dit als theorie, de opleiders niet. Sommige deelnemers waren boos of teleurgesteld omdat vooraf was gezegd dat er geen theorie aan te pas zou komen.
- Soms is er op de werkvloer een bepaalde druk om niet mee te doen. Deelnemers krijgen dan te maken met het verwijt dat ze zich niet houden aan de informele afspraak om niet mee te doen.

#### *Draagvlak bij opleiders*

De opleiders van het Corus Training Centre waren niet enthousiast over het project. De gangbare mening was dat 'er geen eer is te behalen aan deze mensen'. Volgens Wim van den Brink zijn veel van de reguliere docenten ook niet geschikt om les te geven aan de doelgroep. De reguliere aanpak, groepsgewijs lesgeven volgens een standaardprogramma, volstaat namelijk niet. Juist voor deze doelgroep is het belangrijk dat docenten kunnen inspelen op het moment en dat ze geduld hebben. Vooral het stimuleren van het durven stellen van vragen is een houding die drempelverlagend werkt. De meeste docenten zijn extern geworven. Hierbij werd gezocht naar docenten van het type 'oude werkmeester' die een leerling-gezelaanpak voorstaan. Op dit moment wordt uitsluitend met externe docenten gewerkt en wordt alleen de infrastructuur van het Corus Training Centre gebruikt.

#### *Effecten en neveneffecten*

Eind 2004 is de basisopleiding door 170-180 medewerkers gevolgd en hebben 120 – 130 medewerkers deelgenomen aan LPV één en twee, 25 tot 28 medewerkers hebben daarnaast de basiscursus Nederlands gevolgd en ongeveer 18 deelnemers de basiscursus rekenen. De Leergang Praktisch Vakmanschap loopt nog steeds en wordt verder uitgebouwd.

Een belangrijk neveneffect is dat deelnemers die met succes LPV één en/of LPV twee hebben gevolgd nu in staat en soms ook gemotiveerd



zijn om verdere scholing te volgen. Ze zijn mondiger geworden en hebben meer inzicht in hun werkzaamheden.

Door het project is ook de integratie van autochtone en allochtone medewerkers bevorderd. Deelnemers van verschillende afkomst zitten bij elkaar in een groep.

### *Toekomstplannen*

Wim van den Brink is van plan om nog meer fabrieken en deelnemers te werven voor het project. Aangezien veel deelnemers vragen om een vervolg op de Leergang Praktisch Vakmanschap is een voorstel gemaakt voor een project op MBO-niveau drie. De aanpak is gelijk, maar in tegenstelling tot de Leergang Praktisch Vakmanschap is het nu wel de bedoeling dat deelnemers een landelijk VAPRO diploma krijgen.

Met VAPRO is sinds kort geregeld dat de geslaagde deelnemers van LPV twee, als zij dit willen, door het volgen van een extra leerarrangement en praktijkexamen hun VAPRO A diploma kunnen halen.

Daarnaast is een project opgestart voor 25 medewerkers van de afdeling logistiek en transport. Dit nieuwe project is toegesneden op de werkzaamheden van de betreffende medewerkers en zal hen opleiden tot MBO-niveau een, twee en drie.

### *Succesfactoren*

- Een gedreven projectleider, opleiders en managers die geloven in het concept.
- Werknemers persoonlijk overtuigen van de noodzaak om mee te doen.
- De mogelijkheid om een certificaat te behalen.
- Werknemers uit dezelfde ploeg bij elkaar in een groep plaatsen.
- Geschikte docenten die de taal van de werkvloer spreken.
- Een houding bij docenten en coaches gestoeld op respect en het geven van zelfvertrouwen.
- Een leren lerentraject voorafgaand aan de opleiding zodat deelnemers ervaren dat leren leuk kan zijn.
- De mogelijkheid tot aanvullende scholing in Nederlands en rekenen.
- De opleiding toespitsen op de praktijksituatie van de deelnemers (maatwerk).
- Weinig tot geen theorie in de opleiding, termen die gevoelig liggen, zoals 'theorie' vermijden.
- Opleidingstijd vergoeden of opleiden in werktijd.
- Goede begeleiding van deelnemers op de werkvloer door getrainde coaches.

- Zorgvuldige en duidelijke informatieverstrekking over voorwaarden, aanpak en inhoud van het project.

#### *Contactpersoon*

Wim van den Brink, manager Elektro- en Zorgtechnische Opleidingen van Corus Training Centre.

wim.vandenbrink@corusgroup.com; telefoon 0251 495 053.

### **8.3 Milieudienst Groningen**

*De Milieudienst Groningen heeft een integrale aanpak gericht op een flexibele inzetbaarheid van het personeel. Vanaf het moment dat de werknemer gaat werken bij de dienst is ontwikkeling heel normaal. Loopbaanmogelijkheden, opleidingen, werving en selectie, beoordeling en reïntegratiemogelijkheden maken deel uit van de aanpak en zijn op elkaar afgestemd. Werknemers moeten flexibel zijn. Nieuwe werknemers kunnen na twee jaar een vast dienstverband krijgen, maar geen vaste werkinhoud. De werkzaamheden variëren, maar de dienst houdt wel rekening met voorkeuren en kwaliteiten van de medewerkers. Over de jaren heen is een lerende cultuur gecreëerd. Fouten maken mag, als je er maar wat van leert. De milieudienst faciliteert het werken aan de inzetbaarheid door opleiding en training, beoordelings- en functioneringsgesprekken, persoonlijke aandacht en een mentor voor nieuwe werknemers. De direct leidinggevenden zijn een belangrijke stimulans bij de ontwikkeling van werknemers. Ze worden hierbij goed ondersteund met trainingen communicatieve vaardigheden, coachingsgesprekken, personeelsinstrumenten. De dienst faciliteert en ondersteunt, maar werknemers zijn zelf ook verantwoordelijk. Willen zij geen scholing volgen dan heeft dat gevolgen: doorgroei in functie en salaris is dan begrensd.*

#### **Achtergrond**

##### *Bedrijf*

De milieudienst van de gemeente Groningen houdt zich bezig met de inzameling van huisvuil en bedrijfsafval. Daarnaast verleent en controleert de dienst vergunningen in het kader van de Wet Milieubeheer.

##### *Ontwikkelingen*

Ontwikkelingen die spelen zijn de gemeentelijke bezuinigingen, uitbreiding van dienstverlening inzake huishoudelijk afval naar kleine omliggende gemeenten en plaatsing van ondergrondse afvalcontainers in

de helft van de stad, zodat de burger 24 uur per dag zijn afval kwijt kan. Dit laatste betekent dat het werk minder zwaar wordt. De milieudienst moet zijn eigen broek ophouden en zich staande houden ten opzichte van concurrenten in de markt.

#### *Werknemers*

Bij de milieudienst werken zo'n 360 mensen, waarvan 200 lager opgeleiden. De meeste lager opgeleiden hebben een VMBO-opleiding en werken in de buitendienst. Zij halen het afval op, werken op de veegwagen, strooiwagen of in de garage.

De direct leidinggevende is de opzichter met een opleiding op MBO+ niveau. Gemiddeld stuurt een opzichter 25 werknemers aan.

#### *P&O*

Speerpunten in het P&O-beleid zijn de ontwikkeling van leeftijdsbewust personeelsbeleid, herijking van de werkbegeleidingscyclus (optimalisering van het werkoverleg, beoordelingen, functioneringsgesprekken, de rol van de leidinggevende), beheersing van ziekteverzuim en werkdruk, efficiency van het werkproces en integriteit.

Yvonne Verhagen, hoofd P&O van de milieudienst, vindt het opmerkelijk dat de buitenwereld de aanpak van de organisatie bijzonder vindt. Voor haar is het de gewoonste zaak van de wereld. De aanpak is opgenomen in de personeelsparagraaf van het beleidsplan:

- Iedereen die in dienst treedt moet als hij het wil en kan zijn pensioen kunnen halen bij de milieudienst.
- Daarvoor moet hij flexibel inzetbaar zijn. Werknemers krijgen wel een vast dienstverband, maar geen vaste werkinhoud.
- De milieudienst biedt in ruil voor de toegevoegde waarde van werknemers goede arbeidsomstandigheden en arbeidsvoorwaarden.
- Educatie is een permanente waarde en wordt gestimuleerd en gefaciliteerd.

#### **Integrale consequente aanpak**

Verschillende onderdelen van het HRM-beleid zijn aangepast en beter op elkaar afgestemd, zoals instroomeisen, opleidingen, leren op de werkplek, beoordeling, beloning en reïntegratie.

#### *Doelstelling en doelgroep*

De Milieudienst Groningen heeft de aanpak ingevoerd om te kunnen anticiperen op de toenemende concurrentie en nieuwe wet- en regelgeving, zoals de Wet Verbetering Poortwachter. Doelstelling van de

aanpak is dat de werknemers flexibel en goed inzetbaar zijn, nu en in de toekomst. De aanpak is gericht op alle lager opgeleide medewerkers in de buitendienst.

### *Integrale aanpak*

De organisatie voert het beleid consequent uit:

- De opleidingseisen van het instroomniveau zijn in 1998 verhoogd naar VBO-C<sup>1</sup>. Dit is gebeurd omdat werknemers permanent scholing moeten volgen en hiervoor basisvaardigheden zoals taal, rekenen en techniek essentieel zijn. Voor de Milieudienst is het diploma VBO-C een indicatie dat werknemers ook de vervolgoopleidingen kunnen afmaken.
- Voor nieuwe werknemers ligt het opleidingsbeleid voor de eerste twee jaar vast. Iedereen moet het groot rijbewijs, het chauffeursdiploma en de opleiding Van Reiniger naar Vaktechnisch Milieuwerknemer behalen. Ook het zittende personeel moet de opleiding Van Reiniger naar Vaktechnisch Milieuwerknemer volgen als dit nog niet is gebeurd.
- Vervolgoopleidingen zijn onder andere mogelijk op het gebied van vervoergevaarlijke stoffen en VCA. Werknemers kunnen ook op vrijwillige basis een computercursus volgen. De organisatie probeert computergebruik tevens te stimuleren door het aanbieden van een cd-rom met verkeersregels, de opzet van strooiroutes en dergelijke.
- Scholing wordt gecombineerd met leren op de werkplek. Opzichters en senior collega's ondersteunen werknemers die scholing volgen bij het toepassen van de geleerde kennis in de praktijk. De extra ondersteuning wordt door de dienst georganiseerd, maar vindt ook spontaan plaats. Voor werknemers die problemen hebben met scholing worden extra vakinhoudelijke bijlessen geregeld.
- Alle werknemers krijgen op vaste tijden een beoordelingsgesprek met de opzichter. Werknemers die drie keer met een 'goed' beoordeeld worden, kunnen doorstromen in de breedte of naar een volgende beloningsschaal promoveren. Hoe meer werkzaamheden werknemers kunnen uitvoeren, hoe hoger de beloningsschaal. Er zijn veel mogelijkheden, zoals werken bij de minicontainerinzameling, glasinzameling, putten zuigen, het afvalbrenghstation en het wijkgebeuren.
- Om mensen met gezondheidsklachten aan het werk te houden maakt de milieudienst gebruik van een klussenbord. Een klus moet eerst een periode op het klussenbord hangen voordat de leidinggevende een uitzendkracht mag inhuren. Daarnaast is een aantal functies voor-

---

<sup>1</sup> Vanaf 1999 vergelijkbaar met de kaderberoepsgerichte leerweg van het VMBO.

behouden aan ouderen of aan mensen die op medische indicatie ander werk moeten verrichten.

### *Financiering*

Het opleidingstraject wordt volledig gefinancierd door de milieudienst.

### **Uitvoering**

#### *Ondersteunen en faciliteren van direct leidinggevende*

De opzichter voert gesprekken met de werknemers. Deze leidinggevende laag is de meest kwetsbare in het hele proces. Opzichters moeten vakinhoudelijk goed zijn, de vaardigheid hebben om objectief te kijken en dingen uit te spreken naar de werknemer. Dit is extra lastig omdat binnen het werk sterke groepsprocessen spelen. Werknemers binnen het team komen voor elkaar op, waardoor het (te) negatief beoordelen van één van de werknemers kan leiden tot een negatieve houding van het gehele team ten opzichte van de leidinggevende. Om de leidinggevende staande te houden is het belangrijk dat deze zich gesteund voelt door zijn direct leidinggevende, P&O en de rest van de organisatie. De organisatie rekent leidinggevendens ook niet direct af op een gemaakte fout. Fouten maken mag, als daarna maar met elkaar gekeken wordt wat er is gebeurd en hoe het beter kan. Daarnaast vindt de milieudienst het van belang om de leidinggevende periodiek te trainen in gespreksvaardigheden en alles wat hiermee samenhangt. De milieudienst faciliteert de leidinggevendens ook door de mogelijkheid van coaching en het sparren met andere opzichters.

Doel van deze aanpak is een duidelijke en consequente stijl van leidinggeven. Dit is van belang omdat de ervaring leert dat anders het gezag van de leidinggevende wordt ondermijnd. Nieuwe leidinggevendens krijgen een opleidingstraject en een coach toegewezen.

#### *Draagvlak bij het personeel*

De houding van het personeel was in eerste instantie niet onverdeeld positief. Sommige werknemers vertoonden weerstand, omdat de ervaringen in het verleden met school negatief waren. Anderen hadden het gevoel dat ze nu niet goed functioneerden, waarom moesten ze anders een opleiding gaan volgen? Ook zagen sommigen er de noodzaak niet van in. Leidinggevendens hadden veel minder weerstand. Zij waren doordrongen van het belang en zagen wat het kon opleveren. De weerstand onder het personeel brak gelukkig snel. Dit kwam onder andere doordat de milieudienst goed communiceerde over de vernieuwingen via het personeelsblad, werkoverleg, bijeenkomsten op

zeepkisten en veel praten met werknemers en niet alleen bij ‘formele gelegenheden’. De boodschap was: ‘wil je hier blijven werken dan moet je jezelf verder ontwikkelen en opleiden.’ Werknemers kregen ook te horen dat de organisatie hen daarbij wilde helpen. Dat gaf vertrouwen.

Het traject verliep verder vrij vlot door het bestaan van een gemeenschappelijk doel: ‘Wij willen de milieudienst zijn én blijven voor de gemeente Groningen. Daarom moet de milieudienst beter presteren en kunnen concurreren met andere bedrijven’. De weerstand verdween ook doordat werknemers die de cursus al deden heel enthousiast waren. Zij spraken hierover met de anderen en dat werkte motiverend. Werknemers die nog weerstand hadden, wilden zich bovendien niet laten kennen.

De nieuwe beloningsstructuur was tot slot ook een belangrijke motivator. Als werknemers niet doorstromen, voelen ze dit namelijk de portemonnee. Werknemers die willen doorstromen vragen zelf ook om een beoordelingsgesprek. Doorstroom vindt vooral plaats in de breedte. Werknemers kunnen andere werkzaamheden gaan doen als ze voldoen aan de eisen. De dienst laat werknemers wisselen in werkzaamheden, maar er wordt sterk rekening gehouden met persoonlijke voorkeur en kwaliteiten.

#### *Effecten en neveneffecten*

Het opleidingstraject, evenals de (vrijwillige) computercursus, is door vrijwel iedereen gevolgd. De volgende effecten zijn mede het gevolg van de integrale aanpak van de milieudienst:

- Werknemers zijn tot nu toe allemaal goed inzetbaar en aan het werk ondanks voortgaande mechanisering. Bovendien zitten ze op een plek waarvoor ze de vaardigheden en de kennis hebben. Mede hierdoor heeft de organisatie ook een redelijk goede concurrentiepositie.
- Het ziekteverzuim is sterk gedaald, van rond de 11% naar ongeveer 7%. Doordat werknemers scholing krijgen over veiligheid en arbo trekken ze snel aan de bel als er iets niet in de haak is. Werknemers die niet meer inzetbaar zijn in hun eigen functie wegens medische redenen zijn door het opleidingsbeleid gemakkelijker inzetbaar op andere plekken.
- Door het opschroeven van de opleidingseisen krijgt de milieudienst een ander type werknemer binnen. Deze groep is gemakkelijker tot leren bereid, flexibeler inzetbaar en gewend om te leren.
- Een ander effect is dat bepaalde familietradities worden doorbroken. Het is niet meer een automatisme dat zowel grootvader, als vader én zoon kunnen werken bij de milieudienst. Diploma's en inzetbaarheid zijn belangrijker dan de familietraditie.

### *Toekomstplannen*

De milieudienst wil de huidige praktijk bestendigen en verder ontwikkelen. Daarnaast wil de organisatie werknemers meer gaan stimuleren om ook buiten de milieudienst te gaan werken.

### *Succesfactoren*

- Een integrale aanpak voor opleiding, beoordeling, beloning en reïntegratie die goed is toegesneden op de doelgroep.
- Veel communicatie over de nieuwe aanpak en veel persoonlijke aandacht voor de werknemers.
- Geen vaste functie-inhoud, wel een vast contract.
- Een lerende cultuur waardoor educatie en ontwikkeling gewoon is, leiding en personeel elkaar vertrouwen en fouten maken mag.
- Consequent zijn in het toepassen van procedures en regels. Werknemers kiezen zelf, maar als ze niet willen leren, neemt het perspectief binnen de organisatie af.
- Werknemers die enthousiast zijn over een cursus stimuleren andere werknemers die nog weerstand vertonen om ook deel te nemen.
- Facilitering van leidinggevenden met cursussen, coaching en instrumenten.
- Het bestaan van een gemeenschappelijk doel: 'Wij willen de Milieudienst zijn én blijven voor de gemeente Groningen'.

### *Contactpersoon*

Yvonne Verhagen, Hoofd P&O van de Milieudienst Groningen.

Y.Verhagen@md.groningen.nl; telefoon 050 367 12 18.

## **8.4 Philips Drachten**

*Philips DAP leidt werknemers van de Shavers-divisie intern op met als doel een bredere inzetbaarheid. Werknemers kunnen binnen het bedrijf een VAPRO-opleiding volgen (tot maximaal MBO-niveau drie). Een bredere inzetbaarheid is noodzakelijk door de voortgaande mechanisering, waardoor eenvoudige werkplekken steeds meer vervallen. Ook is een bredere inzetbaarheid nodig vanwege grotere fluctuaties in het productiepakket en de productiehoogte. Werknemers worden voor het 'theoriedeel' van de opleiding in het open leercentrum (vier tot negen maanden) vrijgemaakt van werk. Hun werkplek wordt gedurende die periode ingenomen door een daartoe eerst opgeleide langdurig werkzoekende. Deze werkzoekende krijgt een diploma én werkervaring en kan vervolgens binnen of buiten Philips gemakkelijker werk vinden. De opgeleide Philips-medewerkers zijn niet alleen binnen Philips beter*

*inzetbaar, maar hebben ook een diploma waar op de arbeidsmarkt veel vraag naar is. Aanvankelijk was er veel wantrouwen bij de werknemers. Door een goede communicatie over de successen van het opleidingsproject en doordat opgeleide collega's zichtbaar meer kunnen, raken steeds meer mensen enthousiast om deel te nemen. Een goede persoonlijke begeleiding van de deelnemers is een belangrijke succesfactor voor het opleidingsproject.*

## **Achtergrond**

### *Bedrijf*

Philips DAP Drachten ontwikkelt en produceert scheerapparaten en zonnebanken. 'DAP' staat voor 'Domestic Appliances and Personal Care'. Deze casebeschrijving gaat over het onderdeel 'Shavers', ontwikkeling en productie van scheerapparaten. Philips maakt al sinds 1950 scheerapparaten in Drachten. In 1998 werd een deel van de productie van scheerapparaten verplaatst naar China.

### *Ontwikkelingen*

Door technische ontwikkelingen en de noodzaak om goedkoper te produceren schrijdt de mechanisatie en automatisering in de procesindustrie verder voort. Sommige werkplekken vervallen en de overblijvende plekken stellen hogere eisen dan voorheen. Bovendien is door grotere fluctuaties in het productiepakket (er worden zo'n 200 verschillende typen en kleuren scheerapparaten geproduceerd) een bredere inzetbaarheid van het personeel noodzakelijk.

### *Medewerkers*

Van de 1.650 medewerkers bij 'Shavers' werken ongeveer 1.000 operators in de productie. Zij hebben een opleiding op LBO- tot MBO-niveau. Naast vaste krachten worden vanwege een productiepiek in de zomer veel flexibele krachten aangetrokken.

De eerst verantwoordelijke operator heeft een opleiding op LBO- of MBO-niveau en functioneert in een zelfsturend productieteam. De productielijnmanager heeft 60 tot 160 personeelsleden onder zich in meerdere zelfsturende productieteams.

### *P&O*

Het belangrijkste speerpunt is het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers zowel binnen als buiten Philips. Werknemers moeten ondernemer worden van hun eigen loopbaan. Dat wil zeggen zorgen dat ze zowel binnen als buiten Philips goed inzetbaar zijn.



## **Certificering Vakmanschap**

### *Doelstelling en doelgroep*

Om zich op de markt staande te kunnen houden, heeft Philips breder inzetbaar en voldoende opgeleid personeel nodig. Beter opgeleid personeel kan bovendien, indien afslanking van het bedrijf nodig is gemakkelijker elders een baan vinden.

De doelgroep bestaat uit operators die op termijn ondergeschoold raken. Het zijn niet altijd mensen zonder diploma, maar wel laag- of anders geschoolde, niet-breed inzetbare medewerkers. Doel is het opleiden van deze werknemers tot een voor de medewerker haalbare kwalificatie in de Vakopleiding voor de Procesindustrie (VAPRO-1, 2 of 3). De operator wordt hiervoor vrijgemaakt door inzet van een daarvoor geschoolde langdurig werkzoekende (WGP'er).

### *COMBI-aanpak bij Certificering Vakmanschap*

Philips heeft de COMBI-aanpak ontwikkeld: Combinatie van Opleiden van productiemedewerkers Met Behoud van productiecapaciteit door Instroom (COMBI) van deelnemers aan het Philips Werkgelegenheidsproject (WGP'ers). Het onderdeel waarin eigen werknemers worden opgeleid wordt ook wel 'Certificering Vakmanschap' genoemd. Een WGP'er volgt gedurende een half jaar een vakopleiding. Na het behalen van het diploma wordt hij door de eerst verantwoordelijke operator ingewerkt en loopt hij een aantal weken mee met een operator om zich de eerste taken eigen te maken. De operator start na die periode zélf met een vakopleiding waarbij zijn plaats tijdelijk wordt ingenomen door de WGP'er. Na het behalen van het diploma is de operator gediplomeerd en breder inzetbaar. De werkzoekende heeft een diploma en werkervaring en stroomt door naar een reguliere baan, al dan niet binnen Philips.

### *Open leercentrum en praktijkopdrachten*

De VAPRO-opleiding wordt bij Philips DAP zelf gegeven. Binnen het project wordt opgeleid tot maximaal VAPRO-B. Er is in Drachten een 'open leercentrum' (dat wil zeggen op elk moment toegankelijk voor deelnemers) met speciaal ingerichte leslokalen voor het project. Er zijn ruimtes voor groepslessen, zelfstudie, werken achter de computer en proefopstellingen pneumatiek, sensoren en elektro. Werknemers volgen individuele leertrajecten (vier tot negen maanden) die volledig modulair zijn opgezet via de methodiek van probleemgestuurd onderwijs. De werknemer volgt het traject via de computer en boeken en er zijn docenten aanwezig voor de begeleiding. Voor medewerkers die moeite hebben met dit 'theoriedeel' zijn er allerlei extra mogelijkheden. Ze

kunnen extra begeleiding krijgen, of een individueel voorschakeltraject volgen met bijvoorbeeld een paar weken extra wiskunde of taalvaardigheid.

Als een werknemer dit onderdeel heeft afgesloten, gaat hij aan de slag op een passende werkplek. Op deze plek rondt de werknemer zijn opleiding af met praktijktaken en tentamens. De werknemer voert de praktijkopdrachten voor het grootste deel in eigen tijd uit (maximaal twee uur per week tijdens werktijd). Hij kan dagelijks of wekelijks een aantal uren na afloop van of voorafgaand aan de ploegendienst met ondersteuning van een praktijkbegeleider in het open leercentrum aan de opdrachten werken. Sommige opdrachten kan hij ook thuis uitvoeren. Het is niet gemakkelijk voor operators om werk en opleiding zo te combineren, maar met een intensieve begeleiding van de praktijkbegeleider lukt het wel. De begeleider fungeert als aanspreekpunt, maar spreekt een werknemer in opleiding ook zelf aan als hij denkt dat de voortgang stopt.

Na afronding van de totale opleiding (theorie en praktijk) gaat de opgeleide werknemer in principe terug naar zijn oude werkplek, maar het kan ook een andere plek zijn.

#### *Betrokken partijen*

- De projectleider (HRM- en trainingsmanager) zorgt voor draagvlak intern, de coördinatie van het project en oplossen van knelpunten.
- De VAPRO-coördinator bewaakt de voortgang van de medewerkers in opleiding. Als iemand achter loopt, dan gaat hij na wat de reden daarvan is en stuurt bij.
- De interne VAPRO-begeleiders ondersteunen de praktijkcomponent van de opleiding. Zij hebben een aantal specifieke trainingen bij de VAPRO gevolgd.
- Het onderwijs wordt verzorgd door een speciaal hiervoor ingehuurd particuliere opleider die samenwerkt met het ROC.
- Engineers en eerst verantwoordelijke operators. Deze functionarissen hebben een begeleidende rol in het praktijkdeel van het opleidingstraject. Engineers kijken opdrachten na en helpen mee bij de praktijkexamens. De eerst verantwoordelijke operators coachen en begeleiden bij het inwerken.
- Het management en Philips centraal voorzien in de middelen en faciliteiten voor het project.
- Het thuisfront. Als medewerkers de opleiding volgen, werken ze niet in ploegendienst. Dit vraagt aanpassing van het thuisfront.

### *Looptijd en financiering*

In april 2002 is Drachten gestart met het opleiden van WGP'ers. De Philips werknemers stromen gefaseerd in, afhankelijk van de opleidingscapaciteit (30 personen), de beschikbaarheid van goede praktijkopleidingsplekken in de productie en de thuissituatie. Het project loopt door tot alle werknemers in de doelgroep (zo'n 150 – 200 personen) geschoold zijn, in ieder geval tot 2007. Omdat werknemers de leertrajecten individueel volgen, verschilt de doorlooptijd. Gemiddeld is dat ongeveer twee jaar.

Voor de financiering van scholing van eigen werknemers wordt onder meer ESF-geld ingezet. Verder investeert Philips zelf veel in het project.

### **Uitvoering**

#### *Communicatie bij invoering, start met een pilot*

De projectleider Angelique Blekkink is een half jaar voor de start begonnen met de voorbereiding en voorlichting van het management op het project. Ze heeft de belangen voor de betrokkenen geformuleerd, laten zien hoe het project aansluit bij lopende ontwikkelingen en hoe het een antwoord geeft op problemen van managers. Ook met de OR-leden moest ze veel praten voor ze inzagen dat het project noodzakelijk was.

Bij de start van de eerste opleidingsgroep was er veel aandacht voor interne communicatie, onder andere in het personeelsblad en op intranet. In het begin van het project dachten werknemers dat ze zich moesten scholen omdat ze overbodig werden bij Philips. Het is niet direct gelukt dit wantrouwen weg te nemen. De organisatie is daarom gestart met een pilot met de meest gemotiveerde medewerkers op een plek waar het werkproces ingewikkeld is en opleiding het meest nodig was: de lakstraat.

De meeste afdelingen hadden al een eigen opleidingsstructuur. Met kleine aanpassingen is die geschikt gemaakt voor het praktijkdeel van de VAPRO-opleiding. Het open leercentrum is nieuw opgezet, de begeleiders in dit centrum zijn speciaal opgeleid. Philips DAP heeft veel verschillende werkplekken met een verschillende werkinhoud. Dat betekent dat er verschillende taakopdrachten ontworpen moesten worden.

#### *Draagvlak bij werknemers*

Werknemers wilden eerst vooral aan zekerheden vasthouden (op de eigen plek blijven, niet in opleiding gaan), terwijl er nu meer vraag naar andere werkplekken komt en werknemers nieuwsgierig zijn naar de verhalen van collega's in opleiding. Medewerkers die echt niet willen, lopen wellicht risico in de toekomst hun baan te verliezen. Tijdens

functioneringsgesprekken wijst de leidinggevende hen hierop en legt dat schriftelijk vast. Dit is overigens nog maar weinig voorgekomen. De medewerkers die hun diploma behalen en laten zien dat ze leuk en uitdagend werk kunnen blijven doen, leveren de beste PR. De projectleider verwacht dat de belangstelling en motivatie in 2005 verder gaat toenemen.

De HRM-afdeling moet nog steeds veel voorlichting geven om de noodzaak tot het volgen van een opleiding en de mogelijkheden onder de aandacht van medewerkers en leidinggevendenden te brengen en te houden.

#### *Bijsturing tijdens de rit*

Bijstelling heeft plaatsgevonden voor de volgende onderdelen:

- WGP'ers werden aanvankelijk niet streng genoeg geselecteerd op arbeidsethos. Nu dit wel gebeurt, is iedereen positief over de inzet van WGP'ers.
- Voor operators is het moeilijk om gedurende het theoriedeel de hele dag stil te zitten. Philips DAP brengt nu meer afwisseling in het programma, bijvoorbeeld met een bezoek aan productielijnen en een training communicatieve vaardigheden.
- Het was lastig om prioriteit te krijgen bij de engineers voor het nakijken van taken van medewerkers in opleiding. Dat lag vooral aan gebrek aan tijd en capaciteit. Nu zijn een paar medewerkers vrijgemaakt voor praktijkbegeleiding en inhoudelijk ontwikkeling van het project.
- Oorspronkelijk was het plan om werknemers te scholen voor vier verschillende werkplekken. Dit bleek echter organisatorisch niet te regelen. Mensen moesten al weer weg als ze net goed waren ingewerkt. Medewerkers worden nu opgeleid voor één of twee werkplekken met meer diepgang.
- Het concept open-leren is voor de groep met weinig leerpotentie losgelaten. Zij krijgen klassikaal les met veel praktijkvoorbeelden en een aangepaste methodiek. Deze groep haalt net het VAPRO-basisdiploma (MBO-niveau één).
- De doorlooptijden van de opleidingstrajecten waren aanvankelijk te lang. De organisatie stuurt de deelnemers nu strakker aan en grijpt sneller in wanneer iemand achterop raakt. Ook is het assessment in het begin aangepast waardoor de voorspelbaarheid van het potentiële niveau en de doorlooptijd is verbeterd.

#### *Effecten en neveneffecten*

Eind 2004 volgden 80 eigen medewerkers en WGP'ers een VAPRO-traject. Werknemers die na het theoriedeel terugkomen in de praktijk

hebben meer inzicht en zijn beter thuis in vaktermen. Voor wat betreft de kwaliteit zijn de doelen gehaald. Daarmee was de organisatie achteraf gezien net op tijd. De ontwikkelingen op het gebied van mechanisatie gaan namelijk sneller dan gedacht.

De meeste werknemers zijn na enige tijd heel tevreden, ook omdat ze zien dat ze met het diploma buiten Philips veel meer mogelijkheden hebben. Ze zijn trots op hun prestatie, zelfstandiger en meer gemotiveerd. Dat motiveert hun collega's om ook aan de opleiding te beginnen. Daar waar de infrastructuur voor de opleiding nog niet op orde is, zijn werknemers minder vaak tevreden.

Het management ziet het project langzamerhand als een normaal onderdeel van het werk. De HRM-afdeling hoort er weinig meer over en beschouwt dat als een goed teken.

### *Toekomstplannen*

Uiteindelijk is het de bedoeling om voor alle medewerkers gebruik te maken van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Als voorbereiding stelt Philips DAP duidelijke kwalificatie-eisen op voor de operatorfuncties. Van daaruit wordt per operator een soort POP vastgesteld. Omdat het ook gaat om toekomstige functies (voor mechanisaties die er nog niet zijn) is dat lastig. Het COMBI-project blijft zeker nog enkele jaren lopen. Daarna kan de opgebouwde opleidingsinfrastructuur voor andere doelen worden ingezet.

### *Succesfactoren*

- Inzet van WPG'ers waardoor capaciteit op de werkvloer behouden blijft en leidinggevenden eerder meewerken.
- Aangepaste scholing: theorie en praktijk ontkoppelen waardoor het cognitief lastigste stuk gecompriemd is en aaneensluitend afgerond kan worden en hiervoor meer uren beschikbaar stellen dan gebruikelijk.
- Voldoende middelen, capaciteit en aandacht voor het project. Vanaf de start een goed projectteam met voldoende tijd. In dit geval een projectleider, coördinatoren, praktijkbegeleiders en docenten.
- Doorzettingsvermogen en draagvlak bij alle partijen: management, OR en medewerkers zien aanvankelijk de noodzaak niet voldoende in.
- Functie-eisen voor operators expliciet formuleren en de koppeling tussen functie-eisen en opleidingsnoodzaak aan de werknemers duidelijk maken.
- Goed communiceren van de eerste succesvolle resultaten. Geschoolde medewerkers fungeren spontaan als ambassadeurs voor het project.

- Een belangrijke motivator is angst voor ontslag op termijn. Medewerkers zien dat er werkplekken verdwijnen.

*Contactpersoon*

Angelique Blekkink, HRM'er en Trainingsmanager, Philips Drachten.  
a.blekkink@philips.com

## **8.5 Mas-dienstverleners**

*Mas-dienstverleners is een best practice omdat het personeelsbeleid volledig is gericht op verdere ontwikkeling van het veelal zeer laag-opgeleide allochtone schoonmaakpersoneel. Mas heeft zelfs als eerste schoonmaakbedrijf in Nederland het keurmerk van Investors in People verkregen. De ontwikkeling van de medewerkers wordt aangepakt via opleidings- en loopbaanbeleid (Nederlands en vakscholing), maar ook door een goed inwerkprotocol, het actief betrekken van al het personeel in medezeggenschap en een ziekteverzuimbeleid gericht op het aanspreken van werknemers op hun verantwoordelijkheden. Op allerlei aspecten vraagt de werkgever zo een actieve opstelling van de werknemer. Dit bevordert ook dat lager opgeleiden openstaan voor scholing en ontwikkeling. Mas betaalt de extra scholingstijd door en maakt de afstemming privé-werk/opleiding bespreekbaar. Zo nodig wordt samen met de werknemer gezocht naar oplossingen op dit gebied. Door deze aanpak is er bij de schoonmakers op de werkvloer weinig weerstand tegen het volgen van opleidingen. Daarbij speelt ongetwijfeld ook een rol dat het bedrijf rekening houdt met bijzondere aspecten van verschillende culturen.*

### **Achtergrond**

*Bedrijf*

Mas-dienstverleners is een schoonmaakbedrijf met ruim 200 opdrachtgevers dat schoonmaak, glazenwassen en specialistisch schoonmaakwerk zoals vloerenonderhoud verzorgt. Het bedrijf is in 1997 opgericht door mevrouw Rahma el Mouden en haar man. Rahma el Mouden kwam op zestienjarige leeftijd uit Marokko naar Nederland. Ze ging aan de slag als schoonmaakster en werkte zich op eigen kracht steeds meer omhoog tot voorvrouw en verder. Toen ze op een gegeven moment bij een sollicitatie merkte dat ze afgewezen werd vanwege het feit dat ze vrouw was en het Nederlands onvoldoende beheerste, besloot ze zelf een bedrijf op te richten.

### *Ontwikkelingen*

Tot voor kort werkten directie en personeelszaken veel samen op personeelsgebied. Door de groei van het bedrijf is de directie genoodzaakt meer te delegeren. De personeelsafdeling wordt steeds groter, zowel door de groei van het bedrijf als door de ontwikkeling van het personeelsbeleid. Mas besteedt ook veel aandacht aan kwaliteitsbeleid.

### *Medewerkers*

Mas heeft 300 werknemers, waarvan 280 schoonmakers. Vrijwel al het personeel is van allochtone afkomst. Het schoonmaakpersoneel is grotendeels zeer laag opgeleid. Een steeds groter percentage haalt een vakdiploma via het bedrijf.

De lijn is als volgt vormgegeven: de directie stuurt de operationeel manager aan, die weer de unitmanagers aanstuurt. De unitmanagers functioneren op HBO-niveau. Zij geven in een bepaalde regio leiding aan voorlieden (per groter schoonmaakobject is er een voorman of -vrouw) en aan schoonmakers die in een 'sleutelpand' werken: kleinere schoonmaakobjecten waar geen leidinggevende aanwezig is. Een unitmanager geeft leiding aan ongeveer vijftig mensen, wat minder is dan gemiddeld in de branche. Vroeger kwam het leidinggeven vooral op de unitmanagers neer. Nu gaat deze taak steeds meer naar de voorlieden die meer scholing en voorlichting krijgen.

### *P&O*

Speerpunten in het beleid zijn opleidingsbeleid, ontwikkelgesprekken, medezeggenschap, de inwerkprocedure en het opzetten van een personeelsblad. Een jaar geleden is Mas gestart met Investors in People. Er is elk jaar een externe audit, maar Mas doet ook intern viermaal per jaar een audit, om te volgen of nieuwe activiteiten het beoogde effect hebben.

### **Integrale aanpak met extra aandacht voor Nederlandse taal**

Verschillende onderdelen van het bedrijfsbeleid zijn geïntegreerd: kwaliteitsbeleid, opleidingsbeleid, ziekteverzuimbeleid en loopbaanbeleid. Ook selectie en inwerken en medezeggenschap maken deel uit van de integrale aanpak.

### *Doelstelling en doelgroep*

Doelstelling van het uitgebreide personeelsbeleid is, naast een kwalitatief goede dienstverlening, ervoor zorgen dat alle werknemers employable zijn en op termijn kunnen doorstromen. De lijfspreuk van Mas is: "De klant is koning, maar de medewerker is keizer". Schoonmaakwerk is fysiek zwaar. Het is niet het type werk dat mensen hun hele leven kunnen

volhouden. Volgens El Mouden doen werknemers het omdat ze iets tijdelijks zoeken, maar vooral omdat ze niet kunnen lezen en schrijven of zelfs geen Nederlands spreken. De nadruk die Mas legt op een goede beheersing van het Nederlands is daarom één van de pijlers van het personeelsbeleid. De aanpak is bedoeld voor al het personeel.

#### *Zorgvuldige selectie en inwerkperiode als basis*

Een goede selectie en een goede inwerkperiode zijn de basis voor verdere ontwikkeling. Al tijdens het sollicitatiegesprek gaat Mas in op het belang van het volgen van scholing. Personeelszaken plaatst een nieuwe medewerker zo mogelijk bij iemand die een andere taal spreekt, zodat ze onderling Nederlands moeten spreken.

Tijdens de inwerkperiode start het bedrijf meteen met een duidelijke en consequente aanpak en controle op de kwaliteit van het werk. De eerste dag leert de medewerker werken met de taakkaart, waar alle werkzaamheden op beschreven staan. De leidinggevende heeft een formulier waarop hij aantekent welke inwerktaken de werknemer verricht heeft. Dit formulier gaat aan het eind van de week naar personeelszaken, die een afspraak maakt met de nieuwe medewerker. De personeelsfunctionaris legt dan alle regels op personeelsgebied uit en loopt het inwerkformulier ook met de medewerker door. Zo is er controle of de leidinggevende inderdaad alles heeft uitgelegd en of de medewerker het snapt.

#### *Opleidingsbeleid met extra aandacht voor taal*

Mas besteedt aandacht aan twee soorten opleiding: vakinhoudelijk en Nederlands. In tegenstelling tot wat in de branche gebruikelijk is, moeten alle medewerkers, ook het kantoorpersoneel, een basisdiploma Vakgeschoold Schoonmaker halen. De cursus vindt op vrijdagavond of zaterdag plaats. De werknemer moet de opleiding doen náást de werkuren, maar krijgt wel een vergoeding voor de extra uren en verdere onkosten. In de opleiding komen niet alleen schoonmaaktechnieken aan de orde, maar ook omgaan met klanten en collega's. Op dit moment heeft 75% van de medewerkers de zogenaamde SVS-basisopleiding gevolgd, het streven is 85 à 95%. De groei in het percentage is momenteel laag omdat gediplomeerde medewerkers nogal eens uitstromen. Hoofd personeelszaken Houria el Moussaoui geeft aan dat Mas daarom ook 'voor de concurrent opleidt', maar laat zien dat de investering zich toch terugbetaalt. Werknemers zijn ontzettend loyaal door de investering in hun persoonlijke ontwikkeling. Ze gaan niet heel snel weg, maar als ze bij een ander bedrijf gaan werken zijn het goede ambassadeurs voor Mas.



De diploma-uitreiking wordt altijd feestelijk georganiseerd, met familieleden erbij. Wie met lof slaagt, krijgt extra aandacht. Voor veel medewerkers is dit het eerste diploma dat ze halen. Het is heel belangrijk voor hun zelfvertrouwen.

Voor het doen van vervolgopleidingen, om bijvoorbeeld voorman/vrouw of projectleider te worden, blijkt de taal een obstakel. Veel werknemers hebben een taalachterstand. Mas regelde en betaalde een basiscursus NT2 (Nederlands voor buitenlanders) tot nu toe drie keer per jaar in verschillende niveaugroepen op vrijdagavond en zaterdagochtend (gestopt in het voorjaar van 2004). Alle medewerkers konden de basisopleiding volgen. De vervolgopleiding was, vanwege de hoge kosten, alleen voor heel gemotiveerde medewerkers.

Sinds kort heeft Mas een samenwerkingsverband met de gemeente Amsterdam. Op kosten van de gemeente volgen 40 medewerkers een jaar lang een gecombineerde NT2- en schoonmaakopleiding van vier uur per week. Voor medewerkers die deze vakopleidingen al hebben gevolgd, is er de SVS-cursus voor leidinggevend. Deze cursussen zijn alleen voor zogenaamde 'oudkomers', allochtonen die al langer in Nederland wonen en werken.

### *Ontwikkelgesprekken*

In 2004 zijn ontwikkelgesprekken ingevoerd voor medewerkers die een jaar of langer in dienst zijn. Ook dit is ongebruikelijk voor de branche. De term ontwikkelgesprek is gekozen omdat men functioneringsgesprek een zware term vond. Leidinggevend en medewerkers hebben voor het voeren van ontwikkelgesprekken geen speciale scholing gekregen, maar worden wel begeleid door P&O. De manager krijgt van P&O na het verwerken van de formulieren een checklist met de verbeterpunten van alle medewerkers, zodat hij bij bezoeken kan opletten hoe het gaat.

Het was de bedoeling dat de medewerker tijdens het ontwikkelgesprek ook de goede en minder goede punten zou aangeven van de leidinggevende en de organisatie. In de praktijk bleek echter dat medewerkers bang waren om klachten naar de leidinggevende uit te spreken. Nu neemt een personeelsfunctionaris dit deel van het gesprek op zich. De personeelsfunctionaris maakt op basis van het gesprek met de medewerker afspraken met de leidinggevende. Het gesprek van de personeelsfunctionaris met de medewerker heeft ook een functie voor de toetsing van de procedures van het bedrijf.

### *Medezeggenschap*

Mas probeert al jaren om een ondernemingsraad op te zetten. Hiervoor is echter steeds te weinig animo. Toch vindt Mas het van belang dat medewerkers meepraten over de gang van zaken in het bedrijf. Daarom is een ander soort overleg bedacht. Elke twee maanden wordt een andere groep werknemers uitgenodigd uit verschillende lagen van de organisatie. Ze krijgen een brief thuisgestuurd met het verzoek een keer mee te doen aan het overleg. Tevens krijgen ze een overzicht van de gespreksonderwerpen en de vraag welke punten ze zelf willen inbrengen. Een personeelsfunctionaris zit de vergaderingen voor. Aanwezigheid wordt als werktijd betaald. Voor deze vorm van overleg is wel belangstelling. Alle werknemers krijgen de notulen met hun salarisstrook thuisgestuurd. Via mond-tot-mondreclame worden steeds meer medewerkers enthousiast om mee te doen. Onderwerpen die besproken worden zijn bijvoorbeeld de ramadan: hoe regel je het als het moment dat je mag gaan eten samenvalt met je werk? Ook worden hier nieuwe ontwikkelingen zoals de start van een opleiding besproken. Voor Mas is dit overleg belangrijk, omdat het inzicht geeft in knelpunten en werknemers betreft bij de organisatie.

### *Ziekteverzuimbeleid*

Ook het ziekteverzuimbeleid heeft een functie in het beter laten functioneren van de medewerkers en het bedrijf. Schoonmakers leren bijvoorbeeld hoe ze op zo'n manier met de afstemming van werk en privé kunnen omgaan dat het werk er niet onder leidt en ze zich niet hoeven ziekmelden. Leidinggevenden vragen bij een ziekmelding erg door wat er aan de hand is. Ze hebben hiertoe een training gevolgd en worden begeleid door de salesmanager.

In de helft van de ziekmeldingen gaat het niet om ziekte, maar om gebrek aan oppas of een arbeidsconflict. Vooral dat laatste komt veel voor. De verzuimprocedure is namelijk strenger gemaakt. Het aantal nieuwe kansen dat een werknemer krijgt om onwenselijk gedrag aan te passen is beperkt, zowel bij verzuim als in andere situaties.

Het verzuim was in 2004 3,3%, het jaar daarvoor 4,6%. Voor de schoonmaakbranche is dat ongekend laag. De WAO-instroom is ook heel laag. Vroeger was het verzuim laag door binding aan de werkplek ("als ik op vakantie ben wordt het vast een puinhoop") en aan de directeur. Ziekmelden gebeurde toen ook rechtstreeks bij de directie. Nu is het verzuim onder andere laag omdat goed doorggevraagd wordt wat er aan de hand is. Maar ook scholing draagt bij aan een laag verzuim omdat de vakvaardigheid hierdoor verbetert. Een goede werkhouding drukt bijvoorbeeld het aantal rugklachten.

Het verrichten van aangepast werk in het kader van reïntegratie wordt soms bewust gebruikt om na te gaan of mensen geschikt zijn voor leidinggevende taken. Medewerkers kunnen meelopen met een voorman: eerst kijken, dan samenwerken en daarna zelfstandig taken uitvoeren. Op deze manier kan het bedrijf zonder risico en zonder al toezeggingen te doen uitproberen of een medewerker het leidinggeven in zich heeft.

#### *Financiering beleid*

Wie zich profileert bij Mas ziet dat ook in zijn loonzakje terug. Elk jaar worden gratificaties gegeven aan mensen die goed gepresteerd hebben. Wie een diploma heeft gehaald of lang in dienst is, krijgt bij Mas eveneens wat extra's. In totaal betaalt het bedrijf tot 7,5% boven het CAO-loon. Het uitgebreide personeelsbeleid is natuurlijk niet goedkoop. De geringe hoogte van het ziekteverzuim bespaart echter veel kosten. Ook hoeft Mas geen geld te besteden aan de werving van nieuwe medewerkers. Daarnaast houdt de organisatie een geringere winstmarge aan dan gemiddeld in de bedrijfstak. Tot nu toe is dat geen probleem: de omzet groeit met 30% per jaar.

#### **Uitvoering**

##### *Allochtone werknemers motiveren voor scholing*

Al in het selectiegesprek wordt besproken hoe de werknemer staat tegenover het volgen van opleidingen. Over het algemeen is er geen weerstand tegen het volgen van vakscholing. Het is echter niet altijd gemakkelijk medewerkers te overtuigen van het belang van een cursus Nederlands. Hoofd personeelszaken Houria el Moussaoui put daarbij uit haar eigen ervaringen: "Heb je kinderen? Hoe spreek je dan met de leerkracht? Hoe spreek je met de dokter als je kinderen eenmaal het huis uit zijn?" Deze vragen halen medewerkers meestal wel over. Lager opgeleide, meestal allochtone, medewerkers worden verder gemotiveerd om aan opleidingen deel te nemen door:

- Succesvolle praktijkvoorbeelden te noemen.
- Aangeven dat het voor de ontwikkeling van de medewerker van belang is, niet alleen voor de werkgever.
- Uitleggen dat cursussen betaald worden bovenop het normale loon.
- Niet te snel opgeven, medewerkers zeggen vaak nee. Nagaan waarom de medewerker niet wil en samen zoeken naar een oplossing.
- Het einddoel aangeven: een diploma, een betere positie op de arbeidsmarkt, ander werk.

### *Effecten en neveneffecten*

Het geïntegreerde HRM- en kwaliteitsbeleid heeft tot gevolg dat de medewerkers goed functioneren. De kwaliteit van het werk is goed, het verzuim is laag en Mas hoeft nooit te adverteren voor opdrachten en medewerkers: die melden zichzelf aan.

Van de huidige medewerkers heeft 75% de basisvakopleiding van de branche gehaald. Doorstroom naar hogere functies binnen het bedrijf komt voor. Afgelopen jaar zijn vijf schoonmakers doorgestroomd naar specialistisch schoonmaakwerk, één voorman is doorgestroomd naar een junior unitmanagerfunctie. Doorstroom naar voorliedenfuncties vindt plaats op het moment dat er een vacature is.

### *Succesfactoren*

- Een integrale aanpak en via alle aspecten van het personeelsbeleid een actieve opstelling van de medewerkers vragen. Hierdoor staan ze meer open voor scholing.
- Al beginnen over de noodzaak van het volgen van een opleiding in het sollicitatiegesprek.
- Een hele consequente aanpak hanteren in de begeleiding van medewerkers. Hierdoor zijn medewerkers gewend om aangesproken te worden op hun functioneren. Ook voor het leren van nieuwe taken is dit van belang.
- Het bedrijf kan uit eigen ervaring putten bij het motiveren van medewerkers voor scholing omdat er voornamelijk allochtone medewerkers werken, ook in de staf.
- Opleidingsuren uitbetalen als werkuren.
- Aandacht voor taal en beheersing van het Nederlands bij een taalachterstand.
- Aandacht besteden aan de combinatie werk/opleiding en privé, in gesprek gaan met medewerkers en goede oplossingen verzinnen.
- Voldoende financiële middelen voor een goed personeelsbeleid..

### *Contactpersoon*

Houria el Moussaoui, hoofd personeelszaken bij Mas-dienstverleners.  
houria@mas-dienstverleners.nl; telefoon 020 617 49 26.

## **8.6 Draka Kabelbedrijven Nederland**

*Draka Kabelbedrijven Nederland (Draka) voert een systeem voor competentie management in met als belangrijkste doel een bredere inzetbaarheid van het personeel. Competentiemanagement is de paraplu voor allerlei P&O-instrumenten en heeft invloed op de werving en*

*selectie, beoordeling en doorstroom van werknemers. Interessant is dat Draka geen onderscheidt maakt tussen hoger en lager opgeleiden bij de implementatie van competentie management. Ook de lager opgeleide productiemedewerkers worden betrokken bij de ontwikkeling van het competentieraamwerk. Hierdoor verkrijgt Draka draagvlak. Dat is belangrijk omdat de aanpak grote implicaties kan hebben voor werknemers. Het functioneren wordt zichtbaar gemaakt met alle gevolgen van dien voor de verdere loopbaan. Werknemers hebben zelf de competenties vastgesteld. Daarbij was het werk van alledag uitgangspunt. De leidinggevende moet elke competentie van de werknemer beoordelen en met hem bespreken. Daarbij wordt gebruik gemaakt van een ICT-systeem voor invoering van de scoring. Het systeem geeft tekstueel en grafisch aan in hoeverre de werknemer de competenties beheerst en welke hij verder moet ontwikkelen. Er kunnen geen competenties overgeslagen worden. Vervolgens wordt gericht gestuurd op ontwikkeling van de werknemer en daarmee ook van de afdeling. Door de bottom-up aanpak staat een groot deel van de werknemers al positief ten opzichte van de nieuwe aanpak en spreken zij zelfs de organisatie aan op een snelle invoering.*

## **Achtergrond**

### *Bedrijf*

Draka ontwikkelt, produceert en verkoopt laagspanningskabels en specialties (kabels voor speciale omstandigheden). Het bedrijf heeft meerdere vestigingen in Nederland, waaronder Amsterdam, Bergen en Emmen.

### *Ontwikkelingen*

De afzetmarkt voor kabels staat onder druk. Draka is gedwongen om in te krimpen en probeert dit met natuurlijk verloop op te lossen. Werknemers zijn echter trouw, het verloop is laag. Draka is voortdurend bezig met het optimaliseren van de organisatie. In dit kader streeft men ook naar multifunctionele teams. Werknemers moeten zo breed mogelijk inzetbaar zijn en worden op de werkplek en klassikaal opgeleid.

### *Werknemers*

Er werken ongeveer 600 personen bij Draka, waarvan 240 lager opgeleiden. Werknemers stromen voornamelijk in vanuit het VMBO. Daarna krijgen ze binnen Draka een opleiding. Werknemers ontwikkelen zich in stappen van procesoperator naar kabelvakman (MBO-niveau). Een

ploeg bestaat uit zo'n tien man. Ploegbazen hebben meestal MBO-niveau drie of vier.

### *P&O*

Speerpunten in het beleid zijn zelfsturende teams, multifunctionele werknemers, het ontwikkelen en implementeren van competentie-management, EVC en een geleidelijke inkrimping van het personeelsbestand.

## **Aanpak met competentie-management**

### *Doelstelling en doelgroep*

Doel van de invoering van competentie-management is een bredere inzetbaarheid van de werknemers. Wanneer werknemers alle machines kunnen bedienen is de organisatie namelijk minder kwetsbaar. Om dit mogelijk te maken moet duidelijk zijn wat er nodig is aan kennis, vaardigheden en competenties, hoe het team en de werknemers er in dit licht voor staan en op welke onderdelen werknemers zich moeten ontwikkelen. Competentie-management is hiervoor een goed middel. Draka voert competentie-management in voor al haar personeel.

### *Ontwikkeling competentieraamwerk*

De ontwikkeling van een competentieraamwerk, het vaststellen van de kerntaken, kennis, vaardigheden en competenties, gebeurt bottom-up. Per afdeling worden groepjes van ongeveer tien werknemers gevormd die met een externe procesbegeleider discussiëren over de kerntake en competenties. Betrokkenheid bij het opstellen van de competenties is belangrijk. Het moeten de competenties van de werknemer worden zodat er draagvlak is voor het gebruik ervan.

Het ontwikkelen van een competentieraamwerk behelst méér dan het ontwikkelen van een competentieprofiel. Het gaat niet alleen om competenties, maar óók om de kerntaken, om het bepalen wie welke kerntaken moet beheersen en welke kennis daarvoor nodig is.

Na het benoemen van de competenties gaat een externe procesbegeleider na of een competentie in de competentiebibliotheek van de FME (brancheorganisatie van de metaalsector) past. Zo niet, dan benoemt Draka een nieuwe competentie. Als deze competentie aansluit bij de branche, dan wordt hij toegevoegd aan de FME competentiebibliotheek. Als de competentie organisatiespecifiek is, dan komt hij in een aparte bibliotheek in het automatiseringssysteem.

### *Functioneringsgesprekken*

De scoring van werknemers gebeurt door de leidinggevende. Hij bespreekt de beoordeling in het functioneringsgesprek. Met de invoering van competentie management zijn ook de functioneringsgesprekken vernieuwd. In het verleden kwamen in de gesprekken vooral scholingswensen aan de orde. Nu bespreken leidinggevende en werknemer welke competenties de werknemer verder gaat ontwikkelen, welke opleiding of training hij hiervoor gaat volgen en of hiervoor extra loopbaanbegeleiding nodig is. P&O ondersteunt de leidinggevende bij de scoring en het voeren van de functioneringsgesprekken in een voorbereidend gesprek. Het ICT-systeem waarin de scoring wordt ingevoerd, geeft zowel tekstueel als grafisch aan in hoeverre de werknemer de competenties beheerst en welke hij verder moet ontwikkelen. Het automatiseringssysteem is in samenwerking met de FME ontwikkeld en de FME voert het systeembeheer uit. Andere organisaties in de sector kunnen het systeem te zijner tijd tegen een vergoeding ook gebruiken.

### *Scholing 'on the job' en 'off the job'*

In principe volgen de werknemers scholing in eigen tijd en blijven ze gewoon in ploegendienst werken. De uren die ze aan scholing kwijt zijn, worden voor vijftig procent door de werkgever vergoed, de overige vijftig procent zijn voor eigen rekening. Soms is dit niet mogelijk omdat de betreffende opleiding alleen overdag gegeven wordt. In die gevallen is de scholing in werktijd. Werknemers volgen verschillende soorten scholing, zoals bedrijfshulpverlening, EHBO, technische opleidingen op MBO-niveau twee of drie, taalopleidingen en een opleiding voor kabelvakman. Deze laatste opleiding verzorgt Draka zelf. Werknemers leren het vak op de werkplek aan de machine en moeten thuis studeren. Niet iedereen leert alle machines te bedienen, dit verschilt per persoon. Draka heeft de ervaring dat lager opgeleiden meestal niet gesteld zijn op scholing waarbij gewerkt wordt met boeken en theorie. Het kan echter wel, volgens het hoofd P&O Klaas Roskam, als de scholing maar wordt aangepast aan de doelgroep. Om dit te bereiken heeft Draka het scholingsprogramma goed met het ROC doorgenomen. Het taalgebruik is niet ingewikkeld en eigen managers verzorgen delen van de benodigde theorie. Er wordt constant gezocht naar de aansluiting met de dagelijks praktijk. Leidinggevendens letten er ook goed op dat werknemers scholing volgen die niet te hoog is gegrepen.

### *Betrokken partijen*

- Werknemers zijn betrokken bij het vaststellen van de competenties, voeren functioneringsgesprekken en volgen scholing.

- Leidinggevend en zijn betrokken bij het vaststellen van competenties, de scoring van werknemers en het voeren van functioneringsgesprekken.
- P&O is betrokken bij de totstandkoming van het beleid, creëren van draagvlak, voorlichting geven en het ondersteunen van leidinggevend en bij de implementatie (scoring en voorbereiding van functioneringsgesprekken).
- Een externe procesbegeleider van FME begeleidt het bepalen van de competenties.
- De directeur en het management zijn betrokken bij de totstandkoming van het beleid en geven voorlichting. De directeur reikt tevens de EVC-certificaten uit om duidelijk te maken dat de organisatie veel belang hecht aan de ontwikkeling van haar werknemers.
- FME beheert het automatiseringssysteem en de competentietaal.

#### *Looptijd en financiering*

In november 2002 zijn de eerste discussies gevoerd met verschillende partijen. In Bergen heeft Draka inmiddels alle competenties vastgesteld. In de overige vestigingen gaat de invoering sneller aangezien de aanpak al meer bekend is. De doorlooptijd van het vaststellen van de competenties per vestiging is enkele maanden. Per afdeling zijn twee of drie sessies nodig van ongeveer twee uur.

De FME bekostigt het automatiseringssysteem en de competentietaal. Draka heeft de manuren die gepaard gaan met de ontwikkeling en de externe procesbegeleider van de FME uit eigen middelen gefinancierd.

#### **Uitvoering**

##### *Bottom-up aanpak voor draagvlak*

In het begin stonden niet alle betrokkenen positief tegenover de invoering van competentie management. Sommige vestigingen (management en werknemers) vonden het te veel gedoe en ook wel bedreigend. Met de aanpak wordt namelijk heel zichtbaar hoe werknemers functioneren. Om draagvlak te krijgen, moest het hoofd P&O van Draka veel praten met directie, werknemers, leidinggevend en, ondernemingsraden, vakbonden en de brancheorganisatie.

Het project is gestart bij de vestiging waar management en personeel het meest enthousiast waren. Bij deze vestiging zijn de eerste functioneringsgesprekken volgens de nieuwe aanpak gevoerd. Dit is goed verlopen. Het blijkt wel dat de bottom-up aanpak erg veel tijd kost. Draka heeft hier echter bewust voor gekozen om een zo groot mogelijk draagvlak onder het personeel te creëren. Dit is grotendeels gelukt. Zo'n



twintig procent van het personeel is heel enthousiast voor verdere ontwikkeling en opleiding. Zo'n zestig procent wordt meegetrokken door deze groep. De overige twintig procent is maar moeilijk enthousiast te krijgen voor het traject. Daaronder zijn veel mensen die al lang bij Draka werken. Het kantoorpersoneel is nog het moeilijkst in beweging te krijgen. Het is voor deze groep ook wat makkelijker om zich te verbergen, hun productie is minder tastbaar.

Deelname aan het traject is voor de mensen met veel weerstand niet verplicht. Draka benadert deze mensen echter wel zakelijker dan voorheen en spreekt ook deze groep aan op het functioneren. Getracht wordt hen te motiveren door:

- Praten, praten, praten en ondersteuning bieden.
- Wijzen op de eigen verantwoordelijkheid, als ze zich niet scholen vallen ze misschien wel buiten de boot.
- Enthousiasmeren, beroep doen op vakmanschap.

#### *Knelpunten*

Het meekrijgen van het lager en middelmanagement is een knelpunt. Deze groep kijkt vooral naar vandaag en morgen en niet naar wat er nodig is over vijf jaar. Het hoofd P&O stelt de toekomstverwachtingen aan de orde in directievergaderingen en stuurt erop aan dat de directie het management daarin stimuleert. Uit een eerste pilot bleek dat de leidinggevendenden de scoring van de competenties en de functioneringsgesprekken niet goed aanpakten. P&O ondersteunt hen nu hierbij.

Ook de benodigde investering in opleidingen is soms een knelpunt. Van belang is eerst te laten zien wat de opbrengsten zijn. De inzet van EVC bij sommige werknemers was in dit kader positief. Door de deelname aan een branchebreed traject waren de kosten namelijk relatief laag. Bovendien bleek dat sommige deelnemers meer competenties hebben dan werd gedacht. Dat opent de ogen.

#### *Effecten en neveneffecten*

Er zijn nog weinig effecten in de zin van breder inzetbare werknemers omdat de implementatie nog maar net heeft plaatsgevonden. Wel is zichtbaar dat veel werknemers, zowel hoger als lager opgeleiden, gemotiveerd en enthousiast zijn om volgens de nieuwe aanpak te gaan werken. Er is meer vraag naar opleidingen en loopbaanmogelijkheden. Door betrokkenheid bij de ontwikkeling van het competentieraamwerk hebben werknemers meer zicht op de mogelijkheden en de benodigde kennis en vaardigheden. Dit stimuleert hen om zelf stappen te nemen.

Leidinggevend en kunnen door het overzicht van alle aanwezige en ontbrekende competenties op de afdeling beter sturen op de te ontwikkelen competenties.

#### *Toekomstplannen*

Draka wil het competentie management in alle vestigingen doorvoeren en zal zich hier de komende tijd op richten. In een aantal vestigingen staat men nog aan het begin van traject.

#### *Succesfactoren*

- Zelf benoemen van te ontwikkelen competenties door werknemers leidt tot draagvlak en zelfsturing.
- Leidinggevend met de juiste competenties om werknemers te begeleiden en ondersteuning hierbij door de organisatie.
- Veel praten en betrokkenen informeren. Partijen bewust maken van de noodzaak en voordelen van competentie management, óók de ondernemingsraad en vakbond.
- Een ICT-systeem dat leidinggevend 'dwingt' om alle competenties met de werknemer door te nemen.
- Werknemers serieus nemen en ook de lager opgeleiden betrekken bij de ontwikkeling van competentie management.
- Meedoen aan brancheprojecten drukt de kosten.
- Enthousiaste werknemers trekken collega's met meer reserves over de streep.

#### *Contactpersoon*

Klaas Roskam, Hoofd P&O van Draka Kabelbedrijven Nederland;  
kroskam@draka.nl; telefoon 020 637 99 11.

## **8.7 Pol Soest Installatietechniek BV**

*Pol Soest Installatietechniek BV heeft deelgenomen aan het brancheproject Ruimere Marges, een pilotproject met scholingsvouchers van de installatiebranche. Een groot deel van de werknemers heeft scholing gevolgd. Hiervoor was 700 euro per persoon beschikbaar. Onderdeel van het project was tevens het maken van een employabilityscan en het voeren van persoonlijke ontwikkelingsgesprekken aan de hand van een format. Het soort scholing konden de werknemers zelf bepalen (mits werkgerelateerd). Doordat het project werd opgezet en gefinancierd door de branche waren de kosten voor het bedrijf beperkt. Het project heeft Pol Soest meer 'opleidingsminded' gemaakt. Er komt dan ook een opleidingsplan dat aansluit bij de toekomstplannen van het bedrijf.*

*Werknemers die minder gewend waren aan scholing zijn door de beschikbaarheid van een voucher in beweging gekomen en scholing gaan volgen. Door het project zijn POP's ingevoerd. Vlak voor de start van het project zijn functionerings- en beoordelingsgesprekken ingevoerd.*

## **Achtergrond**

### *Bedrijf*

Pol Soest Installatietechniek BV houdt zich bezig met loodgieterswerk, CV en mechanische ventilatie. Het bedrijf werkt vooral in de nieuwbouw en voor particulieren. Pol Soest bestaat bijna zestig jaar en is van oorsprong een familiebedrijf. Dat is nog te merken aan de informele manier waarop medewerkers en leidinggevenden met elkaar omgaan.

### *Ontwikkelingen*

Pol Soest kijkt hoe het zich goed staande kan houden in de markt. Dat zou kunnen door 'totaalinstallateur' te worden, dat wil zeggen dat het bedrijf de klant nog meer disciplines kan bieden en dat ook elektra tot het werkpakket gaat behoren.

Voor het bedrijf is het bestaan van het ROI, het Regionaal Opleidingsbedrijf Installatietechniek, van belang. De Nederlandse installatiebedrijven hebben gezamenlijk vanwege de dringende behoefte aan goed opgeleide vakmensen dit opleidingsbedrijf opgericht. Het ROI is onderdeel van het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor het Technisch InstallatieBedrijf (OTIB). Er zijn in Nederland nu tien ROI's waar een leerling via een BBL-opleiding (werken en leren) wordt klaargestoomd voor erkende vakdiploma's.

### *Medewerkers*

Er werken bij Pol Soest 120 werknemers en 15 leerlingen van het ROI. Het grootste deel van de medewerkers is monteur Loodgieterij of CV op LTS-niveau (ongeveer MBO-niveau 1). Ook voormannen hebben vaak een LTS-opleiding hoewel ze op een hoger niveau functioneren. In het primaire proces geven projectleiders op MBO-niveau leiding aan zo'n 10 tot 15 medewerkers.

### *P&O*

Speerpunten in het P&O-beleid zijn het opleidingsbeleid, verzuimbeleid en het werving- en selectiebeleid. De deelname aan het project 'Ruimere Marges' stond los van de plannen om totaalinstallateur te worden. Het bedrijf profiteert bij de uitvoering van die plannen wel van de leerervaringen en effecten van het project. Het loopbaanbeleid zal in 2005

verder uitgewerkt worden. Werving en selectie blijft een speerpunt, omdat het moeilijk is goede vakkrachten te vinden.

Personeelsfunctionaris Rebecca van de Lagemaat kwam in 2003 in dienst en liep daarvoor stage bij Pol Soest. Tijdens haar stage heeft ze samen met een collega-student een functionerings- en beoordelingssysteem opgezet. Beide stagiaires hebben de leidinggevenden getraind om de functioneringsgesprekken te kunnen voeren.

### **Project Ruimere Marges met scholingsvouchers**

#### *Doelstelling en doelgroep*

De aanleiding voor de directie om mee te doen aan het project Ruimere Marges was vooral van financiële aard. Anderzijds vond de directie scholing belangrijk voor het bedrijf. Om als bedrijf in de markt mee te kunnen moeten leidinggevenden en ook medewerkers zich (breder) ontwikkelen.

Alle werknemers van Pol Soest konden in aanmerking komen voor deelname aan het project. Elke werknemer kon € 700 besteden aan een vakscholing of scholing gericht op persoonlijke ontwikkeling.

#### *Vrijhavenproject en project Ruimere Marges*

Het Vrijhavenproject startte in 2000 in de installatiebranche. Doel van het project was nagaan of, en onder welke condities, een vouchersysteem werknemers in staat zou stellen hun wensen voor vakscholing en persoonlijke ontwikkeling te expliciteren en uit te voeren, of het werkgevers in staat zou stellen hun scholingsbehoefte te formuleren en of beide partijen met elkaar in dialoog tot overeenstemming zouden kunnen komen over hun wensen. In januari 2001 startte het eerste project, waarbij werknemers € 680 kregen om in de periode 2001-2002 aan scholing te besteden. In de periode daarna zijn negen vervolgprojecten gestart onder verantwoordelijkheid van de ROI's. De projecten brachten verschillende accenten aan in de opzet, om te kunnen onderzoeken welke vormgeving het meest succesvol was. Eén van de vervolgprojecten was het project 'Ruimere Marges', waaraan Pol Soest heeft deelgenomen. Specifiek voor dit deelproject was het maken van een bedrijfsopleidingsplan en de inzet van een 'employabilityscan' waarmee de behoeften van bedrijf en individu op het gebied van employability in kaart konden worden gebracht.

### *Betrokken partijen*

- Vanuit de OTIB werd schriftelijk informatie gegeven over het project.
- Het ROI heeft instrumenten ontwikkeld, zoals de ‘employability-scan’ en het POP-format.
- Pol Soest heeft alle werknemers een brief naar hun huisadres gestuurd met een folder over het project.
- Enige maanden na de start kreeg de nieuw aangestelde P&O-functie coördinatie van het project binnen het bedrijf toegewezen.
- Direct leidinggevenden voerden met medewerkers POP-gesprekken en stelden POP’s op.

### *Looptijd en financiering*

Het project bij Pol Soest liep van juli 2003 tot eind 2004. Per werknemer betaalde de brancheorganisatie € 700. De werkgever heeft zelf ook bijgedragen aan de opleidingskosten, waaronder financiering van de benodigde tijd voor scholing. De brancheorganisatie gaf de werkgever hiervoor weer een gedeeltelijke vergoeding van € 11,50 per werknemer per uur, mits dit binnen de € 700 viel.

## **Uitvoering**

### *Informele bedrijfscultuur*

Pol Soest instrueerde de direct leidinggevenden dat ze hun medewerkers via een POP-gesprek moesten stimuleren om na te denken over de vraag: Wat wil ik, waar sta ik over vijf jaar? Het voeren van een gesprek over toekomstplannen werd tot dan toe vaak informeel gevoerd. Toch hebben leidinggevenden en medewerkers de nieuwe ontwikkelingen geaccepteerd. P&O heeft geen negatieve reacties gekregen op de plannen, mogelijk door de informele bedrijfscultuur. De belangstelling voor het volgen van opleiding was groter dan verwacht. De medewerkers zijn geïnformeerd middels een brief en via de leidinggevenden. Verder zijn gedurende het project stukjes geplaatst in het ‘Polnieuws’.

### *Enthousiasme bij leidinggevenden*

De leidinggevenden waren volgens de personeelsfunctionaris over het algemeen erg enthousiast. Wat dat betreft was het handig dat stagiaires betrokken waren bij de invoering. Als ‘objectief’ persoon kregen ze makkelijker iets voor elkaar. Ook het enthousiasme van de directeur en een aantal leidinggevenden had een sneeuwbaaleffect. Gedurende het project kwamen wel opmerkingen zoals: “we komen niet meer aan

werken toe met al die cursussen”. Volgens de projectleider is al met al iedereen positief en ziet men in dat scholing van belang is.

Pol Soest heeft geprobeerd werknemers zoveel mogelijk tijdens de winterperiode scholing te laten volgen. Weersomstandigheden kunnen er namelijk toe leiden dat de bouw in de winter stil komt te liggen. Een groot aantal cursussen vond plaats via Kenteq, het kenniscentrum voor technisch vakmanschap. Ook volgden medewerkers opleidingen op het gebied van dakdekken, het werken met zink of een gratis cursus bij een leverancier van apparatuur. De meeste scholing duurde gemiddeld twee dagen.

#### *Enthousiasme bij werknemers, maar óók weerstand*

De projectleider Rebecca van de Lagemaat merkte dat de werknemers ‘best iets wilden’ op het gebied van scholing. Ze had een lijst gemaakt met voorbeelden van soorten scholing die medewerkers konden volgen. Dat maakte het voor hen gemakkelijker iets te bedenken. Medewerkers waren vooral enthousiast omdat ze een redelijke vrijheid kregen in de keuze van een cursus. De drempel was zo laag mogelijk gemaakt (lijst met opleidingen, gesprek met leidinggevenden en € 700). Ook maatregelen zoals scholing in werktijd, goed begeleiden en aanmoedigen en met een groepje collega’s scholing volgen, trokken werknemers over de streep.

De directie bekeek alle opleidingswensen. De kosten kwamen vaak boven de € 700 uit. Er zijn daarom een paar correcties op de plannen aangebracht. Alle werkgerichte scholing mocht tijdens werktijd plaatsvinden. Voor de scholing op het gebied van persoonlijke ontwikkeling was dat half in werktijd, half in eigen tijd, voor zover dit mogelijk was in de planning van de opleiding en de aanbieders van de opleiding.

Werknemers mochten alleen werkgerelateerde opleidingen volgen of op het gebied van persoonlijke ontwikkeling, zoals ‘praktisch leidinggeven op de werkvloer’ of ‘leren omgaan met lastige medewerkers of klanten’. Niet alle werknemers konden daardoor de opleiding van hun keuze volgen. Dit leidde tot weerstand. De projectleider probeerde de weerstand weg te nemen door het geven van uitleg en begrip kweken voor de situatie. Er was ook weerstand tegen de employabilityscan. Dit was een enquête aangeleverd door het ROI met als doel om bij aanvang van het project de huidige employability te meten. Vervolgens was het de bedoeling om ook aan het eind van het project een dergelijke scan te doen, zodat de resultaten meetbaar werden gemaakt. Vanwege het feit dat het taalgebruik niet aansloot op de doelgroep heeft Pol Soest ervoor gekozen om de scan aan het eind van het project niet meer uit te voeren.

### *Bedrijfsopleidingsplan*

Voor het maken van een bedrijfsopleidingsplan (BOP) kreeg Pol Soest aanwijzingen van het ROI. Het bedrijf moest via POP-gesprekken nagaan wie welke opleiding wilde volgen. De ROI gaf een handig format voor de gesprekken: in Excel en met relevante vragen over achtergrond en opleiding. Daarnaast stelden ze een programma beschikbaar waarmee het bedrijf gemakkelijk een financieel en administratief overzicht kreeg van alle opleidingsplannen. Het bedrijfsopleidingsplan was vooral een optelsom van alle persoonlijke plannen. Pol Soest vond dat het verder moest gaan: Welke opleidingen heeft het bedrijf nodig om zich om goed op de toekomst te kunnen voorbereiden?

### *Ondersteuning direct leidinggevenden*

De werknemers moesten met hulp van hun leidinggevende een POP, een persoonlijk ontwikkelingsplan, opstellen. Eerst was het plan dat de P&O-functionaris bij alle functionerings- en beoordelingsgesprekken aanwezig zou zijn. Dat heeft ze vier keer gedaan, maar het werkte niet. Haar aanwezigheid blokkeerde het gesprek. Ze vraagt nu steeds aan de leidinggevenden hoe de gesprekken gaan en leest de verslagen. Soms vraagt ze door waarom iets niet goed liep. Na een jaar zal ze evalueren hoe het met de gesprekken is gegaan.

Alle medewerkers hebben een POP opgesteld. P&O nam de hele coördinatie op zich, maar de leidinggevenden voerden de gesprekken zelf. Ze kregen van P&O uitleg over het systeem, overzichten met allerlei soorten opleidingen en een POP-formulier. Na de eerste ronde van POP-gesprekken werd het volgen van scholing als onderwerp opgenomen in de functionerings- en beoordelingsgesprekken (er worden nu dus geen aparte POP-gesprekken meer gehouden). Deze functionerings- en beoordelingsgesprekken zijn in 2004 nieuw opgezet. De P&O-functionaris heeft hierover een training aan de leidinggevenden gegeven. Dat is goed gelukt. De casussen waren heel herkenbaar en de deelnemers hebben geoefend met rollenspellen en het invullen van de formulieren. De conclusie van P&O was dat de training een goede start was, maar dat de leidinggevenden nog meer geoefend moeten worden gesprekstechnieken. Het middenkader bestaat voornamelijk uit technici die zich van monteur naar voorman naar projectleider hebben ontwikkeld. People management is voor technici vaak onbekend terrein en spreekt niet iedereen aan. De organisatie neemt hier de tijd voor, omdat het toch een cultuurverandering betreft. Sommige leidinggevenden hebben inmiddels een communicatietraining gevolgd.

### *Knelpunten*

Het project waar Pol Soest aan deelnam was een pilotproject van de OTIB. Niet alles verliep even vlekkeloos. Tijdens het project kwam de OTIB nog met nieuwe spelregels. Verder was de administratieve rompslomp voor het bedrijf groot. Ook met de employabilityscan van het ROI heeft Pol Soest slechte ervaringen. Het taalgebruik was veel te ingewikkeld en de vragenlijst was te lang. Er kwamen veel negatieve reacties. Rebecca van de Lagemaat vermoedt dat bij de opzet van de employabilityscan geen mensen uit de praktijk betrokken waren.

Een ander knelpunt was dat het bedrijf is gestart zonder duidelijke visie op het precieze doel van opleiden. Het plan was daarom weinig doelgericht.

### *Effecten en neveneffecten*

De werkgever wilde het liefst dat werknemers werkgerichte scholing volgden en dat was waar de meeste werknemers uiteindelijk voor kozen. Van de 120 werknemers hebben 110 personen zich opgegeven. De overigen gingen bijna met pensioen of waren door een parttime aanstelling niet in staat scholing te volgen.

Tachtig procent van de deelnemers heeft de plannen in hun POP uitgevoerd. Van de overige twintig procent heeft een deel een andere cursus gevolgd en heeft een enkeling om praktische redenen geen scholing gevolgd. Een groot aantal werknemers heeft nieuwe vaardigheden gekregen en kan daardoor het werk beter uitvoeren. Voor medewerkers die niet gewend waren aan scholing was het project een stimulans om in beweging te komen en scholing te volgen. Door de opleidingen zijn de medewerkers waardevoller voor het bedrijf en op de arbeidsmarkt.

Het bedrijf is meer 'opleidingsminded' geworden. Hoewel er oorspronkelijk geen verbinding was tussen het voucherproject en de plannen van Pol om totaalinstallateur te worden, is de grotere openheid van werknemers voor het volgen van scholing een belangrijk winstpunt dat scholing in het kader van die plannen gemakkelijker zal maken.

### *Toekomstplannen*

Pol Soest wil de visie op scholing vastleggen en opleidingsplannen voor 2005 maken. Ook gaat het bedrijf investeren in het verder scholen van het middenkader in leidinggevende vaardigheden. Een volgende keer doet Pol Soest zeker weer mee aan een vergelijkbaar voucherproject. Een groot voordeel is namelijk dat voor relatief weinig geld veel mensen geschoold kunnen worden.



### *Succesfactoren*

- Een open bedrijfscultuur (informeel met elkaar omgaan, zeggen wat je denkt) maakt het makkelijker om over iets nieuws, zoals het volgen van opleidingen, te praten.
- Vooraf bepalen wat de visie van het bedrijf op opleiden is zodat geschoold kan worden in een richting die goed is voor het bedrijf.
- Serieus nemen van de scholingsplannen van de werknemers zelf.
- Ondersteunen van medewerkers bij hun keuze, bijvoorbeeld door een overzicht te geven welk soort opleidingen allemaal mogelijk zijn.
- Leidinggevenden ondersteunen bij de invoering en planning van POP-gesprekken en verder scholen in de benodigde communicatieve vaardigheden.
- Informatie naar het huisadres van de werknemer sturen. De partner leest het dan ook en wil het met de medewerker bespreken.
- Drempelverlagende maatregelen toepassen, zoals scholing in werktijd, goed begeleiden en aanmoedigen, met collega's in een groepje scholing kunnen volgen.
- Als werkgever afspraken nakomen die met betrekking tot scholing zijn gemaakt.

## **8.8 Zorginstellingen Loosdrecht**

*Zorginstellingen Loosdrecht (ZL) is een best practice omdat de organisatie door een consequente beleidsvoering een integrale aanpak en cultuur weet te realiseren waarbij zowel leidinggevenden, P&O als medewerkers bijdragen aan opleiding en ontwikkeling. Iedereen weet hoe belangrijk dit is voor het voortbestaan van de organisatie. Het management beoordeelt elk jaar binnen de planning & controle cyclus de opleidingsplannen van de afdelingen. Werknemers krijgen veel mogelijkheden om zich te ontwikkelen naar een hoger niveau of om zich bij te scholen op specifieke onderwerpen. Zij worden ook gestimuleerd om op de eigen werkplek een stapje verder te gaan. Scholing kan gedeeltelijk op de werkplek plaats vinden. De organisatie heeft hiervoor een tweetal praktijkbegeleiders in dienst. ZL maakt gebruik van verschillende instrumenten, zoals functionerings- en beoordelingsgesprekken, werkoverleg, een opleidingskalender voor bijscholing en in de toekomst ook persoonlijke ontwikkelingsplannen. Een belangrijke succesfactor om lager opgeleiden in beweging te krijgen zijn de enthousiaste collega's die met succes aan scholing deelnemen. Daarnaast geeft ZL veel aandacht aan de opleiding en ontwikkeling van leidinggevenden zodat zij de juiste vaardigheden bezitten om hun*

*medewerkers te motiveren zich te ontwikkelen. De organisatie borgt alle maatregelen en instrumenten in de bestaande werkprocessen.*

## **Achtergrond**

### *Bedrijf*

Zorginstellingen Loosdrecht bestaat uit een woon-zorgcentrum (Emtinckhof) en een verpleeghuis (Beukenhof). Bewoners van het woon-zorgcentrum kunnen een appartement huren via de woningbouwvereniging en zelf zorg inkopen bij ZL. Het aantal zorgminuten en de daarbij behorende vergoeding staan vast en verschillen per patiënt.

Het verpleeghuis heeft een psychogeriatrische, terminale, somatische en revalidatieafdeling en een afdeling waar jongeren wonen met niet-aangeboren hersenletsel.

### *Ontwikkelingen*

ZL houdt zich bezig met de herfinanciering in het kader van de AWBZ. De overheid financiert niet meer per bezet bed per dag, maar op basis van uitgevoerde zorghandelingen. Dit is vooral een omslag voor het verpleeghuis, het woon-zorgcentrum werkt al langer op deze manier. Bewoners krijgen via indicering te horen op welke zorg zij recht hebben, in welke mate en voor welke periode. Om het zorgaanbod hierop aan te passen zoekt ZL naar nieuwe werkwijzen, bijvoorbeeld een (grotere) pool met flexibele werknemers.

### *Medewerkers*

Er werken bij ZL 370 personen (230 fte). Een kwart van het personeel is lager opgeleid. Dit geldt zowel voor het verpleeghuis als voor het woon-zorgcentrum. De meeste lageropgeleiden werken als verpleeghulp en hebben een opleiding op MBO-niveau één of twee. In het woon-zorgcentrum werken schoonmakers, verpleeghulpen, verzorgenden en verpleegkundigen in een team. Boven hen staat een leidinggevende met een opleiding op HBO-niveau. In het verpleeghuis geven de teamleiders op MBO+ niveau leiding aan zo'n 12 á 15 werknemers, van verpleeghulp tot verpleegkundige. Het plan bestaat om ook hier de schoonmakers in de teams te integreren.

### *P&O*

Speerpunten in het P&O-beleid zijn:

- Beter zichtbaar maken van managementinformatie.
- Vrijwilligersbeleid sterker neerzetten in de organisatie.

- Meer bij- en nascholing voor leidinggevend en communicatieve en sociale vaardigheden.

### **Integrale aanpak**

#### *Doelstelling en doelgroepen*

Enige tijd geleden had ZL te maken met een hoog verloop en een krappe arbeidsmarkt. Gekwalificeerde werknemers konden overal aan de slag en stroomden vaak uit. De omslag van verzorgingstehuis naar woonzorgcentrum vroeg bovendien om een andere manier van werken. Het werk werd zelfstandiger en zakelijker, de klant bepaalt nu meer wat er gebeurt en de medewerker moet zelf nagaan welke handelingen nodig zijn.

Tegen deze achtergrond ging ZL meer aandacht geven aan de ontwikkeling van het personeel. Uit de statistieken bleek bovendien dat werknemers die ZL zelf had opgeleid of die bijscholing volgden, langer bij de organisatie bleven werken.

Doelstelling van de integrale aanpak is een goede kwaliteit van de zorgverlening. De aanpak is gericht op alle werknemers in het primaire proces en bestaat uit leren op de werkplek voor lager opgeleiden, een planning & controle cyclus, een scholingskalender en strippenkaart en facilitering van de direct leidinggevend en.

#### *Bevorderen van leren op de werkplek*

ZL wil dat alle zorgmedewerkers zich scholen naar MBO-niveau 2. Dit kan via het ROC, maar dat hoeft niet. Verpleeghulpen die zich niet bij een ROC willen scholen moeten laten zien dat zij aan de functievereisten voldoen. Voorwaarde is een goede basishouding en het vak verder leren door 'learning by doing'. De werkplek blijft hetzelfde, de medewerker gaat alleen een stapje verder in zijn werkzaamheden. De financiële prikkel van doorstroommogelijkheden en de aanmoediging van collega's doen de rest. Er heerst een cultuur op de werkplek van 'fouten maken mag, als je er maar van leert'. Wederzijds vertrouwen tussen organisatie en werknemers is hiervoor essentieel.

De leertrajecten op het werk voor verpleeghulpen worden begeleid door verzorgenden aan de hand van een protocol. Praktijkopleiders begeleiden de verzorgenden (op dat moment dus leerlingen) hierbij in een soort train-de-trainer aanpak. Ook voeren de praktijkopleiders een deel van de begeleiding van verpleeghulpen uit. Zij monitoren de verpleeghulpen (die zich op het werk willen scholen) tijdens het hele opleidingstraject. Een verzorgende doet dit maar voor drie maanden omdat de verpleeghulpen regelmatig moeten rouleren van afdeling. De beoordeling van de

verpleeghulp gaat altijd in samenspraak tussen de praktijkopleider en de begeleider van dat moment.

#### *Cyclus voor planning & controle*

De cyclus voor planning & controle zorgt ervoor dat leidinggevenden echt over opleiding en ontwikkeling nadenken en daarin verantwoorde keuzes en afwegingen maken. In november moeten de opleidingsplannen voor de organisatie en alle afdelingen rond zijn. Leidinggevenden moeten voor de zomer de functioneringsgesprekken hebben gevoerd en de opleidingsvragen afstemmen op hun personeelsbudget. Het hogere management legt de opleidingsvragen naast de speerpunten van de organisatie. Opleidingsvragen die hierin passen worden gehonoreerd, vragen die meer te maken hebben met persoonlijke ontwikkeling worden scherper beoordeeld.

#### *Scholingskalender en strippenkaart*

Werknemers kunnen per jaar drie strippen gebruiken om zich bij te scholen. Elke strip staat voor een bijscholing die werknemers kunnen kiezen uit de scholingskalender. Op de scholingskalender staat een diversiteit aan cursussen en trainingen. De lengte van de cursussen varieert van een paar uur tot een hele dag. Werknemers bepalen in overleg met hun leidinggevende welke cursus ze volgen, bijvoorbeeld automatisering, hygiëne of catheterisatie. De automatiseringscursus is verplicht voor iedereen vanaf het niveau van verpleeghulp omdat computers een steeds grotere rol in het dagelijks werk spelen. De leidinggevende kijkt verder wat op de afdeling nodig is aan competenties en kennis en kan werknemers ook verplichten een cursus te volgen. Werknemers krijgen een certificaat wanneer ze een cursus hebben afgerond.

#### *Facilitering van leidinggevende*

De leidinggevende heeft veel taken in het opleidings- en ontwikkelingsbeleid en wordt hierbij uitgebreid gefaciliteerd. Sinds 2004 is er een speciale leergang voor leidinggevenden. Eén keer per zes weken wordt een onderwerp behandeld vanuit zowel theorie als praktijk. Onderwerpen die aan bod komen zijn communicatie, bedrijfskundige thema's en zelfreflectie. Daarnaast is er een begeleide intervisiegroep voor leidinggevenden die twee keer per maand bijeenkomt. Tot slot heeft elke leidinggevende tijdens het traject een externe coach. Leidinggevenden kunnen zelf aangeven hoeveel gesprekken ze willen. Het minimum is drie gesprekken, maar het mogen er ook tien zijn. Leidinggevenden krijgen ook ondersteuning vanuit P&O.

### *Betrokken partijen*

Bij het opleidings- en ontwikkelingsbeleid zijn de volgende partijen betrokken:

- Het management beoordeelt de opleidingsplannen in het licht van de speerpunten van het organisatiebeleid.
- P&O faciliteert en ondersteunt leidinggevend, geeft praktijkbegeleiding aan werknemers, ontwikkelt P&O-instrumenten en koopt opleidingen in.
- Direct leidinggevend voeren functionerings- en beoordelingsgesprekken, overleggen over de opleidingskalender, maken opleidingsplannen voor de afdeling en bespreken in de toekomst ook het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP).
- Externe coaches en begeleiders voor leidinggevend.

### *Financiering*

De financiering van activiteiten gebeurt vanuit eigen middelen.

### **Uitvoering**

#### *Draagvlak creëren.*

Voorlichting over nieuwe instrumenten vindt plaats door middel van bijeenkomsten, informatie op prikboards of brieven en werkoverleg. Desondanks is er sprake van weerstand tegen scholing. Volgens Ferry Bousson, hoofd P&O van ZL, hebben lager opgeleiden weinig zicht op de mogelijkheden, een laag zelfbeeld en het gevoel altijd op de plek te zitten waar de klappen vallen. Deze groep is op zoek naar veiligheid en zekerheid. Een andere reden voor weerstand is de thuissituatie van veel lager opgeleide vrouwen en het traditionele rollenpatroon waarin ze verkeren. Het kost deze vrouwen veel energie om naast werk en zorgtaken ook nog scholing te volgen. Ontwikkeling moet daarom in een veilige omgeving plaatsvinden (op de werkplek). Om weerstanden te voorkomen verplicht de organisatie hen alleen de hoogst nodige scholing.

Werknemers dwingen helpt niet en leidt eerder tot nog meer weerstand. Het hoofd P&O is van mening dat lager opgeleiden nog het beste over de drempel worden geholpen door stimulans van een directe collega die de opleiding al heeft behaald of volgt. Collega's die al scholing volgen zeggen vaak: 'dat kan jij ook, moet je gewoon doen'. Dat helpt beter dan wanneer de leidinggevende of de P&O'er het zegt.

Verder heeft ook de crisis waarin ZL zich een aantal jaren geleden bevond, geholpen. De organisatie stond er financieel slecht voor en de kwaliteit van de zorg moest omhoog. Het voortbestaan van de organisatie

en de werkgelegenheid stonden op het spel. Dit heeft bijgedragen aan de veranderingsbereidheid van mensen.

#### *Effecten en neveneffecten.*

Het opleidings- en ontwikkelingsbeleid is langzaam maar zeker van de grond gekomen. Opleiding en ontwikkeling is nu een normaal fenomeen in de organisatie. Veel werknemers staan ervoor open, vooral vanaf het niveau van verpleeghulp. Schoonmakers groeien ook door, maar met name voor allochtone schoonmakers is de drempel nog hoog.

De doelstelling continuïteit van de zorg is behaald. Dit is te danken aan de ruimere arbeidsmarkt, een lager verloop en het opleidingsbeleid. De bijscholing door middel van de scholingskalender en de scholing in computervaardigheden hebben bijgedragen aan een kwalitatief goede zorgverlening. Een neveneffect is meer flexibiliteit in het personeelsbestand. ZL heeft nu voldoende goed geschoold personeel. Alle partijen zijn tevreden over het opleidings- en ontwikkelingsbeleid, zo blijkt uit het medewerkerstevredenheidsonderzoek.

#### *Toekomstplannen*

In 2005 voert de organisatie persoonlijk ontwikkelingsplannen (POP's) in. Doel is werknemers nog meer te laten nadenken over wat ze kunnen en willen in het werk. Een POP geeft meer structuur en legt bovendien de verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling meer bij de medewerker. De medewerker moet het POP na overleg met de leidinggevende namelijk zelf opstellen. Een ander voordeel voor ZL is dat P&O aan de hand van de POP's de inkoop van opleidingen beter kan structureren.

#### *Succesfactoren*

- Integraal opleidingsbeleid en een consequente beleidsvoering.
- Borgen van de aanpak in het beleid, onder andere door een systematisch gebruik van de planning & controle cyclus.
- Collega's zijn de grootste motivator om lager opgeleiden tot leren te bewegen.
- Een management dat inziet dat scholing nodig is voor het voortbestaan van de organisatie.
- Werknemers op hun eigen werkplek een stapje meer laten doen.
- Een cultuur waar fouten maken mag, leren normaal is en makkelijk te realiseren.
- Uitgebreide facilitering van de direct leidinggevenden.
- Scholing voor lager opgeleiden niet verplicht stellen.
- Doorstroom naar een hogere functie financieel aantrekkelijk maken.

*Contactpersoon*

Ferry Busson, hoofd P&O van Zorginstellingen Loosdrecht.  
F.Bosson@szl-loosdrecht.nl; telefoon 035 588 85 55.

## **8.9 Loopbaanproject Bouw**

*In de bouwsector is een succesvol project uitgevoerd met loopbaantrajecten voor werknemers. Het project is opgezet omdat de bouw problemen heeft met de beschikbaarheid van voldoende geschoold personeel. Werken in de bouw moet aantrekkelijker gemaakt worden. Meer aandacht voor doorgroeimogelijkheden is daar een middel voor. Loopbaantrajecten hebben ook een functie om werknemers langer aan de sector te binden en om uitval door ziekte en arbeidsongeschiktheid te voorkómen. Het project bood werknemers in de bouw en steigerbouw de gelegenheid om zich via opleiding en werkervaring te kwalificeren voor een andere functie, bij voorkeur binnen de eigen sector. Het project is uitgevoerd door CINOP als onafhankelijke partij. Tijdens de pilot bleek dat er veel belangstelling was om deel te nemen. Het merendeel van de geïnteresseerde werknemers wilde in de eigen sector blijven. Ruim vijfhonderd personen hebben meegedaan, terwijl op tweehonderd personen gerekend was. Iets meer dan de helft daarvan volgde een ‘ambitietraject’ (uit interesse), de rest deed een preventietraject (ter voorkoming van instroom in de WAO). Werkgevers waren in eerste instantie terughoudend omdat ze bang waren voor vertrek van hun werknemers. Door veel voorlichting zagen de meesten het belang van het project voor de hele sector in. Voor kleine werkgevers kan een dergelijk project bovendien gedeeltelijk de personeelsfunctie invullen. De betrokkenen zijn enthousiast over de resultaten.*

### **Achtergrond**

*Bouwsector*

Te weinig leerlingen in het MBO kiezen voor de bouw. De uitval in de eerste fase van de carrière is daarnaast erg groot: binnen zes jaar na instroom verlaat 50% van de werknemers de bedrijfstak. Veel kleinere bedrijven hebben geen personeelsfunctionaris en besteden weinig aandacht aan loopbaanbeleid en opleiding. Er is daarom extra inspanning nodig om mensen voor deze sector te interesseren, om werkende bouwvakkers binnen de bedrijfstak te houden en om uitval wegens arbeidsongeschiktheid te voorkomen.

### *Medewerkers*

In de bouw werken zo'n 500.000 personen, waarvan driekwart lager opgeleid is. Leidinggevend in grotere bouwbedrijven zijn vaak goed opgeleid en hebben bijvoorbeeld MTS-niveau. In kleine bedrijven is de directeur vaak ook direct leidinggevende. Soms is deze lager opgeleid, soms niet. Ploegbazen hebben gemiddeld MBO-niveau twee of drie.

## **Loopbaanproject Bouw**

### *Doelstelling en doelgroep*

De sociale partners hebben in het kader van CAO-afspraken begin 2002 het Loopbaanproject Bouw gestart. Aanleiding voor het project was oorspronkelijk de grote uitval van werknemers in de steigerbouw. Doel van het project is enerzijds om ambitieuze werknemers een beter loopbaanperspectief binnen de sector te bieden en zo voor de sector te behouden. Anderzijds heeft het project tot doel om werknemers met een grote kans op arbeidsongeschiktheid omscholingsmogelijkheden te bieden en zo uitval te voorkomen. De koppeling van deze twee doelgroepen heeft als achtergrond dat de sociale partners geen 'kneuzenproject' wilden, dus niet alleen voor WAO'ers. Het project leidt werknemers op voor een andere functie. Het betreft geen bijscholing, daar zijn andere voorzieningen voor. Het project was bedoeld voor werknemers in de steigerbouw in heel Nederland en voor werknemers in de bouw in Noord-Holland, zoals metselaars, timmerlieden, stratenmakers, grondwerkers en wegebouwers. Daarnaast kwam ook ondersteunend personeel in aanmerking.

### *Traject met vijf fasen*

Het traject bestaat uit vijf fasen: instroom (aanmelding en intake), nader onderzoek, opstellen en uitvoeren van een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) en nazorg:

- Instroom kan plaatsvinden op initiatief van de werknemer, na overleg tussen werknemer en werkgever of na verwijzing van de bedrijfsarts. Bij de aanmelding controleert de trajectbegeleider of de werknemer tot de doelgroep behoort en start het traject. In de instroomfase bespreekt de trajectbegeleider met de werknemer zijn wensen, mogelijkheden en eventuele medische beperkingen.
- Als er nog vragen zijn, vindt nader onderzoek plaats. Doel is bepalen wat de deelnemer precies wil, wat hij kan en of zijn wensen reëel zijn. Nader onderzoek bestaat uit een aantal gesprekken tussen trajectbegeleider en deelnemer en soms een aantal opdrachten voor de deelnemer. Vaak wordt dit nog aangevuld met een capaciteitentest,



assessment of beroepskeuzetest. Daarnaast wordt bekeken of er op de arbeidsmarkt banen beschikbaar zijn in de functie die de deelnemer ambieert, welke scholing nodig is om dit te bereiken en of het niveau van de scholing haalbaar is voor de deelnemer. Alle bevindingen worden vastgelegd in een portfolio.

- Als het traject duidelijk is, stelt de deelnemer met hulp van de trajectbegeleider het persoonlijk ontwikkelingsplan op. Dit plan wordt in het portfolio opgenomen. Een POP kan bestaan uit scholing, een kwalificerende opleiding voor een bepaalde werkplek of scholing op de werkplek.
- De trajectbegeleider begeleidt de deelnemer in principe gedurende de gehele uitvoering van het POP, inclusief overleg met de begeleider van de opleiding en/of de werkgever van de nieuwe werkplek.
- In de nazorgfase wordt gevolgd of de match tussen werknemer en werkgever/functie goed is en worden eventuele problemen verholpen. Deze fase duurt 13 weken. Tijdens deze periode wordt ook het hele traject geëvalueerd, waaronder de ingekochte diensten en de inzet van de verschillende partijen.

#### *Betrokken partijen*

Er zijn verschillende partijen betrokken bij het project:

- De stuurgroep heeft de verantwoordelijkheid voor het project. Hierin zijn werkgevers- en werknemersorganisaties vertegenwoordigd.
- Peter IJsenbrant, de projectleider van CINOP, is verantwoordelijk voor het projectmanagement en de inhoudelijke ontwikkeling.
- Vier trajectbegeleiders bemensen zes loketten voor het pilotproject in Noord-Holland. Zij zijn gehuisvest bij opleidingsbedrijven voor de bouw (de zogenaamde Samenwerkingsverbanden B&U). De trajectbegeleiders geven voorlichting over het project aan werkgevers en werknemers, werven, begeleiden en stimuleren de deelnemers en kopen nader onderzoek en opleidingen in.
- Voor de preventietrajecten is er samenwerking met reïntegratiebedrijven en (psychologische) onderzoeksbureaus: inkoop van producten als assessments, beroepskeuzetesten, capaciteitentesten, psychologische testen, een sollicitatietraining en heel af en toe bemiddeling.

#### *Looptijd en financiering*

Het project liep van 1 januari 2002 tot eind juni 2004. De sociale partners financierden het project uit het Aanvullingsfonds, op basis van collectieve afdrachten. Ook is aanvullend ESF-geld ingezet. De cursus-

en begeleidingskosten en de verletkosten werden uit het projectbudget betaald.

## **Uitvoering**

### *Vorbereiding en instrumentontwikkeling*

Om de belangstelling voor het loopbaanproject te peilen, heeft CINOP een vragenlijstonderzoek uitgevoerd onder de volledige doelgroep van 30.000 werknemers: alle werknemers in de bouw in Noord-Holland en in de steigerbouw in Nederland, en al hun werkgevers. Twintig procent reageerde. Een derde van de respondenten gaf aan van baan of functie te willen veranderen. Tot opluchting van de stuurgroep gaf 89% aan binnen de bedrijfstak te willen blijven. Op basis van de respons is besloten welke richting het project zou opgaan en hoeveel loketten met trajectbegeleiders ingericht zouden worden.

Aansluitend heeft CINOP in een ontwikkeltraject de werkwijze en instrumenten ontwikkeld. Ook zijn EVC-deskundigen betrokken voor het inpassen van de portfoliomethodiek in de werkwijze. Zo kon het project starten met een volledig ontwikkeld protocol, beschreven in het handboek voor de trajectbegeleiders. De trajectbegeleiders zijn speciaal voor het project geworven en opgeleid. Om de trajectbegeleiders te ondersteunen en de deelnemers te kunnen monitoren is software ontwikkeld.

### *Nadruk op de onderzoeksfase*

In de uitvoering ligt veel nadruk op de tweede fase: plannen, ambitie, mogelijkheden. Dit is in de praktijk de meest intensieve fase die zeer zorgvuldig uitgevoerd moet worden. Bij alle trajecten blijkt nader onderzoek nodig. De ervaringen met het gebruik van het portfolio zijn goed, vooral voor projectdeelnemers met weinig diploma's. Zij kunnen binnen hun portfolio werkervaring en competenties vermelden. Tot dusverre is het invullen van het portfolio meestal een individuele activiteit, maar de begeleiders hebben ook een aantal groepsbijeenkomsten georganiseerd met een uitgebreide 'portfoliotraining'.

De loopbaantrajecten verlopen sneller en gemakkelijker dan de herplaatsingstrajecten voor de groep die ter preventie van WAO deelneemt. Alleen al de sollicitatiebegeleiding brengt voor deelnemers aan een preventietraject veel extra begeleiding met zich mee, terwijl de slagingskans kleiner is. Er zijn echter ook succesverhalen. Van beide kanten is veel doorzettingsvermogen nodig.

Uitval gedurende het traject komt vooral door persoonlijke omstandigheden en gebrek aan motivatie. Uitval in de preventiegroep is ook

regelmatig het gevolg van een slechter wordende fysieke gesteldheid. In de eerste fase was de uitval 20%, in de rest van het traject was er nauwelijks uitval. Dit onderstreept het belang om de eerste fase heel grondig te doen, zodat deelnemers een goede en goed gemotiveerde keuze maken.

#### *Weerstand bij deelnemers zonder perspectief*

Motivatieproblemen doen zich vooral voor bij de deelnemers met WAO-dreiging. Deelname aan trajecten is dan vaak min of meer gedwongen. De trajecten duren ook langer. Deze deelnemers komen omdat ze een lichamelijk probleem hebben, maar hebben vaak nog geen idee van de toekomst. Er is meer onderzoek nodig om uit te zoeken in welke richting ze zich kunnen en willen ontwikkelen. Er is onder deze groep meer uitval omdat ze de stap niet durven wagen, motivatieproblemen, irreële wensen en onvoldoende leercapaciteiten hebben (dat laatste komt ook voor in de andere groep). Anderzijds is er uitval omdat ze vaak moeten overstappen naar een andere bedrijfstak, wat pensioenbreuk, lagere verdiensten en onzekerheid met zich meebrengt. De arbeidsmarkt is moeilijk, dat speelt ook mee. De ervaring in het project was, dat het helpt om de partner van de deelnemer te betrekken. Deze heeft vaak een beter inzicht in de situatie en ziet in dat minder verdienen en uit de WAO blijven beter is dan doorgaan in hetzelfde werk met een grote kans op WAO-instroom.

De trajectbegeleiders doen veel om de deelnemers met weinig motivatie te motiveren:

- Een helder beeld schetsen van wat er gebeurt als ze in de oude functie blijven (WAO-dreiging en de sociale en financiële gevolgen daarvan).
- Uitleg geven over de werkwijze van het project, zodat ze weten welke stappen er genomen gaan worden. Dit geeft meer vertrouwen in het project.
- Een portfolio invullen, een capaciteitentest, interesse- of beroepskeuzetest afnemen: de deelnemer komt er soms achter dat hij eigenlijk veel meer kan dan hij gedacht had of dat er veel meer mogelijkheden zijn. Dat geeft zelfvertrouwen.
- Een dagje mee lopen in de eventueel toekomstige functie (snuffelstage). Daardoor kan de deelnemer zich een goed beeld vormen van de functie. Dit kan enthousiasmerend werken. Ook praten met iemand die in die functie werkt helpt.
- Uitzoeken hoe het thuisfront denkt over het traject. Soms blijkt dat niet de deelnemer zelf, maar zijn vrouw ongemotiveerd is. Praten met het thuisfront kan dan een oplossing zijn.

### *Overtuigen van individuele werkgevers*

Vooraf kleine werkgevers zien in eerste instantie alleen de mogelijke gevolgen voor het bedrijf op korte termijn: werknemers die geschoold worden en naar de concurrent gaan. Er is heel wat overtuigingskracht voor nodig om ze te laten begrijpen dat het project op langere termijn voor de hele bedrijfstak heilzame effecten oplevert. Verschillende communicatiemiddelen zijn hiervoor ingezet. Met werkgevers zijn werksessies gehouden (eind van de middag mét eten en drinken) over de vraag wat te doen met een werknemer die niet meer verder kan in zijn functie. Er is verder voor werkgevers en werknemers gebruik gemaakt van nieuwsbrieven, posters in bouwketen, een DVD met voorlichtingsmateriaal en free publicity in bladen. De folders zijn in eenvoudig Nederlands geschreven met veel praktische voorbeelden.

De trajectbegeleiders moesten met de werkgever (in kleine bedrijven ook fungerend als direct leidinggevende) spreken over de uitvoering van het loopbaanplan en hem erbij betrekken. Dat was nodig om goede condities te krijgen voor de uitvoering van het plan. Kunnen werknemers bijvoorbeeld meelopen in een andere functie en oefenen op een andere werkplek? Kan de werkgever de deelnemer vast wat nieuwe taken geven om hem te stimuleren? Vaak moest de begeleider ook dan nog veel praten om weerstand bij werkgevers te overwinnen.

### *Knelpunten, bijsturing tijdens de rit*

- De projectleider was onvoldoende betrokken bij de selectie van de trajectbegeleiders. Een trajectbegeleider moet gemakkelijk op werkgevers kunnen afstappen, dus actief zijn en goede sociale vaardigheden hebben. Dat bleek niet bij alle begeleiders het geval, waardoor de resultaten per trajectbegeleider erg uiteen liepen.
- Doorverwijzen vanuit bedrijfsartsen kwam relatief laat op gang. Dat lag niet alleen aan hun aanvankelijk weerstand, maar ook aan de slechte organisatie van de arbodiensten.
- De koppeling aan de CAO betekent dat elke nieuwe onderhandelingsperiode onzeker is hoe een project verder gaat. In een onderhandelingsperiode staan de partijen scherper tegenover elkaar en willen dan niet samenwerken op een ander vlak.
- Een onderwerp waarop is bijgestuurd, is de mate van aandacht geven aan de tweede fase: het onderzoek naar wensen en competenties. IJsenbrant vindt dit onderdeel cruciaal, omdat het waarborgt dat deelnemers op het juiste niveau instappen. Bovendien is het positief voor het zelfvertrouwen van deelnemers als ze goed uitzoeken welke competenties ze allemaal al hebben.

- In eerste instantie werkten trajectbegeleiders actief mee aan het zoeken van een nieuwe functie voor deelnemers. Dat lag heel gevoelig bij werkgevers (“het project werkt mee aan vertrek van mijn werknemer”). Daarom werd afgesproken dat de begeleiders niet meer actief vacatures werven.

#### *Effecten en neveneffecten*

In de steigerbouw kwam het project niet goed van de grond. Dat kwam onder meer doordat er maar één trajectbegeleider voor heel Nederland was. Die zat voor de meeste werknemers veel te ver weg, wat een grote drempel betekende. Ook zijn steigerbouwers gemiddeld lager opgeleid en moeilijker schoolbaar dan bouwvakkers. Uiteindelijk zijn 74 steigerbouwers betrokken bij het project.

Het project in de bouw is goed gelukt. Het plan was om 200 werknemers te bereiken, het werden bijna 500 werknemers. Van de 565 deelnemers in de bouw en steigerbouw hadden 320 personen een ‘ambitietraject’ en 245 personen een ‘preventietraject’. Driekwart van alle deelnemers heeft het traject afgerond. De meeste deelnemers hebben een andere werkplek gevonden, binnen of buiten het eigen bedrijf, soms ook buiten de bedrijfstak. Twintig procent van de deelnemers voorkwam door deelname instroom in de WAO. Tien procent kwam ondanks deelname in de WAO terecht; voor hen kwam het traject te laat. Slechts een klein aantal deelnemers stopte voortijdig met het traject, onder andere vanwege persoonlijke omstandigheden of onvoldoende motivatie.

#### *Toekomstplannen*

Minister de Geus was enthousiast over het project. Daardoor kreeg Peter IJsenbrant de mogelijkheid om met ambtenaren verwante plannen uit te werken voor intersectorale mobiliteit. Op basis van de ervaringen met het Loopbaanproject Bouw heeft hij het concept ‘branchebruggen’ bedacht. Oudere werknemers worden daarbij ter voorkoming van uitval niet alleen binnen de eigen bedrijfstak herplaatst, maar ook naar andere bedrijfstakken.

#### *Succesfactoren*

- De combinatie van een ambitie- en preventietraject, zodat het project niet als ‘kneuzenproject’ wordt gezien.
- Integratie van bewustwording van de noodzaak tot veranderen, onderzoeken van de mogelijkheden en de overgang naar een nieuwe baan in één traject.
- Draagvlak en herkenbaarheid in de bedrijfstak en bij sociale partners.

- Gebruik maken van bestaande de infrastructuur in de bouw (minder drempels voor werknemers).
- Aanpak van een belangrijke personeelsproblematiek die een (kleine) werkgever moeilijk zelf kan oplossen.
- Veel nadruk op een zorgvuldige startfase, zodat de deelnemer een gefundeerde keuze kan maken en uitval beperkt wordt.
- Partners van deelnemers betrekken: een brief met informatie naar huisadres sturen.
- Intensieve begeleiding als dat nodig is (maatwerk).
- Snuffelstages inzetten.
- Goede kwaliteit, serviceniveau, partnership en prijs-kwaliteitverhouding van de toeleveranciers (scholing, testen, assessments, coaching, loopbaanbemiddeling).
- Capabele trajectbegeleiders.
- Geen limiet aan de financiering van de kosten per persoon.
- Geautomatiseerd monitoringsysteem.

*Contactpersoon*

Peter IJsenbrant, projectleider CINOP

pijsenbrant@cinop.nl; telefoon 073 680 08 00.

## **8.10 Bakker Wiltink**

*Bakker Wiltink heeft een aanpak voor scholing en ontwikkeling ingevoerd waaraan veel lager opgeleide werknemers deelnemen. Doel is het bevorderen van de aansluiting op veranderingen in het productieproces. Wiltink wil dat elke werknemer ten minste MBO-niveau één behaalt. De aanpak is succesvol, 70 tot 80% van de lager opgeleiden heeft deelgenomen. Om deze groep hiervoor te motiveren, investeren directie en leidinggevenden veel in een goede communicatie en 'management by walking around'. Een EVC-procedure zorgt voor maatwerk door voorafgaand aan de opleiding te beoordelen wat iemand al in huis heeft. Werknemers scholen zich vervolgens alleen voor de ontbrekende competenties. Bovendien zet Wiltink dezelfde beoordeling in om de potentiële doorgroeimogelijkheden binnen de organisatie te bekijken. De opleiding vindt plaats op de werkplek, werknemers leren door te doen. Ze kunnen de aangeleerde kennis meteen in praktijk brengen en zien daardoor het nut van scholing in. Ook de eindbeoordeling vindt plaats aan de hand van praktijktoetsen. Bakker Wiltink wil de kwaliteit van alle werknemers periodiek blijven monitoren. Het bedrijf is bezig met een tweede opleidingsronde waarbij werknemers die met nieuwe*

*machines werken of groeipotentie hebben MBO-niveau twee en drie behalen.*

## **Achtergrond**

### *Bedrijf*

Bakker Wiltink in Doetinchem is een familiebedrijf en opgericht in 1952 als bakkerij op de hoek. Nu is het een groothandel die vooral aan supermarkten brood levert en één van de vijftien bakkers van Bakefive, een samenwerkingsverband tussen verschillende industriële bakkerijen in Nederland. In 2003 was het bedrijf genomineerd voor de prijs van Gelderse ondernemer van het jaar.

### *Ontwikkelingen*

Het bedrijf focust op efficiënt produceren en een zo hoog mogelijke productie per uur. Deze ontwikkeling is al een paar jaar aan de gang en is noodzakelijk omdat de klant bij de inkoop van producten steeds sterker op de prijs let. Waar het vroeger vooral ging om technisch vakmanschap, moet het bedrijf nu ook de ‘problemen van de supermarkt’ oplossen, flexibel kunnen omgaan met bestellingen, steeds gevarieerdere producten kunnen leveren. De klant staat centraal en daarom is de rol van de expeditieafdeling bijvoorbeeld veel belangrijker dan voorheen.

### *Medewerkers*

Het bedrijf heeft momenteel 139 personen in dienst, die werkzaam zijn op verschillende afdelingen: bakkerij, logistiek, transport en magazijn. Ruim 100 personen werken in de productie en 50 tot 60% daarvan is lager opgeleid. Binnen de productie bestaat het personeel uit bakkerij-medewerkers, bakkerijhulpen, magazijnmedewerkers en chauffeurs. Van de bakkerijmedewerkers heeft de helft een reguliere bakkersopleiding op MBO-niveau twee, drie of vier. De overige werknemers in de productie hebben een opleiding op MBO-niveau één of zijn ongeschoold. De ploegbazen geven leiding aan zo’n zes werknemers en hebben een opleiding op MBO+ niveau.

### *P&O*

Speerpunt in het P&O-beleid is het verbeteren van de inzetbaarheid van werknemers zodat ze kunnen werken met de nieuwe machines. Iedereen moet minimaal geschoold worden op MBO-niveau één, degenen die met nieuwe machines werken moeten geschoold worden tot MBO-niveau twee of drie.

## **Positieve benadering, EVC en scholing op de werkplek**

### *Doelstelling en doelgroep*

Doelstelling van de nieuwe aanpak is inspelen op continue veranderingen in het productieproces en het blijven monitoren van de kwaliteit van het personeel. Doelgroep zijn alle lager opgeleide werknemers.

### *EVC en 'learning on the job'*

Voor 2001 leidde Wiltink mensen op via de beroepsbegeleidende leerweg. Hierover was hij echter niet tevreden. Leren vond plaats in een laboratoriumsituatie, werknemers zagen het nut van scholing niet in omdat onduidelijk was wat ze er in de praktijk mee konden. Met name de theorie was een probleem. Wiltink ging daarom opzoek naar een andere manier en besloot om samen met het Groenhorst College (ROC) mensen op te leiden en daarbij gebruik te maken van EVC. Werknemers worden opgeleid door 'learning on the job', er zijn geen klassikale lessen. De aanpak bestaat uit drie delen, namelijk invullen van een portfolio, een assessment en scholing:

- Invullen van een portfolio. Hierin wordt vastgelegd wat mensen kunnen, kennen en willen. Het invullen van het portfolio gebeurt onder begeleiding van het Groenhorst College.
- Assessment door middel van een praktijktoets. Hiermee wordt uitgezocht op welke functies in de organisatie de werknemer inzetbaar is. Het assessment wordt afgenomen door een interne assessor en iemand van het Groenhorst College. Interne assessoren zijn werknemers uit de organisatie die een speciale training hebben gevolgd. De praktijktoets neemt een uur tot anderhalf uur in beslag.
- Scholing in de praktijk. Werknemers kunnen kiezen of ze doorgaan om de benodigde ontbrekende deelcertificaten te halen. Ze worden daartoe opgeleid op de werkplek. De chef bakker begeleidt de werknemers, geeft aanwijzingen, zegt wat ze moeten doen en waarom. Vervolgens wordt er weer een praktijktoets afgenomen voor diplomering.

Door het hele leertraject op het werk te laten plaatsvinden en door het gebruik van EVC zien werknemers wat ze kunnen met scholing. Iedereen moet ten minste MBO-niveau één behalen. Werknemers die verder willen leren, worden daarin gefaciliteerd.

### *Betrokken partijen*

Er zijn verschillende partijen betrokken bij het traject:



- De directie ontwikkelt het beleid en communiceert hierover. Tevens coacht de directeur met P&O in zijn portefeuille de leidinggevenden (indien nodig).
- Het Groenhorst College ontwikkelt een instrument om werknemers te beoordelen, beoordeelt de praktijktoets en de potentie van de werknemer in het licht van de aanwezige functies bij Bakker Wiltink.
- Interne assessoren zijn aanwezig bij de praktijktoets en geven een beoordeling.
- Direct leidinggevenden voeren de beoordelings- en functioneringsgesprekken en bespreken de uitslag van de praktijktoets met de werknemer.

#### *Looptijd en financiering*

Het assessment wordt periodiek herhaald. De eerste ronde (vanaf invoering tot en met het eerste diploma) duurt ongeveer een half jaar. Bakker Wiltink heeft een eenmalige subsidie gehad vanuit het sectorale sociaal fonds voor EVC. De resterende investering heeft het bedrijf zelf bekostigd.

#### **In- en uitvoering**

##### *Wijze van invoering en communicatie*

Wiltink wilde vanaf de start aan de werknemers laten zien dat scholing en ontwikkeling belangrijk zijn. Hij heeft iedereen gevraagd deel te nemen in een persoonlijke brief die verstuurd is naar huisadres. Tevens heeft hij een presentatie gegeven op een bijeenkomst. Werknemers zijn opgeleid tot assessor. Zij beoordelen mede de praktijktoetsen. Wiltink heeft de voortgang en de resultaten tijdens het traject steeds teruggekoppeld naar de werknemers via het personeelsblad en de leidinggevende. Daarnaast houdt hij het onderwerp door ‘management bij walking around’ levend op de werkvloer.

##### *Vraaggericht werken door ROC*

Voor de start zijn Wiltink en het Groenhorst College samen om de tafel gaan zitten en is de doelstelling en de daarbij behorende aanpak goed afgestemd. Het ROC werkt vraaggestuurd en zorgt er voor dat het programma aansluit bij de eindtermen voor diplomering. Voor een bepaalde groep is het behalen van MBO-niveau twee en drie nu verplicht. Aanleiding is de invoering van een nieuwe productielijn. Hierbij is het Groenhorst College ook betrokken. Deze lijn is korter, efficiënter en flexibeler en produceert kwalitatief beter brood. Wiltink kan hierdoor sneller aan de vraag van de klant voldoen. De nieuwe lijn is

geautomatiseerd en alles gaat via de computer. Hierdoor verandert ook de besturing. Werknemers moeten meer van het proces en van ICT weten. Bakker Wiltink wil het personeel zoveel mogelijk begeleiden bij de nieuwe lijn. Het Groenhorst College moet hiervoor niet alleen kijken welke competenties werknemers al hebben (via EVC), maar ook welke competenties belangrijk zijn voor de nieuwe lijn en welke competenties de werknemers nog moeten ontwikkelen (maatwerk). Deze nieuwe aanpak is nog in ontwikkeling.

#### *Goed communiceren en versterken van eigenwaarde*

Een deel van het personeel wil niet deelnemen aan scholing en het EVC-traject. Belangrijke redenen zijn onzekerheid, angst voor statusverlies als anderen zien dat ze het niet kunnen, een laag ambitieniveau en/of de noodzaak van scholing niet inzien. Ook werknemers die goed functioneren zijn soms heel zenuwachtig voor de praktijktest. Vooral ouderen zijn bang dat ze slecht scoren op een assessment. Een enkeling heeft altijd verborgen dat hij bepaalde taken niet goed kan. Bij een beoordeling in de praktijk wordt dit zichtbaar en dat is bedreigend.

Volgens Wiltink is een belangrijke succesfactor voor het doorbreken van weerstanden een positieve houding en een goede communicatie. Zowel directie als leidinggevenden praten veel met het personeel. Op die manier ontstaat goed contact met de werknemers, kan er gepraat worden over opleiding en ontwikkeling en andere zaken die werknemers bezighouden. Een andere belangrijke succesfactor is inzicht in sociale processen op de werkvloer en daar goed mee kunnen omgaan.

Er wordt veel aandacht besteed aan wat mensen kunnen en doen, ook in hun privé-leven, en wat opleiding en ontwikkeling kan opleveren. Wiltink gelooft in de positieve werking van het versterken van de eigenwaarde bij werknemers. Wanneer mensen verdere scholing weigeren, benoemt hij de consequenties in financiële zin én voor verdere doorgroeimogelijkheden.

#### *Rol van de direct leidinggevenden*

Alle leidinggevenden hebben een training functioneringsgesprekken gevolgd. De nieuwe aanpak is desondanks voor hen een grote omslag. Ze moeten goede sociale vaardigheden hebben en het belang van scholing inzien. Aan beide vereisten schort het nogal eens. Direct leidinggevenden zijn meer taak- dan mensgericht, vooral gericht op het productieproces en het behalen van doelstellingen. Als het productieproces niet goed verloopt of als ze de doelstellingen niet halen, is dit echter een prikkel voor leidinggevenden om aan de slag te (willen) gaan met scholing van de lager opgeleide werknemers. Sommige ploegbazen blijven het nut van

scholing niet inzien of zijn niet in staat de werknemers hierbij goed te motiveren en te begeleiden. Met hen is een gesprek gevoerd en deze groep heeft een andere vakinhoudelijke functie gekregen.

#### *Effecten en neveneffecten*

Van alle werknemers heeft zeventig tot tachtig procent meegedaan met het EVC- en scholingstraject. De nieuwe aanpak heeft volgens Wiltink positieve effecten voor het bedrijf en de werknemers. De doelstellingen zijn behaald, de productiviteit is iets omhoog gegaan en werknemers hebben meer inzicht in het productieproces gekregen. Deze effecten van scholing zijn volgens Wiltink echter alleen zichtbaar in een stabiele werkomgeving met veel structuur en duidelijkheid over wat werknemers moeten doen. Van groot belang hierbij is een taakgerichte aansturing door de direct leidinggevenden. Als onduidelijk is wat werknemers moeten doen, worden ze onzeker en is er in hun hoofd ook geen ruimte voor ontwikkeling.

#### *Toekomstplannen*

Wiltink wil in de toekomst doorgaan op de ingeslagen weg. Het bedrijf blijft de ontwikkeling van het personeel volgen en zorgt dat iedereen op MBO-niveau één komt en blijft (de eisen veranderen immers steeds). Een aantal werknemers moet MBO-niveau twee en drie behalen aangezien zij werken aan nieuwe machines waarvoor andere competenties nodig zijn. Het assessment krijgt een periodiek karakter. Binnen het opleidingsbeleid komt extra aandacht voor begeleiding bij veranderingen. Leidinggevenden moeten meer nadruk leggen op wat er precies gaat veranderen, wat de nieuwe taak van de werknemer wordt en welke plek die heeft in het productieproces. Wiltink praat zelf ook met de direct leidinggevenden over het proces en hun rol daarin. Aangezien het motiveren en begeleiden van werknemers bij de nieuwe aanpak een moeilijke taak is, wil hij een P&O-functionaris aannemen die de leidinggevenden kan ondersteunen en opleiden op dit gebied.

#### *Succesfactoren*

- Oprechte aandacht vanuit de directie, een management dat echt wil dat mensen zich ontwikkelen en daar achter staat.
- Management by walking around: blijven communiceren over opleiding en ontwikkeling.
- Scholing op de werkplek, learning by doing, en uitgaan van de competenties die werknemers al hebben (EVC).
- Vraaggerichte aanpak en maatwerk door het ROC.

- Goede leidinggevers die werknemers kunnen motiveren, begeleiden en taakgericht aansturen. Leidinggevers die onvoldoende competenties hebben een andere functie geven.
- Inzicht in sociale processen op de werkvloer en daarmee kunnen omgaan.
- Duidelijke informatie over scholing en de gevolgen van wel/niet deelnemen.

*Contactpersoon*

Henk Wiltink, directeur van Bakker Wiltink.

hwiltink@bwd.nl; telefoon 0314 353 333.

## **8.11 LU België**

*LU België heeft deelgenomen aan het ESF-project bedrijftheater van Vitamine W, een organisatie die zich inzet voor arbeidstoeleiding en behoud van werk voor kwetsbare groepen op de arbeidsmarkt. Bedrijftheater is geschikt om de communicatie tussen werkvloer en management te verbeteren. In korte tijd worden bovendien veel mensen bereikt. Voor LU was deelname aan het project van belang omdat een grote herstructurering veel veranderingen voor de lager opgeleiden met zich meebracht. De communicatie tussen management en werknemers was daardoor verslechterd, het management wist niet meer wat er speelde op de werkvloer. LU was intensief betrokken bij de opzet en voorbereidingen van de theatervoorstelling hetgeen leidde tot draagvlak bij het management. Werknemers van LU hebben in groepen van vijftig de voorstelling bekeken. Na de voorstelling kwamen de acteurs en adviseurs van Vitamine W bij de werknemers zitten. In eerste instantie werd gesproken over de voorstelling, maar al vrij snel kwamen de werknemers met eigen ervaringen, problemen en oplossingen. LU neemt de reacties van werknemers en aangedragen oplossingen serieus. Het aantal communicatiekanalen is uitgebreid, concrete suggesties van de werknemers worden in praktijk gebracht en de direct leidinggevers zijn gescreend op hun competenties en worden zo nodig bijgeschoold.*

### **Achtergrond**

*Bedrijf*

General Biscuits België, beter bekend als LU België, behoort tot de Franse Group Danone, wereldwijd marktleider voor zuivelproducten en water, en tweede op de wereldranglijst voor koeken en granenrepen. LU België ontstond in 1960 uit de samenvoeging van de familiebedrijven De

Beukelaer en Parein. LU België is gevestigd in Herentals. Met een volume van 85.000 ton is LU België de grootste koekjesfabrikant binnen de Group Danone wereldwijd.

### *Ontwikkelingen*

Bij LU zijn de laatste jaren drie productielijnen samengebracht op de vestiging in Herentals. De fabrieken in Dordrecht en Beveren zijn gesloten. Op termijn wil LU de fabriek in Herentals uitbouwen tot een modelfabriek in de divisie biscuits van de Group Danone. Hiervoor is een andere manier van werken nodig en is het project 'Samen Beter Produceren' opgezet: een hogere kwaliteit en productiviteit, meer welzijn en veiligheid op het werk en een goede communicatie. Belangrijke waarden zijn humanisme, openheid, enthousiasme en betrokkenheid.

### *Medewerkers*

Bij LU werken 1300 personen, waarvan bijna 1.000 lager opgeleide operators (in productie en logistiek). Het opleidingsniveau in deze groep schommelt tussen lager onderwijs (zo'n 70%) en hoger secundair onderwijs. De direct leidinggevenden zijn over het algemeen hoger geschoold dan de operators. De meesten hebben een opleiding op het niveau van middelbaar beroepsonderwijs. Elke shift manager heeft vier lijnen onder zich met 40 tot 50 lager opgeleiden.

### *P&O*

De afdeling P&O voor de fabriek in Herentals bestaat uit zes personen. Speerpunt is het opleiden van de shift managers en de operators. Vroeger was het beleid gericht op levenslange tewerkstelling bij Danone. Nu moet iedereen 'employable' zijn, bij Danone of ergens anders. Hoe dit precies aangepakt gaat worden is nog niet helemaal duidelijk.

## **Aanpak met bedrijftheater**

### *Doelstelling en doelgroep*

Door alle veranderingen en de herstructurering was bij LU de communicatie tussen werknemers en hun leidinggevenden niet goed meer. Het management wist niet wat er leefde op de werkvloer. Onzekerheid en aanpassingsproblemen leidden tot minder goed functioneren van een aantal lager opgeleide werknemers. Lager opgeleiden verzuimden ook veel bij bedrijfsopleidingen.

Het management van LU was zich ervan bewust dat het personeel veel heeft moeten incasseren. Daarom wilde men een signaal geven dat de herstructurering geslaagd was. Tegelijkertijd wilde men de communicatie

weer op gang brengen en de thematiek van verandering voor een grote groep werknemers bespreekbaar maken. Er werd daarom gekozen voor de inzet van bedrijfstheater. Doelgroep waren alle lager opgeleiden in het bedrijf.

#### *Inhoud voorstelling 'Straffe Koffie'*

Het stuk 'Straffe Koffie' speelt zich af in een productieafdeling van een bedrijf en behandelt de gemengde gevoelens van personeelsleden over de veranderingen die op til zijn. De personeelsleden krijgen namelijk te horen dat hun bedrijf, de koffieschenkerij Aromamasters, net een ander bedrijf heeft overgenomen. Terwijl de directie de juridische afhandeling verzorgt, maken vier werknemers zich zorgen: 'Kunnen ze nog wel op dezelfde plaats blijven werken? Moet er één vertrekken of hangt er een promotie in de lucht?' Het scenario is gebaseerd op simpele dingen: werkorganisatie, leiderschapstijl, promotiebeleid, werkprivé, relaties op het werk, klanttevredenheid en dergelijke. Het zijn onderwerpen waar de werknemers van LU zelf ook mee te maken hebben. In een discussie na afloop kunnen de werknemers aangeven hoe het beter kan. De vier personages zijn zeer herkenbaar en worden humoristisch gebracht:

- Iemand die denkt dat zij niks kan en dus ook niks wil.
- Een nieuwe werknemer die meer kan dan nodig is voor zijn functie en al zijn eerste dag een aantal veranderingen wil doordrukken.
- Een lastig type die iedereen op de zenuwen werkt en promotie wil, maar het examen steeds niet haalt, met privé-problemen en een grote mond.
- Een ploegbaas die onder zijn niveau werkt, niet met pensioen wil maar zijn huidige functie wil behouden en niet gestoord wil worden met nieuwigheden.

#### *Communicatie vooraf*

Voorafgaand aan de voorstelling is over 'Straffe Koffie' gecommuniceerd in het personeelsblad van LU. Daarna kwam de boodschap dat een bedrijfsbezoek van Aromamasters georganiseerd zou worden. Driehonderd mensen werden geselecteerd om hieraan deel te nemen. Aan groepen van vijftig zou Aromamasters laten zien hoe het er in hun bedrijf aan toe ging. Aanwezigheid was verplicht.

#### *Nabespreking*

Na de voorstelling komen de acteurs bij de werknemers zitten. In kleine groepjes bespreken ze één voor één de personages. De acteurs stellen vragen zoals: "Wat vond je van mij, en wat van de ploegbaas?" Er wordt bewust naar suggesties gevraagd over hoe het beter kan bij

Aromamasters. Hiervoor moeten de werknemers van LU teruggrijpen op hun eigen ervaring. Na tien minuten hebben ze het vaak al over zichzelf en de eigen werksituatie. De conclusies worden weer in de grote groep besproken, waarna discussie wordt uitgelokt door de acteurs en adviseurs van Vitamine W. Op basis van deze nabespreking stelt Vitamine W een rapport met aanbevelingen op voor het bedrijf.

#### *Betrokken partijen*

- Deze organisatie ontwikkelt projecten om zoveel mogelijk mensen aan het werk te krijgen. Daarnaast geeft Vitamine W training en advies aan bedrijven om de communicatie op gang te brengen en lager opgeleiden te betrekken bij ontwikkelingen.
- In het kader van het project bedrijfstheater heeft Vitamine W samengewerkt met de Vlerick Leuven Gent Management School. Deze school is promotor van verschillende nieuwe leermethoden.
- Het theatercollectief Aksident. Als straattheater oogstte het gezelschap succes op nationale en internationale festivals. Aksident trad ook vele malen op bij feestelijke gebeurtenissen in organisaties en bedrijven.
- LU België was betrokken bij de voorbereidingen van het theaterstuk; werknemers van LU hebben de voorstelling bijgewoond. De voorstelling vond plaats op het terrein van LU.

#### *Financiering*

Vitamine W heeft de financiering van het theaterproject verzorgd met Europese (ESF) en Vlaamse middelen. De kosten voor het ontwikkelen van een toneelstuk en decor en het uitvoeren van een tiental testsessies waren rond de € 80.000. LU legde voor de voorbereiding en uitvoering van bijkomende sessies nog eens bijna € 60.000 op tafel. Het stuk is niet alleen ontwikkeld voor LU, maar ook voor Philips Turnhout.

#### **Uitvoering**

##### *Management betrekken bij de voorbereiding*

De voorstelling is voorbereid door de regisseur van het theatergezelschap, in samenwerking met managers van LU en adviseurs van Vitamine W. Om de voorstelling te kunnen aanpassen aan de praktijk was de regisseur regelmatig aanwezig op de werkvloer. Ook is er gezocht naar acteurs met ervaring in productiewerk.

De ervaring van Vitamine W is dat het management meestal reserves heeft om bedrijfstheater in te zetten. In het scenario mag bijvoorbeeld niet iemand ontslagen worden, anders kunnen werknemers denken dat de

voorstelling een signaal is dat het hen ook gaat gebeuren. Voor het draagvlak is het daarom heel belangrijk dat alle niveaus inbreng kunnen geven.

#### *Draagvlak bij werknemers*

Het management is vaak bang voor de reacties van werknemers na afloop van bedrijfstheater. Zij denken dat er alleen negatieve kritiek komt. Maar in de praktijk blijkt dat werknemers ook met positieve opmerkingen en concrete voorstellen tot verbetering komen. Trainer Edwin Segers van Vitamine W denkt dat dit vooral komt doordat de voorstelling niet alleen in kleine groepen, maar ook in de grote groep van vijftig werknemers wordt nabesproken. Daardoor ontstaat evenwicht in de reacties. Klagers kunnen in een kleine groep de overhand krijgen, maar in grote groepen zitten altijd ook enkelen die de goede dingen willen benadrukken. Uit de reacties blijkt bovendien dat de werknemers wel degelijk zien dat hun eigen situatie vaak beter is dan die in het theaterstuk. Ze wijzen dan trots op de zaken die in het eigen bedrijf beter worden gedaan. Belangrijke reacties en aanbevelingen van de werknemers van LU waren:

- De vraag om meer en duidelijke communicatie. Bij veranderingen wilden de werknemers bovendien meer inspraak. Hoopvol voor LU was dat eigenlijk niemand aangaf tegen de veranderingen te zijn.
- De werknemers wilden meer middelen in handen krijgen om zich te handhaven in het veranderingsproces, met name opleidingsmogelijkheden. Veel werknemers gaven aan dat ze niet wisten wat de mogelijkheden waren.
- Tevens werd erop gewezen dat het geen zin heeft om iemand een functie te laten vervullen die hij niet aankan. Hierbij doelden de werknemers vooral op de leidinggevendenden. Aan deze functie worden nu hogere eisen gesteld.
- Ook werden opmerkingen gemaakt over de stijl van leidinggeven bij LU. Te vaak zagen leidinggevendenden excessen van sommige werknemers door de vingers. Dat moest worden aangepakt.

#### *Voordeel bedrijfstheater: humor en herkenbaarheid*

Koen Laenens van LU België is van mening dat toneel grote voordelen heeft omdat er in korte tijd veel mensen mee worden bereikt. Het stuk creëert een aparte sfeer door de humor en herkenbaarheid. Werknemers zijn daardoor opener in hun reactie en geven sneller hun mening. Zo komen onderlinge wrijvingen binnen de groep of met leidinggevendenden naar boven, zonder dat er brokken van komen. Vergeleken met resultaten van een medewerkerstevredenheidsonderzoek krijgt het bedrijf bij een



theatervoorstelling meer directe input voor het sturen van beleid. Bedrijfstheater heeft ook een plaats binnen het geheel van opleidings-technieken. Voor het realiseren van een gedragsverandering is het veel efficiënter dan een opleiding of toespraak van een directeur. Met bedrijfstheater wordt ook sneller de interesse gewekt dan bijvoorbeeld in een training. Volgens Koen Laenens is bedrijfstheater vooral voor lager opgeleiden effectief.

#### *Effecten en neveneffecten*

Vitamine W is in België benoemd tot ESF-ambassadeur 2005 in verband met de goede resultaten van het project. Het stuk is inmiddels bij vier bedrijven gebracht: LU, Philips Lighting, Boma (schoonmaakproducten) en Tony Mertens (verf- en decoratiewinkels). De organisatie heeft middelen gekregen om gedurende een jaar het product uit te dragen in Vlaanderen.

Bij LU hebben eind februari 2005 alle lager opgeleiden en een groot deel van hun direct leidinggevenden het toneelstuk 'Straffe Koffie' gezien, in totaal 1100 werknemers. Alle betrokkenen zijn van mening dat het een succes is. De creatieve aanpak van bedrijfstheater blijkt efficiënt als het gaat om het realiseren van een gedragsverandering bij het personeel.

LU is tevreden met het resultaat, ook gezien de aanzienlijke inspanning die het heeft gekost. De directie wilde alle lager opgeleiden in het project te betrekken en heeft daarvoor ook de productielijnen stilgelegd. Koen Laenens vindt dit terecht: het is ofwel iedereen of niemand. Hij ziet de aanpak met bedrijfstheater als een hefboom in een lange termijnstrategie. Op basis van de reacties van de werknemers op het stuk heeft LU structurele maatregelen genomen: uitbreiding van de communicatiekanalen, blijvend communiceren over het opleidingsaanbod (voor wie, hoe, wat, wanneer), duidelijke afspraken op de werkvloer die voor iedereen gelden, planning aanpassen aan de opleiding (niet meer prioritair aan de productie) en een screenings- en opleidingspakket voor de direct leidinggevenden.

#### *Toekomstplannen*

Het bedrijf blijft veel investeren om de communicatie op gang te houden. Het toneelstuk 'Straffe koffie' wordt in de huidige vorm niet meer herhaald. Het doel, betere integratie en communicatie op de werkvloer, is bereikt. De prioriteit van LU ligt op dit moment bij het verder vormgeven van opleidingen voor de lager opgeleide operators en hun leidinggevenden. Vitamine W ontwikkelt in 2005 beeldmateriaal van 'Straffe Koffie' dat ingezet kan worden in trainingen.

*Succesfactoren*

- Uitvoerige voorbereiding van het theaterstuk, zodat acteurs de bedrijfscultuur kennen en er draagvlak is bij het management.
- Voldoende financiële middelen, bijvoorbeeld door inzet van ESF-subsidie.
- Acteurs met ervaring in productiewerk zodat ze zich goed kunnen inleven.
- Werknemers voorbereiden op de komst van het theatergezelschap c.q. het fictieve bedrijf.
- Stilleggen van de productielijnen zodat iedereen de voorstelling kan bekijken.
- Opkomst verplicht stellen, en in werktijd.
- Bedrijfstheater niet gebruiken om vervelende boodschappen over te brengen.
- Geen belerend theaterstuk, veel humor en herkenbare typetjes.
- Nabespreken in kleine groepen onder leiding van ervaren adviseurs (geen onbekenden) en in aanwezigheid van één van de acteurs.
- Bereidheid bij het bedrijf om de ideeën van werknemers serieus te nemen en te investeren in aangedragen oplossingen.
- De voorstelling 'levend' houden door bijvoorbeeld mededelingen in het personeelsblad, door zo nu en dan een acteur te laten verschijnen op de werkvloer of door beeldmateriaal als referentie te gebruiken in opleidingen naderhand.

*Contactpersoon*

Ben op de Beeck, projectleider bedrijfstheater bij Vitamine W.  
benopdebeeck@vitamine-W.be; telefoon 03/270 3409.

## Literatuur

Berg K. van den, Steenhoven J. van den, Westerhof H. Kennis als water. Vier vragen over leven lang leren en wat huiswerk. Amsterdam: Stichting Nederland Kennisland, 2004.

Bersee T., Boer D. de, Bohnenn E. Alles moet tegenwoordig op papier. Een verkennend onderzoek naar functioneel analfabetisme, werk en opleiding. 's-Hertogenbosch: CINOP, 2003.

Bohenn E. en Dickhout A. Mitsen en maren.... en toch succesvol open leren en laagopgeleide werknemers. 's-Hertogenbosch: Cinop, 1998.

Buyens D., Wouters W. en Vanhoven E. Anders Leren... met Alternatieve Leermethoden. Vlaanderen: Ministerie van Werkgelegenheid en Toerisme, 2005.

Buyens B., Vanhoven E. en Wouters K. Werkboek 'Leren leren in de organisatie'. Vlaanderen: Ministerie van Werkgelegenheid en Toerisme, 2005.

Bruggen T. van der. De lange weg naar Den Haag, Marktwaarde en kansen op de arbeidsmarkt. Eindhoven: Drukkerij Lecturis BV, 2004.

Drijkoningen S., Delanote L. en Poel D. van der. Slapende vermogens werken niet. HRM: ook voor uitvoerenden! Leuven/Leusden: Uitgeverij Acco, 2000.

Fishbein M. & Ajzen I. Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and research. MA: Addison-Wesley, Reading, 1975.

Geertsma A., Westerhuis A., Doets C., Groenenberg R. en Jansen S. Experimenteren met individuele leerrekeningen: de balans opgemaakt. 's-Hertogenbosch: CINOP, 2004.

Gorp D.M. van, Breg T.A. en Kooten J.M. van. Kenniseconomie en laaggeletterdheid. Een inventariserend onderzoek naar de relatie tussen laaggeletterdheid en de kenniseconomie. Breukelen: Universiteit Nyenrode, 2004.

Luken T. Employability, wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de regiecommissie Employability in de Metalektro. Rapportage deel 1: deskresearch. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult, 2002.

Luken T. Employability, wat beweegt de werknemer? Onderzoek in opdracht van de regiecommissie Employability in de Metalektro. Rapportage deel 2: resultaten praktijkonderzoek, conclusies en aanbevelingen. Amsterdam: Luken Loopbaan Consult, 2003.

Meijers F. en Teerling L. Is leren leuk? De motiverende invloed van het persoonsgebonden opleidingsbudget. In: Excelleren voor en door mensen. Theorie en praktijk voor optimaal Human Resource Management. Deventer/Zaltbommel: Kluwer/INK, 2003.

Ministerie van OCW. Actieplan Leven Lang Leren. Den Haag: Ministerie van OCW, 2004.

Ministerie van OCW en SZW. Leren & Werken versterken. Plan van aanpak 2005 – 2007. Den Haag: Ministerie van OCW en SZW, 2005.

Eimers T., Nieuwenhuis L. en Westerhuis A. (red.). Een leven lang leren: de leervraag centraal? Jaarboek 2004. 's-Hertogenbosch: CINOP, 2004.

Rick K. de en Valckenborgh K. van. Naar een positiever leerklimaat in Vlaanderen. KU Leuven: Leuven, 2004.

Rutten A.T.P. en Beereboom H.J.A. Leren in de bouw. Amsterdam: EIM, 2004.

Smit A.A. en Andriessen S. Weer op de rails! Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2003.

Smit A.A. en Stark K. Inzetbaarheid van lager opgeleiden. Ervaringen van branches en bedrijven met employability, werkgeverschap op afstand en gesubsidieerde arbeid. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2004.

Stark K., Sanders J. en Smit A.A. Laag opgeleide 'werker op afstand' vereist goed personeelsbeleid. In: Gids voor Personeelsmanagement. Jaargang 84, nummer 9, pagina 28 – 31, 2005.

Verbeek K. Logboek Buiten Categorie. Individueel groeimanagement voor lagere functies en bedreigde werknemers. Turnhout: STC Turnhout, 2004.

Verhaar C.H.A. Wat kan EVC opleveren? Onderzoek naar het rendement van EVC in de Nederlandse praktijk anno 2002. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV, 2002.