



Opdrachtgever

RWI



Raad voor
Werk en
Inkomen

Opdrachtnemer

IVA; P. Gielen, I. van der Neut, D.

Nijman

Onderzoek

*Stimuleren van scholing van
lageropgeleiden. Een onderzoek naar
werkzame elementen en*

randvoorwaarden in de praktijk

Startdatum – 15 juni 2010

Einddatum – 8 december 2011

Categorie

Interventies/re-integratie-interventies

Vakkrachten in ontwikkeling.

Doel en vraagstelling

- Wat zijn werkzame elementen en praktische aanknopingspunten in het verhogen van de scholingsdeelname van lager opgeleide werknemers?

Conclusie

Lageropgeleiden vormen een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Gerichte scholing kan hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren, maar in de praktijk blijkt dat de deelname van laagopgeleide werknemers aan scholing achterblijft ten opzichte van hoger opgeleiden. Onderzocht is hoe bedrijven de scholing van werknemers aanpakken, welke scholingsaanpak de scholingsdeelname van laagopgeleiden vergroot en wat nodig is om een cultuurverandering bij werkgevers en werknemers op gang te brengen. Het onderzoek focust zich op het stimuleren van scholing van laagopgeleide werknemers. Het onderzoek is uitgevoerd binnen vier sectoren: levensmiddelenindustrie, schoonmaak, afvalverwerking en de bouw. Per sector is onder meer gesproken met werkgevers en werknemers van de onderzochte bedrijven, met vertegenwoordigers van Kenniscentra en O&O fondsen. Ook komt een aantal specifieke instrumenten (EVC, vouchers, online opleidingstraject e.d.) aan bod. De rapportage bevat ook aanbevelingen gericht op het stimuleren van scholingsdeelname voor de doelgroep. Bron: Bibliotheek SZW

Link naar bestand

<http://www.onderzoekwerkeninkomen.nl/rapporten/lxzgakpm>

P. Gielen, I. van der Neut, D. Nijman

Vakkrachten in ontwikkeling

Praktische mogelijkheden om lageropgeleiden tot scholing te bewegen

Onderzoek uitgevoerd door IVA in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen

De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoren eveneens tot de kerntaken van de RWI.

November 2011

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	5
1 Inleiding en opzet van het onderzoek	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling & Onderzoeksvragen	7
1.3 Afbakening van het onderzoek.....	8
1.4 Opzet van het onderzoek	9
2 Factoren die de scholingsdeelname beïnvloeden	10
2.1 Cijfers over deelname aan postinitiële scholing naar opleidingsniveau	10
2.2 Effecten van postinitiële scholingsdeelname.....	11
2.2.1 Effect op loonontwikkeling en (behoud) van werkgelegenheid van werknemers	11
2.2.2 Effecten op productiviteit in bedrijven	11
2.2.3 Effecten op maatschappelijke participatie	11
2.3 Barrières die lageropgeleiden ervaren bij het volgen van scholing.....	11
2.4 Factoren van invloed op postinitiële scholingsdeelname	12
2.4.1 Persoonsgebonden kenmerken van de werknemer	13
2.4.2 Steun in de werk- en privé-omgeving	13
2.4.3 Kenmerken van (de ontwikkeling van) werk en loopbaan.....	14
2.4.4 Model	14
2.5 Mogelijkheden tot het volgen van postinitiële scholing	16
2.5.1 Stimulans en initiatief	16
2.5.2 Capaciteiten	16
3 Ervaringen en verwachtingen rondom scholing	17
3.1 De aanpak in de vier sectoren	17
3.2 Opleidingsbereidheid	18
3.2.1 Werknemers die wel scholing willen volgen	18
3.2.2 Werknemers die geen scholing willen volgen c.q. er huiverig tegenover staan.....	18
3.3 Praktische mogelijkheden voor scholing binnen bedrijven	20
3.3.1 Aanleiding tot (investering in) scholing	20
3.3.2 Scholingsaanbod	23
3.4 Inspanningen in bedrijven om werknemers tot scholing te bewegen	29
3.4.1 Explicitering van belang en noodzaak van scholing	29
3.4.2 Scholing op de werkplek, binnen het bedrijf en in een veilige leeromgeving.....	31
3.4.3 (Functiegerichte) scholing op kosten van de baas en onder werktijd.....	31
3.4.4 Vermindering van de productiedruk	32
3.4.5 Maatwerk in scholing	32
3.4.6 Begeleiding door leidinggevende	33
3.4.7 Inspelen op behoeften werknemers	35
3.4.8 Sociaal-maatschappelijke ondersteuning	35
3.4.9 Een pc op de werkplek	35

3.4.10	Koppeling aan personeelsbeleid.....	35
3.4.11	OR	37
3.5	Resultaten	38
4	Wettelijke kaders en sectorale infrastructuur	42
4.1	Wettelijke kaders	42
4.1.1	Verplichte scholing	42
4.1.2	Wet vermindering afdracht	43
4.2	Eisen vanuit de opdrachtgever / (internationale) standaarden	44
4.3	Sectorale infrastructuur	45
4.3.1	Levensmiddelenindustrie.....	45
4.3.2	Bouw.....	47
4.3.3	Afvalverwerking.....	49
4.3.4	Schoonmaak.....	51
4.4	Conclusies wettelijke kaders en sectorale infrastructuur	54
5	Specifieke instrumenten	55
5.1	Vouchers en individuele leerrekeningen	55
5.2	Leerambassadeurs	57
5.3	Workshops loopbaanadvies	59
5.4	Excelleren.nu.....	61
5.5	Meester Gezel	62
5.6	EVC	66
5.7	Online opleidingstraject.....	69
5.8	Conclusies naar aanleiding van specifieke voorbeelden.....	71
6	Samenvatting en geleerde lessen	72
6.1	Inleiding	72
6.2	Lageropgeleiden bewegen tot scholing is goed mogelijk	74
6.3	Scholing heeft meerwaarde voor bedrijf en werknemer	75
6.4	Bedrijven kunnen lageropgeleiden stimuleren via een samenhangend pakket van maatregelen	76
6.5	Sectorale voorzieningen kunnen bedrijven stimuleren en ondersteunen.....	80
6.6	Speciale impulsen kunnen de scholingscultuur in bedrijven (verder) bevorderen...	83
6.7	Specifieke vormen van scholing lijken goed te werken	85
6.8	Tot slot.....	86
	Literatuur	87
	Verantwoording respons.....	90

Managementsamenvatting

Lageropgeleiden vormen een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Gerichte scholing kan hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren, maar in de praktijk blijkt dat de deelname van lageropgeleide werknemers aan scholing achterblijft ten opzichte van hoger opgeleiden.

RWI heeft IVA beleidsonderzoek en advies gevraagd te onderzoeken hoe bedrijven de scholing van werknemers aanpakken, welke werkzame aanpakken de scholingsdeelname van lageropgeleiden vergroten en wat er nodig is om binnen bedrijven een cultuurverandering op gang te brengen, bij zowel werkgevers als werknemers. Het onderzoek focust expliciet op het stimuleren van scholing van lageropgeleide werknemers.

Het onderzoek is uitgevoerd in vier sectoren: levensmiddelenindustrie, schoonmaak, afvalverwerking en de bouw. Per sector zijn steeds vier bedrijven benaderd en is gesproken met werkgevers en werknemers. Verder is gesproken met vertegenwoordigers van Kenniscentra, O&O fondsen en met werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Ook is gekeken naar een zevental specifieke instrumenten.

Het onderzoek levert de volgende resultaten op:

De drempels die lageropgeleide werknemers ervaren ten aanzien van scholing kunnen geslecht worden. Bedrijven kunnen de scholingsbereidheid en de (succesvolle) scholingsdeelname van hun lageropgeleide werknemers stimuleren. Zij kunnen hiertoe een samenhangend pakket aan maatregelen treffen. Dit pakket bestaat uit verschillende componenten waarvan in het onderzoek duidelijk wordt dat zij op verschillende manieren ingevuld kunnen worden.

- Ten eerste een (functiegericht) scholingsaanbod.
- Ten tweede het voortdurend benadrukken van het belang en de urgentie van scholing voor zowel het bedrijf als de werknemer.
- Ten derde werkt het stimulerend en faciliterend wanneer werknemers hun functiegerichte scholing op de werkplek, onder werktijd en op kosten van de baas kunnen volgen.
- Ten vierde is het belangrijk dat lageropgeleide werknemers scholing op maat krijgen. De scholing sluit aan bij hun taak, hun startsituatie en hun leerstijl en de docent heeft specifieke kwaliteiten om lageropgeleiden te scholen.
- Ten vijfde spelen leidinggevenden en/of een praktijkbegeleider een cruciale rol. Zij kunnen via formele en informele gesprekken de ontwikkelings- en scholingsbehoefte van werknemers stimuleren. Daarnaast kunnen ze werknemers tijdens hun scholingstraject begeleiden, stimuleren en waarderen. Het bedrijf kan leidinggevenden hierin scholen.
- Tot slot kan het bedrijf HR-instrumenten inzetten om de scholings- en ontwikkelvraag van werknemers te stimuleren en de condities te creëren om deze ontwikkelvraag uiteindelijk te realiseren.

Bedrijven in het onderzoek geven aan dat stimuleren en investeren in scholing leidt tot:

- meer betrokkenheid van werknemers bij het bedrijf;
- bredere inzetbaarheid / grotere employability van werknemers;
- betere communicatie op de werkvloer;
- grotere bereidheid van werknemers tot verandering;
- verbeterde kwaliteit;
- verbeterde bedrijfsresultaten.

Werknemers noemen de volgende opbrengsten van scholing:

- meer zelfvertrouwen;
- minder kans op verlies van de baan;
- een beter carrière of toekomstperspectief;
- verbetering van de eigen veiligheid;
- een hoger salaris;
- grotere zelfredzaamheid in de maatschappij.

Scholing dient dus zowel het belang van de werkgever als dat van de werknemer. Werkgever en werknemer hebben deels een gedeeld belang: bredere inzetbaarheid / grote employability.

Stimulansen en ondersteuning vanuit externe kunnen bedrijven stimuleren en faciliteren om een hogere scholingsbereidheid en –deelname van lageropgeleide werknemers binnen bedrijven op gang te brengen. Bedrijven kunnen dit niet altijd alleen. Deze stimulansen en ondersteuning zijn bij voorkeur toegesneden op de sector en de bedrijven. De volgende externe stimulansen en ondersteuning blijken in de praktijk te werken:

- wet- en regelgeving die scholing verplicht met het oog op veiliger werken en bevoegdheid voor de uitoefening van de functie;
- wet- en regelgeving die bijdraagt aan financiering van scholing;
- aanbestedingseisen van opdrachtgevers en (internationale) standaarden;
- cao-afspraken over scholing;
- sectorale ondersteuning: het belang van scholing benadrukken, adviseren over en ontwikkelen van scholingstrajecten en programma's, ondersteunen bij de implementatie van scholingstrajecten en programma's, financieren van scholing, ondersteunen bij aanvraag van subsidies;
- een opleidingsaanbod op maat dat door diverse partijen ontwikkeld en/of verzorgd worden: ROC's of AOC's, sectorale ondersteuners, particuliere aanbieders, bedrijven zelf;
- financiële middelen

Afstemming en samenhang tussen verschillende stimulansen en vormen van ondersteuning verhoogt de impact ervan op de leercultuur en scholingsbereidheid binnen bedrijven.

Specifieke instrumenten kunnen de scholingscultuur binnen bedrijven (verder) stimuleren. Het gaat om instrumenten als vouchers en leerrekeningen, workshops loopbaanadvies en scholingsbereidheid en leerambassadeurs en projecten. Deze kunnen er toe bijdragen dat werknemers gaan nadenken over hun leervragen, deze kenbaar maken en gaan deelnemen aan scholing. Voorwaarde is wel dat deze instrumenten zijn ingebed in een breed samenhangend pakket aan maatregelen van de bedrijven.

Specifieke vormen van scholing zoals meester gezelschap, EVC in combinatie met scholing en online opleidingstrajecten blijken goed te kunnen werken bij de scholing van lageropgeleide werknemers. Voorwaarde is wel dat er aan randvoorwaarden voldaan is. Deze komen er in het algemeen op neer dat er een samenhangend pakket aan maatregelen genomen wordt met daarin elementen als: draagvlak/belang van scholing benadrukken, goede begeleiding, training van begeleiders, maatwerk in scholing, scholing onder werktijd, scholing op de werkplek, scholing op kosten van de baas.

Aan dit onderzoek naar het stimuleren van scholing door lageropgeleiden hebben werknemers en werkgevers in bedrijven, aanbieders van scholing, vertegenwoordigers van sectorale organisaties en intermediairen meegewerkt. De opdrachtgever en de onderzoekers danken een ieder die heeft bijgedragen aan het onderzoek. Zonder hen had dit onderzoek niet tot stand kunnen komen.

1 Inleiding en opzet van het onderzoek

1.1 Aanleiding

Onderzoek heeft aangetoond dat de postinitiële scholingsdeelname van lageropgeleiden lager is dan die van hoger opgeleiden. Tegelijkertijd vormen lageropgeleiden een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. De Raad voor Werk en Inkomen wil graag meer zicht op maatregelen die kunnen worden genomen om de scholingsdeelname van lageropgeleide werknemers te bevorderen. De Raad doelt daarbij meer specifiek op de werkzame elementen in die maatregelen en de randvoorwaarden die daarbij horen. In opdracht van de RWI heeft IVA beleidsonderzoek en advies daartoe nader onderzoek gedaan. In dit rapport worden de resultaten en conclusies van dit onderzoek beschreven

1.2 Doelstelling & Onderzoeksvragen

De doelstelling van het onderzoek is in kaart te brengen wat de werkzame elementen en praktische aanknopingspunten zijn om de scholingsdeelname van lager opgeleiden te verhogen.

Eenzijds biedt het beschrijven van werkzame elementen uit de praktijk inzicht in hoe bedrijven scholing van lageropgeleiden aanpakken, en wat zij werkzame elementen vinden. Anderzijds biedt het in kaart brengen van ervaringen en verwachtingen inzicht in wat er nodig is om in bedrijven en instellingen een cultuurverandering op gang te brengen. Het gaat daarbij om zowel werkgevers als werknemers. Op basis van deze doelstelling heeft de Raad voor Werk en Inkomen een achttal onderzoeksvragen en subvragen geformuleerd:

1. Welke factoren en methoden worden in de literatuur beschreven die een positieve invloed hebben op de scholingsdeelname van lageropgeleiden?
2. Welke ervaringen en verwachtingen zijn er bij werkgevers met de scholingsdeelname van lageropgeleiden in de organisatie wat betreft scholingsbereidheid, praktische mogelijkheden, slagingskansen, resultaten, knelpunten en randvoorwaarden?
3. Welke ervaringen en verwachtingen hebben werknemers(vertegenwoordigers)?
4. In hoeverre zijn er binnen organisaties inspanningen en ervaringen specifiek gericht op scholing en ontwikkeling van lageropgeleiden?
5. Wat zijn de effecten en succesfactoren van specifieke initiatieven of projecten om de scholingsdeelname van lager opgeleiden te vergroten? Wat zijn werkzame elementen, en zijn deze breder toe te passen?
 - Wat zijn de ervaringen van werknemers(vertegenwoordigers) die hierbij betrokken waren?
 - Wat zijn de ervaringen van werkgevers die hierbij betrokken waren?
6. Hoe zijn bedrijven te bewegen tot specifieke aandacht en initiatieven op het gebied van scholing van lager opgeleiden?
 - Wat zijn hierin belangrijke randvoorwaarden?
 - Wat weerhoudt hen?

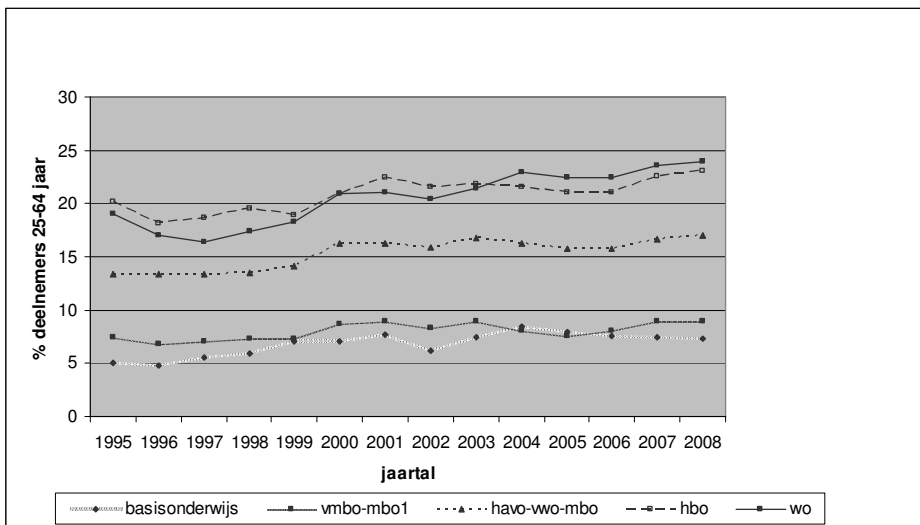
7. Zijn er goede voorbeelden van sectorale of regionale afspraken die werkgevers met succes weten te enthousiasmeren en ondersteunen? Welke bedrijven bereik je wel en welke niet met zo'n programma? In hoeverre spelen specifieke cao-afspraken een rol?
8. In hoeverre kan het aanbod van (publieke) instellingen als ROC's, leerwerkloketten, etc., een rol spelen bij de scholing van lager opgeleiden?

1.3 Afbakening van het onderzoek

Voor de uitvoering van het onderzoek zijn de volgende afbakeningen van belang:

De eerste afbakening betreft de definitie van lageropgeleiden. De meest gangbare definitie luidt dat laagopgeleiden geen startkwalificatie (niveau 2) hebben. Meer specifiek gaat het dus om mensen die alleen de basisschool of een vmbo-opleiding hebben afgerond, mensen met een AKA opleiding (Arbeidsmarktkwalificerend Assistent) en een opleiding assistent beroepsbeoefenaar (niveau 1). In dit onderzoek worden echter ook mensen met een opleiding op mbo-niveau 2 als lageropgeleiden meegenomen. Onderstaande figuur geeft per opleidingsniveau aan hoe, vanaf 1995 de deelname aan Leven Lang Leren zich ontwikkelt voor de verschillende opleidingsniveaus. Duidelijk wordt dat deze deelname voor werknemers zonder startkwalificatie sterk achterblijft ten opzichte van werknemers met hogere opleidingsniveaus.

Figuur 1: Deelname aan Leven Lang Leren naar opleidingsniveau



Bron: CBS Statline, relatieve deelname aan onderwijs in de 4 weken voorafgaand aan enquête onder 25-64-jarigen

De tweede afbakening betreft de definitie van scholing. Enerzijds is scholing van lageropgeleiden in dit onderzoek breed opgevat. Het betreft niet alleen formele scholing, maar ook scholing 'on the job' en andere vormen van begeleiding van werknemers in leertrajecten. Scholing hoeft dus niet per se tot een diploma of certificaat te leiden. Anderzijds is de scholing meer dan een werkinstructie: het gaat in het onderzoek om intentioneel of gestuurd leren. Incidenteel leren, leren dat zonder vooropgezet plan en toevallig plaats vindt wordt in het onderzoek buiten beschouwing gelaten. Dat betekent dus dat de ervaring die een werknemer op de werkplek opdoet niet zonder meer als scho-

ling wordt opgevat. Wanneer werkplekleren ontwikkelingsgericht wordt opgevat kan het wel als scholing opgevat worden.

De derde afbakening betreft de werkzame elementen waarin in onderzoeksvraag 5 naar verwezen wordt. Kernvraag daarbij is of een bepaald type aanpak leidt tot een substantiële deelname aan scholing. Een indicator als deelnamepercentage aan scholing ligt als criterium voor de hand, maar dit is sterk afhankelijk van de kenmerken van de lageropgeleiden waar de aanpak op gericht is, en van de ontwikkeling en uitvoering van het feitelijke traject. Deelnamepercentage is temeer een lastige indicator omdat de opzet van het onderzoekstraject sterk kwalitatief van aard is en het aantal onderzochte bedrijven daarmee beperkt blijft. Vanuit een ander perspectief kan werkzaam in dit onderzoek gedefinieerd worden als een aanpak die, naar de perceptie van werknemers en bedrijven, positief ervaren wordt. Het gaat dan om de indicator 'het ontwikkelen van een leercultuur' in het bedrijf. Voor dit onderzoek geldt dan specifiek dat scholing van lageropgeleiden onderdeel van de leercultuur is en dat lageropgeleiden enthousiast worden voor scholing.

De vierde afbakening betreft de doelgroep van het onderzoek. Het onderzoek is gericht op bedrijven en de werknemers in die bedrijven met een vast dienstverband. Uitzendkrachten in de bedrijven, ZZP-ers die door bedrijven ingehuurd worden en werklozen zijn niet in het onderzoek betrokken.

1.4 Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek is kwalitatief van opzet en uitgevoerd in vijf fasen.

In de eerste fase is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar de bevorderende factoren van scholingsdeelname onder lager opgeleiden. Onderzoek naar lageropgeleiden is natuurlijk vooral relevant in sectoren waar een relatief groot deel van de werknemers laagopgeleid zijn. Met behulp van een overzicht van laagopgeleide werknemers per sector is besloten om de sectoren afvalverwerking, bouw, schoonmaak en levensmiddelenindustrie in het onderzoek te betrekken.

De dataverzameling van het onderzoek is uitgevoerd in drie interviewrondes. In de tweede fase zijn face to face gesprekken gevoerd met twee vertegenwoordigers van sectorale organisaties in de geselecteerde sectoren. Vervolgens zijn in de derde fase interviews afgenomen in vier bedrijven per sector. De gesprekken zijn, afhankelijk van de grootte van het bedrijf, gevoerd met werkgevers, P&O functionarissen, leidinggevenden, werknemers en/of OR vertegenwoordigers. In derde fase zijn ook specifieke instrumenten en methodieken beschreven. In de vierde fase zijn aanvullende interviews gevoerd met aanbieders van scholing in de vier sectoren en zijn de resultaten van het onderzoek ter toetsing voorgelegd aan enkele sectorale vertegenwoordigers en een arbeidsmarkt intermediair.

Tot slot zijn de resultaten en conclusies beschreven. In de bijlagen zijn de geraadpleegde literatuur en de verantwoording van de respons, opgenomen.

2 Factoren die de scholingsdeelname beïnvloeden

Deze literatuurstudie dient als achtergrond bij het onderzoek waarin factoren die postinitiële scholingsdeelname beïnvloeden in kaart gebracht worden. Om de deelname van laagopgeleiden aan scholing te stimuleren kunnen een aantal maatregelen genomen worden. Om die maatregelen goed in kaart te brengen en hun (veronderstelde) werking te verklaren is dit literatuuroverzicht uit de volgende onderdelen opgebouwd.

- *Paragraaf 1 start met een overzicht van cijfers omtrent postinitiële scholingsdeelname. Paragraaf 2 geeft een overzicht van de effecten die postinitiële scholing heeft.*
- *In paragraaf 3 komen de factoren die scholingsdeelname beïnvloeden aan bod. Dat levert een model op dat een onderscheid maakt naar factoren die samenhangen met enerzijds scholingsintentie en anderzijds scholingsmogelijkheden.*
- *Paragraaf 4 biedt een beschrijving van mogelijke maatregelen om factoren die postinitiële scholingsdeelname belemmeren aan te pakken.*

2.1 Cijfers over deelname aan postinitiële scholing naar opleidingsniveau

Recente cijfers van het CBS (Statline) geven aan dat ruim 16% van de beroepsbevolking in de leeftijd tussen 25 en 65 jaar in 2009 deelnam aan postinitiële scholing, in absolute cijfers bijna 1,5 miljoen personen. Deelname aan postinitieel onderwijs is daarbij berekend als het percentage van de beroepsbevolking dat aangeeft in de 4 weken voorafgaand aan de enquêtering deel te hebben genomen aan scholing¹. Daaronder vallen zowel cursussen als voltijd opleidingen. In het geval van het volgen van een voltijd opleiding telt deze alleen mee als de onderwijsloopbaan daarvoor minstens 5 jaar is onderbroken. Dit percentage kende over de afgelopen 10 jaar een geleidelijke stijging, maar lijkt de laatste jaren enigszins te stagneren.

Het aandeel laagopgeleide werknemers dat aan postinitiële scholing deelneemt is aanzienlijk lager dan dat van werknemers met een middelbaar of hoger opleidingsniveau. Uit de statistieken komt naar voren dat van de beroepsbevolking met basisonderwijs als hoogst genoten vooropleiding de laatste jaren gemiddeld tussen 7% en 8% jaarlijks postinitiële scholing volgt, tegen ruim 22% van beroepsbevolking met hbo of wo als vooropleiding. De procentuele deelname aan postinitieel onderwijs over de afgelopen jaren onderscheidend naar hoogst genoten vooropleiding is te zien in tabel 2.1.

Tabel 2.1 Procentuele deelname 25 – 64 jarigen aan postinitieel onderwijs in de jaren 2000 – 2009, naar hoogst genoten vooropleiding.

Perioden	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009*
basisonderwijs	7	7,7	6,2	7,5	8,4	7,9	7,6	7,5	7,3	7,9
vbo/mavo/vmbo/mbo1	8,7	9	8,3	8,9	8,1	7,6	8,1	8,9	9	9,4
havo/wvo/mbo	16,2	16,3	15,9	16,8	16,2	15,8	15,7	16,7	17	16,8
hbo	20,9	22,5	21,5	21,8	21,6	21	21,1	22,6	23,1	22,3
wo	20,9	21	20,4	21,4	22,9	22,4	22,5	23,6	24	22,6

Bron: Statline

¹ In dit rapport wordt geen termijn in de definitie van 'scholing' gehanteerd, dit omdat het onderwerp van onderzoek het stimuleren van nog te volgen scholing is. Voor vergelijking van deelname aan eerder gevolgde scholing – zoals in de CBS cijfers – is het afbakenen van een termijn wel van belang.

Hazelzet, Oomens en Keijzer (2009) constateren dat (postinitiële) scholing voor lager opgeleide werknemers niet vanzelfsprekend is, en dat dit bovendien nog minder vanzelfsprekend wordt naarmate lager opgeleide werknemers langer in dezelfde functie en langer bij dezelfde werkgever werken.

2.2 Effecten van postinitiële scholingsdeelname

2.2.1 *Effect op loonontwikkeling en (behoud) van werkgelegenheid van werknemers.*

Effecten van deelname aan postinitiële scholing kunnen op meerdere niveaus worden vastgesteld. Voor individuele werknemers wordt in het algemeen gesteld dat deelname aan postinitiële scholing positieve effecten heeft: werknemers die postinitiële scholing volgen maken een sterkere salarisontwikkeling door dan werknemers die dat niet doen. Omdat verschillende studies nogal uiteenlopende resultaten laten zien is het echter lastig een eenduidig effect te benoemen. Een recente overzichtsstudie van Groot en Maassen van den Brink (2009) duidt op een loongroei van ongeveer 1,5% tot 8% na deelname aan een bedrijfsopleiding, verschillen tussen loongroei van werknemers die wel of geen bedrijfsopleiding hebben gevolgd bedragen tussen 3,3% en 15,7%. Ter vergelijking: empirische gegevens wijzen volgens het CPB uit dat een extra jaar *initiële* scholing tot een inkomenstoename van gemiddeld 6% a 7% leidt (in Goudswaard & Caminada, 2009). Vooral lager opgeleiden lijken door deelname aan postinitiële scholing een kleinere kans op verlies van werk te hebben (Fouarge et al., 2010), voor werkzoekenden kan extra scholing de kansen op het vinden van werk juist vergroten.

2.2.2 *Effecten op productiviteit in bedrijven*

Ook op bedrijfsniveau worden positieve effecten gerapporteerd; door het verhogen van kennis, vaardigheden en motivatie van werknemers stijgt de individuele productiviteit, en daarmee die op bedrijfsniveau. Percentages omtrent productiviteitsgroei lopen nogal uiteen, maar eerder is bijvoorbeeld geconcludeerd dat deelname aan bedrijfsopleidingen leidt tot stijgingen in de arbeidsproductiviteit van 16% of 28% (zie Groot & Maassen van den Brink, 2009). Belangrijk is ook dat meerdere onderzoeken aantonen dat de effecten van deelname aan bedrijfsopleidingen op de productiviteitsgroei groter zijn dan de effecten op loongroei, waaruit Groot en Maassen van den Brink concluderen dat de opbrengsten van postinitiële scholing worden gedeeld tussen werkgever en werknemer. Nelen et al. (2010) geven naast productiviteits- en financiële effecten aan dat postinitiële scholing mogelijk ook positieve gevolgen heeft voor het personeelsverloop en innovatie binnen bedrijven, maar onderzoeksresultaten zijn wisselend.

2.2.3 *Effecten op maatschappelijke participatie*

Het blijkt lastig effecten van postinitiële scholing op maatschappelijk niveau in cijfers uit te drukken. Beargumenteerbaar kan worden dat extra scholing van belang is omdat het kan leiden tot een hogere maatschappelijke participatie (Nieuwenhuis, Gielen, & Nijman, 2008). Ook wordt de redenering gevolgd dat de maatschappelijke baten een directe som zijn van baten op individueel- en bedrijfsniveau (Goudswaard & Caminada, 2009). De OECD concludeert (in Goudswaard & Caminada, 2009) dat scholingsinvesteringen een direct positief verband hebben op de mate van arbeidsparticipatie in een land. Niet voor niets vormt postinitiële scholing van werkenden, een belangrijk aandachtspunt van de Lissabon doelstellingen.

2.3 Barrières die lageropgeleiden ervaren bij het volgen van scholing

De positieve effecten van deelname aan postinitiële scholingsactiviteiten roepen de vraag op waarom lageropgeleide werknemers minder aan scholingsactiviteiten deelnemen dan hoog opgeleiden. Uit CBS-gegevens blijkt dat de meest genoemde belemmeringen om aan cursussen deel te

nemen bestaan uit een gebrek aan tijd en te hoge kosten (in Denktank Werken en Leren, 2009), hierbij wordt geen onderscheid tussen lager en hoger opgeleiden gemaakt. De Denktank Leren en Werken constateert in het advies 'Tijd voor Ontwikkeling' (2009) dat belemmeringen voor deelname aan postinitiële scholing gerelateerd kunnen worden aan de persoon/werknemer zelf, aan de werkgever of aan de opleiding. Meijers en Teerling (in Dekkers & Ketelaar, 2005) vatten de terughoudendheid ten aanzien van deelname aan postinitiële scholing op iets andere wijze samen in vier soorten barrières:

- Situationele barrières, zoals te hoge kosten. Een ander voorbeeld is dat lageropgeleiden minder graag eigen tijd aan scholingsactiviteiten besteden dan hogeropgeleiden (Fouarge et al., 2010; Denktank Leren en Werken, 2009).
- Institutionele barrières, door bijvoorbeeld verkeerde lestijden. Een ander voorbeeld is dat les- of examenlocaties bijvoorbeeld moeilijk bereikbaar zijn.
- Informatiebarrières, bijvoorbeeld een gebrek aan informatie over mogelijke opleidingen en cursussen, of een onvermogen om opleidingen te vertalen naar de eigen situatie. Fouarge et al. (2010) geven aan dat lageropgeleiden mogelijk minder nut zien in het volgen van postinitiële scholing.
- Psychosociale barrières, bijvoorbeeld het idee te oud te zijn of negatieve ervaringen met eerder onderwijs te hebben. Zelfvertrouwen blijkt ook positief samen te hangen met de deelname aan formele training (Denktank Leren en Werken, 2009).

Meijers en Teerling (2003) geven aan dat als lageropgeleiden deze barrières al overwinnen dit vaak alleen wordt gedaan als de scholing 'onontkoombaar' is. Voor deze barrières geldt overigens dat ze bij zowel laag- als hogeropgeleiden van toepassing kunnen zijn: het is geen kwestie van het aanwezig zijn of niet, maar meer van de mate waarin barrières dermate groot zijn dat ze daadwerkelijk een rol spelen in de beslissing om postinitiële scholing te gaan volgen.

De vier barrières verwijzen meer of minder expliciet naar een onderscheid tussen het kunnen en willen deelnemen aan postinitiële scholing. Veel onderzoeksgegevens rondom postinitiële scholingsdeelname hebben vooral betrekking op de wil om deel te nemen; de scholings*intentie* of -*motivatie* van lageropgeleide werknemers. Uit die onderzoeksgegevens blijkt dat de scholingsintentie sterk samenhangt met de daadwerkelijke deelname aan training (Fouarge, Schils & de Grip, 2010). In termen van de door Meijers en Teerling genoemde barrières is het echter ook mogelijk dat werknemers bijvoorbeeld een eigen bijdrage aan postinitiële scholing niet kunnen betalen, daar geen tijd voor hebben, of niet in staat zijn te bepalen welke opleiding of cursus voor hen geschikt is. Om die reden maken we in dit overzicht onderscheid naar factoren die van invloed zijn op de scholingsintentie in paragraaf 2.4, en eventuele factoren die te maken hebben met de mogelijkheden om aan postinitiële scholing deel te nemen in paragraaf 2.5.

2.4 Factoren van invloed op postinitiële scholingsdeelname

Hazelzet et al. (2009) geven een model waarin de scholingsintentie van (lageropgeleide) werknemers wordt verklaard op basis van persoonsgebonden kenmerken, omgevingskenmerken en werken- en loopbaan kenmerken. In dit model komen naast economische overwegingen ook emotionele overwegingen, zoals de invloed van eerdere faalervaringen, en sociale overwegingen, zoals de werk-privé verhouding, aan de orde. Dit model wordt als kader genomen voor de beschrijving van factoren die een rol spelen bij scholingsdeelname van lageropgeleiden. Hierbij dient te worden aangetekend dat de genoemde factoren, net als de hierboven beschreven barrières, op zowel de scholingsintentie van lager- als hogeropgeleiden van invloed kunnen zijn.

2.4.1 *Persoonsgebonden kenmerken van de werknemer*

Ten aanzien van persoonsgebonden kenmerken maken Hazelzet et al. (2009) onderscheid naar enkele persoonlijkheids- en houdingsaspecten. Onderzoeken laten zien dat de persoonlijkheidsfactoren self-efficacy en extraversie samenhangen met scholingsintentie van lageropgeleide werknemers.

- Self-efficacy heeft betrekking op het geloof in eigen kunnen om in een bepaalde situatie op de juiste manier te handelen. Lageropgeleide werknemers blijken een grotere scholingsintentie te hebben naarmate hun self-efficacy groter is.
- Extraversie refereert aan de mate waarin mensen behoefte hebben aan sociale contacten, met introversie als ander uiterste. Naarmate mensen extravertter zijn blijkt de scholingsintentie lager (Hazelzet et al., 2009).

Ook bepaalde houdingsaspecten kunnen de motivatie van werknemers om aan scholing deel te nemen positief beïnvloeden:

- Valentie, de waarde die een werknemer aan scholingsdeelname en de opbrengsten daarvan toekent, hangt positief samen met scholingsintentie (Hazelzet et al., 2009).
- De verwachte werkrelevantie van eerder gevolgde postinitiële scholing draagt positief bij aan zowel scholingsintentie als werkelijke postinitiële scholingsdeelname (Bates, 2001).
- Eerdere deelname aan postinitiële scholing (Maurer, Weiss, & Barbeite, 2003) en de bekendheid met de inhoud van het scholingsprogramma (Tsai & Tai, 2003) hangen samen met de motivatie om te leren dan wel de intentie om deel te nemen.

Samenvattend verwijzen bovenstaande houdingsaspecten allen naar de verwachte waarde van deelname aan scholing. Aan de andere kant kunnen bijvoorbeeld negatieve onderwijservaringen, voortijdig schoolverlaten en examenangst leiden tot een negatieve houding ten aanzien van scholing, en daarmee oorzaak zijn voor een lagere motivatie tot scholingsdeelname (oa. Fouarge et al., 2009).

De effecten van bovengenoemde factoren zijn duidelijk aangetoond, tegelijkertijd komen ten aanzien van andere factoren wisselende onderzoeksresultaten naar voren. In dit kader concludeert de Denktank Werken en Leren (2009) ook dat er over het algemeen nog weinig bekend is over de verbanden en causale relaties tussen psychologische eigenschappen van mensen en hun leerdrag. Voorbeelden van factoren waarvoor wisselende effecten zijn gevonden:

- In sommige studies blijkt leeftijd een negatieve voorspeller van motivatie om te leren (Colquitt, LePine, & Noe, 2000), maar de studie van Hazelzet et al. (2009) bevestigt dit beeld niet.
- Studies naar de verplichting van deelname aan postinitiële scholing laten zowel positieve als negatieve effecten op de motivatie om deel te nemen zien. Hicks en Klimoski (1987) vinden een sterkere motivatie om te leren bij werknemers die vrijwillig deelnemen. Onderzoek van Tsai en Tai (2003) wijst uit dat juist werknemers die verplicht worden training te volgen hiervoor gemotiveerder zijn. Het positieve effect van het verplichten van scholing kan zijn dat de organisatie hiermee een krachtig signaal over het belang van de scholing geeft, hetgeen motiverend werkt voor werknemers.
- Ook worden bijvoorbeeld de persoonlijkheidsfactoren locus of control en anxiety in relatie gebracht met de intentie om aan postinitiële scholing deel te nemen, maar onderzoeksresultaten zijn hierover niet altijd eenduidig (zie bijvoorbeeld Denktank Werken en Leren, 2009; Nijman; 2004).

2.4.2 *Steun in de werk- en privé-omgeving*

Meerdere onderzoeken wijzen op de invloed van bepaalde bedrijfs- (werk) en/of omgevingskenmerken. Voorbeelden zijn de grootte en de kennisintensiviteit van het bedrijf, en HR praktijken zo-

als functioneringsgesprekken en een persoonlijk ontwikkelingsplan (Denktank Leren en Werken, 2009). Keijzer, Oomens en Hazelzet (2009) duiden op een positieve relatie tussen steun uit de werkomgeving en scholingsintentie van lageropgeleide werknemers in een profit organisatie, zo blijken emotionele steun en waardering van een leidinggevende voorafgaand aan scholing voorspellend voor de motivatie van werknemers om te leren (Nijman, 2004).

Daarnaast blijkt dat de sociale norm die een werknemer in de privésfeer ten aanzien van scholing ervaart in relatie staat tot de intentie om scholing te gaan volgen (Hazelzet et al., 2008). Met andere woorden; naarmate in de privésfeer van werknemers meer waarde aan opleiding en ontwikkeling wordt gehecht, zal de (postinitiële) scholingsintentie groter zijn.

2.4.3 *Kenmerken van (de ontwikkeling van) werk en loopbaan*

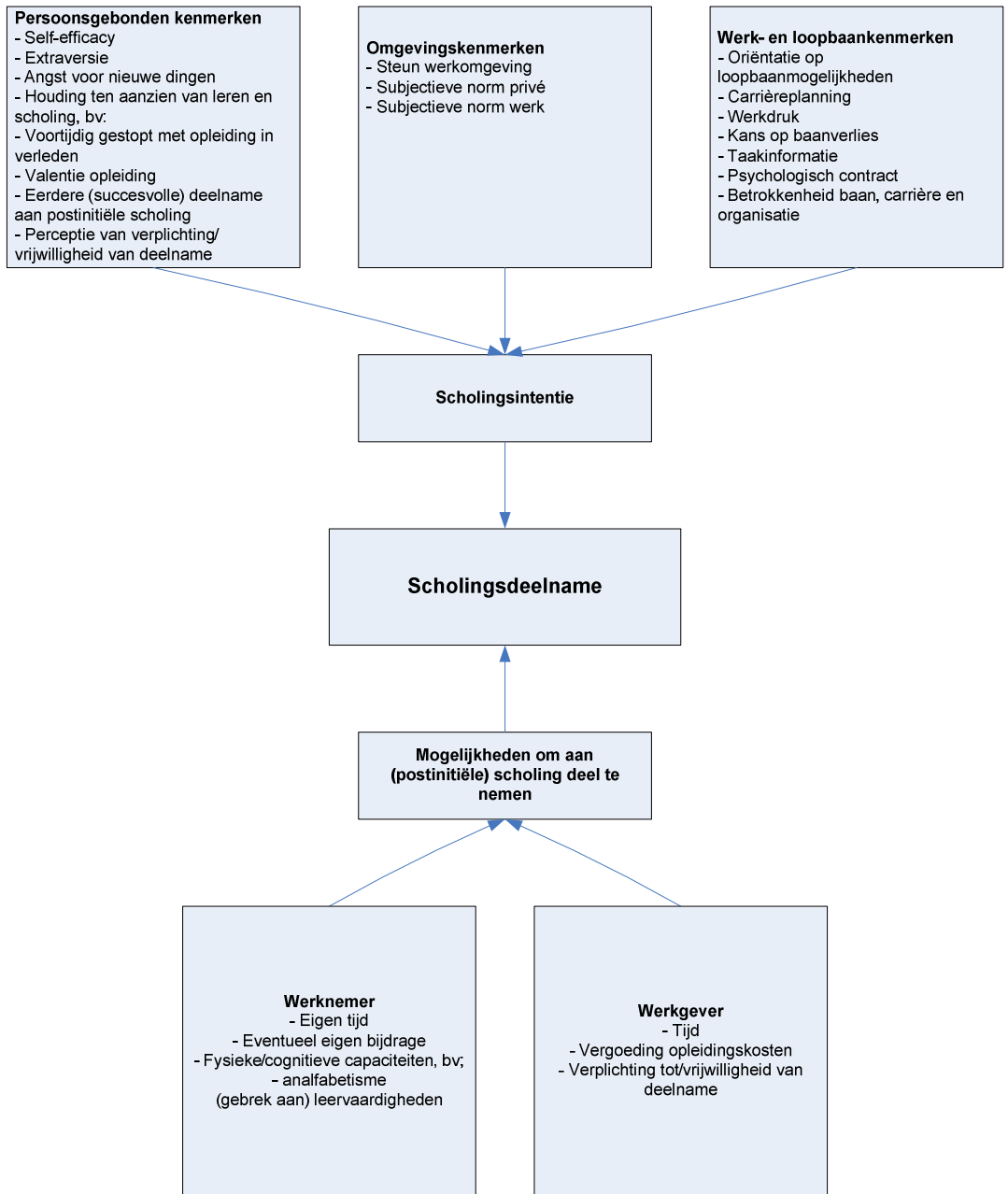
Ook kenmerken van werk en loopbaan spelen een rol ten aanzien van scholingsmotivatie. Lager opgeleide werknemers geven vaker dan hoger opgeleide werknemers aan (bijna) niets te leren van het werk en meer routinematig werk te doen (Fouarge et al., 2010). Mogelijk biedt het werk van hoger opgeleide werknemers meer uitdaging, en motiveert die uitdaging hen om meer aan ontwikkelings- en opleidingsactiviteiten deel te nemen.

Uit onderzoek van het Max Goote Kenniscentrum (2007) bleek het belangrijkste motief voor het volgen van een cursus of opleiding in 2005 te bestaan uit nieuwe of andere eisen in de werkmethoden van de functie van de werknemer. Hierbij wordt verwezen naar een verschil tussen offensieve en defensieve motieven voor het volgen van scholing: offensieve motieven refereren aan het leren voor nieuw werk of betere perspectieven op de arbeidsmarkt (employability). Defensieve motieven verwijzen naar leren in verband met aanpassingen in het huidige werk. Volgens datzelfde onderzoek was 35% van de in 2005 gevolgde postinitiële scholing offensief van aard, werd deze vooral door jongere werkenden – tot 40 jaar - gevolgd.

Het onderzoek van Keijzer et al. (2009) laat zien dat werknemers die zich nadrukkelijker bezighouden met een oriëntatie op de eigen loopbaanmogelijkheden en met carrièreplanning – in lijn met de offensieve motieven - een grotere intentie hebben om postinitiële scholing te gaan volgen. Ook de intentie om op termijn van baan te wisselen draagt bij aan een grotere intentie postinitiële scholing te gaan volgen. Aan de andere kant blijken werkdruk, betrokkenheid bij organisatie, baan en carrière en het psychologisch contract in deze studie niet samen te hangen met de scholingsintentie van lageropgeleide werknemers.

2.4.4 *Model*

Op basis van het model van Hazelzet et al. (2009) wordt in een model gegeven dat relaties legt tussen een aantal groepen factoren en scholingsdeelname van werknemers. Het model weerspiegelt enerzijds factoren die via scholingsintentie de uiteindelijke scholingsdeelname (kunnen) beïnvloeden, anderzijds toont het model aan dat ook 'objectieve' mogelijkheden om scholing te volgen van belang zijn voor uiteindelijke scholingsdeelname. Dit model zal als kapstok dienen bij de beschrijving van maatregelen die kunnen worden genomen om postinitiële scholingsdeelname onder lageropgeleiden te stimuleren.



2.5 Mogelijkheden tot het volgen van postinitiële scholing

Naast factoren die van invloed zijn op de scholingsintentie van werknemers, spelen ook de feitelijke mogelijkheden voor het volgen van scholing een belangrijke rol.

2.5.1 *Stimulans en initiatief*

In de eerste plaats kunnen de kosten van scholing een belangrijke drempel voor deelname zijn, zelfs als men wel gemotiveerd is (Mosselman, 2006). Daarnaast constateren Scholt, Dekkers en Ketelaar (2010; zie ook Fouarge et al., 2009) dat lagergeschoolde werknemers minder feedback over ontwikkel- en doorgroeimogelijkheden van hun werkgever krijgen, en zij minder vaak een POP-plan en minder vaak functioneringsgesprekken hebben waarin scholing of loopbaanontwikkeling aan de orde komen dan hoger opgeleide werknemers. Postinitiële scholingsdeelname van lageropgeleiden lijkt zodoende minder onderwerp van gesprek met werkgevers dan de scholingsdeelname van hoger opgeleiden. Onderzoek van Croce en Tancioni (2007) geeft overigens aan dat hoger opgeleiden hier ook zelf meer in ondernemen; zij zijn sneller dan lageropgeleide werknemers geneigd scholingsmogelijkheden buiten de werkgevende organisatie te zoeken als die mogelijkheden binnen de eigen organisatie ontbreken.

2.5.2 *Capaciteiten*

Mogelijkheden om postinitiële scholing te volgen gaan verder dan het aanbod van opleidingen alleen. Mosselman (2006) geeft bijvoorbeeld aan dat functioneel analfabetisme en gebrek aan leervaardigheden ook belangrijke drempels voor postinitiële scholing van lageropgeleiden zijn. Met andere woorden: zelfs als de intentie om scholing te volgen aanwezig is kan functioneel analfabetisme daadwerkelijke scholingsdeelname in de weg staan. Een studie van Bates (2001) bevestigt de relatie tussen functioneel (werkgerelateerd) alfabetisme en scholingsdeelname. Bovendien blijkt er een relatie tussen (an)alfabetisme en scholingsintentie. Bates concludeert enerzijds dat formele scholing voor organisaties met relatief hoog (functioneel) analfabetisme mogelijk minder geschikt is als instrument om prestaties te verbeteren, anderzijds geeft hij aan dat het zinvol is eerst dat analfabetisme aan te pakken voordat werknemers verdere scholing (kunnen) gaan volgen. Een studie van Doets en Neuvel (2000, in Gelderblom et al., 2009) geeft aan dat ruim 30% van de onderzochte werkenden en niet-werkenden een gebrek aan leervaardigheid noemt als reden om niet aan scholing deel te nemen. Het gebrek aan leervaardigheid wordt bovendien vaker genoemd door lageropgeleiden en ouderen, en lijkt dus ook juist voor deze groepen van belang voor scholingsdeelname.

3 Ervaringen en verwachtingen rondom scholing

Uit de literatuurstudie in hoofdstuk 2 komt naar voren dat deelname aan postinitiële scholing voor lager opgeleide werknemers minder vanzelfsprekend is dan voor hoger opgeleide werknemers. Hiervoor worden uiteenlopende redenen genoemd. Daarbij wordt een onderscheid gemaakt tussen:

- *Factoren die van invloed zijn op de opleidingsbereidheid (persoonsgebonden kenmerken, omgevingskenmerken en werk- en loopbaan kenmerken).*
- *Factoren die van invloed zijn op de mogelijkheden om aan scholing deel te nemen (o.a. het aanbod aan scholing en de toegankelijkheid daarvan).*

3.1 De aanpak in de vier sectoren

Om te achterhalen wat de concrete ervaringen en verwachtingen zijn van werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers van sectorale organisaties, en in hoeverre er in de organisaties ook inspanningen zijn die specifiek gericht zijn op scholing van lageropgeleiden is in een viertal sectoren nader onderzoek uitgevoerd.

De volgende sectoren zijn in het onderzoek opgenomen:

- **Schoonmaak.** Deze sector is voor het onderzoek interessant omdat er relatief veel allochtonen werken en de sector een behoorlijke productiedruk kent. Recent zijn er in de cao bepalingen opgenomen over de scholing van personeel.
- **Levensmiddelenindustrie.** Deze sector heeft moeite met de instroom van personeel via de opleidingen. Belangrijke ontwikkelingen zijn een toename aan productie-eisen en verdergaande automatisering. Verder zijn er in deze sector enkele bedrijven die actief opleidingsbeleid voeren.
- **Bouw.** Deze sector is interessant vanwege sectorale initiatieven zoals anticyclisch opleiden, het loopbaanproject en een uitgebreide sectorale scholingsinfrastructuur.
- **Afvalverwerking.** Dit is een diverse sector: soms publiek, soms privaat georganiseerd met een veelheid aan organisaties. De focus ligt op de publieke organisaties.

In vier sectoren zijn steeds bij vier bedrijven gesprekken gevoerd met een vertegenwoordiger van het management, een klein aantal werknemers en waar mogelijk met een vertegenwoordiger van de OR. Voorafgaand aan de interviews in de bedrijven is gesproken met vertegenwoordigers van O&O fondsen en Kenniscentra. We gaan achtereenvolgens in op:

- de opleidingsbereidheid van werknemers;
- de praktische mogelijkheden voor scholing binnen de bedrijven en de beperkingen daarbij;
- de inspanningen van bedrijven om deelname aan scholing te bevorderen;
- de resultaten die geboekt worden op het gebied van scholing.

3.2 Opleidingsbereidheid

Onder de lageropgeleide werknemers in de bezochte bedrijven bevinden zich grofweg twee groepen:

- werknemers die wel scholing willen volgen;
- werknemers die geen scholing willen volgen c.q. daar huiverig tegenover staan.

3.2.1 *Werknemers die wel scholing willen volgen*

Deze groep werknemers heeft verschillende redenen om scholing te willen volgen, namelijk:

- de vergroting van de eigen kennis (over het bedrijf, nieuwe inzichten);
- het nut voor het eigen werk of de eigen functie;
- de verbetering van het eigen toekomstperspectief c.q. de eigen carrière;
- een bredere inzetbaarheid;
- een lagere belasting door werken met verbeterde machines;
- de kans op salarisverhoging;
- de verplichting vanuit het bedrijf om scholing te volgen.

Deze verplichting kan ingegeven worden vanuit de cao, wettelijke kaders of het bedrijfsbelang.

De meeste werknemers die wij gesproken hebben zien het belang in van dergelijke scholing voor het bedrijf en voor henzelf en ervaren de verplichting niet als dwang. Het eigen belang is er vooral in gelegen dat scholing nodig is voor de uitoefening van de functie of voor het behoud van werk. Een enkeling ziet scholing als een mogelijkheid om gemiste kansen in te halen.

Slechts enkele respondenten geven aan wel een scholingswens te hebben geuit maar dat daar geen gevolg aan is gegeven. In onderstaand kader worden enkele citaten van werknemers over hun persoonlijke motieven weergegeven.

"Ik ben altijd in om dingen te leren. Ik vind pas dat ik een goede procesoperator ben als ik alles weet over het bedrijf waar ik werk. De opleiding heeft me die kennis gebracht".

Je wordt ouder en minder productief. Als je papieren haalt, kun je rustiger werk doen. Door het volgen van cursussen wordt je multifunctioneel. Je bent meer inzetbaar voor het bedrijf zelf en het is minder belastend voor jezelf".

Een aantal cursussen die ik gevolgd heb, waren verplicht, maar ik had het sowieso wel gedaan. Het is weer een papiertje erbij. Ik moet toch iets hebben. Het zou misschien voor een andere baas genoeg kunnen zijn om me aan te nemen".

"Het zijn toch weer diploma's die ik kan halen. Het betekent later meer geld en meer mogelijkheden".

"Ik heb een aantal opleidingen gevolgd omdat ik dat graag wilde met het oog op de toekomst. Ik ben nu veeger en ik wil Ravo-piloot [bestuurder van een veegmachine] worden. Daar heb ik verschillende trainingen voor gevolgd. "

"Ik hoop op een vaste baan en anders maak ik misschien meer kans bij andere bedrijven."

"Ik vind scholing belangrijk als dat bijdraagt aan zelfstandig kunnen werken."

3.2.2 *Werknemers die geen scholing willen volgen c.q. er huiverig tegenover staan*

Werknemers die geen scholing willen volgen ervaren vooral een drempel ten aanzien van scholing. Echter ook werknemers die wel scholing willen volgen kunnen deze drempel ervaren. Daarnaast is er een kleine groep werknemers die heel dicht bij hun pensioen staan en daarom geen scholing (meer) willen volgen, tenzij het niet volgen van scholing de zelfstandigheid van hun werk in de weg staat.

In onderstaand kader zijn enkele opmerkingen van medewerkers letterlijk weergegeven.

"Ik had een gemengd gevoel bij het volgen van een opleiding. Ik was enthousiast, maar ik dacht dat gaat misschien mijn denkwijze te boven".

"Ik had een drempel voor scholing, omdat ik al heel lang uit de schoolbanken was. De eerste cursus die ik met succes heb afgerond, heeft me over de drempel heen geholpen. Daarna kreeg ik de smaak te pakken.

"Ik voel me goed opgeleid voor het werk dat ik moet doen. Ik heb verder geen behoefte aan scholing."

"Ik heb hier geen cursussen nodig en ik ben niet zo'n leerfanaat. "Ik kan leren door dingen te doen, maar boeken lezen gaat niet goed. Dan ben ik snel afgeleid".

In de interviews komen de volgende drempels van werknemers die geen scholing willen volgen naar voren:

1. Deze groep werknemers ervaart scholingsangst, door een gebrek aan succes in het verleden, doordat ze zichzelf dom vinden, doordat ze bang zijn dat ze het niveau niet aankunnen en dan "door de mand" vallen c.q. falen, doordat ze al jaren niets meer aan scholing gedaan hebben of doordat ze moeite hebben om te leren.
2. Ook kunnen er drempels zijn in de vorm van competenties, zoals (functioneel) analfabetisme, gebrekkige kennis van de Nederlandse taal, onvoldoende kennis van moderne vreemde talen en van rekenen. Ook het omgaan met de computer kan een drempel vormen, vooral waar het scholing betreft met digitale componenten. Ook het leren omgaan met geautomatiseerde productielijnen kan voor digibeten een drempel vormen.
3. Een derde drempel wordt gevormd door sociaal-maatschappelijke problemen van werknemers, zoals schulden, geen kinderopvang, privéproblemen of psychische problemen. Deze problemen kunnen (een succesvolle) deelname aan scholing in de weg staan.
4. Een vierde drempel betreft de plek waar de scholing gegeven wordt: sommige lageropgeleiden vinden het eng om scholing buiten het bedrijf te volgen. Ze voelen zich dan niet veilig.
5. Een vijfde drempel heeft betrekking op angst om ontslagen te worden c.q. de eigen baan kwijt te raken. Werknemers zijn bang dat het scholingstraject bedoeld is om hen toe te rusten voor ander werk dan hun huidige functie en dat ontslag dreigt. Deze drempel speelt extra mee als het bedrijf zich in een reorganisatie bevindt. Ook komt het voor dat het volgen van scholing wordt gezien als een motie van wantrouwen richting het eigen functioneren.
6. Ten zesde kan het hebben van een andere baan, naast de baan bij het onderzochte bedrijf, een drempel vormen. Dit speelt in de schoonmaak, waar mensen regelmatig meerdere deeltijdbanen combineren. Het ontbreekt deze mensen aan tijd om scholing te volgen.
7. In de schoonmaak wordt ten zevende melding gemaakt van culturele verschillen als drempel. *"In sommige culturen wil de man niet dat de vrouw een opleiding gaat volgen".*
8. Tot slot bevinden zich onder deze groep ook werknemers die hoe dan ook niet positief staan tegenover het volgen van een opleiding. Zij staan hier afwachtend en sceptisch tegenover. Dit leidt tot geluiden als "komen ze weer aan met een opleiding".

Overigens kan deze afwachtende of afwerende houding ook komen doordat de medewerkers tevreden zijn met de positie waarin zij zich bevinden en geen verdere ambities voor scholing koesteren. Dit hoeft niet altijd vanuit een negatieve of angstige houding te zijn. Een geïnterviewde medewerkster van een klein afvalbedrijf is zo enthousiast over haar baan waar zoveel facetten (inkoop en verkoop, etaleren, WSW-mensen begeleiden) aan zitten, dat zij niet in een gewone winkel wil werken. Het werk daar verdient beter, maar is veel saaiër dan haar huidige baan waar zij zich al

werkend ontwikkeld. Het uitblijven van een scholingsvraag is dus gekoppeld aan de ontwikkelingsmogelijkheden op haar werk.

Het beeld dat uit de literatuur naar voren komt, stemt overeen met dat wat wij in de praktijk vinden. Geringe opleidingsbereidheid wordt veroorzaakt door persoonskenmerken (angst, onvoldoende competenties, negatieve houding tegenover scholing), omgevingskenmerken (privé-problemen, meerdere banen hebben, cultuur) en werk- en loopbaan kenmerken (angst voor het verlies van de eigen baan). Werk- en loopbaan kenmerken kunnen daarnaast ook een belangrijke stimulans vormen tot opleidingsbereidheid. Ze kunnen zelfs bijdragen aan het slechten van drempels.

Het onderzoek levert geen exacte informatie op over de verhouding tussen groepen medewerkers die al dan niet gemotiveerd zijn voor scholing. Duidelijk wordt wel dat ook niet gemotiveerde lageropgeleide werknemers door het bedrijf gestimuleerd kunnen worden tot het volgen van scholing. Succesvolle deelname aan scholingstraject vormt een tweede stimulans om verder te willen scholen.

Bij drie bedrijven in de afvalindustrie en twee bedrijven in de levensmiddelenindustrie is een belangrijk deel van het personeel gemotiveerd om scholing te volgen. Bij twee bedrijven in de afvalverwerking melden werknemers zich zelf aan voor scholing omdat zij daarmee ook een mogelijkheid zien om door te stromen naar andere functies. Dit hangt samen met de daar heersende cultuur. Opleiden is nodig om het werk goed te doen c.q. om te kunnen (blijven) werken bij het bedrijf. Vergelijkbare mechanismen zien we in de bouw. Hoewel mensen aanvankelijk huiverig tegenover scholing staan, zien ze er de voordelen van in als ze eenmaal deelnemen aan scholingstrajecten. Er blijft echter altijd een groep werknemers die helemaal geen scholing wil volgen. In de schoonmaak lijkt de groep die niet bereid is scholing te volgen wat groter, dit hangt onder meer samen met de doelgroep (werkende vrouwen met kinderen, studenten / scholieren, parttimers), het belang van de baan (schoonmaken is een bijbaantje) en de aard van het werk (gebrek aan toekomstperspectief). In de afvalverwerking meldt een van de bedrijven dat oudere werknemers meer moeite hebben met scholing dan hun jongere collega's.

Dat werknemers gemotiveerd zijn om scholing te volgen, betekent niet automatisch dat zij hiertoe ook zelf het initiatief nemen, bijvoorbeeld door een opleidingsverzoek in te dienen bij hun direct leidinggevende. Onder de geïnterviewde werknemers bevinden zich wel mensen die dit, met wisselend succes, gedaan hebben, maar de meeste mensen die wij gesproken hebben volgden scholing op initiatief van de werkgever. Leidinggevendens hebben een belangrijke rol in het stimuleren van de scholingsbehoefte van hun lageropgeleide werknemers.

3.3 Praktische mogelijkheden voor scholing binnen bedrijven

In alle door ons onderzochte sectoren is er een scholingsaanbod voor lageropgeleide werknemers. De mate waarin scholing geboden wordt en de diversiteit van de geboden scholing verschillen per bedrijf.

3.3.1 *Aanleiding tot (investering in) scholing*

Bedrijven hebben verschillende redenen om te investeren in de scholing van hun werknemers. De belangrijkste redenen zijn:

- toenemende complexiteit van bedrijfsprocessen;
- brede inzetbaarheid van personeel / grotere employability;
- krapte op de arbeidsmarkt;
- externe stimulansen / scholingsplicht;
- maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- betrokkenheid bij innovatie;

- boeien en binden van personeel;
- kwaliteit;
- verhoging efficiëntie, verbetering bedrijfsresultaat.

We lichten deze redenen hieronder toe.

Toenemende complexiteit van bedrijfsprocessen

Voor de bedrijven in de levensmiddelenindustrie hebben te maken met een toenemende complexiteit van bedrijfsprocessen als gevolg van verdergaande automatisering. Medewerkers moeten als team een hele lijn of combinatie van lijnen bedienen. Dit vereist niet alleen technische vaardigheden, maar ook vaardigheid in het oplossen van problemen of het overdragen van werk. Deze bedrijven zijn gedwongen hun medewerkers tot een hoger niveau op te leiden.

In de afvalverwerking neemt de complexiteit van het werk toe door andere manieren van afvalinzameling, bijvoorbeeld in ondergrondse vuilcontainers. Voor het legen van deze containers is bijscholing van personeel nodig.

Brede inzetbaarheid van personeel /grotere employability

Bedrijven in de bouw, de levensmiddelenindustrie en de afvalverwerking streven naar brede(re) inzetbaarheid van personeel. Dit streven is onder meer het gevolg van economische ontwikkelingen. Personeel dat breder inzetbaar is, kan bij economische neergang worden ingezet of geplaatst in andere onderdelen van het bedrijf en daardoor de baan behouden. Hieruit spreekt de zorg die deze bedrijven voor hun personeel hebben.

Een klein bedrijf in de levensmiddelenindustrie streeft naar bredere inzetbaarheid van het personeel om minder problemen te ondervinden van ziekteverzuim en verlof. Bredere inzetbaarheid betekent dat meer mensen verschillende machines kunnen bedienen.

Een groot bedrijf in de afval streeft naar grotere employability van het personeel omdat dit bedrijf zich tot doel stelt werknemers zo hoog mogelijk op de sociale ladder te brengen. Het bedrijf wil de werknemers een carrièreperspectief bieden.

In de afvalverwerking en de bouw is vergroting van de employability mede van belang met het oog op de duurzame inzetbaarheid van personeel. Oudere werknemers, die moeite hebben met het zware werk of minder productief zijn kunnen dan andere werkzaamheden verrichten.

Het perspectief van grotere employability speelt minder in de schoonmaak. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat het grootste deel van het personeel uitvoerend schoonmaakwerk moet verrichten. Een klein deel van het personeel kan doorstromen naar een hogere positie, bijvoorbeeld leidinggevende op de werkvloer. Eén bedrijf in de schoonmaak biedt mensen, die capaciteiten hebben, hiertoe scholingsmogelijkheden. Een lid van het management zegt hierover: *“De mensen die echt willen krijgen alle kansen”*.

Krapte op de arbeidsmarkt

Bij bedrijven in de levensmiddelenindustrie en in de afvalverwerking kan krapte op de arbeidsmarkt een reden zijn om personeel te scholen. In de levensmiddelenindustrie en in de afvalverwerking zijn er in bepaalde functies al tekorten. De bedrijven dienen dus actief te voorzien in een voldoende mate van kwalitatief goed personeel. Dit is, in combinatie met andere factoren, een reden om het eigen personeel te scholen. Volgens een vertegenwoordiger van een sectorale organisatie uit de levensmiddelenindustrie zijn er ook bedrijven die personeel vanuit andere sectoren omscholen. Deze strategie is niet genoemd door de onderzochte bedrijven. Wel noemt een afvalverwerkingsbedrijf het inzetten van uitzendkrachten als een manier om nieuw personeel binnen te halen.

Externe stimulansen / scholingsplicht

Er zijn verschillende voorbeelden gevonden van externe stimulansen. Wet- en regelgeving die scholing verplicht stelt vanuit veiligheidsoverwegingen of vanuit kwalificatie-eisen voor bepaalde

functies is een voorbeeld van een externe stimulans. Cao-afspraken kunnen werkgevers eveneens stimuleren om hun werknemers scholing aan te bieden. Een goed voorbeeld daarvan is de afspraak in de cao voor de schoonmaakbranche om personeel een basisvakopleiding aan te bieden en indien nodig, scholing in de Nederlandse taal. Beide stimulansen komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 4.

Een derde externe stimulans wordt gevormd door eisen die externe opdrachtgevers aan de kwalificatie van het personeel in het kader van aanbestedingsprocedures of leveringsvoorwaarden. Een mooi voorbeeld hiervan is een klein bedrijf in de bouw dat niet meer voldoet aan de aangescherpte criteria voor aanbestedingsprocedures, waarin eisen worden gesteld aan het percentage geschoolde medewerkers, daardoor aanbestedingen mist en de werkvoorraad ziet slinken. Dit bedrijf gaat over tot een EVC-traject voor het voltallige personeel. Een tweede voorbeeld is een bedrijf in de levensmiddelenindustrie dat het personeel dient te scholen ten einde een internationaal kwaliteitscertificaat te behouden. Overigens is dit niet het voornaamste motief van dit bedrijf om personeel te scholen.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Een bedrijf in de schoonmaak hecht belang aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dat uit zich in aandacht voor het milieu (geen chemische middelen in de schoonmaak), veiligheid (beschermende kleding) en arbeidsomstandigheden. In dit verband hecht het bedrijf belang aan het niveau en de kwalificaties van werknemers en dus ook aan opleiding en ontwikkeling van werknemers. Ook drie bedrijven in de afvalverwerking noemen maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij zien het als een maatschappelijke opdracht, cq. dienst aan de gemeente om ex-gedetineerden, verslaafden, klanten van de jeugdhulpverlening e.d. werkervaring te bieden.

Betrokkenheid bij innovatie

Drie bedrijven in de levensmiddelenindustrie investeren onder meer in scholing omdat zij meer eigenaarschap en betrokkenheid van personeel bij innovaties willen creëren. Bij een bedrijf uit de zuivelindustrie wordt in dit verband zelfs gesproken van 'employee driven innovation'. De bedrijven streven er naar dat werknemers meer betrokken zijn bij hun werk en zelf ideeën aandragen om de werkprocessen efficiënter en veiliger te laten verlopen.

Boeien en binden van personeel

Boeien en binden van personeel is bij de meeste onderzochte bedrijven geen hoofdmotief om personeel te scholen, maar het is een bijkomend voordeel. Op een krappe arbeidsmarkt kan het boeien en binden van personeel bijdragen aan het behouden en verkrijgen van een voldoende groot en gekwalificeerd personeelsbestand. Een bedrijf in de schoonmaak noemt dit wel als belangrijk motief: "voor ons gaat het om het boeien en binden van mensen, ze iets bieden en ze met plezier hun werk laten doen." Overigens is voldoen aan de cao het belangrijkste motief voor dit bedrijf om personeel te scholen.

Kwaliteit

De bedrijven in de levensmiddelenindustrie streven naar hoge kwaliteit. Zij moeten aan steeds hogere kwaliteitseisen voldoen. Kwaliteit is extra belangrijk bij het winnen van de slag om de klant. Scholing van werknemers draagt hieraan bij. Twee bedrijven in de schoonmaak investeren eveneens vanuit kwaliteitsoverwegingen in scholing van personeel. Een lid van het management zegt hierover: "Gegevens over eerdere jaren laten zien dat het aantal klachten over schoonmaak afneemt met door werknemers gevolgde opleidingen." Een ander klein schoonmaakbedrijf ziet echter niet het nut in van opleidingen. "Je kunt schoonmaken of niet, en als je het niet ziet, dan helpt zo'n cursus ook niet echt." Ook een bedrijf in de afvalverwerking noemt kwaliteit expliciet.

Verhoging efficiëntie, verbetering bedrijfsresultaat

Twee bedrijven in de levensmiddelenindustrie en één bedrijf in de schoonmaak stellen dat scholing

kan bijdragen aan meer efficiëntie en daarmee aan een beter bedrijfsresultaat. Dit motief speelt dan ook mee bij scholing van personeel.

Contra-argumenten

Er zijn ook redenen voor bedrijven om juist niet te investeren in scholing van werknemers. Een vertegenwoordiger van Savantis geeft aan dat er over het algemeen bij bedrijven in de schoonmaaksector weinig interesse is om werknemers te scholen. Dit komt omdat veel werknemers werk in de schoonmaaksector zien als een opstart richting werk in andere sectoren.

Verlies van productie kan een andere reden zijn om deelname aan scholing niet of minder te stimuleren. Er worden steeds hogere productie-eisen gesteld aan teams en dat staat haaks op investeren in scholing. De meeste scholing wordt immers onder werktijd gevolgd en dat betekent een vermindering van de productie. In de door ons onderzochte bedrijven vormt dit overigens geen dusdanige belemmering dat er niet geïnvesteerd wordt in deelname aan scholing.

Tot slot kan de aanwezigheid van veel uitzendkrachten in een bedrijf een belemmering vormen voor het aanbieden van scholing. Bedrijven willen hierin niet investeren. Anderzijds heeft de uitzendbranche zelf in de cao regelingen opgenomen voor de scholing van personeel, met als belangrijkste doel de employability van de uitzendkrachten.²

3.3.2 *Scholingsaanbod*

Ten aanzien van het scholingsaanbod is een brede definitie van het begrip 'scholing' gehanteerd³. Dat betekent dat het zowel kan gaan om formele scholing als om vormen van minder formele scholing gericht op de functie of op employability. De volgende vormen van scholingsaanbod zijn gevonden bij de onderzochte bedrijven in de vier sectoren.

- mbo- en/of EVC-trajecten;
- functiegerichte cursussen;
- cursus Nederlands;
- training on the job;
- Total Productive Maintenance project (TPM-project);
- overige cursussen.

Volgens een vertegenwoordiger van een sectorale organisatie en twee directeuren van kleine bedrijven hebben bedrijven soms onvoldoende tijd om zich te verdiepen in het brede opleidingsaanbod of weten ze niet goed wat er te koop is. Opleidingsfondsen, kenniscentra en scholen kunnen hierin een belangrijke taak vervullen door bedrijven hierin goed te adviseren. Voorwaarde is dan wel dat de adviseur een brede kennis van de sector en het bedrijf heeft. De adviseur moet het bedrijf kunnen helpen met probleemverheldering, dingen met elkaar kunnen verbinden en passende oplossingen aandragen.

Mbo- of EVC-trajecten

Vier bedrijven in de levensmiddelenindustrie bieden hun lageropgeleiden een mbo- en/of EVC-traject aan. Bij één bedrijf gaat het om een mbo-opleiding op niveau 1, 2, 3 of 4 voor het voltallige productiepersoneel (180 personen). Deze bedrijfsopleiding is opgebouwd uit de volgende componenten:

- voorbereiding;
- opleiding;
- assessments.

2 De Stichting STOOF, opgericht in 2003, ondersteunt uitzendorganisaties bij de aanvraag van scholingsgelden.

3 De term vakopleiding wordt breed gehanteerd, zowel voor opleidingen in het vmbo, mbo als voor functiegerichte trainingen.

De opleiding is samengesteld door medewerkers van het bedrijf en van het AOC. Alle medewerkers gaan deze opleiding volgen. Indien medewerkers dit kunnen en willen, kunnen zij meerdere opleidingsniveaus doorlopen. Zo hebben de twee medewerkers die wij gesproken hebben eerst een cursus Nederlands gevolgd, vervolgens een opleiding op mbo-niveau 1 en nu zijn zij bezig met een opleiding op mbo-niveau 2.

De opleiding wordt volledig bekostigd vanuit ESF-subsidie en de Wet Vermindering Afdracht. De bekostiging van de verleturen is voor rekening van het bedrijf. Het bedrijf geeft de voorkeur aan deze mbo-opleiding boven een EVC-traject, omdat medewerkers dit traject afronden met een geldig mbo-diploma.

Een tweede bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft in het verleden veel geïnvesteerd in EVC-trajecten voor lageropgeleide werknemers. De lageropgeleiden hebben deze EVC-trajecten als groep doorlopen. Nu wordt er minder aandacht besteed aan EVC-trajecten, omdat het aandeel lageropgeleiden in het bedrijf minder groot is.

De twee andere bedrijven in de levensmiddelenindustrie bieden hun werknemers via Zoetwaren-online.nl (zie kader) een opleidingstraject dat gelijk staat aan mbo-niveau 1 of 2.

Zoetwaren-online.nl

Bedrijven in de zoetwarenssector hebben, in samenwerking met de Vereniging voor de Bakkerij en Zoetwarenindustrie, en de vakbonden FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond en De Unie geïnvesteerd in de ontwikkeling van een maatwerk scholingstraject. Het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven Aequor en de Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie SOL hebben het project, samen met deskundigen uit diverse koek & snoep bedrijven, uitgevoerd.

Er is een basisopleiding ontwikkeld voor werknemers in de Zoetwarenssector (koek en snoep). De niet erkend geschoolde dan wel niet gericht geschoolde werknemer is vertrekpunt. De werknemer wordt geschoold op MBO-niveau 1 en 2. De aanpak is competentiegericht en gebaseerd op de werknemer, de werkplek en de directe omgeving in zoetwarenbedrijven. De opleiding is gericht op het behalen van erkende certificaten of diploma's, waardoor naderhand doorstroom naar de niveaus 3 en 4 van het beroepsonderwijs mogelijk is.

Kernelementen:

- Via internet komen lesmateriaal en toetsen beschikbaar;
- In de werkomgeving wordt een praktijkprogramma uitgevoerd;
- Individuele werknemers doorlopen een EVC-procedure;
- De basisopleiding is gericht op het verwerven van landelijk erkende kwalificaties (MBO-niveau 1-2).

Doelgroep:

- werknemers in de zoetwaren sector zonder kwalificatieniveau;
- flexibele arbeidskrachten;
- personen die het internetmateriaal willen gebruiken als naslagwerk (R&D, kwaliteitszorg).

Bron: www.zoetwaren-online.nl

In de onderzochte bedrijven in de afvalbranche zijn we geen voorbeelden tegengekomen van bedrijven die hun werknemers een EVC-traject of mbo-opleiding laten volgen. Dit heeft onder meer te maken met het feit dat er geen geschikte mbo-opleiding voor de afvalbranche is. Daardoor is het niet mogelijk de werknemers een branchegerichte opleiding te laten volgen die recht geeft op mbo-certificering. Eén afvalbedrijf zou het personeel graag een BBL-opleiding op niveau 2 of 3 willen bieden. Dit bedrijf verkent samen met een particuliere opleider (SPA Groep) en een adviesbureau (Nieuwhuis Consult) de mogelijkheden om het opleidingsaanbod dat medewerkers nu al krijgen om

te bouwen tot een mbo-opleiding. Roteb Educatiecentrum meldt dat er geen geschikte opleidingen op de markt zijn die naar een startkwalificatie leiden, het centrum ontwikkelt veel opleidingen daarom zelf. Medewerkers die de opleiding met succes afronden krijgen een intern certificaat. Het Educatiecentrum heeft recent alle relevante brancheorganisaties benaderd om na te gaan of de interne certificaten gehonoreerd kunnen worden volgens Arbeidsmarkt Kwalificerend Assistent (AKA) niveau 1. De brancheorganisaties zijn hierover nog in beraad, een obstakel echter is het feit dat de werknemers niet voldoen aan de bijbehorende eisen op het gebied van de Nederlandse taal. Bij een klein bedrijf in de afvalbranche heeft de leiding nog niet nagedacht over de mogelijkheid om mensen zo te scholen dat zij over een startkwalificatie beschikken. Het bedrijf betwijfelt of de medewerkers deel zouden willen nemen aan dergelijke scholing, maar stimuleert die deelname op dit moment ook niet.

Vertegenwoordigers van Fundeon maken melding van een succesvol initiatief voor scholen van laagopgeleide werknemers. Het betreft de pilot EVC bouw en infra. De bouwsector heeft zelf een EVC centrum voor bouw en infra opgezet. Fundeon heeft EVC adviseurs die werkgevers adviseren over EVC-trajecten. Zij creëren draagvlak bij werkgevers voor de EVC-trajecten. Ze benadrukken het belang van scholing: het vergroot de kwaliteit van het werk en verbetert daardoor het imago van het werk, waardoor het behoud van personeel beter mogelijk wordt. Het EVC-traject wordt volledig vergoed. Het traject houdt in dat competenties erkend worden op basis van een portfolio. Werknemers kunnen begeleiding krijgen bij de samenstelling van het portfolio. Als er onvoldoende bewijzen zijn om de kennis en ervaring van een werknemer aan te tonen, wordt extra scholing aangeboden. De scholing wordt vergoed door het O&O fonds van de sector.

Een klein bedrijf in de bouw geeft aan dat de eisen om voor certificering van de Stichting Erkenning voor het Bestratingsbedrijf (SEB) in aanmerking te komen, zijn aangescherpt. Een nieuwe eis is dat minstens 60% van de in de onderneming werkzame stratenmakers in het bezit is van het diploma stratenmaker van de SBW⁴, of een door de SEB daaraan gelijkwaardig te achten bewijsstuk. Het bedrijf voldoet niet aan deze eis en verliest daardoor klanten die alleen werk uitbesteden aan bedrijven die SEB-gecertificeerd zijn. In reactie hierop is het bedrijf, in samenwerking met Fundeon, gestart met scholing van alle werknemers. Deze krijgen een EVC-traject. De werknemers maken hiertoe een portfolio. Op basis van foto's van de grote verscheidenheid aan werkzaamheden die worden verricht en toelichting bij de foto's wordt aangetoond dat de werknemer beschikt over de competenties van een stratenmaker. Dit portfolio leidt uiteindelijk tot een diploma. De onderzochte bedrijven in de schoonmaakbranche hebben geen melding gemaakt van EVC-trajecten of mbo-opleidingen voor het personeel.

Functiegerichte cursussen

De bedrijven in de afvalbranche bieden functiegerichte cursussen aan. Dit zijn veelal cursussen die mensen beter toerusten voor de uitoefening van hun functie, maar ook cursussen die medewerkers de competenties verschaffen om een andere functie uit te oefenen. In sommige gevallen is functiegerichte scholing wettelijk verplicht. Het gaat dan om scholing gericht op de veilige uitoefening van de functie - bijvoorbeeld omgaan met gevaarlijke stoffen - of om gekwalificeerd te zijn voor de functie - bijvoorbeeld de opleiding en nascholing van chauffeurs. Scholing kan ook verplicht zijn om in het bezit van een bepaald certificaat te zijn. Door alle onderzochte bedrijven in de afvalbranche en in de drie andere sectoren wordt in dit verband de VCA-scholing (Veiligheid Gezondheid en milieu Checklist Aannemers) genoemd (zie ook hoofdstuk 4).

4 SBW is de officiële opleidingsorganisatie van en voor de sector infrastructuur of grond-, water- en wegenbouw.

Voorbeelden van cursussen die genoemd zijn door de onderzochte bedrijven en werknemers in de afvalbranche zijn:

- Een door Roteb Educatiecentrum ontwikkelde cursus voor medewerkers van Burger Service Teams. Deze medewerkers zijn allemaal 'meewerkend voorlieden' en dienen te beschikken over goede sociale en communicatieve vaardigheden, vaardigheden in het stimuleren en motiveren van mensen en ze moeten in staat zijn tot zelfreflectie. Ze zijn intern opgeleid van niveau 2 naar niveau 3. Dit heeft overigens niet geresulteerd in een erkend diploma, omdat de opleiding niet onder een CREBO-nummer valt. De functiegerichte cursussen van Roteb Educatiecentrum zijn vooral bedoeld om mensen beter toe te rusten voor hun (nieuwe) functie en niet om hen een hogere kwalificatie te bezorgen. Er wordt ook niet gewerkt met EVC.
- De cursus basisinstructie Veiligheid voor straatvegers. Roteb Educatiecentrum heeft deze cursus speciaal voor deze doelgroep ontwikkeld, omdat 'basisveiligheid VCA' voor deze doelgroep vaak te lastig is door een gebrekkige beheersing van het Nederlands.
- Cursussen gericht op het bedienen van machines, zoals de poepscooter, een veegmachine, een zijlader, een kraanwagen, een bosmaaier, etc.
- Het groot rijbewijs en het chauffeursdiploma. Drie bedrijven in de afvalverwerking bieden medewerkers die hiervoor geschikt zijn de mogelijkheid onder werktijd en op kosten van de baas het groot rijbewijs en het chauffeursdiploma te halen.
- Meer algemene cursussen die bijdragen aan een goede uitoefening van de functie. Werknemers van drie afvalverwerkingsbedrijven krijgen cursussen zoals omgaan met agressie, resultaatgericht werkoverleg, veilig werken langs de weg. Deze cursussen zijn verplicht.

Een bedrijf in de bouw biedt ook functiegerichte cursussen aan. De keuze voor deze cursussen komt in samenspraak met het personeel tot stand. De OR inventariseert jaarlijks de behoefte aan cursussen bij de medewerkers en stelt op basis daarvan een lijst samen met tien cursussen waarvan de meeste behoefte is. Uiteindelijk worden daaruit drie à vier cursussen geselecteerd. De directie let er op dat er voor elke functiecategorie een interessant aanbod is. Op deze wijze kan het vakmanschap van het personeel vergroot worden, vanuit de eigen interesse.

Een tweede bedrijf in de bouw biedt eveneens functiegerichte cursussen aan. Het bedrijf streeft daarbij naar brede inzetbaarheid. Dit betekent dat werknemers ook vaardigheden leren die bij andere functies horen. Het gaat om de volgende typen cursussen: vaktechnische trainingen (bijvoorbeeld kitten), omgaan met de nieuwste technieken en gereedschappen, bezoeken van een fabriek waar nieuwe producten worden ingekocht en vaardigheidstrainingen (tegelen, metselen, lood werken, stukadoren, etc.).

Een derde bouwbedrijf heeft een eigen vakschool opgericht voor bouwplaatsmedewerkers. In 2009 hebben 850 bouwplaatsmedewerkers een cursus gevolgd en in 2010 waren dat er ruim 3800. Dat betekent dat 89 procent van de bouwplaatsmedewerkers deelneemt aan een cursus. Het cursusaanbod wordt toegespitst op het beleid en de werkwijze van het bedrijf. In de cursussen komen vier kernwaarden van vakmanschap steeds aan bod, te weten veilig werken, milieu verantwoord werken, communicatieve vaardigheden & integriteit en innovatie. De vakschool biedt een breed programma van opleidingen en trainingen, die zich richten op ruwbouw, afbouw, onderhoud & restauratie & renovatie, communicatie, samenwerken en organisatie. Het bedrijf past het programma voortdurend aan de laatste stand van zaken van de techniek en aan nieuwe ontwikkeling aan. De inhoud van cursussen moet de volgende dag toepasbaar zijn in de praktijk. Het bedrijf heeft daarnaast personeel geschoold via het ACO-programma (zie kader). Dit personeel heeft cursussen kiten, gevelsluiting, maatvoering met moderne meetinstrumenten, etc. gekregen. Volgens een informant van het O&O fonds voor de bouw is driekwart van de scholing voor lager-opgeleiden vaktechnisch van aard.

Anti Cyclisch Opleiden

Wat is anticyclisch opleiden?

Bedrijven kunnen hun volwassen medewerkers een opleiding laten volgen. Zij moeten wel een tegenprestatie leveren: de leerling of leerlingen die al bij het bedrijf zijn, kunnen hun opleiding daar vervolgen en er komen, indien mogelijk, ook leerplaatsen voor nieuwe leerlingen beschikbaar.

We noemen dat anticyclisch opleiden. Ofwel: Bouw Door, *Leer Verder!* Het project beslaat de jaren 2009 en 2010. Het is een plan dat Bouwend Nederland, FNV Bouw en CNV Bouwnijverheid (onderdeel van CNV Vakmensen) gezamenlijk hebben ontwikkeld en dat zij door Fundeon en de opleidingsbedrijven laten uitvoeren.

Er zijn vier soorten scholing mogelijk:

- Vakmodules op niveau 2 (voor werknemers die nog geen diploma hebben of nieuwe vaardigheden op niveau 2 willen leren)
- Vakmodules op niveau 3 (bedoeld voor werknemers die niveau 2 hebben afgerond en zich op een hoger niveau verder willen ontwikkelen)
- Vakstappenplannen (voor verdieping en specialisatie)
- Verkorte loopbaantrajecten (voor werknemers die van een uitvoerend beroep willen doorgroeien naar een kaderberoep)

Bron: www.fundeon.nl/aco

In de schoonmaak geven twee bedrijven de medewerkers een basisopleiding voor schoonmaak en inventariseert één bedrijf welke werknemers deze opleiding nodig hebben. In de huidige cao is opgenomen dat elke nieuwe werknemer in de branche binnen 6 maanden na indiensttreding, als het taalniveau⁵ het toelaat, de basis vakopleiding krijgt aangeboden. Eén schoonmaakbedrijf biedt deze opleiding via het eigen opleidings- en adviesbureau aan, zodat deze toegesneden is op het bedrijf. De opleiding wordt afgesloten met een examen van de Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwassersbranche (RAS). Een manager van dit bedrijf meldt dat de verplichting vanuit de cao niet betekent dat deze verplichting altijd wordt opgevolgd: werknemers zijn niet altijd gemotiveerd deze scholing te volgen en sommige bedrijven stimuleren hun werknemers zo min mogelijk om scholing te volgen. Dit kan samenhangen met het feit dat er ook scholieren en studenten werken in de sector. Voor deze groep, zonder concreet arbeidsperspectief in de sector, heeft het volgen van opleiding weinig zin. Een lid van het management van een van de schoonmaakbedrijven stelt dat het verplicht is de opleiding aan te bieden, maar dat het niet verplicht is dat medewerkers de opleiding hebben gevolgd.

Een groot bedrijf biedt de werknemers naast de basisvakopleiding een breed opleidingsaanbod, toegespitst op specifieke schoonmaakwerkzaamheden, zoals clean rooms, MRSA-besmetting in ziekenhuizen, vloerenkennis, gebruik van bepaalde machines, etc. Een ander groot schoonmaakbedrijf heeft speciale opleidingen voor objectleiding, vloeronderhoud, voorwerkers en dagelijkse kwaliteitscontrole. Daarnaast kunnen objectleiders die potentie hebben doorgroeien naar vestigingsmanager.

Een informant van de RAS meldt dat het merendeel van de cursussen in de sector zich richt op reguliere schoonmaakwerkzaamheden. Een klein deel richt zich op specifieke schoonmaakwerkzaamheden (bijvoorbeeld in de voedselverwerkende industrie, gevelonderhoud, trainen, reiniging na brand). Het betreft over het algemeen cursorisch onderwijs van meerdere dagdelen per vakop-

⁵

Minimaal A2 niveau voor spreken en luisteren en A1 niveau voor lezen en schrijven

leiding. Alle opleidingen resulteren in door de branche erkende diploma's.

In de levensmiddelenindustrie worden onder andere cursussen certificaat perslucht, begassen, elektriciteit, heftruckchauffeur, HACCP, NEN, perslucht, maar ook introductie voor het werken aan nieuwe machines genoemd.

Cursus Nederlands

Eerder zagen we al dat een beperkte kennis van de Nederlandse taal een drempel kan vormen voor het volgen van een opleiding of voor de uitoefening van de functie. Er zijn dan ook werkgevers die hun werknemers een cursus Nederlands laten volgen.

Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft 18 medewerkers van de afdeling inpak (zonder startkwalificatie) eerst een cursus Nederlands van 40 weken laten volgen, voordat zij konden instappen in de bedrijfsopleiding. Deze cursus is, naar tevredenheid, verzorgd door medewerkers van het ROC. Volgens een van de vertegenwoordigers van sectorale organisaties investeren meer bedrijven in de levensmiddelenindustrie in taaltrainingen voor medewerkers. Een ander bedrijf in de levensmiddelenindustrie verwacht dat een aantal medewerkers eerst een cursus Nederlands nodig zal hebben, voordat ze Zoetwaren-online.nl kunnen volgen. Het bedrijf oriënteert zich hier nog op.

Roteb Educatiecentrum verzorgt onder meer cursussen voor bedrijven in de afvalverwerking. Het centrum besteedt veel aandacht aan opleidingen op het gebied van Nederlands. Het aanbod voor lageropgeleiden bestaat uit cursussen laaggeletterdheid en NT2 trajecten. Roteb Educatiecentrum verzorgt deze cursussen zelf en heeft hiervoor 6 fulltime docenten in dienst. Heel veel zittende medewerkers volgen NT2-trajecten, omdat goede communicatie noodzakelijk is om goed te functioneren. De taaltrajecten worden uit het reguliere opleidingsbudget betaald.

Een klein bedrijf in de afvalbranche besteedt geen aandacht aan cursussen Nederlands. "*De vraag komt niet vanuit werknemers, maar ik zou ook niet weten hoe ik dat aan moet pakken*".

In de schoonmaakbranche staat in de cao dat iedere werknemer die de Nederlandse taal onvoldoende beheerst om de (basis) vakopleiding te doen, uiterlijk 6 maanden na indiensttreding een taaltraject aangeboden krijgt dat tot minimaal A2 niveau voor spreken en luisteren en A1 niveau voor lezen en schrijven leidt. Een groot schoonmaakbedrijf laat de betreffende werknemers een dergelijke cursus volgen. Een ander bedrijf inventariseert welke werknemers deze opleiding nodig hebben. De andere twee bedrijven hebben hier geen melding van gemaakt.

Training on the job

In de levensmiddelenindustrie geeft een klein bedrijf medewerkers 'training on the job' om te leren omgaan met nieuwe machines. Medewerkers krijgen eerst een plenaire instructie aan de hand van foto's van een ervaren kracht. Vervolgens bedienen medewerkers samen met de ervaren kracht de machine en ten slotte doen zij dit alleen onder supervisie van de ervaren kracht. Zowel de werkgever als de werknemers vinden dit een prettige manier van leren. Bij een ander bedrijf leren medewerkers op vergelijkbare wijze omgaan met nieuwe machines. Dit proces vergt oudere medewerkers soms wat extra tijd omdat zij minder computervaardigheden hebben en dat wordt (soms) tijdelijk opgelost via de inzet van jongere uitzendkrachten.

In een afvalverwerkingsbedrijf worden werknemers, die leidinggevende taken krijgen, begeleid door een ervaren meester. Zij worden dagelijks begeleid en krijgen aanvullend cursussen aangeboden.

TPM-projecten

Twee bedrijven in de levensmiddelenindustrie scholen hun werknemers in het kader van Total Productivity Management (zie kader).

Total Productivity Management - Total Productive Maintenance - Lean Manufacturing

TPM / Total Productivity Management is de aanpak om de productie-efficiëntie en -effectiviteit op een gestructureerde manier te verbeteren en is een industriële standaard aan het worden.

Minder dan 50 % van de productietijd wordt daadwerkelijk benut. Dit is deels te verklaren uit geplande stilstanden door vakantie, te weinig vraag en reservecapaciteit om met volume fluctuaties om te gaan. Maar een deel komt voort uit niet efficiënt produceren. TPM richt zich op de verbetering van de efficiëntie van de geplande productietijd.

In TPM projecten nemen groepjes werknemers hun eigen werkplek kritisch onder de loep en gaan zij na hoe de werkprocessen en de werkomgeving verbeterd kunnen worden. Werknemers dragen zelf oplossingen aan voor een efficiënter en veiliger werkproces en werkomgeving, en deze oplossingen worden, indien haalbaar, ook toegepast. Een van de bedrijven wil mensen op deze wijze bewust maken van hun eigen werkplek en eigenaarschap creëren. Bij een ander bedrijf is TPM onderdeel van een breder programma Continuous Improvement. Lageropgeleide werknemers nemen daar overigens minder intensief aan dat programma deel dan middelbaar en hoogopgeleide medewerkers.

Overige cursussen

Daarnaast bieden bedrijven soms ook nog andere cursussen aan. Voorbeelden daarvan zijn: een jaarlijkse kwaliteitstraining, scholing op het gebied van veiligheid en hygiëne, EHBO, BHV, reiniging nieuwe stijl, een cursus communicatie.

Roteb Educatiecentrum verzorgt trajectprogramma's om medewerkers klaar te stomen voor instroom in een mbo niveau 1 opleiding. Het gaat bijvoorbeeld om een trajectprogramma Sanitair & Schoonmaak of Horeca & Catering. Er wordt gewerkt met een praktijkboek en begeleide stage.

3.4 Inspanningen in bedrijven om werknemers tot scholing te bewegen

Vrijwel alle onderzochte bedrijven nemen maatregelen om deelname aan scholing mogelijk te maken en te stimuleren. De belangrijkste maatregelen hebben betrekking op:

- explicitering van belang en noodzaak van scholing;
- scholing op de werkplek, binnen het bedrijf en in een veilige leeromgeving;
- scholing op kosten van de baas en onder werktijd;
- vermindering van de productiedruk;
- maatwerk in scholing;
- begeleiding door leidinggevende;
- inspelen op behoeften werknemers;
- sociaal-maatschappelijke ondersteuning;
- een pc op de werkplek;
- koppeling aan personeelsbeleid;
- betrokkenheid OR.

Zowel werkgevers als werknemers geven aan dat dit belangrijke maatregelen zijn om te nemen. Om die reden zijn de uitspraken van werknemers en werkgevers niet apart weergegeven. De maatregelen worden hieronder in subparagrafen nader toegelicht.

3.4.1 Explicitering van belang en noodzaak van scholing

Bij de bedrijven in de levensmiddelenindustrie, de afvalverwerking en de bouw wordt de noodzaak van scholing benadrukt. Aan medewerkers wordt duidelijk gemaakt dat scholing belangrijk en/of verplicht is, dat het noodzakelijk is voor de uitoefening van de functie, om te voldoen aan nieuwe eisen in verband met ontwikkelingen in het bedrijf, om breed inzetbaar te zijn of voor de eigen

loopbaan. Scholing staat daardoor soms gelijk met behoud van werk. Het wordt aan medewerkers op subtiële wijze duidelijk gemaakt dat hun baan gevaar kan lopen als zij de scholing niet willen of kunnen volgen. Een lid van het management verwoordt dit als volgt: *“als je niet meedoet, gooi je je eigen glazen in”*.

Bij twee bedrijven (levensmiddelenindustrie) worden medewerkers die niet deelnemen aan scholing of deze scholing niet met succes afronden, van werk naar werk begeleid. In de afvalbranche is scholing verplicht volgens een vertegenwoordiger van SPA Groep, omdat *“er anders niemand komt opdagen”*.

De werknemers die wij gesproken hebben zijn hiervan doordrongen en beseffen ook dat scholing noodzakelijk is, zowel vanuit bedrijfsbelang als vanuit eigen belang. Dit zien we ook aan de motieven van scholingsbereide werknemers (zie paragraaf 3.2). Daarbij valt op dat werknemers scholing niet altijd als verplicht ervaren (terwijl er vaak wel sprake is van verplichting), maar eerder als noodzakelijk. Opvallend is dat zij het zien als geven en nemen: de werkgever en werknemer investeren in elkaar.

Twee bedrijven in de schoonmaakbranche wijzen hun werknemers op het belang van scholing. Het is onder meer nodig om goed in te spelen op de wensen van de klant. Een vertegenwoordiger van Savantis stelt dat werkgevers in de schoonmaaksector de geringe opleidingsbereidheid van hun werknemers zouden moeten stimuleren door deze werknemers doorgroeimogelijkheden te schetsen. Het kan daarbij gaan om doorgroei naar meer specialistische schoonmaakfuncties of eventueel doorgroei naar een functie als voorman.

Bedrijven benadrukken het belang van scholing ook op andere manieren, namelijk:

- door te laten zien dat er draagvlak is bij het management;
- door promotie van de scholing (onder andere door het management);
- door het actief stimuleren van de ontwikkelvragen van werknemers;
- door positieve aandacht te schenken aan medewerkers die scholing volgen;
- door aandacht te besteden aan elke diploma- of certificaatuitreiking (gebak, een praatje van de directie, een bos bloemen, etc.);
- door ex-cursisten inzetten als ambassadeurs.

Door hun succesverhalen worden andere medewerkers geënthousiasmeerd. Bedrijven sturen hier soms bewust op, bijvoorbeeld door de eerste groep werknemers die een bepaald scholingstraject volgt, samen te stellen uit enthousiaste medewerkers, of juist medewerkers die altijd de hakken in het zand zetten en/of medewerkers die graag gezien zijn in het bedrijf. In de bouw wordt hiertoe een speciale strategie gehanteerd. Adviseurs van Fundeon die EVC-trajecten begeleiden maken gebruik van de sneeuwbalmethode. Ze begeleiden de werknemer in zijn eigen bedrijf bij het samenstellen van zijn portfolio. Als de medewerker moeite heeft met het uitvoeren van de opdracht, vragen ze zijn collega's om hulp, bijvoorbeeld bij het beschrijven van de werkzaamheden en vaardigheden die nodig zijn om een machine te bedienen. De collega's ontdekken zo dat de scholing praktijkgericht is en daarmee laagdrempelig.

Het komt voor dat bedrijven medewerkers stimuleren door middel van financiële prikkels of een cadeau (een lap top, een scooter). In de onderzochte bedrijven is dit geen belangrijke strategie. Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft mensen die een diploma behaald hebben een eenmalige vergoeding gegeven. Verder kan scholing in sommige bedrijven leiden tot toetreding in een andere functie en dit kan gepaard gaan met een hogere salarisschaal. Veel scholing leidt echter niet tot een hogere beloning.

SPA Groep benadrukt het belang van scholing door in scholingstrajecten te werken volgens de filosofie van Professor John Burkhardt. Dat houdt in dat onderwijs heel aanschouwelijk gemaakt wordt. Door bloedige plaatjes te vertonen wordt het belang van veilig werken benadrukt. Daarnaast wordt er gehandhaafd: het gedrag wordt gecontroleerd. Mensen raken aldus doordrongen van het belang van scholing voor hun eigen veiligheid.

Zo ontstaat er een scholingsgerichte cultuur. Bij Bolletje leidt deze cultuur er toe dat mensen vragen "Wanneer ben ik aan de beurt voor een opleiding?". Werkgevers uit de afvalbranche en de bouw geven eveneens aan dat scholing (nu) heel gewoon wordt gevonden door hun werknemers. Het is onderdeel van de bedrijfscultuur. "Opleiden is gewoon. Bij ons is de bedreiging van scholing er af. Mensen willen nu wel opleiden".

3.4.2 *Scholing op de werkplek, binnen het bedrijf en in een veilige leeromgeving*

Bedrijven in alle onderzochte sectoren verzorgen scholing binnen het eigen bedrijf. Dit kan verschillende redenen hebben. De meest genoemde reden betreft het feit dat werknemers het eng vinden om naar een andere locatie te gaan, ze voelen zich dan niet veilig. Een andere reden is het feit dat de scholing beter kan aansluiten op de praktijk en dat dingen meer inzichtelijk gemaakt kunnen worden.

De medewerkers in de bouw, die op de eigen vakschool worden opgeleid, geven aan dat zij het aantrekkelijker zouden vinden om scholing op de bouwplaats (hun feitelijke werkplek) te volgen. Bij grote projecten doen zich altijd verschillende moeilijkheden voor en het zou interessant zijn om deze samen te bespreken en verschillende oplossingen aan te dragen.

Overigens lijkt scholing op de werkplek samen te hangen met het functiegerichte karakter van de scholing die wij in het onderzoek tegen komen.

Een knelpunt is dat het niet altijd mogelijk is de opleiding op de werkplek te volgen. Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie geeft aan dat de scholingslocatie een probleem kan vormen. Het opleidingsaanbod van het Nederlands Bakkerij Centrum kan alleen gevolgd worden in Wageningen, ver verwijderd van het bedrijf. Voor de lageropgeleide werknemers van dit bedrijf is dit niet haalbaar. Ze vinden het onprettig om zo ver weg te gaan en ervaren de afstand als een drempel voor scholingsdeelname. Een strategie kan dan zijn om twee medewerkers de opleiding te laten volgen. Zij hebben dan steun aan elkaar. Medewerkers ervaren dit als prettig.

Een klein afvalverwerkingsbedrijf liet medewerkers in het verleden scholen op het bedrijf. Vanwege de afgenomen omvang van de organisatie kan dit niet meer. De medewerkers moeten nu naar een opleidingsinstituut in de buurt. Eerst was dat even schrikken, maar nu zijn de medewerkers daar aan gewend.

3.4.3 *(Functiegerichte) scholing op kosten van de baas en onder werktijd*

De onderzochte bedrijven geven aan dat scholing die wordt betaald door de baas en onder werktijd plaatsvindt een belangrijke stimulans is voor deelname aan scholing. De bedrijven passen deze maatregelen dan ook allemaal toe.

We geven enkele voorbeelden:

- De werknemers van een bedrijf in de levensmiddelenindustrie volgen de mbo-opleiding onder werktijd en als dit niet kan worden de uren 100% vergoed. Dit is vastgelegd in de cao en het bedrijf houdt zich daaraan.
- Vaste medewerkers van een afvalverwerkingsbedrijf kunnen twee jaar lang twee dagdelen per week ondersteuning krijgen bij de Nederlandse taal.

De werknemers van een afvalverwerkingsbedrijf kunnen eveneens onder werktijd een opleiding volgen. Als zij op eigen verzoek een opleiding volgen, die buiten het vakgebied valt, gelden er andere afspraken. Dan moet de medewerker daar ook zelf tijd en geld in investeren. Bij een bedrijf in de bouw moeten werknemers die een duurdere opleiding volgen een deel van het cursusgeld terugbetalen als zij binnen een x aantal jaren bij een ander bedrijf gaan werken. Een vergelijkbare constructie is gevonden bij een bedrijf in de afvalverwerking.

Veel scholing wordt uit het eigen opleidingsbudget gefinancierd, maar bedrijven maken ook gebruik van subsidies en opleidingsfondsen. Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie financiert de mbo-opleiding met ESF-subsidie en de WVA. Een afvalverwerkingsbedrijf heeft medewerkers een training 'reinigen nieuwe stijl' gegeven, die gefinancierd is met een subsidie van Agentschap NL. De SPA Groep heeft de reinigingsdienst op deze training en de daaraan gekoppelde subsidie gezien. Drie bedrijven in de bouw maken gebruik van het ACO-programma (zie paragraaf 3.3.2). Een bedrijf in de bouw heeft bij één locatie gebruik gemaakt van scholingsvouchers van de provincie. Het bedrijf ziet dit vooral als een andere financieringsvorm voor scholing en niet als een instrument om werknemers te motiveren tot scholing. Verder maakt het bedrijf gebruik van middelen uit het O&O fonds de WVA. Een ander bedrijf in de bouw doet dit ook.

Alle bedrijven in de schoonmaakbranche financieren een belangrijk deel van de opleidingen vanuit het fonds van de RAS. Een informant vanuit de RAS geeft aan dat in 2008 37,6 procent van de RAS-premie – ofwel 0,28 procent van de loonsom – is besteed aan opleiding, scholing en vorming. Tot 2008 werden cursussen en verletkosten volledig vergoed door RAS. Vanaf 2009 is dat niet langer het geval. De werkgevers betalen nu zelf een deel van de opleidings- en verletkosten. Drie van de vier bedrijven maken verder gebruik van ESF-subsidies, en in sommige gevallen ook van de WVA. Deze bedrijven benadrukken het grote belang van subsidiëring; zonder subsidies zou er veel minder geschoold worden.

Vrijwel alle gesproken werknemers geven aan dat het voor hen belangrijk is de scholing op kosten en in tijd van de baas te kunnen volgen. Een aantal werknemers geeft aan dat zij daarnaast bereid zijn er eigen tijd in te steken, iets dat in het kader van afspraken tussen werkgevers en werknemers in de levensmiddelenindustrie ook redelijk gebruikelijk is. Niet direct functiegerichte scholing wordt daar deels vergoed en vindt in eigen tijd plaats. Voor scholing voor persoonlijke ontwikkeling geldt een kleinere vergoeding.

Hoewel het belang van het vergoeden van opleidingskosten en het beschikbaar stellen van werktijd wordt onderschreven, worden er kanttekeningen bij de uitvoering geplaatst. Een informant van het O&O fonds voor de bouw meldt dat het MKB nauwelijks gebruik maakt van het scholingsfonds. Dit heeft vooral te maken met het feit dat het MKB de daar werkende medewerkers niet kan missen in het werkproces en dus geen scholing onder werktijd kan laten volgen. De bij het onderzoek betrokken bedrijven ervaren geen probleem met scholing onder werktijd.

3.4.4 *Vermindering van de productiedruk*

Een hoge productiedruk of veel technische storingen, ploegendiensten, hoog ziekteverzuim of een bulk aan vakantiedagen en overuren kunnen de deelname aan scholing tijdens werktijd belemmeren (zie paragraaf 3.3.2). Wil een bedrijf scholing tijdens werktijd succesvol laten verlopen, dan is het belangrijk dat de productiedruk niet te hoog is. Twee bedrijven hebben dit punt aangestipt. Een van de twee bedrijven geeft aan bewust aan te sturen op vermindering van de productiedruk bij scholing. Van het andere bedrijf is niet duidelijk of deze de productiedruk ook actief vermindert. Wel geven betrokken uit het bedrijf aan dat het niet zinvol is mensen op te leiden op plekken met een hoge productiedruk, een hoog ziekteverzuim, veel technische storingen of waar werknemers een stuk meer aan verlofdagen en/of overuren hebben.

3.4.5 *Maatwerk in scholing*

Om (succesvolle) deelname van lageropgeleiden aan scholing te bevorderen is maatwerk nodig. De bedrijven in de levensmiddelenindustrie, de afvalbranche, schoonmaak en de bouw wijzen hierop. Betrokkenen hebben verschillende vormen van maatwerk genoemd.

Maatwerk houdt ten eerste in dat de opleiding nauw aansluit bij het werk en de werkplek (de dagelijkse praktijk) van de medewerker. In het geval van taaltrainingen betekent dit bijvoorbeeld dat Nederlands op de werkvloer centraal staat. SPA Groep, dat opleidingen verzorgt op het gebied van

Reiniging en Inzameling zorgt er voor dat de opleidingen nauw aansluiten bij de dagelijkse praktijk. Deze staat centraal in de leerstof. Ook Roteb Educatiecentrum noemt dit als cruciale randvoorwaarde voor (succesvolle) deelname aan scholing.

In de schoonmaak heeft maatwerk betrekking op de locatie van de scholing. Aansluiting bij de praktijk betekent ook leren in de praktijk. Lageropgeleide werknemers leren het liefst in de praktijk, door dingen te doen. Ook de contractafdeling van AOC-Oost biedt scholingstrajecten op de werkplek aan.

Een andere vorm van maatwerk is aansluiting bij de startsituatie van de medewerker. Zo start Roteb Educatiecentrum elke taaltraining met een diagnostische toets op basis waarvan de medewerker wordt ingedeeld in een passende groep en wordt EVC ingezet als intredetoets.

Maatwerk betekent ook een kwalitatief goede docent. Kwalificaties die hierbij horen zijn: goed aansluiten bij het startniveau, de werkomgeving kennen, heldere uitleg (gebruik van plaatjes, video, whiteboard, eenvoudig Nederlands), individuele begeleiding geven, leerstof herhalen, leerstof op meerdere manieren uitleggen, de taal van de mensen spreken, goede vragen stellen. Eén van de aanbieders vertelt hierover: "de mensen hebben geen eigen leervraag, we laten de mensen vertellen wat ze weten en stellen, als het ware, een leervalkuil op. Dan raken ze ook geïnteresseerd in de theorie". Het Roteb Educatiecentrum werkt om die reden bewust met kwalitatief hoogwaardige docenten. Naast een leraarsbevoegdheid hebben ze vaak een extra aantekening, zoals NT2, speciaal onderwijs, remedial teaching of mindmapping⁶. "*Dergelijke kennis komt heel goed van pas bij de lageropgeleide doelgroep*". Maatwerk vergt dus ook ontwikkeling van het docentencorps⁷.

Werken in kleine groepen met veel ruimte voor individuele begeleiding wordt eveneens genoemd, door zowel werkgevers als werknemers. Evenals afwisseling tussen theorie en praktijk, afwisseling in werkvormen (bijvoorbeeld rollenspellen) en inspelen op leerstijlen van volwassenen. Enkele bedrijven steken in op gezamenlijk leren van werknemers, in een klein groepje.

Maatwerk kan ook inhouden dat de docent, samen met de leidinggevende en/of een praktijkbegeleider het traject verzorgt. Het spreekt voor zich dat dit een goede afstemming tussen de partijen vergt.

3.4.6 *Begeleiding door leidinggevende*

In de levensmiddelenindustrie, de afvalbranche en de bouw spelen leidinggevend een belangrijke rol bij de scholing van lageropgeleide werknemers. Deze rol kent twee kanten:

Het stimuleren van deelname aan scholing

Het blijkt in de praktijk goed te werken als direct leidinggevend een rol vervullen bij het stimuleren van deelname aan scholing van lageropgeleide werknemers. Zij kunnen de ontwikkelvraag van medewerkers stimuleren door de medewerkers actief te benaderen of door in plannings- en functioneringsgesprekken aandacht te besteden aan scholing, eventueel in relatie tot groeimogelijkheden in het bedrijf. Een afvalverwerkingsbedrijf, twee bouwbedrijven en bedrijven in de levensmiddelenindustrie passen deze strategie toe om deelname aan scholing te stimuleren.

Soms is het een knelpunt dat leidinggevend deze rol niet altijd goed vervullen. Dat kan komen omdat er onvoldoende draagvlak bij hen is voor scholing van lageropgeleide werknemers. Ze zien

⁶ Een mindmap is een diagram opgebouwd uit begrippen, teksten, relaties, en/of plaatjes die zijn geordend in de vorm van een boomstructuur rond een centraal thema. Een mindmap wordt gebruikt om creatieve processen te ondersteunen en bij leren en onthouden. (Bron: wikipedia, 2011)

⁷ Bij een van de scholen wordt gewerkt aan een strategie waarin alle docenten in ieder geval ervaring moeten op doen in het contractonderwijs om voor een volledig docentschap in aanmerking te komen. Contractonderwijs is echter breder dan de trajecten aan een van de specifieke doelgroepen. Docenten die gewend zijn te werken in het vmbo en AKA trajecten en die de bedrijven kennen blijken minder problemen te ervaren bij scholingstrajecten van laagopgeleiden in specifieke bedrijven. (mainstreaming, Gielen, 2010)

er het nut niet van in (*“Zolang we draaien, hoeft dit toch niet”*). Of ze willen een goede medewerker die veel bijdraagt aan de productie niet kwijt en bieden hem niet de kans om door te stromen. Ook een vertegenwoordiger van een sectorale organisatie signaleert dit probleem. Hij stelt dat werkgevers bewust gemaakt moeten worden van het gedrag van het middenkader. Leidinggevend zijn geneigd medewerkers die goed presteren te behouden voor hun afdelingen, omdat ze dankzij hen de targets halen. Leidinggevend zouden volgens deze vertegenwoordiger van een sectorale organisatie door hun werkgevers juist beloofd moeten worden op het ontwikkelen en laten door-groeien van medewerkers en niet alleen op omzet/winst.

Een ander probleem is dat leidinggevend niet altijd competent zijn om in gesprek te gaan met de werknemer.

Een vertegenwoordiger van een sectorale organisatie stelt dat het niet altijd goed werkt om leidinggevend met lageropgeleide werknemers in gesprek te laten gaan over scholing, omdat werknemers dan de indruk kunnen krijgen het werk niet naar behoren te doen. Een oplossing kan zijn om een onafhankelijk persoon met medewerkers in gesprek te laten gaan, waarbij het belang van de medewerker voorop staat. Het moet een laagdrempelig gesprek zijn, het liefst met een groepje werknemers. De praktijk in bedrijven, waar een op leren gerichte cultuur heerst, wijst uit dat het wel degelijk mogelijk is dat leidinggevend en hun lageropgeleide werknemers met elkaar in gesprek gaan over scholing, op voorwaarde dat leidinggevend over de juiste competenties (o.a. communicatieve en sociale vaardigheden, coaching- en begeleidingsvaardigheden) beschikken. In bedrijven waar deze op leren gerichte cultuur er niet is kan bovenstaande strategie een uitkomst bieden. Als leidinggevend deze rol niet goed (kunnen) vervullen, kan het ook mislopen en dit kan leiden tot frustraties bij werknemers. Een OR-lid zegt hierover: *“Als de leidinggevende in jou een potentiële kanshebber ziet, dan krijg je kansen. Als de leidinggevende het niet ziet, heb je een probleem”. Een leidinggevende moet kunnen zien wat jij in je mars hebt. Hij moet oprecht geïnteresseerd zijn in mensen. Leidinggevend zouden veel meer belangstelling voor mensen aan de dag moeten leggen en veel meer met hen moeten praten. Begin maar met de hobby. Er zijn mensen die auto's uit elkaar halen en weer in elkaar zetten in hun vrije tijd en wij weten er niets van”*.

Training van leidinggevend op dit gebied kan bijdragen aan verwerving van de benodigde competenties, zoals communicatieve en sociale vaardigheden en vaardigheden in leidinggeven en stimuleren van mensen. In de bedrijven in de levensmiddelenindustrie wordt hier veel aandacht aan besteed. Bij een afvalverwerkingsbedrijf krijgen alle teamleiders in 2011 een opleidingstraject waarin deze vaardigheden aan bod komen⁸.

Leidinggevend moeten ook de ruimte krijgen om deze rol naar behoren in te vullen. Dit kan lastig zijn in bedrijven waar leidinggevend ook productie moeten draaien. Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie biedt in een programma Change Acceleration leidinggevend een training om hun medewerkers mondiger te maken, ze beter te laten samenwerken en ze te leren om samen problemen op te lossen.

De begeleiding van het scholingstraject

Direct leidinggevend (teamleiders) krijgen bij sommige bedrijven een rol in de begeleiding van het scholingstraject, omdat dit goed kan werken. Zeker gezien het feit dat scholing van lageropgeleiden het best werkt wanneer deze gekoppeld is aan de dagelijkse werkpraktijk. In andere gevallen krijgen leermeesters of praktijkbegeleiders deze rol toebedeeld.

Dit vereist competenties van leidinggevend en leermeesters waarover zij lang niet altijd beschikken. Een aantal bedrijven in de levensmiddelenindustrie investeert in de scholing en/of coaching van leidinggevend om dit te verbeteren. In deze scholing wordt onder meer aandacht besteed

8 Als gevolg van een reorganisatie ontstaat er bij de Reinigingsdienst Rotterdam Noord een nieuwe functie, te weten meewerkend voorman schaal 5. De huidige meewerkend voormannen zitten in schaal 3. Aan de nieuwe meewerkend voormannen worden hogere eisen gesteld en daar is de scholing op gericht

aan communicatie, stijl van leiding geven, coaching en begeleiding.

RotEB Educatiecentrum heeft speciaal voor de leermeesters een cursus 'train the trainer' ontwikkeld om deze leermeesters te leren hoe zij hun eigen vakbekwaamheid kunnen overdragen en om hen didactische competenties aan te leren. De cursus is ter goedkeuring voorgelegd aan de brancheorganisaties en "die hebben er hun stempel op gezet". De cursus is dus gecertificeerd.

3.4.7 *Inspelen op behoeften werknemers*

Een bedrijf in de bouw laat de OR jaarlijks de scholingsbehoeften van werknemers inventariseren. Op basis hiervan wordt een beperkt aantal cursussen geselecteerd, die de werknemers kunnen volgen. Scholing die aansluit bij de behoeften van werknemers en vrijheid van werknemers om zelf een cursus te kiezen vormt een stimulans tot deelname aan scholing. Werknemers zijn intrinsiek gemotiveerd.

Een vergelijkbare strategie wordt gehanteerd door een ander bouwbedrijf (zie hieronder bij 'koppeling aan personeelsbeleid') en bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie, waar leidinggevenden de scholingsbehoeften inventariseren.

3.4.8 *Sociaal-maatschappelijke ondersteuning*

Sociaal-maatschappelijke problemen kunnen een drempel vormen voor (succesvolle) deelname aan scholing. Het RotEB Educatiecentrum verwijst mensen soms door naar bedrijfsmaatschappelijk werk of naar budgetteringscursussen. Vorig jaar heeft het Educatiecentrum zelf een sociaal maatschappelijk spreekuur ingericht, dat werd gerund door een stagiaire sociaal maatschappelijk werk. Zij inventariseerde de problemen, verwees mensen door en koppelde dit terug aan de docent. "Dat liep als een trein". Uit de reguliere middelen zou het Educatiecentrum de bemensing van dit spreekuur niet kunnen bekostigen. De dienst kon verleend worden dankzij de inzet van de stagiaire.

Als er sprake is van verstandelijke belemmeringen kan het Educatiecentrum een eigen arbeidsonderzoekcentrum inschakelen. Ook hebben in 2010 150 leidinggevenden een cursus "omgaan met psychiatrische problemen op de werkvloer" gevolgd.

3.4.9 *Een pc op de werkplek*

De bedrijven die medewerkers een digitale cursus (Zoetwaren-online.nl) laten volgen, zorgen er voor dat de medewerkers op de werkplek beschikken over een pc en dat zij begeleiding krijgen bij het gebruik van de pc. De werknemers die wij gesproken hebben stellen dit op prijs. Zij ervaren vaak een drempel bij het gebruik van de computer, omdat zij hier niet ervaren in zijn. Dankzij de begeleiding (instructie in gebruik van de pc, gebruik van het programma en beantwoorden van vragen van de werknemer) zijn zij in staat het programma te gebruiken.

3.4.10 *Koppeling aan personeelsbeleid*

Deelname aan scholing wordt door sommige bedrijven gestimuleerd door dit te integreren in het personeelsbeleid. Andere bedrijven zetten de eerste stappen in deze richting. Het zijn vooral de grote bedrijven die hiermee bezig zijn.

Enkele bedrijven (afvalverwerking, bouw, levensmiddelenindustrie) stimuleren de ontwikkelvraag van medewerkers via de gesprekscyclus: plannings-, -functionerings- en beoordelingsgesprek.

Werknemers kunnen tijdens deze gesprekken zelf aangeven aan welke scholing zij behoefte hebben. Leidinggevenden kaarten op hun beurt aan welke scholing zij belangrijk vinden voor de werknemer. Hieruit rolt de opleidingsbehoefte.

Een bouwbedrijf voert deze opleidingsbehoefte in een registratiesysteem in. Daaruit rolt vervolgens de totale personeelsbehoefte aan cursussen en opleidingen. Op basis daarvan wordt een opleidingsaanbod ingekocht en eventuele individuele opleidingstrajecten aangeboden. Een ander (bouw)bedrijf wil in de toekomst een eigen instrument ontwikkelen om competenties en loopbaan-

mogelijkheden in kaart te brengen. Het kunnen maken van loopbaanstappen moet daar onderdeel van uit gaan maken.

Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie wil een zogenoemde fleximatrix introduceren. In deze matrix wordt voor alle functies in beeld gebracht welke competenties op welk niveau beheerst moeten worden. Vervolgens stelt het bedrijf per medewerker vast op welk niveau de medewerker de benodigde competenties beheerst en of er opleiding nodig is om competenties op het gewenste niveau te beheersen. Het doel van dit bedrijf is om op basis van de fleximatrix te bepalen welke opleidingen iemand moet volgen. Een ander bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft ervaring met een vergelijkbare strategie. In POP-gesprekken (Persoonlijk Ontwikkeling Plan) kunnen medewerkers hun ontwikkelwensen kenbaar maken. Op inzetbaarheidsmatrices wordt gescoord welke taken werknemers beheersen en op welk niveau, welke andere taken zouden kunnen passen en hoe medewerkers dit verder kunnen ontwikkelen. De gegevens worden verwerkt in een systeem dat ook aangeeft wanneer medewerkers een opleiding moeten volgen, bijvoorbeeld wanneer zij op herhaling moeten gaan voor VCA of de heftruck. Ook werkinstructies voor machines zijn opgenomen in het systeem inclusief een planning zodat medewerkers en hun leidinggevenden deze instructies regelmatig doorwerken. Deze werkwijze wordt zeer serieus genomen in de organisatie. Zo moeten POP-gesprekken goed voorbereid worden. Is dit niet het geval, dan wordt het POP-gesprek verzet.

Een groot bedrijf in de schoonmaakbranche, houdt een lijst bij met door medewerkers gevolgde opleidingen. Dat is van belang met het oog op bepaalde werkzaamheden die alleen uitgevoerd mogen worden door daartoe opgeleide werknemers.

Bij een klein bedrijf in de schoonmaak komen opleiding en ontwikkeling aan bod in de jaarlijkse functionerings- en beoordelingsgesprekken. Tevens stelt dit bedrijf scholing aan de orde in sollicitatiegesprekken.

Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie koppelt scholing nog niet aan personeelsbeleid, maar wil in de nabije toekomst planningsgesprekken invoeren, waarin de wensen van werknemers besproken worden. Een groot schoonmaakbedrijf koppelt scholing nu nog niet aan personeelsbeleid, maar wil dit wel gaan doen. Medewerkers moeten meer met leidinggevenden in gesprek gaan over welke scholing daadwerkelijk nodig is, zodat het niet voorkomt dat iemand een bepaalde cursus volgt, terwijl eigenlijk een heel andere cursus nodig is.

Er zijn ook bedrijven die hier niet mee bezig zijn, zoals twee bedrijven in de afvalbranche. Functioneringsgesprekken worden daar niet echt gevoerd. In een van de bedrijven wordt opleiding niet echt besproken. Bij een van deze bedrijven geven de twee werknemers die wij gesproken hebben aan dat zij behoefte hebben aan functioneringsgesprekken, omdat ze daarin in gesprek kunnen gaan met de leidinggevende over zaken als werkdruk, toekomstige ambities, verbeterpunten, etc.

Een knelpunt bij de koppeling van scholing aan personeelsbeleid is een limiet in baanmogelijkheden. Een afvalverwerkingsbedrijf heeft de ambitie medewerkers "zo hoog mogelijk op de sociale ladder te brengen". Ook een ander afvalverwerkingsbedrijf wil de medewerkers kansen bieden. Mensen krijgen scholing en kunnen instromen in andere en/of hogere functies. Hier zit echter een grens aan. Er zijn niet altijd functies beschikbaar of vacant waarnaar mensen kunnen doorstromen. We illustreren dit aan de hand van een voorbeeld. De afvalbranche is gehouden aan P90 norm voor chauffeurs/beladers (vuilnismannen). Naarmate deze mensen ouder worden, mogen ze minder productief zijn vanwege de zwaarte van het werk. Het is zowel voor de medewerkers zelf als voor het bedrijf interessant wanneer oudere werknemers doorstromen naar andere functies die minder belastend zijn, zoals kraanwagenchauffeur of dephouder. Echter het aantal beschikbare functies is beperkt. Dit houdt in dat niet altijd voldaan kan worden aan opleidingswensen van werknemers. Als dit goed uitgelegd wordt aan werknemers kunnen zij hier wel begrip voor opbrengen.

Maar deze uitleg wordt niet altijd gegeven en dan blijft de werknemer gefrustreerd achter. Er wordt gewerkt aan oplossingen. Zo geldt voor alle vacatures van een van de afvalverwerkingsbedrijven dat deze eerst intern vervuld moeten worden. Een andere oplossing is een andere wijze van afvalinzameling, namelijk via ondergrondse vuilcontainers (70 procent van het afval wordt zo ingezameld), waardoor er meer kraanwagenauffeers nodig zijn en daar speelt de P90 norm veel minder sterk. Een afvalverwerkingsbedrijf denkt na over mogelijkheden om werknemers in andere bedrijven te detacheren of te scholen naar een functie buiten het bedrijf, maar heeft daarin nog geen stappen gezet. Verder streven de directie en de OR van dit bedrijf er naar dat werknemers als eerste kunnen solliciteren op de vacatures van alle gemeentes waaraan het bedrijf diensten levert. Tot slot probeert dit bedrijf de veegdienst/ontsmettingsdienst terug te halen. Dit is werk dat volgens betrokkenen beter door oudere werknemers gedaan kan worden.

De limiet aan baanmogelijkheden speelt op een heel andere manier bij twee andere bedrijven in de afvalbranche. Deze bedrijven vervullen een rol bij de re-integratie van WSW-mensen. Deze mensen werken drie maanden binnen de bedrijven en krijgen daar een scholingstraject. Vervolgens moeten deze mensen uitstromen naar een reguliere functie. Deze reguliere functies zijn echter onvoldoende beschikbaar binnen het eigen bedrijf. Dit geldt heel sterk voor het kleine bedrijf. Knelpunt daarbij is dat het bedrijf moet opereren op de markt van openbare aanbesteding en daar de slag mist, omdat andere bedrijven goedkoper kunnen werken, omdat zij werken met personeel dat sneller kan werken. Het missen van een openbare aanbesteding betekent het ontslag van personeel. Vaak belanden deze mensen in de bijstand. Dit bedrijf probeert dit probleem onder de aandacht te brengen van de gemeentelijke politiek en draagvlak te zoeken voor de bijdrage van dit bedrijf aan de oplossing van maatschappelijke problemen. Het andere afvalbedrijf zoekt eveneens naar oplossingen. De gemeente waarin dit bedrijf actief is stelt eisen aan partijen die meedingen in een openbare aanbesteding. Partijen komen alleen in aanmerking als een deel van het personeel behoort tot de doelgroep. Verder benadert het bedrijf actief bedrijven in de gemeente om WSW-mensen die een scholingstraject gevestigd hebben, in dienst te nemen.

3.4.11 OR

In de onderzochte bedrijven waar een OR aanwezig is, zien we verschillende rollen van de OR in relatie tot het opleidingsbeleid:

Bespreken opleidingsbeleid met de directie

Bij de meeste bedrijven staat scholing één à twee keer per jaar op de agenda van OR en directie. De rol van de OR kan verschillen:

- Alleen kennis nemen van de plannen van het bedrijf rond scholing,
- Samen met de directie het scholingsplan bespreken,
- Actief meedenken met de directie.

Bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie wil de OR, die alleen kennis neemt van de plannen, graag een meer actieve rol spelen. Ze willen meedenken bij de totstandkoming van het opleidingsbeleid en niet achteraf geïnformeerd worden. De directie kiest er echter soms bewust voor de OR deze rol niet te geven, omdat de directie "wil doorpakken" en er weinig inbreng komt vanuit de OR. De OR is geen goede sparringpartner voor de directie.

Bij een bedrijf in de afvalsector is scholing de afgelopen twee jaar niet aan bod geweest in het overleg tussen directie en OR, omdat "het al goed loopt en er geen klachten over komen van werknemers". Deze OR spreekt met de directie vooral over functies voor oudere werknemers die fysieke klachten krijgen. De OR vervult een actieve rol zoeken naar oplossingen voor dit probleem.

Inbrengen van standpunten / aandachtspunten

Bij sommige bedrijven brengt de OR standpunten of aandachtspunten in ten aanzien van (de uit-

voering van) het scholingsbeleid. In dit verband worden verschillende punten genoemd. Een OR in de bouw hecht belang aan een goede terugkoppeling naar werknemers over opleidingsverzoeken, ook als deze niet gehonoreerd worden. Deze OR benadrukt verder het belang van scholing in het kader van de duurzame inzetbaarheid van werknemers en de belangrijke rol van leidinggevendend bij de uitvoering van opleidingsbeleid. De OR is tevreden over het opleidingsbeleid van het bedrijf en de resultaten die daarmee geboekt worden.

Bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie benadrukt de OR het belang van 'training on the job' voor nieuwe werknemers en uitzendkrachten. Ze moeten hiervoor tijd, ruimte en goede begeleiding krijgen. Deze OR wil ook dat werknemers de kans krijgen zich verder te ontwikkelen door middel van scholing. Deze OR is tevreden over de kansen die het bedrijf de werknemers biedt.

De OR van een ander bedrijf in de levensmiddelenindustrie trekt zich het lot aan van medewerkers die een opleiding niet met succes afronden en daardoor niet voldoen aan nieuwe functie-eisen. Directie en OR hebben afgesproken dat deze mensen van werk naar werk begeleid worden.

De OR van een bedrijf in de afvalsector is tevreden over het opleidingsbeleid van het bedrijf. Belangrijke aandachtspunten voor deze OR zijn: de kansen op uitstroom naar werk van mensen vanuit de WSW, opleiding van leidinggevendend in het begeleiden van personeel, de rol van leidinggevendend bij het al dan niet toekennen van opleidingsverzoeken. De directie van dit bedrijf is volgens de OR heel opleidingsgericht en wil mensen echt kansen bieden. In de dagelijkse praktijk lukt dit echter niet altijd.

Actieve rol spelen bij opleidingsbeleid

Bij drie bedrijven speelt de OR een wat actievere rol in de totstandkoming en of de uitvoering van het opleidingsbeleid. Bij een bouwbedrijf inventariseert de OR jaarlijks de scholingsbehoefte bij alle werknemers. Op basis daarvan stelt de OR een lijst op met de tien meest gewenste opleidingen. OR en directie kiezen daaruit samen drie à vier opleidingen die worden aangeboden aan het personeel. Volgens de werkgever draagt deze rol van de OR bij aan draagvlak voor scholing bij de lageropgeleide werknemers.

Bij een ander bouwbedrijf ziet de OR actief toe op de uitvoering van het scholingsbeleid en de handhaving van de cao-afspraken (onder andere het recht op twee scholingsdagen, zie hoofdstuk 4).

Bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie maakt een van de OR-leden deel uit van de stuurgroep van grote opleidingstrajecten. De opzet en uitvoering van de projecten kan op deze wijze vanuit de OR ondersteund worden terwijl ook informatie uit de stuurgroep naar OR en de rest van het personeel doorgegeven wordt.

3.5 Resultaten

In deze paragraaf gaan we niet in op de resultaten van alle afzonderlijke opleidingstrajecten, maar beantwoorden we de vraag: "In hoeverre lukt het om lageropgeleide werknemers te scholen?". Een kort antwoord op deze vraag luidt als volgt: het is goed mogelijk om lageropgeleide werknemers te scholen, op voorwaarde dat aan verschillende condities wordt voldaan. Deze condities zijn niet altijd volledig aanwezig binnen de onderzochte bedrijven. Over het algemeen hebben grotere bedrijven wel meer mogelijkheden om aan de condities te voldoen dan kleine bedrijven. Opleiden heeft een meerwaarde voor het bedrijf en voor de werknemer. We lichten dit antwoord exemplarisch toe en gaan daarbij in op de verschillende onderdelen van dit antwoord.

Het is goed mogelijk om lageropgeleide werknemers te scholen!

Uit de onderzochte bedrijven komen verschillende succesverhalen over de scholing van lageropgeleide werknemers, zowel vanuit de mond van werkgevers als van werknemers. Daarbij is van belang dat veel lageropgeleide werknemers aanvankelijk een drempel ervaren bij scholing, maar dat deze drempel succesvol geslecht kan worden. Het blijkt zelfs dat wanneer de drempel eenmaal

geslecht is, werknemers positief staan tegenover scholing en bereid zijn scholing te volgen. Zij nemen hiertoe ook zelf het initiatief. Enkele voorbeelden illustreren de goede mogelijkheid lageropgeleide werknemers te scholen:

- Volgens de vertegenwoordiger van Aequor is het programma Zoetwaren-online.nl door 700 à 800 lageropgeleide werknemers met succes gevolgd. *“Voor veel werknemers was dit het eerste diploma dat ze gehaald hebben”*. Nu wordt nagegaan wat de sector kan doen om mensen op niveau 1 en 2 verder te scholen. Ook binnen de onderzochte bedrijven in de levensmiddelenindustrie zijn positieve ervaringen opgedaan met Zoetwaren-online.nl, zowel volgens de vertegenwoordiger van de directie als volgens de medewerkers. Hoewel sommige medewerkers moeite hebben met de computer, vinden ze het een heel prettig programma. Bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft 80 procent van de medewerkers op de vloer Zoetwaren-online.nl gedaan. Bij een ander bedrijf in de levensmiddelenindustrie zijn 6 medewerkers geschoold via Zoetwaren-online. De overige medewerkers gaan dit traject nog in.
- Bij een bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft de helft van de 180 productiemedewerkers een mbo-opleiding doorlopen. De overige medewerkers starten eind 2010 met dit traject.
- Bij een ander bedrijf in de levensmiddelenindustrie heeft de afgelopen 10 jaar een grote groep werknemers een EVC-traject met succes doorlopen. Inmiddels is de laatste groep lageropgeleiden aan de beurt.
- In Rotterdam heeft Roteb Educatiecentrum een NT2-traject verzorgd voor medewerkers van Burger Service Teams. Deze teams bestaan uit 5 tot 12 mensen met heel verschillende nationaliteiten en achtergronden. Het is belangrijk dat deze mensen goed met elkaar kunnen communiceren. De unitmanager van het Educatiecentrum zegt hierover: *“De reacties waren juichend. Mensen gingen beter met elkaar communiceren, er was meer begrip voor elkaar, instructies werden beter begrepen”*. Bij Roteb Educatiecentrum hebben de afgelopen tien jaar 100 cursisten deelgenomen aan het Staatsexamen NT2. Verder hebben circa 1700 mensen deelgenomen aan een taaltraject.
- Bij het twee afvalverwerkingsbedrijven volgen alle werknemers verplichte en functiegerichte opleidingen. Werknemers, die aanvankelijk huiverig stonden tegenover scholing, dienen nu zelf verzoeken in om functiegerichte opleidingen te volgen.
- Bij een bouwbedrijf hebben in 2009 zo'n 850 medewerkers en in 2010 3 zo'n 800 medewerkers een opleiding gevolgd aan de vakschool.
- Bij een klein bouwbedrijf hebben twee werknemers met succes een EVC-traject gevolgd. De andere werknemers gaan dit traject nu in.

Opleiden heeft een meerwaarde voor het bedrijf en voor de werknemer

Opleiden verloopt het meest succesvol wanneer het zowel voor bedrijf als werknemer meerwaarde heeft. Werkgevers noemen de volgende resultaten van scholing van lageropgeleide werknemers voor het bedrijf:

- *Meer betrokkenheid bij het bedrijf*
Geschoolde werknemers hebben meer inzicht in en zijn zich beter bewust van (het belang van) werkprocessen en het belang van kwaliteit en zijn daardoor meer betrokken bij het bedrijf. Als gevolg hiervan kunnen verantwoordelijkheden lager op de werkvloer neergelegd worden en denken mensen meer mee. Medewerkers noemen dit ook zelf als meerwaarde van scholing.
- *Bredere inzetbaarheid / grotere employability.*
Geschoold personeel is breder inzetbaar, het kan op meer plekken in het bedrijf ingezet worden. In economisch slechte tijden kan dit personeel makkelijker herplaatst worden binnen het bedrijf. Dit is niet alleen in het voordeel van het bedrijf, maar ook van de werknemer. Deze behoudt immers zijn baan. In fysiek zware beroepen is brede inzetbaarheid van personeel belangrijk in het kader van preventie.
- *Betere communicatie*
Bij een aantal bedrijven heeft scholing gezorgd voor een betere communicatie op de werkvloer

en meer eenduidigheid in procedures en registraties. Enkele medewerkers noemen dit ook als meerwaarde. Ze hebben meer respect voor elkaar, gaan positiever met elkaar om en kunnen het werk beter aan elkaar overdragen.

- *Open staan voor verandering*
Een aantal werkgevers meldt dat medewerkers die scholing gevolgd hebben, meer open staan voor veranderingen in het bedrijf. Ze zijn makkelijker mee te krijgen.
- *Verbetering van bedrijfsresultaten en kwaliteit*
Twee werkgevers stellen dat de bedrijfsresultaten verbeteren als gevolg van scholing, hoewel het lastig is dit met harde cijfers aan te tonen.
Een aantal werkgevers stelt dat scholing bijdraagt verbetering van de kwaliteit van het eindproduct. Enkele werknemers bevestigen dit verhaal: zij zijn zich veel meer bewust geworden van het belang van kwaliteit. Ze beseffen dankzij de scholing dat zij werken voor een klant en dat die klant kwaliteit wenst. Met die klant voor ogen willen zij een kwalitatief hoogwaardig product afleveren.

Eén werkgever in de schoonmaakbranche ziet weinig meerwaarde van scholing. “*Je kunt schoonmaken of je kunt het niet. Dat hoeven ze niet in opleidingen te leren.*”

Werknemers en werkgevers noemen de volgende voordelen van scholing voor werknemers:

- *Meer zelfvertrouwen en intrinsieke motivatie voor scholing*
Werknemers zijn over het algemeen heel trots als zij met succes een opleiding hebben afgerond en een certificaat of diploma krijgen. Voor veel werknemers is dit het eerste papiertje dat ze krijgen. Het zelfvertrouwen van veel medewerkers die wij gesproken hebben is zo gegroeid, dat zij ook andere opleidingen gaan volgen.
- *Een carrière- of toekomstperspectief / baanbehoud*
Dankzij gevolgde scholing zijn werknemers gecertificeerd voor andere functies binnen het bedrijf of voldoen zij aan nieuwe vereisten, wat hun carrièreperspectief verbetert c.q. hun kansen op baanbehoud vergroot. Sommige werknemers grijpen scholing aan om hun toekomstperspectief te verbeteren en eventueel een sprong op de carrièreladder te zetten.
- *De eigen veiligheid*
Een werknemer stelt dat verplichte cursussen goed zijn voor zijn eigen veiligheid en die van zijn collega's.
- *Hoger salaris*
Scholing kan financieel rendement voor medewerkers opleveren, een stap op de carrièreladder kan gepaard gaan met een hoger salaris. Bij een afvalverwerkingsbedrijf worden hiervan enkele voorbeelden gegeven. De meewerkend voormannen nieuwe stijl gaan van schaal 3 naar schaal 5, chauffeurs die teamleider of planner worden maken eveneens een salarissprong.
- *Grotere zelfredzaamheid*
Enkele werkgevers en ook werknemers geven aan dat het volgen van scholing ook gevolgen kan hebben in het privéleven van mensen. Hun zelfredzaamheid neemt toe.

Werknemers zijn over het algemeen tevreden over het resultaat van gevolgde scholing. Het heeft meerwaarde voor de uitoefening van hun functie of hun positie in het bedrijf, maar kan ook meerwaarde hebben voor henzelf. We illustreren dit aan de hand van een aantal citaten in het volgende kader.

Over het mbo-traject en Zoetwaren-online:

- *"Ik stond versteld van mezelf dat ik een cursus op mbo-niveau kon. Op het laatst gaf me dat een lekker gevoel. Er gaat een wereld voor je open. Je krijgt kennis van dingen waar je voorheen niet bij stil stond. Je zorgt dat de klant een goed product in handen krijgt".*
- *"Ik ben dankbaar dat ik de kans heb gekregen van het bedrijf om een cursus te volgen. Nu heb ik niveau 1 gehaald".*
- *"Het is goed om Zoetwaren-online te doen. Je leert het bedrijf kennen en je raakt meer betrokken bij het reilen en zeilen in het bedrijf."*

Over verplichte cursussen:

- *"Verplichte cursussen zijn ook goed met het oog op de veiligheid. Het zijn zinvolle cursussen. Je wordt je wat bewuster en je kunt andere mensen ook op gevaren wijzen."*

Over functiegerichte cursussen:

- *"Opleidingen zijn altijd zinvol. Dankzij de cursus kraanbediening ben ik gecertificeerd. Je beschikt over deskundigheid, een papertje. Verder heb ik nu minder fysieke belasting en als ik vast op een wagen zit, krijg ik een schaal hoger betaald. Verder ben ik meer inzetbaar voor het bedrijf. We worden er beide wijzer van. Zelf vind ik het ook leuk om af en toe iets anders te doen."*
- *"Het is zinvol om mensen op te leiden. Als je in mensen investeert, investeer je ook in het bedrijf. Als je op de markt zit en je hebt veel gecertificeerde mensen, dan kun je dat ook aan je klanten verkopen."*
- *"De opleidingen hebben er voor gezorgd dat ik ben wie ik ben: een eigen huurhuisje, een vriendin, zekerheid. Een betere kans om ergens anders aan het werk te komen."*
- *"Mijn manier van werken is beter geworden, bij voorbeeld het werken met zuren / gevaarlijke middelen, veiligheid en houding."*

Over de cursus Nederlands:

- *"De cursus Nederlands heeft mij goed geholpen. Ik weet beter hoe je de ploegenoverdracht goed moet opschrijven, dat je goed moet communiceren, duidelijke boodschappen moet overbrengen".*
- *"Ik was nooit zo'n prater, maar nu wel. Ik kan goed mijn zegje doen".*

Over het TPM-traject:

- *"De eerste ervaringen met TPM zijn positief. De collega die in het groepje zat heeft er veel van geleerd. Bij de eerste machine waar TPM heeft gedraaid heb ik veel positieve dingen gezien. Dat is een echte verbetering."*
- *"Het is bevredigend dat sommige punten worden opgelost. Wij konden ook zelf ideeën aandragen".*

4 Wettelijke kaders en sectorale infrastructuur

In dit hoofdstuk gaan we nader in op de invloed van de wettelijke kaders, de eisen van de opdrachtgevers en de sectorale infrastructuur op de scholing van lageropgeleide werknemers. We beperken ons daarbij tot de informatie die in de interviews met bedrijven en vertegenwoordigers van sectorale organisaties naar voren is gekomen. Het hoofdstuk biedt dus geen compleet beeld van alle aspecten in de context van bedrijven die mogelijk een invloed zouden kunnen uitoefenen. Zonder uitputtend te zijn geven eerst we een korte toelichting op de wettelijke kaders en (internationale) standaarden gevolgd door wat er in de bedrijven hierover vermeld is. Vervolgens behandelen we per sector de sectorale infrastructuur cao's en O&O fondsen en de scholingsinfrastructuur gevolgd door de informatie uit de bedrijven.

4.1 Wettelijke kaders

4.1.1 *Verplichte scholing*

Algemeen

In wettelijke kaders kan verplichting tot scholing direct of indirect worden vastgelegd. Wettelijke kaders hangen samen met de aard van het werk van de werknemers voor wie de scholingsplicht geldt. Voor lageropgeleide werknemers betreft dit vaak een focus op de veiligheid, op het werk en in het verkeer. Door het verplichten van scholing dragen wettelijke kaders er toe bij dat werknemers hun werk veilig(er) kunnen doen en bevoegd (gekwalificeerd) zijn voor de functies die zij uitoefenen. Werknemers ervaren de verplichting tot scholing als een stimulans tot het volgen ervan. Wettelijke kaders kunnen er ook toe bijdragen dat de kosten van scholing (gedeeltelijk) vergoed worden, wat voor lageropgeleiden werknemers belangrijk is. De meest relevante wetten en richtlijnen zijn:

- De Wet Arbeidsomstandigheden⁹ voorziet in kaders voor scholing van werknemers maar in deze wet zijn geen concrete regelingen verwerkt. Deze wet is (deels) verwerkt in de VCA (Veiligheid Gezondheid Milieu Checklist voor Aannemers) tot een programma waarmee dienstverlenende bedrijven objectief en structureel getoetst en gecertificeerd kunnen worden op het beheersysteem voor veiligheid gezondheid en milieu.
- Daarnaast is de Europese richtlijn Vakbekwaamheid binnen alle Europese lidstaten verplicht.

De bedrijven

Alle ondervraagde werkgevers geven aan dat zij hun werknemers de verplichte scholing laten volgen.

De onderzochte bedrijven in de afvalverwerking bieden hun werknemers de verplichte scholing op het gebied van veiligheid (o.a. omgaan met gevaarlijke stoffen, basisveiligheid inzameling) en voor specifieke functies. De meest genoemde scholing is die van chauffeurs. Een tekort aan chauffeurs brengt enkele werkgevers er toe hun chauffeurs zelf op te leiden. Ze krijgen een chauffeursopleiding en behalen het groot rijbewijs (rijbewijs D). Daarnaast noemen drie werkgevers de code 95 (zie kader) die in het kader van de Europese richtlijn Vakbekwaamheid verplicht gesteld is. De

9 De Arbeidsomstandighedenwet (of kortweg Arboret) is een Nederlandse wet die regels bevat voor werkgevers en werknemers om de gezondheid, de veiligheid en het welzijn van werknemers en zelfstandig ondernemers te bevorderen. Doel is om ongevallen en ziekten, veroorzaakt door het werk, te voorkomen. De Arboret is een kaderwet. Dat betekent dat hierin geen concrete regels staan maar algemene bepalingen en richtlijnen over het arbeidsomstandighedenbeleid (arboret) in bedrijven. <http://nl.wikipedia.org/wiki/Arbeidsomstandighedenwet>.

werknemers in deze bedrijven hebben allemaal een veiligheidspas met daarop een overzicht van de gevolgde scholing en het aantal nog te volgen uren om aan de code 95 te voldoen. De werknemers zijn op de hoogte van de code 95 verplichting en houden zich daaraan.

Code 95

Voor het verkrijgen van deze code bestaat een verplichte certificering. Bij het CBR moet de basiskwalificatie behaald worden. De code wordt aangegeven op het rijbewijs en heeft een geldigheidsduur van 5 jaar.

Voor het behoud van de code is een verplichting tot het volgen van nascholing ingesteld. Deze verplichting houdt in dat er binnen 5 jaar 35 nascholingsuren gevolgd worden. Eis hierbij is dat minimaal één dag (7 uur) van deze nascholing bestaat uit het volgen van een praktijktraining. De nascholing moet bovendien bestaan uit cursussen die door CCV (onderdeel van CBR) gecertificeerd zijn, opleiders kunnen certificering voor hun cursussen bij CCV aanvragen.

Volgens een van de scholingsaanbieders hebben vooral de brancheorganisatie NVDR en de Stichting Professionalisering Arbeid de werkgevers in de branche gestimuleerd om aandacht te besteden aan scholing. Ook de Arbeidsinspectie heeft hierin een rol gespeeld, door (veiligheids) problemen in de sector aan de kaak te stellen.

Mogelijk is de scholing niet altijd verplicht, maar wordt deze door de werkgevers wel als verplicht ervaren. De onderzochte bedrijven laten hun werknemers de verplichte (basis) VCA-scholing volgen. Volgens alle onderzochte werkgevers is deze scholing verplicht. VCA scholing is echter alleen verplicht als werkgevers over het VCA-certificaat willen/moeten beschikken. Tijdens de interviews in de levensmiddelenindustrie verwijzen de werknemers naar de verplichte cursussen op het gebied van veiligheid en wordt geregistreerd voor welke cursussen werknemers 'op herhaling' moeten.

Betrokkenen van de schoonmaaksector geven aan dat er voor het schoonmaken in zogenaamde cleanrooms van sommige klanten aparte certificering vereist is. Zij laten de werknemers de scholing volgen die daarvoor nodig is. Werknemers in de sector afvalverwerking krijgen verplichte scholing in de bediening van specifieke apparaten, bijvoorbeeld kraanwagens, aangeboden. De scholing wordt alleen gevolgd door werknemers die deze functies (gaan) vervullen.

4.1.2 *Wet vermindering afdracht Algemeen*

Wet Vermindering Afdracht¹⁰

De Wet Vermindering Afdracht loonbelasting en premie volksverzekeringen onderwijs (WVA) is een stimuleringsregeling die werkgevers de mogelijkheid geeft aanzienlijk minder loonheffing – loonbelasting en premie volksverzekeringen - af te dragen voor werknemers die scholing volgen. De WVA onderwijs geldt voor werkgevers die leerbanen aanbieden voor de onderwijsvormen VMBO-leerwerktraject, MBO en HBO, en daarnaast voor leerbanen voor voormalig werklozen. De regeling geldt ook voor EVC-procedures, zowel door deelnemer als door werkgever gefinancierd. Een werkgever die werknemers op een BBL-leerwerktraject op niveau 1, 2, 3 of 4 plaatst, kan aanspraak maken op een korting van maximaal € 2.706,- per kalenderjaar.

In 2010 was het tijdelijk mogelijk om ook van de WVA gebruik te maken als een werknemer een opleiding volgt om zijn opleidingsniveau te verhogen en de WVA te behouden wanneer een werknemer zonder startkwalificatie van leerbedrijf wisselt.

10 https://www.werk.nl/werk_nl/werkgever/meerweten/werving/subsidieenaafdrachtsvermindering/afdrachtsvermindering

De bedrijven

Twee grote bedrijven geven aan dat zij gebruik maken van de WVA (zie kader) om scholing aan werknemers te financieren. Dat slechts twee bedrijven de WVA noemen wil niet zeggen dat de andere bedrijven er geen gebruik maken. Mogelijk dat andere bedrijven de regeling wel gebruiken, maar dat deze op andere afdelingen of door andere personen aangevraagd wordt. De regeling wordt wel genoemd door de scholingsaanbieders.

Een bedrijf in de levensmiddelenindustrie maakt aanspraak op een korting van € 2.706,- per kalenderjaar per werknemer. Dankzij deze korting en een ESF-subsidie worden de kosten voor het scholingstraject volledig vergoed. De werkgever betaalt de verletkosten zelf.

Een bedrijf in de afvalverwerking zou graag gebruik maken van de WVA om werknemers een mbo-opleiding te laten volgen. Er bestaat echter geen geschikte mbo-opleiding voor deze sector.

Ten tijde van het interview was de WVA onderwerp van bezuinigingsplannen van het kabinet. Een respondent van de bedrijven en een scholingsaanbieder geven aan dat de scholing van een grote groep werknemers in gevaar komt als deze voorgenomen bezuinigingen op de WVA zou doorgaan.

4.2 Eisen vanuit de opdrachtgever / (internationale) standaarden

Algemeen

Eisen van de opdrachtgever en (internationale) standaarden vormen een aanleiding voor bedrijven om hun medewerkers te scholen. Dergelijke eisen en standaarden zijn vooral gericht op de kwaliteit. Het is in het bedrijfsbelang om hieraan te voldoen, niet voldoen aan eisen of standaarden kan immers minder werk betekenen. In de onderzochte bedrijven komen we de volgende eisen en standaarden tegen:

- Kwaliteitseisen die in het kader van de volksgezondheid van belang zijn.
- Aanbestedingsprocedures: ISO normen en VCA.

De VCA certificering wordt door opdrachtgevers, overheden en particuliere organisaties, als norm gesteld bij (openbare) aanbestedingen. Het certificatiesysteem voldoet aan de eisen die in Europese normen zijn vastgelegd. Voor de bestratingbranche is een aparte erkenningsregeling ontwikkeld, de SEB.

SEB- certificering

Sinds 1993 is voor de bestratingbranche een erkenningsregeling tot stand gekomen: Stichting Erkenning voor het Bestraatbedrijf, kortweg: SEB.

Bedrijven die zijn gecertificeerd, voldoen continue aan een hoge standaard. Deze standaard is een reflectie van de landelijke normen voor bestratingwerken, regels over beroepskwalificaties van uitvoerend personeel en het stipt naleven van arbeidsomstandigheden (VCA).

Om in aanmerking te komen voor SEB-certificering moet tenminste 60% van de in de onderneming werkzame stratenmakers in het bezit zijn van het diploma stratenmaker van de SBW¹¹, of een door de SEB daaraan gelijkwaardig te achten bewijsstuk.

De bedrijven

Werkgevers in de bouw, de afvalverwerking en de schoonmaak geven aan dat VCA-scholing verplicht is voor hun werknemers in het kader van de gewenste certificering.

11 SBW is de officiële opleidingsorganisatie van en voor de sector infrastructuur of grond-, water- en wegenbouw.

Een voorbeeld van het voldoen aan eisen van de opdrachtgever is een klein bedrijf in de bouw. Dit bedrijf moet SEB-gecertificeerd zijn om opdrachten binnen te halen. Toen de eisen voor SEB-certificering werden aangescherpt (zie kader), liep het bedrijf opdrachten mis en is het er toe overgegaan alle zes werknemers een EVC-traject te laten doorlopen.

De levensmiddelenindustrie moet aan hoge (internationale) kwaliteitseisen voldoen zoals HACCP¹². Bedrijven in de levensmiddelenindustrie noemen (internationale) kwaliteitseisen als een van de redenen om te investeren in de scholing van hun personeel. In een groot bedrijf hebben de (internationale) eisen tot gevolg dat het bedrijf de opleidingsniveaus, gevolgde scholing, opleidingsbehoefte van werknemers en werkinstructies op de locatie (digitaal) registreert.

4.3 Sectorale infrastructuur

De sectorale infrastructuur wordt gevormd door het samenspel tussen cao-afspraken, O&O-fondsen, sectorale ondersteuning, opleidingen, eventueel aangevuld met subsidies. We zoomen daarbij vooral in op elementen uit de infrastructuur die volgens werkgevers en de vertegenwoordigers van sectorale organisaties van invloed zijn op (het stimuleren van de) scholing van lageropgeleide werknemers.

Zonder uitputtend te zijn behandelen we per sector eerst de cao's en de O&O fondsen, vervolgens gaan we in op de sectorale scholingsstructuur (Kenniscentrum Beroepsonderwijs en bedrijfsleven en scholingsinstituten). Tot slot gaan we in op de bedrijven.

4.3.1 *Levensmiddelenindustrie* *Cao's en O&O-fondsen*

Binnen de levensmiddelenindustrie worden meerdere cao's afgesloten. In de levensmiddelenindustrie wordt scholing vooral van belang geacht om voldoende en kwalitatief goed personeel te waarborgen, en om werknemers duurzaam inzetbaar te houden.

In het protocol van de cao voor de zuivelindustrie zijn afspraken vastgelegd die werkgevers verplichten om 0,4% van de loonsom te besteden aan opleidingen, studie en trainingen voor werknemers met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt. Doel hiervan is om de employability van deze werknemers te verbeteren. Ook verplichten de werkgevers zich in dit protocol; tot de uitvoering van het in samenwerking met de SOL uitgewerkte programma Arbeidsmarkt Onderwijs Zuivelindustrie. Werkgevers voeden dat programma onder andere met gegevens over de omvang, competentie-eisen en opleidingsplannen voor hun personeel. In opleidingsplannen van bedrijven wordt aandacht besteed aan EVC, een leven lang leren en loopbaantrajecten.

In de Cao Zoetwaren is vastgelegd dat elke onderneming in de sector verplicht is een scholingsplan te ontwikkelen en dit plan aan de werknemers aan te bieden. Bij de ontwikkeling van scholingsplannen zal extra aandacht zijn voor specifieke doelgroepen, zoals werknemers ingeschaald in de laagste loongroepen. Het voor de sector ontwikkelde materiaal dient onderdeel te zijn van het scholingsplan. Opvallend is dat in de cao ook opgenomen dat de werknemer zich maximaal inspant bij het doorlopen van de scholing. Bij de beoordeling van de resultaten wordt gekeken naar de verworven kennis gedurende de opleiding, en als het een werknemer niet lukt de scholing met goed gevolg af te ronden dienen daar geen consequenties aan te worden verbonden – behalve als dit niet afronden verwijtbaar is aan de werknemer. Wel kunnen er consequenties worden verbonden aan het niet met goed gevolg afronden van de scholing als het gaat om bij de wet voorgeschreven, aan de functie gebonden, certificaten.

Het opleidingsfonds SOL (Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie) int de bijdragen uit

12 HACCP = Hazard Analysis and Critical Control Points = Gevarenanalyse en kritische controlepunten. Bron: <http://nl.wikipedia.org/wiki/HACCP>

de bedrijfstak en verwerft inkomsten uit gesubsidieerde projecten en dienstverlening aan de bedrijfstak. De SOL profileert zich als een onafhankelijke adviesorganisatie met specifieke expertise op het gebied van personeelsontwikkeling, scholing en subsidie.

Sectorale scholingsinfrastructuur

Zowel Aequor (Kennis en Communicatiecentrum Voedsel en Leefomgeving) als SOL (Stichting Opleidingsfonds en Levensmiddelenindustrie) benadrukken bij bedrijven het belang van scholing voor (lageropgeleide) werknemers en ondersteunen bedrijven bij het ontwikkelen van scholingsplannen en het uitvoeren van scholingstrajecten.

Aequor werkt in de zoetwarenindustrie onder andere samen met de Vereniging Bakkerij en Zoetwaren. Aequor verzorgt demonstraties voor directies en personeelszaken waarin het belang om werknemers verder te scholen, teneinde meer rendement te realiseren, wordt benadrukt. Deze actie is vooral gericht op het scheppen van een gunstig klimaat om scholing voor lageropgeleiden te stimuleren.

SOL informeert grote en kleine bedrijven en stimuleert hen te investeren in de opleiding van werknemers door hen te informeren over subsidies, scholingsmogelijkheden en een experiment met de individuele leerrekening¹³, door instrumenten voor leeftijdsbewust personeelsbeleid te ontwikkelen. Volgens de informant is persoonlijk contact tussen adviseur en werkgever belangrijk. SOL stimuleert bedrijven ook om gebruik te maken van Zoetwaren-online.nl en van het 'train the trainer' programma van Aequor.

Zo hebben SOL en Aequor een intensieve campagne gevoerd om het gebruik van Zoetwaren-online te stimuleren toen bleek dat het programma weinig gebruikt werd. Bedrijven hebben schriftelijke informatie gekregen, zijn telefonisch benaderd en bezocht door bedrijfsadviseurs van de kenniscentra. Daarnaast heeft Aequor teamleiders, praktijkbegeleiders en opleidingscoördinatoren in de bedrijven geschoold zodat zij met het systeem konden werken. Tot slot heeft Aequor in sommige bedrijven een training voor groepen lageropgeleid personeel verzorgd om uit te leggen hoe het online-materiaal werkt. Uit gesprekken met de werkgevers van de onderzochte bedrijven in de zoetwarenindustrie blijkt dat deze strategie gewerkt heeft.

De bedrijven

Eén bedrijf geeft expliciet aan dat het zich houdt aan de *cao-afspraken*. Het gaat dan onder meer om het scholen van werknemers onder werktijd of, als dit niet kan, het 100% uitbetalen van scholingsuren.

Een ander bedrijf wijst op de aandacht in de *cao* voor EVC en employability. Dit bedrijf heeft in het verleden een groot aantal lageropgeleide werknemers een EVC-procedure laten doorlopen. Het bedrijf in de zuivelindustrie investeert om de employability van lageropgeleid personeel te vergroten. De regeling voor scholing van het bedrijf in de zuivel omvat een drietal categorieën: functiegerichte trainingen (welke geheel door de werkgever worden vergoed, in werktijd gevolgd kunnen worden terwijl de medewerker in eigen tijd huiswerk maakt), scholing voor verdere loopbaanontwikkeling en persoonlijke ontwikkeling (die een lagere en gemaximeerde vergoedingen kennen, in eigen tijd gevolgd worden en waarvoor bij vertrek of voortijdig beëindigen aparte regelingen getroffen worden).

Kenniscentra en O&O fondsen spelen een belangrijke rol in de bezochte bedrijven in de levensmiddelenindustrie. Alle onderzochte bedrijven in de zoetwarenindustrie maken bij de opleiding van hun personeel gebruik van Zoetwaren-online dat in de *cao* verplicht is gesteld. Ook maken zij gebruik van het 'train the trainer programma' van Aequor. Beide worden hoog gewaardeerd en vormen een belangrijk onderdeel van het opleidingsprogramma van de bedrijven.

Daarbij beschouwen de werkgevers de aanpak van Aequor (eerst teamleiders en coördinatoren trainen en vervolgens lageropgeleiden) als een goede strategie om binnen het bedrijf draagvlak te

13 Zie hoofdstuk 5

creëren voor de scholing van lageropgeleid personeel.

De werkgevers vinden het belangrijk dat zij met het online programma beschikken over een opleiding die op maat van het bedrijf is gesneden. Voorheen bestonden dergelijke opleidingen niet. Deze opleidingen en een passende invoeringsstrategie dragen duidelijk bij aan het creëren van scholingsmogelijkheden voor lageropgeleide werknemers. Eén van de werkgevers wijst er op dat het belangrijk is dat Zoetwaren-online.nl op de werkplek gevolgd kan worden. Het bedrijf heeft moeite met het feit dat trainingen van het NBC (Nederlands Bakkerij Centrum) alleen in Wageningen worden aangeboden, Het bedrijf wil het liefst trainingen op de werkplek aanbieden.

Twee bedrijven noemen het ROC of AOC als belangrijke scholingspartner. Een bedrijf in de Zoetwarenindustrie heeft samen met het AOC een mbo-opleiding op maat ontwikkeld voor het personeel. Een bedrijf in de Zuivelindustrie werkt samen met verschillende scholingspartners en wijst er op dat het belangrijk is dat het bedrijf de school en de daar werkende docenten goed kent.

Een van de bedrijven in de levensmiddelenindustrie maakt expliciet melding van het gebruik van sectorale subsidies verstrekt via het voormalige Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij. Eén ander bedrijf noemt de ESF-subsidie. Dit bedrijf benadrukt dat het bedrijf zelf moet beschikken over kennis om een dergelijke subsidie aan te kunnen vragen. Ondersteuning vanuit SOL volstaat volgens het bedrijf niet om ESF-subsidie aan te vragen omdat de aanvraagprocedure te complex is. Een ander bedrijf geeft aan dat subsidie geen effect heeft op scholing van hun lageropgeleide werknemers. Het goedlopende bedrijf heeft voldoende geld gereserveerd om de scholing zelf te bekostigen.

Alle onderzochte bedrijven in de levensmiddelenindustrie (de zuivelindustrie en de zoetwarenindustrie) investeren in de opleiding van hun personeel om te kunnen beschikken over voldoende en kwalitatief goed personeel. Hoewel de onderzochte bedrijven dit niet alle expliciet gemeld hebben, lijken de cao's, de fondsen en de sectorale scholingsinfrastructuur van invloed op hun handelen. Deze vullen deze elkaar ook aan en haken aan bij het bedrijfsbelang.

4.3.2 *Bouw*

Cao's en O&O-fondsen

In de cao van de bouw zijn afspraken rond opleidingen scholing vastgelegd. Het is een breed pakket met onder andere afspraken over de relatie met het reguliere onderwijs, de opleiding van praktijkopleiders, rechten op EVC en loopbaanadvies en scholing, de afdracht aan de fondsen, etc. Een vertegenwoordiger van het O&O fonds voor het bouwbedrijf vermeldt dat in de cao is afgesproken dat werknemers 2 vakantiedagen inleveren en daar 2 scholingsdagen per jaar voor terugkrijgen¹⁴.

Het Technisch Bureau Bouwnijverheid (TBB), het O&O-fonds voor de bouw int de scholingsgelden. TBB probeert werkgevers tot scholing te stimuleren door te benadrukken dat scholing goed is voor de kwaliteit van de werknemers en het bedrijf. Ook laat het, aan de hand van promotiemateriaal zien wat het fonds voor de sector doet. Het fonds wijst ook op de financiële aspecten. Bedrijven betalen premies voor scholing. Het zou 'zonde' zijn om voor de betaalde premies geen scholing aan te vragen.

Volgens de informant van het TBB is het gebruik van het scholingsfonds goed, met uitzondering van het MKB. Het blijkt lastig scholing in het MKB te stimuleren. Zo heeft het fonds een jaar lang vertegenwoordigers MKB bedrijven laten bezoeken. Maar door problemen om werknemers vrij te roosteren is de scholing bij het MKB niet goed van de grond gekomen. Het fonds heeft haar pogingen daarop gestaakt.

14 Aanvullend hier op is in de dakbedekkingsbranche afgesproken dat werkgevers scholingsdagen van werknemers aan hen uit te betalen als die dagen niet benut worden. Dit om werkgevers te stimuleren tot scholing van werknemers.

Sectorale scholingsinfrastructuur

Fundeon is het Kenniscentrum Beroepsonderwijs voor de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij. Fundeon heeft wettelijke taken vanuit de Wet Educatie en Beroepsonderwijs (WEB). Daarnaast voert het Kenniscentrum in opdracht van werkgevers- en werknemersorganisaties diverse taken en diensten uit om de bedrijfstak te versterken. Fundeon adviseert bedrijven en werknemers in de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij op het gebied van scholing en loopbaanbeleid, stemt het beroepsonderwijs af op de wensen van de bedrijfstak en promoot het werken en leren in de bouw, infra en gespecialiseerde aannemerij.

Vanuit het loopbaancentrum Bouw & Infra¹⁵ werken 31 loopbaanadviseurs. Vanaf 2006 hebben ruim 5000 medewerkers hiervan gebruik gemaakt. Het loopbaancentrum bereikt ook medewerkers uit kleine bedrijven¹⁶. Vanaf eind juni 2010 tot eind 2011 kunnen ook medewerkers die tijdens het traject werkloos worden en een baan in een andere sector moeten accepteren het door de bedrijfstak bekostigde traject afronden.

Ook heeft de sector een EVC centrum voor Bouw & Infra opgericht. EVC adviseurs van Fundeon adviseren werkgevers over EVC trajecten. Het EVC-traject, het erkennen van competenties door middel van een portfolio, wordt volledig vergoed. Als er onvoldoende bewijzen zijn om de kennis en ervaring van een werknemer aan te tonen, dan wordt extra scholing aangeboden en vergoed. De vergoeding verloopt via het O&O fonds. Het draagvlak voor het initiatief wordt in eerste instantie gecreëerd door EVC adviseurs, die de werkgevers bezoeken. Werknemers worden op de hoogte gebracht van mogelijkheden voor EVC trajecten door te publiceren in vaktijdschriften.

Fundeon voert in 2009 en 2010 het ACO-project (Anti Cyclisch Opleiden) gestart voor Bouwend Nederland, FNV Bouw en CNV Bouwnijverheid uit. Dit project is met een jaar verlengd tot eind 2011. Het project is bedoeld om (met name lageropgeleide) volwassen werknemers te scholen. Iedere werknemer kan 40 dagen scholing volgen. Er is een grote verscheidenheid aan korte vakmodules op niveau 2 en 3 waaruit gekozen kan worden. Iedere vakmodule kan met een certificaat afgesloten worden. De certificaten kunnen in een later stadium worden gebruikt om de competenties aan te tonen in een EVC traject. De bedrijven die gebruik willen maken van de mogelijkheid om hun werknemers in crisistijd te scholen moeten wel een tegenprestatie leveren: in het bedrijf moeten leerlingen werkzaam zijn en zij moeten er hun opleiding kunnen afronden. Bedrijven die geen leerlingen in dienst hebben, moeten leerlingen in dienst nemen om gebruik te maken van de regeling. Begin 2011 hebben 50 bedrijven aanspraak gemaakt op de regeling voor 4963 werknemers, 131.322 scholingsdagen en 1653 leerling-plaatsen¹⁷. Een vertegenwoordiger van Fundeon schat in dat de helft van de werknemers lageropgeleid is en niveau 2 modules gevolgd heeft.

De bouwsector heeft een eigen opleidingsstructuur, bestaande uit 72 regionale opleidingsbedrijven waarin zowel werknemers geschoold als leerlingen opgeleid worden. Een regionaal opleidingsbedrijf is een samenwerkingsverband van aannemers in de bouw of infra die landelijk of regionaal actief zijn. Het opleidingsbedrijf treedt op als werkgever voor de leerlingen. Het opleidingsbedrijf beschikt over een opleidingswerkplaats waar leerlingen voorbereidende of extra praktijkinstructie krijgen van een opgeleide instructeur. Daarnaast worden de leerlingen geplaatst bij erkende leerbedrijven. De regionale opleidingsbedrijven ontvangen inkomsten uit de detacheringen van werknemers bij bedrijven en een financiële tegemoetkoming van Fundeon.

Daarnaast zijn er nog verschillende scholingsaanbieders actief zoals Bouwradius Training & Advies B.V. Bouwend Nederland en SBW, de officiële opleidingsorganisatie van en voor de sector infrastructuur of grond-, water- en wegebouw.

15 Bron: <http://www.loopbaantrajectbouw.nl/Pages/default.aspx>

16 Het loopbaancentrum Bouw & Infra meldt dat 19,4% van de aanmeldingen uitbedrijven tot 10 werknemers komt. Daarnaast is 17,4% afkomstig uit bedrijven met 11 tot 15 werknemers en 18% uit bedrijven met 25 tot 50 werknemers en 16% uit bedrijven met 51 tot 100 werknemers.

17 Bron: <http://aco.fundeon.nl/>

De bedrijven

Geen van de onderzochte bedrijven in de bouw maakt expliciet melding van invloed van maatregelen vanuit de cao op de scholing van lageropgeleide werknemers. Wel blijkt dat alle onderzochte bedrijven investeren in de scholing van hun werknemers. De opleider verwijst naar de invloed van afspraken in de cao over scholing waarin veel collectief geregeld is. Deze opleider signaleert ook dat de mogelijkheid om kosten voor scholing fiscaal af te trekken bedrijven ook over de streep trekken.

De bedrijven maken gebruik van de aangeboden voorzieningen. Twee van de onderzochte bedrijven vermelden expliciet dat zij een beroep doen op het O&O fonds om opleidingen te financieren. De onderzochte bedrijven maken gebruik van de diensten van Fundeon.

Drie van de onderzochte bedrijven hebben gebruik gemaakt van het ACO-programma. Deze bedrijven hebben leerlingen in dienst en fungeren als leerbedrijf in de opleidingsstructuur. Bij één bedrijf zijn 60 medewerkers gedurende 4 weken geschoold, bij een tweede bedrijf is een deel van de medewerkers gedurende twee tot drie maanden geschoold en bij het derde (kleine) bedrijf maken alle werknemers gebruik van cursusaanbod uit het ACO-programma.

Een klein bedrijf bouw maakt gebruik van het EVC-traject. Alle werknemers van dit bedrijf doorlopen dit traject. Het bedrijf kan daarmee voldoen aan eisen die vanuit de opdrachtgever gesteld worden (SEB-certificering). Bijkomend voordeel is dat werknemers door deelname aan het EVC-traject veel positiever staan tegenover scholing en andere functiegerichte cursussen (willen) gaan volgen.

Een van de bedrijven heeft een eigen vakschool voor lager opgeleid personeel. De vakschool verzorgt opleidingen voor bouwplaatsmedewerkers. Er wordt veel gebruik gemaakt van het (cursus)aanbod: in 2009 hebben 850 en in 2010 hebben ruim 3800 bouwplaatsmedewerkers deelgenomen aan een cursus. De voordelen van een eigen vakschool zijn dat kosten bespaart worden (centrale inkoop van scholing), dat de scholing toegesneden kan worden op het bedrijf en dat kennis geborgd wordt in de organisatie.

Een ander bedrijf koopt 'in company' cursussen in bij Bouwradius Training en Advies of bij een instructeur die expert is op het gebied van een specifieke vaktechniek.

De Provincie Gelderland heeft twee keer 400.000 euro beschikbaar gesteld voor scholingsvouchers voor werknemers in de bouw die door de recessie hun baan dreigden kwijt te raken. Volgens een intermediair stimuleren de vouchers bedrijven tot extra scholing. Ze zijn vooral besteed binnen het programma Anti Cyclisch Opleiden¹⁸. Eén van dit onderzoek betrokken bedrijven in de bouw heeft gebruik gemaakt van de scholingsvouchers van de provincie Gelderland. De vouchers hebben het bedrijf gestimuleerd tot extra scholing omdat er financiering voor is. Maar het bedrijf stelt ook dat *deze* vouchers werknemers niet extra gestimuleerd hebben om aan scholing deel te nemen.

4.3.3 *Afvalverwerking*

Cao's en O&O-fondsen

De afvalverwerking is een versnipperde sector. Binnen de afvalverwerking worden meerdere cao's afgesloten en zijn meerdere fondsen actief welke in de volgende tabel zijn opgenomen.

18 Zie hoofdstuk 5:

Subsector	Cao	O&O fonds
Publieke afvalverwerking	Cao - CAR UWO	A+O fonds gemeenten
Private afvalverwerkingsbedrijven	Cao Beroepsgoederenvervoer	O&O fonds Beroepsgoederen vervoer over de weg
Geprivatiseerde overheidsbedrijven	Cao Afval en Milieu Proces	O&O fonds Energie en Nutsbedrijven
Afvalverwerking na industriële reiniging	Cao Orsima	Stichting sociaal fonds Orsima

De cao's laten verschillende accenten zien. De Cao-CAR UWO voor gemeenteambtenaren omvat een regeling voor een persoonlijk ontwikkelingsplan waarin de afspraken over scholing worden vastgelegd. Ook zijn er aangepaste regelingen voor oudere ambtenaren.

De private afvalbedrijven vallen onder de Cao Beroepsgoederenvervoer over de weg en de verhuur van mobiele kranen. Hierin zijn regelingen opgenomen voor het behalen van de verplichte ADR certificaat (voor het vervoer van gevaarlijke stoffen) en de vergoeding certificaat heftruckchauffeur. Voor deze verplichte cursussen vergoedt de werkgever de cursuskosten, het examen-geld en de reiskosten. De werknemer krijgt de cursustijd (maximaal 40 uur doorbetaald). De gepri-vatiseerde overheidsbedrijven hebben in de Cao Afval en Milieu Proces bepaald dat per jaar vier dagen van de arbeidstijd in volcontinudienst benut worden voor werkoverleg en scholing. Studie en scholing zijn opgenomen in een keuzemodel. De afvalverwerking na industriële reiniging legt in de Cao Orsima het accent op het arbeidsmarktproject. Dit is een breed project waarin het bevorderen van arbeidsomstandigheden en instroom in de sector centraal staan. Het oprichten van een ade-quate scholingsinfrastructuur en een het ontwikkelen van een opleidingsreglement waarin de in de bedrijfstijd gevolgd cursussen doorbetaald zullen worden zijn er onderdelen van.

Het O&O fonds Energie en Nutsbedrijven, het, ENb richt zich op Afval en Milieu maar ook op kabel en telecom en Energie. De afdracht voor scholing bedraagt 2% van de loonsom. Het fonds heeft een LeerManagementSysteem Enterprise Knowledge Platform (LMS EKP) zodat bedrijven hun eigen e-learningmodules kunnen beheren. Daarnaast heeft het ENb een digitaal leermiddel voor chauffeurs en laders in het afval en een module waarin klantvriendelijk en weerbaar handelen het onderwerp zijn.

Sectorale scholingsinfrastructuur

Er is *geen kenniscentrum* actief voor de sector afvalverwerking. En er is evenmin een sectorale op-leidingsinfrastructuur voor de sector afvalverwerking. Het ENb legt contacten met ROC's om tot een passend opleidingsaanbod te komen maar maakt daarbij niet specifiek melding van de afval-verwerking. Het opleidingsaanbod voor de afvalverwerking is versnipperd over gemeentes en par-ticuliere scholingsaanbieders.

Dat er geen sectorale infrastructuur is betekend niet dat er ook niet geschoold wordt. Er is een aanbod van het aanbod van particuliere en gemeentelijke aanbieders van scholing en voor het aanbod voor chauffeurs en heftruckchauffeurs kan gebruik worden gemaakt van VTL en CBR. Spa Groep verzorgt opleidingen binnen de afval-, reiniging- en dierplaagmanagementbranche. Ook adviseert en ondersteunt de scholingsaanbieder bedrijven bij (het opstellen van) opleidings-plannen en opleidingsbeleid en bij subsidietrajecten. De scholingsaanbieder coördineert zowel de

ontwikkeling, het beheer, de registratie als de uitvoering van opleidingen voor de bedrijven. De Stichting Professionalisering van Arbeid van SPA Groep houdt bezig met het ontwikkelen van werknemers in het beheer van de openbare ruimte (BOR), reiniging en afvalinzameling. Het doel was om de achterstand in scholing, die in de jaren negentig opgelopen is, in te halen. Dit is volgens de informant bereikt. De werknemers zijn vaak professioneel opgeleid. Het streven is nu om te werken met vijfjarenplannen om mensen structureel op te leiden. Circa 30 à 40 bedrijven werken hier aan.

Een ander voorbeeld is een gemeentelijk opleidingsbedrijf, het Roteb Educatiecentrum, dat uitgebreide cursussen biedt aan lageropgeleide werknemers en herintreders. Het pakket is zowel functiegericht als gericht op de Nederlandse taal en communicatieve vaardigheden.

De bedrijven

Slechts in een interview komt naar voren dat de cao de werkgever beïnvloedt in het stimuleren van scholing van lageropgeleide werknemers. Dit bedrijf maakt ook melding van het gebruik van diensten en middelen van O&O fondsen in relatie tot het scholen van lageropgeleide werknemers. Dat de andere bedrijven geen melding maken van de cao's en O&O fondsen houdt waarschijnlijk verband met het feit dat de sector meerdere cao's en O&O fondsen kent en de eisen in de aanbestedingsprocedures van de opdrachtgevers. Een bedrijf besteedt een relatief groot deel van de scholingsgelden aan de lageropgeleiden.

De bezochte bedrijven maken gebruik van het aanbod van particuliere en gemeentelijke aanbieders van scholing. Contacten met ROC's komen in de gesprekken niet naar voren.

Drie bedrijven maken vooral gebruik van het aanbod van SPA Groep. Ook worden de EVO, OPOR (onderdeel van Spa groep), BTO en rijsschoolhouders genoemd. Eén van de bedrijven heeft de aanbieder gevraagd mee te denken over de mogelijkheid om een mbo-opleiding te creëren voor de afvalbranche.

Een ander bedrijf heeft, dankzij advies van SPA Groep, de medewerkers een opleiding 'reinigen nieuwe stijl' aangeboden. De aanbieder had het bedrijf geattendeerd op deze opleiding en de mogelijkheid hiervoor subsidie aan te vragen bij Agentschap NL.

Eén reinigingsbedrijf maakt ook gebruik van het Roteb Educatiecentrum van de eigen gemeente (zie hoofdstuk 3). Ook andere gemeenten kunnen van dit opleidingsaanbod gebruik maken.

Tot slot heeft één van de drie onderzochte bedrijven aangegeven gebruik te maken van subsidie. Het gaat om een subsidie van Agentschap NL. Agentschap NL is onderdeel van het ministerie van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie, en is ontstaan uit een bundeling van EVD, octrooi-centrum Nederland en Senternovem. Het is werkzaam voor bedrijven, kennisinstellingen en overheden, en naast financiering geeft het agentschap bijvoorbeeld ook informatie en advies.

4.3.4 *Schoonmaak*

Cao's en O&O-fondsen

In de schoonmaaksector worden in de per januari 2010 ingegane cao eisen gesteld aan het door werkgevers te verzorgen aanbod aan opleidingen. Er bestaat echter geen verplichting voor werknemers om deze scholing ook daadwerkelijk te volgen. Incidenteel komt het wel voor dat werkgevers zelf het volgen van een opleiding verplicht stellen, bijvoorbeeld voor contractverlenging.

In de cao afspraken is onder meer vastgelegd dat werknemers binnen 3 maanden na indiensttreding 'doeltreffende en aan de opgedragen taken aangepaste voorlichting, instructie en onderricht krijgen om de werkzaamheden veilig en gezond te kunnen uitoefenen'. Uiterlijk 3 maanden hierna, afhankelijk van de beheersing van de Nederlandse taal, krijgt de werknemer de basis (vak)opleiding. Werknemers die al een diploma hebben worden hiervan uitgezonderd. Iedere werknemer die onvoldoende de Nederlandse taal beheerst om de basis(vak)opleiding te volgen, krijgt zo snel mogelijk, maar uiterlijk 6 maanden na indiensttreding door de werkgever een taaltra-

ject aangeboden. Dat leidt op tot minimaal A2-niveau voor spreken en luisteren en tot minimaal A1-niveau voor lezen en schrijven.

Het O&O fonds voor de schoonmaaksector is de Stichting Raad voor Arbeidsverhoudingen Schoonmaak- en Glazenwasserbranche (RAS). RAS initieert en financiert activiteiten en projecten op het gebied van arbeidsvoorwaarden, opleidingen, arbeidsomstandigheden en toepassing en naleving van de cao-afspraken. Ook ondersteunt de RAS werkgevers in de sector bij het verkrijgen van ESF subsidies.

Scholingskosten worden in de schoonmaaksector voor een belangrijk deel vergoed door RAS. Het fonds besteedt ongeveer 38% van de premie aan opleiding, scholing en vorming van werknemers in aangesloten bedrijven. Eerder werden opleidingen en verletkosten door het fonds volledig vergoed. Inmiddels is de regeling aangescherpt en betalen de werkgevers mee aan de opleidingen, onder andere in de vorm van een deel van de verletkosten.

Naar aanleiding van de cao-afspraken heeft het fonds een sectoraanpak voor taaltrajecten ontwikkeld. Als service naar werkgevers toe zijn er twee trajecten Nederlandse taal: een inburgeringstraject (inburgering op de werkvloer) en een beroepsvoorbereidende AKA schoonmaak opleiding met extra ondersteuning in de Nederlandse taal. RAS ondersteunt werkgevers ook bij het starten van een taaltraject voor werknemers (zie kader).

Sectoraanpak taaltrajecten schoonmaak

Voor de trajecten Nederlandse taal die in de sectoraanpak zijn opgenomen, geldt het volgende:

- Aanleveren data werknemers door werkgever aan de RAS.
- Screening van werknemers door gemeente om financieringsmogelijkheden te bepalen.
- Terugkoppeling naar de RAS door gemeente. Zodra gemeenten hebben bepaald welke werknemers in aanmerking komen voor een traject Nederlandse taal dienen zij daadwerkelijk een van beide trajecten te volgen. Dit is niet vrijblijvend.
- Werknemer motiveren en definitief aanmelden voor een traject Nederlandse taal. RAS meldt de werknemer aan bij de betreffende gemeente en bij het opleidingsinstituut dat het traject gaat verzorgen.
- Start van het traject en ondersteuning door de werkgever. Gedurende het traject wordt de werknemer begeleid door onder andere een praktijkbegeleider van de werkgever.

Voor het taaltraject inburgering op de werkvloer betaalt de werkgever geen opleidingskosten. Deze komen in principe voor rekening van gemeenten. RAS voert gesprekken met gemeenten om de sectoraanpak uit te leggen en te implementeren.

Ook voor de beroepsvoorbereidende AKA schoonmaak opleiding betaalt de werkgever geen opleidingskosten. Deze komen voor rekening van het ministerie OCW. De werknemer ontvangt van de RAS een vergoeding van 500 euro netto indien hij/zij aantoonbaar het taalniveau A2 heeft behaald. De trajecten hoeven namelijk niet in werktijd te worden gevolgd.

Sectorale scholingsinfrastructuur

De schoonmaaksector is aangesloten bij het Kenniscentrum Savantis. Dit Kenniscentrum richt zich naast de schoonmaak ook op de glazenwassers, de afbouw, schilderen en onderhoud, en reclame, presentatie en communicatie. Savantis geeft onder andere workshops voor praktijkopleiders van leerbedrijven. Tijdens die bijeenkomsten tracht Savantis praktijkopleiders bewust te maken van de invloed die zij (kunnen) hebben op het opleidingsbeleid in het eigen bedrijf. Ook bezoeken vertegenwoordigers van Savantis werkgeverbijeenkomsten om daar het belang van scholing te benadrukken. Op die manier werkt Savantis mee aan het stimuleren van scholing en ontwikkeling van werknemers in de sector.

De RAS ontwikkelt samen met opleidingsinstituten als SVS (de voormalige Stichting Scholing en Vorming Schoonmaakbedrijven) en Savantis (het kenniscentrum voor de sector) nieuwe initiatieven.

RAS en Savantis hebben de afgelopen jaren gewerkt aan de ontwikkeling van mbo-opleidingen voor de schoonmaaksector. Dit Mbo-programma richt zich vooral op nieuwe instroom en minder op zittend personeel. Het mbo-programma omvat de opleidingen op beroepsvoorbereidende AKA schoonmaak opleiding en een niveau 2 opleiding welke sinds respectievelijk 2007 en 2008 te volgen zijn. In 2010 is de opleiding op niveau 3 gestart.

SVS BV is een van de commerciële aanbieders van opleidingen voor medewerkers in de sector. Zij biedt onder andere vak-, kader-, management- en VSR-opleidingen (Vereniging Schoonmaak Research). Deze opleidingen kunnen als maatwerk en ook 'in company' aangeboden worden.

Één van de bezochte schoonmaakbedrijven heeft een eigen opleidingsinstituut – Advisionair - opgezet dat cursussen biedt aan eigen werknemers en werknemers van andere bedrijven in de sector. In het aanbod van cursussen bevinden zich onder meer de basis (vak)opleiding schoonmaak en een cursus bedrijfshulpverlening. Voor externen gaat het vooral om BHV en VCA cursussen, die zijn meestal op locatie van Advisionair, maar bijvoorbeeld ontruimingscursussen vinden noodgedwongen plaats op locatie van het pand waarin men werkt.

De RAS verzorgt zelf geen opleidingen maar neemt wel de examens af en geeft de diploma's uit. Daarnaast stelt de RAS de criteria vast waaraan de opleidingen moeten voldoen.

De bedrijven

De vier ondervraagde bedrijven in de schoonmaak houden zich aan de cao en bieden de opleidingen uit de cao aan hun nieuwe werknemers aan. Zij gaan daarin soms verder dan de afspraak in de cao waarin alleen het aanbieden verplicht is gesteld.

Het succesvol afronden van de in de cao afgesproken opleidingen is een van de bedrijven een eis om in aanmerking te komen voor een vast contract. Maar het bedrijf wil ook dat de huidige medewerkers de Nederlandse taal beheersen op het niveau dat in de cao staat. Het biedt hen daarvoor aan om, op vrijwillige basis, een cursus Nederlands aan en vervolgens de (basis) vakopleiding laten volgen. Ook een ander bedrijf biedt zijn zittende medewerkers taaltrajecten aan.

Een van de bedrijven brengt in de sollicitatiegesprekken het volgen van de opleidingen nadrukkelijk aan de orde. Dit doen ze zo overtuigend dat de jongere werknemers het volgen van de opleiding als een verplichting ervaren.

Twee van de bedrijven wijzen er op dat het verplicht aanbieden van een opleiding niet betekent dat deze opleiding ook daadwerkelijk gevolgd wordt. Enerzijds zijn er werknemers die onvoldoende gemotiveerd of niet in staat zijn om de opleiding te volgen, anderzijds zijn er werkgevers die hun werknemers niet echt stimuleren een opleiding te volgen. Dat zien zij ook in hun omgeving. Een bedrijf, dat de cao volgt, verwacht dat een scherpere controle op het uitvoeren van cao-afspraken, kan helpen. Twee bedrijven geven aan dat zij wat soepeler omgaan met het (niet) scholen van scholieren en studenten, omdat de schoonmaak voor hen slechts een (tijdelijk) bijbaantje is.

Alle onderzochte bedrijven maken gebruik van de middelen in RAS, vooral voor de vergoeding van kosten voor scholing en van de RAS-examens. Een van de onderzochte bedrijven geeft expliciet aan de sectoraanpak voor taaltrajecten te volgen. Vergoeding van de kosten voor scholing is voor alle vier bedrijven een belangrijke stimulans. Zonder externe financiering zouden de werkgevers de (lageropgeleide) werknemers minder scholing aanbieden. Met behulp van de bijdragen van de RAS en de ESF subsidies slagen werkgevers in de schoonmaak sector er in ongeveer 90% van de directe kosten van opleidingsdeelname van werknemers vergoed te krijgen, voor sommige opleidingen beslaat dit zelfs het geheel aan directe opleidingskosten.

Een van de bedrijven geeft aan voor het opleiden van medewerkers af en toe contact te hebben met Savantis. Dit bedrijf heeft een eigen opleidings- en adviesorganisatie voor de schoonmaakbranche opgericht. De andere drie bedrijven hebben Savantis niet genoemd.

Twee van de ondervraagde bedrijven maken gebruik van het opleidingsaanbod van SVS. Een van hen werkt daarnaast samen met ROC's, met andere bureaus, met gemeenten voor de taaltrainingen en met Alpheios (een zusterbedrijf dat opleidingen aanbiedt). Samen met Alpheios ontwikkelt het bedrijf soms custom made programma's.

Een van de bedrijven heeft maakt gebruik van ESF-subsidie. Dit bedrijf wijst op het belang van de ondersteuning van RAS bij de aanvraag omdat de aanvraag voor bedrijven zeer lastig is. De beide kleinere schoonmaakbedrijven kennen de subsidiemogelijkheden via het ESF, maar geven aan dat de aanvraagprocedure nogal bureaucratisch is en daardoor relatief te veel investering vraagt. Zij vragen daarom geen ESF-subsidie aan.

4.4 Conclusies wettelijke kaders en sectorale infrastructuur

Stimulansen en ondersteuning vanuit externe partijen zijn nuttig om een leercultuur en een hogere scholingsbereidheid en –deelname van lageropgeleide werknemers binnen bedrijven op gang te brengen en te stimuleren. Bedrijven kunnen dit niet altijd alleen. De volgende externe stimulansen en ondersteuning blijken in de praktijk te werken:

- wet- en regelgeving die scholing verplicht met het oog op veiliger werken en bevoegdheid voor de uitoefening van de functie;
- wet- en regelgeving die bijdraagt aan financiering van scholing;
- aanbestedingseisen van opdrachtgevers en internationale standaarden;
- cao-afspraken;
- sectorale ondersteuning: belang van scholing benadrukken, adviseren, ontwikkelen van scholingstrajecten en programma's, ondersteunen bij de implementatie van scholingstrajecten en programma's, financieren van scholing, ondersteunen bij aanvraag van subsidies en bij (afspraken over) samenwerking.
- een opleidingsaanbod op maat. Dit aanbod kan door diverse partijen ontwikkeld en/of verzorgd worden: ROC's of AOC's, sectorale ondersteuners, particuliere aanbieders, bedrijven zelf.
- financiële middelen zoals subsidies, fondsen belastingmaatregelen.

Afstemming en samenhang tussen verschillende stimulansen en vormen van ondersteuning verhogen de impact ervan op de leercultuur en scholingsbereidheid binnen bedrijven.

5 Specifieke instrumenten

In dit hoofdstuk worden zeven specifieke instrumenten beschreven. De eerste vier zijn gericht op het stimuleren van deelname aan scholing (vouchers en individuele leerrekeningen, workshops, leerambassadeurs en Excelleren.nu). Vervolgens worden drie voorbeelden van aanbieden van scholing beschreven (meester gezelschap, EVC en duale opleidingen, digitale opleiding). Per specifiek instrument behandelen achtereenvolgens: de essentie, enkele varianten, eventueel een casus, resultaten en randvoorwaarden.

5.1 Vouchers en individuele leerrekeningen

De essentie van vouchers en individuele leerrekeningen

Vouchers en individuele leerrekeningen zijn financiële instrumenten die worden ingezet om mensen te stimuleren tot scholing. Een voucher is een (vrij) besteedbaar budget dat werknemers kunnen inzetten voor scholing die ze zelf willen volgen. Vouchers worden ook wel opleidingscheque, ontwikkelingscheque¹⁹, of leerbon genoemd. Een individuele leerrekening is een rekening waarop werknemers een bedrag kunnen sparen dat gereserveerd wordt voor scholing. Dit wordt ook individueel opleidingsbudget, persoonsgebonden opleidingsbudget of employability budget genoemd. Er zijn plannen om deze budgetten zodanig in te richten dat werknemers de gespaarde bedragen mee kunnen nemen naar een andere werkgever.

Doel van de vouchers en individuele leerrekeningen is werknemers via scholing en loopbaanbegeleiding te stimuleren tot verdere ontwikkeling in het kader van employability en duurzame inzetbaarheid. Werkgevers en werknemers landelijke, provinciale en lokale overheden, brancheorganisaties en arbeidsorganisaties en O&O fondsen kunnen geld beschikbaar stellen voor vouchers.

Varianten

Enkele voorbeelden zijn:

- Het experiment met de individuele leerrekening is in opdracht van de Projectdirectie Leren en Werken, uitgevoerd met vier O&O fondsen (Aequor services, CKO/GF, SOL en Centrum Natuursteen). De vier O&O fondsen verstrekten en beheerden de budgetten die zij als leerrekening of als vouchers uitgaven. Ook verzorgden zij de begeleiding van bedrijven of werknemers. In het experiment zijn groepen werknemers met en zonder een individuele leerrekening met elkaar vergeleken. Werknemers met een individuele leerrekening konden beschikken over een bedrag van € 1000,- (Doets & Huisman, 2009).
- In 2000 is in Nederland het Vrijhavenproject in de Installatiebranche gestart. Doel van het project is om na te gaan in hoeverre een systeem van individuele vouchers kan bijdragen aan (1) capaciteit van werknemers om wensen ten aanzien van vakmatige scholing te expliciteren, (2) mogelijkheid van werkgevers om scholingsbehoefte te formuleren, (3) dialoog tussen werknemers en werkgevers over scholingsbehoefte en ontwikkelwensen. In totaal deden er in 2002 28 bedrijven mee in het Gelderse Vrijhavenproject. Aan 1152 is een voucher van € 680 verstrekt (Meijers & Teerling, 2003).
- Het waterbedrijf Brabantwater heeft in de cao de afspraak vastgelegd dat iedere medewerker per 3 jaar 1000 euro krijgt uit het employability budget. Het budget kan ingezet worden voor coaching buiten de vastgestelde studiefaciliteiten.

19 Zie De Grip en Van Breugel, *De ontwikkelingscheque*, Ministerie SZW, den Haag, 2011

- De provincie Flevoland heeft, in het kader van het programma Scholen = Bijblijven een regeling scholingsvouchers uitgewerkt en geld beschikbaar gesteld. Deze regeling is gericht op mkb-bedrijven en zzp-ers. Bedrijven kunnen een tegoedbon aanvragen op een website. De tegoedbon kan ingezet worden voor het volgen van een cursus door de zzp-er of maximaal 2 werknemers. Een overzicht van beschikbare cursussen staan op een website. De tegoedbon vertegenwoordigt geen concrete waarde maar wordt ingeleverd bij de aanbieder en omgezet in een voucher op voorwaarde dat de inschrijvingskosten niet geheel of gedeeltelijk worden vergoed door derden, de onderneming, er niet al eerder een tegoedbon verstrekt is, de onderneming niet een van de aanbieders van de cursus is. De hoogte van het totaal te verstrekken tegoedbonnen en het bedrag per bedrijf zijn gemaximaliseerd.
- In 2006-2007 en 2009 konden lageropgeleide Brabanders een leerbon van € 250,- aanvragen bij de provincie. Deze leerbon had tot doel lageropgeleiden te verleiden een opleiding of cursus te volgen met als doel bevordering en/of versterken van de arbeidsmarkt- en maatschappelijke participatie (Dagevos, Smeets & Smulders, 2009).
- Bij ING liep in 2008-2009 de "ik-campagne": werknemers kregen geld voor hun passie, bijvoorbeeld een cursus drummen. De campagne was, heel expliciet, niet alleen gericht op het stimuleren van scholing voor werk of loopbaan.

Resultaten van de Experiment individuele leerrekening:

- In het experiment waren in totaal 1266 werknemers betrokken waarvan er 626 werknemers een individuele leerrekening kregen.
- De stimulerende werking van de individuele leerrekening doet zich vooral voor bij oudere werknemers en werknemers die tot nu toe weinig gebruik hebben gemaakt van de bestaande mogelijkheden om een cursus te volgen. Tevens werkt de individuele leerrekening extra stimulerend in bedrijven met een geringe scholingscultuur.
- De individuele leerrekening werkt vooral stimulerend vanuit twee perspectieven: (1) de behoefte aan het verbeteren van het functioneren in de huidige baan en (2) de behoefte aan verdere persoonlijke ontwikkeling. Instrumentele perspectieven als financiën en verandering van arbeidssituatie spelen een minder prominente rol (Doets & Huisman, 2009).
- De aangeboden vouchers hebben geleid tot een hogere deelname aan scholing. Deze stijgt met ongeveer 20% ten opzichte van de controle groep tot 62% tot 78% (Doets & Huisman, 2009). Dit resultaat is in lijn met de resultaten bij Ford waar de deelname aan scholing 70% was. De toename van 20% is vergelijkbaar met resultaten uit Brits onderzoek. In de Employee Development Programmes nam de deelname aan scholing na het beschikbaar stellen van vouchers met 10 tot 25% toenam (Meijers & Teerling, 2003).

Resultaten van het Vrijhavenproject

- In bedrijven waar er geen aandacht is voor de individuele werknemer en er niet of nauwelijks scholingsmogelijkheden zijn, bieden vouchers werknemers een kans om achterstanden in scholing in te halen.
- In bedrijven waar veel aandacht is voor de individuele werknemer en er ruime scholingsmogelijkheden zijn, bieden vouchers de werkgever en de werknemer een goede kans om een dialoog te starten over scholing in relatie tot de loopbaan(wensen) van de werknemer en de verwachte ontwikkelingen in het bedrijf (Meijers & Teerling, 2003).

Randvoorwaarden en kanttekeningen

- Het aanbieden van een voucher betekent nog niet dat er daadwerkelijk gebruik van wordt gemaakt. Bekendheid geven aan het voucher, bijvoorbeeld via PR-campagnes, de voucher tijdens functionerings- en beoordelingsgesprekken ter sprake brengen, is een eerste stap (Groot & Maassen van den Brink, 2009, Meijers & Teerling, 2003).

- Zeker bij lageropgeleiden, is het belangrijk om ondersteuning te bieden bij het formuleren van een leervraag en het uitzoeken van geschikte trajecten.
- Er dient voldoende aanbod van scholingstrajecten beschikbaar te zijn.
- Een goed doordachte regeling is van belang om ervoor te zorgen dat de vouchers ingezet worden voor het doel en de doelgroep waarvoor ze bestemd zijn. Een doordachte financiering is van belang om hoge administratieve lastendruk, fraude te voorkomen (Groot & Maassen van den Brink,2009).
- Een kanttekening bij het inzetten van vouchers is het optreden van dead weight losses. In dat geval gebruiken bedrijven de vouchers als financieringsbron voor al geplande scholing. De inzet van vouchers leidt dan niet tot extra scholing (Groot & Maassen van den Brink,2009).

5.2 Leerambassadeurs

De essentie van leerambassadeurs

Leerambassadeurs worden ingezet om leren in bedrijven te promoten. Zij functioneren als rolmodel. Essentieel is dat de werknemers de leerambassadeurs vertrouwen en zich in hen herkennen. In de bekende voorbeelden zijn het daarom ofwel collega's in het bedrijf of kaderleden die tot leerambassadeurs worden opgeleid.

Varianten

Winnen met Leren

- In metalektro heeft de FNV een experiment uitgevoerd met als doel om de opleidingsfondsen beter te benutten (*van Ojen, 2010*).
- In het experiment Winnen met leren zijn werknemersvertegenwoordigers scholing geworven en aangesteld. Zij probeerden de scholingsdeelname van werknemers te vergroten door de leermogelijkheden in het bedrijf te verbeteren en de werknemers te stimuleren daarvan gebruik te maken.
- Het project liep vanaf 2007 tot 2009 en in die tijd hebben 25 bedrijven met 25 werknemersvertegenwoordigers scholing aan het project deelgenomen.
- De werknemersvertegenwoordigers scholing waren gericht op uitvoerend technisch medewerkers.
- Begin 2011 is de FNV gestart met de werving van leerambassadeurs in de detailhandel..

Wijsmakers (Leerambassadeurs)

- Het project Leerambassadeurs bij VDL is opgezet door VDL-groep, Colo, Kenteq, ROC-Eindhoven, FNV Bondgenoten en de provincie Noord Brabant vertegenwoordigd door PSW (Houben, 2009).
- Op twee vestigingen van VDL zijn 6 leerambassadeurs opgeleid. De ambassadeurs zijn geworven op basis van een vooraf opgesteld profiel en getraind zodat zij de vaardigheden en zelfvertrouwen verwerven. Bij de uitvoering van hun werk zijn zij ondersteund.
- De leerambassadeurs maken informeel, contact met de werknemers. Zij treden op als rolmodel. Als zij voldoende vertrouwen hebben gewonnen kunnen zij op een meer gestructureerde wijze de leerwensen van collega's inventariseren.
- Het is belangrijk dat de geïnventariseerde leerwensen realistisch zijn en een vervolg kunnen krijgen. De leerwensen moeten passen bij de bedrijfsfilosofie en er moeten voldoende middelen beschikbaar zijn. Echter, niet aan alle wensen kan worden voldaan. In dat geval is het belangrijk dat goed gemotiveerd wordt waarom niet aan de leerwens voldaan kan worden.
- De leerambassadeurs bij VDL hebben 72 medewerkers benaderd. Bij 55 van de 72 benaderde medewerkers (76%) heeft de benadering tot scholingsvragen geleid.

Resultaat Experiment Winnen met leren:

- De werknemersvertegenwoordigers scholing hebben bijgedragen aan een grotere scholingsdeelname en (door)leercultuur en meer leermogelijkheden in de bedrijven. Zij kregen meer vragen om informatie en ondersteuning van werknemers dan zij vooraf verwachtten. Ook de houding van de bedrijven ten opzichte van scholing en ontwikkeling bleek positiever dan dat zij bij de start van het experiment verwachtten. De deelname aan scholing bleef iets achter bij de verwachtingen.
- Van de 47 ondervraagde werknemers geeft 70% aan dat het contact met de werknemersvertegenwoordiger scholing heeft geleid tot het volgen een of twee cursus- of scholingstrajecten. Het betrof meestal aanvragen voor interne trajecten (62%) en combinaties van interne en externe trajecten (23%). Zij zijn positief over het experiment: de meeste respondenten (83%) vinden dat de vertegenwoordigers moeten blijven
- De bedrijven geven aan dat de inzet van werknemersvertegenwoordigers scholing heeft bijgedragen aan de leercultuur in de bedrijven. De scholingsdeelname van specifieke groepen, namelijk medewerkers met een vmbo/mavo opleidingsniveau, medewerkers in uitvoerend technische en ondersteunend administratieve functies en medewerkers van 25 tot 45 jaar oud, is toegenomen. Dit terwijl de totale scholingsdeelname tijdens het experiment licht gedaald is. Toch oordeelt driekwart van de bedrijven dat de inzet van de werknemersvertegenwoordigers scholing zinvol is geweest. Tweederde van de bedrijven vindt dat het experiment voortgezet moet worden. Een derde van de bedrijven wil dat de werknemersvertegenwoordigers scholing in het bedrijf actief blijft.
- De deelnemende bedrijven hebben met de vakbond afspraken gemaakt over de faciliteiten voor de werknemersvertegenwoordigers scholing. De afspraken werden door de bedrijven als zinvol beschouwd.

Resultaten Wijsmakers (Leerambassadeurs)

- De inzet van leerambassadeurs bevordert de aandacht voor scholing in de bedrijven.
- De inzet van leerambassadeurs leidt tot leervragen bij groepen medewerkers waarvan eerder niet verwacht werd dat zij leervragen hebben. Dat geldt vooral voor de groep oudere medewerkers.
- De methodiek van leerambassadeurs geeft aandacht aan medewerkers waardoor zij enthousiast worden, trots op zich zelf en hun werk.
- Het experiment bij VDL is uitgevoerd in de crisistijd. De scholingsvragen van werknemers konden niet, zoals gepland, verzilverd worden. Om het resultaat niet verloren te laten gaan is gezocht naar mogelijkheden om de scholingsvragen bedrijfsintern op te lossen.
- Voor VDL heeft het project leerambassadeurs zowel intern als extern tot een positieve uitstraling geleid.

Randvoorwaarden en kanttekeningen

- De inzet van leerambassadeurs kan relevant zijn wanneer een bedrijf een probleem ervaart met niet tot leren gemotiveerde medewerkers, er behoefte bestaat om dit probleem op te lossen, er middelen (geld en tijd en een scholingsaanbod) beschikbaar zijn.
- Leerambassadeurs moeten over een aantal kwaliteiten beschikken:
 - Zij moeten het vertrouwen van hun collega's kunnen winnen
 - Een goede kennis hebben van het (mogelijke) scholingsaanbod.
 - Goed kunnen motiveren waarom bepaalde leervragen wel en ander leervragen niet gehonoreerd kunnen worden.
- Een goede follow up van de geuite scholingsvragen is belangrijk om het momentum niet verloren te laten gaan.

5.3 Workshops loopbaanadvies

De essentie van de workshops

De essentie van de workshops is dat deelnemers in een groep nadenken over wat zij willen, waar zij goed over zijn en welke stappen zij willen zetten. Zij praten over de eigen loopbaan en de scholing die zij daarvoor nodig hebben. Soms worden workshops geleid door collega's, soms door professionals van buiten de organisatie.

Varianten

Workshops loopbaanadvies worden ook wel workshops scholingsbereidheid of bewustwordingsworkshop genoemd.

- Bij Philips worden in het kader van het project Certificering vakmanschap de workshop Leren Werkt! aangeboden aan werknemers die zich niet hebben aangemeld voor een kwalificerende opleiding (Philips, 2009 en 2010).
- FNV Bondgenoten neemt het initiatief tot het starten van workshops loopbaanadvies om employability en scholing te bevorderen, bijvoorbeeld in het traject 'Winnen met leren' en de pilot bij ING en de voorbereiding op POP gesprekken. Doel is het ondersteunen van de achterban, deels lageropgeleiden, zodat zij meer gaan deelnemen aan scholing. Daarnaast is het de bedoeling om de individuele dienstverlening gericht op loopbaanadvies in alle sectoren de bedrijven in te brengen en voor een bredere groep toegankelijk te maken. Het voorbeeld dat hier wordt aangehaald is dat van de workshops loopbaanadvies bij ING. ING vindt het belangrijk dat werknemers op de goede werkplek zitten, hun talenten kennen en dat zij bij reorganisaties meer kansen hebben.
- SKILLS-training van TNO.
- Bewustwordingsworkshops bij NXP in het kader van een reorganisatie.

Leren werkt!

- In de cao voor Philips is de afspraak vastgelegd dat de werknemers de mogelijkheid geboden moet worden een algemeen erkend diploma kunnen halen. Intern is deze afspraak verder gespecificeerd tot een niveau 2 kwalificatie. In het meerjaren (8) project Certificering Vakmanschap is aan deze doelstelling gewerkt. Gaandeweg het project bleek een groep medewerkers niet erg enthousiast om een diploma of certificaat te behalen. Een andere groep bleek te twifelen over hun toekomst. Voor deze twee groepen zijn de workshops Leren Werkt! opgezet.
- Doel van de workshops is het bewustzijn te vergroten dat leren belangrijk is voor de eigen loopbaan en mensen te ondersteunen en na te denken over hun loopbaan en waar nodig te ondersteunen en in het overdenken van de alternatieven.
- Aan de workshops nemen steeds ongeveer 10 tot 12 personen deel. De groepen worden per locatie samengesteld. Deelnemers hebben uitvoerende functies zoals operator, monteur, en logistiek medewerker.
- De begeleiders is een consultant van het Philips Employability Center
- De hele workshop duurt vijf dagdelen en wordt verspreid over drie weken verzorgd. Vragen drie centraal staan: Wie ben ik? Wat kan ik (niet)? Wat wil ik (niet)?
- De deelnemers krijgen:
 - Informatie over de regionale arbeidsmarkt en opleidingsmogelijkheden.
 - Vragen waarin om hun eigen inbreng wordt gevraagd.
 - Activerende opdrachten waarin ze zelf informatie verzamelen.
- Tussentijds is er een individueel gesprek met een consultant van het Philips Employability Center.
- Aan het eind van de workshop heeft iedere deelnemer een individueel projectplan opgesteld.
- Na drie maanden is er een terugkomdag waarin de voortgang van het projectplan besproken wordt.

Workshops loopbaanadvies bij ING

- Bij ING is een pilot uitgevoerd met workshops loopbaanadvies waarin vakbonden, OR en de mobiliteitsmanager van ING samen werken.
- Aanleiding voor de pilot is dat scholingsbudgetten onvoldoende worden verzilverd en lagergeschoolden nog te weinig worden bereikt.
- Er zijn 5 workshops van 2,5 uur georganiseerd waaraan 39 medewerkers met een vaste aanstelling tijdens werktijd hebben deelgenomen. Deze workshops vormen samen de pilot.
- In de workshops praten de werknemers over hun loopbaan. Het perspectief van de medewerker staat daarbij centraal.
- Tijdens de workshops werken de deelnemers in tweetallen. De bijeenkomsten worden plenair afgerond met het inventariseren van vervolgstappen waarbij deelnemers elkaar ook tips geven en ervaringen kunnen delen.
- Aan het begin als aan het einde van de workshops komt de individuele behoefte om te veranderen aan de orde. Aan de medewerkers wordt gevraagd hun behoefte om te veranderen aan te geven op een schaal van 1 tot 10 en hun score toe te lichten.
- Het delen van persoonlijke succesverhalen geeft inzicht in de talenten van mensen.
- In de workshops wordt stilgestaan bij de verschillende manieren waarop medewerkers het gesprek over hun loopbaan kunnen doorzetten zoals:
 - Loopbaanadvies van ING waarin de loopbaanmogelijkheden binnen ING aan bod komen.
 - Een afspraak maken met de loopbaanadviseur van de FNV, werkzaam bij ING.
 - De deelnemers kunnen zich melden bij het loopbaansprekuur van de FNV.
 - Informatie opzoeken op website de ING, de Kamer van Koophandel, de LOI, het Kenniscentrum EVC
 - Elkaar informeren over bijvoorbeeld de manier waarop (employability) budget succesvol kan worden aangevraagd.
- Een half jaar na het volgen van de workshop krijgen de werknemers een ansichtkaart "Zin in meer?" om de workshop in herinnering te brengen bij de werknemers en opnieuw een moment van bewustwording te creëren.

Resultaten Leren werkt!

- In de 8 jaren dat het project Certificering Vakmanschap duurt hebben 1638 medewerkers een diploma of certificaat behaald. Zo'n 250 medewerkers zijn nog in opleiding en 50 medewerker moeten nog opgeleid worden. Een kleine 5% heeft niet het geambieerde niveau 2 kunnen behalen maar een niveau 1 kwalificatie. Eind 2010 hebben er ongeveer 1650 een diploma behaald.
- In totaal hebben tussen de ongeveer 400 medewerkers de workshops Leren Werkt! gevolgd. In 2010 hebben 75 deelnemers de workshop gevolgd.
- Driekwart van de deelnemers aan de workshops onderneemt verdere actie: 50% stroomt in op een vervolgopleiding, 25% volgt overige, niet werkgerelateerde opleidingen, 10 meldt zich aan voor een EVC traject. De overige 25% onderneemt geen actie.
- De deelname aan het project Certificering vakmanschap laat zien dat in de eerste jaren vooral 30 en 40-ers deelnamen maar dat gaandeweg ook ouderen geactiveerd worden. Begin 2011 was ongeveer driekwart van de deelnemers ouder dan 40 jaar.

Resultaten ING

- Aan de workshops bij ING heeft de systeembeheerafdeling hypotheken meegedaan. Op deze afdeling werken veel lageropgeleiden.
- Het gemiddeld tevredenheidcijfer was 7,3, terwijl veel medewerkers aangeven dat zij de workshop aan hun collega's aanbevelen (7,7).

- De deelnemers vinden het leuk om te horen hoe anderen over hun loopbaan denken. Het gesprek erover biedt hen inspiratie: enerzijds om plannen te maken, anderzijds als feedback op hun eigen overwegingen.
- Van de 39 medewerkers die hebben meegedaan aan de workshops geven er 28 aan dat hun behoefte om te veranderen gelijk is gebleven, 5 deelnemers geven aan dat die behoefte is toegenomen, 4 geven aan dat deze juist is afgenomen.
 - Deelnemers met een toegenomen behoefte tot verandering verklaren dat zij dachten dat zij op de goede plek zaten maar dat ze zich realiseren dat zij meer kunnen of elders beter tot hun recht kunnen komen.
 - Deelnemers met een lagere behoefte gunnen zichzelf even 'een pas op de plaats'.
- Op basis van de workshops is besloten om de pilot uit te breiden naar andere ING-locaties.

Randvoorwaarden en kanttekeningen

Deelnemers aan de workshops:

- Moeten zich veilig kunnen voelen bij elkaar. Aanwezigheid van een leidinggevende kan remmend werken.
- Hebben support vanuit hun omgeving, ook het thuisfront, nodig.
- Moeten open kunnen staan voor het geven en ontvangen van feedback en een veilige omgeving helpt daarbij.

Het bedrijf:

- Maakt het benutten van scholingsbudgetten en het (gebrek aan) bereidheid tot scholing bespreekbaar.
- Biedt ruimte (budget, tijd, middelen, verletkosten) beschikbaar voor de inzet van workshopleiders en om scholingsvragen te honoreren.

Gekwalificeerde workshopleiders

- Vrijwilligers die workshops verzorgen beschikken over voldoende kwaliteiten (gesprekstechnieken, doorvraagtechnieken) en zijn in staat om een veilige omgeving te creëren voor de deelnemers. Zij worden zorgvuldig geselecteerd en denken mee over de wijze waarop de gesprekken op de werkvloer laagdrempelig gevoerd kunnen worden
- De workshopleiders krijgen inzicht in het (eigen) scholingsaanbod van het bedrijf en de samenwerkingspartners. Dit betreft een breed pakket van instrumenten en informatiebronnen en zowel functiegerichte als employability gerichte scholing.
- De motivatie van de vrijwillige workshopleiders is dat zij hun collega's een goede werkplek gunnen. Er worden geen resultaatafspraken met deze vrijwilligers gemaakt.

Samenwerken

- Samenwerking tussen werknemers (bonden, kaderleden) en de werkgevers is van belang. Zij delen een doel en stellen elkaar in staat om hun rollen in te nemen.
- Inzet van de workshops in het kader van een reorganisatie vergt een aangepaste aanpak.

5.4 Excelleren.nu

De essentie van Excelleren.nu

De essentie van Excelleren.nu is het versterken van leercultuur in mkb bedrijven om de innovatiekracht, productiviteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers te verhogen. De brancheorganisaties zetten gespecialiseerde HRD deskundigen in die de mkb ondernemers adviseren met betrekking tot de leercultuur op het bedrijf. Implementatie van het advies is geen onderdeel van het project.

Excelleren.nu

- Het project duurt 1,5 jaar en is gestart 1 juni 2010. Aan het project nemen 14 branches deel.
- Het doel is om in het project 500 bedrijven te werven die nut en noodzaak zien om te investeren in de (verder) ontwikkeling van de leercultuur door middel van 'Leren op de werkplek'. Excelleren.nu heeft de ambitie om door het versterken van leercultuur in mkb bedrijven de innovatiekracht, productiviteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers te verhogen.
- Subdoelen zijn gericht op het verbreden van de resultaten en het ondersteunen van beleid. Het verspreiden van goede voorbeelden van leren op de werkplek, instrumenten en kennisdeling via online communicatie is gericht op de mkb ondernemers. Ook is het de ambitie om de ervaringen uit het project te benutten voor verdere beleidsontwikkeling door brancheorganisaties.
- De brancheorganisaties zetten gespecialiseerde HRD deskundigen in die de mkb ondernemers adviseren met betrekking tot de leercultuur op het bedrijf. Implementatie van het advies is geen onderdeel van het project.
- Het project is zodanig gestructureerd dat er ruimte is voor differentiatie. Een stuurgroep voert de regie, de projectleiders van de brancheorganisaties participeren in een centrale projectgroep. De overkoepelende activiteiten bestaan uit monitoring, kennisontwikkeling en –deling, communicatie, beleidsontwikkeling en financiën. Daarnaast hebben de branches hun eigen projectplannen ontwikkeld.

Resultaten

In een jaar tijd is het project opgestart en is ongeveer tweederde van de bedrijven geworven. Daarvan heeft bijna kwart een advies ontvangen.

Randvoorwaarden

- Projectorganisatie: Een goede projectstructuur en –management zijn van belang om voortgang te realiseren.
- Monitoring van de projectresultaten helpt om de voortgang te bewaken en, indien nodig, bij te sturen.
- Urgentie bij doelgroep (bedrijven) om problemen op te lossen waar het project op doelt zoals innovatiekracht, productiviteit en duurzame inzetbaarheid.
- Verankering van de resultaten en geleerde lessen uit de projecten starten tijdens de looptijd van het project.
- Ervaringen uitwisselen in netwerken zodat bedrijven, aanbieders, consultants en andere actoren van elkaar kunnen leren.
- Uitwisselen van ervaringen tussen opdrachtgevers, brancheorganisaties, uitvoerders, doelgroepen zodat ervaringen in projecten de ontwikkeling van nieuwe projecten kunnen ondersteunen.
- Financiering voor ondersteuning, ontwikkeling en uitwisselen van ervaringen.

5.5 Meester Gezel

De Essentie van Meester Gezel

Het Meester Gezel concept is ontstaan in de middeleeuwen in het gildewezen. Leerlingen konden in dienst van een meester zich ontwikkelen tot gezel. De gezel kon, na het afleggen van de meesterproef, zich als zelfstandig als meester vestigen en zijn eigen leerlingen werven. De leerlingen en gezellen werkten voor de meester die in hun onderhoud voorzag en hen zijn kennis en expertise overbracht. We zien het concept onder verschillende noemers terug: als meester in de industrie, de schone kunsten en de sport, onder de noemer Master. Maar ook als coach, mentor, bijvoorbeeld bij het begeleiden van nieuwe medewerkers in bedrijven e.d.

Het meestel gezel concept is een krachtige werkwijze om in de praktijk vakmanschap te verweren. Dit heeft te maken met de volgende bouwstenen.

- In de het meester gezel concept verloopt het leren natuurlijk, het leerproces is to the point maar wel dynamisch. Het proces tussen meester en gezel gaat over het vak en de specifieke ondernemingsaspecten, (impliciete) vakkennis en de passie voor het vak. Dat gesprek brengt vaak ook dynamiek bij andere werknemers in de organisatie op gang.
- Het leren richt zich op dat wat gevaagd wordt en dat wat nodig is, terwijl de gezel het leerproces zelf stuurt. Dat maakt het leren gericht en efficiënt en het motiveert de gezel. De competenties zijn na verloop van tijd in lijn met de bedrijfsstrategie en de eisen en wensen van de klant.
- Het effect van het leerproces gericht op kwaliteit. De gezellen worden betere vakmensen, misschien minder breed, maar wel dieper getraind.
- Het leerproces vergt tijd maar leidt niet tot verlet en kent het geen verzuimrisico. De intensieve begeleiding en to the point aanpak bevorderen de efficiëntie van het leerproces t.o.v. BBL trajecten.
- Tot slot ondersteunt de interactie tussen meester en gezel het proces van kennis borgen in een bedrijf.

Varianten

- Enerzijds gaat het om (verbeterde) begeleiding van studenten in het (beroeps)onderwijs door praktijkbegeleiders.
- Anderzijds gaat het om scholingsprojecten voor (jongere) werklozen. Meester gezel constructies in bedrijven worden dus onder andere ingezet om werving van personeel te combineren met het terugdringen van (jeugd)werkloosheid en evt. voortijdig schoolverlaten.

In de interviews bij bedrijven in het onderzoek zien we echter ook andere voorbeelden volgens het meester gezel concept.

- In de levensmiddelenindustrie herkennen we elementen van het meester concept in de aanpak van het begeleiden van bbl trajecten voor werknemers
- Ook worden nieuwe medewerkers in de industrie gedurende langere tijd begeleid door ervaren vakkrachten zodat zij de ins en outs van het werk, bijvoorbeeld het bedienen van een machine, leren. Een dergelijke constructie kan van belang zijn om de verworven kennis van ervaren krachten te borgen. De werknemers geven aan dat het belangrijk is om dergelijke trajecten tijdig te starten en dat het begeleiden van een dergelijk traject heel leuk kan zijn maar ook werkdruk op kan leveren.
- Een andere variant is de begeleiding door direct leidinggevenden tijdens de scholingstrajecten.
- Tot slot hanteert men het meester gezel concept in een van de bedrijven in de afvalverwerking. In dat bedrijf worden medewerkers die doorstromen naar een functie als meewerkend voorman intensief begeleid door een ervaren collega.

De aanpak van het meester gezel concept bij de stadswacht

- In 2010 en 2011 loopt het meester gezel project bij de stadswacht IJsselland. Bij de stadswacht werken ongeveer 20 stadswachten, een coördinator en een secretaris. De stadswacht is begonnen als gesubsidieerde instelling en werkt nog steeds veel in opdracht van de gemeente maar richt zich steeds meer op de markt.
- De aanleiding voor de start van het Meester Gezel traject is dat de Stadswacht zich ontwikkelt tot een steeds professionelere organisatie. Het werk van de stadswachten verandert op meerdere fronten: hogere kwaliteit, breder takenpakket, meer samenwerking en intensievere communicatie met publiek en de politie.

- Om deze omslag te realiseren is er een coach ingehuurd die werkt vanuit het Meester Gezel concept. De begeleiding door de meester is gericht op het leerproces van de gezel. Iedereen vervult zowel de rol van meester als van gezel.
 - De leidinggevenden (coördinator en secretaris) worden begeleid door de coach.
 - De coördinator en de coach begeleiden op hun beurt de stadswachten.
 - De stadswachten begeleiden stagiaires van de MBO opleiding MTV (Medewerker Toezicht en Veiligheid).
- Begeleiden van het leren van mensen verankerd in de organisatie en het dagelijkse werk. Er wordt dus niet gedacht in opleidingstermen maar in dagelijkse routines, impliciete vakkennis, professionele houding, gedrag en vakvereisten. Meesterschap heeft vooral betrekking op het werk goed doen. Het eindniveau kan dus vergelijkbaar zijn met een niveau 2 maar doorstromen naar hogere opleidingsniveaus en het voldoen aan branchegerichte certificaten is ook mogelijk. Dit eindniveau is dus afhankelijk van het vak.

Doel van het traject is de gezel een vak te leren en te 'leren leren' zodat de gezel (de student, de stadswacht of de coördinator) zijn eigen meesterschap verder kan ontwikkelen.

- Het traject start met een zorgvuldige intake door de coach van de meester-gezel combinatie. Vanaf dat moment wordt gewerkt aan werkhouding en gedrag en het opbouwen van vertrouwen. Dit vertrouwen is nodig om de meester zijn rol naar behoren te laten vervullen en om de gezel met vertrouwen een leerproces in te laten gaan.
 - Bij de gezel is een goede analyse van mogelijke weerstand tegen het aangaan van het leerproces bij de start belangrijk. Vaak blijken meerdere aspecten een rol te spelen die verklaren waarom er achterstand is opgelopen. Hierop kan ingespeeld worden bij de ondersteuning en begeleiding van het leerproces van de gezel.
 - Ook aan de kant van de meester moet er vertrouwen zijn. Enerzijds kan er weerstand bij meester bestaan omdat deze bang is dat de gezel zijn functie zal gaan innemen. Duidelijkheid over het doel van het traject kan helpen om deze weerstand te overwinnen. Het doel kan zijn dat de meester bijna aan zijn pensioen is en zijn werk moet overdragen maar het doel kan ook zijn dat de gezel kwalitatief beter werk moet gaan leveren en daarvoor van de meester moet leren. Het is dus belangrijk dat vrees wordt weggenomen door duidelijkheid te scheppen zodat er een goede basis voor het leerproces ontstaat. Anderzijds is het belangrijk dat de meester er vertrouwen in heeft dat hij het leerproces van de leerling kan begeleiden. Dat hij zijn kennis op de juiste manier kan overdragen en dat hij daarbij op ondersteuning door de coach kan rekenen.
- Op basis van de intake werkt de coach een opleidingsplan (POP) uit voor de gezel.
- Na twee weken bespreken de coach, de meester en de gezel de POP en gaan de meester en gezel aan de slag.
- De aanpak sluit aan bij de dagelijkse praktijk van de stadswachten, de coördinator en de secretaris.
 - De meester begeleidt de gezel: 'hij informeert s morgens de stadswachten over de ontwikkelingen in hun werkgebieden, hij begeleidt hen op patrouille en leert hen observeren, hij neemt de rapportages met hen door en bespreekt deze zodat deze voldoen aan de kwaliteitseisen van de politie.
 - In het begin begeleidt de coach begeleidt de Meester-gezel combinaties wekelijks maar gaandeweg wordt de begeleiding minder intensief.
 - De coach structureert het proces en zorgt dat de voortgang wordt vastgelegd,
 - Hij faciliteert het proces door te coachen en helpt om spanningen op te lossen.
 - De coach ondersteunt de meester bij het ontrafelen van het werkproces zodat hij dat kan uitleggen aan de gezel.

Hieronder werken we dat voor de coördinator en de stadswacht verder uit:

De dagelijkse praktijk bij de stadswacht:

De coördinator, een politieman, neemt tijdens de briefing 's ochtends de politierapporten door met de stadswachten zodat zij alert kunnen surveilleren.

Alles wat relevant is voor de APV wordt besproken: signalementen, risicogebieden, nieuwe strategieën van overtredders, routines, hangjongeren.

De stadswachten onderhouden contact met de politie en dat vergt een heldere communicatie met gebruik van de gangbare middelen zoals portofoon. De rapportages van de stadswachten worden gebruikt als bewijslast door de politie. De inhoud en kwaliteit van de rapportages krijgen veel aandacht van de coördinator.

Goed surveilleren betekent informatie verzamelen zodat overlast aangepakt of voorkomen kan worden. De coördinator geeft continue feedback op het werk van de stadswachten, begeleidt hen bij het verwerken van confronterende situaties.

Resultaat

Het meester gezel project heeft de volgende resultaten gehad voor Stadswacht IJsselland.

- Allereerst heeft de coördinator geleerd om te opereren als meester. Die werkwijze is nieuw voor de coördinator, die gewend was om in een directieve omgeving te werken. Hij heeft geleerd om de opdrachten volgens het meester gezel concept uit te werken en een coachende rol in te nemen. Het vergt een andere manier van werken om het doel te bereiken en vergt ook meer geduld en herhaling. Maar het werkt wel.
- Ten tweede is het gevoel van eigenwaarde van stadswachten verbeterd, zijn zij tevredener en hebben nieuwe competenties aangeleerd. Zij leren te opereren in een steeds lastiger werkveld en grenzen stellen²⁰, bouwen hun ervaring verder uit en weten zich beter te redden in lastige situaties.
- Ten derde leren de stadswachten niet alleen van de begeleiding die zij ontvangen. Ook de begeleiding van studenten helpt hen oude kennis op te halen, hun routines goed uit te leggen en de kneepjes van het vak over te dragen.
- Ten vierde leren de meester en gezel om kennis te delen en leren op die manier ook te reflecteren en te 'leren leren'.
- Ten vijfde ziet de coördinator dat de werkwijze resultaat boekt, dat de beoogde kwaliteit beter geleverd wordt, en krijgt signalen vanuit opdrachtgevers en politie dat de rol van de stadswachten gewaardeerd wordt.
- Ten zesde is een deel van de stadswachten inmiddels verder opgeleid zodat zij ook meer bevoegdheden mogen uitoefenen. Deze rol mogen de stadswachten van hun opdrachtgever echter nog niet vervullen.

Randvoorwaarden en kanttekeningen

- De werkwijze meester gezel moet passen in het strategisch beleid van het bedrijf.
- Het belang van werken via het meester gezel concept dient helder te zijn voor een ieder: leren van elkaar om vakmanschap te verwerven, het belang van delen van kennis en borgen van kennis van ervaren medewerkers in de organisatie.
- Dit strategisch belang helpt ook om mogelijke weerstanden (en vrees) tegen de werkwijze op te heffen. Het doel is niet reorganiseren of het vervangen van een ervaren meester door een goedkopere kracht. Het doel is gericht op de verdere ontwikkeling van de organisatie.

20 Grenzen stellen is belangrijk: De stadswachten nemen taken van de politie over en komen dus ook in kritische situaties terecht waarin zij wel handelend moeten optreden maar geen geweld mogen gebruiken. Bovendien hebben zij minder aanzien dan de politie en hebben niet (in termen van de politie) het geweldsmonopolie. Ze hebben geen revolver, wapenstok e.d.

- Het hele proces vergt een goede intake waarin het doel van het traject duidelijk wordt en vertrouwen wordt opgebouwd.
- De meester is vaak een erkend vakman, maar is lang niet altijd ervaren in het overdragen van zijn kennis en vaardigheden op anderen. Hierop kan de meester gecoacht worden. Dit kan het wederzijds leerproces sterk ten goede komen.
- Naast de begeleiding kan er behoefte zijn aan taalcursussen of theorie (bv. een cursus strafrecht, gemeentelijke verordeningen) of een vaardigheidstraining (bv. omgaan met geweld).

5.6 EVC

De essentie van EVC

Mensen leren terwijl zij (werk)ervaring opdoen en zij verwerven zij competenties. Competenties zijn de persoonlijke eigenschappen die een persoon in staat stellen om in een bepaalde context adequaat te handelen. Het op het werk geleerde blijft echter vaak impliciet en daardoor onzichtbaar en daardoor ook lastig te communiceren. EVC (Erkennen van Verworven Competenties) biedt mensen de mogelijkheid om te bewijzen dat zij via (werk)ervaring competenties ontwikkeld hebben en dat deze competenties een waarde hebben. Die waarde wordt vaak uitgedrukt in termen van opleidingsniveaus en -richtingen (diploma's) maar er kan ook sprake zijn van branchegerichte of bedrijfsgerichte waarde.

Het verzilveren van (werk)ervaring is een van de manieren om de employability van werknemers te bevorderen. In beleid rond leven lang leren neemt EVC een prominente plaats in omdat het effect van informeel leren inzichtelijk maakt en de interne en externe mobiliteit op de arbeidsmarkt bevordert. De afgelopen jaren heeft het EVC extra bekendheid gekregen met de slogan 'Weet je voor staat. Het ervaringscertificaat' van de Projectdirectie Leren en Werken.

EVC trajecten

Een EVC procedure maakt inzichtelijk welke competenties iemand bezit. Dat inzicht kan worden vastgelegd in een certificaat maar ook de aanleiding vormen om verder te leren. Voor werknemers biedt EVC de kans om:

- te reflecteren op de eigen competenties;
- een leervraag te formuleren;
- te bepalen welke competenties verder ontwikkeld moeten worden om te voldoen aan functie-eisen, of certificaat of diploma-eisen
- om stappen te nemen voor verdere loopbaanontwikkeling.

Voor werkgevers biedt EVC de mogelijkheid om de ontwikkeling en opleiding van medewerkers te sturen zodat zij mee kunnen met de ontwikkelingen binnen het bedrijf (innovaties, flexibele inzet, e.d.). Belangrijk is dat zij, samen met de aanbieders van EVC, een aantal stappen doorlopen namelijk: het vaststellen van het doel, het ontwikkelen van draagvlak en bewustwording, voorbereiden EVC procedure (algemeen en specifiek voor het individu of de groep), de assessment en de reflectie op het doorlopen proces gericht op verdere ontwikkeling.

Varianten

In een EVC procedure kunnen verschillende instrumenten ingezet worden bijvoorbeeld een authentieke toets, een portfolio, een criterium gericht interview, een simulatie, een digitale toets, etc.. Daarnaast kunnen EVC trajecten gecombineerd worden met cursussen en BBL-trajecten. In het onderzoek komen we drie varianten van EVC, al dan niet gecombineerd met scholing, tegen:

- *Portfolio*
Een bedrijf in de bouw neemt het portfolio²¹ als uitgangspunt. Door uitgebreid fotomateriaal van een grote verscheidenheid van het werk te verzamelen bouwen medewerkers bewijs op dat ze het werk beheersen. De opbouw van het portfolio sluiten zij af met een gesprek (criterium gericht interview). Bij goed afronden van opdracht en interview ontvangt de werknemer een EVC certificaat.
- *De Niveau2 EVC trajecten in groepen. Bedrijf 1:*
In deze trajecten wordt na de intake bepaald welke theoretische en praktische onderdelen door de docent toegelicht zullen worden.
 - Op basis van de intake ontwikkelt de school een maatwerktraject voor de groep.
 - Voor de N2 kwalificatie krijgen de deelnemers inzicht in het hele productieproces van basisproduct tot eindproduct. De deelnemers bekijken de hele fabriek en machines, ook die onderdelen waar zij niet werkzaam zijn of nooit komen.
De opdrachten focussen op de eigen afdeling. De deelnemers moeten vragen beantwoorden over de eigen afdeling en laten zien dat ze er van geleerd hebben.
 - Zij doorlopen samen met de docent de fabriek zodat zij hun werk beter kunnen positioneren in het productieproces.
 - De opdrachten focussen op onderdelen die (enkele) medewerkers nog niet helemaal beheersen. De medewerkers werken samen aan opdrachten en kunnen zij elkaar helpen. De docent stelt vragen zodat de deelnemers nieuwsgierig worden naar de theorie achter hun praktijkkennis. Zo worden zij uitgedaagd om hun kennis te expliciteren en actief te blijven.
 - Passend bij de opdracht wordt een toetsvorm gekozen zoals het beantwoorden van vragen, het geven van een presentatie en een proeve van bekwaamheid.
 - Het traject wordt afgesloten met een assesment en een mbo niveau 2 diploma.
- *De N2 EVC trajecten in groepen. Bedrijf 2:*
De aanpak in een ander bedrijf kent de volgende stappen voor het EVC-BBL traject:

Vorbereiding.

 - AOC-Oost voert de nulmeting uit zodat het niveau van beroepsvaardigheden en taal van de deelnemers inzichtelijk wordt.
 - De cursisten maken een portfoliomap (overzicht van genoten opleidingen, werkervaring, relevante privé-ervaringen.) vergelijkbaar met EVC.
 - Voor mensen die de Nederlandse taal niet machtig genoeg zijn wordt een cursus van 40 weken ingelast.

Opleiding.

 - Per niveau wordt door het bedrijf en AOC Oost een opleidingsplan opgesteld. Per niveau zijn zes werkprocessen gedefinieerd (kwalificatiedossiers) en bijbehorende competenties.
 - Per werkproces wordt vastgesteld welke workshops worden aangeboden. Deze worden op maat gesneden voor Bolletje. Daarnaast krijgen de medewerkers scholing in algemene competenties: taal, rekenen, leren loopbaan burgerschap.
 - Alle mensen van hetzelfde niveau krijgen hetzelfde traject aangeboden. De niveau 1 opleiding ziet er als volgt uit:
 - 3 modules uit Zoetwarenonline.nl: twee verplichte modules, nl. Kwaliteit en Veiligheid en een module, die is toegesneden op de eigen functie. Als een werknemer deze modules met goed gevolg heeft afgerond, krijgt hij een branchecertificaat. Dat wordt afgegeven door Aequor en VBZ.
 - Workshops bestaan uit 1 uur theorie, praktijkopdrachten in de fabriek en plenaire nabespreking daarvan en coaching op de werkplek door AOC Oost

21 Een portfolio is een verzameling van bewijzen. Het fotomateriaal is een voorbeeld maar een portfolio kan ook opgebouwd worden doordat de deelnemer opdrachten uitvoert en deze digitaal of fysiek verzamelt. Ook bewijzen dat een deelnemer bepaalde werkzaamheden heeft uitgevoerd kunnen worden opgenomen in een portfolio.

Assessments.

- Het assessment wordt uitgevoerd door een assessor van het AOC en een assessor van Bolletje.
 - Het assessment bestaat uit een criteriumgericht interview, een voor ieder werkproces (in totaal zes interviews). Deze interviews worden gedurende de opleiding afgenomen.
 - De opleiding wordt afgesloten met een proeve van bekwaamheid (ook wel authentieke toets genoemd). De assessor loopt mee met de werknemer in het bedrijf en gaat na of de werknemer het geleerde in praktijk brengt.

Resultaat

- De kwalificatie op niveau 2 voorziet in basiskennis voor het werk op een locatie. Veel van de basiskennis hebben ervaren medewerkers al eerder verworven: *'Ik zit altijd al in de poeder maar het is interessant om de basis te weten'*.
- Uit de interviews blijkt dat werknemers in de EVC en scholingstrajecten voor niveau 2 meer inzicht hebben verworven in hun eigen werk, meer weten over de locatie en daardoor ook meer betrokkenheid tonen met het werk.
- De leidinggevenden van bedrijf 1 geven aan dat het N2 traject niet zozeer gericht is op een scholingsvraag maar gericht is op erkennen.
- De medewerkers moeten vertellen over hun werk, over het hoe en waarom. Juist dat vertellen blijkt vaak lastig, zeker de eerste keer. De medewerkers moeten een drempel overwinnen maar als die drempel geslecht is gaat het vloeiend. Die drempel blijkt er ook te zijn voor mensen die al op niveau 3 en 4 functioneren.
- Medewerkers starten met een EVC procedure een leerproces. De start is veilig waardoor ze, als ze eenmaal de drempel geslecht hebben, trots zijn op het resultaat en gemotiveerd zijn om verder te leren. Ze worden geactiveerd om hun eigen scholingsvraag te duiden.
- Een diploma op niveau 2 biedt de mogelijkheid door te stromen naar niveau 3 trajecten. In die trajecten wordt gestuurd op meer zelfstandig leren en samen leren. Bovendien biedt het diploma medewerkers meer kansen op de arbeidsmarkt.

Randvoorwaarden en kanttekeningen

- De eerste stap in het EVC en scholingstraject is te zorgen dat er binnen de organisatie duidelijkheid bestaat over het doel van het traject en dat er draagvlak voor is. In de drie gepresenteerde voorbeelden zien we dat voortgaande technologische en marktontwikkelingen ontwikkelingen de belangrijkste aanleiding vormen voor het starten van een EVC traject. Medewerkers begrijpen dat ze, voor het behoud van werk, aan eisen moeten voldoen. Zij delen het gevoel van urgentie.
- Het breed doorvoeren van een EVC niveau 2 trajecten heeft, net als scholing, impact op het geven van leiding in de organisatie. Niet alleen de lageropgeleiden ontwikkelen zich, ook hun leidinggevenden gaan mee in die ontwikkeling. Daarom is bij Bolletje de keuze gemaakt om eerst de leidinggevenden op te leiden zodat zij in staat zijn hun nieuwe rol in te nemen.
- In een bedrijf heeft de OR er op aangedrongen dat teams samen in groepen het traject zouden aangaan, zodat medewerkers ook van elkaar kunnen leren.
- Samen leren in een groep vraagt extra aandacht van de begeleiders. Medewerkers waren gewend te leren in een klaslokaal en wisten niet goed hoe ze, bijvoorbeeld het samen maken van opdrachten, moesten aanpakken.
- De resultaten van een EVC traject biedt idealiter de kans om individueel maatwerk te bieden in scholingstrajecten. Daarvoor is, in de twee voorbeeldbedrijven, niet voor gekozen. EVC is gehanteerd om het begin niveau van de groep en de verschillen tussen de deelnemers in kaart te brengen. Binnen de groep is het nog wel mogelijk om individuele accenten te leggen.

- Als het de opzet is dat EVC leidt tot een landelijk erkende kwalificatie is het noodzakelijk dat landelijk gecertificeerde assessoren de assessment uitvoeren.

5.7 Online opleidingstraject

De essentie van het online opleidingstrajecten

Online opleidingstrajecten zijn opleidingstrajecten waarin de kennisoverdracht digitaal wordt aangeboden. Een belangrijk voordeel van digitaal leermateriaal dat in online opleidingstrajecten wordt aangeboden is dat het tijds- en plaatsonafhankelijk kan worden gebruikt door de deelnemers.

Varianten

- Voor de levensmiddelenindustrie zijn drie online opleidingstrajecten ontwikkeld, te weten:
 - Cacaochocolate.nl
 - Zoetwaren-online.nl
 - Kam-online.nl (KAM staat voor Kwaliteit, Arbo en Milieu).
- Het ENb heeft een digitaal leermiddel voor chauffeurs en laders in de afvalverwerking beschikbaar gesteld²². Dit is een filmpje waarin het veilig werken in de afvalinzameling met sprekende voorbeelden uitgelegd wordt. Ook is er een module 'Blijf de baas' waarin klantvriendelijk en weerbaar handelen het onderwerp zijn.

De online opleidingstrajecten in de levensmiddelenindustrie

- Bedrijven in de zoetwarensector hebben, in samenwerking met de VBZ en de vakbonden FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond en De Unie het afgelopen jaar geïnvesteerd in de ontwikkeling van een maatwerk scholingstraject.
- Het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven Aequor en de Stichting Opleidingsfonds Levensmiddelenindustrie SOL hebben het project, samen met deskundigen uit diverse koek & snoep bedrijven, uitgevoerd.
- De trajecten zijn basisopleidingen voor niet erkend geschoolde dan wel niet gericht geschoolde werknemers. De basisopleiding is gericht op het verwerven van landelijk erkende kwalificaties op mbo-niveau 1 en 2.
- Het opleidingsprogramma bestaat uit:
 - Lesmateriaal en toetsen via het internet;
 - Een praktijkprogramma in de werkomgeving;
 - Een EVC-procedure voor de individuele werknemer.
- Het lesmateriaal wordt op niveau aangeboden. Zo bestaat het materiaal voor lageropgeleiden uit korte stukken tekst met veel illustraties, veel herhaling, veel vragen die de deelnemers moeten beantwoorden.

Drie onderzochte bedrijven in de levensmiddelenindustrie maken gebruik van Zoetwaren-online.nl. Zij doen dit op verschillende manieren:

- Bij een bedrijf is het gebruik van Zoetwaren-online.nl geïntegreerd in de mbo-opleiding. Nadat de competenties van werknemers in kaart zijn gebracht, doorlopen zij drie modules uit Zoetwaren-online.nl. Daarna volgen zij workshops en voeren zij praktijkopdrachten uit. De praktijkopdrachten voeren zij uit onder begeleiding van het AOC. De opleiding wordt afgesloten met een assessment en leidt uiteindelijk tot een erkend diploma.
- De medewerkers van een ander bedrijf werken aan drie modules uit Zoetwaren-online.nl en volgen de EVC-procedure. Bij goed gevolg ontvangen de medewerkers een erkend diploma.

22 Kijk op: www.oof.nl. Meer specifiek <http://demo.tinqwise.nl/vuilnis/preview/start.html>

- Bij een ander bedrijf hebben de medewerkers de opdrachten van drie modules uit Zoetwaren-online.nl gemaakt. De laatste stap is (nog) niet gezet. De medewerkers hebben wel een certificaat, maar geen erkend diploma ontvangen.

De inzet van een online opleidingstraject vergt begeleiding, de beschikbaarheid van laagdrempelig materiaal en wordt (idealiter) afgesloten met een EVC-procedure zodat de resultaten van het traject voor werknemer en bedrijf geborgd zijn: We werken deze onderdelen hieronder wat verder uit:

- Een belangrijk onderdeel van de aanpak is een goede begeleiding van de werknemer.
 - De werknemer heeft begeleiding hulp nodig bij het bedienen van de computer, het gebruik van het online lesmateriaal en bij het uitvoeren van de praktijkopdrachten.
 - Deze begeleiding wordt over het algemeen geboden door de direct leidinggevende. Het is belangrijk dat de leidinggevende beschikbaar is voor het beantwoorden van vragen en het bieden van ondersteuning als de werknemer met het online lesmateriaal werkt. De werknemers zijn dan ook in de gelegenheid het online leertraject op de werkplek te volgen.
- Een tweede onderdeel van de aanpak is de laagdrempeligheid van het lesmateriaal en het feit dat het een opleiding op maat betreft. De opleiding is toegesneden op de sector / het bedrijf en op het niveau van de lageropgeleide werknemer. Werkgevers en werknemers zijn hier positief over.
- Ten derde biedt dit online leertraject de mogelijkheid om het in opleidingstrajecten van het AOC te integreren wat in een van bedrijven gedaan wordt.
- Ten vierde biedt het werknemers de mogelijkheid om een EVC-procedure te doorlopen en daarmee in het bezit te komen van een erkend diploma.

Resultaten

Werkgevers en werknemers noemen de volgende resultaten van het online leertraject (al dan niet ingebed in een opleidingstraject):

- Meer zelfvertrouwen van de werknemer. Veel mensen halen voor het eerst een certificaat of diploma. Dat maakt hen erg trots op zichzelf en dankbaar richting hun werkgever. Ze zijn daardoor ook meer gemotiveerd om andere opleidingen te volgen.
- Betere kennis van (het belang van) de diverse werkprocessen voor het bedrijf en daardoor meer respect en begrip voor collega's die met andere werkprocessen bezig zijn;
- Meer betrokkenheid bij het bedrijf, meer aandacht voor kwaliteit en hogere klantgerichtheid;
- Bij Bolletje is de communicatie verbeterd: mensen gaan meer respectvol met elkaar om en dragen het werk beter over.
- Positievare houding van werknemers ten opzichte van veranderingen.
- Baanbehoud / betere kansen op de arbeidsmarkt. Doordat de werknemer in het bezit is van een erkend diploma is hij in staat om te voldoen aan de hogere eisen die het bedrijf stelt als gevolg van de verdergaande automatisering (voor complexe lijnen is niveau 3 vereist) en verbeteren zijn kansen op de arbeidsmarkt. Werkgevers zijn eerder geneigd een gediplomeerde werknemer aan te nemen.

Randvoorwaarden en kanttekeningen

De belangrijkste randvoorwaarden voor leren via een online leertraject zijn:

- De beschikbaarheid van op maat gesneden online leermateriaal via het internet;
- Draagvlak voor opleiding bij leidinggevenden en werknemers;
- Begeleiding en ondersteuning vanuit de leidinggevende bij het gebruik van de computer, het online lesmateriaal en het uitvoeren van praktijkopdrachten;
- Een computer op de werkplek;
- Tijd beschikbaar voor het leren onder werktijd.

Draagvlak voor opleiding. In de drie bedrijven wordt voortdurend het belang van scholing voor bedrijf en werknemer benadrukt (zie ook paragraaf 3.3.1). Bij twee bedrijven wordt extra geïnvesteerd in draagvlak en competentieontwikkeling van leidinggevenden. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de door Aequor gepropageerde strategie: starten met de opleiding van niveau 3 en 4 en pas daarna niveau 1 en 2 opleiden

5.8 Conclusies naar aanleiding van specifieke voorbeelden

Specifieke impulsen kunnen de scholingscultuur binnen bedrijven (verder) stimuleren. Het gaat om instrumenten als vouchers en leerrekeningen, workshops scholingsbereidheid en de inzet van leerambassadeurs. Deze kunnen er toe bijdragen dat werknemers gaan nadenken over hun leervragen, deze kenbaar maken en gaan deelnemen aan scholing. Voorwaarde is wel dat deze instrumenten zijn ingebed in een breed samenhangend pakket aan maatregelen van de bedrijven.

Specifieke vormen van scholing zoals meester-gezel, EVC- en/of BBL-trajecten en online opleidingstrajecten blijken goed te kunnen werken bij de scholing van lageropgeleide werknemers. Voorwaarde is wel dat er aan randvoorwaarden voldaan wordt. Deze komen er in het algemeen op neer dat er een samenhangend pakket aan maatregelen genomen wordt: draagvlak/belang van scholing benadrukken, goede begeleiding, training van begeleiders, maatwerk in scholing, scholing onder werktijd, scholing op de werkplek, en scholing op kosten van de baas.

6 Samenvatting en geleerde lessen

6.1 Inleiding

Lageropgeleiden vormen een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Gerichte scholing kan hun positie op de arbeidsmarkt verbeteren, maar in de praktijk blijkt dat de deelname van lageropgeleide werknemers aan scholing achterblijft ten opzichte van hoger opgeleiden.

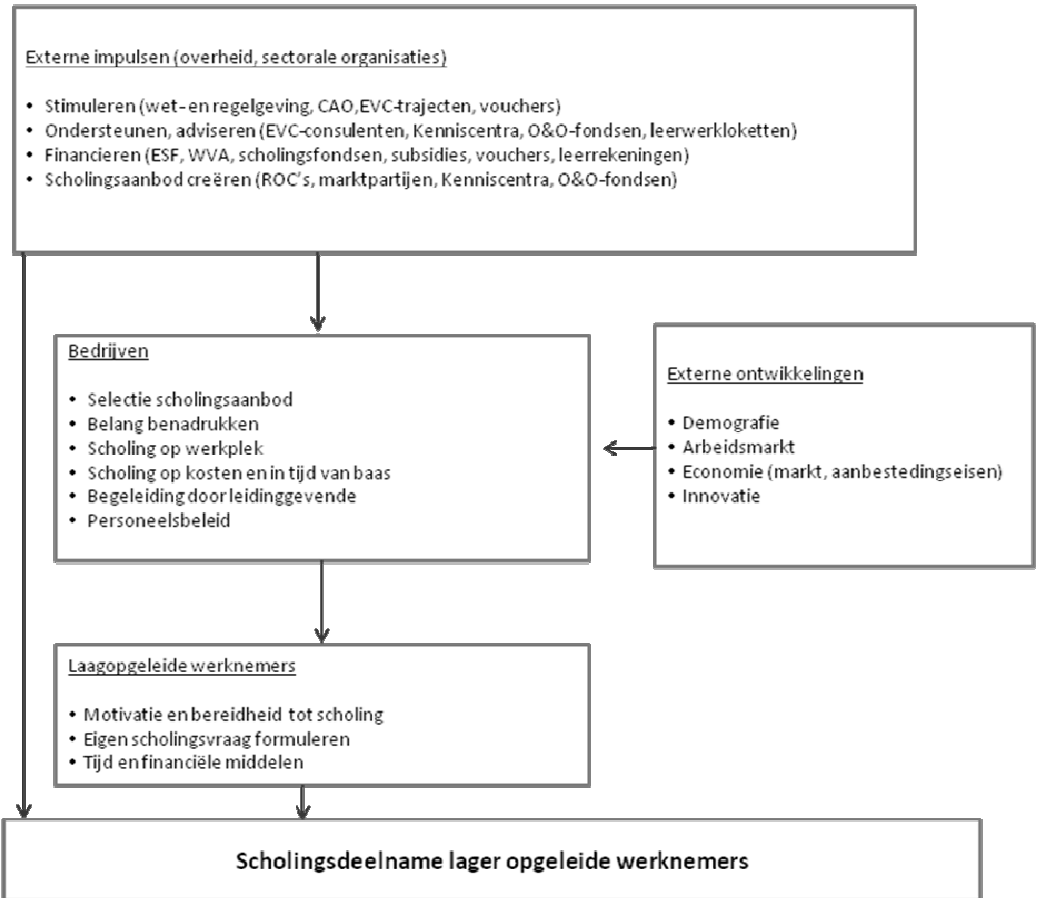
RWI heeft IVA beleidsonderzoek en advies gevraagd te onderzoeken hoe bedrijven de scholing van werknemers aanpakken, welke werkzame aanpakken de scholingsdeelname van lageropgeleiden vergroten en wat er nodig is om binnen bedrijven een cultuurverandering op gang te brengen, bij zowel werkgevers als werknemers. Het onderzoek moet zicht geven op verschillende praktijken en de ervaringen die daarmee zijn opgedaan, vanuit het perspectief van werkgevers en werknemers. Het onderzoek focust expliciet op het stimuleren van scholing. Het achterliggende doel van de scholing, namelijk duurzame inzetbaarheid van medewerkers, wordt opgevat als een van de mogelijke resultaten van scholing.

Het onderzoek is uitgevoerd in vier sectoren: levensmiddelenindustrie, schoonmaak, afvalverwerking en de bouw. Per sector zijn steeds vier bedrijven benaderd. In de bedrijven is gesproken met een vertegenwoordiger van het management, enkele werknemers en in enkele bedrijven met een vertegenwoordiger van de OR. Per sector zijn zowel kleine als grote bedrijven benaderd, evenals voorlopers en mainstream bedrijven. Verder is gesproken met vertegenwoordigers van Kenniscentra, O&O fondsen en met werknemers- en werkgeversvertegenwoordigers. Ook is gekeken naar een zevental specifieke instrumenten. Vier instrumenten zijn gericht op het stimuleren van de deelname aan scholing. De overige drie gaan in op het aanbod van scholing.

Het onderzoek spitst zich toe op lageropgeleide werknemers. In het onderzoek is vooral gekeken naar percepties van werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers van kenniscentra, fondsen, vakbonden en van werkgeversvertegenwoordigers. Er heeft geen effectmeting plaatsgevonden. Scholing is in dit onderzoek breed opgevat. Daardoor vallen er verschillende varianten van leren onder het begrip scholing met uitzondering van incidenteel leren en reguliere werkinstructies. Uitzendkrachten zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten. Zij werken wel in de sector maar vallen onder een andere cao. Dat wil niet zeggen dat uitzendkrachten niet geschoold worden. Ook in de uitzendbranche worden functiegerichte scholing en leerwerktrajecten aangeboden.

In dit hoofdstuk presenteren we de belangrijkste bevindingen uit dit onderzoek en de lessen die daaruit getrokken kunnen worden. Uit het onderzoek blijkt dat de scholingsbereidheid van werknemers positief beïnvloed kan worden door een samenhangend pakket aan maatregelen en door specifieke impulsen. De bereidheid van werkgevers om in scholing van lageropgeleide werknemers te investeren wordt vooral ingegeven door externe ontwikkelingen. Werkgevers kunnen verder gestimuleerd en ondersteund worden door de overheid en sectorale organisaties. Figuur 6.1 geeft dit schematisch weer.

Figuur 6.1 Stimuleren van werkgevers en werknemers tot scholing



In dit hoofdstuk gaan we achtereenvolgens in op de volgende punten:

- lageropgeleiden bewegen tot scholing is goed mogelijk;
- scholing heeft meerwaarde voor bedrijf en werknemer;
- bedrijven kunnen lageropgeleiden stimuleren via een samenhangend pakket van maatregelen;
- sectorale voorzieningen kunnen bedrijven stimuleren en ondersteunen;
- speciale impulsen kunnen de scholingscultuur in bedrijven (verder) bevorderen;
- specifieke vormen van scholing lijken goed te werken.

6.2 Lageropgeleiden bewegen tot scholing is goed mogelijk

Inzichten uit de literatuur

Uit literatuuronderzoek blijkt dat er drie factoren zijn die de scholingsintentie van werknemers positief kunnen beïnvloeden, namelijk persoonsgebonden kenmerken, omgevingskenmerken en werk- en loopbaan kenmerken.

De volgende persoonsgebonden kenmerken hebben een positieve invloed op de scholingsintentie van de werknemer:

- Self-efficacy. Self-efficacy heeft betrekking op het geloof in eigen kunnen om een in bepaalde situatie juist te handelen.
- Valentie. Dit is ruwweg de waarde die door een werknemer aan scholingsdeelname en de opbrengsten daarvan wordt toegekend.
- Eerdere deelname aan postinitiële scholing.
- Bekendheid met de inhoud van het scholingsprogramma.
- De mate waarin de deelname aan scholing als vrijwillig of verplicht wordt ervaren. Er is onderzoek waaruit blijkt dat werknemers een hogere scholingsbereidheid hebben als de scholing vrijwillig is. Er is ook onderzoek dat uitwijst dat werknemers die verplicht zijn een training te volgen hiervoor gemotiveerder zijn. De verklaring voor het positieve effect van verplichte scholing kan zijn dat de werkgever hiermee een krachtig signaal over het belang van de scholing geeft.

Factoren in de *werk- en privé-omgeving* die een positieve invloed hebben zijn:

- Steun vanuit de werkomgeving, zoals steun vanuit de leidinggevende.
- De sociale norm in de privé-omgeving. Naarmate de privé-sfeer van de werknemer meer waarde hecht aan opleiding en ontwikkeling, is zijn scholingsintentie groter.

Factoren in het *werk en de loopbaan* van de werknemers die een positieve invloed hebben zijn:

- Nieuwe of andere eisen aan het werk van de werknemer;
- Oriëntatie op de eigen loopbaanmogelijkheden en aandacht voor carrièreplanning.

De praktijk in de onderzochte bedrijven

Binnen de onderzochte bedrijven bevinden zich zowel werknemers die bereid zijn scholing te volgen als werknemers die dit niet zijn. Werknemers die scholing willen volgen noemen de volgende motieven: vergroting van de eigen kennis (over het bedrijf, nieuwe inzichten), het nut voor het eigen werk of de eigen functie, de verbetering van het eigen toekomstperspectief c.q. de eigen carrière, een bredere inzetbaarheid, een lagere belasting door werken met verbeterde machines en de kans op salarisverhoging. Het is duidelijk dat deze werknemers valentie (waarde) toekennen aan het volgen van scholing en dat dit hun scholingsintentie positief beïnvloed. Tevens hangt de waarde die werknemers toekennen aan scholing samen met factoren in hun werk en loopbaan.

Een ander motief dat werknemers noemen is de verplichting om scholing te volgen. Deze verplichting kan ingegeven worden vanuit de cao, externe eisen (wet- en regelgeving, aanbestedingseisen) of bedrijfsbelang. Onder de werknemers die bereid zijn zich te scholen bevinden zich mensen die aanvankelijk heel huiverig tegenover scholing stonden, maar die de drempel overwonnen hebben. Dit onderstreept het belang dat aan scholing wordt gehecht.

Er zijn in de onderzochte bedrijven ook werknemers die geen scholing willen volgen of hier huiverig tegenover staan. Onder deze mensen bevindt zich een groep werknemers die weinig scholingsbereid is. Ze zien het nut van scholing niet in. In de schoonmaak lijkt deze groep groter dan in de an-

dere sectoren.

De groep omvat echter ook werknemers die drempels ervaren ten aanzien van het volgen van scholing. Het gaat dan om drempels in de persoon van de werknemer, namelijk (functioneel) anal-fabetisme, gebrekkige digitale vaardigheden en angst om scholing te volgen door negatieve ervaringen in het verleden. Daarnaast noemen werknemers drempels in hun werk- en privé-omgeving: angst voor ontslag, het hebben van een andere baan, de culturele achtergrond en sociaal-maatschappelijke problemen.

Uit het onderzoek is gebleken dat de meeste werkgevers met succes maatregelen kunnen nemen om de drempels tot scholingsbereidheid te slechten en de scholingsbereidheid positief te beïnvloeden (zie paragraaf 6.3). Het levende bewijs vormen enkele werknemers die wij gesproken hebben. Zij stonden aanvankelijk negatief of huiverig tegenover scholing en dienen nu zelf verzoeken om scholing in bij hun leidinggevenden. Dit neemt niet weg dat er altijd een groep werknemers bestaat die zeer moeilijk te motiveren is voor scholing.

Les 1

De drempels die lageropgeleide werknemers ervaren kunnen geslecht worden door een samenhangend pakket aan maatregelen. Dit kan er zelfs toe leiden dat werknemers hun eigen scholingsvraag gaan formuleren.

6.3 Scholing heeft meerwaarde voor bedrijf en werknemer

Bij investering in scholing speelt het bedrijfsbelang een grote rol, maar er is ook oog voor het belang van de werknemer. Bedrijven investeren in scholing om:

- De inzetbaarheid en/of de employability van hun personeel te vergroten,
- Het personeel toe te rusten voor meer complexe bedrijfsprocessen,
- Te (kunnen) beschikken over een kwantitatief en kwalitatief goed personeelsbestand (in relatie tot een krappe arbeidsmarkt),
- Het eigenaarschap van personeel en de betrokkenheid bij het bedrijf te versterken,
- Hoogwaardige kwaliteit te kunnen leveren;
- Het bedrijfsresultaat te verbeteren.

Daarnaast zijn er bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen: zij willen dat hun personeel de baan behoudt in een periode van economische neergang en/of willen werknemers loopbaanmogelijkheden bieden. De verwijzing naar een maatschappelijke opdracht komen we vooral tegen in de afvalverwerking.

Uit de reacties van werkgevers en werknemers blijkt dat scholing inderdaad het bedrijfsbelang dient. De opbrengsten voor de bedrijven in het onderzoek zijn:

- meer betrokkenheid van werknemers bij het bedrijf;
- bredere inzetbaarheid / grotere employability van werknemers;
- betere communicatie op de werkvloer;
- grotere bereidheid van werknemers tot verandering;
- verbeterde kwaliteit;
- verbeterde bedrijfsresultaten.

Het onderzoek levert geen harde cijfers over scholingsdeelname en –resultaat op. Uit de exemplarisch verstrekte gegevens blijkt wel dat veel werknemers de binnen de bedrijven gevolgde scholing met goed gevolg afleggen. Dit succes leidt tot een versterkte intrinsieke motivatie voor scholing bij de werknemers. Zij krijgen als het ware *'de smaak te pakken'* en het succes leidt er ook toe dat de

scholingsbereidheid bij collega's toeneemt.

Andere opbrengsten voor werknemers in het onderzoek zijn:

- meer zelfvertrouwen omdat ze in staat zijn een opleiding te volgen, hun werk beter kunnen uitvoeren, mee kunnen met ontwikkelingen;
- minder kans op verlies van de baan;
- een carrière- of toekomstperspectief;
- verbetering van de eigen veiligheid;
- een hoger salaris;
- grotere zelfredzaamheid in de maatschappij.

Les 2

Scholing dient zowel het belang van de werkgever als dat van de werknemer. Werkgever en werknemer hebben deels een gedeeld belang: bredere inzetbaarheid / grote employability.

6.4 Bedrijven kunnen lageropgeleiden stimuleren via een samenhangend pakket van maatregelen

De onderzochte bedrijven nemen een combinatie van maatregelen om deelname aan scholing te stimuleren. Deze maatregelen werpen volgens werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers van sectorale en brancheorganisaties hun vruchten af. Werkgevers zorgen allereerst dat er een *scholingsaanbod* is waarvan werknemers gebruik van kunnen maken. Daarnaast nemen ze maatregelen om de scholingsbereidheid te bevorderen en om deelname aan scholing mogelijk te maken en te stimuleren. De in de literatuurstudie als belangrijk aangemerkte maatregelen zijn in de praktijk alle teruggevonden, te weten:

- urgentie en draagvlak;
- scholing op de werkplek, onder werktijd en op kosten van de baas;
- maatwerk in scholing;
- stimulansen vanuit leidinggevenden;
- HR-instrumenten.

We gaan eerst in op het scholingsaanbod, dat vooral functiegericht is, en vervolgens op de maatregelen die scholingsbereidheid en deelname aan scholing bevorderen.

Scholingsaanbod

De onderzochte bedrijven bieden verschillende vormen van scholing aan. Het gaat daarbij zowel om formele scholing als om informele scholing. Incidenteel leren en werkinstructies zijn niet als scholing opgevat. De volgende vormen van scholing zijn aangetroffen bij de onderzochte bedrijven:

- *Mbo en/of EVC-trajecten*
Alle onderzochte bedrijven in de levensmiddelenindustrie en één bedrijf in de bouw bieden werknemers een mbo- en/of EVC-traject aan. De manier waarop de trajecten uitgevoerd worden loopt uiteen van de opbouw van een portfolio met een afsluitend assessment tot trajecten waarin EVC en opleiding gecombineerd worden. Werknemers sluiten deze trajecten af met een door de branche erkend certificaat of een mbo-diploma op niveau 1 of 2. Drie bedrijven in de levensmiddelenindustrie maken hierbij gebruik van Zoetwaren-online.nl (zie hieronder). Het bedrijf in de bouw sluit aan bij de pilot EVC Bouw & Infra van Fundeon. Naar het ontwikkelde aanbod op mbo niveau voor de schoonmaak wordt in de bezochte bedrijven niet verwezen.
- *Online opleidingstraject*

Drie bedrijven in de zoetwarenssector maken gebruik van het online-opleidingstraject Zoetwaren-online.nl. Dit opleidingstraject is helemaal toegesneden op de zoetwarenssector en specifiek bedoeld voor lager opgeleide werknemers. Het is ontwikkeld door bedrijven in de zoetwarenssector in samenwerking met de Vereniging voor de Bakkerij- en Zoetwarenindustrie en de vakbonden FNV Bondgenoten, CNV Bedrijvenbond en De Unie.

- *Func tiegerichte cursussen*
Func tiegerichte cursussen vormen een belangrijk onderdeel van het scholingsaanbod voor lager opgeleide werknemers in de vier onderzochte sectoren. De cursussen zijn gericht op het verwerven van (nieuwe) kennis en/of vaardigheden voor de uitoefening van de huidige functie of voor de uitoefening van een andere functie. Een groot bedrijf in de bouw heeft hiertoe zelfs een eigen vakschool opgezet. Daarnaast laten alle onderzochte bedrijven hun werknemers cursussen volgen die nodig zijn voor een veilige uitoefening van hun werk, zoals basisveiligheid VCA en omgaan met gevaarlijke stoffen.
Soms laten werkgevers hun werknemers functiegerichte cursussen volgen omdat deze verplicht zijn (vanuit de wet of de cao) of noodzakelijk zijn om te voldoen aan eisen van opdrachtgevers. Voorbeelden hiervan zijn de nascholing voor chauffeurs (Code 65), basisveiligheid VCA en BHV.
- *Cursus Nederlands*
(Functioneel) analfabetisme kan een drempel vormen om goed te kunnen functioneren in het werk en voor deelname aan scholing. Enkele bedrijven geven de werknemers eerst een cursus Nederlands. In de schoonmaakbranche is in de cao vastgelegd dat iedere werknemer die de Nederlandse taal onvoldoende beheerst om de (basis) vakopleiding te doen, een taaltraject aangeboden krijgt tot minimaal A2 niveau.
- *Training on the job;*
Twee bedrijven in de levensmiddelenindustrie leren hun werknemers omgaan met nieuwe machines via 'training on the job'
- *Total Productive Maintenance project (TPM-project)*
Twee bedrijven in de levensmiddelenindustrie voeren een TPM-project uit. Dit houdt in dat groepjes werknemers hun eigen werkplek kritisch onder de loep nemen en nagaan hoe de werkprocessen en de werkomgeving verbeterd kunnen worden. De werknemers dragen hier zelf oplossingen voor aan.

Het scholingsaanbod is hoofdzakelijk functiegericht. Als er sprake is van ontwikkelingsgericht aanbod, dan gaat het vooral om scholing die werknemers in staat stelt andere (betere) functies in het bedrijf uit te voeren.

In het onderzoek komen vier knelpunten ten aanzien van het scholingsaanbod naar voren:

1. Het is in de afvalbranche niet mogelijk werknemers een mbo-traject aan te bieden, omdat er geen geschikte mbo-opleiding is. Eén bedrijf zou de werknemers deze mogelijkheid wel willen bieden en heeft twee partijen gevraagd te onderzoeken of een dergelijke opleiding ontwikkeld kan worden op basis van het scholingsaanbod dat werknemers nu al krijgen.
2. Met name kleine bedrijven vinden het soms lastig om zich te verdiepen in het bestaande opleidingsaanbod. Dit heeft vooral te maken met het feit ze hun weg niet kunnen vinden in het brede, complexe opleidingsaanbod en hier ook onvoldoende tijd voor hebben.
3. Gebrek aan geld of geringe investeringsbereidheid is een derde knelpunt dat genoemd wordt door intermediairen. De bedrijven in het onderzoek noemen dit zelf niet als knelpunt. Wel wijzen zij op het gevaar van het verdwijnen van de WVA en de ESF-subsidie. Ook wijzen zij er op dat zij, dankzij aanvullende financiering, samen met partners, scholingsaanbod (op maat) hebben kunnen laten ontwikkelen.
4. Een vierde knelpunt is productieverlies als gevolg van deelname aan scholing. Bij de onderzochte bedrijven kan dit op decentraal niveau wel eens een knelpunt zijn (leidinggevenden wil-

len hun werknemers niet kwijt), maar op centraal niveau vormt het geen belemmering voor aanbod van scholing.

Urgentie en draagvlak

De scholingsbereidheid van werknemers wordt allereerst gestimuleerd door het belang van scholing en de urgentie ervan te benadrukken. Dit zien we in het onderzoek vooral bij de bedrijven in de bouw, de levensmiddelenindustrie en de afvalbranche. Aan medewerkers wordt duidelijk gemaakt dat scholing belangrijk en/of verplicht is. Scholing is noodzakelijk voor de uitoefening van de functie, om te voldoen aan nieuwe eisen in verband met ontwikkelingen in het bedrijf, om breed inzetbaar te zijn in het bedrijf of voor de eigen loopbaan.

De onderzochte bedrijven benadrukken het belang van scholing ook op andere manieren, namelijk door:

- te laten zien dat er draagvlak is bij het management;
- scholing actief te promoten;
- het verspreiden van succeservaringen van collega's;
- het actief stimuleren van ontwikkelvragen van medewerkers;
- positieve aandacht te besteden aan medewerkers die scholing volgen. Elke uitreiking van een certificaat of diploma wordt feestelijk omlijst.

Financiële prikkels worden niet of nauwelijks gebruikt om medewerkers te stimuleren. Voor medewerkers zelf is (uitzicht op) een andere functie, een vaste aanstelling en een hogere salarisschaal soms wel een stimulans.

Bij de onderzochte bedrijven valt op dat de medewerkers die wij gesproken hebben het belang van scholing ook zien en onderschrijven. Het belang en de positieve aandacht en waardering voor scholing vanuit het management dragen bij aan de valentie (waarde) die medewerkers toekennen aan scholing en zijn van invloed op hun scholingsbereidheid.

Scholing op de werkplek, onder werktijd en op kosten van de baas

De deelname aan scholing wordt in de onderzochte bedrijven bevorderd door medewerkers zo veel mogelijk te scholen op de werkplek en op kosten en in tijd van de baas. Het betreft hier vooral functiegerichte scholing. Voor meer ontwikkelingsgerichte scholing worden soms andere afspraken gemaakt met de werknemer. Deze dient hier zelf tijd en/of geld in te steken of dient een aantal jaren in dienst te blijven bij de werkgever.

Alle partijen (werkgevers, werknemers en vertegenwoordigers van branche- en sectorale organisaties) zien het scholen op de werkplek als een belangrijke randvoorwaarde voor het kunnen volgen van scholing. Dit komt vooral omdat lageropgeleide werknemers een drempel ervaren als de scholing buiten het bedrijf wordt verzorgd. Zij voelen zich veiliger als de scholing op de werkplek plaatsvindt. Daarnaast heeft scholing op de werkplek als belangrijk voordeel dat er maatwerk geboden kan worden door aan te sluiten bij het werk van de werknemer.

Veel scholing wordt uit het eigen opleidingsbudget betaald, maar bedrijven maken ook gebruik van subsidies en scholingsfondsen. Veel gebruikte financieringsmogelijkheden zijn de Wet Vermindering Afdracht (WVA), ESF-subsidies, het ACO-programma (Anti Cyclisch Opleiden) en middelen uit O&O-fondsen.

Ten aanzien van scholen op de werkplek, onder werktijd en in tijd van de baas kan zich een aantal knelpunten voordoen. Ten eerste is het voor kleine bedrijven zeer lastig om ESF-subsidie aan te vragen. De bedrijven in het onderzoek doen dit dan ook niet. Ten tweede vrezende bedrijven wijzigingen in de WVA. Minder subsidie betekent al snel minder scholen. Ten derde kunnen een hoge productiedruk en technische storingen het scholen op de werkplek in de weg staan. Werknemers zullen dan eerder verstek laten gaan. Het bedrijf dient er voor te zorgen dat de werknemer ook werkelijk tijd en ruimte heeft om de scholing te volgen. Dit kan door de reële productiedruk omlaag

te brengen, scholing te plannen in rustige periodes of door de werknemer te laten vervangen tijdens de scholing.

Maatwerk in scholing

Alle partijen (werkgevers, werknemers, vertegenwoordigers van branche- en sectorale organisaties) geven aan dat een succesvolle deelname aan scholing door lageropgeleiden bevorderd wordt door maatwerk in scholing met aandacht voor didactische en organisatorische aspecten. Maatwerk houdt ten eerste in dat het scholingstraject nauw aansluit bij het werk en de dagelijkse praktijk van de werknemer. Daarnaast sluit de scholing aan bij de startsituatie en leerstijlen van de deelnemers. Maatwerk stelt hoge eisen aan de docent, die met deze specifieke doelgroep moet kunnen omgaan. Andere zaken die in dit verband genoemd worden zijn: (samen)werken in kleine groepjes, afwisseling tussen theorie en praktijk en afwisseling in werkvormen (variërend van klassiek instructie tot de inzet van digitale instrumenten). Een van de opleiders wijst erop dat maatwerk soms extra ontwikkelwerk omvat waarover vooraf overlegd wordt met de opdrachtgever.

Rol leidinggevenden

De direct leidinggevende speelt volgens betrokkenen een cruciale rol in het stimuleren van scholingsbereidheid en (succesvolle) scholingsdeelname van lager opgeleide werknemers. Leidinggevenden kunnen de scholingsbehoefte aanwakkeren door scholing aan de orde te stellen. Dit kan bijvoorbeeld in formele gesprekken (plannings-, functionerings- of POP-gesprek), maar ook tijdens informele contacten op de werkplek. Daarnaast kunnen leidinggevenden werknemers begeleiden tijdens hun scholingstraject en hun waardering uitspreken voor deelname aan scholing. Beide rollen zijn aangetroffen in de onderzochte bedrijven.

Werknemers waarderen deze rollen van hun leidinggevenden en hebben de ondersteuning en waardering van hun leidinggevende nodig. Ze geven echter ook aan dat niet alle leidinggevenden in staat zijn deze rol naar behoren te vervullen. De onderzochte bedrijven lossen dit knelpunt vooral op door te investeren in de opleiding en begeleiding van leidinggevenden. De rol van leidinggevende verschuift van operationeel leidinggevende naar coach.

Een andere oplossing kan zijn om de stimulerende en begeleidende rol bij anderen te leggen. De stimulerende rol kan worden ingenomen door bijvoorbeeld een leerambassadeur, gemotiveerde collega's, een HR-medewerker of een coach. De begeleidende rol kan worden ingenomen door een praktijkbegeleider, een docent, een leermeester of een coach. Een dergelijke maatregel kan goed werken maar stelt wel als randvoorwaarde dat de leidinggevende en de 'ander' goed met elkaar communiceren. Deze oplossingsrichting is niet aangetroffen in de onderzochte bedrijven. Wel is hij aangetroffen in een aantal werkzame aanpakken die zijn bestudeerd in het kader van dit onderzoek, te weten de leerambassadeur, de meester-gezel constructie en in de EVC trajecten (zie hieronder).

HR-instrumenten

Een aantal onderzochte bedrijven bevordert via de inzet van HR-instrumenten dat (lageropgeleide) werknemers zich meer oriënteren op scholing en/of hun loopbaan. Zo wordt de ontwikkelvraag van werknemers bewust gestimuleerd via de gesprekscyclus: plannings-, functionerings- en/of beoordelingsgesprek. In het gesprek krijgt de werknemer de ruimte om zijn eigen ontwikkel- of opleidingsvraag naar voren te brengen. Daarnaast kan de leidinggevende aangeven welke scholing wenselijk zou zijn vanuit bedrijfsbelang. Er zijn bedrijven die hun totale opleidingsaanbod afstemmen op de uitkomsten van deze gesprekken.

Een aantal bedrijven wil hierin nog een stap verder gaan of doet dit al. Het idee is om functies, de daarvoor vereiste competenties, de mate waarin werknemers hieraan wel/niet voldoen en de scholings- en/of loopbaanmogelijkheden voor alle werknemers in het bedrijf in kaart te brengen. Op basis van dit systeem kunnen werknemers heel gericht geschoold worden en, indien mogelijk, loopbaanstappen maken. Voorwaarde voor dit laatste is dat er voldoende banen / functies zijn waar-

naar werknemers kunnen doorstromen.

Een belangrijk knelpunt dat zowel bedrijven als vertegenwoordigers van branche- en sectorale organisaties noemen is de limiet aan baanmogelijkheden voor lageropgeleiden. Een belangrijke stimulators voor werknemers om scholing te volgen is de mogelijkheid om de eigen positie te verbeteren (een andere functie vervullen, meer salaris, loopbaanperspectief). Echter het aantal banen volstaat niet altijd om die wens te vervullen. Daarbij valt op dat werkgevers en werknemers zich vooral oriënteren op banen binnen het bedrijf en niet op banen buiten het bedrijf.

Les 3

Bedrijven kunnen de scholingsbereidheid en de (succesvolle) scholingsdeelname van hun lageropgeleide werknemers stimuleren. Zij kunnen hiertoe een samenhangend pakket aan maatregelen treffen. Dit pakket bestaat uit verschillende componenten die op verschillende manieren ingevuld kunnen worden.

- *Ten eerste een (functiegericht) scholingsaanbod.*
- *Ten tweede het voortdurend benadrukken van het belang en de urgentie van scholing voor zowel het bedrijf als de werknemer.*
- *Ten derde werkt het stimulerend en faciliterend wanneer werknemers hun functiegerichte scholing op de werkplek, onder werktijd en op kosten van de baas kunnen volgen.*
- *Ten vierde is het belangrijk dat lageropgeleide werknemers scholing op maat krijgen. De scholing sluit aan bij hun taak, hun startsituatie en hun leerstijl en de docent heeft specifieke kwaliteiten om lageropgeleiden te scholen.*
- *Ten vijfde spelen leidinggevend en/of een praktijkbegeleider een cruciale rol. Zij kunnen via formele en informele gesprekken de ontwikkelings- en scholingsbehoefte van werknemers stimuleren. Daarnaast kunnen ze werknemers tijdens hun scholingstraject begeleiden, stimuleren en waarderen. Het bedrijf kan leidinggevend hierin scholen.*
- *Tot slot kan het bedrijf HR-instrumenten inzetten om de scholings- en ontwikkelvraag van werknemers te stimuleren en de condities te creëren om deze ontwikkelvraag uiteindelijk te realiseren.*

6.5 Sectorale voorzieningen kunnen bedrijven stimuleren en ondersteunen

Hierboven is duidelijk geworden dat de scholingsbereidheid en –deelname van lageropgeleide werknemers toeneemt als gevolg van een samenhangend pakket aan maatregelen van het bedrijf. Externe partijen kunnen de bereidheid van bedrijven om te investeren in de scholingsbereidheid en –deelname stimuleren. Daarnaast kunnen zij bedrijven ondersteunen bij de te treffen maatregelen. De volgende partijen spelen hierin een rol: de overheid, opdrachtgevers en de sectorale infrastructuur. De sectorale infrastructuur is het samenspel tussen cao-afspraken, sectorale ondersteuning, sectorale opleidingen en fondsen, eventueel aangevuld met subsidies.

Overheid: wet- en regelgeving, WVA

De overheid kan door middel van wet- en regelgeving werknemers indirect verplichten om scholing te volgen. Deze verplichte scholing kan er toe bijdragen dat werknemers hun werk veilig(er) kunnen doen en/of bevoegd zijn voor de functies die zij uitvoeren. Uit de onderzochte praktijken blijkt dat wettelijke verplichting werkgevers stimuleert om te investeren in de scholing van lageropgeleide werknemers. Het stimuleert de lageropgeleide werknemers om deze scholing te volgen.

De overheid kan door middel van wet- en regelgeving bijdragen in de financiering van scholing. De Wet Vermindering Afdracht is hiervan een voorbeeld. De onderzochte bedrijven maken daar dankbaar gebruik van. Hierboven is al gebleken hoe belangrijk deze aanvullende financiële middelen zijn voor werkgevers.

Oprichtgevers/(internationale) standaarden

Oprichtgevers kunnen als eis stellen dat bedrijven investeren in de scholing van lageropgeleide werknemers of eisen stellen aan de opleidingsniveaus van werknemers. Dergelijke eisen kunnen

verwerkt zijn in (internationale) standaarden. Het is in het bedrijfsbelang om aan deze eisen te voldoen. Niet voldoen aan deze eisen kan betekenen dat het bedrijf bepaalde opdrachten niet binnenhaalt. Een aantal bedrijven uit het onderzoek is overgegaan tot scholing van werknemers omdat dit nodig is voor de SEB-certificering of het VCA-certificaat. Deze certificaten zijn op hun beurt weer nodig om opdrachten binnen te halen.

Cao's

In de vier onderzochte sectoren worden in de cao's afspraken gemaakt over scholing van (lager-opgeleide) werknemers. De aard van de gemaakte afspraken verschilt per sector en daarnaast zijn er sectoren waar meerdere cao's worden afgesloten. Afspraken die gemaakt worden hebben betrekking op:

- omvang financiële investeringen in scholing door bedrijven;
- (verplichte) Deelname aan sectorale programma's of opleidingstrajecten;
- Kwalificatieniveaus;
- ontwikkeling scholings- en opleidingsplannen;
- aanbod van specifieke scholingstrajecten door de werkgever;
- vergoeding van scholingskosten en scholingstijd, scholing op de werkplek;
- gebruik van door de sector ontwikkelde materialen, opleidingstrajecten;
- inzet van praktijkopleiders;
- eventuele gevolgen van niet goed doorlopen scholing voor de werknemer;
- inspanningsplicht van de werknemer tijdens scholingstrajecten;
- inruil vakantiedagen voor scholingsdagen.

Uit het onderzoek wordt niet altijd duidelijk hoe de afspraken in de cao's de bedrijven exact beïnvloeden. Duidelijk is wel dat er in alle onderzochte bedrijven aandacht wordt besteed aan scholing. De invloed van de cao vinden we hierin terug. Het duidelijkst is dit in de schoonmaakbranche. Vanuit de cao is verplicht dat de bedrijven in de schoonmaakbranche hun personeel een basisopleiding aanbieden en, indien nodig, een opleiding in de Nederlandse taal. De onderzochte bedrijven bieden deze opleidingen inderdaad aan. In de zoetwarensector maken alle onderzochte bedrijven gebruik van het online opleidingstraject Zoetwaren-online, zoals verplicht in de cao. Een bedrijf in de zuivelindustrie neemt deel aan het programma Onderwijs Arbeidsmarkt Zuivel. Daarnaast zien we dat alle onderzochte bedrijven in de vier sectoren functiegerichte scholing betalen voor hun werknemers en hen deze scholing onder werktijd laten volgen. Over het algemeen is dit ook in de cao's vastgelegd.

Afspraken in cao's dragen er toe bij dat bedrijven het belang van scholing inzien en hierin investeren. Tevens dragen ze er toe bij dat bedrijven maatregelen treffen om scholingsbereidheid en – deelname van werknemers te bevorderen. Afhankelijk van de gemaakte afspraken, kan de cao er ook toe bijdragen dat werknemers specifieke scholingstrajecten krijgen aangeboden.

Sectorale ondersteuning en fondsen

Sectorale ondersteuning wordt vooral geboden door Kenniscentra en O&O-fondsen. Deze kunnen de volgende rollen vervullen:

- belang van scholing benadrukken bij bedrijven;
- advies geven bij ontwikkeling van scholings- en opleidingsplannen;
- rol spelen bij ontwikkeling en implementatie van scholingstrajecten;
- verzorgen van trainingen voor personeel;
- informeren over en ondersteunen bij aanvragen van subsidies;
- financieren van scholing en eventueel van verletkosten.

Vertegenwoordigers van de Kenniscentra en O&O-fondsen benadrukken het belang van een persoonlijk contact met de bedrijven omdat dit volgens hen het meeste effect heeft.

Sectorale ondersteuning helpt bedrijven om het belang van scholing te zien en om een samenhangend pakket aan maatregelen te treffen. In de Zoetwarenindustrie draagt de sectorale ondersteuning er in elk geval toe bij dat bedrijven beschikken over een opleidingsaanbod op maat (Zoetwarenonline.nl), dat hun leidinggevenden daarin een rol vervullen en daarin getraind worden.

In de bouw en de schoonmaak draagt de sectorale ondersteuning er toe bij dat bedrijven hun werknemers een bepaald scholingsaanbod kunnen bieden (EVC-traject, Anti Cyclisch Opleiden, NT2) en dat zij beschikken over geld voor scholing. Eén bedrijf in de afvalverwerking meldt het gebruik van een van de vier fondsen in de sector.

Sectorale opleidingen

Het onderzoek wijst uit dat een opleidingsaanbod op maat een positief effect heeft op de scholingsbereidheid en –deelname van lageropgeleide werknemers. Externe partijen, maar ook bedrijven zelf kunnen er toe bijdragen dat een dergelijk scholingsaanbod beschikbaar is.

In het onderzoek zijn verschillende vormen en aanbieders van sectorale opleidingen aangetroffen, te weten:

- *ROC/AOC*
Een ROC kan samen met het bedrijf een opleiding op maat ontwikkelen voor de werknemers van een bedrijf. Een voorbeeld hiervan is gevonden in de zoetwarenindustrie.
- *Regionale OpleidingsBedrijven (ROB)*
In de bouw bieden de ROB's een contract en opleidingen aan leerlingen in BBL trajecten en volwassenen en trainingen aan werknemers.
- *Door de sector of branche ontwikkelde opleidingstrajecten*
In de zoetwarenindustrie hebben bedrijven en externe partijen samen het initiatief genomen om een scholingsaanbod op maat te ontwikkelen. Dit heeft geresulteerd in het online opleidingstraject Zoetwarenonline.nl. De onderzochte bedrijven maken allen gebruik van dit opleidingstraject. In de schoonmaak heeft het O&O fonds een sectorale aanpak voor de taaltrajecten ontwikkeld. De schoonmaakbranche heeft de afgelopen jaren gewerkt aan de ontwikkeling van opleidingen op meerdere mbo-niveaus.
- *Opleidingstrajecten van particuliere aanbieders*
In alle sectoren maken de onderzochte bedrijven gebruik van opleidingstrajecten van particuliere aanbieders. In de afval valt op dat één particuliere aanbieder daar heel actief is. Deze aanbieder biedt niet alleen een opleidingsaanbod op maat, maar adviseert en ondersteunt bedrijven bij de ontwikkeling van scholingsplannen. Een rol die in andere sectoren door de sectorale ondersteuners vervuld wordt.
- *Opleidingsscholen van individuele bedrijven.*
Een bedrijf in de bouw en één in de schoonmaak hebben een eigen opleidingsschool. De opleidingsschool in de schoonmaak verzorgt niet alleen scholing van de eigen werknemers maar biedt ook trajecten aan werknemers van andere bedrijven.

De bedrijven benadrukken vooral het belang van scholing op maat en niet het belang van een specifieke partij die deze scholing zou moeten verzorgen. Eén bedrijf in de afval zou wel graag zien dat er een opleiding in deze sector komt die leidt tot een erkende startkwalificatie.

Financiële middelen

Financiële middelen van externe partijen, zoals de overheid, fondsen, vergroten voor bedrijven de mogelijkheid om scholing aan te bieden. Bedrijven maken gebruik van de Wet Vermindering Afdracht, ESF- of andere subsidies en O&O fondsen. Een aantal bedrijven zegt dat zij hun werkne-

mers veel minder zouden scholen als zij niet over deze externe middelen zouden beschikken. Voor kleine bedrijven daarentegen is het zo lastig om een ESF-subsidie aan te vragen dat de onderzochte kleine bedrijven dit niet doen.

Les 4

Stimulansen en ondersteuning vanuit externe partijen kunnen bedrijven stimuleren en faciliteren om een hogere scholingsbereidheid en –deelname van lageropgeleide werknemers binnen bedrijven op gang te brengen. Bedrijven kunnen dit niet altijd alleen. Deze stimulansen en ondersteuning zijn bij voorkeur toegesneden op de sector en de bedrijven. De volgende externe stimulansen en ondersteuning blijken in de praktijk te werken:

- *wet- en regelgeving die scholing verplicht met het oog op veiliger werken en bevoegdheid voor de uitoefening van de functie;*
- *wet- en regelgeving die bijdraagt aan financiering van scholing;*
- *aanbestedingseisen van opdrachtgevers en (internationale) standaarden;*
- *cao-afspraken gericht op scholing;*
- *sectorale ondersteuning: belang van scholing benadrukken, adviseren, ontwikkelen van scholingstrajecten en programma's, ondersteunen bij de implementatie van scholingstrajecten en programma's, financieren van scholing, ondersteuning bij subsidie;*
- *een opleidingsaanbod op maat dat door diverse partijen ontwikkeld en/of verzorgd worden: ROC's of AOC's, sectorale ondersteuners, particuliere aanbieders, bedrijven zelf;*
- *financiële middelen*

Afstemming en samenhang tussen verschillende stimulansen en vormen van ondersteuning verhoogt de impact ervan op de leercultuur en scholingsbereidheid binnen bedrijven.

6.6 Speciale impulsen kunnen de scholingscultuur in bedrijven (verder) bevorderen

Nadere bestudering van een aantal werkzame aanpakken wijst uit dat speciale impulsen de scholingscultuur in bedrijven (verder) kunnen bevorderen. De volgende aanpakken zijn bestudeerd:

- vouchers en individuele leerrekeningen;
- leerambassadeurs;
- workshops scholingsbereidheid;
- het project Excelleren.nu.

We bespreken per aanpak de essentie daarvan, de opbrengsten en de belangrijkste randvoorwaarden.

Vouchers en individuele leerrekeningen

Vouchers en individuele leerrekeningen zijn financiële instrumenten die worden ingezet om mensen te stimuleren tot scholing. Een voucher is een (vrij) besteedbaar budget dat werknemers kunnen inzetten voor scholing die ze zelf willen volgen. Een individuele leerrekening is een rekening waarop werknemers een bedrag kan sparen dat gereserveerd wordt voor scholing. Afhankelijk van de regeling kan het geld ingezet worden voor functiegerichte en ontwikkelingsgerichte scholing. De opbrengst van vouchers is dat de vraag naar scholing gestimuleerd wordt en dat de scholingsdeelname toeneemt (Doets & Huisman, 2009; Meijers & Teerling, 2003).

Om deze opbrengst te realiseren is het raadzaam de voucher in te bedden in een pakket aan maatregelen. Ten eerste is het belangrijk de voucher te promoten. Ten tweede hebben lageropgeleiden ondersteuning nodig bij het formuleren van hun leervraag en het uitzoeken van geschikte oplei-

dingstrajecten. Deze ondersteuning is bij voorkeur zo laagdrempelig mogelijk en wordt geboden door mensen die bekend zijn bij en vertrouwd worden door de werknemers. Ten derde is het belangrijk dat er voldoende aanbod aan scholing is, die aansluit bij de leervragen van de werknemers. Ten vierde is het belangrijk dat dit scholingsaanbod voldoende toegankelijk is voor werknemers. Dat kan bijvoorbeeld door de scholing op de werkplek aan te bieden, ook als het ontwikkelingsgerichte scholing betreft (Meijers & Teerling, 2003).

Het gebruik van vouchers kan de volgende nadelen hebben: hoge administratieve lasten, fraudegevoeligheid en kans op dead weight loss. Dit laatste betekent dat scholing die door werkgevers zelf gefinancierd zou worden, nu via de voucher betaald wordt.

Leerambassadeurs

Leerambassadeurs zijn personen die worden ingezet om het leren in bedrijven te promoten. Dit kunnen collega's of kaderleden zijn. Essentieel is dat werknemers de leerambassadeurs vertrouwen en zich in hen herkennen.

De inzet van leerambassadeurs kan bijdragen aan meer leervragen en een grotere scholingsdeelname van lageropgeleide werknemers, een (door)leercultuur en meer leermogelijkheden voor lageropgeleide werknemers binnen bedrijven.

Om deze opbrengst te realiseren is een aantal voorwaarden van belang. De leerambassadeur moet in staat zijn het vertrouwen van zijn collega's te winnen, de leervraag helder te krijgen en hij moet kennis hebben van het scholingsaanbod. Verder moet hij goed kunnen uitleggen waarom bepaalde leervragen wel en andere niet worden gehonoreerd. Daarnaast is het belangrijk dat de leer- of scholingsvraag van de werknemer ook gehonoreerd kan worden.

Workshops loopbaanadvies

De essentie van het instrument 'workshops' is dat werknemers in een kleine groep nadenken over wat ze willen, waar ze goed in zijn en welke (loopbaan)stappen ze willen zetten. Het perspectief van de werknemer staat hierbij centraal. Soms worden workshops geleid door werknemers of kaderleden zelf, soms door professionals.

De opbrengst van het instrument 'workshops' is afhankelijk van de wijze waarop ze ingezet worden. In een bedrijf waarin de workshops geen expliciet resultaat beoogden, hebben deze de werknemers nagedacht over hun eigen ambities en hun competenties. Op basis daarvan hebben ze besloten of ze wel of niet een stap in hun loopbaan willen maken.

In een ander bedrijf werden de workshops veel doelgerichter ingezet, namelijk om een groep medewerkers die niet wilde deelnemen aan een scholingsproject, te stimuleren dit alsnog te doen. Het resultaat is dat het merendeel van deze werknemers uiteindelijk toch besloten heeft scholing te volgen.

Om deze opbrengst te realiseren is een aantal randvoorwaarden van belang. Ten eerste stelt het eisen aan de capaciteiten van de workshopleider. Als werknemers de workshops begeleiden, kan het wenselijk zijn deze eerst te trainen. Ten tweede is het belangrijk dat de deelnemers de workshop zien als kans en niet als bedreiging. Ten derde dient de workshop een follow-up te krijgen. Dit houdt in dat er een pakket aan maatregelen getroffen wordt dat de scholingsdeelname bevordert, zoals een concreet scholingsaanbod en ondersteuning bij het vinden daarvan, een scholingsbudget en scholing onder werktijd. Ook de andere maatregelen die in paragraaf 6.4 genoemd zijn, kunnen de uiteindelijke opbrengst van de workshops verder verhogen.

Het project Excelleren.nu

De essentie van Excelleren.nu is het versterken van de leercultuur in 500 MKB-bedrijven om de innovatiekracht, productiviteit en duurzame inzetbaarheid van werknemers te vergroten.

De opbrengst na één jaar is dat ongeveer tweederde van de bedrijven is geworven. Daarvan heeft bijna een kwart een advies van een gespecialiseerde HRD-deskundige ontvangen.

De geschetste randvoorwaarden hebben vooral betrekking op de uitvoering van een grootschalig

project: goede projectorganisatie, financiering, kennisdeling en verankering van geleerde lessen. Als randvoorwaarde voor verbetering van de leercultuur in de MKB-bedrijven wordt genoemd dat de bedrijven zelf de urgentie moeten ervaren om de leercultuur te willen verbeteren. Uit dit onderzoek is gebleken dat dit een belangrijke randvoorwaarde is. Ook laat het onderzoek zien dat er een samenhangend pakket aan maatregelen nodig is om de leercultuur binnen bedrijven te verbeteren (zie paragraaf 6.4).

Les 5

Specifieke instrumenten kunnen de scholingscultuur binnen bedrijven (verder) stimuleren. Het gaat om instrumenten als vouchers en leerrekeningen, workshops loopbaanadvies en scholingsbereidheid en leerambassadeurs en projecten. Deze kunnen er toe bijdragen dat werkgevers en werknemers gaan nadenken over hun leervragen, deze kenbaar maken en gaan deelnemen aan scholing. Voorwaarde is wel dat deze instrumenten zijn ingebed in een breed samenhangend pakket aan maatregelen van de bedrijven.

6.7 Specifieke vormen van scholing lijken goed te werken

Specifieke vormen van scholing lijken goed te werken bij de groep lageropgeleide werknemers. De volgende vormen zijn nader bestudeerd:

- meester-gezel
- EVC en scholing
- online-leertraject

Meester-gezel

De essentie van het meester gezel concept is dat een ervaren werknemer (de meester) zijn kennis en vaardigheden overdraagt op een onervaren werknemer (de gezel).

De gezel leert in de praktijk van een meester en ontwikkelt zijn vakmanschap zodat hij dit vak (zelfstandig) kan gaan uitoefenen. Tot slot leren meester en gezel om kennis te delen en met elkaar te reflecteren op hun handelen.

Om deze opbrengst te realiseren is een aantal randvoorwaarden nodig. De werkwijze van het meester gezel concept moet passen binnen het bedrijfsbeleid en door iedereen gedragen worden. De meester wordt gecoacht in het goed overdragen van zijn kennis en vaardigheden op anderen. Er vindt een goede intake plaats, waarin het doel van het meester gezel concept duidelijk wordt en wederzijds vertrouwen wordt opgebouwd. Indien nodig krijgt de gezel aanvullende scholing.

EVC

De essentie van EVC is dat het werknemers de mogelijkheid biedt om te bewijzen dat zij via (werk)ervaring competenties ontwikkeld hebben en dat deze competenties een waarde hebben. Die waarde wordt vaak uitgedrukt in termen van opleidingsniveaus en –richtingen (diploma's), maar er kan ook sprake zijn van branchegerichte of bedrijfsgerichte waarde.

De opbrengst van een EVC-traject is dat werknemers inzicht krijgen in hun competenties en dat hieraan een waarde wordt toegekend in de vorm van een diploma of certificaat. Deelname aan deze trajecten heeft een positief effect op de motivatie van werknemers om zich (verder) te scholen. Het vergroot hun inzetbaarheid binnen het bedrijf en biedt hen betere kansen op de arbeidsmarkt. De randvoorwaarden zijn dezelfde als het eerder besproken samenhangend pakket aan maatregelen. Het nut en belang van dit traject moet door alle partijen gezien worden. Er moet maatwerk geboden worden aan de werknemers. Scholing vindt bij voorkeur op de werkplek plaats, onder werktijd en op kosten van de baas. Leidinggevenden bieden de werknemers steun.

Online leertraject

Een online leertraject is een opleidingstraject waarin de kennisoverdracht digitaal plaatsvindt door middel van het online aanbieden van achtergrondinformatie, opdrachten, filmpjes, etc. Werknemers kunnen zich de kennis tijd- en plaatsafhankelijk eigen maken.

De opbrengst kan zijn dat werknemers meer zelfvertrouwen krijgen en meer kennis hebben van (het belang van) de werkprocessen van het bedrijf. Ze krijgen als gevolg daarvan ook een positievere houding ten opzichte van veranderingen. Ook kunnen ze beter toegerust zijn voor hun huidige functie.

Deze opbrengst kan alleen gerealiseerd worden als voldaan is aan een aantal randvoorwaarden. Ten eerste de beschikbaarheid van op maat gesneden online leermateriaal via het internet. Ten tweede is er draagvlak nodig bij leidinggevenden en werknemers. Werknemers moeten begeleid en ondersteund worden bij het werken met de computer en het lesmateriaal. Ze moeten de ruimte krijgen om onder werktijd te leren.

Les 6

Specifieke vormen van scholing zoals meester gezelschap, EVC in combinatie met scholing en online opleidingstrajecten blijken goed te kunnen werken bij de scholing van lageropgeleide werknemers. Voorwaarde is wel dat er aan randvoorwaarden voldaan is. Deze komen er in het algemeen op neer dat er een samenhangend pakket aan maatregelen genomen wordt met daarin elementen als: draagvlak/belang van scholing benadrukken, goede begeleiding, training van begeleiders, maatwerk in scholing, scholing onder werktijd, scholing op de werkplek, scholing op kosten van de baas.

6.8 Tot slot

Dit onderzoek naar het stimuleren van scholing van lageropgeleide werknemers roept de vraag op in hoeverre de resultaten ook van toepassing zijn op lageropgeleide werklozen. Er wordt in re-integratietrajecten nog steeds weinig scholing ingezet. Hieraan liggen meerdere oorzaken ten grondslag, die niet altijd zijn terug te voeren op een gebrek aan scholingsbereidheid van werklozen. Vaak geldt immers dat toeleiding naar de arbeidsmarkt prioriteit krijgt. Bovendien is scholing duur in vergelijking met andere instrumenten in re-integratietrajecten. Dat neemt niet weg dat het onderzoek mogelijk toch zinvolle inzichten oplevert die ook van belang zijn bij de inzet van scholing voor lager opgeleide werklozen.

Het onderzoek laat zien dat de huidige functie, de direct leidinggevenden, de wederzijds ervaren urgentie en vastgelegde structuren en voorzieningen een belangrijke basis bieden om lageropgeleiden te stimuleren tot scholing. De link met de werksituatie maakt een directe vertaling naar werklozen op voorhand lastig. Dat neemt niet weg dat bepaalde aandachtspunten ook voor werklozen een belangrijke rol zullen spelen. Zo is ook bij deze groep aandacht voor het belang van scholing voor de kans op werk belangrijk. Bovendien moet de scholing aansluiten op het niveau en de leerstijl van de deelnemers. Daarbij is aandacht voor eventuele leerangst en goede begeleiding belangrijk.

De specifieke instrumenten zoals besproken in hoofdstuk 5 zijn in bepaalde situaties mogelijk goed te vertalen naar instrumenten voor werklozen. Zo stond het experiment met de Brabantse leerbon open voor werklozen. Tijdens re-integratietrajecten komen vragen als 'wie ben ik', 'wat wil ik' en 'wat kan ik?' aan bod. Daarbij staat de kortste weg naar werk voorop. De inzet van scholing en persoonlijke ontwikkeling zijn minder dominant in deze trajecten. Het kan de moeite waard zijn om te bezien of (elementen uit) de workshops Leren Werkt! zijn toe te passen op werklozen. Verder is het misschien mogelijk om werklozen die met succes een opleiding hebben gevolgd in te zetten als ambassadeur.

Literatuur

Baarsma, B., J. Theeuwes (2010), Vouchers voor vaardigheden. Over de rol van de overheid op de markt van postinitieel onderwijs. SEO, Amsterdam.

Bates, R.A. (2001). Public sector training participation: an empirical investigation. *International Journal of Training and development*, 5(2), 136-152.

Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Noe, R. A. (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 678-707.

Croce, G., & Tancioni, M. (2007). *Disentangling factors behind training participation in Italy*. Working paper. Università degli studi di roma "la sapienza": Roma.

Dagevos, J., Smeets, R., & Smulders, M. (2009). *Een duwtje in de rug. Evaluatie van de provinciale leerbonnen*. Tilburg: TELOS.

Dekkers, L., & Ketelaar, H. (2005). *Leerkansen voor laagopgeleiden. Feiten, cijfers, theorie en praktijk*. 's-Hertogenbosch: Provincie Noord-Brabant.

Denktank Leren en Werken (2009). *Tijd voor ontwikkeling*. Advies van de Denktank Leren en Werken over het stimuleren van een leven lang leren in Nederland. Publicatie van de ministeries van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Dagevos, J., Smeets, R. & M. Smulders (2009), *Een duwtje in de rug. Evaluatie van provinciale leerbonnen*. Tilburg: Telos.

Doets, C. & T. Huisman (2009). *De effectiviteit van de individuele leerrekening*. 's-Hertogenbosch: ECBO.

Fouarge, D., Schils, T., & Grip, A. de. (2010). *Prikkels voor postinitiële scholing van laagopgeleide*. 's-Hertogenbosch: ECBO.

Gelderblom, A., Collewet, M., & De Koning, J. (2009). *Instrumentarium om deelname aan postinitiële scholing te vergroten*. Rotterdam: SEOR.

Gielen, P.M., P. den Boer, L. Nieuwenhuis. (2009). *Mainstreaming. Leren en Werken: projecten in de tuinbouw en SW-bedrijven*. IVA, Tilburg

Goudswaard, K.P., & Caminada, C.L.J. (2009). Het belang van scholing. *Tijdschrift voor Openbare Financiën*, 41(1), pag. 45 – 71.

Grip, A. de., G. van Breugel, *De ontwikkelingscheque*, Ministerie SZW, den Haag, 2011

Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2009). *Werkt de markt voor bedrijfsgerelateerde scholing? Een overzichtsstudie*. 's-Hertogenbosch: ECBO.

Groot, M. & H. Maassen van den Brink (2009). *De effectiviteit van een individueel scholingsbudget*. In: ESB 94 (4565), 24 juli 2009.

Houben, E. (2009). *Eindrapportage Wijsmakers (Leerambassadeurs)*. PSW, 's-Hertogenbosch.

Hartgers, M., & Pleijers, A. (2010). *Een leven lang leren met cursussen en lange opleidingen*. Centraal Bureau voor de Statistiek.

Hazelzet, A., Oomens, S., & Keijzer, L. (2009). *Wat prikkelt laagopgeleide werknemers voor scholing?* *Develop*, 2, 53 – 60.

Hicks, W. D., & Klimoski, R. J. (1987). Entry into training programs and its effects on training outcomes: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 30(3), 542-552.

Houben, E. (2009). *Eindrapportage Wijsmakers (Leerambassadeurs)*. 's-Hertogenbosch: PSW.

Keijzer, L., Oomens, S., & Hazelzet, A. (2009). Scholingsintentie van lager opgeleide werknemers. resultaten van een eerste meting. *Opleiding & Ontwikkeling*, 5, 23-26.

Maurer, T. J., Weiss, E. M., & Barbeite, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: the effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 707-724.

Meijers, F. & L. Teerling, Is leren leuk? De motiverende invloed van het persoonsgebonden opleidingsbudget. In S. de Vries, E. Wortel & A. Nauta (red) *Excelleren voor en door mensen: Theorie en praktijk voor optimaal Human Recourse Management* (pp. 88-99), Kluwer, Deventer, 2003.

Mosselman, M. (2006). *De scholing voor werkenden zonder startkwalificatie*. Amsterdam: Regioplan.

Nelen, A., Poortman, C.L., Grip, A. de, Nieuwenhuis, L., & Kirschner, P. (2010). *Het rendement van combinaties van leren en werken. Een review studie*. Universiteit Twente.

Nieuwenhuis, L., Gielen, P., & Nijman, D-J. (2008). *Leven lang leren voor vitaliteit. Een voorstudie ten behoeve van ontwikkeling en onderzoek*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Nijman, D.J.J.M. (2004). *Supporting transfer of training. Effects of the supervisor*. Dissertatie. Enschede: Universiteit Twente.

Ojen, H.J.M., (2010), Evaluatie van het experiment 'Winnen met leren', Van Ojen beleidsonderzoek, Beverwijk.

Philips, (2010). *Sleutel naar succes. Jaarverslag certificering vakmanschap 2009*. Philips, Eindhoven

Scholing van werkenden. Resultaten van de monitor post-initieel van het Max Goote Kenniscentrum. Op 05-08-2010 verkregen van: educatie.kennisnet.nl/attachments/1823082/scholing_van_werkenden.doc

Scholt, E., Dekkers, L., & Ketelaar, H. (2010). *4xL: Lang Leve Leren Laagopgeleiden*. 's-Hertogenbosch: PSW.

Tsai, W.-C., & Tai, W.-T. (2003). Perceived importance as a mediator of the relationship between training assignment and training motivation. *Personnel Review*, 32(2), 151-163.

Willems, I. & Geenen, M. (2008). *Het werven en opleiden van laagopgeleiden. Samenvatting evaluatie 15 pilotprojecten 2006- 2007*. Wise up Arbeidsmarktconsultancy.

Verantwoording respons

Overzicht intermediairen

- Bouw
 - O&O fonds en scholingsfonds voor de bouw
 - Fundeon
- Schoonmaak
 - RAS
 - Savantis
- Levensmiddelen
 - SOL
 - Aequor
- Afval
 - Abvakabo
 - FNV Bondgenoten

Overzicht bedrijven

- Bouw
 - Gebroeders Gijben
 - Gisbergen
 - Ballast Nedam
 - Koninklijke BAM Groep
- Schoonmaak
 - De Zwart Facilitaire Dienstverlening
 - Asito
 - HAGO
 - Proper Schoonmaakdiensten
- Levensmiddelen
 - Bolletje
 - Concorp
 - FrieslandCampina Locatie Lochem
 - Nanning Koekfabrieken
- Afval
 - Nederland Kringloop BV Goirle
 - Avalex
 - Reinigingsbedrijf Rotterdam Noord
 - Spaarnelanden NV

Overzicht best practices

- Meester gezel
 - Stadswacht IJsselland
 - Meester gezel
- Vouchers
- Workshops scholingsbereidheid
 - ING
 - Philips
 - FNV
- Leerambassadeurs

- PSW
- VDL

Overzicht opleidingen

- SPA Groep
- AOC Oost
- Roteb Educatiecentrum
- Bouwradius
- Advisionair

Overzicht afsluitende gesprekken:

- AWWN
- UWV

Colofon

Vakkrachten in ontwikkeling. Praktische mogelijkheden om lageropgeleiden tot scholing te bewegen is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Bezuidenhoutseweg 60
2594 AW Den Haag
Postbus 93048
2509 AA Den Haag
info@rwi.nl
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden veeveelvoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater
strategie > concept > design, Den Haag

ISBN 978-90-8766-054-3

November 2011