

## Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

### THEMA 1

## Scholen met – meer – beleid

---

*Dóór bedrijven, vóór bedrijven*

---

*In de "Denktank Slimmer Scholen" bespraken P&O'ers van 15 middelgrote technische installatiebedrijven uit Gelderland en Overijssel hun dagelijkse werkpraktijk, ervaringen en knelpunten rond het benutten van talenten in het bedrijf. Het resultaat: mooie voorbeelden, instrumenten en tips waarmee collega-P&O'ers in de technische installatiebranche aan de slag kunnen.*

Zie ook [www.batouwe.nl](http://www.batouwe.nl) > Denktank talent

Augustus 2008

Batouwe / Denktank "Slimmer Scholen" in opdracht van



# Scholen met – meer – beleid

## De huidige praktijk

**Visie** = de kern van opleiden; waarom opleiden?

**Beleid** = hoe de visie te realiseren is: wat willen/gaan we realiseren (de doelen) en hoe (de werkwijze/structuur)?

Een gemeenschappelijk kenmerk van de bedrijven uit de Denktank “Slimmer Scholen” is dat ze veel opleiden. In grote mate bepaalt “de markt” de scholing. Daardoor is snel op ontwikkelingen in te spelen.

Het opleidingsbeleid – en daarbij aansluitende afspraken hoe je in het bedrijf met scholing omgaat – staat niet altijd duidelijk op papier. Dit heeft een keerzijde, aldus de Denktankbedrijven. Het kan leiden tot vrijblijvendheid en ad-hoc-scholing. Bedrijven zien dat daardoor opleidingsinspanningen niet altijd even effectief zijn of dat scholingstrajecten verzanden. Dit is enerzijds jammer van de

investeringen, anderzijds kan dit leiden tot demotivatie bij medewerkers als er zich een nieuw scholingsinitiatief aandient.

De Denktankbedrijven vinden een visie op opleiden, aansluitend op de bedrijfsdoelstellingen, wenselijk. Weten waarom je opleidt, kan het opleiden naar een hoger niveau tillen en een steviger basis vormen “om als bedrijf te groeien”.

Een opleidingsvisie – vanuit directie/ management – geeft volgens de Denktankbedrijven sturing aan loopbaanplanning voor werknemers. Dit biedt vervolgens houvast voor gesprekken met medewerkers over hun ontwikkeling. Door de visie vast te leggen (op papier te zetten) is het voor medewerkers duidelijker in welke richting het bedrijf zich ontwikkelt. Medewerkers kunnen daarin hun eigen positie en ontwikkeling beter plaatsen.

*“Ons bedrijf kijkt hoofdzakelijk vooruit onder druk van het veroveren van een nieuwe markt, bijvoorbeeld op het gebied van brandveiligheid of beveiliging.”*

*“Geen beleid is óók beleid. Je kunt snel inspelen op ontwikkelingen en direct met gewenste opleidingen beginnen.”*

*“Ad-hoc-scholing kan leiden tot vrijblijvendheid, willekeur of niet-efficiënte scholing. Dat is zonde van het geld en werkt demotiverend.”*

*“Opleidingsvisie geeft houvast aan het werk van P&O en biedt duidelijkheid over de rol van management en leidinggevenden bij opleiden.”*

*“Beleid moet én op papier staan én in de hoofden van mensen zitten.”*

*“Alles staat of valt met visie van de directie op opleiden.”*

In de Denktank is een aantal tips verzameld en zijn lijstjes/hulpmiddelen opgesteld die kunnen helpen bij opleiden met – meer – beleid:

- Tips voor de inhoud van opleidingsbeleid
- Rollen en verantwoordelijkheden bij opleiden
- Argumenten ter onderbouwing van het bedrijfsbelang van opleiden
- Tips voor het uitdragen van opleidingsbeleid in het gehele bedrijf
- Achtergrondinformatie over (beleid en doelen van) scholing in de Denktankbedrijven
- Voorbeelden van opleidingsvisie en opleidingsdoelen van de bedrijven

*“Het is noodzakelijk dat het bedrijf weet waar het heen wil (een visie heeft), weet welk beleid het daarop gaat voeren (de hoe vraag) en dit ook vertelt aan medewerkers.”*

*“Verbeteren van beleid begint met kort maar krachtig opschrijven wat je met scholing beoogt. Desnoods in telegramstijl.”*

Opleidingsbeleid zegt: “Zo gaan wij in ons bedrijf om met opleiden”. Het geeft minimaal antwoord op vier vragen:

### 1. Waarom scholen?

Waarom doet ons bedrijf aan scholing?  
Wat zijn de belangen ervan voor het bedrijf en voor de medewerker?  
Oftewel: wat is onze visie op opleiden?

### 2. Wat bereiken en waarin scholen?

Welke doelen willen we met opleiden bereiken?  
Waar in willen we als bedrijf scholen?  
Waar liggen de prioriteiten?

### 3. Wie doet wat bij scholing?

Hoe regelen we opleiden in ons bedrijf?  
Wie heeft welke rollen en verantwoordelijkheden bij opleiden?

### 4. Welke procedures?

Welke procedures, afspraken en (rand-) voorwaarden gelden er voor opleiden?  
Wie heeft met wie gesprekken?  
Hoe wordt de voortgang gevolgd?

**Een uitgebreider opleidingsbeleid kan ingaan op:**

- de gewenste toekomstige opleidings- en functioneringniveaus met daarbij per functie welke kennis en vaardigheden nodig zijn en wat de doorstroommogelijkheden omvatten;
- stappen om te komen tot de gewenste/vereiste niveaus.

Bij het vaststellen van de vereiste kennis en vaardigheden kunnen een zogenoemde opleidingsmatrix en de Skillsmanager van OTIB hulpmiddelen zijn. Een voorbeeld-opleidingsmatrix van hollander techniek is opgenomen in **Thema 8** (Gestructureerd opleiden), de Skillsmanager is bereikbaar via OTIB.

#### **Bedrijfsbeleid als basis voor scholing**

Voor beantwoording van de vragen 1 en 2 vormt het bedrijfsbeleid de basis. Dit beleid beschrijft de koers van het bedrijf voor de komende twee tot vier jaar en gaat onder meer in op:

- ontwikkelingen in de markt, nu en in de toekomst;
- visie op de toekomst: Waar wil je als bedrijf over een aantal jaren staan? Wat hoopt het bedrijf te bereiken? Met wat voor (soort) werk? Et cetera;
- een analyse van de sterke en zwakke kanten van het bedrijf (als basis voor verbeterplannen).

#### **Het regelen van opleiden en rollen daarbij**

Voor de beantwoording van vraag 3 komen op diverse plaatsen in deze map de rollen van diverse betrokkenen bij opleiden terug. Zie hiervoor de volgende pagina plus **de Thema's 2 en 3** (de “Rol van leiding bij opleiden” en “Rol van P&O bij Opleiden & Ontwikkelen”).

Zie voor voorbeelden van procedures, afspraken en randvoorwaarden rond opleiden (vraag 4) onder meer **Thema 8** (Gestructureerd opleiden).

## Rollen en verantwoordelijkheden bij opleiden

Een onderdeel van opleidingsbeleid is het vastleggen van rollen en verantwoordelijkheden bij opleiden:



### Argumenten ter onderbouwing van het bedrijfsbelang van opleiden

- Bezit van (meer) kennis leidt tot onderscheidend vermogen op de markt. Het bedrijf kan daardoor inspelen op ontwikkelingen in die markt c.q. het marktaandeel verbreden
- Met breder opgeleid personeel is aan klanten een breder of groter pakket aan te bieden, bijvoorbeeld niet alleen in het installeren maar ook in het adviseren en in service en onderhoud
- Ook wetgeving en regelgeving vragen om verbreding/verdieping
- Stilstand is achteruitgang. De (snelle) ontwikkeling van techniek maakt bijhouden van kennis (= scholing) tot noodzaak
- Klanten worden mondiger; medewerkers moeten meer actuele kennis bezitten om de mondige klant gedegen te kunnen informeren en adviseren
- Bedrijfsdoelen zijn beter te realiseren als personeel adequaat is opgeleid
- Door scholing kunnen effectievere werkwijzen worden ingevoerd. Dit leidt tot beter rendement op productie
- Met scholing zijn achterhaalde of foutieve routines te doorbreken
- Met scholing zijn faalkosten van het bedrijf terug te brengen
- Minder fouten betekent minder (risico van) schadeclaims
- Scholing draagt bij aan bredere inzetbaarheid van medewerkers. Het volledige potentieel van personeel is beter te benutten
- Opleiden draagt bij aan behouden/vasthouden van kennis binnen het bedrijf (die door vergrijzing dreigt te verdwijnen)
- Een kennisbedrijf trekt medewerkers
- Scholing draagt bij aan het motiveren van personeel en aan binden & boeien. Scholing is een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde
- Opleiden vergroot de zelfstandigheid van medewerkers. Delegeren gaat daardoor gemakkelijker

**!** Niet doen: opleiden omdat een medewerker anders weggaat

---

*“Scholing moet bijdragen aan het realiseren van het bedrijfsbeleid en dus hoort bedrijfsbeleid ook iets te zeggen over de visie op scholing”*

---

### Belang van opleiden voor de medewerker:

- Het werk wordt leuker, je kunt nieuwe en/of ingewikkelde klussen aan
- Het werk wordt gemakkelijker. Je ziet meer mogelijkheden (oplossingen bij problemen). Je kunt effectiever werken
- Je bent breder inzetbaar in het bedrijf en de branche

### TIPS voor het uitdragen van opleidingsbeleid in het gehele bedrijf

- Praat erover in gezamenlijk en individueel overleg, waaronder:
  - chefsoverleg, afdelings- en werkoverleg
  - ondernemingsraad
  - ontwikkelings-, functionerings-, beoordelingsgesprekken
  - voortgangsgesprekken
  - formele bijeenkomsten, personeelsoverleg
- Besteed er geregeld aandacht aan in de nieuwsbrief van het bedrijf. Mogelijke onderwerpen:
  - bedrijfsbeleid voor scholing en ontwikkeling
  - voorbeelden van effectief uitgevoerde scholing
  - bedrijfsinterne studieregeling
- De directie kan:
  - zelf actief medewerkers benaderen en hen wijzen op het belang en de mogelijkheden van scholing
  - de drempel voor scholing zo laag mogelijk maken door onder meer kosten en tijd te vergoeden
  - tijd vrijmaken voor verdiepen en verduurzamen van kennis (met elkaar delen, inhoudelijk erover praten)

En verder:

- Neem een passage op in het sociaal jaarverslag of personeelsblad
- Beschrijf scholingsbeleid en mogelijkheden in het Personeelshandboek
- Stimuleer het leren van elkaar (on the job)
- Laat voorbeeldgedrag zien
- Maak helden van medewerkers die een diploma of certificaat behalen

**!** Het opleidingsbeleid moet in combinatie met het bedrijfsbeleid of ondernemingsplan regelmatig worden aangevuld en opnieuw bezien.

**!** Beleid is als basis belangrijk.  
Nog belangrijker:  
**■** Beleid is niet bedoeld voor de bureaula.

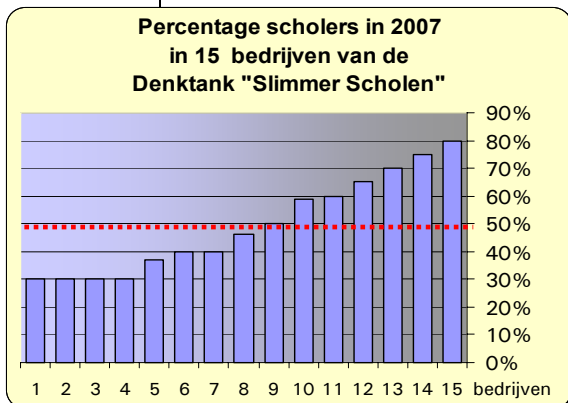
### Scholing hoort er gewoon bij

Een gemeenschappelijk kenmerk van de "Slimmer Scholen"-bedrijven is dat er op scholingsgebied een cultuur bestaat waarin *"iedereen die wil, een opleiding kan volgen in het verlengde van zijn functie of voor zijn toekomst"*. *"Men is gewend dat het bedrijf veel aan opleiden doet"*.

Er wordt in de Denktankbedrijven continu geschoold: in 2007 volgde 49% van de medewerkers een of meer opleidingen/cursussen, zowel intern als extern, kortlopend als langduriger.

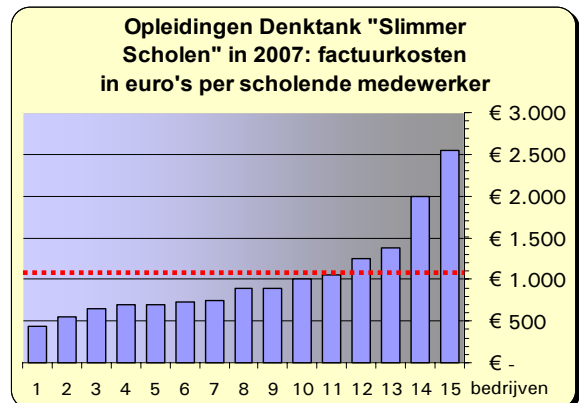
### Er kan veel

Wanneer het over "opleiden" gaat, kan er veel in de bedrijven; er heeft niet zo snel een afwijzing plaats. Geld is meestal geen probleem en de werkgever betaalt eigenlijk (bijna) altijd de directe opleidingskosten. Of er wel of geen sprake is van subsidie of een bijdrage uit het scholingsfonds, is niet doorslaggevend bij de keuze van opleidingen en trainingen. De bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" besteedden in 2007 1,90% van de bruto-loonkosten aan scholing. Dit is € 1.044 per medewerker die scholing volgde.



Het aandeel van scholers in de 15 Denktankbedrijven liep in 2007 uiteen van 30% tot 80% per bedrijf. Gemiddeld volgde 49,0% van alle medewerkers een of meer scholingsactiviteiten.

Van alle scholingskosten in 2007 werd volgens de opgaven van de bedrijven gemiddeld 72% besteed aan technische opleidingen.



De factuurkosten voor scholing liepen in 2007 in de 15 Denktankbedrijven uiteen van € 438 tot € 2.552 per scholende medewerker. Het gemiddelde was € 1.044 per scholer in een jaar.

De factuurkosten voor scholing varieerden in 2007 van 0,79% van de bruto-loonkosten tot 4,02%. Gemiddeld ging 1,90% van de bruto-loonsom naar directe scholingskosten.

### Weinig angst voor "de concurrent"

Angst om op te leiden voor de concurrent is in de bedrijven niet – meer – echt aanwezig in die zin dat een bedrijf daarom opleiden achterwege zou laten. *"Het is een realiteit dat medewerkers van werkgever wisselen."* Dit weerhoudt bedrijven niet van scholingsinvesteringen. De meeste bedrijven vinden dat door het beperken van ontplooiingsmogelijkheden de kans alleen maar toeneemt dat een medewerker vertrekt. Overigens worden bij vroegtijdig vertrek de recent gemaakte scholingskosten vaak door de nieuwe werkgever vergoed.



### Met stip: beroepsopleidingen

De belangrijkste reden voor opleiden hangt samen met de instroom van nieuwe medewerkers en het op een hoger niveau brengen van medewerkers. Het kwalificeren van medewerkers gebeurt met de inzet van beroepsopleidingen op de niveaus 2, 3 en 4. Het behalen van een diploma op niveau 2 is een minimale vereiste.

### Verplichte cursussen en training

Een tweede reden voor scholing vormen de verplichte trainingen met of zonder herhalingsverplichting (normen, keuringen, VCA, BHV, enzovoort).

### Meedoen met innovatie

Voorts scholen bedrijven omdat ze mee willen c.q. moeten in technologische innovatie. Bij voorkeur willen ze vooroplopen, zich profileren als kennisbedrijf en *“actief zijn in markten en branches waarin kennis doorslaggevend is voor een goed projectresultaat”*. Een hoog kennisniveau is daarvoor een must, zo valt te horen.

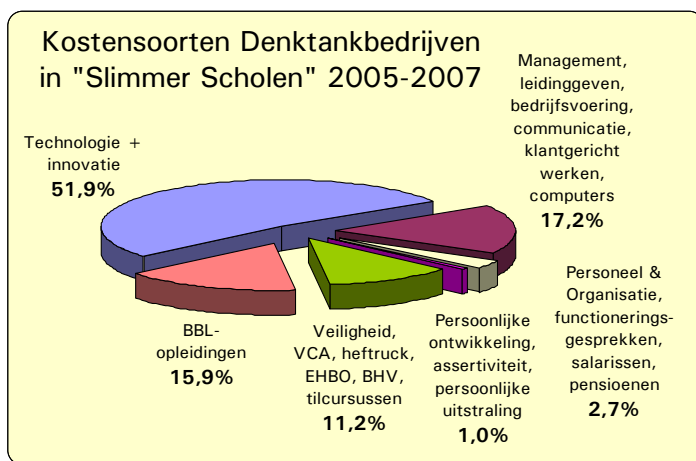
Scholing in nieuwe technieken heeft voor diverse bedrijven ook als reden dat het voor medewerkers leidt tot een functieverbreiding en een brede(re) inzetbaarheid (employability).

Dit biedt het bedrijf de flexibiliteit voor het inzetten van mensen. Een win-win-situatie dus.

### Ruim tweederde deel van scholing is technisch van aard

Tijdens het brancheproject “Slimmer Scholen” 2005-2007 werd 67,8% van de scholingskosten tot MBO-plus-niveau uitgegeven aan technische opleidingen, inclusief trajecten via de Beroepsbegeleidende Leerweg (BBL) en exclusief HBO-opleidingen.

Dit beeld wordt bevestigd door recentere cijfers van de Denktankbedrijven.



*In het ESF3-brancheproject “Slimmer Scholen” 2005-2007 hebben de vijftien Denktankbedrijven samen ruim 3,2 miljoen euro verantwoord aan scholingskosten tot en met MBO-niveau. Tweederde deel daarvan (67,8%) werd besteed aan technische scholing (inclusief BBL-opleidingen). De overige kosten betroffen verplichte opleidingen zoals VCA-cursussen, administratieve opleidingen en de zogenoemde Soft-Skills-scholing (managementtrainingen, persoonlijke ontwikkeling e.d.).*

### Enkele voorbeelden van de opleidingsvisie van Denktankbedrijven:

*"Missie: Het bijhouden en uitbouwen van kennis door middel van opleiden om zodoende onze visie om een flexibele, klant- en servicegerichte partner te zijn, kwalitatief goede en duurzame totaaloplossingen voor technische vraagstukken te bieden, aan zowel opdrachtgevers als eindgebruikers, uit te kunnen voeren" (Modderkolk).*

*"In het kader van binden en boeien van onze huidige en toekomstige medewerkers zal opleiden de komende jaren een groter en over meer jaren een gestructureerder karakter moeten krijgen, waarbij niet alleen naar het individu van dat moment wordt gekeken maar ook naar de toekomst en de gehele organisatie" (Energiewacht).*

*"Door middel van opleidingen en cursussen van werknemers de kwaliteit van de dienstverlening van Klein Poelhuis waarborgen en uitbouwen waardoor het bedrijf zich kan onderscheiden op de markt. Het gevolg is dat het opleidingsniveau wordt verhoogd en daarmee tevens een positieve bijdrage aan de employability wordt geleverd" (Klein Poelhuis).*

*"Leertouwer hecht eraan dat haar werknemers door middel van het volgen van opleidingen en cursussen zich ontwikkelen tot vakmensen van niveau en/of in hun vakgebied up-to-date blijven. Leertouwer is een erkend leerbedrijf, wij bieden dan ook een brede mogelijkheid voor stages en opleidingstrajecten" (Leertouwer).*

### Enkele voorbeelden van de doelen die Denktankbedrijven met opleiden nastreven:

*"Klein Poelhuis wil een bedrijf zijn waarin het management oog heeft voor de medewerkers en deze stimuleert en begeleidt naar een hoger marktconform niveau. Ook wil Klein Poelhuis aandacht schenken aan:*

*Benutten van de capaciteiten van de medewerkers*

*Meer eigen verantwoordelijkheden bij de personeelsleden*

*Investeren in opleiden van Personeel*

*Ruimte geven voor initiatief en vernieuwing*

*Werven van nieuw personeel met daaraan gekoppelde opleidingen" (Klein Poelhuis).*

*"Opleidingen worden om verschillende redenen ingezet, o.a. om de algehele kennis van de medewerkers te verhogen en/of specifieke kennis op te doen. Daarnaast om de medewerkers die werkzaam zijn in de Natte Sector extra op te leiden op het gebied van werktuigbouwkunde of elektrotechniek. Dit om beter tegemoet te kunnen komen aan de wensen van de opdrachtgevers. Er is inmiddels met een aantal medewerkers een zogenaamd loopbaangesprek geweest en dit heeft geresulteerd in een Persoonlijk opleidingsplan. De eerste opleidingen uit een dergelijk plan hebben inmiddels plaatsgehad. Uiteraard zullen in het opleidingsplan de herhalingscursussen door de desbetreffende medewerker(s) gevolgd worden." (Modderkolk)*