

## Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

### THEMA 7

## Van alle leeftijden

---

*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



# Van alle leeftijden

## De huidige praktijk

Opleiding & Ontwikkeling is van alle leeftijden. In de optiek van de bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" behoort elk bedrijf én elke medewerker vanaf de instroom in de branche te werken aan loopbaanmogelijkheden en blijvende inzetbaarheid. Afhankelijk van de leeftijds- en werkfase waarin een medewerker zich bevindt, zijn er accenten.

## Leerlingen en stagiaires

Zo vinden bedrijven het belangrijk om aan de groep van toekomstige werknemers (leerlingen en stagiaires) en van jonge instromers (die bezig zijn met een beroepsopleiding) de toekomstmogelijkheden qua werk en qua leren te laten zien. Een ander accent ligt bij het zorgen voor een gestructureerde begeleiding met individuele aandacht en vakmensen als rolmodel.

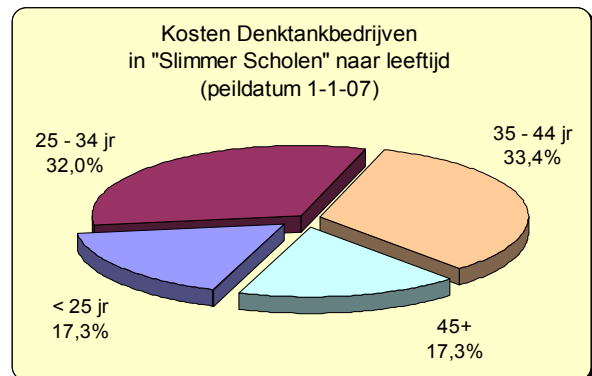
## 25- tot 45-jarigen

Voor de groep van de 25- tot 45-jarigen (de jonge en ervaren medewerkers) wordt het belangrijk gevonden dat ze blijven leren ("dat is altijd makkelijker dan dat ze het na een aantal jaren weer moeten oppakken"). Het moet hierbij gaan om zowel de vakontwikkeling als hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

## De ervaren senioren

De ervaren senioren (de meer ervaren 45-plussers) en hun werkgevers zien eveneens de noodzaak voor blijven ontwikkelen & opleiden om met voldoening te kunnen blijven werken. In het leren voor deze groep leggen bedrijven accenten op:

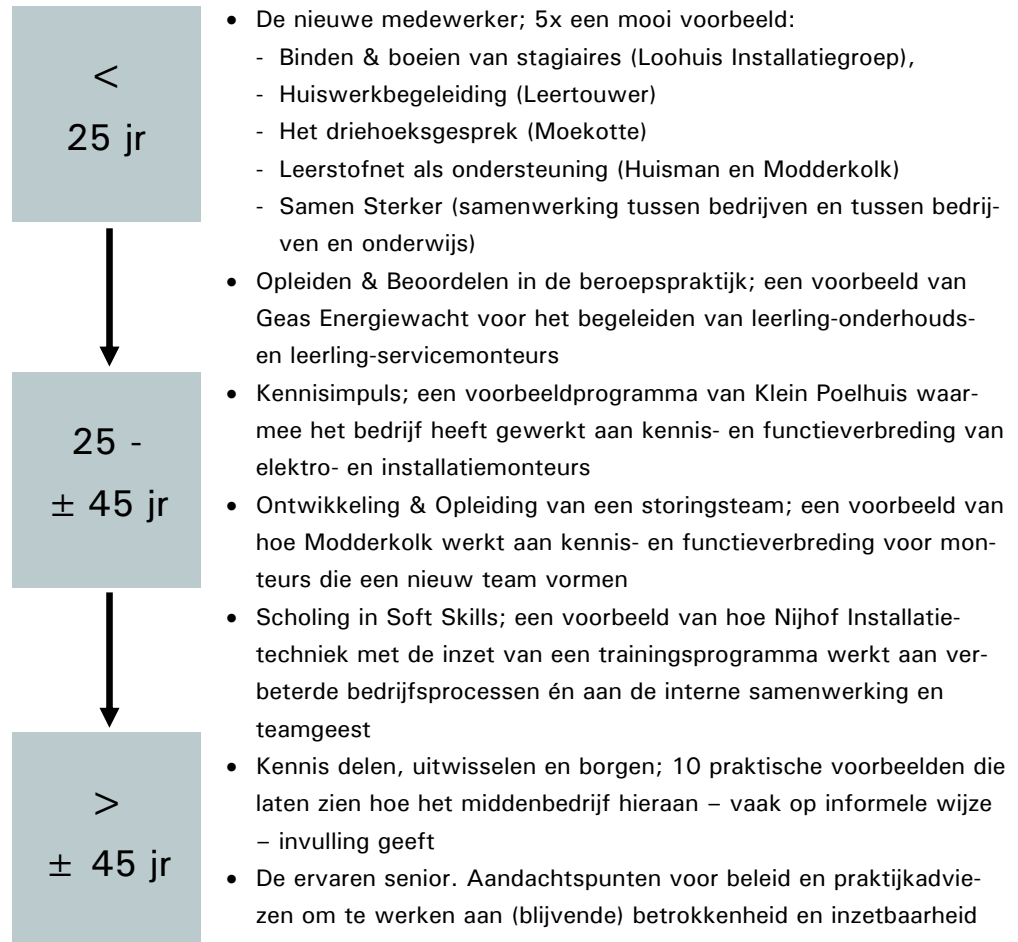
- on-the-job-leren
- leren dicht bij de ervaringen van de mensen (en dicht bij huis)
- leren sterk gericht op de inhoud
- het delen van kennis en ervaring.



*Ruim 65% van alle scholingskosten in het ESF-brancheproject "Slimmer Scholen" zijn uitgegeven aan de "middengroep" van medewerkers met een leeftijd van 25 tot 45 jaar. Naar zowel de jongeren tot 25 jaar als de ervaren krachten van 45 jaar en ouder ging in "Slimmer Scholen" ruim 17% van de scholingskosten.*

**!** Zie ook EVC als een opleidingsmogelijkheid.

De manier waarop bedrijven uit de Denktank opleiden & ontwikkelen voor verschillende groepen medewerkers invullen, is uitgewerkt in een aantal voorbeelden en praktijkervaringen:



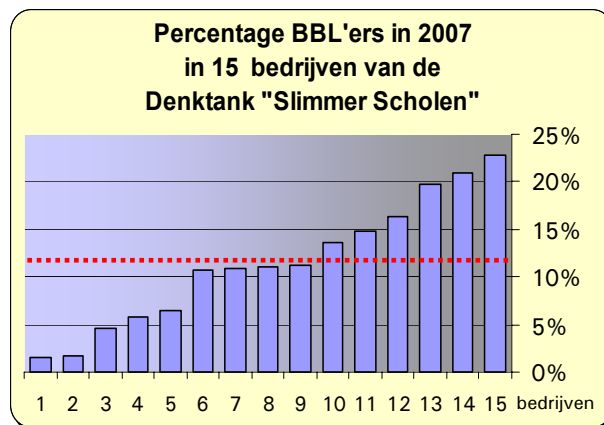
**Extra begeleiding bij de beroepsopleidingen**

De bedrijven uit de Denktank zien als belangrijke reden voor opleiden:

- het voorzien in instroom van nieuwe leerling-medewerkers;
- het kwalificeren van medewerkers (= op een hoger niveau brengen) met beroepsopleidingen op de niveaus 2, 3 en 4.

De bedrijven spannen zich hiervoor op velerlei fronten in. Praktijkopleiders – en werkbegeleiders/eerste monteurs – vervullen hierbij een wezenlijke rol. Zij plaveien de weg voor nieuwkomers en zijn verantwoordelijk voor de coördinatie en begeleiding van het leerproces van medewerkers/stagiaires die een beroepsopleiding volgen.

Voor het bevorderen van instroom en extra begeleiding bij beroepsopleidingen initiëren bedrijven diverse activiteiten. Hieronder zijn daarvan vijf voorbeelden opgenomen.



*Het aantal medewerkers in de Denktankbedrijven dat een BBL-opleiding volgt (Beroepsbegeleidende Leerweg) varieert van 3 tot 48.*

*Uitgedrukt in het percentage van het personeelsbestand loopt dit aantal uiteen van 1,5% tot 22,8%. Gemiddeld volgde in 2007 11,9% van het Denktankpersoneel een BBL-beroepsopleiding.*

*De Denktankbedrijven hebben gemiddeld 2 praktijkopleiders in dienst. Afhankelijk van de bedrijfs-grootte en het aantal BBL'ers bedraagt het maximum 8 praktijkopleiders.*

*Elk bedrijf heeft met minimaal 2 ROC's te maken voor de theorieopleiding van de BBL'ers.*

## **1. Binden & Boeien van stagiaires door Loohuis Installatiegroep**

Loohuis Installatiegroep investeert extra in het opbouwen van een sterke relatie met stagiaires. Bij voorlichting aan VMBO'ers nodigt het bedrijf ook de ouders uit voor een bedrijfsbezoek. Ouders hebben bij leerlingen op deze leeftijd nog invloed op de onderwijskeuze, zo is de ervaring. Interessante informatie in deze context betreft:

- de verschillende leerwegen: beroepsopleidend (BOL) of beroepsbegeleidend (BBL);
- de begeleiding in het bedrijf;
- doorgroeimogelijkheden.

Wat dit laatste punt betreft: *"blijf daarin realistisch, ook het "vieze" werk hoort erbij".*

Het bedrijf blijft (evenals een aantal collega-ondernemingen) ook met MBO-stagiaires contacten onderhouden en nodigt deze uit voor bijvoorbeeld bedrijfsactiviteiten/uitjes.

Overigens, het aanbieden van stages (en afstudeeropdrachten) voor alle vakgebieden van VMBO tot en met HBO is gangbaar bij diverse bedrijven.

## 2. Huiswerkbegeleiding bij Leertouwer

Leertouwer organiseert structureel huiswerkbegeleiding voor medewerkers die een BBL-beroepsopleiding volgen. Het bedrijf hecht veel waarde aan het tegengaan van voortijdige uitstroom uit het bedrijf (en de branche) en richt zich met de begeleiding in het bijzonder op medewerkers in de niveau 2- en 3-opleidingen.

Een á twee avonden per twee weken zijn twee ervaren medewerkers van het bedrijf aanwezig om leerling-monteurs te helpen met praktijkopdrachten, theorie-uitleg en/of studievaardigheden. Deelname aan de begeleiding gebeurt op vrijwillige basis; de "huiswerkbegeleiders" krijgen voor hun inzet betaald.

Een vorm van gestructureerde (extra) begeleiding kent ook Van Dam. Elke maandagochtend biedt het bedrijf leerling-monteurs de mogelijkheid van aanvullende praktijkscholing onder begeleiding van praktijkopleiders.

## 3. Het Driehoeksgesprek bij Moekotte

Twee tot drie keer per jaar zitten de leerling-monteur, de praktijkbegeleider van Moekotte en de praktijkbegeleider van het ROC rond de tafel. Het gesprek gaat over de voortgang van de opleiding, mogelijke knelpunten en oplossingen daarbinnen, de planning en administratieve zaken. Besproken zaken worden goed vastgelegd; de korte communicatielijnen maken de begeleiding persoonsgericht en effectiever.

**De praktijkopleider moet zich ervan bewust zijn dat er door zijn rol vaak een vertrouwensrelatie ontstaat. Hij hoort het eerst de privé-situatie van leerlingen of verzuimredenen van school.**

## 4. LeerstofNet als ondersteuning

Huisman Elektrotechniek en Modderkolk zetten LeerstofNet (formele naam: de Stichting Leerstof & Vakkennis) in voor werknemers die een BBL-opleiding volgen en voor het op-/omscholen van zijinstromers. LeerstofNet is opgezet door een aantal bedrijven uit de branche en biedt in de vorm van een interactief e-learningssysteem lesstof en praktische opdrachten aan in verschillende vakgebieden (installatietechniek, elektrotechniek, automatisering, telematica en ICT). Bedrijven kunnen daarvan gebruikmaken via een licentieovereenkomst (meer informatie: [www.leerstofnet.nl](http://www.leerstofnet.nl)).

### Tips/tops voor gebruik

- De beste leerresultaten zijn volgens Huisman en Modderkolk te bereiken door het e-learningssysteem te combineren met praktijkondersteuning (blended learning). Zo zijn er bijvoorbeeld bij een module PLC-techniek "PLC-koffers" waarmee werknemers kunnen oefenen.
- Het gebruik van LeerstofNet door werknemers is iets dat begeleid moet worden. Tips daarvoor: goede introductie in het bedrijf, publiciteit, het voortdurend onder de aan-

dacht van werknemers brengen, werknemers stimuleren er gebruik van te maken, het gebruik ondersteunen met praktijkbijeenkomsten.

- Het duurt enkele jaren voor het systeem een plaats heeft in het bedrijf.
- Bedrijven gebruiken LeerstofNet ook voor: voorbereiding op VCA-examens, verdiepingsstof voor werknemers die zich willen bekwamen in een nieuw vakgebied (bijvoorbeeld beveiliging), bijspijkeren van kennis, ondersteuning van toolboxbijeenkomsten. Leerstofnet heeft verder de functiemogelijkheid om de voortgang van het leerproces van een werknemer te volgen.

## 5. Samen Sterker

De Denktankbedrijven werken in de regio allemaal nauw samen met collega-bedrijven. Dat gebeurt onder andere in LPI-verband (Lokaal Platform Installatietechniek), in de vorm van "Vrienden van Elektro" en/of in de vorm van gezamenlijke bedrijfspresentaties op voorlichtingsbijeenkomsten e.d.

Kennis- en activiteitenbundeling vinden de bedrijven een voorwaarde om serieuze gesprekspartners te zijn voor ROC's. Dit gaat zeker op voor de invoering van de nieuwe kwalificatiestructuur en competentiegericht onderwijs in het middelbaar beroepsonderwijs. Deze vernieuwing vraagt om een nauwe samenwerking van bedrijven en onderwijs, met een veranderende rol voor bedrijven in opleiden, begeleiden en beoordelen. Die samenwerking en andere rollen kan zeker het midden- en kleinbedrijf – vanwege kwantitatieve en kwalitatieve mogelijkheden – niet individueel invullen.

Krachtenbundeling is effectief bij een redelijke vertegenwoordiging van bedrijven in een regio, zo hebben de Denktankbedrijven ervaren. Er zijn kartrekkers nodig om *"de boel in beweging te houden"*.

Een succesfactor voor een dergelijke krachtenbundeling is bovendien het gezamenlijk realiseren van concrete activiteiten als (bij)scholingscursussen in de regio, docentenstages in bedrijven en gezamenlijke bijeenkomsten voor docenten en praktijkopleiders.

Overigens, de beoogde samenwerking tussen bedrijven onderling en tussen bedrijven en scholen versterkt ook de profilering (imago) van de branche op de arbeidsmarkt.

---

*"Wat werkt, is zeer regelmatige beoordeling van een leerling door verschillende begeleiders. Zo krijg je een goed beeld van iemand en kun je de voortgang bewaken."*

---



**Stimuleer nieuw ingestroomde medewerkers om deel te nemen aan de Top-Startersdag van OTIB.**

**Opleiden & Beoordelen in de beroepspraktijk in de opleidingen onderhouds- en servicemonteur bij Geas Energiewacht**

Geas Energiewacht heeft jaarlijks gemiddeld 20 tot 30 medewerkers die een BBL-opleiding volgen op een ROC. Interne praktijkbegeleiders begeleiden en beoordelen de mensen. Het bedrijf constateert dat het niveau van de gediplomeerde monteurs niet voldoet aan de wensen van het bedrijf qua productiviteit en qua kwaliteit. In plaats van alleen te zeggen wat het onderwijs hierin moet verbeteren, heeft het bedrijf ook de eigen praktijkopleiding onder de loep genomen.

**START = analyseren hoe de praktijkopleiding en begeleiding in de praktijk verlopen en waar zich knelpunten voordoen.**

De analyse maakt het volgende duidelijk:

- De directe begeleiders hebben onvoldoende informatie/ instrumenten om de leerling-monteurs te begeleiden en te beoordelen.
- Er bestaat een spanningsveld tussen de begeleider die wil opleiden en de teamchef die productie wil draaien.
- De leerling-monteurs leren daardoor te veel kunstjes en bouwen te weinig achtergrondkennis op (theoretische kennis wordt te weinig in verband gebracht met de context waarin deze is te gebruiken) met als gevolg dat hun niveau achterblijft.

**De verandering**

Op basis van de analyse besluit Geas op verschillende fronten tot verbetering van de praktijkopleiding van de opleidingen onderhoudsmonteur en servicemonteur.

**1. Begeleiden en beoordelen scheiden**

Het bedrijf scheidt de begeleiding en de beoordeling in de praktijk. Dat wil zeggen dat verschillende mensen hiervoor verantwoordelijk worden:

- De begeleiding van de leerling-monteur in de praktijk komt in handen van 6 praktijkbegeleiders/mentoren. Dit zijn vakbekwame monteurs die tevens vaardig zijn in het overbrengen van "*kennis en kunde*".
- De beoordeling wordt de verantwoordelijkheid van een auditor. Dit is iemand uit het bedrijf met praktijkkennis/ ervaring en speciaal getraind in het "beoordelen". Hij beoordeelt de leerling-monteur bij de uitvoering van de praktijktoetsopdrachten. Daarnaast adviseert hij de deelnemer en de praktijkbegeleider over het vervolg van de opleiding.

Praktijkbegeleiders en de auditor krijgen een interne training in hun (nieuwe) rollen.

## 2. Praktijktోetsopdrachten als hulpmiddelen voor beoordelen

Geas Energiewacht besluit daarnaast te investeren in de ontwikkeling van praktijktoetsopdrachten. Dit zijn opdrachten waarmee het bedrijf intern beoordeelt of een leerling-monteur beroepstaken beheerst. De opdrachten zijn gericht op zowel technische vaardigheden, als kennis als competenties (bijvoorbeeld netheid, samenwerken met een collega, adviseren van een klant; zie verder bij de inhoud).

## 3. Themabladen als hulpmiddel voor leerling-monteurs

Voor de leerling-monteurs ontwikkelt Geas bovendien themabladen met achtergrondinformatie bij handelingen/taken in de praktijk. De themabladen zijn een hulpmiddel voor de leerling-monteur waarmee hij kennis vergaart over bepaalde handelingen/taken. Tevens zijn de themabladen een hulpmiddel voor praktijkbegeleiders in de begeleiding.

## 4. Nauwe samenwerking met het ROC

Bij de in gang gezette verandering en ontwikkeling wordt aangesloten bij de aanstaande veranderingen in het beroepsonderwijs richting competentiegericht onderwijs. Zo zijn de praktijktoetsopdrachten een integratie van kennis, vaardigheden en competenties.

Het moment van beoordelen van een praktijktoetsopdracht gebeurt in nauw overleg met het ROC waar de leerlingen hun opleiding volgen (*“een leerling-monteur moet ook theoretisch klaar zijn voor de toetsing”*).

### Hoe werkt het in de praktijk?

- Het bedrijf neemt elke leerling-monteur een assessment af. Op basis van de vooropleiding en de uitkomst van het assessment wordt in overleg met de medewerker een opleidingsplan opgesteld.
- De leerling-monteurs zijn ingedeeld in vier subgroepen (1<sup>e</sup>-jaars onderhoudsmonteurs, 2<sup>e</sup>-jaars onderhoudsmonteurs en 1<sup>e</sup> en 2<sup>e</sup>-jaars servicemonteurs). Elk groepje heeft een vaste praktijkbegeleider/mentor.
- Voor elk leerling is er een individuele jaarplanning voor de uitvoering van de praktijktoetsopdrachten.
- De praktijkbegeleider begeleidt de leerling-monteurs. De begeleiding bestaat uit twee facetten: (1) korte gezamenlijke bijeenkomsten waarin theorie – in relatie tot de praktijk – wordt behandeld, en (2) begeleiding op de werkplek wanneer een leerling-monteur op een klantensituatie bezig is. Overigens berekent het bedrijf deze dubbele bezetting op locatie niet door aan de klant.
- De auditor beoordeelt de praktijktoetsopdrachten op de werkvloer.
- Wanneer de beoordelingen van alle praktijktoetsopdrachten voldoende zijn én het ROC van mening zijn is dat de deelnemer er klaar voor is, volgt het eindexamen. Hierbij komen de technische vaardigheid, de kennis en de toepassing daarvan alsmede competenties aan de orde.



**De praktijkopleider moet ook gewoon op de werkvloer zijn.**



## Ervaringen en opbrengsten voor Geas:

- De aanpak biedt de mogelijkheid rekening te houden met verschillende leerstijlen van de leerling-monteur en met zijn/haar niveau.
- Het bedrijf heeft een beter beeld gekregen van kennis, kunde en mogelijkheden van medewerkers.
- Doordat de toetsopdrachten in de dagelijkse praktijk zijn uit te voeren in plaats van in een gesimuleerde omgeving (en door automatiseren van de voortgangsbewaking) zijn de organisatorische en administratieve lasten voor het bedrijf aanzienlijk lager.
- Het implementeren van de werkwijze in het bedrijf – en het creëren van draagvlak daarvoor – vergen veel tijd en energie. De praktijkbegeleiders en de auditor waren niet gewend aan de coachende rol (en zijn hierin ook ondersteund). De kwaliteit van opleiden en beoordelen is merkbaar verbeterd.

## Kritische succesfactoren en/of adviezen voor collega's

- De beschreven aanpak is werkbaar als er binnen het bedrijf voldoende draagvlak is voor het opleiden en begeleiden van medewerkers. De bedrijfscultuur is daarbij een belangrijke succesfactor = een leeromgeving waarin medewerkers zich kwetsbaar kunnen en mogen opstellen om te kunnen groeien.
- Er moet een goede balans zijn tussen (kwaliteit van) opleiden en productie maken.
- De te ontwikkelen (en te beoordelen) kennis en kunde moet afgestemd zijn op de huidige en toekomstige beroepspraktijk.
- Een medewerker die zelf aangeeft onvoldoende kennis en kunde te bezitten, is veel eerder intrinsiek gemotiveerd hierin verandering te brengen dan een medewerker die de mededeling krijgt onvoldoende kennis en kunde te hebben. Laat daarom, voordat een auditor/praktijkbegeleider zijn beoordeling geeft, de leerling eerst zijn eigen werk beoordelen. De leerling is soms ook kritischer over zijn werk dan de beoordelaar.

## Inhoud van de praktijktoetsopdrachten en themabladen

De inhoud van de opleiding in het bedrijf is verdeeld over vier thema's:

- A. Kennis van energietoestellen voor onderhoudsmonteurs
- B. Onderhoud van energietoestellen voor onderhoudsmonteurs
- C. Controle en afstelling van energietoestellen voor onderhoudsmonteurs
- D. Service aan energietoestellen voor servicemonteurs.

Elk thema is uitgewerkt in praktijktoetsopdrachten waarop de leerling-monteur wordt beoordeeld, en in themabladen waarmee de leerling-monteur en de praktijkbegeleider zich kunnen voorbereiden.\*)

\*) De ontwikkeling is in een later stadium verder uitgebreid en geprofessionaliseerd met (financiële) ondersteuning van de vakgroep Verhuur en Service Energietoestellen (VSE) van Uneto-VNI. Onder de noemer "Toolbox Opleidingen VSE" is er voor praktijkopleiders een praktisch instrument voor:  
- praktijkopdrachten  
- het toetsen/beoordelen van kennis, materiaalgebruik, inzet, netheid enzovoort  
- geautomatiseerde voortgangsbewaking.

**Ad A. Kennis van energietoestellen voor onderhoudsmonteurs:**

*Programma is gericht op kennis van werkingsprincipes, componenten van energietoestellen en hun functies. Het gaat hierbij om basiskennis en -vaardigheden die nodig zijn om als onderhoudsmonteur zelfstandig te kunnen werken. De energietoestellen die worden behandeld, zijn ondergebracht in 7 subthema's/leerdoelen van het programma t.w. (1) gas/ventilator geiser (2) gasboiler, (3) gashaard/gevelhaard, (4) conventioneel cv-toestel, (5) woningventilatie, (6) VR/HR combitoestellen, (7) duurzame energie.*

**Ad B. Onderhoud van energietoestellen voor onderhoudsmonteurs**

*Programma is gericht op het onderhoud van energietoestellen. Het gaat hierbij om basiskennis en -vaardigheden die nodig zijn om als onderhoudsmonteur zelfstandig te kunnen werken. De energietoestellen waarvan de principes en vaardigheden voor onderhoud aan bod komen zijn (1) gas/ventilator geiser (2) gasboiler, (3) conventioneel cv-toestel, (4) VR combitoestellen, (5) luchtverwarmingstoestellen, (6) woningventilatie, (7) HR combitoestellen.*

**Ad C. Controle en afstelling van energietoestellen voor onderhoudsmonteurs**

*Programma is gericht op het controleren van energietoestellen op de juiste werking en het afstellen van toestellen. Het gaat hierbij om basiskennis en -vaardigheden die nodig zijn om als onderhoudsmonteur zelfstandig te kunnen werken. De energietoestellen waarvan de principes en vaardigheden voor de werking en het afstellen aan bod komen zijn (1) gas/ventilator geiser (2) gasboiler, (3) conventioneel cv-toestel, (4) VR combitoestellen, (5) luchtverwarmingstoestellen, (6) woningventilatie, (7) HR combitoestellen.*

**Ad D. Service aan energietoestellen voor servicemonteurs**

*Programma is gericht op diverse serviceaspecten van energietoestellen: kennis van de toestellen, toestellen controleren op de juiste werking en het afstellen van toestellen, het uitvoeren van metingen, storingen analyseren en opheffen. De toestellen die aan bod komen zijn (1) stralingsverwarmers, (2) gas/ventilator geiser (3) industriële gasboiler, (4) conventioneel cv-toestel, (5) VR combitoestellen, (6) HR combitoestellen, (7) meet/regeltechniek, (8) lokale luchtverwarmers, (9) centrale luchtverwarmers (10) woningventilatie.*

*De vier thema's besteden naast technische kennis/vaardigheden ook aandacht aan sociale competenties. De kennis en vaardigheden worden getoetst in de praktijk (door een auditor); elk programma omvat 7 praktijktoetsen (= subthema's/leerdoelen).*

Een aantal leidinggevenden binnen Klein Poelhuis loopt tegen het probleem aan dat elektromonteurs te weinig kennis en vaardigheden hebben van installatiewerk (gas, water, lood). Omgekeerd stellen ze vast dat installatiemonteurs onvoldoende kaas hebben gegeten van "elektro". Onderhanden werk wordt hierdoor niet altijd naar tevredenheid uitgevoerd of het kost extra tijd omdat de juiste vakmensen niet altijd direct beschikbaar zijn. Dit leidt tot de gedachte om zowel e-monteurs als w-monteurs bij te scholen tot breder inzetbare specialisten die op de hoogte zijn van elkaars vakgebied. Bijkomend voordeel: betere uitwisselbaarheid in werk en afwisselender werk.

Voor het "bijplussen" van de buitendienstmedewerkers van verschillende vestigingen ontwikkelt P&O samen met een opleidingsinstituut het programma "Kennisimpuls".



### STAP 3 Offerte(s) aanvragen



Kennismaken met docent

### STAP 4 Organiseren scholing



### STAP 5 Uitvoering volgen



Eerst pilot?

### STAP 6 Evalueren



Formele afsluiting

Op basis van de inventarisatie vraagt het bedrijf bij drie scholingsaanbieders offertes aan. In de offerte-procedure zijn belangrijke vragen:

- Levert het instituut maatwerk (in inhoud, materiaal, werkvormen)?
- Leidt de cursus/training op tot een certificaat of diploma?
- Wie zijn de docenten? (de vent is belangrijker dan de tent)

*Zie Ad 3 voor de 5 modules van het programma.*

Na de keuze van het opleidingsinstituut begint de organisatie van het omvangrijke scholingstraject voor 160 monteurs van verschillende vestigingen. Aandachtspunten in de organisatie zijn:

- een zorgvuldige planning van welke monteur welke programmaonderdelen volgt;
- zorgvuldige planning van cursustijden en locaties;
- het vastleggen van uitvoeringszaken met het opleidingsinstituut;
- het tijdig regelen van logistieke zaken als uitnodigingen, de aanwezigheid van lesmateriaal, eten voor de deelnemers e.d.

**!** **Neem ruim de tijd voor de voorbereiding (een slechte organisatie roept weerstanden op) en zet alle afspraken met de uitvoerder op papier.**

De uitvoering duurt een half jaar. Leiding en/of P&O wonen af en toe een cursusbijeenkomst bij. Dit levert zinvolle informatie op over de afstemming tussen vraag en aanbod en de ervaringen van deelnemers; het onderstreept ook het belang dat het bedrijf aan de scholing hecht.

**!** **Overweeg bij een langer durend programma eerst een pilot (bijvoorbeeld voor een kleine groep). Op basis daarvan kan het definitieve programma worden op-/bijgesteld.**

Tussenevaluaties met de verschillende betrokkenen zijn nodig om het programma en de uitvoering bij te stellen (o.a. wisseling van een docent).

Alle onderdelen zijn afgesloten met een toets (en certificaat) of examen (diploma). Deze formele afsluiting verhoogde de toegevoegde waarde voor de deelnemers.

## Belangrijke leerervaringen van Klein Poelhuis met “Kennisimpuls”:

- De communicatie met het personeel vooraf over de invulling en uitvoering kon beter. Door hier te snel aan voorbij te gaan was er soms weerstand om deel te nemen.
- Er is (te) snel de keuze gemaakt voor een voor de hand liggende vorm van leren (een cursus) en het cursusmateriaal (hoofdzakelijk bestaand materiaal). Een mix van verschillende leervormen (bijvoorbeeld met leren op de werkplek) was misschien effectiever – en aantrekkelijker – geweest. Hetzelfde geldt voor meer toegesneden cursusmateriaal.
- Het programma was (te) vol, zeker voor de deelnemers voor wie het al weer even geleden was dat ze een cursus volgden.
- Er was gekozen voor opleiden in de avonduren. Nadelen hiervan zijn:
  - erg lange werkdagen
  - moeilijker concentratie op te brengen
  - soms nauwelijks opfrijtijd en –gelegenheid tussen werk- en cursussen
  - noodzaak tot regelen van een maaltijdOverigens kregen de medewerkers alle overuren uitbetaald.
- Voor de motivatie van de deelnemers bleek het erg belangrijk om in de uitvoering voortdurend een directe relatie te leggen met het dagelijkse werk. Er was veel waardering voor de combinatie van theorie en praktijk.
- Beperk het scholingsprogramma niet tot een eenmalige activiteit. Plan een effectmeting met betrokkenen (na bijvoorbeeld drie maanden en na een half jaar). Zorg tijdig voor herhaling, een opfris- en/of verdiepingbijeenkomst
- Het programma is geëvalueerd met alle deelnemers en dit leverde (bovenstaande) bruikbare informatie op voor een eventuele tweede cyclus.

## AD 3: Kennisimpuls, praktisch gerichte theorie in 5 modules

Het uitgangspunt voor de inhoud van het scholingsprogramma “Kennisimpuls” was “praktisch gerichte theorie”. De scholing bestond uit vijf modules, met alle een theoriecomponent (3 bijeenkomsten c.q. dagdelen) en een praktischelement (2 bijeenkomsten c.q. dagdelen). Elke module werd afgesloten met een toets of examen.

### De modules waren:

1. Elektrotechniek (op niveau 2) met o.a. de onderwerpen elektriciteitsleer, NEN 1010, NEN 3140, het aanleggen van kabel- en buisinstallaties. Alle monteurs volgden dit onderdeel.
2. Installatietechniek (op niveau 2) met aandacht voor water-, gas- en sanitaire installaties en buisbewerken. Ook dit onderdeel was bestemd voor alle monteurs.
3. Verdieping elektrotechniek (op niveau 4) met onder andere de NEN 1010 voor woning- en industriële installaties en de NEN 3140 en de effectuering van het aanwijsbeleid. Module 3 werd gevolgd door de uitvoerders en 1<sup>e</sup> elektromonteurs.
4. Verdieping installatietechniek (niveau 4) met als hoofdthema's gas- en watervoor-schriften en legionellapreventie. Deze module was voor uitvoerders en 1<sup>e</sup> installatie-monteurs.
5. Brandmeldinstallaties voor een specifieke groep monteurs (onderhoudskundige brandmeldinstallaties) en projectleiders (projecteringsdeskundige).

Aan het “bijplussen” via Kennisimpuls namen 160 buitenmensen van Klein Poelhuis deel, merendeels met enthousiasme.

Opdrachtgevers van Modderkolk wensen een effectieve(re) en snelle(re) oplossing van storingen in installaties. Om aan die wens tegemoet te komen besluit het bedrijf een professioneel en efficiënt functionerend storingsteam samen te stellen. Dit team moet bestaan uit technische specialisten die (in koppels) alle voorkomende storingen oplossen.

## STAP 1 Profiel opstellen

**START = de leidinggevende van het storingsteam en P&O stellen samen een profiel op voor de leden van het storingsteam, inclusief de beoogde omvang en werkwijze van het team.**

Kennis en vaardigheden

Het opstellen van het profiel begint met een inventarisatie van taken en verantwoordelijkheden en een daarop gebaseerde opsomming van de vereiste kennis en vaardigheden.

Gedragscompetenties

Daarnaast formuleren leiding en P&O een negental gedragscompetenties die voor leden van het storingsteam van belang zijn (zie "Ad STAP 1").

Geschikte opleidingen

Als laatste worden mogelijke geschikte opleidingen en trainingen in beeld gebracht.

## STAP 2 Werven kandidaten

De volgende stap is de interne werving van potentiële kandidaten voor het storingsteam. De werving gebeurt zowel indirect (onder meer via een oproep in de interne nieuwsbrief) als direct (door medewerkers te vragen zich aan te melden).

## STAP 3 Vorbereiding gesprek

De leiding van het te vormen storingsteam plant met elke kandidaat een persoonlijk ontwikkelingsgesprek. Ter voorbereiding hierop ontvangt elke kandidaat een scorelijst. Daarin kan hij aankruisen welke competenties hij goed of minder goed beheerst.

Scorelijst competenties

De leidinggevende vult voor de betreffende medewerker eenzelfde lijst in (zie "Ad STAP 3"). Beide scores komen terug in het Persoonlijk Opleidingsplan (POP) van de betreffende medewerker (zie stap 4).

**STAP 4  
Gesprek en POP**

Tijdens het persoonlijk ontwikkelingsgesprek gaan kandidaat en leidinggevende dieper in op de verwachtingen van de nieuwe functie, de persoonlijke eigenschappen, kennis, vaardigheden en competenties. Het besprokene leggen ze vast in het Persoonlijk Opleidingsplan (POP). Op basis hiervan maken de medewerker en diens leidinggevende afspraken over de manier waarop ze hiaten in kennis en vaardigheden in een periode van twee jaar oppakken. Hetzelfde gebeurt met nog verder te ontwikkelen competenties (zie "Ad STAP 4").

**STAP 5  
Opleidingsplan & uitvoering**

Nadat alle gesprekken zijn gevoerd en alle POP's zijn opgesteld, maakt P&O een opleidingsplanning voor de individuele en gemeenschappelijke scholing van de leden van het storingsteam. De planning betreft een periode van twee jaar. P&O draagt tevens zorg voor de uitvoering van de activiteiten.

**Voordelen van de geschetste werkwijze voor Modderkolk:**

- De leidinggevende is vanaf het begin bij het proces betrokken waardoor er draagvlak is en de leidinggevende zich verantwoordelijk voelt voor het welslagen van de aanpak.
- De gedegen aanpak uit stap 1 geeft alle betrokkenen goed inzicht in een (nieuwe) functie, maakt het gemakkelijker vooruit te kijken en over een langere periode opleidingsinspanningen te plannen.
- Het traject bevatte onder meer workshops bij klanten over de specifieke technische installaties aldaar; deze gemeenschappelijke scholingsactiviteiten droegen zeker ook bij aan de teamvorming.
- Er is een stabiel team ontstaan met amper verloop.
- Modderkolk wil – op basis van de ervaringen die nu opgedaan zijn - de werkwijze voor meer functies/functiegroepen gaan toepassen.

**Ad STAP 1:**

Kennis en vaardigheden en gedragscompetenties die een monteur van een storingsteam moet beheersen:

Kennis en vaardigheden	Competentie
PLC-besturingen	1. Probleemanalyse
Tekening lezen	2. Besluitvorming
Proceskennis m.b.t. werktuigbouwkunde	3. Mondelinge communicatie
Analytische kennis m.b.t. elektrotechniek	4. Initiatief
Interne procedures	5. Flexibiliteit
Traceren storingen	6. Zorgvuldigheid
Oplossen storingen	7. Klantgerichtheid
	8. Schriftelijke communicatie
	9. Overtuigingskracht

**Ad STAP 3:**

Scorelijst competenties, in te vullen door zowel de medewerker als diens leidinggevende.  
De scores komen terug in het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP); zie STAP 5.

<b>Naam medewerker:</b>					
.....					
<b>Datum:</b>					
.....					
	(1)	(2)	(3)	(4)	
	Beheers ik niet	Beheers ik gedeeltelijk	Beheers ik grotendeels	Beheers ik volledig	
<b>Competentie</b>					<b>Toelichting</b>
1. Probleemanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
2. Besluitvorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
3. Mondelinge communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
4. Initiatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
5. Flexibiliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
6. Zorgvuldigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
7. Klantgerichtheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
8. Schriftelijke communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....
9. Overtuigingskracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....

Op het formulier van de leidinggevende staan de beoordelingen: "Beheerst de medewerker niet", "Beheerst de medewerker gedeeltelijk", "Beheerst de medewerker grotendeels" en "Beheerst de medewerker volledig"

**Ad STAP 4:**

Het Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) van Modderkolk biedt ruimte voor het vastleggen van de verwachtingen met betrekking tot een (nieuwe) functie, persoonlijke eigenschappen, kennis, vaardigheden en competenties. Het vormt daarmee de basis voor de opleidingsplanning voor de individuele medewerker en diens collega's.

*Zie volgende pagina*



## Persoonlijk Opleidingsplan (POP)

Om in kaart te kunnen brengen op welke aspecten medewerkers begeleiding en training nodig hebben, wordt met een medewerker een POP-gesprek gehouden. Nadat de vragen omtrent de functie, persoonlijke eigenschappen, kennis en vaardigheden en de competenties zijn doorgenomen worden gezamenlijk de doelstellingen geformuleerd. In deze doelstellingen worden zo concreet mogelijk de aspecten of onderwerpen weergegeven waarop de medewerker zich wil/moet ontwikkelen en hoe hij dit wil aanpakken.

### Persoonlijke gegevens

Naam medewerker:

Functie:

Coach:

Direct Leidinggevende:

Periode waarvoor plan geldt: ..-.-.- t/m ..-.-.-

### Functie

Wat spreekt je aan in deze functie?
Met welke taken houd je je het liefst bezig tijdens je werk?
Welke aspecten in deze functie spreken je minder aan?
Waar ben je tot op heden het meest succesvol in geweest?
Op welk gebied liggen je interesses?
Wat vind je belangrijk in je werk? (vb zelfstandigheid, vrijheid, zekerheid e.d.)
Welke prestaties/ ervaring vind je het belangrijkste voor het verloop van je loopbaan?

## Persoonlijke eigenschappen

Benoem 3 sterke en drie zwakke eigenschappen van jezelf

Sterk	Toelichting:
1.	1.
2.	2.
3.	3.
Zwak	
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## Kennis en vaardigheden

Hoe goed is je kennis (en vaardigheid) op het gebied van:

PLC-besturingen:
Tekening lezen:
Proceskennis mbt werktuigbouwkunde:
Analytische kennis mbt elektrotechniek
Interne procedures:
Traceren storingen:
Oplossen storingen:
Eventuele aanvullingen:

## Competenties

Formulier competenties invullen en score onderstaand noteren.

<b>Competentie</b>	<b>Score medew.</b>	<b>Score Leidinggevende</b>
1. Probleemanalyse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Besluitvorming	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Mondelinge communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Initiatief	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Flexibiliteit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Zorgvuldigheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Klantgerichtheid	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Schriftelijke communicatie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Overtuigingskracht	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Korte samenvatting:**

**Doelstellingen formuleren:**

Concreet aangeven wat je komend jaar wil gaan doen, bereiken en verbeteren om je te kunnen verbeteren als werknemer. Aan welke aspecten in je functie wil je extra aandacht geven en op welke manier? Deze doelstelling kunnen betrekking hebben op opleiding, competenties of persoonlijke ontwikkeling

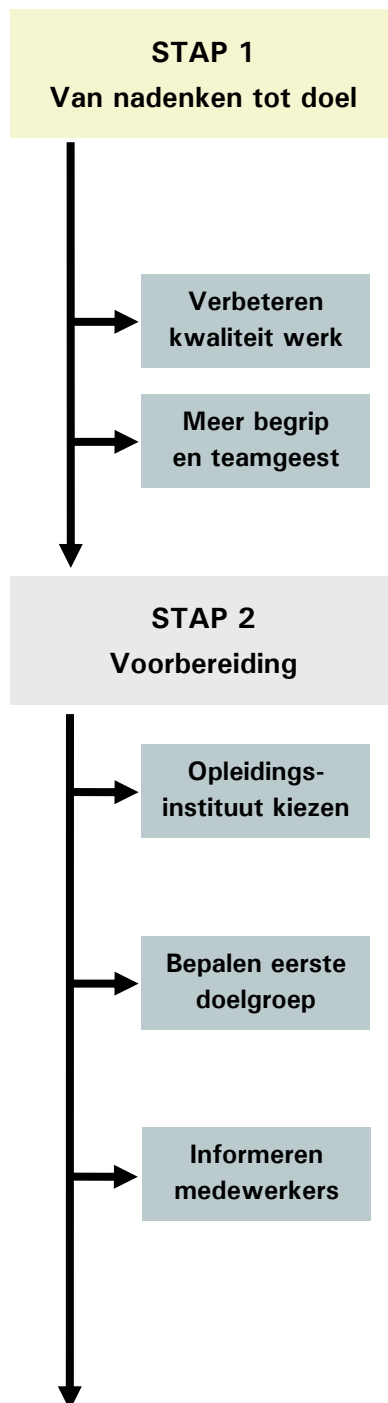
*Voorbeeld:*

*Ik heb het gevoel dat opdrachtgevers soms het idee hebben dat ik weinig kennis van zaken heb, omdat ik soms moeilijk uit mijn woorden kom.*

*Daarom wil ik komend jaar middels een training of extra begeleiding leren hoe ik mijn mondelinge communicatie kan verbeteren.*

## Training “Bedrijfsprocessen en kwaliteit” bij Nijhof installatietechniek

Nijhof Installatietechniek werkt al langere tijd aan het verbeteren van bedrijfsprocessen. Kwaliteit is hierbij het centrale thema. Het besef dat werken volgens duidelijke kwaliteitsnormen nodig is om op de markt goed te functioneren is nog niet in het hele bedrijf doorgedrongen. Concreet ontbreekt het nogal eens aan duidelijkheid over wie welke verantwoordelijkheden heeft, aan begrip voor elkaars verantwoordelijkheden en aan open communicatie.



START = De directie nodigt drie opleidingsinstituten uit om hierover van gedachten te wisselen. De deelname van het bedrijf aan “Slimmer Scholen” met de extra subsidiemogelijkheden vormt daarbij het dwijtje in de rug om het onderwerp breder aan te pakken met externe ondersteuning.

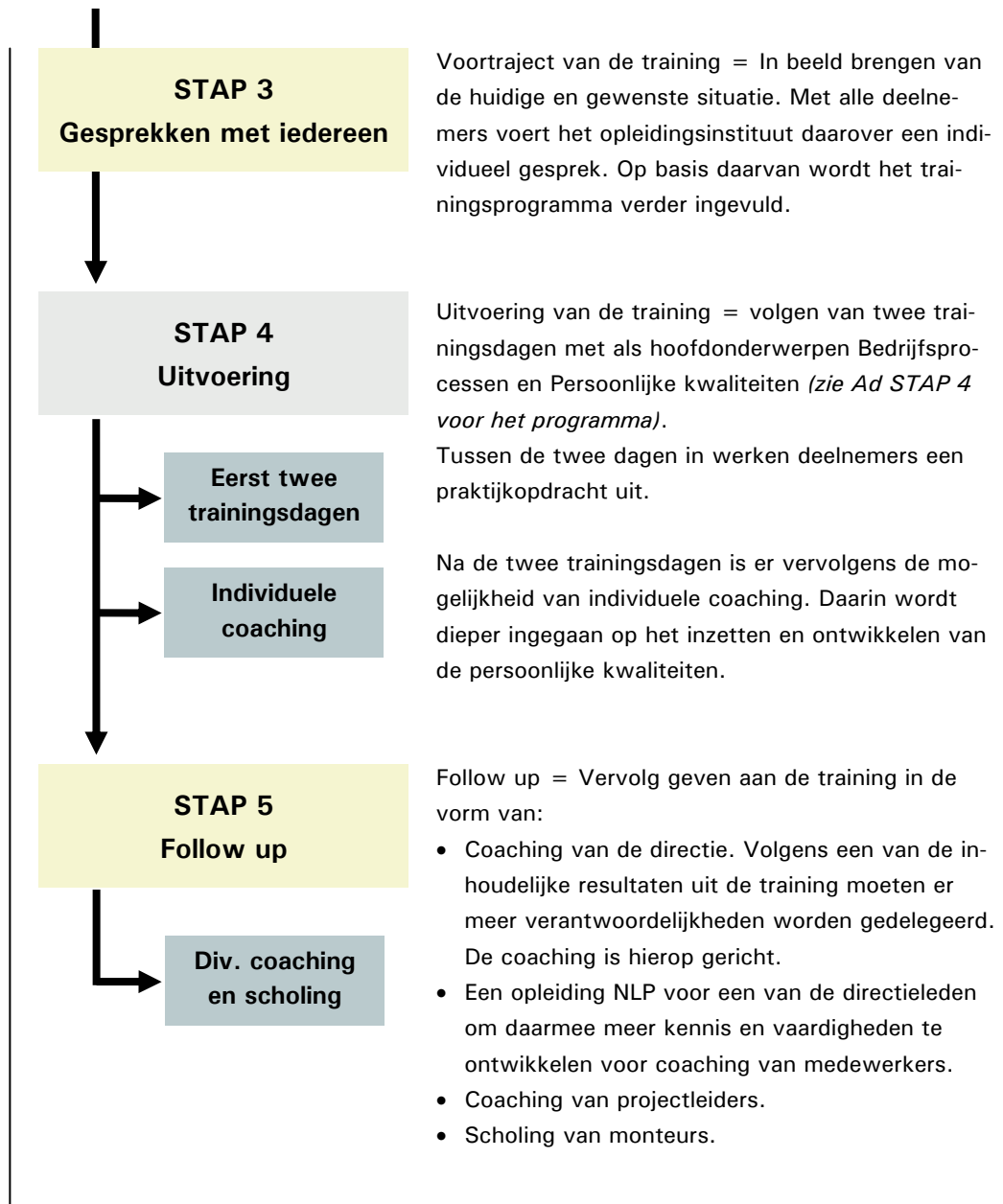
De gesprekken met de opleidingsinstituten leiden tot een duidelijk doel voor de in gang te zetten scholing:

1. het verbeteren van de kwaliteit in werk door het verbeteren van bedrijfsprocessen;
2. het creëren van meer begrip voor elkaar en elkaars afdelingen en werk, en daarmee het werken aan de teamgeest.

Vorbereiding = Maken van een keuze voor het opleidingsinstituut op basis van drie offertes. Belangrijke criteria daarbij: kennis van de branche, goede verwoording van de problematiek, inhoud van het programma en aandacht voor individuele opleidingsvragen.

Vorbereiding = Bepalen van de eerste doelgroep van de training. Omdat het een eerste training is bij een nieuw opleidingsinstituut plant het bedrijf in eerste instantie een groep. De deelnemers werken op enkele binnendienstafdelingen en bestaan uit projectleiders, het hoofd administratie en de managementassistent. Ook de directie neemt deel.

Vorbereiden = Informeren van medewerkers in het bedrijf. Alle medewerkers worden door de directie persoonlijk benaderd en uitgenodigd. Iedereen ontvangt bovendien schriftelijk de informatie over de inhoud van het programma en een prikkelende tekst over welk menstype men is.



### Ervaringen en opbrengsten van de trainingen voor Nijhof:

- De trainingen hebben geleid tot verschillende veranderingen in de bedrijfsprocessen:
  - meer begrip tussen afdelingen en afstemming tussen verschillende functies binnen het bedrijf (het is nu bijvoorbeeld duidelijk wie er over klachten gaat);
  - meer duidelijkheid wie waarvoor verantwoordelijk is en een betere werkverdeling (o.a. een verbeterde projectadministratie);
  - invoering van structureel (werk)overleg tussen projectleiders en in de binnendienst;
  - verbeterde klachten- en garantieadministratie en daardoor ook beter inzicht in faalkosten (er zijn stagiaires van de HEAO-BE in huis gehaald om de administratieve procedures beter te beschrijven);
  - vaste richtlijnen voor medewerkers voor onder andere het omgaan met en invullen van werkbonnen, materialenbonnen e.d.;
  - meer en betere communicatie intern;
  - betere communicatie naar klanten;
  - meer besef van opleiden en wat dit kan opleveren.

## Succesfactoren en/of adviezen voor collega's

Uit het programma zijn volgens Nijhof Installatietechniek wijze lessen te halen voor collega's in de branche:

- Kies het opleidingsinstituut en de trainer/begeleider zorgvuldig. Hij/zij moet bij je bedrijf passen. Bel referenties na.
- Denk vaker aan coaching als vervolg op een cursus/opleiding. Coaching is een mogelijkheid om individuele medewerkers wat langduriger begeleiding te geven bij het daadwerkelijk toepassen van het geleerde in werksituaties.
- Doe een dergelijke training in het tempo dat past bij je bedrijf. Probeer ook eens wat anders uit.

## Ad STAD 4: Inhoud van het trainingsprogramma

Het trainingsprogramma bestaat uit de onderdelen Bedrijfsprocessen en kwaliteit (2 dagdelen) en Persoonlijke kwaliteiten (2 dagdelen). Daar tussenin werken de deelnemers een praktijkopdracht uit.

### **Bedrijfsprocessen en kwaliteit (eerste trainingsdag):**

- presentatie van de huidige situatie en knelpunten daarin (op basis van de gesprekken uit stap 3). Elke deelnemer heeft daarbij de mogelijkheid zijn/haar knelpunten in te brengen;
- inventariseren en bespreken van mogelijke oplossingen;
- direct oefenen met mogelijke oplossingen qua vaardigheden.

De theorie in het programma is kort en inleidend. De nadruk ligt op het oefenen en ontwikkelen van vaardigheden. Bijvoorbeeld: het oefenen van een gesprek waarin het gaat om het corrigeren van gedrag, een gesprek over het motiveren van medewerkers en een klantengesprek. Hierbij zet het opleidingsinstituut acteurs in.

### **Praktijkopdracht**

Tijdens de eerste dag is een knelpunt gekozen om gezamenlijk mee aan de slag te gaan in de vorm van een praktijkopdracht. Het onderwerp: "Wie is waarvoor verantwoordelijk bij projecten?". Alle deelnemers werken de opdracht uit voor de tweede trainingsdag, drie weken later.

### **Persoonlijke kwaliteiten (tweede trainingsdag)**

- bespreken van de uitgewerkte praktijkopdrachten;
- inventariseren van mogelijke oplossingen voor problemen of obstakels waar deelnemers mee te maken kregen bij de opdrachtuitwerking;
- naspelen/oefenen van situaties die kunnen bijdragen aan verbetering/oplossing;
- maken van gezamenlijke afspraken voor de toekomst (onder andere over de verschillende overlegvormen).

Tijdens het tweede deel van de tweede trainingdag is stilgestaan bij de persoonlijke kwaliteiten van de deelnemers en hoe deze zijn in te zetten bij het werken aan betere bedrijfsprocessen binnen Nijhof. Hierbij is onder meer onderzocht welke rollen medewerkers in een team (kunnen) vervullen. Van de opgedane kennis maakt het bedrijf nu ook nog gebruik bij het aanstellen van nieuw personeel.

**Praktische voorbeelden van leeromgevingen op de werkplek**

Door de intensiteit van technologische innovatie, de krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing is het voor bedrijven steeds belangrijker werk te maken van kennisuitwisseling en het vastleggen van kennis. De bedrijven uit de Denktank vinden daarvoor – binnen de mogelijkheden die zij als middenbedrijf hebben – praktische toepassingen.

**1.**

Dekkers Koelcombi laat leerling-monteurs rouleren naast leidinggevende of eerste monteurs. Eens per half jaar vormt het bedrijf nieuwe combinaties. Leerling en leidinggevende kunnen zo verschillende ervaringen opdoen op technisch gebied en op het gebied van sociaal-communicatieve vaardigheden.

**Leidinggevenden en eerste monteurs brengen ervaring in, leerlingen op hun beurt zorgen voor verse kennis én voor eigentijdse – sociale – impulsen.**

**2.**

Diverse bedrijven maken koppels van ervaren en minder ervaren monteurs en/of wisselende duo's en teams van monteurs voor klussen en projecten. De variëteit in samenwerking draagt bij aan kennisroulatie en flexibele inzetbaarheid.

**3.**

Modderkolk geeft medewerkers die een cursus hebben gevolgd (bijvoorbeeld over PLC-techniek), de taak om van de inhoud een presentatie/eenvoudige cursusvariant te maken. De presentatie is bedoeld voor collega's uit het team of de afdeling die net iets minder met het onderwerp te maken hebben. Materiaal van LeerstofNet (bijvoorbeeld een PLC-koffer) kan hierbij een hulpmiddel zijn. Het leren van en met elkaar wordt hierdoor bevorderd; leren van een collega werkt vaak (het meest) effectief.

**4.**

Aqua + legt kennisdossiers aan van specifieke technieken uit het bedrijf, onder andere voor sprinklerinstallaties in vriescellen. Ervaringen uit projecten waar deze techniek werd toegepast (werkwijzen, tegenvallers en valkuilen, slimme oplossingen), worden vastgelegd in dossiers. Twee personen uit het bedrijf zijn verantwoordelijk voor het vullen en actualiseren van de dossiers en dat de vergaarde kennis bij soortgelijke projecten weer wordt gebruikt. Door het vastleggen van ervaringen reflecteren betrokkenen op hun werkwijze, hetgeen een leeractiviteit op zich is.

**5.**

Hellebrekers is bezig met het samenstellen van een montagehandboek waarin het bedrijf beschrijft c.q. vastlegt hoe het verschillende installaties bouwt. Specifieke aandacht wordt besteed aan de denkwijzen en techniek achter het installeren.

**HBO-stagiaires en ervaren senioren kunnen een rol spelen in bijvoorbeeld het uitwerken van kennisdossiers of handleidingen. Van belang is wel dat er een duidelijke opdracht ligt en er voldoende begeleiding is.**

6.

NV Energiewacht Groep maakt een bedrijfseigen handleiding voor toestelgericht onderhoud. Per toestel worden hierin onder meer de technische specificaties beschreven, mogelijke storingen, het verhelpen hiervan en het (periodiek) onderhoud. Medewerkers vanuit een re-integratietraject en ervaren senioren hebben een taak in het uitwerken van de handleiding.

7.

Leertouwer organiseert “techno-avonden” over specifieke thema’s zoals domotica en ledverlichting. Het bedrijf nodigt daarbij alle medewerkers uit (en soms ook klanten) en regelt in- en externe deskundigen die het onderwerp belichten. Onderdeel van dergelijke avonden is dat vooral de praktische toepassingen aanspreekbaar worden gemaakt, bijvoorbeeld het bedrijfsgebouw helemaal verlichten met ledverlichting. Aanwezigen krijgen de gelegenheid nieuwe kennis op te doen én krijgen inzicht in de mogelijkheden – en innovaties daarbinnen – die het bedrijf te bieden heeft. Dit maakt/houdt het bedrijf aantrekkelijk om voor te werken.

8.

Diverse bedrijven zetten een inhoudelijk techniekonderwerp (als vast punt) op de agenda van afdelings- of teamoverleg. Een technicus uit het bedrijf vertelt over de techniek. Met elkaar worden de toepassingen in de praktijk besproken. De achterliggende gedachte is dat het samen leren mensen stimuleert en op ideeën brengt.

9.

Dekkers Koelcombi nodigt regelmatig een afdelingshoofd van een andere afdeling of ander team uit om het een en ander te vertellen over projecten waarmee zijn/haar afdeling of team bezig is. Dit draagt bij aan meer/beter begrip voor en inzicht in elkaars werk.

10.

Leertouwer organiseert informatiebijeenkomsten voor nieuwe medewerkers. Aan de orde komen dan de technieken waarmee en de markten waarop het bedrijf actief is en wat dat betekent voor het dagelijkse werk én loopbaanmogelijkheden. Medewerkers krijgen zo tegelijkertijd de gelegenheid trotst te zijn/te worden op hun bedrijf.

---

*“De supertechneut in je bedrijf moet zich ervan bewust zijn dat kennis delen leidt tot méér kennis.”*

---



**Ook fouten of dingen die misgaan, vormen een bron van kennis delen:**

- Praat en vertel over fouten
- Zoek met elkaar uit wat er misging
- Bedenk samen verbeteringen of oplossingen



## De ervaren senior

De ervaren senior neemt binnen de bedrijven een steeds belangrijkere plek in. Door demografische ontwikkelingen (ontgroening/vergrijzing) en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt moet er op hem/haar langer en een groter beroep worden gedaan. De bedrijven uit de Denktank kennen hiervoor nog geen specifiek (personeels)beleid. Voor wenselijk beleid en mogelijke activiteiten is nu wel een eerste inventarisatie gemaakt.

### Voor welke senior is specifiek(er) (opleidings)beleid gewenst?

- De ervaren senior voor wie specifiek(er) personeelsbeleid wenselijk is, is de medewerker die door leeftijdsafhankelijke belemmeringen zijn functie niet meer (geheel) kan uitoefenen, of waarbij dit dreigt te gebeuren.
- De belemmeringen kunnen te maken hebben met fysieke belastbaarheid en soms met mentale belastbaarheid.
- Leef tijdsafhankelijke belemmeringen zijn niet exact aan een kalenderleeftijd te koppelen.

#### Knelpunten die bedrijven tegenkomen

- Afnemende inzetbaarheid voor werkzaamheden door afnemende fysieke belastbaarheid. Dit betreft in het bijzonder de groep van (montage)monteurs in de buitendienst
- Afnemende mobiliteit wat betreft lange reisafstanden tussen huis- en werkadres en weekend- en avond(storings)diensten
- Mogelijkheden van het bedrijf voor passend werk zijn beperkt
- Mogelijkheden van medewerker om bij te scho len zijn afgenomen (wat hij/zij kan leren)
- Motivatie medewerker om te leren is minder (wat hij/zij nog wil leren)
- Faalangst bij de medewerker voor het oppakken van scholing
- Bedrijf en medewerker besteden (te) weinig aandacht aan kennisoverdracht en -deling

#### Pluspunten voor bedrijven

- Groot verantwoordelijkheidsgevoel ten aanzien van het werk en het bedrijf; loyaal
- Veel kennis en ervaring
- Bedrijf heeft baat bij kennisoverdracht/-deling medewerker
- Beperkte uitval (wegens ziekte) en beperkte uitstroom
- Minder last van de “knellende” gezinsbanden met (jonge) kinderen en carrière
- Cultuurdrager van het bedrijf
- Stabiele factor in de werkkuitvoering
- Bedachtzamer

### Aandachtspunten voor beleid

- Uitgangspunt voor beleid zou moeten zijn: bewustzijn bij iedereen dat **elke medewerker** tot zijn (vervroegd) pensioen zijn (huidige) functie tot tevredenheid moet kunnen uitoefenen + het voorkomen van (vroegtijdige, ongewenste) uitstroom.
- Dit bewustzijn is een verantwoordelijkheid van zowel de werknemer als de werkgever.
- Dit bewustzijn moet breed worden uitgedragen, zowel in de branche als in bedrijven.
- Het uitgangspunt kan binnen bedrijven leidraad zijn voor beslissingen voor opleiding & ontwikkeling van medewerkers en specifieke acties.
- Het onderwerp van (toekomstige) “inzetbaarheid” hoort thuis in de jaarlijkse (functionerings-)gesprekken met elke medewerker.
- Voor iemands (blijvende) inzetbaarheid is het opdoen van verschillende werkervaringen (afwisseling in werk) belangrijker dan leeftijd.

- Blijf medewerkers een reëel toekomstperspectief bieden: blijf in gesprek, wees duidelijk wat je als bedrijf verwacht en wat de medewerker mag verwachten.
- Blijf medewerkers betrekken bij nieuwe ontwikkelingen en activiteiten om er voor te zorgen dat ze mee kunnen en niet te veel op routine werken (en daardoor vastlopen).
- Sluit medewerkers niet uit van opleidingen en cursussen; zorg dat ze blijven in het vakgebied en regelmatig een bijscholing volgen. Dat maakt de drempel om een cursus op te pakken lager. Ouderen blijven competent door dagelijks te leren.
- Zoek naar scholingsvormen die voor senioren aantrekkelijk zijn, zoals cursussen waarbij wordt aangesloten op de aanwezige kennis en ervaringen, trainingen met veel praktijk, on-the-job-scholing en kleinschalige scholing.
- Ga in persoonlijke gesprekken met medewerkers in op wat hen beweegt en motiveert in het werk en hoe zij van toegevoegde waarde kunnen blijven voor het bedrijf. Breng daarnaast individuele knelpunten in kaart. Toon begrip voor de ontstane situatie.
- Maak een houding (van werknemer of werkgever/leiding) van “het hoeft allemaal niet meer zo nodig” in een vroegtijdig stadium bespreekbaar.
- Zet EVC in om medewerkers inzicht te geven in wat ze kunnen, om zelfvertrouwen van medewerkers te bevorderen, om mogelijkheden voor eventuele functieaanpassing of -verandering en verdere scholing inzichtelijk te maken.
- Bied medewerkers een cursus of training aan waarin ze leren omgaan met de veranderde fysieke of mentale werkbelasting.
- Zet ervaren medewerkers in als coach of mentor.
- Bied medewerkers een cursus aan waarin ze leren hoe ze hun opgebouwde kennis en ervaringen voor het bedrijf kunnen behouden en overdragen.
- Zorg er als bedrijf voor dat op tijd wordt gewerkt aan deling en overdracht van kennis. De ervaren senioren kunnen hierin een belangrijke rol vervullen.

### “Ouderen” leren anders:

- Ze leren door ervaring
- Ze willen graag actief met de leerstof bezig zijn
- Ze leren liever in een kleine groep dan klassikaal

### Stimuleer deelname aan de OTIB-workshops 45+ voor werknemers

Zoek naast opleiding & ontwikkeling als bedrijf naar **slimmere werkvormen/werkwijzen**, bijvoorbeeld:

- Ben bij opdrachtverwerving gericht op de directe regio waardoor lange reistijden te vermijden zijn.
- Plan (en bevoordeel) de senioren meer in de eigen regio of de eigen werkplaats in.
- Plan projectwerkzaamheden dusdanig dat senioren voor wie dat gewenst is, fysiek kunnen worden ontzien.
- Tref ergonomische maatregelen om werk lichter te maken.
- Vorm koppels van monteurs die beiden korter willen werken.
- Vorm koppels van monteurs van verschillende leeftijden om het fysieke deel van werkzaamheden op te vangen.
- Werk samen met andere bedrijven in de branche en de regio voor herplaatsingen.

### Het bedrijf moet ook voor ouderen aantrekkelijk zijn om er te (blijven) werken