

Publicatie van Batouwe

A. van Grunsven &

J.G. Steenbruggen

d.d. 6 november 2002

Vrijhavenproject Gelderland bewijst: employability is kwestie van doen!

Uit recent onderzoek van Joke G. Steenbruggen MHD blijkt onder meer dat er in diverse technische branches te veel wordt gepraat over de vraag hoe employability is te concretiseren. Beter is: niet praten maar dóen, is haar opvatting. Dit wordt bevestigd in het zogenoemde Vrijhavenproject Gelderland, waar 28 bedrijven hebben geëxperimenteerd met employability en vouchers (persoonsgebonden leerbonnen). Een voorwaarde is wel dat werkgevers en leidinggeven- den er achter staan en dat de bedrijven intensief worden begeleid.

Inleiding

Werkgevers- en werknemersorganisaties binnen de installatiebranche zijn al jaren niet tevreden over het functioneren van de collectieve scholingsregeling. De discussie spitst zich vooral toe op de vraag hoe employability*) een goede plaats is te geven in de dagelijkse praktijk van ondernemingen. De werknemersbonden willen meer individuele rechten oftewel een persoonsgebonden scholingsbudget. De werkgevers op hun beurt zien het belang van scholing zeker in, maar vrezen al te veel bureaucratie. Zij bepleiten juist een eenvoudiger subsidiesysteem voor scholing. Om uit de impasse te komen besloten de sociale partners, vertegenwoordigd in het scholingsfonds OLC, twee jaar geleden tot het zogenoemde Vrijhavenproject: op proef en op beperkte schaal zou voor een aantal Gelderse installatiebedrijven tijdelijk de scholingsregeling worden genegeerd. Daarvoor in de plaats zou in 2001 en 2002 het voucherconcept komen, waarbij alle medewerkers symbolisch een scholingsbon ontvingen ter waarde van 1500 gulden per persoon (nu 700 euro). Het opleidingsbedrijf ROI Achterhoek Rivierenland uit Doetinchem en het Arnhemse adviesbureau Batouwe kregen van OLC Scholingsfonds de opdracht om binnen de bedrijven het werken met vouchers te begeleiden.

Vooronderzoek

Aan het Gelderse Vrijhavenproject ging begin 2001 op initiatief van Batouwe een oriënterend onderzoek vooraf. Het doel daarvan was te bekijken

*) Employability is in het Gelderse Vrijhavenproject gedefinieerd als: het behouden en vergroten van de inzetbaarheid en wendbaarheid van medewerkers op de arbeidsmarkt.

of er voldoende draagvlak zou bestaan voor het werken met persoonlijke scholingsbonnen. Voor het onderzoek werden aselectief ruim veertig OLC-bedrijven van uiteenlopende grootte benaderd. In 38 bedrijven zijn vervolgens interviews gehouden met zowel werkgevers als werknemers.

De uitkomsten vielen enigszins tegen. Het werken met vouchers werd niet met groot gejuich ontvangen.

Toch gaven uiteindelijk 24 van de 38 bedrijven aan dat ze aan een voucherproef wilden meedoen. Ondanks diverse bedenkingen zagen zij ook voordelen, zoals: meer scholen met beleid, gemotiveerder en deskundiger personeel, een makkelijker subsidiesysteem en de

wetenschap een voorloper te zijn in de branche. De extra scholingssubsidies in het project hielpen eveneens een handje mee.

'Geen groot gejuich'

- **Persoonsgebonden concept: weinig draagvlak werknemers + werkgevers**
- **Extra motivatie voor scholing betwijfeld**
- **Minder verantwoordelijkheid werkgevers**
- **Verhardt verhoudingen**
- **Belemmert flexibiliteit werkgever**
- **Geen verbetering administratie**

© Batouwe 2001

Participatie Vrijhavenproject

Omdat het project ruimte bood aan een dertigtal bedrijven, kregen medio 2001 nog eens vier bedrijven toestemming mee te doen. Zij hadden zich spontaan aangemeld toen ze van de proef hoorden. Uiteindelijk participeren in het Gelderse Vrijhavenproject dus 28 installatiebedrijven (of delen ervan), met in totaal 1150 medewerkers.

De afvallers zitten zowel in de groep van kleine bedrijven (met 1 tot 10 medewerkers), middelgrote bedrijven (11 tot 100 medewerkers) als de grote bedrijven. De belangrijkste reden om van deelname af te zien is desinteresse in scholing en investering in mensen in de brede betekenis. De afvallers gaven dit vaak al tijdens het interview aan.

Projectdoelstellingen

Op basis van voortschrijdend inzicht zijn de doelstellingen voor de pilot tussentijds aangescherpt tot:

1. Hoe is employability, met o.a. 'vouchers', vanuit werknemers- en werkgeversoptiek handen en voeten te geven? Subdoelen hierbij zijn:
 - het op gang brengen en houden van de dialoog tussen werknemer en werkgever hierover;

Employability:

- kunnen
- weten
- willen

- het bevorderen van de scholingsbereidheid vanuit werknemers- en werkgeversoptiek;
- het ontwikkelen van een adequate begeleidings/ondersteuningsstructuur voor zowel werknemers als werkgevers op bedrijfs- en brancheniveau.

2. Hoe kan een effectiever functionerend subsidiesysteem c.q. scholingsverlofregeling eruitzien?

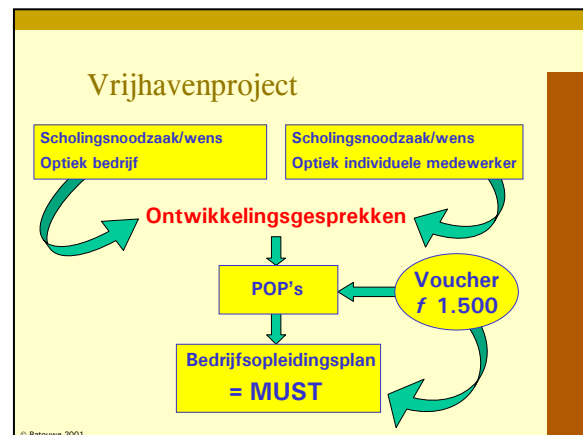
Concretisering employability

Employability van medewerkers wordt bepaald door drie factoren:

- Inzetbare kennis en vaardigheden (kunnen).
- Arbeidsmarktkennis (weten). Werknemers moeten beschikken over voldoende kennis van de arbeidsmarkt om te weten waar en hoe zij hun kwaliteiten kunnen aanbieden.
- Bereidheid tot mobiliteit (willen). Medewerkers moeten bereid zijn geregeld van functie te wisselen, zowel binnen als buiten de eigen onderneming.

Effectief employabilitybeleid vraagt om keuzes van instrumenten en maatregelen die in de specifieke branche- of bedrijfscontext bruikbaar zijn. Binnen het Vrijhavenproject is 'het bevorderen van kennis en vaardigheden' in de vorm van allerlei soorten scholing als employabilityinstrument ingezet. Er werden hiervoor uitgangspunten geformuleerd die zijn samengevat onder de noemer 'Vrijhavenconcept' of 'Vrijhavengedachtengoed'. Deze uitgangspunten zijn:

- Vertrekpunt is de ontwikkeling van de individuele medewerker. Het kan hierbij gaan om:
 - ontwikkeling gericht op de huidige functie en taken;
 - loopbaangerichte (horizontale/verticale) ontwikkeling;
 - persoonlijke vorming of ontwikkeling, niet direct gerelateerd aan werk.
- Er zijn, in inhoud en vorm, geen grenzen aan de soort scholing die wordt gevolgd of de leervorm



Fase 1: Communiceren

Fase 2: Diagnosticeren

Fase 3: Instrumenteren

Fase 4: Managen

die wordt gekozen. De individuele medewerker is de aangever.

- Essentieel voor de inzet van het individuele leerrecht is het overleg tussen werkgever en werknemer, zowel over het gebruik van de voucher als over de inhoud van de scholing en de belangen van beiden daarbij.

Employability handen en voeten geven

Het werken aan het bevorderen van employability op medewerkers- en werkgeversniveau gebeurde in het Gelderse Vrijhavenproject volgens het fasenmodel van Gaspersz en Ott:

1. Communicatie met betrokkenen op verschillende manieren.
2. Diagnosticeren per bedrijf wat er al gebeurt op aanverwante terreinen en daarbij aansluiten.
3. Instrumenteren om employability handen en voeten te geven.
4. Management van employability oftewel employability inbedden in de organisatie.

Fase 1: Communicatie

Er zijn twee belangrijke uitgangspunten bij de communicatie: employability is nodig (urgentiebesef kweken, communiceren van nieuwe verwachtingen) én employability is leuk.

Het is essentieel om vanaf de start van een employabilityproject medewerkers uitgebreid te informeren, te betrekken en daarmee aan te zetten tot nadenken over hun eigen ontwikkeling. Tijdens het Vrijhavenproject gebeurde dat in de vorm van personeels- of teambijeenkomsten, spreekuren en nieuwsbrieven. Bij de projectbegeleiders bestaat de indruk dat communicatie met een ROI/Batouwe-begeleider erbij en in de vorm van groeps- of teambijeenkomsten stimulerend werkte. Het verhaal komt duidelijker voor het voetlicht en medewerkers motiveren elkaar.

Daarnaast is communicatie met de werkgevers, leidinggevenden en/of personeelsfunctionarissen over "het nodige en het leuke" van employability cruciaal. Dit gebeurde in de directe contacten bij bedrijfsbezoeken en in tussentijds telefonisch overleg. Na afronding van de ontwikkeling van alle POP's organiseerden Batouwe en ROI voor deze groep van betrokkenen een bijeenkomst voor het uitwisselen van ervaringen.

Fase 2: Diagnosticeren

De begeleiding en ondersteuning die Batouwe en ROI boden, was afgestemd op wat er al aanwezig was aan kennis en instrumenten. Zo hebben sommige bedrijven de ontwikkelingsgesprekken meteen gecombineerd met – de invoering van – functioneringsgesprekken. Zo ook maakten drie be-

Instrumenten:

- Ontwikkelingsgesprekken
- POP's
- Opleidingsadviezen
- Helpdesk
- BOP
- BOR

drijven weinig gebruik van de aangeboden ondersteuningsfaciliteiten omdat er een personeelsfunctionaris werkzaam was met een duidelijke taak in de ontwikkeling en opleiding van medewerkers. Van de aangeboden concrete instrumenten (zie ook onder Fase 3: Instrumenteren) maakte slechts één bedrijf geen gebruik omdat het zelf al over bruikbare middelen beschikte.

Fase 3: Instrumenteren

Om bedrijven concrete handreikingen te bieden voor gesignaleerde knelpunten als 'structuur in werkwijze willen aanbrengen' en 'door de bomen het bos weer vinden in scholingsland' zijn diverse instrumenten geïmplementeerd:

- Ontwikkelingsgesprekken voor de dialoog tussen werkgever en werknemer over scholingsnoodzaak en -wensen, vanuit de optiek van het bedrijf en vanuit de optiek van de individuele medewerker. Bij werknemers lijkt hiervoor veel waardering te bestaan omdat ze zich serieus genomen voelen en de persoonlijke aandacht op prijs stellen. Werkgevers en leidinggevenden spreken zich erover uit dat 'het een goede vorm is om zorgvuldig om te gaan met je belangrijkste kapitaal'.

- Persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) als een middel om afspraken over wederzijdse verwachtingen en inspanningen op dit gebied vast te leggen. Het POP is in een eenvoudige en praktische

PERSONLIJK ONTWIKKELINGSPLAN (POP)							Bedrijf: _____		
Naam + voorletters: Staat en huisnummer: Postcode/plaats: Telefoon privé: Geboortedatum: Geboorteplaats: M / V: Nationaliteit: Persoonsnummer: In dienst sinds: Vaartbewijs/rijbewijs: Functie: Omvang functie in uren:		Gevolgde opleidingen		Instituut	D	Jaar	(Werkervaring / overige relevante aandachtspunten)		
Aandachtspunten voor ontwikkeling		Cursussen + instituut / interne opleiding / coach / mentoren / zelfstudie		Cursusnr.	Kosten	Geweeste periode van aanvang	Wolst in werktijd	Stuif: contact jaar	Opmmerkingen
Persoonlijke vorming									
Functie/taakgericht									
Loopbaangericht									
Bezig met:									
				TOTAAL:					
Datum: _____						Paraf medewerker: _____			

© Batouwe - POP / 2001 Unifac (status)

vorm geïntroduceerd. Voor bijna driekwart van de 1150 medewerkers uit het project leidde het POP tot een concrete invulling met een of meer scholingsactiviteiten.

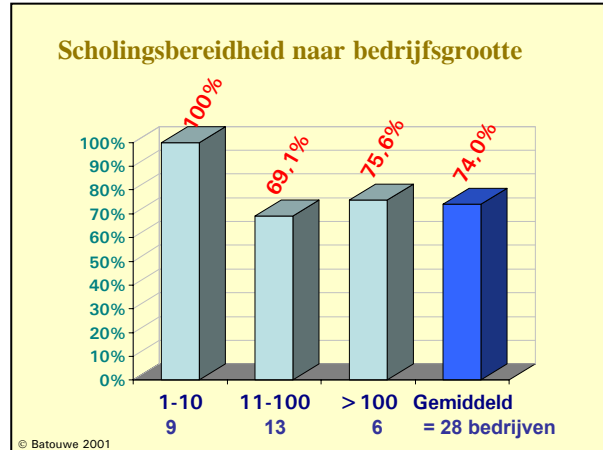
- Opleidingsadviezen. Ontwikkelingsgesprekken implementeren is één, de inhoud hiervan omzetten in een POP is een activiteit apart. Uit eerdere ervaringen is bekend dat het zicht op scholingsmogelijkheden bij een overgroot deel van werknemers en werkgevers beperkt is. In het project kregen werkgevers hierbij advisering. Bij een aantal bedrijven zijn door Batouwe of ROI spreekuren geïnitieerd; medewerkers konden er terecht voor een persoonlijk opleidingsadvies.
- Bij het omzetten van de inventarisatie van ontwikkelingspunten naar een scholingsadvies kon door zowel de werkgever als werknemer voorts gebruik worden gemaakt van de helpdesk (telefonisch en per e-mail). In totaal is hierop circa tachtig maal een beroep gedaan, met name door leidinggevenden en werkgevers. De soorten vragen hadden vooral te maken met persoonlijke leerpunten van medewerkers of met keuzes voor een opleiding en cursusinstituut. Er zijn bij de helpdesk slechts twee meningsverschillen bekend tussen leidinggevende en medewerker over de inzet van een voucher.
- Het bedrijfsopleidingsplan (BOP), dat in feite de optelsom is van alle POP's. Het bevat de diverse opleidingswensen en de daarbij behorende kosten voor de projectperiode. Voor zover een bedrijf ook de loonkosten als scholingskosten wilde aanmerken, werden de brutolonen tijdens scholingsverzuim eveneens ingevoerd. Daarnaast werd in het BOP beschreven hoe het bedrijf is omgegaan met de uitgangspunten van het Vrijhavenproject. Het BOP vormde de basis om vooraf subsidie aan te vragen bij het scholingsfonds OLC.
- Van plan naar uitvoering: de Bedrijfsopleidingsregistratie (BOR). Dit is een afgeleide van het bedrijfsopleidingsplan waarbij per persoon en per opleiding de voortgang wordt bijgehouden, zowel in status als in kosten. Het BOR is afgestemd op de criteria waaraan eind 2002/begin 2003 de subsidieverantwoording moet voldoen. In het voorafgaande is al aan de orde geweest dat op één bedrijf na alle projectdeelnemers werken met de POP's, BOP's en BOR's die door Batouwe ter beschikking zijn gesteld.

Fase 4: Management van employability

De implementatie van het Vrijhavengedachtengoed was er niet alleen op gericht om zoveel mogelijk aan te sluiten bij wat er al was, maar ook om zoveel mogelijk kennis en vaardigheden over te dragen, zodat bedrijven straks zelf verder gaan met het gedachtegoed en de instrumenten. Dit zou een natuurlijk onderdeel moeten worden van de reguliere bedrijfsvoering.

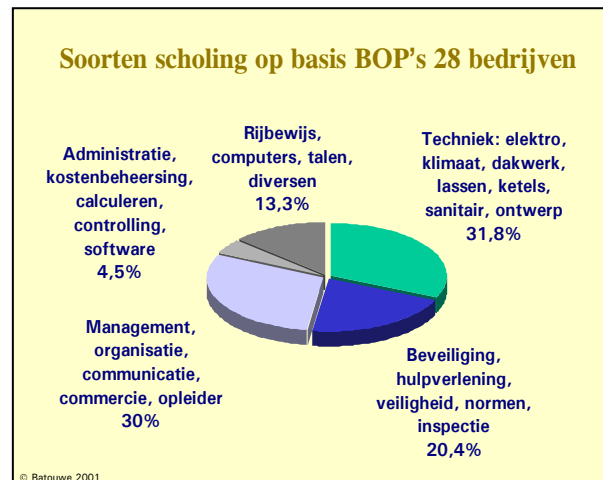
Projectresultaten

Aan het Gelderse Vrijhavenproject doen 28 bedrijven mee; de meeste bedrijven met alle medewerkers. Er participeren zes landelijk werkende ondernemingen die met een of meer vestigingen of afdelingen meedoen. Kijkend naar de plannen die in 2001 bij OLC zijn ingeleverd, bedraagt de gemiddelde scholingsbereidheid 74% (van de 1152 medewerkers). In de kleine bedrijven (1 tot 10 medewerkers) bleek de scholingsbereidheid zelfs 100%.



De gemiddelde scholingskosten op basis van de POP's bedroegen f 1.847 per medewerker. Dit lag 23% boven de voucherwaarde van f 1.500 per persoon. Er is geen relatie te leggen tussen scholingsinvestering per medewerker en de bedrijfsgrootte. Wel zijn er grote verschillen in de scholingsinvestering tussen bedrijven onderling: deze lopen uiteen van f 90 tot ruim f 3900 per medewerker.

Op basis van de bedrijfsopleidingsplannen bedroegen de totale scholingskosten in het Gelderse Vrijhavenproject iets meer dan 2,1 miljoen gulden, waar circa 1,5 miljoen gulden OLC-subsidie tegenover stond. Deze kosten en subsidies waren exclusief die van reguliere opleidingen. Bijna 32% van de vouchers zou worden inge-



zet voor technische scholing en circa 20% voor min of meer verplichte scholing op het gebied van veiligheid, voorschriften en dergelijke. Ongeveer 13% van de met het project gepaard gaande scholingskosten was bestemd voor activiteiten die min of meer liggen op het gebied van persoonlijke ontwikkeling zoals taalcursussen, algemene computercursussen, fitness, architectuur. Dertig procent zou worden besteed aan managementcursussen, coaching, loopbaanontwikkeling, teamontwikkeling e.d. Aangezien het Gelderse Vrijhavenproject nog doorloopt tot eind december, is niet exact te zeggen welk deel van de plannen daadwerkelijk is uitgevoerd. Vaststaat dat een aantal bedrijven zich goed aan het plan heeft gehouden; enkele andere bedrijven zullen de – in tijd enigszins krappe – planning vermoedelijk niet halen, ondanks de intensieve begeleiding die ze van Batouwe en ROI kregen. Employability is een kwestie van lange adem.

Kritische succesfactoren en aandachtspunten

Het Vrijhavenproject stond in het teken van aftasten, bedenken, ontwikkelen, initiëren, uitproberen, implementeren, begeleiden en stimuleren. Vooral ging het erom praktische ervaring op te doen. Niet te veel praten, maar aanpakken. En volgens Batouwe en ROI heeft dat behoorlijk goed gewerkt. Vanuit hun rol van projectbegeleiders ondervonden ze daarbij wel een aantal kritische succesfactoren en aandachtspunten voor verbetering en vervolg:

1. Voucherconcept als stimulans en vertrouwensbasis

Het concept met als essentie de ontwikkelingsgesprekken en POP's is in elk geval door werkgevers als positief ervaren. Werkgevers waarderen het dat de ontwikkelde werkwijze medewerkers meer betreft bij hun eigen ontwikkeling en hen daardoor ook medeverantwoordelijk maakt voor die eigen ontwikkeling. Ze zien hier een motiverende werking van uitgaan. Een belangrijke meerwaarde die zowel werkgevers als werknemers zien, is dat er meer aandacht is geweest voor niet-technische scholing. Of het ook daadwerkelijk gaat leiden tot een beter toegankelijk subsidie-systeem is nu nog niet te zeggen. Werkgevers waarderen het zeer dat de subsidie in totaliteit vooraf werd verstrekt; dit duidt op een basis van vertrouwen vanuit het scholingsfonds.

2. Rol werkgever, management, leidinggevende

De werkgever of direct-leidinggevende heeft een essentiële rol in het ge-

1. Stimulans en vertrouwensbasis
2. Rol leidinggevenden
3. Financiële prikkel
4. Tijdsdruk
5. Ondersteuning onontbeerlijk

heel. Employability in de betekenis van het vermogen om werk te krijgen en te behouden is in essentie een individuele competentie. Individuele medewerkers moeten in actie komen om de eigen employability op peil te houden en liefst te vergroten. Maar dan moet 'de situatie' wel de mogelijkheid bieden deze competentie te ontwikkelen en/of op deze competentie een beroep te doen.

In deze context is het de werkgever of leidinggevende die met de medewerker in gesprek gaat over diens ontwikkeling danwel de medewerker prikkelt om 'weer eens iets op te pakken'. De werkgever of leidinggevende vervult vaak een voorbeeldrol in de wijze waarop hij omgaat met het investeren in zijn eigen ontwikkeling.

Anderzijds is de werkgever/leidinggevende ook degene die het meest direct de consequenties ervaart wanneer zijn medewerkers op pad gaan voor scholing. Dit zorgt voor extra werk, vrijmaken van budget en tijd voor niet altijd direct functiegerelateerde scholing en ontwikkeling.

Aandacht blijft nodig in het zich verder eigen maken van kennis en vaardigheden om de leercultuur in de organisatie verder te bevorderen en medewerkers te kunnen coachen in hun ontwikkeling.

3. Financiële prikkel en open grenzen inzet vouchers

De extra subsidie vanuit het scholingsfonds wordt als stimulans gezien, met name ook om ontwikkeling 'buiten het technische vlak' te initiëren. Die financiële prikkel geldt ook voor het deelnemen aan cursussen en trainingen waarvoor volgens de huidige scholingsverlofregeling geen of met meer moeite subsidie kan worden verkregen. Dit betreft activiteiten als avondcursussen, coaching, begeleide teamontwikkeling, loopbaanondersteuning en fabrikantencursussen.

In het normale OLC-subsidiestelsel moet voor elke cursus apart subsidie worden aangevraagd. In het Gelderse Vrijhavenproject konden de bedrijven eenmalig een "pot" subsidie krijgen op basis van hun BOP. Die wat eenvoudiger gang van zaken werd gewaardeerd. Omdat waarschijnlijk enkele bedrijven een (klein) deel van hun niet gebruikte subsidie moeten terugstoren, heeft Batouwe eerder al voorgesteld om in nieuwe Vrijhavenprojecten te werken met voorschotten van 50%.

Over de voorstellen of consequenties voor een nieuw en vooral eenvoudiger subsidiesysteem in de branche, het tweede doel van het project, valt in dit stadium niet veel meer te zeggen. Op basis van de ervaringen in Gelderland en in de nog uit te voeren projecten elders in Nederland, zullen de sociale partners hierover ongetwijfeld te gelegener tijd knopen doorhakken.

4. Tijdsdruk

Het werken met vouchers brengt het nodige met zich mee:

- het creëren van een leercultuur;
- werkgevers of leidinggevenden begeleiden/ondersteunen in het meer strategisch leren denken over 'menselijk kapitaal';
- werkgevers of leidinggevenden begeleiden/ondersteunen in het voeren van ontwikkelingsgesprekken en werken met POP's;
- het leren kijken van medewerkers naar hun eigen loopbaan binnen of buiten de branche.

Dit alles vraagt tijd die in het Vrijhavenproject soms beperkt was omdat er ook met mijlpalen c.q. tijdslimieten gewerkt moest worden. Werkgevers zelf ervoeren dat slechts gedeeltelijk als nadelig. De tijdslimieten in combinatie met de ondersteuning/begeleiding ondervonden ze soms als de bekende stok achter de deur; het stimuleerde eveneens om 'die zaken dan ook maar echt op te pakken'.



Overigens is de verwachting dat wanneer het 'Vrijhavengedachtengoed' meer gemeengoed wordt, de factor tijd daarmee verandert. Ontwikkelingsgesprekken zijn dan bijvoorbeeld te combineren met functioneringsgesprekken of het opstellen van een bedrijfsopleidingsplan past dan in de reguliere beleidscyclus.

5. Ondersteuning onontbeerlijk

Het werken met vouchers, ontwikkelingsgesprekken, POP's en bedrijfsopleidingsplannen vraagt met name voor het MKB veel tijd. De reden is dat deze ondernemingen meestal niet beschikken over interne professionele ondersteuning en/of over een al bestaande werkwijze hiervoor. Structurele begeleiding zoals in het Vrijhavenproject wordt door ondernemers gewaardeerd en noodzakelijk bevonden. Deze begeleiding en advisering betreffen zowel werkgevers, leidinggevenden als individuele medewerkers. Aan de begeleiding en advisering van werkgevers en werknemers werd uitgaande van 1150 medewerkers in anderhalf jaar tijd circa een uur per medewerker besteed. Dat spoort aardig met andere employabilityprojecten die Batouwe de laatste jaren heeft uitgevoerd. Employability is dus niet alleen een kwestie van lange adem, maar ook van investeren in tijd.

Arnhem, 6 november 2002

Batouwe
Postbus 5386
6802 EJ Arnhem

J.G. Steenbruggen MHD
A. van Grunsven

Tel. 026 - 445.44.85
Fax 026 - 445.35.85
bureau@batouwe.nl