

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

Slimmer omgaan met (eigen) talent

*Dóór bedrijven,
vóór bedrijven*

Augustus 2008

Denktank "Slimmer Scholen"

Concept en initiatief van adviesbureau **Batouwe**

Denktank “Slimmer Scholen”

Aqua+ Sprinklersystemen, Goor - Rob Lindenberg
Van Dam Groep, Rijssen - Everdine ter Mors
Dekkers Koelcombi, Nijmegen - Liesbeth Boef
Energiewacht Groep, Zwolle - Carine Scheuter
Geas Energiewacht, Enschede - Merel Lasonder
Hellebrekers Technieken, Nunspeet - Fokke Drijfhout
Hollander techniek, Apeldoorn - Theo Burghout
Huisman Elektrotechniek, Druten - Alwies Lukkezen
Klein Poelhuis Bedrijven, Winterswijk - Liesbeth Wijchgel
Lamers High Tech Systems, Nijmegen - Nicolien Knaven
Leertouwer, Barneveld - Simon van Boven
Loohuis Installatiegroep, Fleringen - Joukje van Roekel
Modderkolk, Wijchen - Yvonne Simonis
Moekotte, Enschede - Hennie Oude Lansink
Nijhof Installatietechniek, Broekland Ov. - Angelique Nijhof

Procesbegeleiding en concept:

Batouwe advies, Arnhem - Joke Steenbruggen

Redactie:

Batouwe advies, Arnhem - Anton van Grunsven & Joke Steenbruggen

Fotografie:

Foto Wamelink, Arnhem - Jan Wamelink

Vormgeving:

Batouwe advies, Arnhem, met advies van Kicks Concept & Design, Voorschoten

Het denktankproces is gestimuleerd en gefinancierd door OTIB, Woerden
(het Opleidings- en ontwikkelingsfonds voor het Technisch Installatiebedrijf)



Slimmer omgaan met (eigen) talent

Uit de praktijk van het installatietechnische middenbedrijf

Inleiding

Zo'n 125 technische installatiebedrijven met samen ruim 8000 medewerkers namen in de jaren 2005 tot en met 2007 deel aan het branchescholingsproject "Slimmer Scholen". Voor de opleiding en ontwikkeling van werkgevers en werknemers ontvingen deze bedrijven subsidie uit het Europees Sociaal Fonds (ESF).

De samenwerking in het project leidde in 2007 tot de Denktank "Slimmer Scholen", bestaande uit vertegenwoordigers van vijftien middelgrote bedrijven uit Oost-Nederland (met gemiddeld 200 medewerkers). Deze groep van hoofdzakelijk P&O'ers kwam het afgelopen jaar frequent bij elkaar om twee redenen:

- het met elkaar (blijven) uitwisselen van ervaringen met opleiding en ontwikkeling van medewerkers;
- het verzamelen van mooie voorbeelden, tips en hulpmiddelen die bruikbaar kunnen zijn voor collega-middenbedrijven in de installatiebranche.

Het leren van en met elkaar was voor de Denktank zeer waardevol; voor collega's uit de branche leidde het tot de uitgave die nu voor u ligt: "Slimmer omgaan met (eigen) talent". De uitgave besteedt aandacht aan negen thema's. Volgens de Denktank "Slimmer Scholen" zijn deze thema's anno 2008 het belangrijkste op het terrein van de ontwikkeling van het bedrijf én de mensen die er werken.

Met z'n allen hopen we dat ook andere middelgrote bedrijven in de branche profijt hebben van de verzamelde *good practices* en handige hulpmiddelen. Dóór bedrijven, vóór bedrijven.

Augustus 2008

Denktank "Slimmer Scholen"
Batouwe

"De thema's laten een wezenlijke verandering in opleidingszaken zien, van een administratieve naar een inhoudelijke invulling. Bovendien is opleiden breder geworden."

Inhoudsopgave

Toelichting inhoud en tips voor gebruik

- Thema 1 Scholen met – meer – beleid
- Thema 2 Rol van leiding bij opleiden
- Thema 3 Rol van P&O bij opleiden en ontwikkelen
- Thema 4 Binden & Boeien van medewerkers
- Thema 5 Werken met competenties
- Thema 6 Slimmer omgaan met (eigen) talenten
- Thema 7 Van alle leeftijden
- Thema 8 Gestructureerd opleiden
- Thema 9 Scholen met effect

Kengetallen en achtergrond Denktankbedrijven

Nawoord

“De beste tip voor ons bedrijf: goed luisteren hoe andere bedrijven P&O doen en daarvan het beste zelf gebruiken.”

Leertouwer richt zich op vijf kernactiviteiten: elektrotechniek, procesbesturing, telematica, beveiliging en domotica. Voor deze laatste activiteit is het bedrijf bedenker en initiatiefnemer van het kenniscentrum en samenwerkingsverband Domutron.

Leertouwer biedt hoogwaardige en innovatieve oplossingen voor zowel de zakelijke als de particuliere markt. Het bedrijf, opgericht in 1929, is gevestigd in Barneveld en telt 150 medewerkers.

Meer informatie: www.leertouwer.nl



*Simon van Boven:
“Zoek elkaar op als HRM’ers.
Het samenwerken en samen
praten over HRM-aangelegenheden is enorm stimulerend en
verhelderend.”*

De drie belangrijkste thema's op het terrein van opleiding en ontwikkeling zijn anno 2008 volgens de Denktank "Slimmer Scholen":

- **Binden & Boeien van medewerkers**
- **De rol van leidinggevenden bij opleiden**
- **Slimmer omgaan met (eigen) talent**

Andere belangrijke thema's zijn:

- **Rol van P&O bij opleiden**
- **Werken met competenties**
- **Scholing is van alle leeftijden**
- **Scholen met – meer – beleid**
- **Gestructureerd opleiden**
- **Scholen met effect**

! Blijf als bedrijf nadenken over nieuwe, slimme vormen van leren.

In dit boekje komen de thema's kort aan bod. Er is ook een uitgebreide versie van "Slimmer omgaan met (eigen) talent". Daarin zijn de negen thema's uitgewerkt in:

- Mooie voorbeelden. Dit zijn (stapsgewijze) beschrijvingen van een voorbeeldaanpak van een bedrijf. De beschrijving wil niet zeggen hoe iets moet maar hoe het kan
- Lijstjes of overzichten die kunnen helpen om met een thema aan de slag te gaan
- Tips en adviezen gebaseerd op leerervaringen van deelnemers
- Voorbeeldmodellen en instrumenten die de Denktankbedrijven gebruiken of hebben samengesteld

De uitgebreide voorbeelden, stappenplannen en modellen zijn op te vragen bij Batouwe of als pdf-bestanden te downloaden via de website van Batouwe (zie voor adressen achterin).

*"Opleiden doen we samen,
werkgevers én branche."*



= **mooi voorbeeld**



= **verwijzing naar uitgebreide versie "Slimmer omgaan met (eigen) talent"**

(pdf-bestanden van de verschillende thema's)

Modderkolk heeft zich gespecialiseerd in elektrotechniek, waterbeheersing en riolering. Klanten kunnen er terecht voor onder meer licht- en krachtinstallaties, meet- en regelinstallaties, oppervlaktewater- en waterzuiveringsinstallaties, riolering, luchtbehandelingsinstallaties en telemetrie. De opdrachtgevers zijn te vinden in de industrie, bij gemeenten, Rijkswaterstaat, water- en zuiveringsschappen en in het midden- en kleinbedrijf. Modderkolk zetelt in Wijchen en biedt werk aan circa 130 mensen.

Voor meer informatie: www.modderkolk.nl

De Van Dam Groep is een volledig familiebedrijf en presenteert zich al 70 jaar als totaalinstallateur. De activiteiten richten zich op alternatieve energie, brandbeveiliging, elektrotechniek, gebouwautomatisering, inbraakbeveiliging, inspecties, koeltechniek, sanitaire technieken, tele- en datacommunicatie, werktuigbouw en zink- en koperwerken.

De Van Dam Groep heeft vestigingen in Rijssen en Rosmalen. Er werken 320 mensen.

Meer informatie: www.vandamgroep.com



Yvonne Simonis:
“Door goed inzicht te verwerven in de opleidingseisen en in de kennis en vaardigheden van functies kun je beter vooruitkijken en opleidingen plannen.”



Everdine ter Mors:
“De grootste fout die je als bedrijf kunt maken bij het scholen van medewerkers, is scholen zonder doel, zonder visie.”

1. Scholen met – meer – beleid

Een gemeenschappelijk kenmerk van de bedrijven uit de Denktank “Slimmer Scholen” is dat ze veel opleiden. De heersende cultuur is: *“Wanneer het over scholing gaat, kan er veel.”* In grote mate bepaalt “de markt” de scholing. Daardoor is snel op ontwikkelingen in te spelen.

Scholing in Denktankbedrijven in 2007	Gemiddeld
Aantal scholers:	49% van alle medewerkers
Scholingskosten:	1,9% van de brutoloonkosten
Factuurkosten per scholende medewerker:	€ 1.044
Medewerkers in een MBO-beroepsopleiding:	11,5% van het personeelsbestand

Het opleidingsbeleid staat niet altijd nadrukkelijk op papier. Dat zou wel wat meer mogen, aldus de Denktank, want beleid:

- maakt duidelijk waar prioriteiten liggen voor scholing;
- geeft richting aan loopbanen van medewerkers;
- leidt tot minder vrijblijvendheid in verantwoordelijkheden bij scholing;
- levert betere opleidingsresultaten op;
- haalt de willekeur weg in de vraag wie scholing mag volgen.

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

1. **Waarom scholen?**
2. **Wat bereiken en waarin scholen?**
3. **Wie doet wat bij scholing?**
4. **Welke procedures?**

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

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



..... Tips voor inhoud en voorbeelden van opleidingsbeleid

Rollen bij opleiden

Directie:	Beschrijft koers voor het bedrijf en geeft richting aan opleiden
Leiding:	Voert gesprekken met medewerkers over opleiden, stimuleert en coacht in scholing
P&O:	Ondersteunt directie en leiding, denkt mee, zorgt voor instrumenten, coördineert
Medewerker:	Zorgt voor eigen inzetbaarheid, komt met voorstellen

“Geen beleid is ook beleid.”

Argumenten voor opleiden

- Met scholing zijn achterhaalde of foutieve routines te doorbreken
- Een kennisbedrijf trekt medewerkers
- Stilstand is achteruitgang. De (snelle) ontwikkeling van techniek vereist bijhouden van kennis
- Medewerkers moeten meer actuele kennis bezitten om de mondige klant gedegen te kunnen informeren en adviseren
- Scholing draagt bij aan het motiveren van personeel en aan binden & boeien. Het is een belangrijke secundaire arbeidsvoorwaarde
- Opleiden vergroot de zelfstandigheid van medewerker



- • • • • Rollen en verantwoordelijkheden bij opleiden en meer argumenten

Aqua+ Sprinklersystemen heeft zich gespecialiseerd in het ontwerpen, installeren en onderhouden van sprinklerinstallaties en aanverwante brandblussystemen. Deze installaties worden door een eigen engineeringafdeling ontworpen en door het hele land gemonteerd. Aqua+ is een erkend sprinklerinstallateur en branddetectiebedrijf. Bij het bedrijf werken 185 mensen. Aqua+ is gevestigd in Goor en heeft nevenvestigingen in Mijdrecht, Berlicum en Klazienaveen. Meer informatie: www.aqua.nl



Rob Lindenberg:
“Opleiden motiveert je personeel en zorgt voor betere bedrijfsresultaten. Dus: gewoon doen!”

2. Rol van leiding bij opleiden

Een cruciale rol bij opleiden hebben leidinggevenden. De Denktankbedrijven zijn het erover eens dat opleiden zonder aandacht en medewerking van de leiding een moeizaam proces is. Leidinggevenden staan nu eenmaal het dichtst bij medewerkers en daardoor zijn zij degenen die medewerkers het beste kunnen stimuleren en coachen in hun ontwikkeling. Een mooie taak, maar ook een ingewikkelde. In de praktijk is er vaak een spanningsveld. Voor de korte termijn is leiding verantwoordelijk voor productie: het werk moet af. Voor de langere termijn dient leiding een goed opgeleid team te waarborgen. Daar komt nog bij dat leidinggevenden hoofdzakelijk een technische achtergrond hebben. Het voeren van ontwikkelingsgesprekken of meehelpen bij het uitzetten van loopbanen is geen materie waarvoor ze vanzelfsprekend de competenties in huis hebben. De Denktank heeft een aantal mooie voorbeelden en tips verzameld om leiding te ondersteunen in hun rol bij opleiden.

De essentie van de taak van leidinggevenden bij opleiden = het stimuleren en coachen van medewerkers in hun ontwikkeling

Wenselijke stijl van leidinggeven rond opleiden

De wenselijke stijl van leidinggeven die past bij het ontwikkelen en motiveren van medewerkers, houdt in dat leidinggevenden:

- oog hebben voor persoonlijke relaties en aandacht hebben/openstaan voor de medewerkers;
- een veilige leeromgeving creëren (waar men fouten mag maken);
- een voorbeeldfunctie voor medewerkers hebben;
- medewerkers kunnen aanspreken op hun scholingsverantwoordelijkheid;
- soms ook gewoon kunnen zeggen dat iets moet!

Beloon leidinggevenden voor het ontwikkelen en binnenhouden van talent.

“Opleiden is geen speeltje voor P&O.”



■ ■ ■ ■ ■ Taken en verantwoordelijkheden van leiding bij opleiden



■ ■ ■ ■ ■ Tips voor ondersteuning leiding in rol bij opleiden

Hulpmiddelen & voorbeelden


De Denktank heeft voor leidinggevenden een aantal hulpmiddelen uitgewerkt, waaronder een kaartje dat kan dienen als “checklist” voor het stimuleren en coachen van medewerkers (zie pagina 8). Handig voor in borstzak of portefeuille.

“Een goede technicus is niet automatisch een goede leidinggevende”

 De directie van **hollander techniek** wenste de leidinggevenden een grotere rol te geven bij de ontwikkeling van medewerkers. Deze rol zou moeten inhouden: jaarlijks gesprekken voeren met medewerkers, meer oog krijgen voor talent in eigen huis en openstaan voor medewerkers die zichzelf verder willen ontwikkelen. “Leidinggevenden moeten willen weten wat hun mensen willen”, was het parool. Aldus werd een scholingsprogramma opgezet met als doel de leiding – op maat – op een hoger plan te brengen.



■ ■ ■ ■ ■ een “Mooi voorbeeld” van een stappenplan voor meer betrokkenheid van leidinggevenden bij de opleiding en ontwikkeling van het personeel

 **Geas Energiewacht** bedacht een specifiek programma voor leidinggevenden rondom het thema gemotiveerd leiderschap. Hieraan deden ook enkele service- en onderhoudsmonteurs mee die in de toekomst zouden kunnen doorgroeien naar een functie als leidinggevende.



■ ■ ■ ■ ■ een “Mooi voorbeeld” voor opleiden in gemotiveerd leiderschap

Het familiebedrijf hollander techniek is in 1974 opgericht. Als zelfstandige, technische dienstverlener richt het bedrijf zich vooral op utiliteit en industrie. De kernactiviteiten zijn elektrotechniek, industriële automatisering, werktuigbouw, zwembadtechniek, beveiligingstechniek en ICT.

Het bedrijf telt ruim 300 medewerkers die werken vanuit het hoofdkantoor in Apeldoorn en vestigingen in Amersfoort en Almere.

Voor meer informatie: www.hollandertechniek.nl



*Theo Burghout:
“Investeer in je medewerker.
Je krijgt het dubbel en dwars terug!”*

“Checklist” voor leidinggevenden

De Denktank “Slimmer Scholen” heeft voor leidinggevenden een kaartje gemaakt dat kan dienen als “checklist” voor het stimuleren en coachen van medewerkers.

Medewerkers stimuleren in hun ontwikkeling

- Medewerkers zijn graag trots op zichzelf, op hun leiding en op het bedrijf. Wanneer jij medewerkers daar de gelegenheid voor geeft, kunnen ze je verbazen.
- Ben een voorbeeld in gedrag en prestatie. Verlang van jezelf meer dan anderen van jou verwachten.
- Verlang ook van medewerkers meer dan anderen zouden durven. Daag medewerkers uit zichzelf te overtreffen. Beledig medewerkers niet door te weinig van ze te verlangen.
- Maak je medewerkers belangrijk. Geef je medewerkers meer persoonlijke aandacht dan anderen zouden hebben. Vier het succes en deel het verdriet. Denk aan het sleutelwoord aandacht.
- Behoed medewerkers voor angst. Geef medewerkers de zekerheid die ze nodig hebben om heldendaden te volbrengen. Vergeet nooit dat je het zelf ook hebt moeten leren; fouten maken mag. Hun succes is ook jouw succes.
- Als je in staat bent van medewerkers helden te maken, beheers je het basisprincipe van leidinggeven.
- Stimuleer medewerkers zich te blijven ontwikkelen. Geef ook dáárin voorbeeldgedrag; blijf ook zelf leren. Een medewerker die groeit, is een compliment voor jou.

Een coachgesprek

- = ondersteunt de medewerker in zijn/haar ontwikkeling
- = stimuleert het leervermogen van de medewerker
- = moedigt de medewerker aan verantwoordelijkheid te nemen voor het oplossen van eigen problemen en om eigen keuzes te maken

Opbouw van coachgesprek en vragen

1. *Wat is de vraag of het probleem?*
Wat is concreet het probleem of de vraag waar het omgaat?
Wat was de situatie waarin zich dit voordeed?
Wat gebeurde er concreet?
Wat was het aandeel van jezelf daarin?
Wat deed je precies?
2. *Hoe ziet de oplossing eruit?*
Welk resultaat wil je bereiken?
Hoe ziet de situatie er dan uit?
Hoe is jouw rol dan (wat doe je, wat zeg je)?
3. *Wat zijn hindernissen?*
Wat staat er tussen het probleem en de oplossing in?
Waarmee heeft dat te maken?
4. *Wat ga je doen?*
Hoe ga je de hindernissen aanpakken?
Met wat begin je?
Welke hulp/ondersteuning heb je daarbij nodig?
Welke afspraken maken we?



Nijhof Installatietechniek legt zich toe op het adviseren over en installeren van gas-, water-, sanitair-, verwarmings-, ventilatie- en elektro-technische installaties. De opdrachtgevers van het in 1967 opgerichte familiebedrijf zijn aannemingsbedrijven, woningbouwverenigingen, adviesbureaus, architecten, middelgrote industrieën en particulieren. Het werkgebied strekt zich uit tot een straal van 80 kilometer rondom de vestigingsplaats Broekland in Overijssel. Nijhof heeft 60 medewerkers in dienst. Meer informatie: www.nijhof-broekland.nl



*Angelique Nijhof:
"Maak gewoon een begin en laat niet je hoofd gek maken door bedrijven die op scholingsgebied al verder zijn. Ook zij zijn namelijk op nul begonnen."*

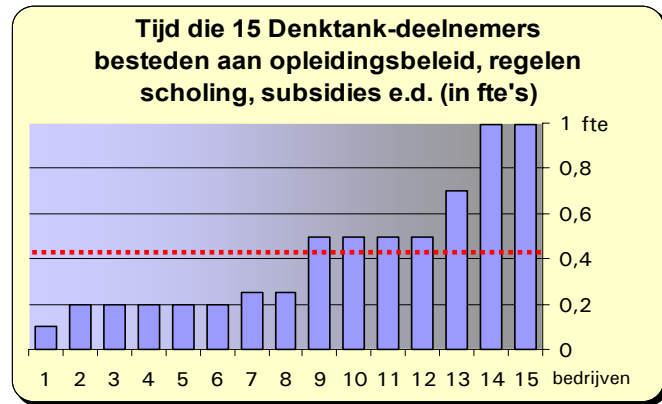
Moekotte richt zich op engineering en installatie van de industriële ICT, elektrotechniek, panelen- en modulebouw. Opdrachtgevers van Moekotte zijn voornamelijk te vinden in de industrie en utiliteit (zorgsector, scholen, waterzuiveringsinstallaties, gemalen, etc). Alle disciplines die Moekotte in huis heeft, worden zo veel mogelijk integraal ingezet. Het familiebedrijf Moekotte, opgericht in 1966, heeft vestigingen in Enschede, Veendam, Apeldoorn en Münster (Dld.). Er werken 175 mensen. Meer informatie: www.moekotte.nl



*Hennie Oude Lansink:
"Pas ervoor op dat de directie scholing ziet als dé oplossing voor alle problemen."*

3. Rol van P&O bij Opleiden & Ontwikkelen

Het werkerterrein van opleiden & ontwikkelen behelst een groot aantal taken en verantwoordelijkheden, waaraan de vertegenwoordigers van de vijftien Denktankbedrijven gemiddeld 0,42% van hun werktijd besteden. Per persoon loopt dit uiteen van 0,1 fulltime-eenheid (fte) per jaar tot volledig fulltime (zie grafiek). In een aantal bedrijven houden ook nog andere medewerkers zich een deel van hun tijd met opleidingszaken bezig.



Taken van P&O rond opleiden

Rond opleiden en ontwikkelen van medewerkers zorgt P&O voor:

- bijdragen aan de ontwikkeling van opleidingsvisie;
- bepalen van het minimale opleidingsniveau per functie;
- adviseren van medewerkers en leiding bij de keuze van opleidingen en opleidingsinstututen;
- initiëren van groepscursussen;
- klankbord voor leiding bij ontwikkelingsvragen;
- het maken van een opleidingsplanning;
- coördinatie van opleidingsuitvoering, inclusief contacten met opleidingsinstututen;
- ondersteuning van de scholingsadministratie, inclusief aanmeldingen, regelen subsidies, archiveren diploma's;
- evaluatie en terugkoppeling naar directie/management.

! Verlang van een medewerker dat hij/zij ook zelf informatie over een opleiding zoekt.

■ Dit draagt bij aan de motivatie en bevordert de eigen verantwoordelijkheid.

! P&O hoort bij voorkeur vertegenwoordigd te zijn in de directie c.q. het managementteam: "Het gaat om mensen. Dat is toch iets heel anders dan geld of materialen, maar zeker zo belangrijk."

■ Opleiden behoort een vast agendapunt te zijn in MT-vergaderingen.



..... Uitwerking rol en competenties P&O bij opleiden

In moeilijke momenten:

- Definieer het probleem
- Definieer de oplossing(srichting)
- Zie de mogelijkheden, niet de problemen
- Stel je doelen
- Betrek anderen in het proces. Er zijn meer manieren om naar de waarheid te kijken
- Zet het proces in werking. Als je wilt dat iets gebeurt, zorg dan voor beweging
- Als het te groot wordt, brokkel het af tot kleinere, behapbare brokken
- Pak de stukken een voor een op
- Het gaat niet om jouw gelijk. Het gaat om het doel, de oplossing
- Houd het probleem daar waar het hoort

Tips & Tops voor P&O

- Neem de tijd voor dingen, wil niet alles tegelijkertijd
- Stel een beperkt aantal doelen per jaar (of maar een)
- Durf te delegeren
- Leg de lat niet te hoog
- Blijf bij zaken die je oppakt, de uitgezette werkwijze volgen
- Pak ook eens een nieuwe activiteit van onderaf op wanneer besluitvorming/actie van directie uitblijft
- Zorg regelmatig voor contact en informatie-uitwisseling met collega's van andere bedrijven
- Doe eens mee met projecten in de branche; daardoor krijg je nieuwe ideeën en word je weer "bij de les gehouden"



Geas Energiewacht richt zich op onderhoud, service, lease, huur en koop van onder andere verwarmings- en warmwaterapparatuur. Het bedrijf heeft ruim 120.000 vaste klanten in Oost-Overijssel en Oost-Gelderland die er ook voor veiligheidskeuringen en airconditioning terecht kunnen. Bij Geas Energiewacht werken 220 mensen, onder wie 120 servicetechnici. Het hoofdkantoor bevindt zich in Enschede. Daarnaast heeft het bedrijf in zijn verzorgingsgebied zes uitvalslocaties voor servicemedewerkers.

Meer informatie: www.geas.nl



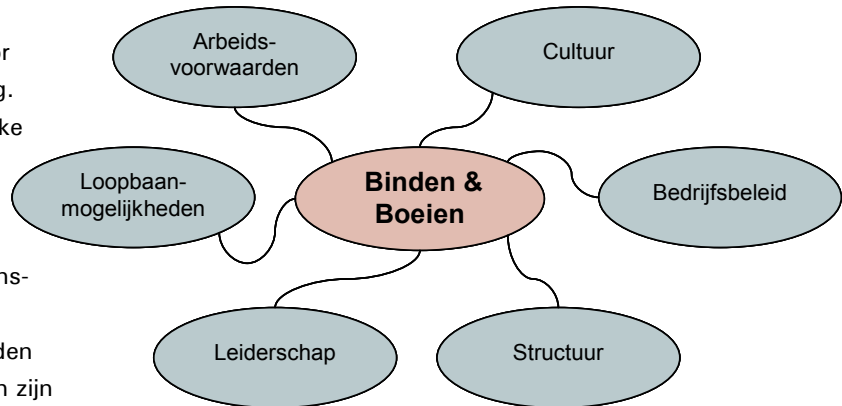
Merel Lasonder:
"Kies een methode die past bij het bedrijf waarin je werkt. Niets is standaard."

4. Binden & Boeien van medewerkers

Binden & Boeien is volgens de Denktank "Slimmer Scholen" hét belangrijkste thema op dit moment. Een middenbedrijf kan niet altijd voldoen aan alle loopbaanwensen van medewerkers. Het is dan extra belangrijk om ook aan andere elementen van Binden & Boeien aandacht te geven.

Zes elementen van Binden & Boeien

- Binden en boeien vraagt om cultuur die zich kenmerkt door collegialiteit en samenwerking.
- Voor iedereen is duidelijk welke doelstellingen het bedrijf wil bereiken en via welke route.
- De organisatiestructuur is transparant.
- Taken en verantwoordelijkheden zijn duidelijk. Leidinggevend zijn coaches die delegeren.
- Iedereen weet wat de mogelijkheden zijn voor horizontale en verticale doorgroei en voor scholing.
- En uiteraard zijn de arbeidsvoorwaarden van het bedrijf marktconform. Soms maken (te) uitstekende arbeidsvoorwaarden doorstroming en uitstroom bijna onmogelijk.



Niet doen:

- Een cultuur van "Ik weet het beter" of elkaar tegenwerken
- Een eilandcultuur van verschillende afdelingen of teams
- Leidinggeven vanuit een machtcultuur
- Vage beloften over loopbaanmogelijkheden



..... Meer voorbeelden van de zes elementen van Binden & Boeien

Het bedrijf Modderkolk werkt aan een gezamenlijke cultuur met vier thema's die voor iedereen gelden:

**Vier succes
Help elkaar
Koppel terug
Neem initiatief**

Zeer belangrijk voor binden en boeien van personeel: afspraken nakomen


Binden & Boeien in 4 stappen

1. Zorg voor betrokkenheid van directie en leidinggevenden bij Binden & Boeien, met aandacht voor de zes elementen ervan.
2. Houd (regelmatig) een medewerkertevredenheidsonderzoek, zodat bekend is wat er leeft in het bedrijf.
3. Praat individueel met alle medewerkers over hun ambities en die van het bedrijf.
4. Stel verbeterpunten op voor bedrijf en individuele medewerkers en onderneem daarop actie.

Onderzoek naar tevredenheid medewerkers

Een medewerkertevredenheidsonderzoek laat zien waar het bedrijf volgens de medewerkers staat. Wat leeft er en wat kan er beter? Een beknopt onderzoek kan jaarlijks, bijvoorbeeld als voorbereiding op functioneringsgesprekken. Een uitgebreider onderzoek, anoniem, kan beter om de vijf jaar.

Uit het OTIB- onderzoek "Leren van Opleiders" (mei 2007) blijkt dat bedrijven met een hoog slagingspercentage van BBL-leerlingen bijna altijd een medewerkertevredenheidsonderzoek uitvoeren (www.rapporten.otib.nl).

 **Klein Poelhuis Bedrijven** werkt sinds enige jaren met een beknopter medewerkertevredenheidsonderzoek.

Voor een uitgebreid onderzoek heeft de Denktank zelf een voorbeeldvragenlijst ontwikkeld.



- • • • • Twee voorbeelden van een medewerkertevredenheidsonderzoek en tips voor gebruik

Klein Poelhuis heeft zich als totaalinstallateur gespecialiseerd in elektrische installaties, gas-, water- en sanitaire installaties, verwarming, ventilatie en airconditioning en beveiligingsinstallaties in zowel de woning- als de utiliteitsbouw. Twee andere takken houden zich bezig met service en onderhoud van installaties en met speciale projecten. De hoofdvestiging bevindt zich in Winterswijk; dochters zijn gevestigd in Bilthoven, Doetinchem, Emmeloord en Gladbeck (Dld.). In totaal heeft Klein Poelhuis 280 mensen in dienst. Meer informatie: www.kleinpoelhuis.com.



*Liesbeth Wijchgel:
"Probeer een manier te bedenken om talent te behouden en te ontwikkelen binnen je bedrijf."*

5. Werken met competenties

Verschillende bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" passen competenties toe bij het ontwikkelen van medewerkers. De winst hiervan is:

- met competenties kijk je breder naar mensen: niet alleen naar hun technische kennis en vaardigheden maar ook naar persoonlijke vaardigheden en gedrag;
- gesprekken waarin het over competenties gaat, zijn concreter en leveren leidinggevende en medewerker meer informatie op over hoe iemand z'n werk doet en wat er beter kan;
- medewerkers zijn ook positief omdat ze horen waar ze goed in zijn.

Een competentie = kennis, vaardigheden en gedrag die met elkaar samenhangen

Een competentie = ontwikkel- en leerbaar

Voorbeelden => zelfstandig kunnen werken (zelfstandigheid)

=> kunnen plannen en organiseren (organisatievermogen)

=> initiatief kunnen nemen (initiatiefrijk, innovatief)

=> kunnen communiceren met anderen (communicatievermogen)

Competentiewoordenboek

De **NV Energiewacht Groep** heeft een competentiewoordenboek samengesteld. Dit woordenboek bevat 28 competenties (vaardigheden, gedrag) die het bedrijf belangrijk vindt. Elke competentie beschrijft drie niveaus met de gewenste mate van beheersing, waarbij niveau 3 het meeste van de medewerker vraagt. Voor elke functie geldt een beperkt aantal competenties. In functioneringsgesprekken bespreken leiding en medewerker in hoeverre de medewerker de competenties beheerst. Op basis daarvan maken ze afspraken voor het werken aan de verdere ontwikkeling van de competenties.

Voor bijvoorbeeld de functie van servicemonteur zijn zeven competenties van toepassing:

Houding/vaardigheden	Niveau
• <i>Luisteren</i>	1
• <i>Accuratesse</i>	2
• <i>Stressbestendigheid</i>	1
• <i>Probleemanalyse</i>	1
• <i>Flexibiliteit</i>	1
• <i>Zelfstandigheid</i>	1
• <i>Klantgerichtheid</i>	2

Onderzoek laat zien dat het werken met competenties effectief is wanneer er niet te veel worden gebruikt, namelijk zes tot maximaal negen per functie.



■ ■ ■ ■ ■ Stappenplan hoe Energiewacht werkt met competenties plus voorbeelden

Een mooi voorbeeld van een ander bedrijf dat met competenties werkt, is **hollander techniek**. Dit bedrijf gebruikt zeven competenties voor elke functie en elke medewerker. Vijf competenties zijn afgeleid van de "hollander-eigenschappen". Deze competenties zijn voor iedereen van toepassing:

- Resultaatgerichtheid **R**
- Innovativiteit **I**
- Samenwerken **S**
- Kwaliteit **K**
- Klantgerichtheid **K**

De overige twee competenties zijn functiegericht en verschillen per functieprofiel. Zo zijn de twee competenties voor de functie "Monteur": flexibiliteit en initiatief. Net als Energiewacht werkt hollander techniek met formulieren aan de hand waarvan de competenties in functioneringsgesprekken aan de orde komen.

Ook in bedrijven als **Huisman Elektrotechniek** en **Modderkolk** is het werken met competenties inmiddels ingevoerd.



Beschrijving hoe hollander techniek competenties toepast en voorbeelden daarvan

Risk voor medewerking

In de opstartfase kregen de medewerkers van hollander techniek het nieuwe functieprofiel voorgelegd dat bij hun functie hoort. Iedere medewerker die het profiel voor akkoord ondertekende en inleverde, ontving als aardigheidje heel toepasselijk het spel... **RISK!**

"Intern opleiden is ook opleiden."

De NV Energiewacht Groep verzorgt het onderhoud en service aan verwarmings- en warmwaterinstallaties bij meer dan 30.000 klanten in de particuliere en de zakelijke markt in Midden- en Oost-Nederland. Daarnaast biedt Energiewacht een breed scala aan producten en diensten als koop of lease van warmte- en warmwaterapparatuur, airco's, energielabeling voor de woning, veiligheidskeuringen aan gas- en elektra-installaties en inbraak- en beveiligingsproducten. Bij het bedrijf werken 130 mensen vanuit de vestigingen Zwolle, Deventer en Lelystad. Meer informatie: www.energiewacht.com



*Carine Scheuter:
"Brenge structuur aan in je opleidingsbeleid. Bepaal en be-
waak de rol die je hebt als
P&O'er."*

6. Slimmer omgaan met (eigen) talenten


Om te voorzien in de toekomstige kwantitatieve en kwalitatieve personeelsvraag willen bedrijven mensen aantrekken en behouden **die zich willen én kunnen ontwikkelen**.

Volgens de Denktank "Slimmer Scholen" moet de aandacht daarbij vooral ook uitgaan naar opleiding & ontwikkeling van de talenten die je al in huis hebt. Daarmee:

- vergroot je kansen en mogelijkheden van de huidige medewerkers;
- waardeer je loyaliteit van personeel;
- ga je uit van wat mensen al kunnen en dat geeft zelfvertrouwen om verder te leren;
- laat je aan potentiële medewerkers loopbaanpaden zien;
- geef je blijk van goed personeelsbeleid in de branche met een plek voor ieder talent;
- draag je bij aan de verankering van kennis in het bedrijf.

Voor medewerkers en hun talenten kan juist het middenbedrijf aantrekkelijk zijn. De bedrijfsomvang biedt een grotere diversiteit in werk en ruimte voor initiatief. Personeel kan zich op velerlei gebied ontwikkelen. Daarbij kan het middenbedrijf medewerkers persoonlijk begeleiden, dicht op de werkplek.

Talent in ontwikkeling

 Een "Mooi voorbeeld" van slimmer omgaan met talenten is te vinden bij **Huisman Elektrotechniek**. Voor kandidaten van toekomstige functies zette het bedrijf het programma "Talent in ontwikkeling" op, een breed scholingsprogramma met groepsactiviteiten en individuele activiteiten voor talent in eigen huis. Uitgangspunt voor de scholing vormden de persoonlijke leervragen van de deelnemers.

De eerste doelgroep voor de talentontwikkeling bestond uit (potentieel) toekomstige leidinggevende monteurs. Voor deze "Talentenklas leidinggevende monteurs" zijn selectiecriteria, competenties en een programma-inhoud uitgewerkt.



Voorbeeld werkwijze van de aanpak van Huisman en het scholingsprogramma



Talenten hechten aan uitgebreid, eenduidig, helder en eerlijk communiceren over verwachtingen en mogelijkheden. Dit vergroot het draagvlak en voorkomt teleurstellingen.



Huisman vraagt van de deelnemers ook een eigen tijdsinvestering. Dit maakt meteen iets duidelijk over ieders eigen ambities.

! Vragen die een medewerker helpen zijn eigen talent te ontdekken en te ontwikkelen:

- Waar ben je goed in? Wat doe je het liefst? Wanneer ben je in je element?
- Hoe kun je je talenten inzetten in je werk en in het bedrijf? Hoe kun je die talenten gebruiken om een goed vakman worden?
- Waar moet je je dan in ontwikkelen? Welke hulp heb je daarbij nodig? Wie of wat kan je helpen?

“Kijken naar de talenten van mensen kan óók betekenen dat iemand niet geschikt is voor een functie of taak.”

Sinds de start in 1955 is Huisman Elektrotechniek uitgegroeid tot een familiebedrijf met inmiddels 250 medewerkers.

Het bedrijf is aanbieder van een breed scala aan diensten, waaronder industriële automatisering, paneelbouw, woning- en utiliteitsbouw, scheepstechniek, inbraak- en brandbeveiliging, ICT, service en onderhoud, inspecties en keuringen.

Er wordt gewerkt vanuit vestigingen in Druten, Elst en Nijmegen.

Meer informatie: www.huisman-elektro.nl



*Alwies Lukkezen:
“Talenten maken het onderscheid en zijn daarmee een belangrijk concurrentiemiddel voor het bedrijf.”*

7. Van alle leeftijden

Opleiding & Ontwikkeling is van alle leeftijden. Volgens de bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" behoort elk bedrijf én elke medewerker vanaf de instroom in de branche te werken aan loopbaan en inzetbaarheid. Afhankelijk van de leeftijds- en werkfase van de medewerker 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 leren te laten zien.

Een ander accent ligt bij het zorgen voor een gestructureerde begeleiding met individuele aandacht en vakmensen als rolmodel.

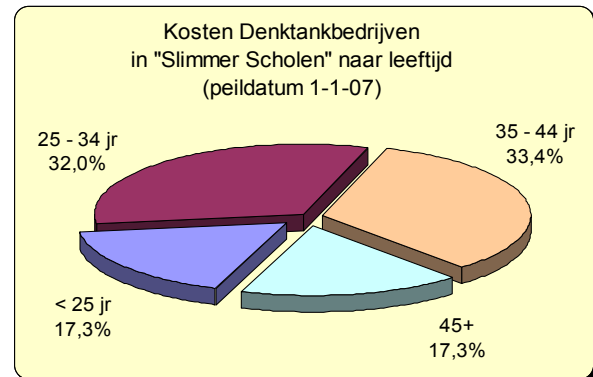
25- tot 45-jarigen

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 medewerkers van 45-plus) en hun werkgevers zien eveneens dat blijven ontwikkelen en opleiden nodig is om met voldoening te kunnen blijven werken. Hier leggen bedrijven accenten op:

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



Ruim 65% van alle scholingskosten in het ESF-brancheproject "Slimmer Scholen" 2005-2007 gaven de Denktankbedrijven uit aan de "middengroep" van medewerkers met een leeftijd van 25 tot 45 jaar. Naar zowel de jongeren tot 25 jaar als de meer ervaren krachten van 45 jaar en ouder ging ruim 17% van de scholingskosten.



Zie ook EVC als een opleidingsmogelijkheid.

Voorbeelden van opleiden en ontwikkelen voor alle leeftijden



Voor de opleiding en ontwikkeling van medewerkers in alle werk- en levensfasen hebben de Denktankbedrijven tal van voorbeelden ingebracht. Een greep:

<
25 jr

- De nieuwe medewerker; 5x een mooi voorbeeld:
 - Binden & boeien van stagiaires (**Loohuis Installatiegroep**),
 - Huiswerkbegeleiding (**Leertouwer**)
 - Het driehoeksgesprek (**Moekotte**)
 - LeerstofNet als ondersteuning (**Huisman** en **Modderkolk**)
 - Samen Sterker (samenwerking tussen bedrijven en tussen bedrijven en onderwijs)

Stimuleer ingestroomde medewerkers deel te nemen aan de TopStartersdag van OTIB.

25 -
± 45 jr

- Opleiden & Beoordelen in de beroepspraktijk; een voorbeeld van **Geas Energiewacht** voor het begeleiden van leerling-onderhouds- en leerling-servicemonteurs
- Kennisimpuls; een voorbeeldprogramma van **Klein Poelhuis** waarmee het bedrijf heeft gewerkt aan kennis- en functieverbreding van elektro- en installatiemonteurs
- Ontwikkeling & Opleiding van een stringsteam; een voorbeeld van hoe **Modderkolk** werkt aan kennis- en functieverbreding voor monteurs die een nieuw team vormen
- Scholing in Soft Skills; een voorbeeld van hoe **Nijhof Installatietechniek** met de inzet van een trainingsprogramma werkt aan verbeterde bedrijfsprocessen én aan de interne samenwerking en teamgeest
- Kennis delen, uitwisselen en borgen; 10 praktische voorbeelden die laten zien hoe bedrijven uit de Denktank – vaak op informele wijze – dit invullen

>
± 45 jr

- De ervaren senior. Aandachtspunten voor beleid en praktijkadviezen om te werken aan (blijvende) betrokkenheid en inzetbaarheid

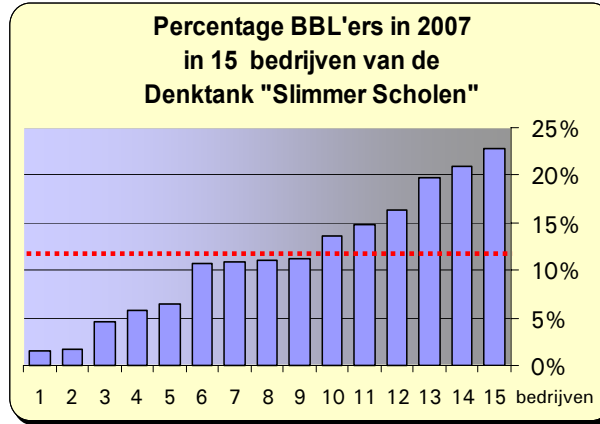
“Ouderen” leren anders: ze leren door ervaring, willen graag actief met de leerstof bezig zijn en leren liever in een kleine groep dan klassikaal.



De uitwerking van de mooie voorbeelden en (leer)ervaringen hiermee.

MBO-beroepsopleidingen

Voor de Denktankbedrijven zijn belangrijke redenen om in scholing te investeren het binnenhalen van nieuwe leerlingen en het op een hoger niveau brengen van medewerkers. Bedrijven zetten hiervoor vooral BBL-opleidingen in (Beroepsbegeleidende Leerweg) op de MBO-niveaus 2, 3 en 4.



De Denktankbedrijven hebben gemiddeld 2 praktijkopleiders in dienst. Afhankelijk van de bedrijfsgrootte 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 leerlingen.

Het aantal BBL'ers in de Denktankbedrijven varieert van 3 tot 48 leerlingen. Uitgedrukt in het percentage van het personeelsbestand loopt dit uiteen van 1,5% tot 22,8%. Gemiddeld volgde in 2007 11,9% van het Denktankpersoneel een BBL-beroepsopleiding.

Kennis delen, uitwisselen en borgen

Technologische innovatie, krapte op de arbeidsmarkt en de vergrijzing maken dat bedrijven steeds actiever – en inventiever – omgaan met kennisuitwisseling. De bedrijven uit de Denktank vinden daarvoor – binnen de mogelijkheden van het middenbedrijf – praktische toepassingen.

Mooie voorbeelden:

- **Dekkers Koelcombi** laat leerling-monteurs rouleren naast leidinggevende/eerste monteurs; zowel de leerling als de ervaren monteur doen diverse ervaringen op
- **Modderkolk** geeft medewerkers die een cursus volgen de opdracht daarover een interne presentatie te verzorgen zodat collega's leren van elkaar
- **Aqua +** leert medewerkers reflecteren op hun werkwijze door kennisdossiers aan te leggen van specifieke technieken
- **Hellebrekers** stelt montagehandboeken op zodat de bedrijfseigen denkwijzen en techniek achter installaties niet verloren gaat

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



Nog meer mooie voorbeelden:

- **NV Energiewacht Groep** maakt – met inzet van onder meer medewerkers uit een re-integratieproject en ervaren senioren – handleidingen voor toestelgericht onderhoud
- **Leertouwer** organiseert “techno-avonden” over domotica en ledverlichting. Medewerkers doen én nieuwe kennis op én krijgen inzicht in de technologische mogelijkheden van het bedrijf
- Diverse bedrijven zorgen frequent voor wisselende teams als bijdragen aan kennisroulatie en flexibele inzetbaarheid
- Diverse bedrijven zetten een inhoudelijk techniekonderwerp als (vast) punt op de agenda van afdelings- of teamoverleg. Met elkaar worden toepassingen besproken met de achterliggende gedachte dat samen leren stimuleert en zorgt voor nieuwe ideeën



■ ■ ■ ■ ■ Mooie voorbeelden voor leeromgevingen op de werkplek

! 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

Hellebrekers Technieken is actief op het gebied van gebouwinstallaties en procesinstallaties. De belangrijkste doelmarkten zijn utiliteit, industrie, zwem- & sportaccommodaties en dierentuinen. Daarnaast beschikt het bedrijf over een eigen Research & Development-afdeling voor onderzoek naar veiligheid en gezondheid van mens en samenleving. De diensten lopen uiteen van onderhoud tot het risicodragend installatiebeheer van installaties. Hellebrekers Technieken heeft vestigingen in Nunspeet en Oss. Er werken ruim 180 medewerkers. Meer informatie: www.hellebrekers.nl



*Fokke Drijfhout:
“Praktijkbegeleiding wordt
belangrijker door een
veranderende rol van scholen
en maatschappelijke
veranderingen.”*

8. Gestructureerd opleiden

 **Lamers High Tech Systems** regelt opleiden en ontwikkelen van medewerkers via een jaarlijkse cyclus. Dat begint met functioneringsgesprekken met iedereen, ieder jaar op een vast moment. De gesprekken leveren opleidingswensen op vanuit de medewerkers en vanuit het bedrijf.


“Door zo’n gesprekscyclus wordt opleiden niet aan toeval overgelaten en krijgt iedere medewerker een kans.”

Via vaststaande procedures ontstaan zo bedrijfsopleidingsplannen, uitmondend in concrete scholing. De afdeling P&O coördineert de cyclus tot en met de registratie van de gevolgde opleidingen en de evaluatie van de kwaliteit.



..... Stappenplan gestructureerd opleiden plus instrumenten

Opleidingsmatrix


 Ook **hollander techniek** praat jaarlijks met alle medewerkers over opleidingsbehoeften. Het bedrijf hanteert daarbij onder meer een opleidingsmatrix als hulpmiddel. Daarin staat voor alle functies, van leerling-monteur tot vestigingsleider, welke diploma’s iemand minimaal moet bezitten of behalen.



.....

Opleidingsmatrix
hollander techniek

POP’s en formulieren

 Ook andere bedrijven gebruiken vragenformulieren en persoonlijke ontwikkelingsplannen rondom functionerings- en ontwikkelingsgesprekken van medewerkers. Voorbeelden zijn onder meer beschikbaar van de **Van Dam Groep, Aqua +** en de **Energiewacht Groep**. Bij **Dekkers Koelcombi** kunnen medewerkers na een gesprek met hun leidinggevende een “Aanvraagformulier studie/opleiding” invullen. Met het aanvragen van de scholing tekent de medewerker tegelijkertijd voor de studiekostenregeling die in het bedrijf van kracht is.



.....


Voorbeelden POP’s, gespreks-
handleidingen en -formulieren

Studiekostenregeling

Gangbaar in de branche is de studiekostenregeling. Op zeer uiteenlopende wijze regelen bedrijven de tegemoetkoming en – bij ontslag, voortijdig vertrek of stoppen met de opleiding – de terugbetaling van studiekosten.

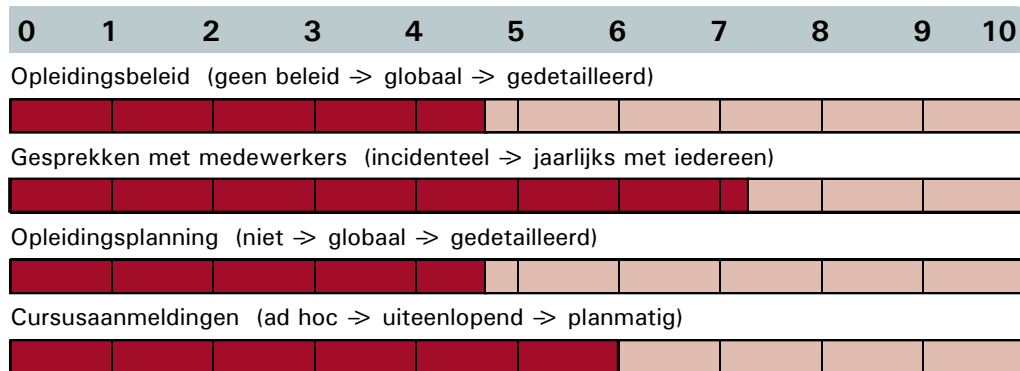


..... “Gemene delers” in studiekostenregelingen

 **Een studieregeling is vooral een signaal dat scholing die “de baas” betaalt, niet vrijblijvend is. De exacte inhoud is van minder belang.**

De praktijk in de Denktank

Tussen de vijftien Denktankbedrijven onderling bestaan behoorlijke verschillen in het al dan niet gestructureerd opleiden, het al dan niet voeren van jaarlijkse ontwikkelingsgesprekken en het al dan niet planmatig aanmelden voor cursussen. Zelf gaan de Denktankbedrijven – op een schaal van 0 tot 10 – gemiddeld zó planmatig en gestructureerd met opleiden om:



Lamers High Tech Systems heeft zich gespecialiseerd in het ontwerpen, vervaardigen en installeren van technisch hoogwaardige leidingssystemen voor het transport van hoogzuivere gassen en chemicaliën. Klanten bevinden zich onder meer in de semiconductorindustrie, de lucht- en ruimtevaart, de farmaceutische industrie en de voedingsmiddelenindustrie. Lamers HTS maakt sinds 1999 deel uit van de Air Liquide Group en heeft vestigingen in Nijmegen, Kerkrade en Herzogenrath (Dld.). Bij Lamers HTS werken ruim 130 mensen. Voor meer informatie: www.lamers-hightech.com





*Nicoline Knaven:
"De grootste fout die je als
bedrijf kunt maken bij het
scholen van medewerkers, is
niet scholen!"*

9. Scholen met effect

Wanneer het nut van een opleiding of training voor bedrijf en medewerker aanwezig is, honoreren de bedrijven scholingswensen ruimhartig. Uiteraard moet scholing leiden tot – vooraf geformuleerde – resultaten en effecten. De bedrijven uit de Denktank hebben een groot aantal tips verzameld die zij zelf toepassen om meer rendement uit scholing te halen. Enkele voorbeelden:


- Laat een medewerker zelf een cursus uitzoeken (dit vergroot de eigen verantwoordelijkheid)
- Maak bij groeps/maatwerk cursussen vooraf kennis met de docent (*“de vent is belangrijker dan de tent”*)
- Regel een mentor voor een medewerker die scholing volgt (iemand die de opleiding zelf ook heeft gedaan en kan helpen met opdrachten e.d.)
- Neem de evaluatie van scholing mee in functioneringsgesprekken
- Vraag bij de evaluatie van interne maatcursussen de docent naar verbeterpunten voor het bedrijf


-  25 tips voor de voorbereiding van scholing
- ■ ■ ■ ■ 25 tips voor de scholingsuitvoering
- 25 tips voor evaluatie van scholing, nazorg en nóg meer rendement

 **Niet elke vraag of elk probleem is met scholing op te lossen**


Is evalueren nuttig?

Over het nut van het regelmatig en gestructureerd evalueren van cursussen en opleidingen vindt de Denktank dat evalueren kan bijdragen aan betere kwaliteit van opleiden. Het vergt echter ook (veel) tijd en leidt tot bureaucratie. En is het nuttig om iedere veel voorkomende VCA- of BHV-cursus te evalueren?

-  ■ ■ ■ ■ ■ Aandachtspuntenlijstje over het nut en het hoe van evalueren

 **Algemeen:
Evalueer gericht!**

Evaluatieformulier

 Op basis van diverse eigen formulieren hebben de Denktankbedrijven een handzaam evaluatieformulier voor scholing samengesteld. Met enkele korte vragen wordt een beeld geschetst van de gevolgde opleiding. Het formulier biedt ruimte om de effectiviteit van de scholing na een X-aantal maanden samen met de leidinggevende nog eens te bekijken.

-  ■ ■ ■ ■ ■ Voorbeeld evaluatieformulier

Dekkers Koelcombi (DKC) is een familiebedrijf. Sinds de start in 1962 heeft het bedrijf zich gericht op de regionale (en nationale) markt van installatietechniek, koudetechniek en sinds enkele jaren ook elektrotechniek. Daarnaast heeft DKC een serviceafdeling. De werkzaamheden bestaan zowel uit standaardopdrachten als uit innovatieve opdrachten in hightech productieomgevingen of in extreme klimatologische omstandigheden. In de vestigingen in Nijmegen en Arnhem werken samen 150 mensen.
Meer informatie: www.dkc.nl

“De Denktankbijeenkomsten zijn nuttig. Naast goede tips geeft het je een goed inzicht hoe je eigen “opleidingsbeleid” in verhouding staat tot de overige bedrijven.”

De Loohuis Installatiegroep is een familiebedrijf met 6 vestigingen in Oost-Nederland en 1 in Duitsland. Het bedrijf richt zich als system integrator op ontwerp, realisatie, onderhoud en beheer van de totale geïntegreerde gebouwtechnische E-, W- en regeltechnische installaties in woningbouw, utiliteit en industrie. Het bedrijf realiseert kwalitatief hoogstaande installaties, veelal in bouwteamverband, De Loohuis Installatiegroep is met ruim 400 medewerkers werkzaam vanuit Fleringen, Heeten, Zwolle, Hengelo, Hardenberg, Nijverdal en Rheine (D).
Meer informatie: www.loohuis.nl



*Liesbeth Boef:
“Laat bij scholen de medewerker zelf initiatief nemen. Anders lukt het niet.”*



*Joukje van Roekel:
“Besteed óók aandacht aan het binden en boeien van stagiaires!”*

Kengetallen en achtergrond Denktankbedrijven

Scholing hoort er gewoon bij

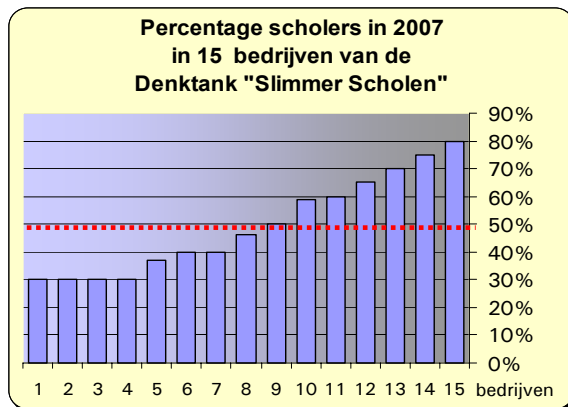
Een gemeenschappelijk kenmerk van de "Slimmer Scholen"-bedrijven is dat er op scholingsgebied een cultuur bestaat waarin *"iedereen die wil, een opleiding kan volgen in het verlengde van zijn functie of voor zijn toekomst"*. *"Men is gewend dat het bedrijf veel aan opleiden doet"*.

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

Er kan veel

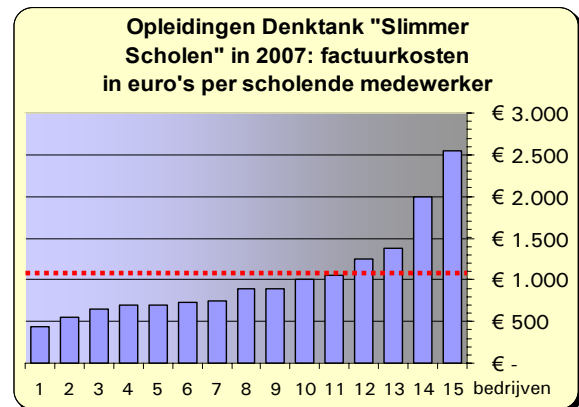
Wanneer het over "opleiden" gaat, kan er veel in de bedrijven. Geld is meestal geen probleem en de werkgever betaalt bijna altijd de directe opleidingskosten. Of er wel of geen sprake is van subsidie of een bijdrage uit het scholingsfonds, is niet doorslaggevend bij de keuze van opleidingen en trainingen.

De bedrijven uit de Denktank "Slimmer Scholen" besteedden in 2007 1,90% van de brutoloonkosten 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 brutoloonssom naar directe scholingskosten.

Weinig angst voor "de concurrent"

Angst om op te leiden voor de concurrent is in de bedrijven niet 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. Het beperken van ontplooiingsmogelijkheden vergroot juist de kans dat een medewerker vertrekt. Overigens worden bij vroegtijdig vertrek de recent gemaakte scholingskosten vaak door de nieuwe werkgever vergoed.

Redenen voor opleiden

De belangrijkste reden voor opleiden hangt samen met de komst van nieuwe medewerkers en het op een hoger niveau brengen van medewerkers. Een diploma op MBO-niveau 2 is een minimale vereiste.

Een tweede reden voor scholing vormen de verplichte trainingen met of zonder herhalingsverplichting (normen, keuringen, VCA, BHV, enzovoort). 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 project-resultaat". Een hoog kennisniveau is daarvoor een must, zo valt te horen.

Een reden voor scholing in nieuwe technieken is ook dat het voor medewerkers leidt tot een functieverbreiding en een brede(re) inzetbaarheid (employability).

Een win-win-situatie voor medewerker én bedrijf.

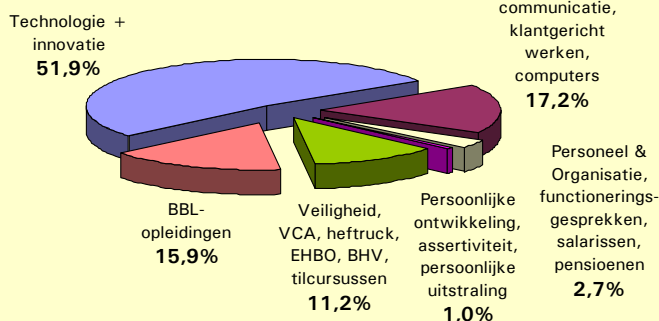
Ruim tweederde deel van scholing is technisch van aard

Tijdens het brancheproject "Slimmer Scholen" 2005-2007 werd 67,8% van de scholingskosten tot MBO-plus-niveau uitgegeven aan technische opleidingen (inclusief MBO-beroepsopleidingen en exclusief HBO-opleidingen).

Dit beeld wordt bevestigd door recentere cijfers van de Denktankbedrijven.

Niet doen: opleiden omdat een medewerker anders weggaat

Kostensoorten Denktankbedrijven in "Slimmer Scholen" 2005-2007



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

Nawoord

De deelnemers van de Denktank “Slimmer Scholen” namen een jaar lang met veel genoegen deel aan de bijeenkomsten. Samenvattend luidde na afloop de conclusie: *“Het was een mooi gemixt gezelschap van diverse soorten bedrijven. Iedereen had een hele open houding richting de groep. Er is veel verteld en ge-*

“Ik wil graag regelmatig contact houden met collega’s in de branche. Een vorm van kennis-uitwisseling als deze Denktank wil ik voortaan vaker.”

discussieerd. Je krijgt daar energie van en je doet leuke contacten en ideeën op. Zeer leerzaam!”

Ook voor andere middenbedrijven in de branche kan het zinvol zijn groepsgewijs contacten op te bouwen, soortgelijke of juist andersoortige ervaringen uit te wisselen over opleiden & ontwikkelen en te leren van elkaar, aldus de Denktank. Absolute voorwaarde: willen halen én brengen plus onderling vertrouwen.

De uitgebreide voorbeelden, stappenplannen en modellen waarnaar in deze uitgave wordt verwezen, zijn per thema als pdf-bestanden te downloaden via onder meer www.batouwe.nl

Meer informatie:

Batouwe advies

Postbus 5386, 6802 EJ Arnhem

T. 026 – 445 44 85

www.batouwe.nl

Het concept van “Slimmer Scholen” is bedacht door Batouwe, najaar 2004