

Ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf: hoe bevorderen en stimuleren?



Ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf:

hoe bevorderen en stimuleren?

Inhoudsopgave

Proloog.....	5
1. Inleiding.....	7
2 Inspirerende scholingsinitiatieven voor het groene kleinbedrijf	13
3 Het bevorderen van ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf: aanbevelingen	41
4. Zorgen dat.... meer inzicht wordt verkregen in ontwikkelen en opleiden	53
Vooruitblik: hoe verder?	65
Bijlage 1 Overzicht interviews.....	69
Bijlage 2 Participanten bijeenkomsten	71
Bijlage 3 Literatuur en voetnoten	73

Proloog

De sterkte van de agrarische sector wordt vaak toegeschreven aan het grote innovatieve vermogen van ondernemers. De sector kent een enorme dynamiek zoals schaalvergroting in land- en tuinbouw, verbreding in de landbouw en sterke technologische vernieuwingen in de landbouw, de glastuinbouw in het bijzonder, bij hoveniers en in de groenvoorziening, paardenhouderij en -sport. Toenemende internationalisering, grotere klantgerichtheid en grote betrokkenheid bij vrijetijdsbesteding zijn kenmerken van de sector.

Het (veruit) grootste aantal van de bedrijven in de groene sectoren bestaat uit micro- en kleine bedrijven. De innovatieve kracht van de ondernemers vormt het hart van de ontwikkelingen. Het is van groot belang dat de vernieuwingen worden ondersteund door een uitstekend opgeleid (midden)kader en technisch goed geschoold personeel. Het blijkt echter niet eenvoudig in de kleine bedrijven de aandacht voor opleiden en ontwikkelen van medewerkers op de agenda te krijgen. Dit kan, zeker bij de snel toenemende schaarste aan personeel, een bedreiging vormen voor de economische ontwikkeling van de sector. Er zijn enkele voorbeelden waaruit blijkt dat het ontwikkelen van personeel (HRM) hier en daar wel op de agenda is gezet:

- regionaal door inspanning van Kamers van Koophandel of door gelijksoortige bedrijven die de handen ineen slaan;
- sectoraal door samenwerking in ketens waarbij grotere bedrijven ondersteuning geven aan kleine bedrijven, vaak tengevolge van eisen die aan toeleverende bedrijven worden gesteld.

Scholen nemen ook meer en meer de rol van kenniscentrum op zich.

Om een beeld te krijgen welke mogelijkheden er zijn voor HRM in het groene kleinbedrijf, is aan Aequor en LEI Wageningen UR gevraagd te onderzoeken welke initiatieven er landelijk zijn en welke daarvan veelbelovend (kunnen) zijn voor het groene kleinbedrijf. Dit onderzoek kreeg onder andere steun van de Paritaire commissie van Aequor, CINOP en Stoas-onderzoek. Deze publicatie is het resultaat van het onderzoek en biedt een overzicht van kansrijke methoden. Het geeft daarnaast een groot aantal aanbevelingen voor werknemers, -gevers, adviseurs en beleidsmakers om opleiden en ontwikkelen op het groene kleinbedrijf te bevorderen.

Dit onderzoek wordt beschouwd als een voorstudie om concrete acties op te zetten om het onderwijs en bedrijfsleven, in het bijzonder groene kleinbedrijven, nader tot elkaar te brengen. Wij verwachten dat deze publicatie bijdraagt aan de bewustwording van de noodzaak en mogelijkheden van het ontwikkelen van de menselijke factor in de groene sectoren en een aanzet vormt voor samenwerking tussen de verschillende actoren. Een belangrijke beleidsaanbeveling is dan ook om in nader gesprek te gaan met betrokken personen en organisaties. Het doel van deze gesprekken is om tot een praktijkgerichte en communiceerbare aanpak te komen en draagvlak te creëren om gezamenlijk opleiden en ontwikkelen op kleine groene bedrijven te bevorderen. Het gaat erom dat de mensen in het veld het samen doen!

1 Inleiding

In deze inleiding geven we een beschrijving waarom leren en opleiden meerwaarde kan hebben voor (kleine groene) bedrijven. Dit is onderbouwd met een aantal kwantitatieve cijfers. Deze meerwaarde vormt de aanleiding voor deze publicatie en het uitgevoerde onderzoek. Vervolgens zijn de doelstelling en onderzoeksvragen beschreven. De inleiding eindigt met een leeswijzer.

Aanleiding

Het grootste deel van het bedrijfsleven in de groene sectoren bestaat uit kleine bedrijven. Van groot belang is dat deze bedrijven de eigen en zo de economische kracht van de sector(en) behouden en waar mogelijk versterken. Relevant hierbij is dat deze bedrijven hun kennisontwikkeling up-to-date (blijven) houden. De voortdurende ontwikkeling en het opleiden van medewerkers helpt bij het beter kunnen inspelen op vragen, wensen en eisen vanuit de markt en de bedrijfsomgeving. Informele (bijvoorbeeld werkplekleren) en formele scholing (zoals het volgen van een cursus of opleiding) dragen hieraan bij. Zo leidt het ontwikkelen en opleiden mede tot een sterkere concurrentiepositie. Door verbeterde contacten met het onderwijs en andere kennisaanbieders kunnen bedrijven een sterkere partner worden waardoor de professionele kracht in de regio en binnen de kenniseconomie op landelijk en internationaal niveau wordt versterkt. Volgens onderzoek (Groeneveld en Otte, 2006) ⁱ in opdracht van de projectdirectie Leren en Werken blijkt echter dat kleinere bedrijven, in tegenstelling tot grotere organisaties, het nut van scholing vaak niet inzien. Als ondernemers in kleine bedrijven een opleiding aanbieden, dan is dat vooral aan jonge werknemers die kortgeleden de school verlieten. Deze ondernemers zien vaak de relevantie niet in om meer ervaren werknemers (bij) te scholen. De meerwaarde van deze opleiding voor de bedrijfsvoering weegt volgens hen vaak niet op tegen de kosten van de opleiding en de improductiviteit van de werknemers gedurende de training.

De ministeries van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) zetten zich in om werkend leren en lerend werken te bevorderen. Jezelf blijven ontwikkelen maakt het gemakkelijker om een baan te vinden en/of te behouden (www.leren-werken.nl). De Leren en

werken-brief (2006) ⁱⁱ is gericht op een regionale benadering om scholing op bedrijven te bevorderen. Dit sluit aan bij de roep van de ministeries van Onderwijs Cultuur en Wetenschap (OCW) en van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) voor regionaal functionerende scholen en arbeidsvoorziening. Het bedrijfsleven op de groene beleidsterreinen is voornamelijk sectoraal georganiseerd en werkt zowel regionaal als (inter)nationaal. Het ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) ontwikkelt daarom naast het beleid van de ministeries van OCW en SZW aanvullend beleid. Volgens MKB-Nederland zijn er nieuwe beleidsvoorstellen nodig op vier afzonderlijke beleidsterreinen (Hoogendijk, 2005) ⁱⁱⁱ:

- de prestaties van het beroepsonderwijs moeten omhoog;
- de inzetbaarheid en scholing van werkenden moeten omhoog;
- de scholing van niet-werkenden moet worden geïntensiveerd;
- de arbeidsproductiviteit moet omhoog.

Box 1. Voorbeeld van teler van het jaar 2004 die het belang noemt van opleiden en ontwikkelen.

Teler van het jaar 2004, Leon Duijvesteijn, heeft ooit aan de rand van faillissement gestaan. Volgens hem inspireren cursussen enorm. Zelf heeft hij de LTO-masterclass Ondernemerschap gevolgd. Dergelijke cursussen zijn echter duur, zeker voor jonge ondernemers. Hij pleit daarom voor goedkope, toegankelijke en eventueel door de overheid gesubsidieerde cursussen voor deze groep (De Lauwere et al., 2007) ^{iv}

Metén is weten? Kengetallen en uitdagingen

Als je een willekeurige ondernemer vraagt wat ondernemen in het midden- en kleinbedrijf voor hem of haar inhoudt dan krijg je negen van de tien keer antwoorden die te maken hebben met leren. Immers, het gaat om het (leren) werven van nieuwe klanten, het (leren) communiceren en omgaan met personeel, het (leren) onderhandelen met leveranciers, het (leren) oplossen van problemen onder grote druk, het (leren) nemen van verantwoorde risico's en

ga zo maar verder. Allemaal zaken die je, aldus de ondernemers, alleen maar jezelf meester maakt door ze gewoon te doen. Het gaat zeker niet over feiten die je leert in de schoolbanken. Dit beeld is terug te vinden in de cijfers die bekend zijn over het formele scholingsgedrag van het midden- en kleinbedrijf. Een goede bron hiervoor is het jaarlijkse arbeidsmarktonderzoek dat in opdracht van het Productschap Tuinbouw wordt uitgevoerd (Boon, 2004) ^v. Hierbij kijkt men naar het scholingsgedrag van bedrijven in het tuinbouw-cluster. Het aardige aan deze monitor is dat men breder kijkt dan alleen het volgen van opleidingen. Zo zijn er ook cijfers bekend die meer in de randvoorwaardelijke sfeer liggen, zoals cultuur en waardering van scholing.

Neem het voorbeeld in de glastuinbouw. In ongeveer een derde van de bedrijven volgen werknemers formele bedrijfsopleidingen ^{vi}. In de andere primaire sectoren ligt dit aandeel lager waarin totaal bijna 15% van de werknemers formele bedrijfsopleidingen volgt. In de niet-primaire sectoren, zoals de handelsbedrijven, omvat dit aandeel één op de vijf bedrijven (20%). De genoemde percentages zijn grotendeels te vergelijken met opleidingscijfers van niet-groene bedrijven tussen de 10 en 99 werknemers in Nederland (dit aandeel ligt op 26%) en met cijfers uit andere Westerse landen zoals Australië (18%). Belangrijk is te vermelden dat naarmate bedrijven groter worden, de participatie in formele bedrijfsopleidingen toeneemt. Zo ligt de participatie in bedrijfsopleidingen van bedrijven met meer dan 100 werknemers op 33% en voor bedrijven met meer dan 500 werknemers op 46% (CBS, 2007) ^{vii}.

De meest genoemde redenen voor het niet participeren in formele scholing zijn te groeperen in redenen vanuit de vraagkant (bedrijven) en redenen vanuit het aanbod, opleidingsaanbieders (Billet et al., 2003; Lans et al., 2004) ^{viii}.

Hiernaast zijn er ook verschillen in scholingsgedrag tussen familiebedrijven en niet-familie bedrijven, zo blijkt uit Australisch onderzoek in het midden- en kleinbedrijf (Kotey en Folker, 2007) ^{ix}. De onderzoekers concluderen dat over het algemeen familiebedrijven minder geneigd zijn te investeren in bedrijfsopleidingen.

Vanuit de bedrijven gezien:

- het kleine groene bedrijfsleven heeft relatief gezien veel laaggeschoolde medewerkers die weinig formeel onderwijs vragen;
 - lange-termijn focus van opleiden en trainen past niet bij het veelal korte termijn denken van kleine bedrijven;
 - de noodzaak voor het investeren in leren ontbreekt;
 - scholing kan de mobiliteit van werknemers bevorderen; dit is echter niet altijd in het belang van het bedrijf dat de scholing biedt ('poaching');
 - er is vaak geen carrièreperspectief binnen kleine bedrijven;
 - opleiden en trainen is per werknemer relatief duur voor kleine bedrijven, zeker als het maatwerk betreft;
 - er is maar weinig kwantitatief bewijs dat opleiden loont voor kleine bedrijven;
 - opleidingen kosten tijd (reistijd, tijd afwezig van het bedrijf) en dus geld;
 - leren vindt vooral plaats via informele leeractiviteiten (leren van anderen, leren door te doen, leren door dingen uit te proberen, etc.).
-

Vanuit de opleidingsinstanties gezien:

- focus ligt voornamelijk op de grote bedrijven;
 - de externe trainingmarkt is te breed voor de specifieke vragen van het MKB;
 - kleine aantallen, kleine budgetten en diverse vragen maken het MKB geen aantrekkelijke partij voor de externe opleidingsmarkt;
 - formele, gestructureerde opleidingen en trainingen passen qua inhoud en didactiek moeilijk bij de wijze van leren in het kleinbedrijf (zie ook vraagkant over wijze van leren, laatste bullet).
-

Ook lijken familiebedrijven meer te investeren in technische vaardigheden, terwijl niet-familiebedrijven juist meer investeren in managementvaardigheden met meer aandacht voor carrièreontwikkeling van de medewerkers. Een verklaring hiervoor is dat in familiebedrijven een competente (externe) manager als mogelijke bedreiging wordt gezien voor het eigenaarschap van het bedrijf. Eigenaren van familiebedrijven hebben een hoge mate van eigenaarschap en betrokkenheid bij het bedrijf en men is terughoudend in het delegeren van taken en verantwoordelijkheden.

Ondanks de genoemde problemen laat recent onderzoek onder 283 midden- en kleine bedrijven in Nederland zien dat men over het algemeen een positieve houding heeft ten aanzien van de effectiviteit en het rendement van scholing. In het onderzoek komt naar voren dat men scholing vooral geschikt vindt voor het upgraden van kennis en vaardigheden en minder voor het stimuleren van een goede houding en het motiveren van personeel (Van der Valk, 2006) ^x.

Doelstelling en onderzoeksvragen

In deze publicatie zijn de resultaten van het onderzoek 'Ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf' beschreven dat in opdracht van het ministerie van LNV is uitgevoerd. De publicatie is bestemd voor beleidsmakers, kenniswerkers, ondernemers en werknemers van kleine groene bedrijven die meer willen weten over ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf en dit willen stimuleren.

Doelstelling van het onderzoek was om inzicht in en een aanzet te geven tot het verbeteren van de economische kracht van kleine groene MKB-bedrijven door het stimuleren van ontwikkeling en opleiding van ondernemers en werknemers. Hierbij horen de volgende vragen:

1. Wat zijn inspirerende scholingsinitiatieven en waarom zijn deze succesvol?
2. Welke punten uit deze inspirerende voorbeelden zijn relevant voor ondernemers en medewerkers in het kleine groene MKB?

-
3. Op welke wijze kan ontwikkelen en opleiden op kleine groene ondernemingen versterkt worden; welke samenwerkingsvormen tussen onderwijs en ondernemingen zijn hiervoor nodig?
 4. Hoe kun je de antwoorden op bovenstaande vragen vertalen naar beleidsprincipes?

Bij deze vragen horen onder andere de volgende subvragen. Zijn aanbieders van opleidingen genoeg gericht op de vraagstelling van het kleine groene MKB en hoe is een (betere) aansluiting te maken? Met andere woorden, kunnen de opleidingsinstanties dat bieden wat bedrijven aan scholing, training en coaching vragen? Hoe is de kracht van de opleidingsinstanties te versterken door een (nog) betere afstemming tussen vraag en aanbod? Op deze vragen bieden de onderzoeksresultaten antwoorden en dit boekje vormt een samenvatting van de onderzoeksresultaten. De resultaten zijn in uitgebreidere vorm in een intern achtergrondrapport beschreven. Vanwege de vertrouwelijkheid van de informatie is deze niet publiek beschikbaar.

Leeswijzer

Na deze inleiding volgen in hoofdstuk 2 de beschrijvingen van de scholingsinitiatieven die ondernemers en medewerkers in het groene kleinbedrijf kunnen inspireren om hun innovatiekracht te vergroten. In hoofdstuk 3 gaan we verder in op het belang van ontwikkelen en opleiden en hoe dit proces gestimuleerd kan worden. We geven in de eerste plaats aanbevelingen voor aanbieders van scholingsinitiatieven en beleidsmakers die ontwikkeling en opleiding in hun portefeuille hebben, niet alleen bij de overheid maar ook bij (kennis)intermediaire organisaties en opleidingsinstanties. Waar van toepassing worden in de tweede plaats aanbevelingen gegeven voor actoren in de praktijk zoals werkgevers, -nemers en docenten. In hoofdstuk 4 beschrijven we hoe beleidsmedewerkers (met onderwijs in de portefeuille) ontwikkelen en opleiden op groene kleinbedrijven verder kunnen ondersteunen. We sluiten de publicatie af met een vooruitblik waarin aanbevelingen worden gegeven voor concrete vervolgstappen.

2 Inspirerende scholingsinitiatieven voor het groene kleinbedrijf

Inleiding

In dit hoofdstuk zijn, ter inspiratie, een aantal scholingsinitiatieven beschreven. Van de initiatieven beschrijven we eerst wat het initiatief inhoudt, vervolgens hoe het werkt en tot slot welke meerwaarde het kan bieden, specifiek voor het groene kleinbedrijf. Per initiatief komt tevens een relevante actor aan het woord. De beschrijvingen geven kenniswerkers, werkgevers en werknemers een voorbeeld hoe zij een invulling kunnen geven aan ontwikkelen en opleiden. De potentiële meerwaarde hiervan is reeds in de inleiding geschetst. Voor beleidsmedewerkers (niet alleen bij de overheid maar juist ook bij het scholingsaanbod) geven de beschrijvingen inzicht in de wijze waarop je de initiatieven geschikt kunt maken voor het groene kleinbedrijf.

Voor het onderzoek naar inspirerende scholingsinitiatieven hebben we eerst geïnventariseerd welke initiatieven er zijn, met als resultaat een groslijst van 49 initiatieven. In de eerste selectiestap hebben we vooral gekeken naar de aansluiting met en de toepassingsmogelijkheden in het kleine groen MKB. Er vielen toen 33 initiatieven af. Voor de tweede selectiestap zijn de resterende zestien initiatieven ingedeeld in de categorieën: leercultuur, scan, competentie, vouchers, ICT, HRM, consultant en alumni. Uiteindelijk zijn 9 initiatieven meegenomen binnen het onderzoek (waarbij 1 initiatief later is toegevoegd, zie tabel 2.1). De initiatieven die we niet in de uiteindelijke selectie hebben meegenomen, waren voor dit onderzoek minder van toepassing. Redenen hiervoor zijn onder andere: een (nog) te korte looptijd, eenzijdige aandacht voor één doelgroep, uitsluitend bestemd voor re-integratie, kleinschaligheid of start van de afbouw van het initiatief.

Voor de in de tabel genoemde scholingsinitiatieven zijn vervolgens 65 interviews uitgevoerd onder initiatiefnemers en aanbieders (18), werkgevers (24) en hun personeelsleden (23). Voor sommige initiatieven (de individuele leerrekening, de ondernemerscoach en GOA) zijn relatief weinig interviews afgenomen. Voor deze beschrijvingen is (meer dan bij de andere initiatieven) gebruik gemaakt van ervaringen van medewerkers en bureauonderzoek.

Tabel 2.1. Selectiecriteria scholingsinitiatieven.

Initiatief	Selectiecriteria
1. EVC	Draait om employability Nieuwe visie op leren Werkt goed bij grote bedrijven en mogelijke vertaalslag naar kleine bedrijven
2. Scholingsconsulent	Loopt al zes jaar Sector is initiatiefnemer én verlengt dit initiatief iedere twee jaar Speelt in 2 sectoren: de boomkwekerij en in de loonwerksector
Arbeidsloketten: 3. Bureau Alles voor Groene Arbeid 4. Groen Servicepunt Noord	Geven onafhankelijk advies Hebben een schakelfunctie Combineren methoden Evaluatie van één of meer van hun werkwijzen (systematiek)
5. Ondernemerscoach	Coachen van ondernemers Zelfwerkzaamheid van ondernemers Adviseur als facilitator
6. Competentiescan	Lijkt goed te werken (er wordt veel gebruik van gemaakt) Onderscheidend Sectorgedreven (werknemers en werkgevers samen)
7. Individuele Leer Rekening (ILR)	Vouchersysteem Redelijk goed onderbouwd Ervaringen binnen en buiten groene sectoren
8. Leertegoedbon metaal-sector*	Lijkt koppeling/vergelijking mogelijk met casus ILR Staat in de CAO Mogelijkheid tot vertaling naar groene bedrijven
9. Gemeenschappelijke Opleidingsactiviteiten (GOA)	Bedrijven nemen eigen verantwoording in stimuleren opleiden en leren Werkt in verschillende sectoren Roulatie van leerlingen op erkende leerbedrijven

* Dit initiatief is meegenomen voor een vergelijking met een niet-groene sector. Bestudeerd is of dit initiatief vertaalbaar is naar groene sectoren.

Zie bijlage 1 voor het overzicht van de interviews per initiatief. In de gesprekken is onder andere gevraagd naar:

- de wijze waarop het initiatief tot stand is gebracht;
- waarom de bedrijven besloten hebben om van het initiatief gebruik te maken (wat was hun drijfveer?);
- het leergedrag van de geïnterviewde werkgevers en werknemers;
- wat succesfactoren maar ook knelpunten van het initiatief zijn;
- wat mogelijke verbeterpunten zijn;
- de vertaalbaarheid van het initiatief naar andere bedrijven, sectoren en regio's.

In het resterende deel van dit hoofdstuk zijn de scholingsinitiatieven beschreven.

2.1 Erkenning Verworven Competenties (EVC)

Wat is het?

In het traject Erkenning Verworven Competenties (EVC) kun je aanwezige competenties inventariseren, laten beoordelen en als het mogelijk is, formeel laten erkennen. Dit heet leerwegonafhankelijk beoordelen. Het is niet van belang hoe competenties zijn aangeleerd maar of iemand kan bewijzen dat hij of zij de competenties bezit. Er wordt tegenwoordig een steeds grotere flexibiliteit verwacht van medewerkers doordat beroepen veranderen en mensen steeds vaker van baan wisselen. Niet alleen moet je als medewerker kennis, vaardigheden en houding integreren in je beroep, het is ook steeds belangrijker dat je jouw capaciteiten kunt benutten in verschillende en veranderende situaties. Met EVC kun je samen (werkgever en werknemer) vaststellen over welke competenties je beschikt en dit bijvoorbeeld als startpunt gebruiken voor loopbaan- of competentieontwikkeling. Je kunt EVC ook gebruiken om een of meerdere certificaten of zelfs een diploma te halen. Op deze manier vergroot je de eigen inzetbaarheid en loopbaanmogelijkheden en worden je capaciteiten erkend en gewaardeerd.

Hoe werkt het?

Aanbieders van EVC-trajecten benaderen bedrijven op diverse wijzen: soms op individuele basis, via branchebijeenkomsten of door middel van het organiseren van bijeenkomsten (zoals prikkelende workshops). Een groot voordeel van EVC is dat je competenties formeel erkend kunnen worden, zonder dat daar eerst een standaard formeel leerproces aan vooraf hoeft te gaan. Als mensen al over bepaalde capaciteiten beschikken hoeft men niet eerst een opleiding te volgen om voor deze capaciteiten een certificaat of diploma te halen. Het vaststellen of iemand bepaalde competenties bezit gaat bij EVC anders dan de manier waarop dit in een opleidingsinstituut gebeurt. Waar tijdens de opleiding de beoordeling plaatsvindt naar aanleiding van een opleidingsproces, ligt bij EVC de focus op de al aanwezige competenties los van het leerproces waarin ze zijn ontwikkeld. Voor meer informatie, zie: www.kenniscentrumevc.nl.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Volgens de aanbieders heeft EVC succes wanneer de focus op de vraag van het bedrijf ligt en de gesprekken op basis van vertrouwen plaatsvinden. Het is een succesvolle aanpak omdat het traject direct in de bedrijfspraktijk wordt uitgevoerd en zo ook direct gekoppeld wordt aan eventuele bijscholing.

Uit een aantal gehouden interviews blijkt dat werkgevers tevreden zijn over met name de werkwijze van EVC. Het is een systematiek die flexibel inzetbaar is, tot tijdbesparing in de HRM-processen leidt en in het primaire productieproces plaatsvindt. Ondernemers geven aan dat successen van het traject beter gemotiveerd personeel en een betere kwaliteit van product en proces zijn. Het leidt tot waardering en inzicht in het competentieniveau van de medewerkers waardoor taakverschuiving kan plaatsvinden (voor de juiste persoon op de juiste plek). De investering (voor wat betreft kosten) is het waard geweest. Volgens de geïnterviewde werknemers heeft het EVC-traject tot een hogere efficiëntie geleid. Als het gaat om een opleiding op de werkplek dan zijn de resultaten direct toepasbaar.

Opvallend is dat de bedrijven aangeven dat ze ondanks de beperkte informatie vooraf enthousiast zijn en de meerwaarde van het EVC-traject inzien. Het is voor aanbieders dan ook zaak om het rendement goed inzichtelijk te maken aan vragende partijen: wat stopt u erin en wat levert het u op, zowel op financieel als op sociaal vlak (zie: www.leren-werken.nl)?

Wat verder opvalt in deze interviews is dat EVC niet altijd in de zuivere betekenis, zoals beschreven door het Kenniscentrum EVC, wordt aangeboden en uitgevoerd. De aanbieders zijn wel op de hoogte van deze omschrijving. De aanbieders benaderen grotere bedrijven met het aanbod voor een verkort Beroeps-Begeleidende Leerweg (BBL-traject) waarvan EVC onderdeel uitmaakt. Men kiest vaak voor een BBL-constructie omdat deze financieel aantrekkelijk is. De deelnemers krijgen 'gewoon' een opleiding in het bedrijf. Dit is een groot voordeel en een van de redenen dat bedrijven meedoen. Deze constructie is tot dusver alleen mogelijk bij voldoende deelname.

Dit is dan ook de reden dat EVC bij kleinere bedrijven (< 10 medewerkers) nog niet erg op gang komt.

Binnen de levensmiddelentechnologie loopt een redelijk aantal EVC-trajecten. Dit komt onder andere door de snelle technologische ontwikkelingen en doordat de markt eisen stelt ten aanzien van het productieproces en/of de medewerkers. Medewerkers zijn relatief vaak laaggeschoold zodat bijscholing noodzakelijk is om aan deze eisen te (blijven) voldoen. Daarnaast zijn landelijk erkende diploma's voor het bedrijf een manier om aan de klant aan te tonen dat de kennis op voldoende niveau is.

Kenmerken van een EVC-traject zijn:

- na het volgen van een EVC zijn bedrijfsprocessen in kwaliteit verbeterd;
- de motivatie en welzijn van het personeel neemt toe;
- een EVC-traject is flexibel;
- en het vindt plaats in het productieproces, op de werkplek maar er wordt ook wel gebruik gemaakt van simulaties.

Genoemde belemmeringen van een EVC-traject zijn:

- de voorbereiding kost veel tijd;
- de kosten voor een individueel traject voor het bedrijf zijn hoog.

EVC is op dit moment voor kleine bedrijven moeilijker te realiseren. Deze doelgroep is voor scholen minder interessant omdat het gepaard gaat met relatief hoge kosten. De variëteit in wensen en behoeften van medewerkers is groot en daar zijn de scholen (nog) niet op ingericht. Om dit te ondervangen zou clustering van dezelfde type scholingsvraag bij verschillende bedrijven in een regio plaats kunnen vinden. Eén geïnterviewde heeft bijvoorbeeld al een jaar ervaring met het groeperen van kleine bedrijven (samenvoegen van medewerkers) in de boomkwekerij, in de omgeving van de gemeente Haaren. Op deze wijze wordt vervolgens gerichte scholing voor deze groep van verschillende medewerkers ontwikkeld en georganiseerd. Dit vraagt om een soort van portfoliodeskundige in de regio die bedrijven assisteert bij het aanvragen en opzetten van EVC-trajecten.

Box 2. Een boomkwekerij aan het woord.

Volgens de werkgever is EVC een systematiek dat flexibel inzetbaar is en tot tijdbesparing van HRM-processen leidt. Het succes van het traject was beter gemotiveerd personeel en een betere kwaliteit van product en proces. Dit leidde tot een betere aansturing van het personeel op basis van competenties. De investering (qua kosten) in EVC is het naar verwachting waard geweest. De werknemer gaf aan door het EVC-traject meer kennis over kwaliteit in het werk verworven te hebben waardoor hij tijdens zijn werk hier nu beter op let en zorgvuldiger werkt. Het EVC-traject heeft volgens hem tot een hogere arbeidsefficiëntie geleid.



2.2 De Scholingsconsulent

Wat is het?

Wanneer het HRM-beleid minder goed ontwikkeld is en de ondernemer zelf niets of weinig doet aan persoonlijke ontwikkeling en opleiding, is het vaak moeilijk om als medewerker je kennis op niveau te houden. Door een gesprek met een onafhankelijke HRM-adviseur of scholingsconsulent kan dit onderwerp weer of misschien nog beter op de kaart komen bij ondernemers. Op dit moment zijn er scholingsconsulenten in twee sectoren: de boomkwekerij en de loonwerkbranche. Waarom wel een scholingsconsulent in deze sectoren en (nog) niet in andere?

- Het bestuur van de twee brancheorganisaties heeft knelpunten in de sector geïnventariseerd en verwacht deze deels te kunnen oplossen door scholing;
- De twee brancheorganisaties hebben een heldere visie op scholing, dragen deze uit en ondersteunen de scholingsconsulent (financieel);
- Markteisen en vergaande technologische ontwikkelingen leiden in deze branches tot scholingsvragen;
- Doordat men elkaar kent in deze relatief kleine sectoren is het relatief eenvoudig om activiteiten in gang te zetten.

Hoe werkt het?

Ondernemers en werknemers zien in de wirwar van opleidings- en scholingsmogelijkheden door de bomen vaak het bos niet meer. Daarnaast heeft scholing, zeker op kleine bedrijven, niet de hoogste prioriteit. Door de scholingsconsulent, betaald en dus aangestuurd door zowel werkgevers en werknemers, ontstaat er één aanspreekpunt voor scholing die onafhankelijk informeert, initieert en coördineert. Hij/zij stemt zo vraag en aanbod van cursussen en opleidingen op elkaar af. Dankzij de scholingsconsulent zijn er nieuwe cursussen en opleidingen ontwikkeld en is het gelukt cursussen 'vol' te krijgen zodat deze door kunnen gaan. Tevens geeft hij/zij advies over subsidiemogelijkheden en is alle relevante scholingsinformatie op een website gezet. Beleidsmatig is er overleg met zowel werkgevers en werknemers-

partijen om mee te denken over scholing. Ook de promotie van vakmanschap, om nieuwe instroom van vakbekwame medewerkers te genereren, is een activiteit die de scholingsconsulent samen met het bedrijfsleven en belanghebbenden oppakt. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de contactpersoon bij Aequor.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Het succes van een scholingsconsulent is sterk afhankelijk van de invulling en uitvoering van de persoon of personen die hiervoor worden aangesteld.

Kenmerken van de systematiek van de scholingsconsulent zijn:

- hij/zij is laagdrempelig te benaderen of neemt zelf het initiatief om bij bedrijven langs te gaan;
- de inzet is kosteloos;
- hij/zij komt naar de bedrijven toe indien dit gewenst is;
- hij/zij heeft kennis van de sector en van het scholingsaanbod;
- en levert maatwerk.

Een belemmering om een consulent in te zetten door een brancheorganisatie kan in de financiële sfeer liggen. De kosten voor de aanstelling van een scholingsconsulent worden zowel in de boomkwekerij als in het loonwerk gefinancierd uit het sociale fonds Colland Arbeidsmarktbeleid. Bij alle sectoren die met een CAO onder het Colland Arbeidsmarktbeleid vallen staat de financiering van projecten, zoals de scholingsconsulent, onder zware druk wegens een teveel aan goede ideeën en daardoor een gebrek aan (financiële) middelen. Deze middelen komen uit een loonheffing dat via de CAO wordt vastgesteld. Extra heffing om een scholingsconsulent te kunnen financieren leidt tot hogere brutoloonkosten wat tot een vermindering van de concurrentiepositie kan leiden.

De bedrijfstakken met een duidelijke visie op scholing doen dit wel omdat ze hiermee juist rendementsverbetering op (langere) termijn verwachten. Het nut en dus ook het nut van een advies van een scholingsconsulent, kan volgens de geïnterviewden direct worden vertaald naar de klant.

Box 3. Een loonbedrijf aan het woord.

Zowel de werkgever als de werknemer van het geïnterviewde loonbedrijf waren tevreden over de inzet van de scholingsconsulent. In de ogen van de werkgever vormt de consulent een goede intermediair tussen de brancheorganisatie en haar leden. De werknemer vond de consulent informatief en leerzaam doordat hij actuele informatie verschaftte vanuit zijn eigen organisatie die relevant was voor het bedrijf. Ook kon hij goed vernieuwingen binnen de branche toelichten. Vervolgens adviseerde de consulent over gerichte opleidingsmogelijkheden voor het bedrijf. Dit advies is benut om werknemers een gerichte opleiding te verstrekken (zowel intern als extern). Hierdoor is op een efficiënte wijze scholing op maat aangeboden waardoor de baten meer wogen dan de kosten. Dit heeft geleid tot een economische meerwaarde voor het bedrijf.



2.3 Loketten voor Groene Arbeid

Wat zijn het?

Er zijn twee loketten voor Groene Arbeid in Nederland. Het eerste loket bevindt zich in het zuiden van Nederland. 'Alles voor groene arbeid' (Avga) is een initiatief van CNV Bedrijvenbond, FNV Bondgenoten, LLTB en ZLTO. Avga is de vraagbaak voor alle personeels- en organisatievraagstukken in de groene sector. Werkgevers en werknemers in Zeeland, Noord-Brabant en Limburg kunnen een beroep doen op het bureau. Het biedt oplossingen voor diverse arbeidsvraagstukken van ontwikkeling personeelsbeleid, werving en selectie, opleiding en scholing tot en met loopbaanadvies en een helpdesk-functie voor CAO-vraagstukken. Avga probeert de bewustwording binnen bedrijven te verhogen dat succesvol ondernemerschap en HRM nauw met elkaar samenhangen.

Het tweede loket bevindt zich in het noorden van Nederland. 'Groen Servicepunt Noord' (GSN) is een initiatief van LTO Noord, FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond. De focus van GSN ligt op de agrarische arbeidsmarkt, op het arbeidsmarktbeleid en alles wat hiermee te maken heeft. Een belangrijke aanleiding voor het opstarten van GSN was het feit dat het Centrum voor Werk en Inkomen (CWI) niet langer werkte met sectorgerichte adviseurs (zoals de 'groene consultants' voor de landbouw). LTO Noord en de vakbonden zagen dit als een tekortkoming en daarom is besloten een, specifiek op de groene sector gericht, initiatief te starten dat werkgevers, werknemers en overheden ondersteunt bij vragen op het gebied van groene arbeid.

Colland financiert de initiatieven maar deze steun wordt op redelijk korte termijn afgebouwd (in 2007 moet 50% uit de markt worden betaald).

Hoe werken de loketten?

- Alles voor groene arbeid

Het bureau werkt vanuit een integraal concept vanuit een brede HRM-invalshoek. Bedrijven kunnen een scan invullen dat een spiegel ten aanzien van

(goed) ondernemerschap voorhoudt. Daarna volgt een gesprek met een van de Avga-adviseurs en wordt samen een bedrijfsontwikkelingsplan gemaakt. Dit is de basis voor een personeelsplan met eventueel een daar aan gerelateerd opleidingsplan. Avga zorgt ervoor dat de productiefactor arbeid optimaal ingezet kan worden. Voor meer informatie: www.allesvoorgroenearbeid.nl.

De geïnterviewde werknemers en –gevers geven aan dat Avga fungeert als intermediair tussen bedrijf en instellingen die het bedrijf voor groene arbeid nodig heeft. Het bureau zorgt voor de ‘vertaling’, zodat deze verbinding gemaakt kan worden. Het bureau pakt de vraag van het bedrijf goed op en spreekt de bedrijfstaal. Het bedrijf staat centraal in het bedenken van oplossingen. Daarbij is het nuttig dat Avga goede regelingen kan treffen voor financiering. Door de gesprekken met Avga en training zijn de werkgevers zich er meer van bewust dat ze het samen mét het personeel moeten doen. Kortom, de geïnterviewde werkgevers zijn tevreden over de ondersteuning en bemiddeling, alhoewel ze aangeven dat de resultaten niet direct in economische meerwaarde (geld) is uit te drukken. Ook de geïnterviewde werknemers zijn tevreden over de inzet van Avga. Ze hebben door deze bemiddeling onder andere geleerd om collega’s meer te respecteren en regelmatig te evalueren met elkaar (beter werken door meer te praten en beter te communiceren). Ze hebben de indruk dat ze als team efficiënter zijn gaan werken.

- Groen Servicepunt Noord

Een aantal voorbeelden van werkzaamheden dat GSN uitvoert is:

- agrarische werkgevers wegwijs maken in de agrarische en sociale regelingen en activiteiten, zoals arbeidsvoorwaarden, CAO informatie en HRM- beleid;
- werkgevers ondersteunen bij het HRM-management; de werkgever kan dit uitbesteden aan een GSN-adviseur die vervolgens de administratie uitvoert en bijvoorbeeld functioneringsgesprekken organiseert;
- het project Seizoenarbeid waarbij tijdelijk personeel voor de agrarische sector gevonden wordt;

-
- het bemiddelen bij het bijeenbrengen van arbeidsvraag en- aanbod, zoals het opzetten van leerwerktrajecten op verzoek van gemeentes;
 - Jong Actief, een project van CWI, VNO-NCW, MKB Nederland en LTO Nederland voor jongeren tot 23 jaar, vooral zonder startkwalificatie (geen diploma op niveau 2 mbo of havo/vwo-diploma). Hierbij is het doel ten minste 60 jongeren duurzaam te kunnen plaatsen in de agrarische sector; GSN zorgt voor de plaatsing en nazorg van deze jongeren.

De geïnterviewde werkgevers en werknemers zien met name de lage kosten als voordeel van de inzet van GSN. Deze zijn lager dan een regulier uitzendbureau. Dit kan ook de reden zijn waardoor de begeleiding en nazorg momenteel volgens de geïnterviewden minder optimaal is. Voor meer informatie: www.gspnoord.nl.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Kenmerken van het bureau Avga in Zuid Nederland zijn:

- het organiseren van voorlichtingsavonden over bijvoorbeeld CAO-ontwikkelingen;
- verbindingen leggen tussen ondernemer en ontwikkeling, organisatie en ontwikkeling, werknemer en ontwikkeling;
- op basis van gesignaleerde knelpunten ondersteunen, hierbij het ondernemerschapproces centraal stellen.

Kenmerken van GSN (Noord Nederland) zijn:

- het bij elkaar brengen van werkgever en (potentiële) werknemers;
- voert veel opdrachten voor het CWI en gemeenten uit.

Door de bestuurlijke structuur en de partners kunnen de loketten uit diverse regelingen en uit sectorfondsen zorgen voor delen van de financiering van hun activiteiten. Communiceren over de successen is erg belangrijk. Avga is bijvoorbeeld bezig om regionale scholingactiviteiten te bundelen. Een doel van het bureau is om de HRM-adviseurs voor een dagdeel te detacheren binnen bedrijven. De activiteiten van de loketten zijn vertaalbaar naar andere

regio's en sectoren maar het moet wel overzichtelijk blijven. Een regionale opzet zou dan een afbakening kunnen zijn.

Box 4. Een florakwekerij aan het woord.

Voor het gehele bedrijf zijn de werkgevers bewust een alomvattend en ondernemersomvattend ontwikkelingstraject ingegaan, ondersteund door Avga. De nadruk in dit programma ligt op het organiseren van een structuur binnen het bedrijf zodat iedereen optimaal kan werken vanuit de eigen rol en functie, binnen de gestelde kaders van de werkgevers. De keuze voor scholing binnen het bedrijf is gestoeld op de wens om het bedrijf te laten groeien. Hiervoor was een andere structuur en een cultuuromslag nodig door zowel de werkgevers als door het personeel. Er was geen duidelijke structuur en het bedrijf droeg niet duidelijk genoeg uit wat van de medewerkers werd verwacht. De werkgevers stelden geen grenzen voorheen en er werd onvoldoende gecommuniceerd. Dit leidde tot onduidelijkheid in taken en arbeidsmogelijkheden. Om efficiënter te kunnen werken, de talenten van de mensen te kunnen benutten én in een prettigere sfeer te werken, wilde het bedrijf stappen nemen. Dat was de reden voor de start van het traject voor bemiddeling vanuit Avga dat nu inmiddels twee jaar loopt. De werknemers kunnen zich hierdoor op een breed terrein scholen, variërend van administratieve tot technische handelingen. Van groot belang voor het bedrijf is de samenhang van verschillende onderwerpen. In het scholingsprogramma ligt de nadruk op communiceren en leidinggeven. De andere onderwerpen hangen meer af van voorschriften en wetgeving. Gezondheidsbevordering en veiligheid zijn daarnaast natuurlijk ook belangrijk. Scholing heeft meerwaarde voor het bedrijf maar het moet wél betrekking hebben op het functioneren van het bedrijf. Dus bij voorkeur maatwerk, met de eigen praktijk als uitgangspunt.

2.4 De Ondernemerscoach

Wat is het?

De belangrijkste taak van de coach is als sparringpartner op te treden voor de ondernemer. Via onder andere competentiescans probeert de coach een zo goed mogelijke inschatting te maken van de competentie van de ondernemer in kwestie. Daarnaast functioneert de coach als een soort kennis- en netwerkmakelaar waarbij niet alleen input en pro-activiteit van coachzijde mag worden verwacht. De meerwaarde van de inzet van de coach ligt in het stimuleren van eigen initiatieven en zelfwerkzaamheid van de ondernemer.

De coach blijft tot slot het aanspreekpunt bij de ZLTO voor de ondernemer. Via dit netwerk, zowel groepen ondernemers die met eenzelfde problematiek worden geconfronteerd als zelfstandige ondernemers, blijft de ZLTO betrokken bij wat er in de sector leeft. Het initiatief is gestart in 2001/2002 met de ontwikkeling en uitwerking van het concept en de opleiding van de eerste ondernemerscoaches.

Hoe werkt het?

Inmiddels heeft ZLTO 10 ondernemerscoaches in dienst die de ondernemer en zijn/haar bedrijf zoveel mogelijk op een integrale wijze benaderen. Dit laatste is uiteraard afgestemd op de wens of doel van de ondernemer. Er is regelmatig contact tussen ondernemer en coach. De mate van contact wisselt maar meestal is dit 3 à 4 maal per jaar.

Het belangrijkste kenmerk van wat al deze ontwikkelingstrajecten gemeenschappelijk hebben, is dat de ondernemer zich bewust wordt van zijn beslissingen. Het gevolg is uiteindelijk dat het bedrijf beter bij de ondernemer aansluit met als resultaat dat:

- op strategisch niveau de ondernemer een meer reële inschatting kan maken van eventuele volgende stappen en in te zetten (ontwikkelings-) trajecten;
- op operationeel niveau meer rust ontstaat in de dagelijkse bedrijfsvoering.

Voor meer informatie: www.zlto.nl.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Het concept van de ondernemerscoach is te vertalen naar andere sectoren, mits het bij de:

- bedrijven die je wilt benaderen past;
- coaches past;
- vragende partij past.

Dit initiatief kun je zien als een stap op weg naar de professionalisering van het coachen op ondernemerschap zoals:

- meer professionele perceptie van de kwaliteiten en competenties van de ondernemer;
- het verder onderbouwen van het bewustwordingsproces, bijvoorbeeld aan de hand van het kwantificeren van ondernemersbeslissingen;
- het (nog meer) verbinden van de verschillende entiteiten van het ondernemerswiel waarmee de ondernemer te maken heeft.

Het doel van de ZLTO is het (professionele) netwerk van de ondernemerscoach verder uit te bouwen, zowel binnen de traditionele agri-business als ook daarbuiten. Verder moet een coach zichzelf verder ontwikkelen om van blijvende meerwaarde te kunnen zijn.

Box 5. ZLTO aan het woord.

Eind 2002 zijn de eerste trajecten van start gegaan. Het concept is erop gericht om de mens en het bedrijf zoveel mogelijk te verbinden met de verschillende partijen, entiteiten en invloeden in de (directe) omgeving van het bedrijf (het ondernemerswiel). Binnen dit veld zal de focus van de coach vooral liggen op het begeleiden van het ontwikkelingsproces. Zelfwerkzaamheid van de ondernemer is daarbij één van de belangrijkste instrumenten. Door de ondernemer vooral zelf te laten onderzoeken wat zijn/haar eigen sterktes en zwaktes zijn en waar mogelijke kansen en eventuele bedreigingen liggen, komt het ondernemen en de onderneming zelf dichterbij de ondernemer te staan.

Voorbeeld ondernemersklankbord in de tuinbouw

In tekstbox 6 is een voorbeeld beschreven van een ander coaching-initiatief, specifiek voor de tuinbouw. Dit initiatief is in samenwerking met de Tuinbouwcluster Academie opgestart.

Box 6. Samenwerking ondernemersklankbord en de Tuinbouwcluster Academie.

Voor het MKB bestaat al langere tijd het initiatief ondernemersklankbord (OK). Ondernemers met vragen op het gebied van hun ondernemerschap, kunnen ondersteuning krijgen van deskundigen (consulenten) van de OK. Momenteel bestaat de OK uit 22 regioteams en in totaal 260 consulenten. Om het OK beter te ontsluiten voor het groene kleinbedrijf is na een eerste verkenning besloten om in samenwerking met de Tuinbouwcluster Academie een 'Team Tuinbouw' samen te stellen, waarin naast consulenten van de OK ook oud-ondernemers zullen participeren die hun sporen hebben verdiend in de tuinbouw en de netwerken kennen. In de pilotfase is het de bedoeling dat het 'Team Tuinbouw' onder de vlag van de OK vaart, maar als expertteam specifiek gericht is op ondernemers uit de tuinbouwsector. Het uiteindelijke doel is dat de leden van het 'Team Tuinbouw' integreren in de bestaande consulententeams teneinde een optimale landelijke spreiding te krijgen.

2.5 De Competentiescan

Wat is het?

Om de weg te kunnen vinden in het grote aanbod van cursussen en opleidingen, is er voor de sector groothandel in bloemen en planten, fruit en bloemendetailhandel een digitale scan ontwikkeld. Deze competentiescan, is te vinden op internet: www.decompetentiescan.nl. Je kunt deze gebruiken om je competenties in kaart te brengen. De scan geeft ook automatisch een scholingsplan.

Hoe werkt het?

Allereerst vraag je via de eerder genoemde website een wachtwoord aan. Met dit wachtwoord kun je het programma opstarten. Het programma vraagt om algemene gegevens, de huidige en de toekomstige situatie van het bedrijf. Vervolgens volgt een aantal vragen over de functie van de medewerker en zijn/haar voorkomende werkzaamheden. Als derde stap geven de ondernemer en de medewerker een waarde aan de uitvoering van deze werkzaamheden. De keuze bestaat uit: onvoldoende, voldoende en ruim voldoende. Als alle vragen zijn beantwoord berekent de computer de uitkomst in de vorm van een persoonlijk opleidingsplan. Hierin staan uitleg over de cursussen, de locaties waar deze te volgen zijn en wat deze kosten.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Uit de interviews blijkt dat de scan zeker bruikbare elementen bevat maar de geïnterviewde kleine bedrijven vonden de vragenlijst lang, erg gedetailleerd en daardoor complex om in te vullen. De scan zou je moeten zien als een middel om meer zicht te krijgen op passende opleidingen. Positief is dat intermediairs de scan gebruiken als een manier om in gesprek te raken met mensen bij bedrijven. Vervolgens is het de uitdaging van de scholingsintermediair om verbindingen te leggen tussen werknemers en opleidingen. Ook is het een uitdaging om zichtbaar te maken waar de (latente) vragen zitten (en zo maatwerk te kunnen leveren).

Momenteel wordt gewerkt aan een aantal aanpassingen voor de competentie-scan. Deze omvat veelal inhoudelijke wijzigingen, het nog beter of overzichtelijker maken van de website en het aanpassen aan bijvoorbeeld de nieuwe competentiegerichte kwalificatiestructuur. Verdere ontwikkelingen van het instrument zijn de binnenkort te ontwikkelen uitgebreide en verkorte versies van de scan die dan ook aansluiten op de competentiegerichte kwalificatiestructuur. Na invulling van de quick scan kan er alsnog voor gekozen worden om de uitgebreide versie uit te voeren. De quick scan is in opzet meer gericht op de taken die iemand uitvoert. De uitgebreide competentiescan richt zich meer op kennis en vaardigheden die medewerkers kunnen ontwikkelen.

Box 7. Het AGF-groothandelsfonds aan het woord.

Volgens de geïnterviewde van het AGF-groothandelsfonds bestaat het succes van de scan uit het feit dat zowel de werkgever als werknemer op een efficiënte wijze kunnen achterhalen welke extra scholing noodzakelijk, dan wel gewenst is, om goed te functioneren en medewerkers te ontwikkelen. Het aanbod bestaat uit 55 opleidingen. Door het inzichtelijk maken waar een medewerker staat qua kennis en kunde kan bijvoorbeeld gekozen worden voor een EVC-traject. De scan helpt medewerkers na te denken over hun eigen ontwikkeling.

2.6 De Individuele Leerrekening

Wat is het?

De Individuele Leerrekening (ILR) is een experiment waarbij je, je als werknemer kon aanmelden voor een leerrekening. Werknemers met een (afgeronde) opleiding tot MBO-niveau konden in dit experiment de beschikking krijgen over een voucher met een geldwaarde van 1000 euro. Als werknemer mag je zelf bepalen hoe je het beschikbare bedrag benut als je het maar gebruikt om jezelf in je werk verder te ontwikkelen. En dat is dan ook het doel van de ILR: werknemers stimuleren om zich te blijven ontwikkelen in het kader van hun eigen *employability*.

Hoe werkt het?

Na aanmelding en goedkeuring voor een leerrekening, krijg je een stappenplan toegestuurd waarin staat wat je moet doen en waarvoor je een ILR kunt gebruiken. Je kunt je daarna als medewerker aanmelden voor een cursus. Je moet dan wel controleren of deze cursus binnen de randvoorwaarden van de ILR valt. Je betaalt daarna zelf de cursus, dient een declaratie in en dan wordt het cursusgeld terugbetaald (zie verder ook <http://www.leren-werken.nl/exec/template/projecten/leerrekening>).

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Het succes van een individuele leerrekening valt of staat met het feit of bedrijven bereid zijn om de kennisontwikkeling van de werknemers centraal te stellen binnen het HRM-beleid. Bij laaggeschoolden is het de vraag of formele scholing de ingang moet zijn. Hier zal niet-formele scholing wellicht beter werken. Dit zal echter betekenen dat bijvoorbeeld scholingsfondsen hun (subsidie)beleid daar op zullen moeten aanpassen en het subsidiëren van een breder pakket van kennisontwikkeling (vakbladen lezen, coaching-on-the-job, studieclublidmaatschap enz.) toestaan. Tevens, als er over formele scholing wordt gesproken, vereist dit voldoende transparantie op de scholingsmarkt. Momenteel zien werknemers en werkgevers door de bomen het bos niet meer.

De ILR is goed te benutten binnen het groene kleinbedrijf. Het succes zal echter afhangen van de wijze waarop de aanbieder van een ILR-systematiek (per regio of per sector) een duidelijk beleid heeft hoe men het beste de ontwikkeling van kennis van werknemers kan stimuleren. Vragen hierbij zijn: welke hulpmiddelen passen het beste bij welke doelgroep (dit kan per sector en regio anders zijn); hoe betrek je de ondernemers en wil je investeren in formele of ook in informele scholing? Een andere vraag is of en welke bijdrage de werknemer en werkgever aanvullend leveren (qua financiën of in tijd).

Kenmerken van de ILR zijn:

- een persoonlijke benadering werkt goed om lager opgeleide medewerkers te enthousiasmeren; dit betekent dus langsgaan bij de mensen;
- bij zo'n bezoek is het gelijk samen invullen van de formulieren een steuntje in de rug van de medewerker;
- het vergoeden van een 'training-on-the-job' vergroot het daadwerkelijk benutten van de ILR.

Voor meer informatie kan contact op worden genomen met de contactpersoon bij Aequor.

Box 8. Aequor aan het woord.

Hoewel de ILR voor kleine bedrijven nog in de pilotfase zit kan al wel gezegd worden dat één van de kernpunten van de ILR is dat werknemers zélf in principe de keuze kunnen maken hoe zij zich willen ontwikkelen en niet de werkgever. Men voelt zich daardoor serieus genomen. Het succes valt en staat echter bij de wijze waarop de deelnemers worden benaderd (liefst persoonlijk) en het beleidsinstrument dat een scholingsfonds heeft gekozen als middel om mensen te stimuleren tot scholing/ontwikkeling. Daarnaast blijkt uit ervaring dat veel werknemers van ongeschoold tot en met VMBO-niveau zich alleen via intensieve begeleiding ertoe zetten om dit instrument te benutten. Maar dat komt ook omdat men het instrument niet gewend is. De verwachting is (uit eerdere ervaring) dat zodra de rekening is aangevraagd en men beter bekend is met deze procedure, minder begeleiding nodig is.

2.7 De Leertegoedbon Metaalsector

Wat is het?

De leertegoedbon is een voucher van €500 voor werknemers in de metaalbewerking voor wie een heffing is betaald aan het Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor de Metaalbewerkingbedrijven (OOM). De doelgroep voor de leertegoedbon zijn werknemers van 45 jaar en ouder die werkzaam zijn bij kleinere bedrijven, werknemers waarmee een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP) is opgesteld, deelnemers aan de workshop 45+ en werknemers die een EVC-traject hebben doorlopen of een vakdiploma hebben behaald. Circa 13.500 bedrijven met zo'n 140.000 werknemers zijn aangesloten bij OOM.

Hoe werkt het?

De leerbon kun je gebruiken voor loopbaanadvies (om zo de mogelijkheden van bijscholing op een rij te zetten), maar ook ter ondersteuning van het POP of voor deelname aan cursussen. Via de CAO zijn er afspraken gemaakt voor het gebruikmaken van de leertegoedbon. Nadat een leertegoedbon is ontvangen moet je deze via de website activeren. Op de website staan 25 instituten die cursussen of trainingen voor maximaal €500 aanbieden. Nadat een deelnemer een cursus heeft uitgezocht op de website, neemt het cursusinstituut contact met de deelnemer op en na deelname stuurt het cursusinstituut de factuur naar OOM. Voor meer informatie zie: www.oom.nl.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

In feite vormen onderstaande mogelijkheden een aanvulling op de beschrijving van ILR.

Als de werkgevers en -nemers het eens zijn over de invulling van de opleiding dan biedt een kennisbon een goede mogelijkheid. De belangrijkste succesfactor bij het inzetten van een leertegoedbon is de intrinsieke motivatie van de deelnemer. Als deze persoon zich niet wil ontwikkelen en/of scholen dan is de slagingskans van het instrument gering. Er is daarnaast veel promotie nodig om de deelnemers en werkgevers over een kennisbon te informeren.

Tijd is cruciaal voor veel bedrijven en indien een werknemer een dag afwezig is, wordt dit vaak al als een belemmering ervaren. Persoonlijke aandacht, maatwerk en oog voor de bedrijfsspecifieke context zijn cruciaal om ontwikkelen en opleiden te stimuleren. Wellicht dat het investeren in bijvoorbeeld 5 uur gratis loopbaanplanning effectiever werkt dan een leerbon. Een andere mogelijkheid is het stimuleren van het benutten van een kennisbon voor trajecten als train-de-trainer / meester- of gezellernen in bedrijven, door ondersteuning van een docent of scholingsconsulent. Vooral het motiveren van oudere werknemers (> 45 jaar) om zich verder te ontwikkelen lukt moeilijk. Wellicht zou meer aandacht gegeven moeten worden aan bijvoorbeeld loopbaanbegeleiding van deze groep oudere werknemers.

Het blijkt dat de aanvragers van de huidige leertegoedbon in de praktijk moeite hebben met het maken van keuzes als het gaat om een cursus of opleiding. De meeste mensen moesten geholpen worden met het maken van een keuze. Er bleek veel behoefte aan maatwerk te zijn. Maatwerk kan bijvoorbeeld een EVC-traject of een loopbaanbegeleidingproces zijn. Deze trajecten zijn ook (in ieder geval deels) te bekostigen met een leertegoedbon.

Box 9. OOM aan het woord.

Door de grote instroom aan nieuwe medewerkers in de kleinmetaal-branche worden er ook veel leertegoedbonnen uitgezet. Vorig jaar zijn er 22.500 medewerkers in de branche gestroomd waarvan 60% jonger is dan 35 jaar. Omdat het traject pas half is afgerond en er pas aan het einde van 2007 wordt geëvalueerd is het lastig om nu al iets te zeggen over de effecten van het instrument. Wel blijkt dat de doelgroep in de praktijk moeite blijkt te hebben met het maken van keuzes inzake een opleiding. De meeste mensen moesten ondersteund worden bij het maken van een keuze. Er bleek veel behoefte aan maatwerk te zijn, bijvoorbeeld door veel individuele begeleiding in het keuzeprocess van de deelnemers. Maatwerk is bijvoorbeeld een EVC-traject of een loopbaanbegeleidingproces. Deze trajecten zijn ook (in ieder geval deels) te bekostigen met de leertegoedbon.

2.8 Gemeenschappelijke Opleidingactiviteit (GOA)

Wat is het?

Voor de instroom van vakbekwame medewerkers zijn bedrijven afhankelijk van de markt. De kwantiteit en de kwaliteit van vakbekwame medewerkers worden in de groene sector vaak als onvoldoende ervaren. Het opleiden van voldoende vakmensen is dan ook niet alleen een taak van de school maar ook een verantwoordelijkheid voor het bedrijfsleven zelf. Om deze verantwoordelijkheid zo goed mogelijk op zich te nemen hebben in diverse regio's in Nederland bedrijven het initiatief genomen om een Stichting Gemeenschappelijke Opleidingsactiviteit (GOA) op te richten.

Het doel is het gezamenlijk opleiden van leerlingen op verschillende MBO-niveau's. Het GOA werft jaarlijks nieuwe leerlingen en leidt deze op. De praktijkervaring doen leerlingen op de verschillende lidbedrijven op die door Aequor zijn erkend als leerbedrijf. Doordat de leerling op meerdere bedrijven stage loopt, is men in staat het vak beter te leren. Nadat het diploma is behaald krijgt de leerling een dienstverband aangeboden op een van de lidbedrijven.

Het voordeel is dat de leerlingen in dienst komen bij de GOA, waardoor het individuele bedrijf geen administratieve rompslomp of risico op ziekte en WIA heeft. Het bedrijf krijgt een factuur voor de gewerkte uren (waarin dus alle kosten verwerkt zijn). Doordat bedrijven verenigd zijn in een GOA is zij een gesprekspartner geworden voor diverse organisaties die iets met onderwijs doen (scholen, ministerie, brancheorganisaties, de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorziening et cetera). Door de bundeling van ideeën en wensen is het mogelijk om deze meer gecoördineerd uit te voeren.

Hoe werkt het?

Het GOA heeft geen commercieel doel en werkt dus kostenneutraal. In principe stellen de bedrijven die lid zijn leerwerkplekken beschikbaar en bieden een baangarantie na het behalen van het diploma. Bedrijven die zich aansluiten bij GOA betalen een entreebedrag en moeten voldoen aan voorwaarden

die door het GOA zijn gesteld. Indien een bedrijf besluit om het GOA te verlaten krijgt men het entreebedrag weer terug. De inkomsten van een GOA bestaan uit subsidies en uit het uurtarief dat de bedrijven betalen voor de inzet van de leerlingen.

In de groene sector zijn er momenteel twee GOA's actief, GOA Groen (zie www.goagroen.nl) en GOA Groene Ruimte (zie www.goa-groenvoorziening.nl). Beide GOA's hebben verschillende regionale opleidingsclusters. De GOA's werven leerlingen via allerlei kanalen zoals door het plaatsen van advertenties en het bezoeken van CWI's en scholen. Nadat de leerlingen zijn toegelaten, zoekt de GOA naar een geschikte opleidingsinstantie en naar geschikte leerbedrijven. De leerling komt in dienst bij het GOA en volgt dan een BBL- of BOL-opleiding. Doordat leerlingen rouleren over verschillende lidbedrijven wordt men breed opgeleid en kan de leerling zich beter oriënteren bij welke werkgever hij/zij later bij voorkeur een vast dienstverband wil aangaan.

Mogelijkheden voor het groene kleinbedrijf

Als groen kleinbedrijf heb je meestal geen machtspositie om de kwantiteit en kwaliteit van het aantal afgestudeerden te beïnvloeden. Als GOA-lid kan een klein bedrijf dit wel. Het bedrijf kan dan professionals van het GOA inzetten om mensen te werven en breed op te leiden. Voor een leerling binnen een GOA is er het voordeel dat hij/zij tijdens de opleiding de praktijk leert op verschillende bedrijven. Het GOA biedt de leerling een baangarantie voor de toekomst, in principe bij één van de leden. Is daar geen plaats, dan zoekt het GOA naar een andere werkgever.

Een GOA kan gezien vanuit het kleinbedrijf zorgen voor een waarborging van het aansluiten van het onderwijs bij de praktijk en zo de kwaliteit van de opleiding garanderen. Een voorbeeld hiervan zijn initiatieven in de boomkwekerijsector in de regio Haaren en Zundert. Een groep boomkwekers heeft het GOA Groen opdracht gegevens nieuwe medewerkers te werven en op te leiden (zie tekstbox 10).

Box 10. GOA in Zundert.

De deelnemers volgen een MBO-opleiding in een eigen klasje waarbij de opleider moet voldoen aan de door de bedrijven gestelde voorwaarden, uiteraard binnen de voorwaarden van de wettelijk erkende MBO-diploma's. De lessen worden zoveel mogelijk gegevens op een locatie in de buurt van de bedrijven en niet op de school. De lessen vinden plaats op dagen dat dit het beste uitkomt voor de bedrijven. En de opleiding wordt verzorgd door docenten die een nauwe relatie hebben met het bedrijfsleven. De lesstof is ontwikkeld en geactualiseerd samen met de bedrijven en de instroom van nieuwe leerlingen kan op elk moment van de opleiding plaatsvinden. Snelle leerlingen kunnen de opleiding eerder afsluiten (sneller dan in een standaardopleiding gebruikelijk is). Tot slot zijn de scholen op sollicitatiegesprek geweest om de opleiding te mogen geven. Doordat de bedrijven al samenwerken in het opleiden van nieuwe mensen ontstaat er de situatie dat ook (nieuwe) medewerkers die op de lidbedrijven werken, aan de bedrijfsgerichte opleiding op maat mee kunnen doen. Zij kunnen zo uiteindelijk een MBO-diploma behalen. Deze eigen medewerkers rouleren niet over de verschillende bedrijven. Indien het voor het behalen van het diploma noodzakelijk is, organiseren de docenten stages of praktijklessen om de ontbrekende vaardigheden alsnog aan te leren. De lessen zijn opgebouwd uit thema's. Medewerkers van de lidbedrijven kunnen zich in de toekomst ook aanmelden voor deelname aan één van deze thema's. Dit kun je dan beschouwen als het volgen van een cursus.

Kortom, een GOA is eigenlijk het formeel vormgeven van een opleidingscluster. Het succes van een GOA valt en staat met de bereidheid van de deelnemende bedrijven om tijd te willen steken in de begeleiding van leerlingen en telkens weer nieuwe mensen te willen opleiden. Ook valt en staat het succes van het GOA met de kwaliteit van de veldcoördinator die wordt ingezet. Spreekt hij/zij de taal van de bedrijven en krijgt hij/zij voldoende tijd om te werven en om de bedrijven en leerlingen te begeleiden? Clustervorming van

bedrijven om gezamenlijk leerlingen te werven en op te leiden hoeft overigens niet altijd geregeld te worden via aansluiting bij een GOA. Bedrijven kunnen zelf ook een stichting vormen. In de groene sector bestaat er in de groenvoorziening in de regio Udenhout een samenwerkingsverband zonder stichtingsvorm waarbij bedrijven hebben afgesproken samen medewerkers te werven en op te leiden (zie www.werkeninhetgroen.nl).

Box 11. Een scholingsconsulent aan het woord.

De consulent is van mening dat het GOA een uitstekend voorbeeld is van samenwerking op het gebied van scholing met verdere toekomstmogelijkheden. Dit gezien de krappe arbeidsmarkt en de geringe toestroom vanuit het onderwijs van vakbekwame mensen. Daarnaast leidt de samenwerking binnen een GOA ook tot clustervorming van kleine bedrijven die opleiders dwingen om maatwerk te leveren. Een belangrijke reden waarom niet meer kleine bedrijven aan een GOA meedoen is echter het feit dat men het uurtarief (te) hoog vindt. Per slot van rekening krijgt men een leerling op het bedrijf die nog veel moet leren en dus veel begeleiding vraagt. Daarvoor moeten bedrijven een uurtarief betalen dat maar net onder het uurtarief ligt van een uitzendbureau. Tevens is er een probleem bij de GOA's met de inzet van veldcoördinatoren. De veldcoördinatoren zitten tot aan hun nek in het werk, hetgeen er toe leidt dat de begeleiding van bedrijven en leerlingen onder druk staat. Gezien het budget dat een GOA heeft kan men niet zomaar een nieuwe veldcoördinator benoemen dus wacht men tot het laatste moment om dit te doen. Of men besluit de tijd in begeleiding wat in te korten. In het laatste geval leidt dit weer tot onvrede bij de bedrijven en de leerlingen. De overheid zou het GOA-initiatief of een ander georganiseerd clusterverband van bedrijven die gezamenlijk willen investeren in scholing derhalve kunnen ondersteunen door bijvoorbeeld de uurtarieven aantrekkelijker te maken en/of het faciliteren van de inzet van meer veldcoördinatoren voor werving en begeleiding. Dit om juist de relatief hoge kosten voor opleiden en ontwikkelen voor kleine bedrijven te reduceren.

3 Het bevorderen van ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf: aanbevelingen

Het belang van ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf

In de gehouden interviews, de diverse groepsgesprekken en bijeenkomsten met medewerkers van scholingsinitiatieven en overige kennisintermediairs (zie bijlage 2) is de vraag nogmaals gesteld *waarom* ontwikkelen en opleiden belangrijk is. De antwoorden in deze paragraaf zijn gebaseerd op de resultaten van de interviews en bijeenkomsten.

Ontwikkelen en opleiden is van belang voor ondernemingen om vitaler te worden en te kunnen voldoen aan de wensen en eisen van de markt. Het is ook een voedingsbodem voor innovaties. En door te blijven ontwikkelen en opleiden kunnen bedrijven een kwaliteitsverbeteringslag in hun bedrijfsvoering maken. Kortom, opleiden en ontwikkelen zijn essentieel want ‘stilstand betekent achteruitgang’. Bedrijfsontwikkeling vraagt niet alleen ontwikkeling van de ondernemers maar evengoed van de medewerkers. Door een leercultuur op het bedrijf te ontwikkelen, stimuleer je werknemers zich optimaal in te zetten. Opleiding en ontwikkeling moeten echter wel passen bij de strategische doelen van het bedrijf. Werkgever en werknemer dienen samen de gewenste ontwikkelrichting te bepalen.

Concurrentie (naast gebrek aan tijd en geld, beperkt inzicht in en de gerichtheid op het informeel leren) kan een belemmering zijn voor kleine bedrijven om aandacht te besteden aan opleiden en ontwikkelen. Veel kleine bedrijven vinden het niet realistisch om veel aan HRM-beleid of loopbaanbegeleiding te doen. Soms krijgt een medewerker een (eenmalige) cursus aangeboden waarbij hij/zij het geleerde direct in de praktijk, op het bedrijf kan toepassen. De ondernemer is bang dat bij een continu leerproces de werknemer gemakkelijker van baan en bedrijf verandert. Dat kan inderdaad het geval zijn, maar dit hoeft niet altijd negatief te zijn. De uitstroom van personeel kan ook voordelen hebben. Als ex-medewerkers positief zijn over het bedrijf dan kunnen zij optreden als ambassadeur om nieuw personeel aan te trekken. Een deel van de medewerkers zal ook juist in dienst blijven omdat zij de gelegenheid krijgen zich te ontwikkelen, mits ze de opgedane kennis dan ook direct kunnen benut in hun werk (voor zeer kleine bedrijven kan dit lastig zijn).

Bedrijven binnen een sector (of binnen vergelijkbare sectoren) kunnen (op regionaal maar ook op landelijk niveau) samenwerken om ontwikkelen en opleiden vorm te geven zodat dit meerwaarde biedt voor meerdere bedrijven. Dit kan ook mogelijk op sectorniveau, tussen regio's of op internationaal niveau. Denk bijvoorbeeld aan programma's zoals Netwerken in de Veehouderij (www.verantwoordeveehouderij.nl) die opgezet worden om ondernemerschap te bevorderen.

Je wilt als ondernemer geen grote uitstroom (opleiden voor de concurrent voorkomen) maar je wilt ook blijven concurreren. Daarvoor wil je jezelf en je medewerkers blijven ontwikkelen (bij voorkeur op laagdrempelige wijze en als het even kan op de korte termijn rendement willen zien). Dit spanningsveld kan deels verklaard worden doordat een (groot) deel van de (kleine) ondernemingen onvoldoende strategische lijnen uitzetten voor de langere termijn en hierdoor het nut van het ontwikkelen en opleiden van zichzelf en de medewerkers niet inzien. Daarnaast komt voor dat de werkgever de medewerker wel de mogelijkheid geeft om zich te ontwikkelen en op te leiden maar dat medewerkers het nut er niet van of niet van willen inzien. Vanuit de praktijk wordt aangegeven dat dit probleem vooral gesignaleerd wordt bij oudere werknemers. Jongeren zouden meer open staan voor ontwikkeling en zien het nut in van aantrekkelijk zijn en blijven op de arbeidsmarkt.

Het stimuleren van ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf

In dit deel van het hoofdstuk worden aanbevelingen gegeven voor aanbieders van scholingsinitiatieven en beleidsmakers die ontwikkeling en opleiding in hun portefeuille hebben, niet alleen bij de overheid maar ook bij (kennis)intermediaire organisaties en opleidingsinstanties. Waar relevant zijn ook aanbevelingen opgenomen voor andere partijen. De aanbevelingen zijn verwoord naar het adagium 'van zorgen voor naar zorgen dat'. Allereerst zijn concrete aanbevelingen gegeven voor de eerder besproken initiatieven.

Aanbevelingen voor de scholingsinitiatieven

1. Zorgen dat... EVC wordt benut

Hoe kunnen EVC aanbieders ervoor zorgen dat hun trajecten (beter) worden benut? Uit de onderzoeksresultaten komt naar voren dat bedrijven Eerder Verworven Competenties (EVC) als waardevol ervaren voor hun bedrijf. EVC verhoogt de eigenwaarde van de medewerkers en maakt hun inzetbaarheid beter inzichtelijk voor zowel zichzelf als voor de werkgever. Werknemers volgen het initiatief voor verbetering van hun welbevinden en het rendement van hun werk neemt toe. Daarnaast zorgt EVC ook voor een verbetering van het HRM-beleid binnen het bedrijf, zowel qua systematiek als ook qua invulling en uitvoering. EVC (nog) meer willen toepassen c.q. inzetten bij kleine bedrijven betekent dat de genoemde voordelen tegen aanzienlijk hogere verkoopkosten moeten worden gerealiseerd dan tot dusver het geval is bij grotere bedrijven (> 30 werknemers). De variëteit in wensen en behoeften van medewerkers is groot en daar zijn de scholen (nog) niet op ingericht. De kosten om voor kleine groepen (< 10 werknemers) een EVC-traject in te zetten is voor scholen minder interessant en gaat gepaard met relatief hoge kosten. Een clustering van bedrijven om groepen werknemers te vormen biedt wellicht een uitkomst, alhoewel de (bedrijfs)specifieke vragen en het maatwerk dat de EVC-systematiek levert een belemmering kunnen vormen. Een aanbeveling is de inzet van een portfoliodeskundige in de regio die bedrijven assisteert bij het aanvragen en opzetten van een EVC-traject.

Kortom:

- initiatiefnemers, zorg voor een helder EVC-aanspreekpunt voor kleine bedrijven;
- scholen (en andere aanbieders) en kleine bedrijven, zorg voor samenwerking met andere kleine bedrijven om zo gebruik te kunnen maken van EVC's;
- scholen (en andere aanbieders), zorg voor voldoende flexibiliteit om in te spelen op de variëteit in wensen en behoeften van medewerkers van kleine bedrijven.

2. Zorgen dat... regionale scholingsadviseurs worden benut

Hoe kunnen scholingsadviseurs nog beter worden benut? Uit de interviews en (groeps)gesprekken blijkt dat scholingsadviseurs (de scholingsconsulent, de ondernemerscoach en vanuit de loketten voor groene arbeid) hoog worden aangeschreven door bedrijven als het gaat om het leveren van onafhankelijke adviezen op maat tegen relatief lage kosten (of gratis). Dat wil zeggen, scholingsadvisering wordt als waardevoller en als maatwerk ervaren wanneer de consulent, coach of adviseur zich betrokken toont bij het bedrijf. Voor de effectiviteit van de scholingsadvisering zijn persoonlijke contacten met zowel ondernemers en medewerkers belangrijk, als ook goede contacten met de regionale aanbieders van scholing en kennisontwikkeling. Aanbevolen wordt om de aansturing van de scholingsconsulenten vanuit een onafhankelijke landelijk opererende organisatie te laten verlopen. Deze organisatie moet nauwe contacten hebben met het landelijke bedrijfsleven van zowel werkgevers als werknemers als ook met het beroepsonderwijs. Anderzijds is een nauwe koppeling met een brancheorganisatie essentieel om goed bij bedrijven binnen te komen en om uitvoering te geven aan het kennis- en innovatiebeleid van deze organisatie. Zo kan een landelijk netwerk van scholingsconsulenten per branche (of per twee of meer branches) georganiseerd worden. Verder wordt aanbevolen dat adviseurs, coaches en consulenten, alhoewel de opzet landelijk van aard kan zijn, een regionale invulling geven aan hun werkzaamheden (dit vanwege de succesfactor persoonlijke contacten). Tot slot dient de consulent, coach of adviseur scholing te kunnen integreren in het HRM-beleid bij de betrokken bedrijven. Dit leidt ertoe dat zij over een (breder) HRM-takenpakket (dienen te) beschikken.

De leer-werk-loketten (zie voorbeeld: www.drenthecollege.nl/Nieuws/2007/leerwerk-loketten.html) in de regio kunnen benut worden om een invulling te geven aan deze aanbeveling. Er is bij deze loketten nauwelijks kennis aanwezig over de groene sector, dus worden hierdoor nauwelijks activiteiten ontplooid. De economische waarde van de groene sector wordt hier nauwelijks onderkend. De overheid kan voor minder interessant lijkende bedrijfstakken, voor de commerciële scholingsinstanties (kleine bedrijven, een regio met een lage bezettingsgraad) en leer-werk-loketten, consulenten benoemen

die ontwikkelings- en opleidingsinitiatieven oppakken. Hiervoor zou ook een samenwerking gezocht kunnen worden met de Kamers van Koophandel. Daarnaast biedt een GOA-achtige opzet een goed initiatief van samenwerking tussen (kleine) bedrijven om vanuit vraagzijde het scholingsaanbod en -vraag beter op elkaar af te stemmen door clustering.

Kortom, beleidsactoren in scholing en bij de overheid:

- organiseer een onafhankelijk en landelijk opererende organisatie van nauwe contacten met zowel het landelijke bedrijfsleven als brancheorganisaties;
- voor de effectiviteit van de scholingsadvisering zijn persoonlijke contacten met zowel ondernemers en medewerkers belangrijk, als ook goede contacten met de regionale aanbieders van scholing en kennisontwikkeling. Geef deze adviseurs de opdracht regionaal invulling te geven aan hun werkzaamheden (dit vanwege de succesfactor persoonlijke contacten). En geef hen daarnaast de opdracht om ontwikkelen en opleiden te integreren in het HRM-beleid van de bedrijven;
- zorg voor onafhankelijke adviezen op maat tegen relatief lage kosten.

3. Zorgen dat... tools (hulpmiddelen) worden benut

Een goede facilitator zoals de consultant, de coach of de adviseur dient over een gereedschapskist te beschikken met tools die op maat kunnen worden ingezet, naar de leerbehoefte van het bedrijf. Ondernemingen zijn in verschillende leerculturen en leerfasen in te delen. Voor sommige bedrijven is ontwikkelen en opleiden reeds een geïntegreerd onderdeel van het HRM-beleid. Anderen twijfelen (nog) over het nut van opleiding en ontwikkeling. Naargelang de behoefte (de marktvraag) kunnen naast scholingsplannen, POP's en personeelsscans de onderzochte hulpmiddelen zoals de (competentie)-scan of een voucher (ILR, leerbon) worden ingezet. Van essentieel belang is de zorg voor een benadering die het bedrijf aanspreekt (wederom: maatwerk leveren). Een aanvulling voor overheden, brancheorganisaties en scholingsinstanties is de heuristiek voor beleidsmakers die in het volgende hoofdstuk (4) wordt besproken.

Kortom, beleidsactoren in onderwijs en bij de overheid:

- zorg dat de facilitator een voldoende gevuld en up-to-date gereedschapskist tot zijn/haar beschikking heeft en dat hij/zij weet hoe deze te benutten.

Aanbevelingen aanpak bevorderen ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf

In deze paragraaf zijn meer algemene aanbevelingen gegeven om leren en opleiden te stimuleren. Per aanbeveling zijn 'do's and don'ts' weergegeven voor het bevorderen van het bewustwordingsproces bij bedrijven om voldoende aandacht te besteden aan ontwikkeling en opleiden.

1. Zorgen dat... bedrijven persoonlijk benaderd worden

'Do's (and don'ts)' bij deze aanbeveling zijn:

❖ Facilitators:

- Persoonlijke aandacht in het advies voor zowel werkgever als werknemer is essentieel. Ga in gesprek over de uitdagingen en kansen waarvoor zij zich geplaatst zien.
- Benader de ondernemer en werknemer op een wijze die hen aanspreekt. Het aanbieden van gratis advies zou tot op zekere hoogte mogelijk moeten zijn (in de 1^e lijnsvoorlichting). Voor nader advies dient betaald te worden door het bedrijf om betrokkenheid te behouden. Het bedrijf moet wel bereid zijn om zelf te (willen) investeren in opleiding en ontwikkeling (dit om een 'free ride-effect' tegen te gaan).
- Houd rekening met het niveau van de medewerker. Maak waar mogelijk gebruik van bijvoorbeeld het Persoonlijk Opleidings Budget (POB) en maak initiatieven als individuele leerrekening, vouchers of leerbonnen aantrekkelijker en overzichtelijker voor bedrijven om in te zetten.

❖ Beleidsmakers:

- Financier een onafhankelijke consulent. Per branche of cluster van branches kan een consulent worden aangesteld, iemand die een

makelaarsfunctie heeft voor wat betreft opleiden. Hij/zij moet onafhankelijk zijn van de aanbieders van opleidingen. Door inzet van deze 'makelaar' kunnen de cursuskosten voor het bedrijf worden verlaagd waardoor de drempel voor het ontwikkelen en opleiden van het personeel wordt verlaagd. De makelaar brengt vraag en aanbod samen voor de opleidingsinstanties waardoor de acquisitiekosten die in de cursusprijs worden doorberekend worden verlaagd. De consulent kan voorstellen aan ondernemers om verschillende soorten bedrijven en personeel te clusteren als gesignaleerd wordt dat deze hetzelfde type scholingsvragen hebben.

- Maak waar mogelijk gebruik van bijvoorbeeld het Persoonlijk Opleidings Budget (POB) en maak initiatieven als individuele leerrekening, vouchers of leerbonnen aantrekkelijker en overzichtelijker voor bedrijven om in te zetten.
- Maak keuzes (brancheverenigingen, vakbonden en scholen) over het scholingsaanbod en de wijze waarop je de ondersteuningsstructuur organiseert. Probeer tegen te gaan dat iedereen in dezelfde vijver vist.

2. Zorgen dat... maatwerk wordt geleverd

'Do's (and don'ts)' bij deze aanbeveling zijn:

1. Facilitators:

- Analyseer samen met de ondernemer, de kernbehoeften van een onderneming (werkgever en ondernemer) en bepaal zo de ontwikkeling en opleidingsbehoefte.
- Daag werkgevers uit om in kaart te brengen wat voor hen relevante ontwikkelingen extern, in de sector, in het groene MKB en in het bedrijf zijn. Aan welke kwalificaties is behoefte en op welke wijze kunnen deze worden gerealiseerd?
- Daag werknemers uit om te zorgen dat kennis en ervaring voor de huidige en toekomstige werkgevers interessant zijn en blijven.

-
- Niet elk ondersteunend scholingsinstrument (tool) zal voor elke sector even geschikt zijn. Maak hiervoor een onderscheid tussen grote en kleine bedrijven, dienstverlenende en productiebedrijven.

2. Beleidsmakers:

- Organiseer een betaalbaar 'lean-&-mean'-ondersteuningsstructuur, met een efficiënte overhead. Dit betekent geen geheel nieuwe structuur op willen zetten of grote financiering van brancheorganisaties, maar efficiënte ondersteuning financieren (zoals cursussen, arbeidstijd, ondernemerschapcursussen en consult). Kortom, binnen de bestaande structuur opleiden en het ontwikkelen verder stimuleren. Zorg ervoor dat bestaande organisaties samen op willen trekken. Een kans hierin is het verder inkleden en benutten van de 'Beroepsonderwijs-in-bedrijf'-maatregel (Bib-regeling).

3. *Zorgen dat... het scholingsaanbod aansluit op de vraag*

'Do's (and don'ts)' bij deze aanbeveling zijn:

❖ Facilitators:

- Ondersteun het ontwikkelen van opleidingsplannen op basis van het strategische bedrijfsbeleid. Investeer in 'employability', in het kader van goed werkgeverschap. Let er wel op dat dit intern, binnen de bedrijven, moet plaatsvinden.

❖ Beleidsmakers:

- Het aanbod van opleidingen is op dit moment niet transparant. Er is te veel aanbod ten opzichte van de relatief kleine vraag. Het clusteren van bedrijven is weer in tegenspraak met het leveren van maatwerk aan deze bedrijven. Een mogelijkheid is om regionale adviseurs aan het werk te zetten die initiatieven nemen om niet de bedrijven maar dezelfde type scholingsvragen te clusteren. Dit zou gekoppeld kunnen worden aan bestaande initiatieven zoals leer-werk-loketten of aan activiteiten van Avga of de Stichting Gezond Beleid (www.gezondbeleid.nl). In het transparanter maken van de markt kan de overheid een ondersteunende taak op haar nemen.

-
- ❖ Aanbieders van opleidingen en cursussen:
 - Ontwikkel aanbod op maat van korte en langere opleidingen met een goede prijs-kwaliteit verhouding.
 - Het gratis aanbieden van opleidingen leidt waarschijnlijk niet tot het gewenste draagvlak voor het creëren van een leercultuur voor zowel werkgevers als werknemers. Het aanbieden van gratis cursussen kan een deel van de werkgevers over de streep trekken om medewerkers op te leiden maar leidt niet tot gedeelde verantwoordelijkheden. Het lijkt beter om bedrijven gedeeltelijk te laten betalen voor formele scholing. Dit dient dan wel een relatief kleine drempel te zijn.
 - Voor kleine bedrijven kan mogelijk het (deels) vergoeden van de arbeidstijd van de medewerker drempelverlagend werken (in plaats van het vergoeden van het cursusgeld). Kortom, zorg voor bedrijven die investeren in personeel via scholing door hen te belonen en/of financieel tegemoet te komen. Hiervoor kunnen bedrijven worden gewezen op hun recht op het benutten van diverse bestaande financiële instrumenten zoals belastingvoordelen (WvA, EVC-aftrek) of BBL-bekostiging (zie www.leren-werken.nl).
 - Werk aan een opleidingsaanbod dat aansluit bij de kerntaken van het bedrijf. De ondernemer ziet op korte termijn rendement en de medewerker kan nieuwe vaardigheden direct in de praktijk brengen.
 - Inhoudelijk zou 'e-learning' als middel meer kunnen worden ingezet.
 - Daarnaast is het goed de discussie aan te gaan of opleidingen ook geschikt gemaakt zouden moeten worden voor werknemers die de Nederlandse taal niet spreken. Veel seizoensarbeid wordt uitgevoerd door niet Nederlandssprekenden. Hoe zorg je als bedrijf en branche dan toch voor voldoende arbeidskwaliteit?

4. Zorgen dat... een ondersteuningstructuur ontstaat

'Do's (and don'ts)' bij deze aanbeveling zijn:

- ❖ Beleidsmakers:
 - Organiseer één duidelijk loket, een aanspreekpunt waar bedrijven terecht kunnen. Deze kan landelijk worden georganiseerd met verschillende contactpersonen en -adressen per regio en/of sector.

-
- Cluster scholingsvragen. Wanneer bedrijven gezamenlijk hun scholingsvragen helder maken kan men de scholing gezamenlijk organiseren. Een punt van aandacht hierbij zijn de verschillende fasen waarin een bedrijf zich bevindt (zie vorige aanbeveling). Begin met een groep ondernemers die in eenzelfde fase voor opleiding zit (bijvoorbeeld is het bedrijf zich wel/niet bewust van de meerwaarde van opleiding?). Verder is het zo dat de trekkracht bij de ondernemers vandaan moet komen. Hier zou goed een pilot op ondernomen kunnen worden. Kijk welk effect een groep heeft in de regio en of het lukt om een ‘daar wil ik bijhoren’-imago te realiseren. Het ministerie van LNV samen met de brancheorganisaties zou deze pilot kunnen initiëren en laten zien wat de kracht van het concept is.
 - Onderzoek de mogelijkheden van sancties om cursustoerisme te voorkomen. Begint een werknemer of –gever aan een cursus dan moet hij/zij deze ook afmaken. Anders moet deze persoon het gesubsidieerde bedrag alsnog zelf betalen, ook bij vertrek. Dit gebeurt overigens al wel bij bedrijven. Wellicht zijn er ook andere mogelijkheden.
 - Bevorder leren op de werkplek door de (financiële) ondersteuning van bijvoorbeeld een betere inzet en benutting van coaches, een mentorprogramma of een systeem van meester-gezel-leren (waarbij een medewerker ondersteund wordt door een vakdocent om collega’s te begeleiden) mogelijk te maken.
 - Onderzoek de mogelijkheid om opleidingsinstanties te faciliteren in het:
 - verder ontwikkelen van een visie inzake de arbeidsmarkt en mogelijkheden van ontwikkeling en opleiding voor het groene kleinbedrijf;
 - organiseren van verrassende ontmoetingen tussen bedrijven en opleidingsinstanties (verruimen van het blikveld);
 - integreren van (softe) HRM-zaken zoals Leven Lang Leren in reguliere opleidingen.
 - Onderzoek de mogelijkheid om loopbaanperspectieven / ontwikkeling en opleiden te koppelen aan CAO’s en ontslagregelingen.
 - Financier ‘incentives’ voor kleine sectoren (de grote vissen in de vijver worden toch wel gevangen) om zo ontwikkeling en opleiding en scholingsadviezen te promoten, bij voorkeur regionaal georganiseerd
-

en gekoppeld aan reeds bestaande servicepunten in de provincie (bijvoorbeeld de leer-werk-loketten).

5. Zorgen dat... inspirerende praktijkverhalen worden doorverteld

‘Do’s (and don’ts)’ bij deze aanbeveling zijn:

❖ Facilitators, opleidingsinstellingen en beleidsmakers:

- Inspireer mensen door succesvolle HRM-formules en cases/verhalen van toonaangevende bedrijven uit de regio door te (laten) vertellen (‘spread the word’).
- Creëer draagvlak voor opleiden en ontwikkelen door het zichtbaarder maken wat er met de orderportefeuille gebeurt als er geen adequaat HRM-beleid is in de organisatie (bijvoorbeeld via videopresentaties). Scholingsadviseurs kunnen de rol in de uitvoering van deze aanbeveling op zich nemen.
- Laat bedrijven met elkaar in gesprek gaan en goede praktijkverhalen met elkaar delen. Deze ‘good practices’ kunnen (inter)actief zichtbaar worden gemaakt via diverse communicatiemiddelen (kennismarkten, bijeenkomsten, websites, brochures/boekjes, films, etc.).
- Faciliteer ondernemersnetwerken. Een voorbeeld hiervan zijn de ondernemersgroepen van de stichting Gezond Beleid. Via een ondernemersnetwerk kunnen ondernemers leren van elkaar. Deze kringen kunnen starten met deskundige begeleiding en input van HRM-experts, inclusief individuele bedrijfsgerichte coachingstrajecten.

De verschillende doelgroepen kunnen samen in dialoog treden om de gegeven aanbevelingen nader te bespreken, de rollen in uitvoering en ondersteuning te onderscheiden en concreter vorm te geven. Dit, voortbordurend op de energie, gesprekken en resultaten die dit project als voortraject heeft opgeleverd.



4. Zorgen dat.... meer inzicht wordt verkregen in ontwikkelen en opleiden

Inleiding

In dit hoofdstuk is een heuristiek beschreven voor beleidsactoren (bij zowel de overheid als bij scholingsinstanties) om aanbod en vraag naar opleiding en ontwikkeling beter op elkaar af te stemmen.

De belangrijkste informatiebronnen voor bedrijfsopleidingen in het midden- en kleinbedrijf ^{xi} zijn brancheorganisaties, AOCs, commerciële organisaties en opleidingsfondsen (Van der Valk, 2006) ^{xii}. Uit meerdere onderzoeken blijkt dat het kleinbedrijf een moeilijk bedienbare doelgroep is. Als men op een goede manier wil aansluiten bij opleidingsvraagstukken voor deze doelgroep, betekent dit dat organisaties in de ondersteuningsstructuur van het groene kleinbedrijf goed zicht moet hebben op hoe deze bedrijven hun leren vormgeven. Dit inzicht is niet alleen belangrijk op het niveau van de mensen die daadwerkelijk bij de bedrijven over de vloer komen (scholingsadviseurs, ondernemende docenten), maar ook voor hen die de grote lijnen uitzetten en het beleid bepalen om opleiding en ontwikkeling te faciliteren en bevorderen. Voor deze groep beleidsmakers is in dit project een specifieke heuristiek ontwikkeld. Een heuristiek is een denkmodel dat ondersteuning biedt voor het maken van beslissingen. In dit geval bestaat de heuristiek uit een drietal thema's met bijbehorende vragen, ter bevordering van het verkrijgen van meer inzicht in opleiding en ontwikkeling op het groene kleinbedrijf.

Voor wie is de heuristiek precies bedoeld?

In principe is de heuristiek bedoeld voor iedereen met opleiding en ontwikkeling in de portefeuille. Specifiek denken we aan de volgende doelgroepen:

- Opleiding- en innovatiedirecteuren contractonderwijs van (regionale) opleidingsinstituten;
- Beleidsmakers met volwassenenonderwijs/bedrijfsopleidingen in hun portefeuille, werkzaam bij:
 - Brancheorganisaties;
 - Scholingsfondsen;
 - Landelijke organen beroepsonderwijs zoals Aequor;

-
- Regionale overheden zoals provincies;
 - Regionale steunpunten zoals leer- en werkloketten en de Kamers van Koophandel.
 - Accountmanagers met cursussen/trainingen in hun portefeuille, werkzaam bij commerciële adviesorganisaties zoals LTO Groeiservice en DLV Advies.

Waarvoor is de heuristiek te gebruiken?

De heuristiek is speciaal ontworpen om bovenstaande doelgroepen te wijzen op *kansen* die er liggen voor de ontwikkeling van (nieuwe) initiatieven gericht op opleiding en ontwikkeling in het groene kleinbedrijf. De heuristiek is specifiek te gebruiken voor:

- ondersteuning bij visievorming op het gebied van opleiding en ontwikkeling in het kleinbedrijf;
- ondersteuning bij het analyseren van knelpunten bij opleiding en ontwikkeling in het kleinbedrijf;
- het aanscherpen van een (regionale) invulling voor opleiding en ontwikkeling in het kleinbedrijf;
- de ontwikkeling van een nieuwe initiatieven voor ondersteuning van opleiding en ontwikkeling voor het groene kleinbedrijf.

De heuristiek is opgebouwd uit een drietal paragrafen. De eerste paragraaf beschrijft de *oorsprong* van leervragen voor het kleinbedrijf. De tweede paragraaf beschrijft een aantal specifieke *kenmerken* van kleine bedrijven ten aanzien van opleiding en ontwikkeling. De derde en laatste paragraaf gaat in op een drietal *wegen* die bewandeld kunnen worden bij het vormgeven van opleiding en ontwikkeling in het kleine bedrijf. Aan het einde van elke paragraaf wordt er een aantal vragen gesteld die de beleidsmaker kan gebruiken voor de ontwikkeling van (nieuwe) initiatieven gericht op opleiding en ontwikkeling in het groene kleinbedrijf.

1. Het vertrekpunt van ontwikkelen en opleiden: kritieke momenten, trends en ontwikkelingen

De dynamiek binnen het kleinbedrijf en haar omgeving heeft een grote invloed op het opleidingsgedrag. Scholingsvragen komen meestal voort uit een interessant scholingsaanbod, een individuele vraag voor om-, her-, of bijscholing of carrièreontwikkeling.

Een van de kenmerken van het kleine groene bedrijf is dat persoonlijke ontwikkeling en bedrijf ontwikkeling nauwelijks van elkaar gescheiden zijn. Opleiding- en ontwikkelingsvraagstukken worden op bedrijfsniveau vaak aangejaagd door ontwikkelingen op het bedrijf, al dan niet bewust geïnitieerd door de ondernemer zelf. De toenemende schaalvergroting, bijvoorbeeld in de glastuinbouw, is zo'n ontwikkeling. Andere krachtige voorbeelden zijn: (keten)samenwerking, introductie van een nieuw product, een verandering in de afzet, het vestigen van een bedrijf in het buitenland, automatisering van een deel van het bedrijf, de introductie van nieuwe technologieën of het certificeren van producten of diensten (denk aan ISO maar ook bijvoorbeeld aan SKAL, certificatie biologische productie).

Een dergelijke ontwikkeling heeft tot gevolg dat in veel gevallen producten, processen en/of services veranderen of aangepast dienen te worden. Dit heeft op hoger niveau consequenties voor rollen, taken, verantwoordelijkheden en dus ook competenties van de bedrijfseigenaar en de medewerkers.

Bijvoorbeeld:

In een glastuinbouwbedrijf wil men groeien van 2 hectare naar 5 hectare. Door deze groei zal de bedrijfseigenaar van vakman ineens ondernemer of manager moeten worden. De plukker of gewasmedewerker krijgt ineens een medewerker onder zich en dient (inspirerend) leiding te geven.

Voor de beleidsmaker is het dus van belang om voor het cluster, sector of bedrijf dat hij/zij op het oog heeft scherp te hebben welke trends en ontwikkelingen van belang zijn in het kader van opleiding en ontwikkeling. We maken daarbij onderscheid tussen vier groepen trends en ontwikkelingen (Wesselink

et al., 2001)^{xiii}. Ten eerste zijn dit organisatie-externe ontwikkelingen. Dit zijn ontwikkelingen die voortvloeien uit de externe omgeving van het kleinbedrijf. Voorbeelden hiervan zijn globalisering, automatisering, e-business en ketenmanagement. Ook zijn er ontwikkelingen die specifiek zijn voor een cluster of sector. Denk daarbij bijvoorbeeld aan weinig instroom vanuit de formele opleidingen, bedrijfsgerichte opleidingen, regionale samenwerking en schaalvergroting. Naast organisatie-externe ontwikkelingen zijn er ook organisatie-interne ontwikkelingen te onderscheiden, kansen die voornamelijk ontstaan uit strategische keuzes binnen het groene kleinbedrijf, zoals bedrijfsuitbreiding, het aanboren van nieuwe afzetmarkten en certificering. Tenslotte zijn er individuele kansen te onderscheiden voor zowel de ondernemer als medewerker. Denk hierbij aan persoonlijke ambities en voorkeuren.

- ☐ Vraag 1: Wat zijn organisatie-externe ontwikkelingen waarmee mijn doelgroep geconfronteerd wordt?
- ☐ Vraag 2: Wat zijn ontwikkelingen vanuit de sector of cluster waarmee mijn doelgroep geconfronteerd wordt?
- ☐ Vraag 3: Wat zijn organisatie-interne ontwikkelingen waarmee mijn doelgroep geconfronteerd wordt?
- ☐ Vraag 4: Wat zijn de individuele kansen, in termen van ambities en voorkeuren voor ondernemer en medewerkers binnen mijn doelgroep?

2. Kleine bedrijven zijn geen kleine 'grote bedrijven'

De trends en ontwikkelingen die op het kleinbedrijf afkomen of vanuit het bedrijf worden geïnitieerd, kunnen consequenties hebben voor opleiding en ontwikkeling van individuen, teams of de hele organisatie. Bij de vertaling van ontwikkelingen naar het bedrijf en vervolgens leerstrategieën die zouden moeten worden ondernomen, is het belangrijk om niet in de valkuil te stappen om kleine bedrijven als kleine 'grote bedrijven' te beschouwen. De arbeidsorganisatie van kleinbedrijven is per definitie kleinschalig en heeft een eigen dynamiek die duidelijk afwijkt van het grootbedrijf. Aldus Van der Hauw et al (1998)^{xiv} verschilt het kleinbedrijf van het grootbedrijf op de volgende drie

aspecten, welke ook van belang zijn voor het vertalen van trends en ontwikkelingen naar concrete opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten:

- (1) Ten eerste: de invloed van de ondernemer. De ondernemer heeft in het kleinbedrijf een belangrijke, dominante rol.

Deze dominante rol laat zich bijvoorbeeld vertalen in het belang dat de bedrijfseigenaar hecht aan opleiding en ontwikkeling. Een klein onderzoek naar het leergedrag van ondernemers onder groene kleine bedrijven^{xv} laat zien dat er tussen bedrijfseigenaren een groot verschil in mening is over de fundamentele vraag of je leren nu eigenlijk wel of niet kan/moet plannen. Bewustwording van het belang van opleiding en ontwikkeling door de ondernemer is een fase op zich en dient niet onderschat te worden aangezien het korte-termijn-denken overheerst in kleinbedrijven. De ervaring leert bij initiatieven als de scholingsconsulent en de loketten voor groene arbeid dat deze bewustwording essentieel is en vraagt om een persoonlijke aanpak.

- (2) Ten tweede: informaliteit. In het kleinbedrijf zijn er door de korte communicatielijnen weinig afspraken en procedures vastgelegd. Zo is er bijvoorbeeld geen HRD/HRM-afdeling die het leren organiseren inbedt in de organisatie of er worden geen (formele) functioneringsgesprekken gehouden.

De precieze omvang van het kleinbedrijf, in termen van aantal medewerkers, speelt hierin een belangrijke rol. Uit onderzoek blijkt dat kleine bedrijven met name in scholingsgedrag verschillen als ze meer of minder dan 20 mensen in dienst hebben (Kotey en Folker, 2007)^x. Tot aan 20 medewerkers kenmerkt een organisatie zich door horizontale lijnen en aansturing. Onderzoek bij het kleinbedrijf laat bijvoorbeeld zien dat er intern weinig formele inbedding lijkt te zijn voor het opleiden en ontwikkelen van personeel. Zo hebben slechts 1 op de 10 bedrijven scholing voor werknemers vastgelegd in een zogenaamd scholing- en opleidingsplan (Boon, 2004)^{xvi}. Deze cijfers lijken redelijk constant te zijn. Boven de 20 medewerkers ontstaat er een andere organisatiestructuur, zoals middenmanagement (denk aan een bedrijfsleider, voorman, et cetera) en meer processen worden geformaliseerd. Ook opleiding en

ontwikkeling is meer geformaliseerd dan in kleine bedrijven. Dit wordt vaker uitbesteed (aan specialisten) en vaker ingezet voor de ontwikkeling van hogere functies in het werkveld.

(3) Ten derde: het teamgevoel. Het teamgevoel is belangrijk. Door de korte lijnen in kleine bedrijven is er veel gedeelde verantwoordelijkheid, loyaliteit en betrokkenheid.

Opleiding en ontwikkeling hoeven zich niet altijd te richten op individuen, maar kunnen ook prima ingestoken worden op teamniveau. Ondanks het feit dat teamgevoel, betrokkenheid en korte lijnen kenmerkend zijn voor kleine bedrijven, laat onderzoek wel zien dat er tussen bedrijven een grote variatie is voor wat betreft het bewust delen van werkervaring tussen medewerkers en het evalueren van het werk (al dan niet geformaliseerd in werkoverleg)^{xx}. Korte lijnen en informaliteit garanderen dus nog geen gunstig leerklimaat. Bij de ontwikkeling van initiatieven gericht op opleiding en ontwikkeling dient hier rekening mee gehouden te worden.

- ☐ Vraag 5: Is er bij de bedrijfeigenaren van onze doelgroep (lees de ondernemers) voldoende bewustwording van het belang van scholing?
- ☐ Vraag 6: Kenmerkt mijn doelgroep zich vooral door bedrijven kleiner dan 20 medewerkers of juist groter dan 20 medewerkers?
- ☐ Vraag 7: Is er bij de doelgroep sprake van teamgevoel en enige organisatie ten aanzien van werkoverleg, communicatie, functioneren, die leren in het bedrijf ten gunste komen et cetera?

3. Vele wegen leiden naar Rome

Bij het ontwikkelen van nieuwe opleiding- en ontwikkelingsinitiatieven voor het groene kleinbedrijf zijn er meerdere strategieën mogelijk. Om deze strategieën goed in te kunnen zetten is het belangrijk om in de discussie over opleiding en ontwikkeling het begrip *leren* breder te trekken dan alleen formele bedrijfsopleidingen. Leren vindt immers in allerlei settings plaats; het opleidingsinstituut is er slechts één van. Zeker als we praten over

bedrijven met minder dan 20 medewerkers vindt het merendeel van het leren plaats buiten deze formele settings. De werkplek, is naast een belangrijke plek om te werken dan ook voor veel ondernemers en hun medewerkers tevens de belangrijkste leerplek. Leren wordt dus niet alleen beïnvloed door het scholingsgedrag maar ook door werkplekarakteristieken.

Ten tweede is het goed om te realiseren dat er situaties zijn waarin het opleiden van bestaande mensen helemaal niet zo zinvol is en dat 'nieuw' bloed wenselijk is. Dit kan enerzijds met het feit te maken hebben dat een externe blik soms heel waardevol kan zijn voor een bepaald probleem of uitdaging. Anderzijds dient voorkomen te worden dat mensen gaan werken aan competenties die erg ver afstaan van hun individuele talenten.

Als we het dus hebben over opleiding en ontwikkeling in het kleinbedrijf, dan is het zinvol om het volledige pallet aan Human Resource-instrumenten te bekijken. Vele wegen leiden naar Rome. Dit betekent echter niet dat het niet zinvol is om ze te *onderscheiden*, op basis van een aantal relevante criteria. Vragen die de beleidsmaker hierbij kan stellen zijn:

- ☐ Vraag 8: Is formele scholing verplicht (bijvoorbeeld BHV, spuitlicenties)?
- ☐ Vraag 9: Is er een hoog leerrisico (bijvoorbeeld leren motorzagen, werken met grote machines, et cetera)?
- ☐ Vraag 10: Is er specialistische kennis nodig? (bijvoorbeeld technologische hoogstandjes)
- ☐ Vraag 11: Is een externe blik noodzakelijk? (bijvoorbeeld coachingsvraagstukken)
- ☐ Vraag 12: Is formele erkenning van het geleerde wenselijk? (bijvoorbeeld via EVC)
- ☐ Vraag 13: Zijn er persoonlijke / individuele opleidingswensen van medewerkers (eventueel volgend uit functioneringsgesprekken)?
Met name voor bedrijven met minder dan 20 medewerkers:
- ☐ Vraag 14: Is er voldoende ruimte, in tijd en geld, voor het volgen van bedrijfsopleidingen?

4. Strategieën voor opleiding en ontwikkeling nader toegelicht

Hierna worden kort de drie kansrijke strategieën toegelicht met daarbij een aantal kritische vragen die door u als beleidsmaker gesteld kunnen worden. Daarbij wordt steeds onderscheid gemaakt tussen 3 fasen in het besluitvormingsproces, namelijk een oriëntatiefase, een afwegingsfase en een evaluatiefase. Dit zijn de fasen die de analyse van de beleidsmaker, van de bestaande situatie of de ontwikkeling van een nieuw initiatief, focus kunnen geven.

A. Inkopen van bedrijfsopleidingen

Het systematisch en gericht inzetten van bedrijfsopleidingen is in het kleinbedrijf geen dagelijkse bezigheid. Hoewel subsidiemogelijkheden belangrijke prikkels voor het volgen van scholing zijn, geeft het merendeel van de bedrijven dat investeert in het opleiden van het personeel ook een bijdrage in de vorm van geld of werktijd. Het is dus belangrijk dat dit geld goed besteed wordt. Het strategisch inzetten van opleidingen begint al in de oriëntatiefase. Bijvoorbeeld bij het inventariseren van het opleidingsprobleem, het specifi-

ceren van de opleiding en het opstellen van een inkoopplan, welke van cruciaal belang zijn voor het strategisch gebruik maken van opleidingen. Vervolgens is het de vraag of de opleidingen naast de inhoud ook didactisch aansluiten bij de wijze van leren in het kleinbedrijf. Hier ligt een belangrijke uitdaging voor de aanbieder. Hanteert men een zeer nauwe definitie van opleiding en ontwikkeling of juist een brede? Naast de inputzijde is ook evaluatie en nazorg belangrijk als men het geleerde daadwerkelijk wil laten beklijven. Vanuit onderzoek naar bedrijfsopleidingen is echter bekend dat, ondanks termen als 'maatwerk' en 'tailor-made', de 'transfer' van formele opleiding een moeilijk punt blijft^{xvii}.

Inventariseren:

- ☐ Vraag 15: Van welke bronnen kan mijn doelgroep gebruik maken om scholing in te kopen?

Afwegen:

- ☐ Vraag 16: Welke inhoudelijke en/of didactische eisen stel ik/worden er gesteld aan de scholing voor mijn doelgroep?

Evalueren en transfer:

- ☐ Vraag 17: Welke inhoudelijke en/of didactische eisen stel ik/worden er gesteld aan de evaluatie van formele bedrijfsopleidingen die worden ingezet ten behoeve van mijn doelgroep?

B. Werving en selectie

Het werving- en selectiebeleid bij zeer kleine bedrijven (< 20 medewerkers) is vaak gebaseerd op 'onderbuikgevoel'. Het merendeel van de werving vindt informeel plaats zonder een duidelijke strategie. Er wordt meestal gezocht naar kandidaten binnen de eigen vrienden- en kennissenkring waarbij keuzes worden gemaakt op basis van motieven als samen kunnen werken met de ondernemer en bereidheid om te werken en te leren 'on the job'. In bedrijven die hard groeien vormt de omslag naar een bedrijf met meer personeel vaak een groot knelpunt. Liever €2 investeren en €4 opbrengst dan €1 investeren en €2 opbrengst, lijkt voor het aannemen van personeel een heikel punt. Er ontstaan binnen een groter kleinbedrijf (20-49 medewerkers) meer functies en

functieniveaus. Rollen, taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van medewerkers moeten beter in kaart worden gebracht. Selectiecriteria zullen duidelijker moeten worden omschreven. Er dient een duidelijke keuze gemaakt te worden of men wel of niet zelf gaat werven en selecteren. Bij werving moet een juiste strategie gekozen worden zoals een keuze maken op basis van 1) geschiktheid en/of 2) passen in de bedrijfscultuur en/of 3) flexibiliteit van de medewerker. Het bedrijf moet een duidelijke selectieprocedure hebben en er dient nagedacht te zijn hoe een nieuwe medewerker wordt geïntroduceerd. En op welke wijze er na een bepaalde periode een evaluatie plaatsvindt. Een professioneel werving- en selectiebeleid kan in zo'n geval veel mismatches en problemen in de toekomst voorkomen.

Inventariseren:

- ☐ Vraag 18: Wat zijn voor mijn doelgroep relevante stappen om de juiste kandidaten voor een taak in beeld te krijgen?

Afwegen:

- ☐ Vraag 19: Welke acties moet mijn doelgroep/zou mijn doelgroep moeten nemen om een kandidaat te krijgen die de gewenste competenties heeft?

Evalueren en transfer:

- ☐ Vraag 20: Wat zijn voor mijn doelgroep (reeds aanwezige) relevante instrumenten om het effect van het werven en selecteren van nieuwe medewerkers te meten?

C. Leren op de werkplek^{xviii}

De gedachte achter leren op de werkplek is dat door bestaande werk- en interactieprocessen tussen individuen (of de introductie hiervan) mogelijke leerprocessen en het leerpotentieel beter erkend, ondersteund en benut kunnen worden. Kortom, hoe kan van de werkplek een betere leerplek gemaakt worden en hoe zou dit leren eventueel geoptimaliseerd kunnen worden? Hoewel het werkpleklernen als onderzoeksgebied zeker niet uitgekristalliseerd is, zijn er al wel ideeën over waar vanuit theorie en empirie belangrijke aanknopingspunten liggen voor het ondersteunen van het werkpleklernen

in het kleinbedrijf. Zeker in het kleinbedrijf tot 20 medewerkers zijn deze leercondities van essentieel belang. Voorbeelden aldus Lans et al (2007)^{xi} zijn:

- Interne communicatie. Een goed ontwikkelde communicatiestructuur draagt bij aan leren. Zijn de lijnen kort, zijn problemen snel bespreekbaar, is er regelmatig werkoverleg en is er feedback? Weten mensen elkaar te vinden? Wordt leren in een positieve sfeer geplaatst en wordt leren gewaardeerd?^{xx}
- Coaching en begeleiding. Een belangrijke randvoorwaarde voor het leren van werknemers is de aanwezigheid van coaching en begeleiding. Worden werknemers in het diepe gegooid, of krijgen ze begeleiding wanneer ze nieuw zijn, nieuwe dingen moeten leren of fouten maken?
- Taken en verantwoordelijkheden. Taken die gekenmerkt worden door variatie, afwisseling en verantwoordelijkheid prikkelen het leren van werknemers. Hoe meer verantwoordelijkheid en variatie, hoe meer er geleerd kan worden.
- Externe interactie. Communicatie over en weer met de omgeving van het bedrijf stimuleert het leren. Immers, nieuwe ideeën komen vaak van buiten het bedrijf. Onderzoek toont aan dat interactie met klanten, leveranciers, kopers, consumenten ('kom in de kas'), het informele leren stimuleert en zelfs innovatie bevordert (Suke, 2004; Hinrichs et al, 2004; diverse geraadpleegde websites)^{xxi}. Daarnaast blijkt dat medewerkers (in tegenstelling tot de werkgever) over het algemeen weinig gebruik maken van het bezoek van de adviseur of de kennis via vakbladen, beurzen en studieclubs^{xx}.

Inventariseren:

- ☐ Vraag 21: Wordt het leerpotentieel van de werkplek van mijn doelgroep voldoende benut?

Afwegen:

- ☐ Vraag 22: Welke methodes zouden voor mijn doelgroep relevant zijn om 'on-the-job' nieuwe competenties aan te leren?

Evaluëren en transfer:

- ☐ Vraag 23: Welke mogelijkheden zijn er voor mijn doelgroep om verwerving van nieuwe competenties te evalueren?



Vooruitblik: hoe verder?

Opleiden en ontwikkelen van personen die werkzaam zijn in het kleine groene MKB dragen bij aan het versterken van de concurrentiekracht van zowel de branche als individuele bedrijven. Dit blijkt in de praktijk om diverse redenen echter moeilijk realiseerbaar. Zo zijn sommige werkgevers en -nemers van kleine bedrijven zich niet bewust van de meerwaarde van opleiding en anderen geven aan onvoldoende tijd of budget hiervoor beschikbaar te hebben. Of het opleidingsaanbod sluit onvoldoende op de vraag aan. Voor aanbieders van opleiding en ontwikkeling is het klein groen MKB vanwege de omvang van personeel en diversiteit in scholingsbehoefte dan ook niet de gemakkelijkste doelgroep. Standaardopleidingen voldoen dan niet of slechts ten dele. De kosten zijn voor aanbieders dan relatief hoog om opleiding voor (een klein aantal) individuen te verzorgen. En deze kosten worden doorberekend aan kleine bedrijven die nou juist niet over een (groot) opleidingsbudget beschikken.

In het beleid van belangrijke informatiebronnen voor bedrijfsopleidingen zoals brancheorganisaties, AOCs, commerciële organisaties, opleidingsfondsen en (lokale) overheden, dient een (re)vitalisering van de scholingsmarkt voor het kleinbedrijf centraal te staan. Voor de aanbieders en de afnemers betekent dit ‘zorg dragen voor’ een goede afstemming tussen scholingsvraag en aanbod. Voor LNV betekent dit ‘zorgen dat’ de voorwaarden en kaders worden geschapen waarbinnen deze afstemming plaatsvindt. Op basis van dit onderzoek wijzen wij op de volgende aandachtspunten die een nadere concrete uitwerking behoeven.

Het bevorderen van de *bewustwording* over de voordelen en meerwaarde van opleiding en ontwikkeling voor kleine (groene) bedrijven dient een centrale plaats in het beleid in te nemen. Hiervoor kunnen diverse communicatiemiddelen worden ingezet. Het gaat hierbij niet om ‘of-of’ maar om ‘en-en’ met betrekking tot de inzet van diverse vormen van communicatie. Een landelijke (meerjaren)campagne heeft als massacommunicatiemedium het voordeel dat een groot aantal partijen en actoren wordt bereikt via toegankelijke kanalen zoals radio, krant, tijdschrift, televisie en internet (Van Cuilenburg, 1992, p. 21^{xxii}). Een bijkomend voordeel is dat zo de nadruk wordt gelegd op het belang van de boodschap door de zender. De boodschap wordt geloof-

waardiger geacht door het publiek naarmate deze vaker herhaald wordt en door meerdere personen en partijen wordt verteld. Het is hierbij wel van belang wie of welke partij dit is (Lippa, 1994, p. 239-242^{xxiii}). Als de verteller (zender, in communicatiewetenschappelijke term) dicht bij de doelgroep (ontvanger) staat, stijgt het vertrouwen in de boodschap^{xxiv}. Van belang hierbij is dat de bovengenoemde informatiebronnen gezamenlijk tot een aansprekende boodschap en taal (bijvoorbeeld een slogan) komen. De invloed van een landelijke campagne kan echter beperkt zijn op de concrete interpretatie en vertaling van de boodschap voor het individu of het bedrijf zelf. McQuail (1994, p. 63^{xxv}) spreekt dan van de autonome positie van massamedia. Naast een campagne wordt aanbevolen om leaflets (A4) of korte brochures per sector en regio te ontwikkelen met voorbeelden van bedrijven waarbij inzichtelijk wordt gemaakt dat leren en opleiden specifieke meerwaarde hebben gehad. Deze voorbeelden staan zo dichtbij huis. De brochures dienen niet via de brievenbus verspreid maar face-to-face te worden toegelicht. Een consultant, coach of adviseur kan een rol vervullen in het verstrekken van deze toelichting waarbij een vertaling wordt gemaakt van het voorbeeld naar de specifieke potentiële meerwaarde van opleiding voor het bedrijf. Door deze vorm van interactie gaat de boodschap meer leven waardoor de bewustwording wordt vergroot. Hierbij is het van belang dat deze facilitator (1) de motivatie heeft om zich in de onderneming te verdiepen, (2) de vaardigheid heeft om contact(en) te leggen en (3) over een gezonde basis mensenkennis beschikt (Van Woerkum, 2000, p.9^{xxvi}). Last but not least, wellicht is de beste 'reclame' voor het initiatief het mond-tot-mond uitwisselen van ervaringen door bedrijven die het initiatief succesvol hebben doorlopen. Organiseer inspirerende ontmoetingen tussen bedrijven voor het uitwisselen van leer- en opleidingservaringen. Het leren staat centraal en commerciële belangen moeten hierbij overstegen worden (focus op bewustwording van kenniscirculatie).

Aanbevolen wordt om voor de inzet van diverse communicatiemediën en -actoren (allereerst) een gesprek te organiseren met diverse informatiebronnen om tot een gezamenlijke taal en boodschap te komen. Uitgangspunt van dit gesprek is het bespreekbaar maken van de verschillende visies op de meerwaarde van scholing voor het (groene) kleinbedrijf.

Naast het bevorderen van bewustwording over de meerwaarde van scholing op (groene) kleinbedrijven, dient de markt van kleinbedrijven aantrekkelijker te worden gemaakt voor scholingsaanbieders. Het verlagen van de (verkoop)-kosten van, vaak individuele, opleidingen neemt hierbij een prominente plaats in. Clustering biedt hiervoor oplossingen. Aan de vraagkant biedt clustering van scholingsvragen op regio- en/of sectorniveau een mogelijke oplossing waardoor meerdere werkgevers en/of –nemers gezamenlijk een specifieke opleiding kunnen volgen. Aan de aanbodkant kunnen opleidingsinstanties (meer) samenwerken zodat bijvoorbeeld docenten gerichter kunnen ingezet en uitwisselbaar worden. Door het gezamenlijk aanbieden van een opleiding kan de kwaliteit worden verhoogd waardoor het vertrouwen in de opleiding wordt vergroot en de vraag zal stijgen.

Aanbevolen wordt om (commerciële) scholingsinstituten met elkaar in gesprek te laten treden door facilitatie van onder andere branche-/sectororganisaties, Kamers van Koophandel en (lokale) overheden. Ook zij dienen zich bewust te worden van de meerwaarde die de markt van het (groene) kleinbedrijf kan bieden: marktkansen zien en benutten. Voor het gezamenlijk organiseren van scholing kunnen pilots worden opgestart door scholingsinstituten, ondersteund door bovengenoemde instanties. (Lokale) overheden wordt aanbevolen om branche-/sectororganisaties en hun leden zich bewust(er) te maken van hun positie op de arbeidsmarkt en de kansen van opleiding en scholing hiervoor.

Een scholingsinitiatief (of een zojuist genoemde pilot) dient de volgende kenmerken te omvatten:

- een persoonlijke benadering vanuit het initiatief door een contactpersoon (consulent, coach of adviseur) waardoor een één-op-één relatie met de werkgever, werknemer en het bedrijf ontstaat;
- het gezamenlijk (vanuit aanbod- en vraagzijde) creëren en formuleren van een opleiding op maat dat nauw aansluit bij de kerntaken van de onderneming;
- toewerken naar de bewustwording op het bedrijf van leren en opleiden als integraal onderdeel van een HRM-strategie en –visie op de lange termijn;

- onafhankelijk advies over het initiatief; zorg als aanbieder (initiatiefnemer) voor aansluiting op de visie van en nauw contact met onafhankelijke partijen zoals branche/sectororganisaties zodat deze partijen als ambassadeur kunnen optreden in de communicatie en informatievoorziening richting (kleine) bedrijven;
- in aansluiting hierop: wellicht de beste ‘reclame’ voor het initiatief is het, eerder genoemde, mond-tot-mond uitwisselen van ervaringen door bedrijven die het initiatief succesvol hebben doorlopen.

Tot slot wordt aanbevolen om alle ervaringen van verschillende partijen in het veld (beleid, aanbod, vraag maar ook onderzoek) op regelmatige basis gezamenlijk uit te wisselen middels kenniscirculatie. Benut deze kennis voor het aanpassen van beleid en voor innovatie in opleiding voor het kleine groene MKB (waarbij afstemming tussen vraag en aanbod centraal staat). Zo wordt vermeden dat veel impliciete kennis en ervaring in de hoofden van beleidsmedewerkers en/of projecten blijft ‘hangen’ (of verloren dreigt te gaan bij vertrek) maar wordt geëxpliciteerd. Kenniscirculatie dient plaats te vinden in een inspirerende leeromgeving. Hierin dient de nadruk te liggen op het borgen van de kwaliteit van inhoud en proces en de uiteindelijke benutting van kennis. Zie hiervoor bijvoorbeeld: Gielen et al., 2006^{xxvii}; Lans et al., 2006^{xxviii}, Geerling-Eiff et al.,^{xxix} 2006 en Potters et al., 2006^{xxx} (www.kennisonline.nl: BO-09 Programma Kennis).

Dit onderzoek, Ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf, is beschouwd als een voortraject om bovengenoemde aandachtspunten verder uit te werken tot concrete vervolgstappen. Deze uitwerking dient te geschieden door samenwerking en co-creatie tussen de mensen in het veld. Dit zijn aanbiedende (scholingsinstanties) en vragende partijen (kleine groene bedrijven) die in het proces van samenwerking en co-creatie gefaciliteerd kunnen worden door onafhankelijke partijen zoals branche/sectororganisaties (denk ook aan Kamers van Koophandel), (lokale) overheden, onafhankelijke kennis- en communicatiecentra en onderzoek.

Bijlage 1 Overzicht interviews

	Werkgevers	Werknemers	Initiatiefnemers	Totaal
EVC	2	2	4	8
Scholingsconsulent	4	5	2	11
Alles voor groene arbeid	3	4	1	8
Groenpunt Service Noord	4	1	2	7
Scholingsconsulent	4	5	2	11
Competentiescan	3	3	2	8
Metaalleerbon	4	3	1	8
ILR*	-	-	2	2
De ondernemerscoach**	-	-	1	1
GOA***	-	-	1	1
Totaal	24	23	18	65

* Aangezien de individuele leerrekening op kleine bedrijven in 2006 van start is gegaan was het ten tijde van de interviewronde van dit onderzoek niet van toepassing om bedrijven te benaderen. Er zijn twee interviews gehouden, waarvan een met een initiatiefnemer en een met het onderzoeksbureau dat de ILR-pilot evalueert.

** Om meer zicht te krijgen op het al dan niet meenemen van de ondernemerscoach is de initiatiefnemer, ZLTO, geïnterviewd over de achtergronden en werkwijze van de coach. Er zijn geen ondernemers of adviseurs die volgens dit principe werken geïnterviewd.

*** Het GOA-initiatief is na de interviewronde geanalyseerd. Zie ook H2.

Bijlage 2 Participanten bijeenkomsten

Namen en organisaties bijeenkomsten:

1. Harm Wolters, FNV Bondgenoten;
2. Christiaan Biemond, Nederlandse Fruitteelt Organisatie (NFO);
3. Monique Derks, EVC Centrum;
4. Koen Knol, Syntens;
5. Jules Sanders, LTO Noord;
6. Ingrid Schilstra, Aequor Services/ILR;
7. Hay Hilken, Alles voor Groene Arbeid;
8. Dick Kuiper, Aequor;
9. Antoon Andela, Aequor;
10. Gerard van Vliet, Aequor;
11. Annemiek Wessels, Aequor;
12. Micheal Meulenkamp, Aequor;
13. Lex Schra, Aequor;
14. Jean Paul van Rie, Aequor;
15. Marian de Beuze, PPO Wageningen UR;
16. Jacqueline Niewerth, LEI Wageningen UR.

Leden van het projectteam:

17. Jan Heeres, Aequor;
18. Piet Verhoeven, Aequor;
19. Floor Geerling-Eiff, LEI Wageningen UR;
20. Corrie Smit, LEI Wageningen UR;
21. Thomas Lans, Wageningen Universiteit;
22. Corry Uenk, LEI Wageningen UR.

Bijlage 3 Literatuur en voetnoten

-
- i Groeneveld, M. en J. Otte (2006) *Communiceren naar werkgevers over leren en werken*. Projectdirectie Leren en Werken, Den Haag.
- ii Leren: dat werkt! Naar een betere samenwerking tussen onderwijs, ondernemers en overheid, *Leren en werken-brief*, 19 september 2006, Projectdirectie Leren en Werken, Den Haag.
- iii Hoogendijk, C. (2005) *Koers MKB: Vakmanschap onder druk*. Koninklijke Vereniging MKB Nederland, Delft.
- iv Lauwere, C, de.; Knijff, A. van der, en G. Splinter (2007) *Ondernemer zijn, ondernemer blijven: Ondernemersbeslissingen op maat in de glastuinbouw*, LEI Wageningen UR, Den Haag.
- v Boon, J. (2004) *Arbeidsmarktmonitor tuinbouw*, ECORYS-NEI, Rotterdam en Productschap Tuinbouw Zoetermeer.
- vi Een voorziening die erop is gericht bij ondernemers en werknemers in de groene sector *doelgerichte* leerprocessen te realiseren, welke direct of indirect van belang zijn voor ondernemers, medewerkers of de organisatie waarin zij werkzaam zijn (zie Mulder, 1992). Het zijn opleidingen die (1) extern georganiseerd worden, (2) waaraan kan worden deelgenomen door zowel werkgever als werknemers van (agrarische) bedrijven, (3) die buiten de werksituatie plaatsvinden (off-the-job), (4) die een formele vorm van scholing voor ogen hebben, (5) die door de reguliere onderwijsinstellingen verzorgd worden en (6) die van belang zijn voor de gebruiker en/of de overheid.
- Mulder, M. (1992). Tien jaar onderzoek naar bedrijfsopleidingen, in: *Scholing en opleiding voor het bedrijfsleven*. Mulder, M. (ed.), Swets en Zeitlinger, Lisse. pp. 5-30.
- vii Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS): <http://www.cbs.nl> (geraadpleegd op 15/6/2007).

-
- viii
- Billett, S., Ehrich, L. en B. Hernon-Tinning (2003). Small business pedagogic practices, in: *Journal of Vocational Education and Training*, no. 55 (2), pp. 149-167.
 - Lans, T., Wesselink, R., Biemans, H.J.A. en Mulder, M. (2004). Workrelated lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector, in: *International Journal of Training and Development* no. 8, pp. 72-88.
- ix
- Kotey, B. en C. Folker (2007). Employee training in SMEs: effect of size and firm type – family and nonfamily, in: *Journal of Small Business Management* no. 45 (2): 214-238.
- x
- Van der Valk, W.D.M. (2006). *Scholing in het MKB: waarom, hoe gevonden en bekostigd en wat knelt er?* EIM, Zoetermeer.
- xi
- Allereerst roept dit natuurlijk de vraag op: wat is nog MKB en wat niet meer? De Europese Commissie maakt in deze zin een belangrijk onderscheid op basis van aantallen werknemers:
- Microbedrijven: tussen de 0 en 9 werknemers;
 - Kleine bedrijven: tussen de 10 en 49 werknemers;
 - Middenbedrijven: tussen de 50 en 249 werknemers.
- Voor het groene MKB betekent dit dus dat we het voornamelijk zullen hebben over micro- en kleine bedrijven, samengevoegd onder de term groen kleinbedrijf (tot 49 werknemers).
- xii
- Van der Valk, W.D.M., (2006) *Scholing in het MKB – waarom, hoe gevonden en bekostigd en wat knelt er?* EIM, Zoetermeer.
- xiii
- Wesselink, R., Pagrach, L.J., Mulder, M., Bruijstens, J.C.J. en H. Miltenburg (2001). *De inkoopprofessie in beeld: een onderzoek naar de beroeps- en opleidingsprofielen voor inkoopprofessionals*. NEVI Examens, Zoetermeer.
- xiv
- Van der Hauw, P.A., Vinke, H., Elsendoorn, G.T., Straten, E. van, en C.J. van Uiterert, (1998) *Werkgelegenheid, vacatures en scholing in het MKB: 1997*, EIM, Zoetermeer.
-

-
- xv Dit onderzoek is in het kader van dit project uitgevoerd onder 21 geïnterviewde bedrijven.
- xvi Zie voetnoot V.
- xvii Enige voorzichtigheid is hier wel op zijn plaats aangezien er op verschillende niveau's kan worden geëvalueerd. Het maakt uit over welke bedrijfsopleiding je praat (een cursus motorzagen is in deze zin makkelijker te evalueren dan een cursus management voor bedrijfsleiders).
- xviii De term werkplekleren wordt bewust gekozen boven de term 'informeel leren' aangezien de laatste term weinig zegt over welk type leren we het hebben. Er zijn meer auteurs die de term informeel leren problematiseren aangezien het een weinig onderscheidende term is (ook tijdens cursussen wordt informeel geleerd, bijvoorbeeld bij de koffieautomaat).
- xix Lans, T., Biemans, H., Verstegen, J. en M. Mulder, (2007). Learning Out of Business? Learning Conditions Fostering Entrepreneurial Learning: the Case of Small Businesses in Horticulture. Paper presented at: *the AERA 2007 Annual Meeting*, Chicago, VS, April 9-13.
- xx In onderzoek is bijvoorbeeld aangetoond dat beleid gericht op actieve participatie in het bedrijf (suggesties doen, elkaars mening vragen, problemen direct adresseren) een positieve invloed heeft op het leren van laagopgeleiden.
- Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes. A study in lower-qualified employees in Flanders*. Universiteit van Gent, Brussel.
- xxi
- Skule, S. (2004). Learning conditions at work: a framework to understand and assess informal learning in the workplace, in: *International Journal of training and development*, no. 8, pp. 8-20.
 - Hinrichs, C.C., Gillespie, G.W. en G.W. Feenstra (2004). Social Learning and Innovation at Retail Farmers' Markets, in: *Rural Sociology*, no. 69 (1), pp. 31-58.
-

-
- xxii Cuilenburg, J.J. van, Scholten, O. en G.W. Noomen (1992). *Communicatiewetenschap*. Dick Coutinho, Muiderberg.
- xxiii Lippa, R.A. (1994). *Introduction to social psychology*. Wadsworth Inc., Belmont, Californië, VS.
- xxiv Een tegenreactie kan optreden als de boodschap (te) vaak wordt herhaald (informatieoverload, zie Van Cuilenburg et al., 1992, XXVII) waardoor individuen en bedrijven als het ware in hun schulp kruipen. Zij distantiëren zich dan van de boodschap. Deze wordt dan bijvoorbeeld als (te) commercieel (verkooppraatje) of onvertaalbaar geïnterpreteerd ('ik als werkgever kan er toch niets aan doen; er is gewoon geen geld voor in het bedrijf').
- xxv McQuail, D. (1994). *Mass communication theory: an introduction*. Sage publications, Londen, Engeland.
- xxvi Woerkum, C. van, (2000). *Communicatie en interactieve beleidsvorming*. Samsom, Alphen aan den Rijn.
- xxvii Gielen, P., Biemans, H. en M. Mulder (2006). *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers: aanwijzingen voor ontwerpers en begeleiders*. Lsg. Educatie- en competentiestudies, Wageningen Universiteit.
- xxviii Lans, T.L., Kupper, H.A.E., Wals, A.J., Beuze, M., de en F.A. Geerling-Eiff (2006). *Alles is kennis?* Communication Services Wageningen UR, Wageningen
- xxix Geerling-Eiff, F.A., red. (2006). *Kennisarrangementen in de praktijk: naslagwerk pilots P420*. Communication Services Wageningen UR, Wageningen
- xxx Potters, J., Hoeven, N. van der en P. Gielen (2006). *Leren met toekomst*. Communication Services Wageningen UR, Wageningen
-

Geraadpleegde websites:

- <http://www.aequor.nl>
- <http://www.cinop.nl>
- <http://www.gezondbeleid.nl>
- <http://www.hetplatformberoepsonderwijs.nl>
- <http://home.szw.nl/navigatie/dossier>
- <http://www.iva.nl>
- <http://www.kennismeedoen.nl>
- <http://www.kennisonline.wur.nl>
- <http://www.kennisvoucher.nl>
- <https://www.leertegoedbon.nl/default.aspx>
- <http://www.leren-werken.nl>
- <http://www.minocw.nl/levenlangleren>

Daarnaast is deels gebruik gemaakt van links op deze websites.



De drie O's in het beeldmerk vertegenwoordigen de partijen Ondernemers, Onderzoek en Onderwijs die samenwerken in een omgeving waarin de Overheid faciliteert (buitenste cirkel). De partijen opereren zelfstandig maar circuleren, benutten en creëren samen kennis in de overlappende gedeelten.

Colofon

Deze uitgave maakt deel uit van Beleidsondersteunend Onderzoek dat in opdracht van het Ministerie van LNV door Wageningen UR wordt uitgevoerd. Onderdeel daarvan is het cluster Kennis (BO-09).

BO-09 richt zich op het verbeteren van kennisprocessen tussen ondernemers, onderzoek en onderwijs op het terrein van voedsel en groen. In dit cluster wordt kennis beschouwd vanuit drie perspectieven: kennisco-creatie, kenniscirculatie en kennisdoorstroming. Bij co-creatie gaat het om het 'samen maken' van nieuwe kennis. Bij circulatie gaat het om het verbinden van verschillende actoren op een wijze die leidt tot het delen en aanvullen van elkaars kennis. Bij doorstroming gaat het vooral om disseminatie en praktische benutting van gegenereerde kennis.

Auteurs

Floor Geerling-Eiff	LEI
Thomas Lans	Wageningen Universiteit
Corrie Smit	LEI
Corry Uenk	LEI



Jan Heeres	Aequor
Piet Verhoeven	Aequor



Foto's

Animal Sciences Group, Marjolein de Vette, Rutger Geerling en VHG

Eindredactie/coördinatie

Wageningen UR, Communication Services

Vormgeving

Wageningen UR, Communication Services

Drukwerk

Propress, Wageningen

Informatie

Floor Geerling-Eiff, e-mail: floor.geerling-eiff@wur.nl

Deze uitgave is tevens te vinden op Internet:
<http://www.kennisonline.wur.nl/BO/BO-09/420/producten.htm>

© augustus 2007, Wageningen UR