

D. Grijpstra, L. de Ruig en K. van Uiter

## **Scholing in crisistijd**

**Ervaringen van bedrijven met werktijdverkorting, deeltijd-WW of VWNW**

**Onderzoek uitgevoerd door Consult en Research voor Beleid in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen**

*De Raad voor Werk en Inkomen is het overlegorgaan en expertisecentrum van werkgevers, werknemers en gemeenten. De RWI doet voorstellen aan de regering en andere partijen over het brede terrein van werk en inkomen. Doel van deze voorstellen is een goed functionerende arbeidsmarkt te bevorderen. Het vergroten van de transparantie van en het verbeteren van de kwaliteit op de re-integratiemarkt behoren eveneens tot de kerntaken van de RWI.*

November 2009



## Inhoudsopgave

Samenvatting	5	
1	Inleiding	17
2	Verantwoording	19
2.1	Inleiding	19
2.2	Aanpak in de context van de opdracht	19
2.3	Gevolgde aanpak: casestudies	20
2.4	Gevolgde aanpak: sector en regio	21
2.5	Gevolgde aanpak: stakeholders	22
3	Werktijdverkorting en deeltijd-WW	23
3.1	Werktijdverkorting	23
3.2	Deeltijd-WW	23
4	Totstandkoming van scholingsactiviteiten	27
4.1	Inleiding	27
4.2	Uitgangssituatie van bedrijven	27
4.3	Totstandkoming van scholingsplannen	29
4.4	Good practices	31
4.5	Knelpunten	32
5	Inhoud van de scholing	35
5.1	Inleiding	35
5.2	Doelen van scholing	35
5.3	Verschijningsvormen	36
5.4	Scholing: keuze op hoofdlijnen	36
5.5	Scholing in soorten en maten	37
5.6	De rol van EVC	40
6	Ondersteuning bij scholing	42
6.1	Inleiding	42
6.2	UWV en mobiliteitscentra	42
6.3	Sectorale ondersteuning	43
6.4	Regionale ondersteuning	48
7	Uitvoering van de scholing	51
7.1	Inleiding	51
7.2	Organisatie van de scholing	51
7.3	Wie leidt op?	55
7.4	Financiering van de scholing	58
7.5	Praktijkvoorbeelden	59
7.6	Knelpunten	60

8	Effecten van scholing bij werktijdverkorting en deeltijd-WW	63
9	Scholing en VWNW	65
9.1	Inleiding	65
9.2	Scholing in sociale plannen	65
9.3	Varianten in de praktijk	67
9.4	Verschil met deeltijd-WW en werktijdverkorting	67
9.5	Ervaringen en effectiviteit	67
9.6	De rol van ROC's bij VWNW-scholing	68
9.7	Voorbeelden	69
9.8	Conclusie	70
10	Eindbeeld	71
BIJLAGE 1	Voorbeeld van een convenanttekst	73
BIJLAGE 2	Financiering van scholing	75

## Samenvatting

### Inleiding

Dit rapport is de weerslag van het onderzoek *Scholing in crisistijd* dat door Consult en Research voor Beleid is uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. De Raad voor Werk en Inkomen wilde door middel van een onderzoek in de vorm van een quick scan meer zicht krijgen op de manier waarop bedrijven - die getroffen zijn door de economische crisis en daardoor te kampen hebben met tijdelijke boventalligheid - omgaan met scholing van werknemers. Doelstelling van de quick scan was inzage te bieden op de praktische mogelijkheden van bedrijven om in deze periode van economische crisis vorm en inhoud te geven aan scholing. Tevens ging het om een inventarisatie van knelpunten en de eventueel voor die knelpunten gevonden oplossingen.

Met de uitkomsten van de quick scan kan de verdere inzet van scholing bij deze en andere bedrijven met werktijdverkorting en/of deeltijd-WW worden ondersteund. Daarnaast gaat het onderzoek in op de vraag, hoe scholing als instrument wordt ingezet als bedrijven structureel afslanken en VWNW-activiteiten<sup>1</sup> aan de orde zijn.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van 19 casestudies bij bedrijven, aangevuld met gesprekken met stakeholders. De bedrijven zijn uitgekozen op basis van een aantal spreidingsmaatstaven: grootteklasse, regio, sector. Voorwaarde was dat de betreffende bedrijven concreet invulling hebben gegeven aan scholingsactiviteiten; scholing van de bewuste werknemers is overigens een harde voorwaarde om voor deeltijd-WW en werktijdverkorting in aanmerking te komen. De geïnterviewde stakeholders komen uit de volgende organisaties: ROC's en de MBO-Raad, de koepelorganisaties van particuliere opleiders, vakbonden en werkgeversorganisaties. Voorts zijn casestudies in drie sectoren (bouw, metaal en administratieve beroepen) alsmede één regionale casestudie uitgevoerd.

Het onderzoek heeft daarmee een kwalitatief karakter. Het biedt goed zicht op wat er in de praktijk bij het vormgeven van scholing komt kijken. Het onderzoek is uitgevoerd in de zomermaanden van 2009 en begeleid door een commissie, waarin partijen uit de Raad voor Werk en Inkomen waren vertegenwoordigd.

Wel past een kanttekening vooraf: gaandeweg het onderzoek is wet- en regelgeving rond deeltijd-WW aangescherpt en vonden ook de eerste verlengingsaanvragen plaats. Met name met de tweede tranche van de deeltijd-WW zijn in het onderzoek amper ervaringen opgetekend. Juist in die tweede tranche komen mogelijk meer langere scholingstrajecten tot stand.

### De invulling van de scholingsactiviteiten

#### *Een algemeen beeld*

Uit het onderzoek komt naar voren dat bedrijven over het algemeen grote inspanningen leveren om op een goede wijze invulling te geven aan de scholingsactiviteiten in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW. De bedrijven in kwestie zetten geen vraagtekens bij de verplichting tot scholing: zij zijn zich ervan bewust dat het gaat om een 'voor wat hoort wat' situatie. Scholing is dan ook doorgaans geen hoofditem bij de onderhandelingen over deeltijd-WW tussen bedrijfsleiding en bonden. Bedrijven, bonden en werkne-

<sup>1</sup> VWNW-activiteiten moeten ervoor zorgen dat werknemers zonder werkloos te worden (en dus zonder in een uitkeringssituatie terecht te komen) van baan naar baan gaan als ze hun huidige werkkring gedwongen moeten verlaten of vrijwillig achter zich laten.

mersvertegenwoordigers én ondersteunende organisaties gaan serieus met scholing om. De schriftelijk belegde scholingsafspraken, en de daarvan afgeleide adviesactiviteiten van bijvoorbeeld FNV Bondgenoten spelen daarbij een constructieve rol.

Aangezien de scholing na toekenning van de aanvraag in een kort tijdsbestek gestalte moet krijgen hangt het succes ervan in sterke mate af van het improvisatietalent van betrokkenen. Men begint daarbij zelden helemaal bij nul. Bij vrijwel alle bedrijven is al sprake van een scholingstraditie: die is veelal functiegericht. Bij functiegerichte scholing gaat het om het goed kunnen uitvoeren van de eigen functie en taken, nieuwe functie-elementen, gebruik van machines, nieuwe computerprogramma's en dergelijke. Niet alle bedrijven kennen evenwel ook ontwikkelingsgerichte scholingsprogramma's. Bij bedrijven die wel over ontwikkelingsgerichte scholingsprogramma's beschikken is dit veelal ingebed in employabilitybeleid, POP-gesprekken en dergelijke. Bij scholing in het kader van werktijdverkorting of deeltijd-WW gaat het niet alleen om functiegerichte scholing, maar vaak ook om scholingsactiviteiten die gericht zijn op taakverbreding, bedrijfsbeleid of inzetbaarheid op andere functies in het eigen bedrijf.

De organisatie van de scholing legde een zware druk op verantwoordelijke medewerkers, met name in kleinere bedrijven zonder HR-functie. Vaak werkten mensen avonden, weekenden en vakanties door om op tijd een opleidingsprogramma gereed te hebben.

Vakbonden spelen in de ogen van de meeste geïnterviewde werkgevers een goede rol: ze denken mee, adviseren over de inhoud van scholingsplannen, organiseren hier en daar ook POP-gesprekken, motiveren werknemers om mee te doen en hebben oog voor de belangen van het bedrijf. Veelal zijn de scholingsafspraken vastgelegd in een convenant met het bedrijf. Bij sommige bedrijven zijn de bestuurders inmiddels kind aan huis en wordt hun komst ook gewaardeerd. De meeste bedrijven waren erg te spreken over de constructieve en ondersteunende rol die de bonden bij de afspraken hebben gespeeld.

### *Soorten scholing*

Het onderzoek laat een breed palet zien aan manieren waarop invulling is gegeven aan de scholingsactiviteiten.

Opvallend is dat bedrijven in eerste aanleg vooral kiezen voor korte, interne scholingstrajecten. Interne trainingen kunnen de bedrijfscultuur een positieve impuls geven, maar er zijn ook andere redenen om hiervoor te kiezen.

- Ten eerste de kosten van scholing. Er wordt gestuurd op cashflow: de kosten van scholing zitten aan de voorkant. Bedrijven in problemen hebben veelal geen geld om externe opleidingen in te kopen.
- Ten tweede moeten bedrijven in crisis rekening houden met onplanbaar productieaanbod. Zodra de markt weer aantrekt, moeten werknemers weer productief zijn in te zetten. Veel bedrijven zien om deze reden ervan af om werknemers in werktijdverkorting/deeltijd-WW een langer durend extern scholingstraject te laten volgen.
- Ten derde weet men niet hoe lang men gebruik kan en wil maken van werktijdverkorting en/of deeltijd-WW.

Daarnaast gaat het bij werktijdverkorting/deeltijd-WW in eerste aanleg om kortcyclische externe opleidingen, waaraan grotere groepen werknemers uit een bedrijf kunnen deelnemen. Externe scholing gebeurt vaak door particuliere opleiders waar bedrijven al eerder mee werkten. Ook spelen fabrikanten en leveranciers een belangrijke rol als opleiders. Daarbij gaat het vaak om praktische en basale kennis die nodig is voor het werk of om mensen breder inzetbaar te maken (bijvoorbeeld Excel- of taalcursussen, bedrijfshulpverlening, arbeidsveiligheid, heftruck en lasopleidingen). Soms wordt gekeken naar de mogelijkheden die met name contractpoten van ROC's hebben om korte modules/cursussen of EVC aan te bieden.

Aan kortcyclische (interne of externe) scholing en het nut daarvan zit wel een einde. De verwachting (ook van de deelnemende bedrijven) is dat met de verlengingsaanvraag voor deeltijd-WW ook het moment is aangebroken om plannen te maken voor (langere) externe scholingstrajecten. Het kostenvraagstuk komt dan nog pregnanter aan de orde.

Bij enkele bedrijven is nu al sprake van langere (externe) opleidingstrajecten. Daar wordt bijvoorbeeld de scholing ingevuld door bestaande scholingsplannen te versnellen. Ook laten sommige bedrijven personeel dat moeite heeft met de Nederlandse taal basiscursussen lezen en schrijven volgen. In een enkel geval worden langer durende MBO-opleidingen aangeboden (bijvoorbeeld de VAPRO-2 opleiding voor procesoperators). Dit soort scholing vindt plaats bij de ROC's. Voor HBO-ers worden vaker wat langere trajecten ingezet.

Over het geheel genomen is de rol van de ROC's binnen scholing in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW tot medio 2009 beperkt gebleven. Deze beperkte rol heeft volgens de gesprekpartners bij bedrijven verschillende oorzaken. Ten eerste hadden de bedrijven vaak weinig middelen beschikbaar voor scholing. Daarom konden ze niet of nauwelijks langere opleidingen inkopen. Ze regelden scholing intern of maakten gebruik van het aanbod van vaste scholingsleveranciers voor vooral bedrijfsgerichte cursussen. Vaak waren dat niet de ROC's. Ten tweede zijn veel bedrijven ook onbekend met de ROC's; ze weten niet wat het ROC aan contractactiviteiten of aan mogelijkheden voor bedrijfsscholing in huis heeft. Ten slotte geeft een aantal bedrijven aan dat ROC's buiten schooltijd en in de vakanties soms slecht bereikbaar zijn.

De EVC-trajecten zijn in te zetten om werknemers met ervaring in staat te stellen hun startkwalificatie te halen of van MBO-2 naar MBO-4 niveau door te scholen. De deelname aan EVC-trajecten is gering gebleken. Bedrijven uit het onderzoek geven aan weinig personeel te hebben wat hier baat bij kan hebben. Met name voor hoger geschoold personeel zien bedrijven in het onderzoek het nut van EVC niet zo goed in. Hierbij doet zich wel de vraag voor of deze bedrijven altijd wel een goed beeld hebben van EVC; het wordt in de interviews vaak sterk gekoppeld aan het behalen van een startkwalificatie.

### **Effect van scholing**

De door de deeltijd-WW ingestelde scholing draagt bij aan de versterking van de scholingscultuur in de onderzochte bedrijven. Bedrijven moeten nu een goed scholingsplan maken voor alle betrokken medewerkers. Daarmee komt scholing ook in beeld voor die groepen medewerkers die anders minder kans op een scholingstraject zouden hebben gehad. Ook speelt scholing positief in op de saamhorigheid in het bedrijf. Werknemers die elkaar op de werkvloer niet tegenkomen, zitten nu naast elkaar (in de kantine) in de schoolbankjes. Werknemers trainen elkaar zodat zij in staat zijn om (bijvoorbeeld bij ziekte of vakantie) elkaars werk over te nemen.

De tot nu toe ondernomen scholingsactiviteiten worden door de bank genomen positief gewaardeerd: zowel door de werkgever als door de werknemers (vertegenwoordiging). Een ander effect van scholing in het kader van werktijdverkorting/deeltijd-WW is ook dat bedrijven zo achterstallig onderhoud konden plegen. In de afgelopen jaren was de productie zo hoog, dat men niet aan scholing toekwam. Zaken als veiligheidskursussen en BHV – ook mede ingegeven door nieuwe arbowetgeving – zijn blijven liggen. Met de werktijdverkorting en deeltijd-WW was er niet alleen de verplichting maar ook meer tijd om te scholen. Die kans grepen de bedrijven aan.

Al met al heeft scholing in het kader van werktijdverkorting/deeltijd-WW een impuls gegeven aan de essentie van scholing in de onderzochte bedrijven.

### **Ondersteuningsstructuur**

Bedrijven die in het kader van werktijdverkorting/deeltijd-WW scholing moeten organiseren, hebben behoefte aan ondersteuning. Ze willen weten wat is toegestaan en wat niet, maar zijn ook zoekende hoe ze scholing op een zinvolle manier kunnen vormgeven. Bovendien moet het allemaal snel. Bonden hebben hier voor een deel van de bedrijven een constructieve rol in gespeeld. Om niet helemaal zelf het wiel uit te hoeven vinden, benaderen nieuwe aanvragers bovendien regelmatig bedrijven die al wat langer gebruik maken van werktijdverkorting en deeltijd-WW voor tips en suggesties. Ondersteuning wordt geboden door UWV en mobiliteitscentra, door sectororganisaties (de bond, het O&O-fonds, de brancheorganisatie) en door regionale partijen zoals gemeente en/of provincie. Hieronder volgen de ervaringen van bedrijven met deze ondersteuning.

#### *1. UWV en mobiliteitscentra*

Bij de deeltijd-WW controleert UWV (divisie Uitkeren) de aanvragen deeltijd-WW en de bijbehorende scholingsplannen. De onderzochte bedrijven melden dat zij geen problemen hebben ervaren om de ingediende scholingsplannen goedgekeurd te krijgen. Stakeholders geven aan dat slechts zelden een scholingsplan wordt afgekeurd.

De rol die mobiliteitscentra spelen lijkt met name afhankelijk van de voortvarendheid waarmee de expertise in de regio via dat mobiliteitscentrum wordt georganiseerd<sup>1</sup>. Mobiliteitscentra lijken bovendien vooral een rol te spelen wanneer er een reorganisatie speelt, minder bij deeltijd-WW en werktijdverkorting. De dagelijkse contacten met 'bedrijven-in-crisis' worden op een aantal plaatsen onderhouden door de Werkpleinen en niet door de mobiliteitscentra. Daarmee wordt de ondersteuning vanuit deze bedrijven gezien diffuus.

De ondersteuning op het terrein van scholing is van mobiliteitscentrum tot mobiliteitscentrum verschillend. Sommige mobiliteitscentra hebben eigen voorlichtingsmateriaal gemaakt. Over de inhoud en opzet van scholing kunnen de mobiliteitscentra volgens een aantal bedrijven niet veel vertellen; in andere gevallen zijn bedrijven heel positief over de meedenkrol van het mobiliteitscentrum. Vaak is de kwaliteit van de ondersteuning afhankelijk van de persoon.

Het onderzoek laat zien dat de mobiliteitscentra niet altijd (direct) zichtbaar zijn voor (kleine) bedrijven met deeltijd-WW en/of werktijdverkorting. Dat geldt temeer voor bedrijven die overwogen een aanvraag te doen, maar die stap uiteindelijk niet hebben gezet. Bedrijven zijn erbij gebaat van tevoren te weten wat zij van het mobiliteitscentrum mogen verwachten, zo geven respondenten aan. Landelijk voorlichtings- en ondersteuningsmateriaal met tips en suggesties voor de inzet van scholing kan dan een belangrijke rol spelen.

Daarnaast kunnen de mobiliteitscentra volgens een aantal bedrijven een belangrijke rol spelen op het terrein van advisering over de invulling van de scholingsprogramma's. Niet alle bezochte mobiliteitscentra zijn hierop in de volle lengte actief, mede door de onderbezetting waarmee sommige centra zeggen te kampen.

<sup>1</sup> Omdat een belangrijk deel van de onderzochte bedrijven al in de periode van werktijdverkorting met scholing aan de slag moest en de meeste mobiliteitscentra toen nog in oprichting waren hebben ze voor deze bedrijven ook geen inhoudelijke rol kunnen spelen.

## *2. De rol van sectorale ondersteuning*

In het onderzoek zijn twee sectoren (metaal, bouw) en één beroepsgroep (administratief) onderzocht. Hieronder volgt een kort verslag van deze sectorale casestudies.

### Metaal

Nogal wat bedrijven in de metaal hebben te kampen met fors teruglopende productiecijfers. Respondenten geven aan dat bedrijven in de grootmetaal sterker zijn getroffen dan bedrijven in de kleinmetaal. Met name de automotive heeft harde klappen opgelopen. Soms loopt het productieverlies op tot wel 80 procent. Er heeft dan ook een fors aantal bedrijven werktijdverkorting en/of deeltijd-WW aangevraagd.

In de metaal zijn twee brancheorganisaties actief en een tweetal grote O&O-fondsen. De Metaalunie en het O&O-fonds OOM zijn er voor de kleinmetaal en de FME en het fonds A+O voor de grootmetaal. Alle partijen hebben hun rol gehad in het adviseren en ondersteunen van bedrijven in crisis.

In het geval van de metaal blijkt, dat voor bedrijven onduidelijk is hoe de ondersteuning in de sector is geregeld. Voor grote bedrijven is dat geen probleem. Zij hebben zelf de deskundigheid in huis om een goed scholingsplan op te stellen. Dat geldt niet voor de kleinere metaalbedrijven. Geconstateerd is dat de adviesrol op het terrein van scholing niet zozeer door de Metaalunie of de OOM is ingevuld, maar door de scholingsadviseur van FNV Bondgenoten en/of het regionale mobiliteitscentrum.

OOM en A+O (het O&O-fonds voor de grootmetaal) hebben wel extra budget voor het scholen van werknemers bij bedrijven met werktijdverkorting en deeltijd-WW beschikbaar gesteld. In het geval van het OOM bleek na enige tijd het beschikbare budget uitgeput. Deze uitputting leverde grote problemen op bij bedrijven in de kleinmetaal. Een aantal bedrijven die hun scholingsplan gebaseerd hadden op verwachte inkomsten vanuit de OOM hebben daarin reden gezien om het scholingsplan te herzien en uit te kleden.

### Bouw

In de bouw waren er tot medio 2009 nauwelijks aanvragen voor werktijdverkorting en deeltijd-WW. Deeltijd-WW en werktijdverkorting sluiten volgens stakeholders slecht aan bij het projectmatig werken in de sector. Bovendien heeft de sector het project Anticyclisch Op-leiden (ACO) opgestart. Dit project is ontwikkeld door Bouwend Nederland, FNV Bouw, CNV Hout en Bouw, Fundeon en de opleidingsbedrijven. Ondersteuning is in handen van het kenniscentrum Fundeon. Voor elk bedrijf dat aan de regeling meedoet stelt het bedrijf samen met een adviseur van Fundeon een bedrijfsopleidingsplan op.

ACO is zowel bedoeld om leerlingen te behouden voor de sector als om zittende werknemers bij te scholen. Bedrijven met onvoldoende werk kunnen hun volwassen medewerkers een opleiding laten volgen. Zij moeten wel een tegenprestatie leveren: de koppeling werknemer-leerling is een vereiste. De leerlingen die al bij het bedrijf zijn, kunnen hun opleiding daar vervolgen en er komen zo mogelijk ook leerplaatsen voor nieuwe leerlingen bij. Meer werknemers opleiden betekent dus ook meer leerlingen op de bouwplaats.

Er is een bedrag van € 64 miljoen uit het O&O-fonds beschikbaar. Uiteraard gaat het daarbij in eerste instantie om de opleidingskosten. Er is ook een regeling voor verletkosten. Die bedraagt 160 euro per scholingsdag. Daarmee is een bedrijf net niet uit de kosten, maar wel wordt de eigen bijdrage op deze manier gering. ACO heeft daarmee een deels vergelijkbare strekking als deeltijd-WW; immers ook in dit geval worden werknemers geschoold en worden loonkosten vergoed. De combinatie deeltijd-WW met ACO is ook mogelijk, al valt de vergoeding van de verletkosten dan voor een deel weg.

Medio 2009 waren er aanmeldingen voor 400 werknemers, medio oktober staat de teller volgens de site van Fundeon 'Bouw door, leer verder' op 686.

#### Zakelijke dienstverlening

In de dienstverlenende sectoren is nauwelijks werktijdverkorting aangevraagd. Ook het aantal aanvragen voor deeltijd-WW was tot en met juli 2009 erg gering. Medio 2009 is deeltijd-WW wel bij een aantal kleinere bedrijven (makelaars, notariskantoren, assurantie-kantoren) aan de orde geweest. Het is echter uiteindelijk niet vaak tot een aanvraag gekomen. De te verwachten scholingskosten speelden vaak een rol in de overweging geen deeltijd-WW aan te vragen.

#### Administratief werk in andere sectoren

Buiten de zakelijke dienstverlening is ook veel administratief werk. Bedrijven in andere sectoren met werktijdverkorting en/of deeltijd-WW hebben altijd wel een aantal administratief medewerkers in dienst. Er is echter weinig sprake van specifieke administratieve scholingstrajecten voor deze werknemers. Oorzaken zijn volgens de respondenten de volgende. Ten eerste blijven deze medewerkers in veel van deze bedrijven buiten de deeltijd-WW of werktijdverkorting. Ten tweede gaat het vaak om een kleine groep medewerkers met onderling totaal verschillende achtergronden waarvan er soms van elk type maar één of twee bij het bedrijf werken. Daarvoor is dan heel lastig maatwerk scholing te organiseren. Ten derde liggen alternatieve loopbaanmogelijkheden voor administratief medewerkers vaak buiten het eigen bedrijf. Dat geldt overigens ook voor de overige niet-productiemedewerkers

#### *3. Regionale ondersteuning*

Bij de geïnterviewde bedrijven is geïnformeerd naar de ondersteuning vanuit de gemeente. Lang niet alle bedrijven hebben die ondersteuning gezocht. Er zijn uitzonderingen. In enkele gevallen zijn er scholingstrajecten tot stand gekomen waarin de gemeente proactief betrokken is (inburgering, NT2). Sommige bedrijven gaven aan dat de gemeente geen ruimte zag om middelen vanuit het participatiebudget in te zetten. Daar staan voorbeelden tegenover van gemeenten en provincies die het bedrijfsleven actief (en ook financieel) ondersteunen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de provincie Noord-Brabant en voor de provincie Zuid-Limburg die beide een financiële stimuleringsregeling hebben ingezet. Verder is de regio Eindhoven een voorbeeld hoe de gemeente samen met andere partijen (onderwijsveld, Werkplein, sociale partners) beleid maakt dat bedrijven in crisis verder helpt.

In Eindhoven werken gemeente, provincie, UWV WERKbedrijf, het scholenveld (ROC's en Fontys), COLO (en de kenniscentra), het servicepunt leren-werken en het mobiliteitscentrum al jaren samen om de arbeidsmarktproblematiek aan te pakken. Stonden in voorgaande jaren tekortproblematieken voorop, nu werken partijen samen om bedrijven in crisis bij te staan.

Partijen in de regio Eindhoven hebben ook nagedacht over een oplossing voor het gegeven dat bedrijven geen geld beschikbaar hebben voor scholing. Belangrijk is de opzet van een Regiofonds, waarin partijen samen geld inzetten. Dit regiofonds is opgezet omdat de uitkering aan het bedrijf uit het O&O fonds veelal lang op zich laat wachten. De gemeente Eindhoven heeft 10 miljoen euro vrijgemaakt voor bedrijven die last hebben van de crisis. In het Regiofonds zitten verder 1,5 miljoen euro van de Provincie Noord-Brabant, middelen van het UWV WERKbedrijf en geld van de andere gemeenten in de regio (3,2 miljoen euro van de omliggende 21 gemeenten). Behalve geld wordt er door de gemeenten ook menskracht ingezet.

## **Knelpunten**

Bij het invulling geven aan de scholingsprogramma's deden zich in de praktijk verschillende knelpunten voor. Die zijn op de volgende aspecten te onderscheiden:

- regelgeving en administratie;
- organisatie en inrichting van scholingsplannen;
- financiering;
- uitvoering van scholingsplannen.

Sommige knelpunten hebben bedrijven (al dan niet met help van externe ondersteuning) kunnen oplossen. Een ander deel blijft; sommige knelpunten zijn in de loop van de tijd kleiner geworden of hebben bij sommige bedrijven geleid tot andere keuzen, bijvoorbeeld door voor interne scholing te kiezen in plaats van duurdere externe opleidingstrajecten.

### *1. Regelgeving en administratie*

De uitvoering van de regelgeving leverde de nodige knelpunten op. Diverse bedrijven worstelden met vragen over de criteria van de scholingsplannen, de toegestane uitvoeringsmodaliteiten en ook met de vraag waaraan de administratieve organisatie zou moeten voldoen. Een en ander leidde ertoe dat nogal wat bedrijven op eigen houtje uitzochten hoe de regeling in elkaar zit en welke eisen worden gesteld. Vervolgens zijn ze op basis van onvolledige kennis met het scholingsplan aan de gang gegaan. Voor een deel is sprake van 'aanloopproblematiek'. Een aantal bedrijven rapporteerden bijvoorbeeld dat zij in het begin veel moeite hebben moeten doen om binnen het UWV wegwijs te raken en de juiste mensen (voor advies, beoordelaars) te pakken te krijgen. Dat veranderde na de komst van de mobiliteitscentra. Bedrijven die daarna een aanvraag hebben gedaan konden zich bij de mobiliteitscentra goed over de regelgeving informeren.

Hoewel het uitvoeringsbeleid van het UWV luidt dat het bedrijf een afschrift krijgt van de beschikking, laat het onderzoek zien dat de praktijk op dit punt (vooralnog) achterblijft. Verschillende bedrijven uit het onderzoek geven aan hier niet of pas in een laat stadium over te zijn geïnformeerd door het UWV. Daarmee heeft het bedrijf er niet goed zicht op of het scholingsplan voor alle medewerkers is goedgekeurd. Dit bemoeilijkt in een aantal gevallen een goede aansturing van de scholing op bedrijfsniveau.

### *2. Organisatie van scholing*

De organisatie en inrichting van scholing vergen veel van het improvisatietalent van de medewerkers die de scholing moeten organiseren. In het ene bedrijf lukt dit beter dan in het andere. Kleine bedrijven en bedrijven zonder ontwikkelingsgerichte scholingstraditie hadden het moeilijker. Geconstateerde knelpunten hebben betrekking op:

- *De inhoud van de scholing.* Bedrijven zonder een ontwikkelingsgerichte scholingscultuur hebben soms moeite om een zinvolle invulling van de scholing te bedenken. Waar eerst POP-gesprekken zijn gevoerd, gaat dit overigens beter dan bij andere bedrijven. Bij een eventuele verlengingsaanvraag, of in de situatie waar een bedrijf met werktijdverkortening denkt over deeltijd-WW komt het probleem van invulling van de scholing weer om de hoek kijken. Veel bedrijven die al meer perioden werktijdverkortening/deeltijd-WW achter de rug hebben, hebben moeite nog iets zinvol te verzinnen. Al het achterstallig onderhoud is gedaan, de mogelijkheden om van elkaar te leren zijn uitgeput en nog steeds is men wat huiverig om langere trajecten aan te gaan. Dit kan bij verdere vervolgaanvragen voor deeltijd-WW een toenemend probleem vormen.
- *Kennis over het scholingsaanbod.* Belangrijk knelpunt is dat veel bedrijven nauwelijks weet hebben wat er in opleidingsland te koop is, welke aanbieders welke opleidingen hebben die voor die bedrijven relevant zijn, wat dat kost (en hoe je dat dan bekostigt). Het opleidingsaanbod verschilt per regio en sector; daarom is er een belangrijke adviesrol weggelegd voor (regionale en sectorale) adviseurs die bedrijven bij hun keuzeproces kunnen helpen.

- *De flexibiliteit van het scholingsaanbod.* Zoals eerder geconstateerd wordt een flink deel van de scholing ingevuld via interne trainingen. Voor zover externe cursussen worden ingekocht maken bedrijven het meest gebruik van de opleidingsinstituten waarmee zij al eerder werkten. Soms wordt een meer vakgerichte opleiding overwogen. Dan komen de ROC's meer in beeld. Er is in het onderzoek sprake van proactieve ROC's die alles op alles zetten om flexibiliteit en maatwerk te leveren, en daar ook in slagen. Aan andere kant zijn er ook ROC's die afwachten tot bedrijven naar hen toe kwamen en geen maatwerk konden leveren.
- *Gering aantal administratieve opleidingen.* Geconstateerd is dat de meeste bedrijven voor andere dan administratieve trainingen hebben gekozen, buiten de incidentele beginners- of opfriscursus Excel, WORD of PowerPoint. De administratief medewerkers zijn daarmee achtergebleven qua functiegerichte opleidingen. Oorzaak is dat het vaak maar om een of enkele medewerkers in het bedrijf gaat, waardoor de scholing niet groepsgewijs is te regelen.
- *POP-gesprekken.* bedrijven, met name kleine bedrijven, bleken niet goed te weten wat ze met POP's aanmoeten. Ze hebben er niet de kennis voor in huis en vaak ook geen HR-afdeling. Zoals eerder beschreven heeft FNV Bondgenoten bedrijven op dit punt ondersteund.

### 3. Financiering van scholingsplannen

Er zijn bedrijven die een scholingsbudget hebben gecreëerd, en daar substantiële cursussen van inkopen. Veel bedrijven hebben echter moeite met de financiering van opleidingen. Het onderzoek laat de volgende knelpunten zien:

- *Buitenlandse moeder.* Bij enkele bedrijven bleek de aanwezigheid van een buitenlandse moeder een knelpunt: zo weigerde in enkel gevallen de moeder bij sommige bedrijven goedkeuring te geven voor het scholingsbudget. Enkele bedrijven losten dit knelpunt op door de begrote scholingsuitgaven onder te brengen onder de kostenpost 'Uitgaven algemeen'.
- *Cash flow.* In een behoorlijk aantal gevallen wilden bedrijven kiezen voor externe scholing maar werden deze initiatieven geblokkeerd door de bank. De uitgaven voor scholing zitten immers aan de 'voorkant' en eventuele inkomsten (subsidie, O&O-fonds) aan de 'achterkant' zodat voor de betreffende bedrijven een cash flow probleem ontstaat. In een aantal gevallen hebben deze bedrijven de plannen voor externe scholing ingewisseld voor interne scholingsplannen die geen out-of-pocketkosten met zich meebrengen.
- *Subsidiemogelijkheden beperkt.* Van de kant van de (landelijke) overheid zijn beperkt middelen voor bedrijfsinterne scholing beschikbaar. De onlangs in het kader van de crisis ingevoerde scholingsbonus en subsidie voor EVC zijn alleen voor scholing naar ander werk. De Wet Vermindering Afdrachten Onderwijs kan onder voorwaarden wel relevant zijn voor scholing binnen deeltijd-WW, zij het voor specifieke gevallen als EVC-trajecten en BBL-trajecten. De tijdelijke uitbreiding van de WVA in 2010 met scholing van werknemers naar een hoger niveau maakt de WVA voor deze bedrijven een stuk relevanter.

### 4. Uitvoering van de scholingsplannen

Er is bij de uitvoering van de scholing ook een reeks van kleinere en grotere knelpunten geconstateerd. Hieronder volgt een samenvatting van de belangrijkste knelpunten die door bedrijven zijn ondervonden.

- *Inroostering.* Nogal wat bedrijven hadden problemen om de scholing in te roosteren, omdat moeilijk te voorspellen is hoeveel productie in een bepaalde periode moet worden gedraaid en wanneer precies. Dit speelt bij kleinere bedrijven een grotere rol dan voor grotere. De problemen met de inroostering had ook consequenties voor de keuze van de scholingsinstituten die de trainingen geven en de vormgeving van het oplei-

- dingsaanbod. Hier en daar hebben roosterproblemen er voor gezorgd dat men bewust heeft gekozen voor een combinatie van scholing-on-the-job met extra oefenstof.
- Door werktijdverkorting of deeltijd-WW kan een aanzienlijke hoeveelheid niet opgenomen verlof ontstaan (doordat werknemers cursussen moeten bijwonen, kunnen ze er lastig een week tussenuit). Een oplossing is door een bedrijf in overleg met de ondernemingsraad bedacht. Het bedrijf vraagt werknemers eerst verlof op te nemen voordat de vervolgaanvraag de deur uitgaat.
  - Bij *computergestuurde opleidingen* hebben lager opgeleiden extra ondersteuning en begeleiding nodig bij instructie. In een enkel bedrijf gaven werknemers aan hierbij te weinig te zijn ondersteund. In andere bedrijven heeft men gekozen voor de inzet van extra interne ondersteuning;
  - *Cursussen voor hoger opgeleiden* zijn duurder dan die voor lager opgeleiden. Enkele bedrijven gaven aan dat dit tot verdringing zou kunnen leiden. Het is voor de HR-afdeling zaak om hiermee bij de beoordeling van aanvragen van hoger opgeleiden rekening te houden. Enkele bedrijven laten hoger opgeleiden meebetalen aan hun cursussen en stellen daarmee de scholing voor lager opgeleiden zeker.
  - *Motiveren van bepaalde groepen werknemers*. In enkele gevallen waren er werknemers die moeite hadden met het volgen van scholing. Bij sommige medewerkers had dat te maken met angst of onzekerheid (omdat ze sinds hun vijftiende niet meer naar school waren geweest). Anderen dachten met deeltijd-WW wat minder te hoeven werken. Daarbij speelt soms ook een rol dat ze in eerdere piekperiodes flink hadden overgewerkt. Bonden en ondernemingsraden hebben doorgaans de scholingsnoodzaak actief onder de aandacht gebracht van werknemers. Dat heeft de motivatie (ook van moeilijk schoolbare groepen) bevorderd. In enkele gevallen zijn sommige groepen uiteindelijk toch vrijgesteld (zieke en oudere werknemers, mensen die er al te erg tegen opzagen) of is gekozen voor een andere invulling van de scholing, zoals cursussen internetten en 'Pensioen in zicht'.
  - *Spagaat bij HRM*. Degenen die de scholing binnen het bedrijf moeten organiseren (veelal HR-medewerkers of lijnmanagers die interne cursussen ontwerpen en geven) zitten vaak ook zelf in de deeltijd-WW (uit solidariteit met degenen die in het kader van de deeltijd-WW toch een stapje terug moeten doen). In de praktijk moeten ze juist vaak extra aan de bak. Dit brengt hen in een spagaat en kan dit een goede organisatie van de scholing in de weg staan.
  - *Weinig HR-personeel in het MKB*. Bij kleinere bedrijven waren het vaak lijnmanagers of ervaren medewerkers die de cursussen gaven. Zeker wanneer deze mensen zelf ook nog onder de werktijdverkorting/deeltijd-WW vallen en de cursussen ook nog eens (deels) moeten ontwikkelen – dat was in ongeveer de helft van deze bedrijven het geval - trok dit een zware wissel op deze mensen. Soms was dit aspect reden om geen verlenging of na de werktijdverkorting geen deeltijd-WW aan te vragen.

## Scholing en VWNW

### *Overall beeld*

In het onderzoek is ook aandacht besteed aan scholing als VWNW-instrument. Hierbij gaat het om bedrijven die structureel afslanken en waar boventallig personeel kan worden herplaatst of worden uitgeplaatst op basis van een (om-)scholingstraject. Dit soort scholingsactiviteiten komt voor bij grote bedrijven, die daartoe in sociale plannen afspraken maken. Hierbij heeft vooral desk research als basis gediend<sup>1</sup>, aangevuld met enkele cases in de zakelijke dienstverlening.

<sup>1</sup> Bijvoorbeeld: Werk op maat, onderzoek naar de VWNW-activiteiten bij bedrijven en instellingen, in opdracht van de RWI, 2008.

Scholingsafspraken worden veelal – bij structurele afslanking – afgesproken in sociale plannen. Die worden evenwel in regel afgesloten in bedrijven met meer dan 100 werknemers. Hoe scholingsafspraken in kleine bedrijven worden gemaakt, hoe die eruit zien en welke effecten die hebben is voorsnog niet bekend. Onderzoek dat EIM in opdracht van het ministerie van Economische Zaken uitvoert (VWNW in het MKB) kan hierin begin 2010 wellicht helderheid scheppen.

Afspraken over scholing en ontwikkeling van werknemers komen in 65% van alle sociale plannen voor. In ongeveer een kwart van de sociale plannen is ook een budgetindicatie opgenomen: de vermelde budgetten in deze sociale plannen variëren tussen € 500 en € 10.000, met een gemiddelde van € 3.025 per werknemer.

In de praktijk komen verschillende vormen van scholing en ontwikkeling voor. Zo is er korte functiegerichte scholing die interne herplaatsing op een andere functie binnen het eigen bedrijf/instelling beoogt. Ook langere omscholingstrajecten komen voor. Dit laatste is het geval als de boventallige medewerker bijvoorbeeld een specialistische functie uitoefende, waarvoor een extern arbeidsmarktperspectief in het eigen beroep niet aanwezig is. De duur en intensiteit van het scholingsinstrument nemen in de praktijk toe naarmate de afstand tot de arbeidsmarkt groter is. Enkele bedrijven en instellingen maken ook gebruik van de diensten van een ROC of de producten van het kenniscentrum in de sector. Soms werken ROC's ook samen om aan bedrijven maatwerk en full service dienstverlening te kunnen bieden: dit komt vooral in beeld voor grote bedrijven die structureel reorganiseren en daarbij scholing als VWNW-traject inzetten. Een voorbeeld daarvan is het Nationaal Consortium voor Bedrijfsgroepen.

De effectiviteit van het scholingsinstrument wordt door de respondenten hoog ingeschat. Dat geldt temeer in het licht van de kosteneffectiviteit. De kosten van opleidingen zijn doorgaans relatief laag, zeker vergeleken met de kosten van het langer doorbetalen van salaris en een ontslagvergoeding, zo geven respondenten aan.

#### *Verskil met deeltijd-WW en werktijdverkorting*

In de VWNW-situatie is er vaak sprake van meer tijd voor de vormgeving van scholing dan in de acute situatie van werktijdverkorting of deeltijd-WW. Bovendien is deze VWNW-scholing niet altijd verplicht en wordt ze vaak gekoppeld aan de individuele herplaatsingsmogelijkheden van medewerkers. Die mogelijkheden liggen regelmatig buiten het eigen bedrijf. Daarmee ligt scholing bij VWNW vaker vast in langere en formele omscholingstrajecten. Voor de herplaatsing of uitplaatsing maken veel van deze vaak grote bedrijven gebruik van een eigen mobiliteitscentrum.

Het verschil is tussen VWNW en werktijdverkorting/deeltijd-WW is dan ook dat in het eerste geval bij reorganisatie het perspectief voor de medewerker buiten de eigen organisatie ligt en in het tweede geval wordt gefocust op versterking van de vakbekwaamheid (in brede zin) in het eigen bedrijf. Dat zorgt voor grote verschillen tussen VWNW-scholing en scholing tijdens werktijdverkorting of deeltijd-WW:

- bij VWNW langere trajecten, veelal ook door externe organisaties uitgevoerd, bij deeltijd-WW kortere trajecten, veelal door eigen medewerkers uitgevoerd;
- bij VWNW meer geld beschikbaar, veelal afgesproken in sociale plannen, bij deeltijd-WW en werktijdverkorting krappere budgetten;
- bij VWNW meer gebruik van externe uitvoerders van scholing, zoals ROC's;
- bij VWNW is scholing gekoppeld aan een mobiliteitstraject, kortom: de inzet van het scholingsinstrument wordt afgemeten aan het snel kunnen bereiken van het herplaatsing- of uitplaatsingsdoel.

### *Knelpunten*

Zowel uit de desk research als uit de gesprekken met bedrijven uit de zakelijke dienstverlening met VWNW-trajecten komen geen bijzondere knelpunten op het terrein van VWNW en scholing naar voren. Dit komt vooral omdat er in VWNW-trajecten veel meer tijd is de scholing te organiseren. Ook is er meer geld beschikbaar en sluit de scholing vaak aan bij de (beroeps)wensen van de werknemer. Wel wordt gesteld dat de mate van 'verplichting' voor een groep werknemers een belangrijke hobbel vormt: het kost enige tijd om te beseffen dat de toekomst niet langer ligt in het eigen bedrijf maar daarbuiten. Met name voor oudere werknemers is dat een belangrijk gegeven waarmee het bedrijf zorgvuldig moet omgaan. Hoe het is gesteld met VWNW-scholing in kleine bedrijven kan op grond van het onderzoek niet worden vastgesteld. Wel kan uit eerder onderzoek<sup>1</sup> de indicatie worden afgeleid dat kleine bedrijven weinig VWNW-activiteiten inzetten en daarmee ook weinig VWNW-scholing.

<sup>1</sup> idem, Werk op maat



## 1 Inleiding

Dit rapport is de weerslag van het onderzoek dat door Consult en Research voor Beleid is uitgevoerd in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen. De Raad voor Werk en Inkomen wilde door middel van een onderzoek meer zicht krijgen op de manier waarop bedrijven - die getroffen zijn door de economische crisis en daardoor te kampen hebben met tijdelijke boventaligheid - omgaan met scholing van werknemers. Daarnaast gaat het rapport in op de vraag, hoe scholing als instrument wordt ingezet als bedrijven structureel afslanken en VWNW-activiteiten<sup>1</sup> aan de orde zijn.

Er zijn voor dit onderzoek bij 19 bedrijven in verschillende sectoren, groot en klein, van Zeeland tot Groningen bezocht, gesprekken gevoerd met de werkgever, met werknemers (die scholing hebben gevolgd) of hun vertegenwoordigers en met opleiders en opleidingsinstituten.

Voor het onderzoek zijn gericht bedrijven geselecteerd die concreet met de invulling van scholing aan de slag zijn gegaan. Het rapport biedt daarmee niet per se inzicht in best practices, maar vooral ook inzicht in de ervaringen van bedrijven die geprobeerd hebben op een zinvolle manier invulling te geven aan scholing. De selectie van bedrijven is zo gekozen dat een zo breed mogelijk scala aan praktijksituaties kon worden beschreven. Aspecten die aan de orde komen zijn dan: wat doen bedrijven aan (welke vorm van) scholing? Welke werknemers krijgen scholing, hoe komen scholingsplannen tot stand en hoe worden deze gefinancierd? Welke knelpunten lossen bedrijven op en welke niet?

Het beeld dat uit de gesprekken met bedrijven naar voren komt is getoetst in gesprekken met stakeholders, die belast zijn met de uitvoering of het beleid rond 'scholing en werktijdverkorting/deeltijd-WW' of scholing in het kader van VWNW. Verder zijn in drie sectoren (bouw, metaal en administratieve beroepen) casestudies uitgevoerd om zicht te krijgen op de sectorale component van scholing (werktijdverkorting/deeltijd-WW/VWNW) en is door middel van een regionale casestudie (Eindhoven) in kaart gebracht hoe regionale partijen (kunnen) samenwerken om bedrijven die scholing moeten vormgeven te ondersteunen.

De opbouw van het rapport is als volgt. Hoofdstuk 2 geeft een beschrijving van de aanpak van het onderzoek. Hoofdstuk 3 gaat in op de relevante wet- en regelgeving rond 'scholing bij werktijdverkorting/deeltijd-WW'. De verdere hoofdstukken bevatten de weerslag van het onderzoek. Hoofdstuk 4 gaat over de totstandkoming van scholingsactiviteiten, hoofdstuk 5 over de inhoud van de scholing en hoofdstuk 6 over de ondersteuning die bedrijven kunnen krijgen. Hoofdstuk 7 beschrijft hoe de scholing wordt uitgevoerd. Hoofdstuk 8 gaat in op de effecten van scholing. Hoofdstuk 9 biedt inzicht in scholing als VWNW-instrument. Hoofdstuk 10 schetst dan kort een eindbeeld op basis van het onderzoek.

<sup>1</sup> VWNW-activiteiten moeten ervoor zorgen dat werknemers zonder werkloos te worden (en dus zonder in een uitkeringssituatie terecht te komen) van baan naar baan gaan als ze hun huidige werkkring gedwongen moeten verlaten of vrijwillig achter zich laten.



## 2 Verantwoording

### 2.1 Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft welke processtappen (in welke volgorde) zijn gezet om de centrale onderzoeksvraag (en de daarvan afgeleide deelvragen) adequaat te kunnen beantwoorden.

#### *Centrale onderzoeksvraag*

Wat doen bedrijven, met name in relatie tot de crisis, aan scholingsactiviteiten om hun werknemers bij te scholen en hoe geven zij vorm aan de eis van scholing in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW, tegen welke knelpunten lopen zij aan en hoe lossen zij die knelpunten (al dan niet) op? Daarnaast zoomt het onderzoek in op de vraag hoe scholing als gerichte VWNW-activiteit wordt ingezet.

Van deze centrale onderzoeksvraag is een aantal deelvragen afgeleid over de volgende thema's:

- de totstandkoming en inhoud van de scholingsactiviteiten (soorten van scholing, welke werknemers worden wel en niet geschoold),
- de mate van betrokkenheid van werknemers (en hun vertegenwoordigers),
- de motivatie om aan scholing deel te nemen,
- de mate waarin scholing bijdraagt aan behoud van vakvaardigheid of weerbaarheid op de arbeidsmarkt,
- de wijze waarop bedrijven worden ondersteund,
- de mate waarin de scholingsinfrastructuur aansluit bij de behoefte van de bedrijven
- knelpunten en de oplossingsrichtingen.

### 2.2 Aanpak in de context van de opdracht

Het onderzoek kent een kwalitatieve *aanpak*. Met 19 cases bij bedrijven en 24 verschillende gesprekken met stakeholders is een beeld verkregen van scholing bij bedrijven in een tijd van crisis. Meestal ging het om bedrijven met werktijdverkorting of deeltijd-WW. Enkele van de cases hadden betrekking op bedrijven die (in het kader van de uitvoering van een sociaal plan) scholing als VWNW-instrument inzetten. Bij de uitvoering van de opdracht was snelheid belangrijk: het is de bedoeling dat de uitkomsten van het onderzoek andere bedrijven ten dienste staan, die eveneens met deeltijd-WW worden geconfronteerd of scholing als VWNW-activiteit inzetten.

Het doel van het project was niet om de regeling voor werktijdverkorting of de regeling voor deeltijd-WW te evalueren. Het doel was evenmin om te bepalen of bedrijven wet- en regelgeving rondom werktijdverkorting en deeltijd-WW wel goed of voldoende uitvoeren. Het onderzoek was ook niet bedoeld om te bepalen of er in VWNW-afspraken wel voldoende aan scholing wordt gedaan.

Het onderzoek heeft wel tot doel om in kaart te brengen hoe bedrijven hun scholingsactiviteiten invullen. Het gaat om de volgende vragen:

- Welke afwegingen maken bedrijven (en werknemers) bij de totstandkoming van het scholingsplan?
- Wie komt voor scholing in aanmerking en waarom?
- Worden bestaande scholingsplannen gewijzigd of geïntensiveerd e.d.?
- Welke knelpunten komen bedrijven daarbij tegen, kunnen die worden opgelost en zo ja, hoe?

Gelet op het tijdpad van het uitgevoerde onderzoek (start in juni, afronding veldwerk in augustus 2009) valt in het onderzoek nog niet veel te zeggen over de opbrengsten van uitgevoerde en afgeronde scholingstrajecten, zeker in het geval van de regeling deeltijd-WW: deze regeling was ten tijde van het onderzoek immers pas gestart. Wij beperken ons op dit punt daarom tot enkele eerste constatering.

## **2.3 Gevolgde aanpak: casestudies**

### *2.3.1 Keuze van cases*

#### Selectiecriteria

In het onderzoek doen bedrijven mee die voldoen aan de volgende kenmerken:

- zij hebben last van de crisis en hebben te maken met tijdelijke of structurele boventaligheid;
- zij zetten deeltijd-WW of werktijdverkorting in of slanken al dan niet met gebruik van een sociaal plan structureel af;
- bedrijven zetten scholing in voor (voor een deel van de werktijd) boventalig personeel: daarbij kan het gaan om langere en om kortere scholingstrajecten.

Opdracht was om met een goede selectie van bedrijven een dwarsdoorsnede te kunnen maken van de verschillende (good) practices, oplossingen voor knelpunten en soorten scholingsarrangementen. Omdat daarmee de focus ligt op inhoud is in eerste aanleg een groter aantal bedrijven benaderd, zodat daaruit de meest interessante cases waren te kiezen. Naast dit inhoudscriterium is geselecteerd op basis van grootteklasse en sector. Daarbij is ook gebruik gemaakt van de (geanonimiseerde) informatie die is aangeleverd door het ministerie van SZW en het landelijk Coördinatie Centrum Mobiliteit van het UVW WERKbedrijf.

#### Zoek- en vindkanalen

De cases zijn gevonden via drie verschillende zoekkanalen:

- in de eerste plaats is uitvoerig gezocht via de media (kranten en internet): dat leverde tal van bedrijven op, waarvan bekend is dat werktijdverkorting of deeltijd-WW is verleend, dat sociale plannen zijn afgesproken of anderszins structureel is afgeslankt;
- in de tweede plaats zijn er cases aangeleverd door FNV Bondgenoten: hierbij gaat het om bedrijven waarmee de vakbonden afspraken hebben gemaakt over het uit te voeren scholingsplan;
- in de derde plaats zijn geanonimiseerde cases aangeleverd door het landelijk Coördinatie Centrum Mobiliteit. Deze bedrijven zijn daarna door het mobiliteitscentrum in de betreffende regio benaderd met de vraag mee te werken aan het onderzoek.

–

### *2.3.2 Uitvoering van de cases*

#### Benaderen van bedrijven

In totaal zijn circa 40 bedrijven benaderd met het verzoek om medewerking. Deze bedrijven hebben, als de reactie in eerste aanleg positief was, een mail met informatie over het onderzoek toegestuurd gekregen. De week daarop volgend zijn deze 40 bedrijven nagebeld om te polsen of men zou willen meewerken: in totaal hebben 25 bedrijven hierop positief gereageerd. Omdat met uitvoering van alle 25 cases een scheve verhouding (naar sector en grootteklasse) zou zijn ontstaan, is in overleg met de begeleidingscommissie hieruit een gemotiveerde selectie van 13 cases gemaakt. Deze set van 13 cases is aangevuld met zes andere cases: drie via FNV Bondgenoten en drie via het landelijk Coördinatie Centrum Mobiliteit: dit telt op tot het totaal aantal van 19 uitgevoerde cases.

De verdeling van de uitgevoerde cases naar sector en grootteklasse is als volgt:

Tabel 1: Verdeling van cases naar sector en grootteklasse

<i>Sector</i>	<i>Grootteklasse</i>		
	<i>&lt;10</i>	<i>10-100</i>	<i>&gt;100</i>
Grootmetaal			4
Kleinmetaal		4	
Automotive			3
Tentoonstellingsbouw	1		
Bouw			1
Zakelijke dienstverlening			2
Groothandel, transport		1	
Detailhandel	1		
Op- en overslag		1	1

En zijn 15 bedrijven met werktijdverkortening en/of deeltijd-WW onderzocht en vier cases uitgevoerd bij bedrijven die aan VWNW-beleid doen en daarbij scholing inzetten.

### Gesprekken

Bij een 'ja' is aan de vertegenwoordiger van het bedrijf (de directeur of HR-vertegenwoordiger) aanvullend een checklist toegestuurd met de vragen en is verzocht om (gemiddeld) drie afspraken te regelen:

- een gesprek met de HR-vertegenwoordiger;
- een gesprek met de werknemers of werknemersvertegenwoordiging;
- een gesprek met de uitvoerder van scholing (intern of extern).

Omdat veel cases aan de 'randen van het land' zijn gevestigd (denk aan Scheemda, Maastricht, Doesburg) is geprobeerd om deze drie gesprekken zoveel mogelijk op één dag te plannen. Soms zijn gesprekken ook gecombineerd en in een enkel geval was het nuttig om de gesprekken nog aan te vullen, bijvoorbeeld met de adviseur vanuit het mobiliteitscentrum. Van de gesprekken is steeds een gespreksverslag opgesteld.

## **2.4 Gevolgde aanpak: sector en regio**

In overleg met de commissie die het onderzoek begeleidde is een keuze gemaakt van drie branches/sectoren en een regio. Bij de branches is gekozen voor twee branches die actief bezig zijn met de crisis (bouw, groot- en kleinmetaal) en daarnaast voor één 'dwarsdoorsnede beroepsgroep': administratieve beroepen. Gedachte achter die laatste is, dat deze groep (als overhead) juist extra kansen loopt om door de crisis te worden getroffen; anderzijds zijn kansen op (intra- of intersectorale) herplaatsing weer groter, omdat het om beroepen gaat die in veel zo niet alle bedrijven voorkomen: boekhouder, secretaresse bijvoorbeeld.

Per sector zijn gemiddeld vier gesprekken gevoerd met de relevante stakeholders: de werkgeversorganisaties, de werknemersorganisaties, het kenniscentrum beroepsonderwijs bedrijfsleven en soms het O&O-fonds. Zo was van elke sector een goed beeld te verkrijgen op welke wijze bedrijven vanuit de eigen sector worden ondersteund.

In de gekozen regio Eindhoven werken partijen hard samen om een infrastructuur te creëren waar 'bedrijven in crisis' mee kunnen worden geholpen: de gemeente, de provincie, het ROC, het UWV WERKbedrijf en het Mobiliteitscentrum en het COLO. Met deze partijen vond in

Eindhoven een groepsgesprek plaats. Deze partijen hebben overigens een langlopend samenwerkingverband.

## **2.5 Gevolgde aanpak: stakeholders**

Om het beeld compleet te krijgen, is in het project ook een aantal gesprekken met stakeholders uitgevoerd. Hierbij gaat het om personen die beleidsmatig of uitvoeringstechnisch met de scholingsproblematiek bezig zijn. Gesprekken zijn gevoerd met de volgende organisaties:

- 4 mobiliteitscentra;
- Landelijk Coördinatie Centrum Mobiliteit;
- MBO-Raad;
- 3 ROC's;
- RBO Groningen (scholingsmakelaar);
- 2 koepels van particuliere opleiders (Paepon en Vetron);
- COLO;
- FNV Bondgenoten.

## **3 Werktijdverkorting en deeltijd-WW**

### **3.1 Werktijdverkorting**

Sinds 30 november 2008 was het mogelijk om werktijdverkorting aan te vragen om een adempauze te scheppen voor door de crisis getroffen bedrijven die te maken hadden met een forse omzetzdaling. Bedrijven die in aanmerking wilden komen moesten aantonen dat in de drie maanden voorafgaande aan de aanvraag sprake was van een omzetzdaling van 30 procent ten opzichte van het voorafgaande jaar. Bij de aanvraag voegde de werkgever een verklaring over de inspanningsverplichting tot scholing en detachering. De inspanningsverplichting scholing/detachering betekende dat de werknemer voor het aantal uren dat hij/zij niet werkt bereid moest zijn om scholing te volgen of tijdelijk te gaan werken bij een ander bedrijf. De werkgever op zijn beurt stelde alles in het werk om werknemers tijdelijk te detacheren bij collega-bedrijven en scholing in te zetten.

Uit de aanvraag moest ook de betrokkenheid van een vertegenwoordiging van werknemers blijken. Voor de keuze van scholing en detachering konden bedrijven gebruik maken van de diensten van de 33 mobiliteitscentra die door het UWV WERKbedrijf tijdens de looptijd van de werktijdverkortingsregeling zijn ingericht.

De periode waarin aan de werkgever werktijdverkorting werd toegekend bedroeg telkenmale zes weken. Bedrijven konden nog wel tot in totaal vier perioden van zes weken een verlengingsaanvraag indienen. Deze werktijdverkortingsregeling is per 21 maart 2009 vervallen.

### **3.2 Deeltijd-WW**

In plaats van de regeling voor werktijdverkorting heeft het kabinet samen met de sociale partners besloten deeltijd-WW mogelijk te maken.

#### *3.2.1 Eerste versie*

Per 1 april 2009 is de Tijdelijke regeling deeltijd-WW van kracht geworden. Doel is vakkrachten te behouden voor bedrijven die voldoende gezond zijn om, ondanks een tekort aan orders en omzet, door de crisis heen te komen. Werkgevers kunnen werknemers tijdelijk minder laten werken zonder dat men hen hoeft te ontslaan en kunnen hen weer inzetten als de economische situatie verbetert.

De deeltijd-WW regeling verschilt op een aantal punten van de regeling voor werktijdverkorting. In tegenstelling tot de werktijdverkorting kent de deeltijd-WW geen omzetcriterium. Daarnaast vraagt de werknemer deeltijd-WW aan bij het UWV; dit in tegenstelling tot de werktijdverkorting waar de aanvraag geschiedde door het bedrijf zelf.

Bij deelname aan de regeling kan de werkgever eenmalig de arbeidsuren van de werknemer verminderen tot een maximum van 50 procent. Over de niet gewerkte uren krijgt de werknemer een WW-uitkering (mits hij voldoet aan de criteria van de WW).

Er kan maximaal 65 weken (15 maanden) gebruik worden gemaakt van de regeling. De eerste periode duurt 13 weken (drie maanden) en kan tweemaal direct aansluitend worden verlengd met een periode van ten hoogste 26 aaneengesloten weken (zes maanden). Bij verlenging(en) blijft het aantal te werken uren gelijk.

Voor deelname aan de regeling moet de werkgever een scholingsovereenkomst kunnen overhandigen met een handtekening voor akkoord van de vakbeweging of een andere personeelsvertegenwoordiger. Bij deelname dient de werkgever dan met deze werknemersvertegenwoordiging afspraken te maken over scholing en detachering gedurende de periode van deeltijd-WW.

Een werkgever dient per individuele werknemer concreet aan te geven welke scholing werknemers die gebruik gaan maken van deeltijd-WW gaan volgen. De vormgeving van de scholing is onderdeel van de afspraken die werkgever en werknemersvertegenwoordiging maken over inzet van deeltijd-WW.

Bij de verlengingsaanvraag wordt getoetst of de scholingsafspraken zijn nagekomen. Hoe deze specifieke scholing heeft bijgedragen aan de inzetbaarheid van de individuele werknemer zal verschillen per werknemer en werkgever. De werkgever dient bij de verlengingsaanvraag een schriftelijk verslag te overleggen. Dit verslag moet mede zijn ondertekend door de werknemersvertegenwoordiging. Daarin moet zijn aangegeven dat de scholing ook daadwerkelijk is gevolgd.

Het UWV verifieert middels een steekproef of wat in de verklaring wordt gesteld ook overeenstemt met de werkelijkheid. Indien het UWV constateert dat de eerder gemaakte scholingsafpraak niet is nagekomen of dat de werknemersvertegenwoordiging niet heeft getekend voor het volgen van de scholing, impliceert dit dat verlenging van deeltijd-WW niet mogelijk is.

### *3.2.2 Herziene versie*

Vanaf 20 juli 2009 kunnen bedrijven gebruik maken van een aangescherpte regeling voor deeltijd-WW. De aangescherpte regels zijn er gekomen naar aanleiding van de conclusies van de evaluatie na drie maanden deeltijd-WW. Uit de evaluatie bleek dat veel bedrijven voor het overgrote deel van het personeel *en* voor de maximale omvang qua uren deeltijd-WW aanvroegen. Dat betekende in de praktijk dat maar weinig bedrijven van de regeling gebruik zouden kunnen maken omdat er een budgettair plafond werd gehanteerd. Ook bleek dat sommige bedrijven de deeltijd-WW gebruiken om een substantiële terugval in orders op te vangen, terwijl al voorzienbaar is dat hen een structurele reorganisatie te wachten staat. In die situatie heeft de deeltijd-WW het doel om die periode (tot structurele afslanking) te overbruggen: dat is niet de doelstelling van de regeling.

Bedrijven kunnen ook in de aangescherpte versie zelf bepalen in welke mate zij de deeltijd-WW nodig hebben en voor welk deel van hun personeel. Wel is er een drempel. De regeling is zo aangepast dat naarmate bedrijven meer personeelsleden in de deeltijd-WW plaatsen, zij er korter gebruik van kunnen maken. Als minder dan 30 procent van het personeel er gebruik van maakt, mag de periode van deelname 15 maanden duren. Tussen 30 en 60 procent is dit 12 maanden en bij meer dan 60 procent wordt de duur negen maanden. Bedrijven moeten de werktijd van werknemers met minstens 20 procent verkorten en het voornemen hebben minimaal zes maanden van de regeling gebruik te maken. Ten slotte gaat – in tegenstelling tot de eerste versie van de regeling - de verlenging niet meer met periodes van zes maanden, maar met periodes van drie maanden, zodat bedrijven bewuster omgaan met extra gebruik van de regeling. Het budget voor de regeling is opgehoogd van 375 miljoen euro naar 950 miljoen euro.

In de herziene regeling is ook de scholingsbepaling aangepast. Zo is een mogelijkheid gecreëerd voor een meester-gezel *regeling*. Tijdens de werktijdverkorting en eerste versie van de deeltijd-WW kwam het regelmatig voor dat werknemers door collega's werden getraind. In de meeste gevallen gebeurde dat tijdens de werktijdverkorting/deeltijd-WW van deze collega-trainers. In de herziene versie is dit alleen maar mogelijk wanneer de getrainde stagiaire is of kort in dienst is. De deeltijd-WWers mogen in het bedrijf scholing geven aan stagiaires en werknemers die korter dan een jaar in dienst zijn. Op die manier worden twee vliegen in één klap geslagen: er wordt iets gedaan aan het tekort aan stageplaatsen en de deeltijd-WWers hebben de mogelijkheid van nut te zijn voor het eigen bedrijf.



## **4 Totstandkoming van scholingsactiviteiten**

### **4.1 Inleiding**

Dit hoofdstuk gaat over de totstandkoming van scholing bij bedrijven met werktijdverkorting of deeltijd-WW. We beschrijven als eerste (paragraaf 4.2.) de uitgangssituatie van bedrijven. Die is van bedrijf tot bedrijf verschillend en heeft invloed op de inhoud van de scholingsplannen en scholingsafspraken die worden gemaakt. Daarna beschrijven we hoe scholingsplannen tot stand komen (paragraaf 4.3.). In paragraaf 4.4. worden dan praktijkervaringen van bedrijven onder de loep genomen. Het hoofdstuk sluit af met paragraaf 4.5. die ingaat op de knelpunten die bedrijven ondervinden bij de totstandkoming van scholingsactiviteiten.

### **4.2 Uitgangssituatie van bedrijven**

#### *4.2.1 Inleiding*

De uitgangssituatie van bedrijven die in crisistijden scholing (moeten) organiseren verschilt. Het uitgangspunt van het scholingsprogramma van een bepaald bedrijf maakt een groot verschil; is sprake van werktijdverkorting of deeltijd-WW of juist sprake van een structurele reorganisatie? Bij structurele afslanking wordt scholing als VWNW-instrument ingezet. In de praktijk leidt dit (zie ook het hoofdstuk dat specifiek over VWNW en scholing gaat) tot langere scholingstrajecten die (al dan niet in combinatie met detachering) gericht zijn op herplaatsing of uitplaatsing. Ook de sector waarin het betreffende bedrijf thuishoort, de omvang van het bedrijf (MKB of grootbedrijf), of het al dan niet om een dochteronderneming van een buitenlands bedrijf gaat en het (al dan niet) bestaan van een scholingstraditie kunnen verschil uitmaken. De aanwezigheid van financiële middelen kan van bedrijf tot bedrijf verschillen.

#### *4.2.2 Wel of geen scholingstraditie*

Bij de onderzochte bedrijven was sprake van verschillende uitgangssituaties: sommige bedrijven kenden een lange en diepgewortelde scholingstraditie, andere niet of in mindere mate. Bij vrijwel alle bedrijven is al wel sprake van scholing: die is veelal functiegericht. Bij functiegerichte scholing gaat het dan om het goed kunnen uitvoeren van de eigen functie en taken, nieuwe functie-elementen, gebruik van machines, nieuwe computerprogramma's en dergelijke. Niet alle bedrijven kennen evenwel ook ontwikkelingsgerichte scholingsprogramma's. Bij bedrijven die wel over dergelijke scholingsprogramma's beschikken is dit veelal ingebed in employabilitybeleid, POP-gesprekken en dergelijke. Bij scholing in werktijdverkorting/deeltijd-WW gaat het evenwel niet alleen om functie- (of vak)gerichte scholing, maar vaak ook om scholingsactiviteiten die gericht zijn op taakverbreding, bedrijfsbeleid of inzetbaarheid op andere functies in het eigen bedrijf. Veel bedrijven gaven aan de afgelopen tijd – ook vóór de crisis – meer werk te maken van strategische scholingsplanning en het uitvoeren van POP-gesprekken. Die resultaten konden worden 'meegepakt' nu als gevolg van de werktijdverkorting/deeltijd-WW het scholingsplan moest worden ingevuld. Een en ander legde wel een zware druk op verantwoordelijke medewerkers, met name in kleinere bedrijven zonder HR-functie. Vaak werkten mensen avonden, weekenden en vakanties door om maar op tijd een opleidingsprogramma gereed te hebben.

#### 4.2.3 *Groot of klein*

Ten tweede maakt het uit of het om het grootbedrijf of om het MKB gaat. In de eerste plaats kennen grote bedrijven vaker een ontwikkelingsgerichte scholingstraditie, worden er vaker POP-gesprekken gevoerd, is scholing onderdeel van strategisch HR-beleid, zijn interne loopbaanmogelijkheden groter dan in kleinere bedrijven. In de tweede plaats kennen grote bedrijven een formele werknemersvertegenwoordiging, die een impuls kan geven aan scholingsactiviteiten. En in de derde plaats geldt dat bij kleine bedrijven de directeur of de financiële man personeelszaken erbij doet, terwijl grote bedrijven beschikken over een professionele HRM-afdeling.

#### 4.2.4 *Sector*

De sector maakt ook verschil. De ene sector kent een scholingstraditie en er is een O&O-fonds dat scholingsactiviteiten gericht op werknemers financieel ondersteunt; soms zijn ook scholingsadviseurs (van het O&O-fonds of van de brancheorganisatie) actief die bedrijven helpen bij het ontwikkelen en invullen van scholingsplannen. In een andere sector zijn deze instrumenten niet voorhanden. Daarmee hangt ook samen of er al of niet een infrastructuur voor scholing in een sector bestaat. In het onderzoek is deze uitgangssituatie per bedrijf verschillend. Zo kennen de bouw en de metaalsector een uitgebreide scholingsinfrastructuur en een eigen O&O-fonds maar kennen sectoren als zakelijke dienstverlening, groothandel en woninginrichting deze faciliteiten in mindere mate. Overigens wordt in hoofdstuk 6 uitgebreider stilgestaan bij sectorale ondersteuningsmogelijkheden.

#### 4.2.5 *Een buitenlandse moeder*

Verder kan het een rol spelen of het bedrijf een Nederlandse of een buitenlandse eigenaar heeft. De grote afstand tot het moederbedrijf en de onwetendheid van deze buitenlandse moeder met werktijdverkorting of deeltijd-WW kan het proces van totstandkoming van scholing vertragen of inhoudelijk beïnvloeden. Dat laatste kan overigens ook in positieve zin zijn: soms hebben moederbedrijven goed toepasbare scholingsprogramma's in huis.

Bij enkele bedrijven bleek de aanwezigheid van een buitenlandse moeder een knelpunt: zo weigerde de moeder bij sommige bedrijven goedkeuring te geven voor het scholingsbudget. De Nederlandse dochter moest dan uitleggen dat werktijdverkorting of deeltijd-WW vaak veel goedkoper is dan structurele afslanking met ontslagvergoedingen en vertrekpremies. Een enkel bedrijf moet nog horen of het moederbedrijf wel akkoord gaat met de inzet van financiële middelen voor scholing. Uiteraard willen de moedermaatschappijen goed op de hoogte zijn van de financiële consequenties van gemaakte afspraken.

#### 4.2.6 *Beschikbare financiën*

De aan- of afwezigheid van financiële middelen is ook een belangrijk aspect. Meer in het algemeen is het zo, dat men niet voor niets werktijdverkorting of deeltijd-WW aanvraagt. Scholing kost geld, en dat is er soms helemaal niet. Zelfs bij bedrijven die voorheen aardige scholingsbudgetten beschikbaar hadden kijkt de bank mee en zet de rem op uitgaven. In de meeste bedrijven was slechts een beperkt budget voor scholingsactiviteiten beschikbaar. In een enkel geval was er sprake van een uitzonderlijke situatie, waar wel meer middelen beschikbaar kwamen. Dat speelde bijvoorbeeld waar bedrijven weliswaar met een forse productiedaling te maken hadden maar nog genoeg in kas hadden, of waar het met het ene bedrijfsonderdeel slecht ging, maar met een ander een stuk beter.

### 4.3 Totstandkoming van scholingsplannen

#### 4.3.1 Scholing in de onderhandelingen over werktijdverkorting en deeltijd-WW

Zowel de werktijdverkorting- als de deeltijd-WW regeling bevatten, zoals hoofdstuk 3 liet zien, de verplichting om de vrijkomende tijd te gebruiken voor scholing van werknemers. Als bedrijven erover denken werktijdverkorting of deeltijd-WW aan te vragen, nemen ze eerst contact op met de eigen ondernemingsraad (of bij ontstentenis daarvan de werknemersvertegenwoordiging in het bedrijf). Die zag in alle onderzochte gevallen het belang ervan in om de regeling aan te vragen.

Bij vrijwel alle onderzochte bedrijven was sprake van een overleg- en onderhandelingstraject met de bonden om tot een ondertekende aanvraag te komen. In de meeste gevallen was scholing vervolgens niet het hete hangijzer. Hangijzers waren vooral de garantie dat geen ontslagen zouden plaatsvinden (werktijdverkorting) en de aanvulling op het salaris c.q. de instandhouding van de opbouw van WW-rechten (deeltijd-WW). Wel was een enkele keer sprake van een zekere uitwisseling van deelaspecten. Een goede afspraak over scholing maakte bijvoorbeeld een uitblijvende volledige (directe) aanvulling op het salaris beter verteerbaar. Het omgekeerde kwam ook voor: teveel nadruk op loonsuppletie leidde in enkele gevallen tot een goedkoper scholingsprogramma.

#### 4.3.2 Scholingsplannen

De mate waarin scholing is vastgelegd in een uitgewerkt *scholingsplan* verschilt vervolgens per bedrijf. De werktijdverkortingsregeling kende in tegenstelling tot de deeltijd-WW weliswaar niet de verplichting tot het opstellen van een scholingsplan, toch deden de meeste bedrijven met werktijdverkorting dit wel. Met name toen de werktijdverkorting net was ingevoerd en er een noodzaak leek te bestaan om zeer snel in te schrijven, hebben de vakbonden wat lankmoediger naar de inhoud van het scholingsplan bij de aanvraag voor werktijdverkorting gekeken. Dat gold zeker wanneer het om bedrijven ging met een goede reputatie op het gebied van scholing en bij kleinere bedrijven met minder dan twintig werknemers. Kleine bedrijven hebben vaak pas na het verkrijgen van werktijdverkorting/deeltijd-WW verdere invulling gegeven aan de scholingsplannen per werknemer.

Hier ligt wel een cesuur tussen de periode van werktijdverkorting enerzijds en de deeltijd-WW anderzijds. De bemoeienis vanuit de bonden met de inhoud van de scholingsplannen is gaandeweg gegroeid.

Zoals gezegd hebben in het totstandkomingsproces van de scholingsplannen de bonden hun steentje bijgedragen. FNV Bondgenoten sluit convenanten af met bedrijven die werktijdverkorting of deeltijd-WW willen aanvragen (zie bijlage 1). Deze convenanten bevatten afspraken over loonsuppletie en over scholing. FNV Bondgenoten biedt ook een stramien aan voor personeelontwikkelingsgesprekken (POPs) en heeft ze in een enkel bedrijf zelf (voor een deel) uitgevoerd. In weer een ander geval deed het CNV een welkome suggestie voor een ROC dat een deel van de scholing zou kunnen uitvoeren en waar ook snel zaken mee was te doen: dat is ook zo ingevuld.

#### POP-gesprekken

In de meeste bedrijven die hebben deelgenomen aan het onderzoek is het scholingsplan de uitkomst van de gehouden POP-gesprekken. In dit POP-gesprek wordt in kaart gebracht welke wensen en behoeften op het terrein van scholing bij de werknemer(s) leven. Deze worden dan afgezet tegen de opleidingswensen van het bedrijf zelf. Welk belang prevaleert is wisselend: in een aantal gevallen prevaleerde het bedrijfsbelang, in andere gevallen gaf de werkgever voorrang aan de wensen van de werknemer.

Er zijn natuurlijk ook bedrijven die hun beoordelings- en functioneringsgesprekken en bijbehorende scholingsplannen per werknemer al goed op orde hadden: in die gevallen werd geen extra POP-gesprek gehouden maar werd teruggegrepen op eerder gemaakte afspraken. Daarbij is vaak wel sprake geweest van een versnelling van de inzet van de geplande scholing.

#### Verplichting voor de werknemers

Een belangrijk element dat in de totstandkoming van het scholingsplan een rol speelt is dat scholing en/of detachering verplicht is voor iedere werknemer die onder de werktijdverkorting of deeltijd-WW valt. Bedrijven leggen die verplichting ook bij de werknemers neer en de bonden steunen hen daarin bijna in alle gevallen, juist vanwege het grote belang van scholing voor werknemers. Dat daarmee ook de werknemers moeten meedoen die weinig feeling voor scholing hebben, niet schoolbaar zijn en/of tot dat moment niet in de scholingsplanning zijn betrokken, legt vervolgens wel weer druk op de HR-medewerkers die voor de scholingsplannen verantwoordelijk zijn. Voor hen is vaak veel lastiger om voor deze moeilijke groepen een geschikt pakket opleidingen te verzinnen. In de praktijk blijkt het meestal om een gering aantal medewerkers te gaan.

#### Wie bepaalt de invulling van de scholing?

Zoals beschreven is de verantwoordelijkheid voor het scholingsplan (en de organisatie daarna) meestal belegd bij één persoon, meestal een medewerker van de afdeling HRM. Binnen het bedrijf kunnen meer medewerkers helpen met de inrichting van het scholingsprogramma. Zo dragen de HR-medewerkers in sommige gevallen het stokje over aan lijnmanagers die dan bedrijfsinterne cursussen vorm mogen geven. Soms kiezen bedrijven daar ook bewust voor: leidinggevendens kennen de werknemers het beste, weten wat de capaciteiten zijn en wat wenselijk en haalbaar is. In sommige grote bedrijven is een complete projectstructuur neergezet.

De meeste bedrijven geven hun werknemers zelf ook de kans om suggesties voor opleidingen te doen. In de gesprekken blijkt echter volgens de helft van geïnterviewde werknemers dat de werkgever uiteindelijk wel bepaalt welke scholing wordt gevolgd. Het beeld is evenwel niet eenduidig. De mate waarin werknemers zelf opleidingen kunnen kiezen is voor de bonden een criterium om hun goedkeuring aan de scholingsplannen te geven.

#### *4.3.3 Voorbereiding van de uitvoering*

Op het moment dat vervolgens de aanvraag voor werktijdverkorting of deeltijd-WW op de bus is en honorering aanstaande is begint de voorbereiding van de uitvoering van de scholingsactiviteiten. Zodra de regeling start, moet er ook direct geschoold worden. Dat betekent het zoeken naar en benaderen van scholingsinstellingen voor offertes, het beoordelen van die offertes en het onderhandelen erover met eigen bedrijfsleiding en de leveranciers, het benaderen van interne instructeurs (vaak het lijnmanagement) en het inlichten van de werknemers. Deze voorbereiding verliep niet altijd gemakkelijk. Een en ander heeft, zeker wanneer er nog geen uitgewerkte scholingsplannen voor (groepen) werknemers lagen en er vanuit het bedrijf weinig contacten waren met scholingsinstellingen, heel wat hoofdbrekens gekost.

Voor de eerste bedrijven met werktijdverkorting moesten deze voorbereidende activiteiten om en nabij de kerstperiode van 2008 worden verricht. Aangezien bedrijven daar in veel gevallen een aantal weken van verplichte ADV aan koppelden, betekende dat de HR-medewerker vaak onder de kerstboom de voorbereiding van de scholing ter hand moest nemen. Omdat in die periode allerlei scholingsinstellingen – en dan vooral een deel van

de ROC's – en kennisinstellingen lastig te bereiken waren, leverde dit in de praktijk enige vertraging en logistieke problemen op.

#### 4.4 Good practices

*Case: metaalbewerking*

*Dit bedrijf geeft aan, dat niet tevoren alle doelen voor de scholing zijn vastgelegd. Op basis van POP-gesprekken is geïnventariseerd, welke scholing de medewerkers willen volgen. Dat is voor alle 80 medewerkers gedaan. Dat levert een goed beeld op van de interessesferen van de medewerkers. Dit is gekoppeld aan de behoefte van het bedrijf zelf, bijvoorbeeld dat meer medewerkers computergestuurd leren draaien en frezen, zodat de vervanging bij ziekte beter kan worden opgevangen. De werkgever: "De afgelopen jaren kwamen we door de topdrukte nauwelijks aan scholing toe. Veel jongeren die van school komen hebben nog te weinig echte praktische vaardigheid in huis. Ik blij dat we nu de gelegenheid hebben om deze inhaalslag met scholing te plegen!"*

*Case ijzergieterij*

*Om ervoor te zorgen dat dit bedrijf kan blijven voldoen aan de eisen van de tijd volgen medewerkers de basisopleiding gieterij. Daarmee kan het vakmanschap worden versterkt. De werkgever vertelt: "We hebben wel een probleem. Er is nog maar één docent in Nederland die deze specifieke basisopleiding gieterij verzorgt. De betreffende docent halen we dan in huis voor een week. We starten dan met de opleiding van één groep van 15 die we uit de productie halen. Dat kost ons 18.000 euro. Daarvoor moeten we toestemming vragen van ons moederbedrijf in het buitenland. Om ervoor te zorgen dat die noodzakelijke scholing doorgaat brengen we de kosten onder in 'uitgaven algemeen'."*

*Case woninginrichter*

*De werkgever vertelt: "We zijn maar een klein bedrijf. Dan moet je elkaar bij ziekte of vakantie kunnen vervangen. Daarom leert de meubelstofeerder nu ook de naaimachine te bedienen en leert de chauffeur om bij de klant stoffen op te meten. Mijn secretaresse leert van mij om de boekhouding bij te houden. Dat regelen we allemaal intern. Dat versterkt de motivatie. Bij het ontwikkelen van het scholingsplan hebben we dankbaar hulp gekregen van het mobiliteitscentrum."*

*Case: groot bedrijf met scholingstraditie*

*Het onderhavige bedrijf houdt zich bezig met hoogwaardig technologische producten en kent een hoog percentage hbo-ers en academici. Dientengevolge kent het een langdurige scholingstraditie. Onder de HR-directie ressorteert een afzonderlijke afdeling scholing. Gezien de grote omvang van het aantal werknemers in werktijdverkorting had dit bedrijf haast met de aanvraag. Doordat het bedrijf altijd op het gebied van scholing zijn beste beentje voorzette gingen de bonden snel akkoord, zelfs al kon het scholingsplan nog niet volledig worden uitgewerkt voor de aanvraag. Uiteindelijk is een aanzienlijk deel van de trainingen vanwege budgettaire beperkingen toch intern gegeven, maar dan wel door de binnen het bedrijf aanwezige ervaren trainers en praktijkopleiders.*

#### *Case: FNV Bondgenoten*

*FNV Bondgenoten heeft bestuurders arbeidsmarkt en opleiding in dienst. Deze adviseren en ondersteunen bedrijven op het gebied van scholing. Voor de werktijdverkorting en deeltijd-WW sluiten zij ook scholingsconvenanten (zie een voorbeeld in bijlage 1) af. Deze scholingsconvenanten bevatten uitgangspunten voor totstandkoming van scholingsplannen. Een bestuurder arbeidsmarkt en opleiding vertelt: "Als bond spelen we een rol bij het scholingsverhaal, sterker: wij moeten onze goedkeuring daaraan geven. Goed is dan dat er overeenstemming is over de uitgangspunten, voordat een bedrijf tot een scholingsplan komt. Wat wij als bond daarin belangrijk vinden, is invloed van werknemers op hun eigen Persoonlijk Ontwikkelplan door middel van bijvoorbeeld POP-gesprekken. Daarnaast is het van belang dat de opleiding bijdraagt aan de versterking van het arbeidsmarktperspectief en waar mogelijk een certificerend karakter heeft. Verder geven wij voorlichting aan werknemers over het scholingstraject in het bedrijf, ondersteunen we de werkgever en werknemers bij de voorbereiding en invulling van POP's door korte POP-sessies met werknemers en soms zelfs met leidinggevenden. Tijdens deze sessies krijgen ze tips voor het invullen van een POP en hoe je je kunt voorbereiden op een POP-gesprek. Ook ondersteunen we OR-en bij het beoordelen van scholingsplannen. Zij hebben immers in het kader van Wet op de Ondernemingsraden een rol bij de ontwikkeling van werknemers. Waar wij betrokken zijn geweest als bestuurders arbeidsmarkt en opleiding zie je een positieve uitwerking op bedrijven wat betreft scholingsactiviteiten.*

## **4.5 Knelpunten**

Bij het voorbereiden van scholingsactiviteiten en het maken van scholingsplannen deden zich een aantal knelpunten voor die hieronder worden beschreven. Niet alle knelpunten deden zich bij alle (of een meerderheid van de) bedrijven voor; sommige knelpunten zijn in de loop van de tijd kleiner geworden of zijn door bedrijven zelf opgelost, bijvoorbeeld door andere keuzen te maken ten aanzien van het inrichten van het scholingsplan.

### *4.5.1 Regelgeving*

Met name rond de uitvoering van de regelgeving deden zich knelpunten voor, meer dan de helft van de bezochte bedrijven klaagde over onduidelijkheid in de regelgeving. Het gaat om de volgende vragen: hoeveel tijd moet aan scholing worden besteed? moet het per se op de "deeltijd-WW dag" en in de deeltijdperiode? in hoeverre is training-on-the-job toegestaan of afstandsonderwijs per computer? aan welke criteria moeten scholingstrajecten voldoen? mogen medewerkers de scholingsactiviteiten invullen door cursussen/trainingen te geven aan andere medewerkers? waar moet de verantwoording aan voldoen? Dat er weinig duidelijkheid bestond, leidde ertoe dat nogal wat bedrijven op eigen houtje uitzochten hoe de regeling in elkaar zit en welke eisen worden gesteld en op die wijze ook met het scholingsplan aan de gang zijn gegaan.

Hoewel het uitvoeringsbeleid van het UWV luidt dat het bedrijf een afschrift krijgt van de beschikking, laat het onderzoek zien dat de praktijk op dit punt (vooralsnog) achterblijft. Verschillende bedrijven uit het onderzoek geven aan hier niet of pas in een laat stadium over geïnformeerd te zijn door het UWV. Daarmee heeft het bedrijf er niet goed zicht op of het scholingsplan voor alle medewerkers is goedgekeurd. Dit bemoeilijkte een goede aansturing van de scholing op bedrijfsniveau in een aantal gevallen.

### *4.5.2 Administratie*

Bedrijven steken veel tijd in de administratieve verantwoording van scholingsuren, maar wisten eigenlijk ook niet goed waar de verantwoording aan moet voldoen. Veel bedrijven

klagen over de administratieve rompslomp bij de deeltijd-WW aanvraag. Dit geldt des te sterker voor de herziene regeling. Er moet op individueel niveau een scholingsplan worden opgesteld en ingediend. Bedrijven houden per medewerker, per dag urenstaten bij met wat aan scholingsactiviteiten is besteed. In het onderzoek blijkt dan dat het de bedrijven onduidelijk is of deze individuele urenstaten (per dag, per week en per maand) conform de regelgeving van het UWV een vereiste zijn.

Voor een deel is sprake van 'aanloopproblematiek'. Een aantal bedrijven rapporteerde dat zij in het begin veel moeite hebben moeten doen om binnen het UWV wegwijs te raken en de juiste mensen (voor advies, beoordelaars) te pakken te krijgen. Het beeld bij bedrijven die na de komst van de mobiliteitscentra een aanvraag hebben gedaan is dat met de komst van deze centra veel van deze problematiek zich vanzelf heeft opgelost.

#### 4.5.3 Inrichting van de scholing

De inrichting van scholing vergde veel van het improvisatietalent van degenen die de scholing moeten organiseren. In het ene bedrijf lukt dit beter dan in het andere. Kleine bedrijven en bedrijven zonder ontwikkelingsgerichte scholingstraditie hadden het moeilijker. Geconstateerde knelpunten hebben betrekking op:

- *De inhoud van de scholing.* Bedrijven zonder een duidelijke scholingscultuur hebben soms moeite om een zinvolle invulling van de scholing te bedenken. In een aantal gevallen zijn hiertoe eerst POP-gesprekken gevoerd. Veel bedrijven die al meer perioden werktijdverkorting/deeltijd-WW achter de rug hebben, hebben moeite om in een latere fase (bij de verlengingsaanvraag) nog iets zinvol te verzinnen. Al het achterstallig onderhoud is wel gedaan, de mogelijkheden om van elkaar te leren zijn ook wel uitgeput, en nog steeds is men wat huiverig om langere trajecten aan te gaan. Dit kan bij verdere vervolgaanvragen voor deeltijd-WW een toenemend probleem vormen.
- *Kennis over het scholingsaanbod* Belangrijk knelpunt is dat veel bedrijven nauwelijks weet hebben wat er in opleidingsland te koop is, welke aanbieders welke opleidingen hebben die voor die bedrijven relevant zijn, wat dat kost (en hoe je dat dan bekostigt). Omdat het opleidingsaanbod niet over heel Nederland universeel is, maar per regio en sector verschilt, ligt hier een belangrijke adviesrol voor (regionale en sectorale) adviseurs om bedrijven bij hun keuzeprocessen te helpen.
- *Scholing van hoger opgeleiden.* Sommige bedrijven hebben een rem gezet op aanvragen van scholing door hoger opgeleiden: de kosten van dit soort scholingen liggen blijkens de gesprekken fors hoger dan voor lager opgeleiden, het betreft veelal specialistische cursussen of langere trajecten. Daarmee kon worden voorkomen dat de scholing voor lager opgeleiden onder druk kwam te staan of niet worden uitgevoerd.
- *Gering aantal administratieve opleidingen.* Verwacht was, mede op basis van gesprekken met stakeholders, dat een behoorlijk aantal bedrijven ook zou kiezen voor administratieve opleidingen. Administratief werk is er immers in alle sectoren. Geconstateerd is dat de meeste bedrijven voor andere dan administratieve trainingen hebben gekozen, buiten de incidentele beginners- of opfriscursus Excel, WORD of PowerPoint. De administratieve medewerkers zijn daarmee achtergebleven qua functiegerichte opleidingen. Oorzaak is dat het vaak maar om een of enkele medewerkers in het bedrijf gaat, waardoor de scholing niet groepsgewijs is te regelen.
- *POP-gesprekken.* Bedrijven, met name kleine bedrijven, bleken niet goed te weten wat ze met POP's aanmoeten. Ze hebben er niet de kennis voor in huis en vaak ook geen HR-afdeling.

#### 4.5.4 Financiering van scholingsplannen

Hier konden bij de totstandkoming van de scholingsactiviteiten de volgende knelpunten worden geconstateerd.

- *buitenlandse moeder*. Bij enkele bedrijven bleek de aanwezigheid van een buitenlandse moeder een knelpunt: zo weigerde in enkel gevallen de moeder bij sommige bedrijven goedkeuring te geven voor het scholingsbudget. Enkele bedrijven losten dit knelpunt op door de begrote scholingsuitgaven onder te brengen onder de kostenpost 'Uitgaven algemeen'.
- *cash flow*. Er zijn bedrijven die een scholingsbudget hebben gecreëerd, en daar substantiële cursussen van inkopen. Veel bedrijven hebben echter moeite met de financiering van opleidingen. Natuurlijk levert werktijdverkorting en deeltijd-WW in termen van financiële middelen vaak meer op dan de scholing kost. Vanwege de toch vaak onzekere situatie is het echter moeilijk om middelen vrij te maken voor scholing. Het gaat in belangrijke mate om een cashflow probleem: de uitgaven vinden aan de 'voorkant' plaats terwijl eventuele inkomsten (O&O-fondsen, ESF, subsidieregelingen) meestal pas na afronding van de scholingsactiviteiten binnenkomen. In een behoorlijk aantal gevallen wilden bedrijven kiezen voor externe scholing maar werden deze initiatieven tevoren geblokkeerd door de bank. De uitgaven voor scholing zitten immers aan de 'voorkant' en eventuele inkomsten (subsidie, O&O-fonds) aan de 'achterkant' zodat voor de betreffende bedrijven een cash flow probleem ontstaat. In een aantal gevallen hebben deze bedrijven de plannen voor externe scholing ingewisseld voor interne scholingsplannen die geen out-of-pocketkosten met zich meebrengen.
- *Onbekendheid met en onbereikbaarheid van subsidiemogelijkheden*. Bedrijven wisten vaak niet dat bij het UWV subsidie voor EVC/EVP beschikbaar is. Externe middelen voor scholing zijn eveneens moeilijk te vinden. ESF is niet populair vanwege de angst voor administratieve rompslomp en terugvorderingen. Sectorale middelen zijn er vaak niet of zijn inmiddels uitgeput/stopgezet (bijvoorbeeld in de metaal). De tegemoetkomingen van de (landelijke) overheid (WVA, scholingsbonus) zijn in het leven geroepen met een ander doel dan het ondersteunen van de (veelal kortcyclische bedrijfsinterne) scholing in WTV en deeltijd-WW. WVA is alleen voor specifieke vormen van scholing relevant (met name BBL en EVC), de scholingsbonus is bedoeld voor VWNW-scholing voor met werkloosheid bedreigden. Daarmee zijn deze regelingen maar beperkt te gebruiken voor scholing in deeltijd-WW en werktijdverkorting.

## 5 Inhoud van de scholing

### 5.1 Inleiding

Dit hoofdstuk gaat in op het soort scholingsactiviteiten die bedrijven inzetten bij werktijdverkorting of deeltijd-WW. Scholing dient een *doel*: die beoogde doelen komen als eerste aan bod. Daarna wordt belicht welke verschijningsvormen scholingsactiviteiten hebben. Vervolgens wordt ingegaan op de vraag welke keuzes bedrijven maken bij de inzet van scholing. De *verschillende typen scholing* die dan door de bedrijven zijn ingezet worden in de navolgende paragrafen beschreven.

### 5.2 Doelen van scholing

De doelen van scholing hangen enerzijds samen met de Ausgangssituatie van het bedrijf en anderzijds met het perspectief van betrokken werkgever en werknemer:

- Waar sprake was van enig “achterstallig onderhoud” bij het op peil houden van het vakmanschap van medewerkers door bijvoorbeeld hoge productiedruk in de zomer van 2008, was behoud van vakmanschap zeker één van de doelen. Wel is het opvallend dat in de gesprekken door de respondenten dit lang niet altijd als doel genoemd is. In veel bedrijven maakt dit soort vakgerichte scholing deel uit van de reguliere opleidingscyclus, zodat dat niet als specifieke activiteit in het kader van deeltijd-WW of werktijdverkorting werd gezien.
- Versterking van het vakmanschap is bijna altijd een doel van scholing. In de meeste bedrijven met werktijdverkorting/deeltijd-WW ontwikkelt de technologie zich snel. De werknemer moet daarom zijn vakmanschap ontwikkelen en daarmee op termijn ook op een hoger niveau komen. In diverse bedrijven zijn de functies op het niveau MBO-2 aan het verdwijnen en was upgraden van het vakmanschap nodig. Zo geven respondenten in de metaal aan, dat het startkwalificatieniveau opschuift van MBO niveau 2 naar MBO niveau 4. Daarvoor is opscholing noodzakelijk.
- Wat veel voorkomt, is dat veel bedrijven hun werknemers diploma's laten behalen op het gebied van de bedrijfsveiligheid of bedrijfsgezondheid (BHV, VCA, e.d.).
- Ook vergroting van de inzetbaarheid van werknemers is vaak aan de orde. Daarbij gaat het om inzetbaarheid op andere afdelingen of op meer machines. Ook het vergroten van de actieradius door bijvoorbeeld een heftruckdiploma komt veel voor.
- Een bijzonder scholingsdoel dat vooral bij bedrijven met een buitenlandse moedermaatschappij voorkomt is de versterking van de bedrijfscultuur. Een variant daarvan is het bewerkstelligen dat sales- en productieafdelingen beter door één deur kunnen door hen gezamenlijk cursus (-achtige) activiteiten te laten volgen.
- Veel minder bedrijven richten zich qua doelen van scholing op inter- of intrasectorale mobiliteit. In die zin verschilt het scholingsdoel bij werktijdverkorting/deeltijd-WW van de scholingsdoelen bij VWNW (herplaatsing of uitplaatsing). In de praktijk komt op dit punt een heel spectrum van visies bij de bedrijven voor. Sommige bedrijven zijn bang dat werknemers weglopen naar de concurrentie. Ook komt voor dat de buitenlandse moeder niet wil betalen voor scholing waarmee niet direct het interne bedrijfsdoel wordt gediend. Andere bedrijven maken de zorgvuldige overweging of een bepaalde opleiding misschien net wel of net niet teveel naar buiten is gericht. Verder komt het voor dat een bedrijf alle scholing goed vindt (“als het maar leidt tot een scholingscultuur”) en ten slotte – aan de andere kant van het spectrum – is in het onderzoek een bedrijf aangetroffen waar men alle extern gerichte scholingen altijd al meefinancierde.

Overigens kenden niet alle scholingsplannen strak omschreven scholingsdoelen. Soms vonden de bonden een omschrijving van het geplande scholingsaanbod volstaan. Dat was bijvoorbeeld het geval wanneer er al een zekere scholingstraditie in het bedrijf bestaat en de bonden er daarom vanuit gaan dat het bedrijf de scholingsinspanning op een goede manier zou nakomen.

### 5.3 Verschijningsvormen

Bedrijfsgerichte scholing en dus ook scholing in het kader van werktijdverkorting en/of deeltijd WW kan verschillende gedaanten hebben:

- het kan gaan om *korte* trainingen of om *langdurige* scholingstrajecten;
- de scholing kan zich richten op *alle* medewerkers in het bedrijf, op *groepen* medewerkers of op *individuele* medewerkers waarvoor werktijdverkorting of deeltijd-WW is aangevraagd;
- de scholing kan al dan niet gericht zijn op het behalen van *erkende diploma's*;
- het kan gaan om *formele* scholing (waarbij een bevoegd docent of uitvoerder (in persoon of digitaal) is betrokken en die leidt tot een diploma of certificaat), of om *informele* scholing (bijvoorbeeld uitwisseling op de werkvloer, waarbij werknemers elkaar leren);
- het kan gaan om *externe* scholing, buitenshuis, of om *interne* scholing waarbij werknemers binnen de muren van het bedrijf worden opgeleid (interne scholing kan overigens zowel formeel als informeel zijn);
- Het kan gaan om *bestaande* scholingspakketten of om nieuwe of *nieuw ontwikkelde* scholingsactiviteiten;
- de inhoud van de scholing kan zich richten op algemene *bedrijfsvaardigheden*, op kennis/versterking van de *bedrijfscultuur*, op praktische vergroting van de inzetbaarheid, op vergroting van de *vakkennis* of op een totaal *andere functie* binnen of buiten het eigen bedrijf;
- ten slotte is ook nog interessant of al dan niet een *EVC(-achtig)* traject deel uitmaakt van de scholing.

### 5.4 Scholing: keuze op hoofdlijnen

#### 5.4.1 Inleiding

Alvorens in te gaan op de scholing zelf is het goed te kijken naar de keuzen die bedrijven maken in het al dan niet opnemen van bepaalde soorten scholing in de scholingsplannen. Uiteraard is er daarbij sprake van samenhang met de uitgangssituatie voor scholing in het bedrijf en de gestelde scholingsdoelen. Om te beginnen is er op twee punten vaak sprake van een bewuste keuze vooraf.

#### 5.4.2 Korte scholingstrajecten dominant

Bijna alle bedrijven kiezen voor korte gerichte scholingen. Door de bank genomen is te stellen, dat bedrijven beginnen met korte, interne en meer informele opleidingstrajecten (bij werktijdverkorting, tijdens de eerste tranche van de deeltijd-WW) en dat naarmate de deeltijd-WW duurt er min of meer een omslag plaatsvindt naar meer formele, (en langere) scholingstrajecten die (kunnen) leiden tot een diploma of een certificaat.

Bij werktijdverkorting is de reden om voor korte trajecten te kiezen geweest dat bedrijven niet weten of wisten hoelang de periode met de mogelijkheid voor werktijdverkorting zou duren. Bedrijven die in de eerste tranche voor de deeltijd-WW stappen hebben vaak ook nog twijfels of ze ook een tweede tranche zullen aanvragen. Lange externe scholingen

houden lange (ook financiële) verplichtingen in. Bovendien maken vaak ook bedrijfsbrede trainingen in de eerste tranche deel uit van het afgesproken scholingspakket en daaraan wil het management liefst alle medewerkers laten deelnemen. Externe opleidingen (bijvoorbeeld in een BBL-vorm) van bepaalde medewerkers zijn dan lastig in te roosteren of beperken die werknemers om deel te nemen aan het bedrijfsbrede pakket (waarvan de bedrijfsleiding vindt dat ook juist de lager opgeleide werknemers er aan moeten deelnemen). Naast het ontbreken van out-of-pocketkosten speelt ook nog de mate van planbaarheid in het productieproces een rol in de keuze van korte trajecten.

Van een uitzondering op de regel dat bedrijven kiezen voor korte trajecten is sprake wanneer deelname aan deeltijd-WW of werktijdverkorting (onder andere) wordt gebruikt om al eerder geplande scholingsactiviteiten te versnellen. Daar kunnen voor bepaalde medewerkers ook langere scholingstrajecten in zitten.

#### 5.4.3 Focus op interne inzetbaarheid

De meeste bedrijven onderschrijven steeds de doelstelling van de invoering van werktijdverkorting en deeltijd-WW: versterking en behoud van vakmanschap voor het eigen bedrijf. Hier is ook sprake van reparatie van achterstallig onderhoud als scholingsdoel. Nogal wat bedrijven geven aan de afgelopen jaren weinig tijd te hebben gehad voor scholing vanwege de hoge productiedruk. De werktijdverkorting/deeltijd-WW biedt dan de mogelijkheid om te repareren. Daarmee houdt het bedrijf het perspectief om de medewerkers weer optimaal inzetbaar en paraat te hebben voor de productie als die weer mocht aantrekken na de werktijdverkorting/deeltijd-WW-periode.

Uitzondering op deze regel vormen bedrijven die een scholingscultuur hebben, waarbij employability voorop staat. In deze bedrijven ligt de focus er al vaak op dat medewerkers op meer plaatsen in het bedrijf inzetbaar zijn. Dat maakt hen ook beter inzetbaar buiten het eigen bedrijf of buiten de eigen sector.

Vrijwel alle bedrijven stellen dat de scholing in ieder geval een relatie met het bedrijf of het werk in algemene zin moet hebben. Er is slechts een enkel bedrijf dat stelt dat elke opleiding helpt en bijdraagt aan het beter functioneren van de werknemer en aan de versterking van de scholingscultuur.

## 5.5 Scholing in soorten en maten

### 5.5.1 Overall beeld

Alle varianten van scholing komen praktisch overal voor, in steeds wisselende vormen. De mate waarin bepaalde vormen voorkomen loopt sterk uiteen. Die variatie zit in de volgende zaken:

- of de scholing zich richt op het halen van *erkende diploma's* of op modules uit erkende opleidingstrajecten,
- of het opleiden *klassikaal* of in andere settings gebeurt
- of er al dan niet *externe scholingsinstututen* worden betrokken
- of er sprake is van een *docent-leerling* situatie, van informatie-uitwisseling tussen medewerkers onderling of nog andere lesvormen.

In veel bedrijven komen al dit soort vormen van scholing ook in een “normale” situatie voor. Daarbij bestaan tussen bedrijven en daarbinnen tussen groepen medewerkers grote verschillen in scholingsfrequentie. Werktijdverkorting en deeltijd-WW zorgen hier voor enige ‘verevening’: de onderzochte bedrijven vragen voor de meeste, zo niet alle

werknemers werktijdverkorting of deeltijd-WW aan (zodat ook voor die gehele groep een scholingsplan wordt gemaakt).

Dit zorgt ervoor, dat nu ook werknemers aan de scholingsactiviteiten (kunnen) meedoen die in andere tijden daaraan niet zouden hebben kunnen deelnemen.

Als scholing in het kader van werktijdverkorting of deeltijd-WW plaatsvindt, doet het bedrijf in regel als eerste stap een beroep op het *bestaande* pakket aan scholing om te kijken wat binnen de werktijdverkorting of deeltijd-WW past. Om financiële redenen treedt vervolgens wel vaak een verschuiving van extern naar intern georganiseerd op. Voor sommige externe opleidingen is gewoon geen geld. Het resterende pakket aan al vastgelegde en verder mogelijke opleidingen is vervolgens vaak niet voldoende. Dat doet een beroep op de creativiteit van de verantwoordelijke (HR-)medewerkers om zinvolle nieuwe scholingsvarianten te bedenken die door het bedrijf zijn te organiseren.

Het niveau van de opleidingen in de onderzochte bedrijven verschilt sterk: het loopt van basiscursus Nederlands en NT2 tot cursussen lassen en montage en echte hightech-opleidingen. Hierbij gaat het soms om zeer specifieke technische trainingen. Naarmate een bedrijf meer hoger opgeleiden kent, nemen ook de kosten van de cursussen van de deelnemers toe.

Hieronder gaat de aandacht achtereenvolgens uit naar de verschillende (elkaar niet uitsluitende) categorieën opleidingen die bedrijven met werktijdverkorting/deeltijd-WW toepassen:

- *interne* opleidingstrajecten;
- *bedrijfsgerichte* opleidingen, gericht op de bedrijfsvoering en gericht op de versterking van het productieproces: deze kunnen intern en extern gericht zijn.;
- *ontwikkelingsgerichte functionele opleidingen* die kunnen leiden naar een volgende loopbaanstap;
- *externe vakgerichte* opleidingen die de vakvaardigheid in het eigen beroep versterken.

### 5.5.2 *Interne opleidingstrajecten*

#### Elkaar opleiden

Interne mentortrajecten en traineeships, job rotation, met elkaar meelopen, uitwisselingsbijeenkomsten e.d. komen relatief veel voor, en de ervaringen van bedrijven hiermee zijn erg positief:

- ze vergroten de inzetbaarheid van medewerkers;
- bij een vergrijsd personeelsbestand kunnen zo jongeren de kennis en vaardigheden van de op termijn vertrekkende ouderen aanleren;
- ze stimuleren medewerkers om vakopleidingen te volgen (om ook echt dat werk van de ander te mogen doen);
- ze versterken de bedrijfscultuur (omdat men ziet dat de ander ook zijn steentje bijdraagt aan het bedrijfsresultaat en men elkaar gewoon beter leert kennen);
- ze leiden soms ook nog tot nieuwe ideeën die het productieproces kunnen verbeteren.

#### Versterken van de bedrijfscultuur

Nogal wat bedrijven hebben opleidingsmodules ontwikkeld (of hadden die al in huis) die zich erop richten missie, bedrijfsstrategie en omgangsvormen in het bedrijf te incorporeren in de dagelijkse werkzaamheden van de werknemers. Vaak is er vervolgens ook een verbinding met het vergroten van de bedrijfsefficiëntie. Een enkel bedrijf is nog wat verder gegaan: de deeltijd-WW is aangegrepen om een opleidingsplan te ontwikkelen dat ondersteunend is aan de nieuwe bedrijfsstrategie.

In de praktijk willen deze bedrijven dit soort trainingen vaak al langer geven (en liggen er vaak ook instructies van het moederbedrijf), maar is men daar vanwege de grote productiedruk in het verleden niet aan toe gekomen. De werktijdverkorting of deeltijd-WW geeft hiervoor nu de kans.

### 5.5.3 *Op de bedrijfsvoering gerichte opleidingen*

#### Arbo en veiligheid

Een andere vorm van “achterstallig onderhoud” is gericht op de inzet van arbo- en veiligheidsopleidingen. Die zijn ook in veel van de onderzochte bedrijven aan te treffen. Door de verscherping van de arbowetgeving moeten bedrijven voldoen aan hogere eisen op het gebied van veiligheid en ook moet er een voldoende aantal medewerkers met een diploma Bedrijfs hulpverlening (BHV) op de werkvloer aanwezig zijn. Soms vinden bedrijven trouwens zelf ook dat ze meer dan minimaal benodigd aan dit soort verplichtingen moeten voldoen. Naast BHV halen de nodige medewerkers diploma's op het gebied van veiligheid (VCA). Ook laten bedrijven voor eigen medewerkers korte cursussen over het interne veiligheidssysteem en arbo verzorgen door lijnmanagers of medewerkers die de bewuste opleidingen hebben gevolgd.

#### Kwaliteitszorg en ICT

Iets vergelijkbaars kan ook betrekking hebben op de door bedrijven gehanteerde kwaliteitssystemen. In een enkel geval wordt dit cursusaanbod ook in de vorm van afstandsleren aangeboden. Met name bedrijven met veel hoger opgeleiden in werktijdverkorting of deeltijd-WW worden cursussen via de computer gegeven. Ook als een bedrijf van plan is nieuwe systemen in te voeren, zoals nieuwe ICT, wordt de introductie hiervan onderdeel van de scholing tijdens werktijdverkorting/deeltijd-WW.

#### Administratieve opleidingen

Een vergelijkbaar voorbeeld dat ook veel voorkomt is de cursus Excel (meer nog dan andere Officepakketten), vaak gegeven door administratief medewerkers die er al langer mee werken. Voor de ene medewerker is het een manier om het eigen werk efficiënter/beter te doen, voor de ander een leuke uitbreiding van de vaardigheden. Nuttig zijn ook taalopleidingen voor werknemers met veel contact met het buitenland.

#### Nederlands op de werkvloer

Sommige bedrijven met veel productiewerk kennen ook nog laaggeletterd personeel. Vaak op instigatie van het mobiliteitscentrum laten bedrijven in de tijd van de werktijdverkorting/deeltijd-WW deze werknemers basiscursussen lezen en schrijven volgen. Veelal is de gemeente hier ook bij betrokken. Bedrijven zijn dan van mening, dat het - mede ten behoeve van de samenwerking op de werkvloer of in verband met een sterkere positie op de externe arbeidsmarkt - van groot belang is dat iedere werknemer behoorlijk Nederlands kan spreken.

### 5.5.4 *Vakgerichte opleidingen en –trainingen*

Op het gebied van vakgerichte trainingen ervaren bedrijven en werknemers geldt vaak minder dat er sprake is van “achterstallig onderhoud” dan in het beschreven voorbeeld van veiligheidstrainingen. Bij vakopleidingen wordt er vaak *meer* vooruit gekeken. Bedrijven verwachten dat de benodigde kwalificaties en competenties van medewerkers verder zullen toenemen en het is goed daar alvast een voorschot op te nemen. Bij vakopleidingen en –trainingen kan onderscheid worden gemaakt tussen opleidingen die zijn gericht op een hogere baan (ontwikkelingsgericht) of op trainingen die zijn gericht op de verbetering van vakvaardigheden in de huidige baan. Op beide soorten opleidingen wordt achtereenvolgens ingegaan.

### Ontwikkelingsgerichte vakopleidingen

Zoals gezegd zien de meeste bedrijven in werktijdverkorting en deeltijd-WW geen aanleiding om werknemers *de* reguliere kwalificaties van het beroepsonderwijs te laten behalen. Daarvoor is de tijdshorizon te beperkt. Uiteraard bestaan uitzonderingen voor medewerkers die toch al met zo'n dergelijke opleiding bezig waren of daarvoor waren ingepland (hoewel zelfs in het laatste geval de beperkter aanwezige scholingsbudgetten soms voor uitstel zorgen). Opvallend is wel dat verschillende bedrijven VAPRO (B of C) noemen als een opleiding die een deel van het personeel zou moeten volgen of gaat volgen. In sommige gebieden verwacht men forse tekorten aan op niveau geschoolde procesoperators.

Een aantal bedrijven laat de werknemers in het kader van de deeltijd-WW ook daadwerkelijk een lasopleiding volgen. Deze bedrijven geven aan dat sprake is van een goede investering. Met de betreffende werknemers is in een enkel bedrijf de afspraak gemaakt dat bij aantrekkende productie (als deeltijd-WW niet meer nodig is) deze werknemers de opleiding voor vijftig procent in eigen tijd afmaken.

### Functiegericht: vakgerichte modules

Vakgerichte modules zijn functiegerichte trainingen waarmee de werknemer beter kan functioneren in het eigen vak. In sommige gevallen gaat het hier om onderdelen uit een (MBO-) opleiding die door een ROC als contractonderwijs wordt aangeboden. Deze trainingen zijn in belangrijke mate individueel bepaald: er is een grote diversiteit aan vakgerichte trainingen/modules in het onderzoek op tafel gekomen. Groepsgewijze vormen van scholing komen daarbij ook voor, waarbij – al dan niet met andere bedrijven – klasjes worden gevormd en een aanbieder wordt gezocht die de training op het bedrijf kan verzorgen. Ook zijn voorbeelden genoemd waarbij de HR-medewerker op zoek naar interessante opleidingen op een vakgerichte cursus stuitte die niet eerder deel uitmaakte van het bedrijfsopleidingsplan, waaraan niet eerder was gedacht en die toch voor medewerkers nut heeft om hen beter in hun vak te laten functioneren.

Een tussenvorm tussen het laten volgen van opleidingen die medewerkers eigenlijk al eerder hadden moeten volgen en een vakopleiding is het voorbeeld van de heftrucktraining. In een aantal bedrijven is deze training voor een omvangrijke groep personeel ingezet.

### Leverancierscursussen

Wanneer er nieuwe apparatuur komt, laten bedrijven hun werknemers vaak bij de leverancier de daartoe benodigde instructies volgen. Een enkel bedrijf laat werknemers – als een vorm van scholing tijdens werktijdverkorting of deeltijd-WW - de werkinstructies nog weer eens goed doornemen.

## **5.6 De rol van EVC**

Met Ervaringscertificaten (EVC's) en Ervaringsprofielen (EVP's) worden de door ervaring opgedane competenties gewaardeerd. Met name werknemers die weinig of geen opleiding hebben, maar wel veel werkervaring en deskundigheid hebben opgebouwd in de loop van de jaren, zijn zo beter in staat om met eventuele bijscholing alsnog een diploma te bemachtigen. Daarmee staan ze sterker als ze een nieuwe baan moeten zoeken.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Het UWV biedt subsidiemogelijkheden aan bedrijven voor een EVC of EVP. In bijlage 2 worden deze nader beschreven.

EVC is natuurlijk op zich geen scholing, maar kan wel een goede opmaat voor de daadwerkelijke scholing vormen. Als zodanig kan EVC wel onderdeel vormen van de scholing die in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW plaats heeft. In slechts in enkele cases (bij grote bedrijven) als geformaliseerd traject is sprake van EVC. Kleine bedrijven hebben weinig of geen ervaring met EVC, zo blijkt in het onderzoek.

De deelname aan EVC of EVP blijkt in de onderzochte praktijk samen te hangen met het opleidingsniveau van de werknemers in de bedrijven. In die bedrijven waar met name laaggeschoold personeel werkt, vooral wanneer werknemers nog niet een officieel diploma op het niveau 2 hebben, kan EVC een goed middel zijn om te zien waar de medewerker met zijn combinatie van reguliere opleidingen, cursussen en werkervaring staat. “Dat kan belangrijke input zijn als deze medewerkers daarna hun startkwalificatie gaan halen”, zo wordt gesteld. Voor deze werknemers is EVC aantrekkelijk. Vaak leidt dit tot een diploma. EVC is er evenwel niet alleen voor lager opgeleiden. In de praktijk blijkt dan dat in een enkel geval bedrijven EVC inzetten voor medewerkers die al wel hun startkwalificatie hebben maar willen doorgroeien (met een opleiding) tot MBO-4. In deze gevallen kan EVC de opleidingsduur bekorten, wat ook weer in het voordeel is van bedrijf en medewerker.

Hoewel EVC ook voor hoger gekwalificeerd personeel aantrekkelijk kan zijn, werd hiervan bij de onderzochte bedrijven weinig gebruik gemaakt. Een aantal bedrijven met werktijdverkorting/deeltijd-WW kent vooral MBO-niveau 4-medewerkers. Volgens deze bedrijven is EVC voor hen minder interessant, omdat deze werknemers al hun eindniveau (MBO-4) hebben bereikt. Daardoor is de deelname van deze groepen aan EVC-trajecten gering. Een enkel bedrijf had ook kritiek op EVC als middel om te bepalen welke opleidingen men zou kunnen volgen. Het bedrijf stelt dat EVC wel het niveau bepaalt, maar niet de *snelheid* waarmee men op dat niveau is gekomen. “Daarmee zegt EVC ook niets over de mogelijke leersnelheid in volgende cursussen en is de cursuskeuze vervolgens nog lastig”, zo wordt gesteld. Het onderzoek geeft de indruk dat niet alle bedrijven een juist beeld hebben van de mogelijkheden van EVC.

## 6 Ondersteuning bij scholing

### 6.1 Inleiding

Bedrijven die in het kader van werktijdverkorting/deeltijd-WW scholing moeten organiseren hebben behoefte aan ondersteuning: ze willen weten wat mag en wat niet, maar zijn ook zoekende hoe ze scholing op een zinvolle manier kunnen vormgeven. Daarbij kunnen ze vaak externe ondersteuning gebruiken. We gaan in dit hoofdstuk in op de ondersteuning die bedrijven krijgen en hun ervaringen. Achtereenvolgens beschrijven we:

- de rol van UWV en vooral de mobiliteitscentra;
- voorbeelden van sectorale ondersteuning: bouw, metaal en het administratieve segment;
- voorbeelden van regionale ondersteuning, i.c. regio Eindhoven.

### 6.2 UWV en mobiliteitscentra

#### 6.2.1 UWV

Bij de deeltijd-WW controleert UWV (divisie Uitkeren) de aanvragen en de bijbehorende scholingsplannen. De onderzochte bedrijven melden dat zij geen problemen hebben ervaren om de ingediende scholingsplannen goedgekeurd te krijgen. Stakeholders geven aan dat slechts zelden een scholingsplan wordt afgekeurd.

#### 6.2.2 Mobiliteitscentra

De rol die mobiliteitscentra spelen lijkt met name afhankelijk van de voortvarendheid waarmee de expertise in de regio via een mobiliteitscentrum wordt georganiseerd<sup>1</sup>. Mobiliteitscentra lijken bovendien vooral een rol te spelen wanneer er een reorganisatie speelt, minder bij deeltijd-WW en werktijdverkorting. De dagelijkse contacten met 'bedrijven-in-crisis' worden op een aantal plaatsen ook onderhouden door de Werkpleinen en niet door de mobiliteitscentra. Daarmee wordt de ondersteuning vanuit deze bedrijven gezien diffuus.

De ondersteuning op het terrein van *scholing* (waar dit onderzoek om draait) is van mobiliteitscentrum tot mobiliteitscentrum verschillend. Sommige mobiliteitscentra hebben eigen voorlichtingsmateriaal gemaakt. Over de inhoud en opzet van scholing kunnen de mobiliteitscentra volgens een aantal bedrijven niet veel vertellen. Pas als er een reorganisatie speelt, stelt het wel kennis en vacatures beschikbaar voor het overcomplete personeel. In een aantal gevallen liet het mobiliteitscentrum zich volgens het betrokken bedrijf zien toen de scholing al was georganiseerd; in andere gevallen zijn bedrijven heel positief over de meedenkrol van het mobiliteitscentrum.

Vaak is de kwaliteit van de ondersteuning afhankelijk van de persoon. In het ene geval weet de bedrijfsadviseur van het mobiliteitscentrum (bijvoorbeeld omdat die bedrijfsadviseur een verleden heeft in het Centrum Vakopleiding) voor het bedrijf een belangrijke steun te zijn, in andere gevallen helpen andere personen. Ook is er een bedrijf

<sup>1</sup> Omdat een belangrijk deel veel van de onderzochte bedrijven al in de periode van WERKTIJDVERKORTING met scholing aan de slag moest en de meeste mobiliteitscentra toen nog in oprichting waren hebben ze voor deze bedrijven ook geen inhoudelijke rol kunnen spelen.

dat stelt dat "... we het hele scala aan adviseurs hebben uitgenodigd, maar dat we het uiteindelijk toch zelf hebben moeten doen."

Het onderzoek laat zien dat de mobiliteitscentra niet altijd (direct) zichtbaar zijn voor (kleine) bedrijven met deeltijd-WW en/of werktijdverkorting. Dat geldt temeer voor bedrijven die overwogen een aanvraag te doen, maar (nog) niet zover waren. Bedrijven zijn erbij gebaat dat zij tevoren weten wat zij van het mobiliteitscentrum mogen verwachten, zo geven respondenten aan. Landelijk voorlichtings- en ondersteuningsmateriaal met tips en suggesties voor de inzet van scholing kan dan een belangrijke rol spelen.

Daarnaast kunnen de mobiliteitscentra volgens een aantal bedrijven een belangrijke rol spelen op het terrein van face-to-face advisering (op het terrein van regelgeving, meer nog op het terrein van scholing) naar deze bedrijven toe. Niet alle bezochte mobiliteitscentra zijn hierop in de volle lengte actief. Dit komt mede door de onderbezetting waarmee sommige mobiliteitscentra zeggen te kampen.

### **6.3 Sectorale ondersteuning**

In het onderzoek zijn twee sectoren onderzocht (metaal, bouw) en één beroepsgroep (administratief). Vraag was, hoe vanuit de sector de ondersteuning aan bedrijven is geregeld en welke ervaringen bedrijven daarmee hebben. Deze paragraaf doet daarvan verslag. Eerst wordt de bouw beschreven, daarna het administratieve segment en ten slotte de metaal (grootmetaal en kleinmetaal).

#### *6.3.1 Bouwnijverheid: Anticyclisch Opleiden*

De bouw kent al sinds jaar en dag een uitgewerkte scholingsinfrastructuur. In de bouw komt ook het eerste en oudste O&O-fonds van Nederland voor. Partijen in de bouw doen veel aan opleiden van medewerkers. Een voorbeeld vormt ook het Loopbaancentrum Bouw, dat aandacht besteedt aan de vergroting van de employability van medewerkers in de bouw.

#### Weinig aanvragen werktijdverkorting/deeltijd-WW

In de bouw waren er tot medio 2009 nauwelijks aanvragen voor werktijdverkorting en deeltijd-WW. Een van de redenen daarvoor is dat deeltijd-WW (en werktijdverkorting) slecht aansluit bij het projectmatig werken in de sector. De werktijdverkorting en daarmee ook de scholing moeten flexibel zijn, omdat er elk moment weer een nieuw bouwproject bij een bedrijf kan binnenkomen, bouwactiviteiten weersgevoelig zijn (dus van dag tot dag wel of niet kunnen worden uitgevoerd) en dergelijke. Om deze reden waren bouwbedrijven in eerste instantie voorzichtig met het aanvragen van werktijdverkorting of deeltijd-WW. Ze wachten zo lang mogelijk of zich toch weer nieuwe bouwopdrachten zouden aandienen. Rond het begin van de zomer was er wel sprake van een stijgend aantal aanvragen voor deeltijd-WW: verwachting van partijen was dat deze ontwikkeling zich in de tweede helft van 2009 (en in 2010) zal doorzetten.

#### Anticyclisch Opleiden

Een verklaring voor weinig aanvragen zou kunnen zijn dat de sector het project *Anticyclisch Opleiden (ACO)* heeft opgestart. Dit project blijkt beter aan te sluiten op de behoeften van de sector. Het is ontwikkeld door Bouwend Nederland, FNV Bouw, CNV Hout en Bouw, Fundeon en de opleidingsbedrijven.

Het project werd opgestart om de grote aantallen moeilijk vervulbare vacatures in de bouw – tot 2008 – te verminderen. In de toekomst worden wederom forse tekorten verwacht. Daarom vinden sociale partners het van belang om te investeren in de upgrading van het zittend personeel, juist in de tijd dat er minder werk voorhanden is.

### Doelen van ACO

ACO is zowel bedoeld om leerlingen te behouden voor de sector als om zittende werknemers bij te scholen. In het eerste geval gaat het zowel om het in stand houden van de instroom van nieuwe leerlingen bij bedrijven als om de voortzetting van de opleiding van leerlingen. Als een bedrijf een vergelijkbaar aantal leerlingen houdt als voorgaande jaren krijgt het een bonus.

In het tweede geval gaat het om bijscholing van zittende werknemers. Daarbij gaat het zowel om behoud van mensen als om kwaliteitsverbetering door naar een hoger niveau te scholen. Ook is hiervoor EVC in te zetten. De bouw kent veel werknemers die op niveau 2 mbo functioneren, maar niet het betreffende diploma hebben. De scholing in het kader van ACO richt zich op modules die werknemers nog missen om het niveau 2 diploma te krijgen. Daarnaast kent ACO modules voor bijscholing van niveau 2 naar niveau 3.

### Opzet van ACO

Bedrijven met onvoldoende werk kunnen hun volwassen medewerkers een opleiding laten volgen. Zij moeten wel een tegenprestatie leveren. De koppeling werknemer-leerling is verplicht: de leerling of leerlingen die al bij het bedrijf zijn, kunnen hun opleiding daar vervolgen en er komen zo mogelijk ook leerplaatsen voor nieuwe leerlingen beschikbaar. Meer werknemers opleiden betekent dus ook meer leerlingen op de bouwplaats.

Er is een bedrag van 64 miljoen euro uit het O&O-fonds beschikbaar. Ondersteuning is in handen van het kenniscentrum Fundeon, dat daartoe een deel van de overige activiteiten heeft opgeschort. Voor elk bedrijf dat aan de regeling meedoet wordt een bedrijfsopleidingsplan gemaakt. Dat plan stelt de werkgever samen met een adviseur van Fundeon op. Als het is goedgekeurd door het regionaal steunpunt, kan de uitvoering ter hand worden genomen. Fundeon heeft een groot aantal specifieke korte opleidingsmodules ontwikkeld. Voor deze opleidingen krijgen werknemers na een praktijktoets een certificaat, dat meetelt voor het behalen van een beroepsdiploma. Er zijn vijf tijdelijke regionale steunpunten ingericht. Het project duurt twee jaar. Er is in totaal capaciteit voor drie tot vier duizend scholingen. Dat zou genoeg tot eind 2011 moeten zijn.

ACO is gericht op personeel dat onder de CAO Bouwnijverheid valt. Wel wordt er samengewerkt met de schilders- en installatiebranche.

In een bedrijfsopleidingsplan kunnen drie soorten opleidingstrajecten voorkomen:

1. *Vakmodules*, bestemd voor ongediplomeerde werknemers.
2. *Vakstappenplannen*, bestemd voor gediplomeerde werknemers die hun vakkennis willen verdiepen.
3. *Verkorte loopbaantrajecten*, voor werknemers die van een uitvoerend beroep willen doorgroeien naar een kaderfunctie.

Een bijzondere scholingsmogelijkheid betreft de module praktijkinstructeur ACO voor ervaren vakkrachten die vaak al als leermeester werkzaam zijn. Zij kunnen in een korte training van vijf dagen worden opgeleid tot praktijkinstructeur om vervolgens de vakmodules te verzorgen. Fundeon heeft 250 extra praktijkinstructeurs opgeleid.

### Verletkosten

Onderdeel van de scholing van werknemers is een regeling voor verletkosten. Die bedraagt 160 euro per scholingsdag. Daarmee is een bedrijf net niet uit de kosten, maar wel wordt de eigen bijdrage op deze manier gering. ACO heeft daarmee, hoewel vooral georiënteerd op scholing, deels dezelfde strekking als deeltijd-WW; immers ook in dit geval worden werknemers geschoold en worden loonkosten vergoed. De combinatie deeltijd-WW met ACO is trouwens ook mogelijk, al valt de vergoeding van de verletkosten dan voor een deel weg.

### Aantallen deelnemers

Medio 2009 waren er aanmeldingen voor 400 werknemers, medio oktober staat de teller volgens de site van Fundeon 'bouw door, leer verder' op 686. Omdat het onderhavige onderzoek in de zomer van 2009 plaats had, heeft het nog niet vast kunnen stellen waarom het aantal deelnemers aan ACO lager uitvalt dan de geplande drie tot vier duizend. Achtergrond kan zijn dat het aantal bedrijven in problemen destijds nog mee is gevallen. Eerder is al gememoreerd dat het aantal aanvragen voor deeltijd-WW toeneemt. Mogelijk zijn er ook redenen voor bedrijven om deeltijd-WW te prefereren boven ACO en ook de combinatie deeltijd-WW en ACO niet op te zoeken.

#### *6.3.2 Administratief segment*

Administratief werk is overal te vinden. In de zakelijke en financiële dienstverlening is (financieel)administratief werk dominant. Het is goed om onderscheid te maken tussen dat segment en de rest van het administratief werk.

### Aantal aanvragen werktijdverkorting en deeltijd-WW

In de zakelijke en financiële dienstverlening is nauwelijks werktijdverkorting aangevraagd (met uitzondering van deelsectoren als makelaars) en was het aantal aanvragen voor deeltijd-WW tot en met juli 2009 ook erg gering. In deze sectoren zijn wel de nodige ontslagen gevallen: deels door conjuncturele effecten (terugloop van het aantal hypotheeklen) en deels vanwege structurele overcapaciteit op de lagere niveaus van het mbo. Achtergrond daarvan is automatisering en veranderend consumentengedrag waarmee met name banken te maken hebben. Trend is overigens dat men de ontslagen tijdelijk opschort; dit omdat men anders bang is voor verdere imago-schade voor de sector.

Die ontslagen vallen vooral onder medewerkers die zich de afgelopen jaren niet door bijscholing op het MBO-4 niveau hebben weten te brengen. Verder is het afgelopen jaar de flexibele schil van uitzendkrachten en zelfstandige specialisten (financieel en ICT) verdwenen. Daar hebben ook detacheringsbedrijven onder te lijden gehad.

Medio 2009 is deeltijd-WW wel bij een aantal kleinere bedrijven (makelaars, notariskantoren, assurantiekantoren) aan de orde geweest. Het is echter uiteindelijk niet vaak tot een aanvraag gekomen. Vaak speelden de te verwachten scholingskosten een rol in de overweging geen deeltijd-WW aan te vragen.

### Sectorale opleidingen

Scholing van werknemers gebeurt verder vooral in de vorm van sectorale opleidingen op mbo 3/4 en hbo-niveau. Daarvoor hebben de banken, verzekeraars en de onroerend goedsector een eigen scholingsinfrastructuur opgebouwd. In dit segment is er echter geen relatie met dreigend ontslag. Er is nog steeds eerder sprake van schaarste.

### Inzet van EVC

De meeste bedrijven in de zakelijke dienstverlening (m.n. banken en verzekeringsbedrijven) kennen een jarenlange traditie op het terrein van ontwikkelingsgericht scholen (employability, POP-gesprekken, strategische scholingsplanning). Dit komt van pas als deze bedrijven moeten reorganiseren en scholing als VWNW-traject moet worden ingezet. Daartoe zet een aantal van deze bedrijven ook EVC-trajecten in. Daarmee wordt helder of werknemers al dan niet intern herplaatsbaar zijn. Grote bedrijven in de zakelijke dienstverlening sluiten hiertoe sociale plannen (of sociale statuten) af. Hierin worden ook de afspraken over scholing en EVC-trajecten vormgegeven (zie ook het hoofdstuk over VWNW).

### Administratief werk in andere sectoren

Buiten de dienstverlening is ook veel administratief werk. Dat geldt tevens voor bedrijven waar wel sprake is geweest van werktijdverkorting en/of deeltijd-WW. Er is echter weinig sprake van specifieke administratieve scholingstrajecten voor deze werknemers.

Oorzaken zijn volgens de respondenten:

- Ten eerste blijven deze medewerkers in veel van deze bedrijven buiten de deeltijd-WW of werktijdverkorting. Ondanks een probleem bij de productie is er voor deze mensen vaak nog wel werk, vooral als andere activiteiten als reparatie, sales en ontwikkeling gewoon doorgaan.
- Ten tweede gaat het vaak om een kleine groep medewerkers, die ook nog eens bestaat uit medewerkers met totaal verschillende achtergronden: secretaresses, financieel medewerkers, ICT-ers, personeelswerkers, juridisch medewerkers, etc., waarvan er soms van elk type maar één of twee bij het bedrijf werken. Daarvoor is dan heel lastig maatwerk-scholing te organiseren.
- Ten derde richt het eigen O&O-fonds zich veelal op de scholing van vakkrachten en productiepersoneel teneinde die voor de eigen sector te behouden, terwijl de loopbaanmogelijkheden voor het niet-productie-personeel veelal buiten het eigen bedrijf en ook buiten de sector liggen. Dat is dan ook het geval bij het administratieve deel van de medewerkers.

#### *Case Ecabo*

*Ecabo (het kenniscentrum voor de administratieve, ICT- en veiligheidsberoepen) heeft de poging gewaagd ondersteuningsaanbod voor administratieve beroepen en deeltijd-WW te organiseren. Waar met ondersteuning van ECABO geprobeerd is scholing voor de administratieve medewerkers voor bedrijven met werktijdverkorting/deeltijd-WW te organiseren, is dit – althans tot medio 2009 - niet gelukt: mogelijke oorzaken die door Ecabo zijn aangegeven zijn de volgende: het gaat slechts om een klein contingent aan medewerkers per bedrijf (A) en productiebedrijven geven voorrang aan scholing waaraan alle medewerkers kunnen deelnemen (B). Ten slotte vielen deze medewerkers vaak buiten de werktijdverkorting of deeltijd-WW.*

*In de meeste gevallen draaien deze medewerkers, wanneer ze wel onder deeltijd-WW of werktijdverkorting vielen, dan ook gewoon mee in het scholingsaanbod voor de rest van de werknemers: VCA, BHV, meelopen met andere medewerkers, activiteiten gericht op de bedrijfscultuur, nog eens goed doorlopen van de documentatie bij bepaalde computersoftware, etc.*

### 6.3.3 Case metaal

#### Metaal en werktijdverkorting/deeltijd-WW

Nogal wat bedrijven in de grootmetaal en de kleinmetaal hebben te kampen met fors teruglopende productiecijfers, soms wel tot een achteruitgang van om en nabij de 80

procent. Respondenten geven aan dat bedrijven in de grootmetaal sterker zijn getroffen dan bedrijven in de kleinmetaal. Met name de automotive heeft harde klappen opgelopen. Er is dan ook een fors aantal bedrijven dat werktijdverkorting en deeltijd-WW heeft aangevraagd.

#### Ondersteuningsstructuur

In de metaal zijn twee brancheorganisaties actief en een tweetal O&O-fondsen. De Metaalunie en het O&O-fonds OOM zijn er voor de kleinmetaal en de FME en het fonds A+O voor de grootmetaal. Al deze partijen hebben hun rol gehad in het adviseren en ondersteunen van bedrijven in crisis. En daarnaast speelde ook FNV Bondgenoten een belangrijke rol.

Uit het onderzoek komt naar voren dat het voor bedrijven onduidelijk is hoe de ondersteuning in de metaal is geregeld. De FME biedt het wel aan, maar de grote bedrijven hebben zelf de deskundigheid in huis om een goed scholingsplan op te stellen. De Metaalunie helpt bedrijven wel met een crisisplan (zowel regioadviseurs als helpdesk) maar niet met het maken van een scholingsplan. Feitelijk komt daarmee de ondersteuningsrol niet bij de sector, maar bij de scholingsadviseur van FNV Bondgenoten en/of het regionale mobiliteitscentrum te liggen.

#### Rol O&O-fondsen

De OOM en A+O doen aan individuele bedrijfsondersteuning weinig, ook niet bij bedrijven die werktijdverkorting of deeltijd-WW hebben aangevraagd. OOM en A+O hebben wel extra budget voor het scholen van werknemers bij bedrijven met werktijdverkorting en deeltijd-WW beschikbaar gesteld.

Het bestuur van A+O heeft vier miljoen euro beschikbaar gesteld voor scholing bij bedrijven met werktijdverkorting en deeltijd-WW. In crisistijd heeft A+O bovendien de aanvraagprocedure omgedraaid: moesten subsidieaanvragen in pre-crisistijd zijn gebaseerd op de uitkomsten van POP-gesprekken, nu moeten bedrijven achteraf aantonen dat zij daadwerkelijk POP-gesprekken hebben gevoerd (een zogeheten lichte toets). Er is massaal op de regeling ingetekend. A+O financiert alleen externe cursussen die tot een certificaat opleiden, interne cursussen worden niet gefinancierd.

Bij de OOM ligt dat anders. OOM kent 15.000 bedrijven die bij het fonds zijn aangesloten. Het fonds hanteert sinds twee jaar een regeling waarbij elke werknemer binnen het bedrijf recht heeft op een persoonlijke trainingstoelage van € 1.500. Veel bedrijven hebben deze regeling gebruikt om een scholingsplan op te stellen bij werktijdverkorting en deeltijd-WW. In die gevallen werden de bedragen per werknemer getotaliseerd en opgeteld. OOM heeft het budget tussentijds tweemaal verhoogd, maar liep begin juni 2009 toch tegen de uitputting van het budget aan. Deze uitputting leverde grote problemen op bij deze bedrijven. Een aantal bedrijven die hun scholingsplan gebaseerd hadden op verwachte inkomsten vanuit de OOM hebben daarin reden gezien om het scholingsplan te herzien en uit te kleden.

OOM heeft het budget voor deeltijd-WW bewust niet verder verhoogd. Het bestuur gaf voorrang aan de aanpak van de jeugdwerkloosheid: daarmee is nu 0,6% van de loonsom gemoeid. Een reden om voorrang te geven aan de aanpak van de jeugdwerkloosheid wordt gegeven door enkele stakeholders in de kleinmetaal: "Het belang van de aanpak van de jeugdwerkloosheid is het belang van alle bedrijven, het belang van deeltijd-WW is alleen het belang van die bedrijven die erdoor zijn getroffen", zo wordt gesteld.

## Afsluitend

In deze case blijkt dat er relatief weinig directe ondersteuning van sectorpartijen wordt geboden anders dan financiële ondersteuning. Sectorale organisaties en het kenniscentrum Kenteq zijn volgens de meeste bedrijven niet langs geweest of pas nadat men het scholingsplan al klaar had.

## **6.4 Regionale ondersteuning**

### *6.4.1 Inleiding*

In de 19 uitgevoerde cases is gevraagd naar de ondersteuning vanuit de gemeente. In enkele gevallen leidt dit tot scholingstrajecten waarin de gemeente proactief betrokken is (inburgering, NT2). In enkele gevallen werd door het bedrijf aangegeven, dat de gemeente geen ruimte zag om middelen vanuit het participatiebudget in te zetten. Daar staan voorbeelden tegenover van gemeenten en provincies die het bedrijfsleven actief (en ook financieel) ondersteunen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de provincie Noord-Brabant en voor de provincie Limburg die beide een financiële stimuleringsregeling hebben ingezet. De regio Eindhoven is een voorbeeld hoe de gemeente samen met andere partijen (onderwijsveld, Werkplein, sociale partners, omliggende gemeenten) beleid maakt dat bedrijven in crisis verder helpt. In Eindhoven is daarbij gekozen voor een één-loketaanpak. Hieronder volgt een kort verslag hoe partijen in de regio Eindhoven elkaar door de crisis heen helpen.

### *6.4.2 De case regio Eindhoven*

In de regio Eindhoven werken gemeente, provincie, UWV WERKbedrijf, het scholenveld (ROC's en Fontys), COLO (en de kenniscentra), het servicepunt leren-werken en het mobiliteitscentrum al jaren samen om arbeidsmarktproblemen te lijf te gaan. Stonden in voorgaande jaren tekortproblematieken centraal, nu werken partijen samen om bedrijven in crisistijd bij te staan en hen te adviseren met goede scholingsplannen.

### Toekomstgerichte aanpak

Er is sprake van een één-loketgedachte. De samenwerkende organisaties gaan naar de bedrijven toe, maar er worden afspraken gemaakt wie het loket is voor het betreffende bedrijf: dat weet de werkgever ook. Er is daarmee één accountmanager namens alle deelnemers die de contacten (voor alle deelnemende organisaties) met deze werkgever onderhoudt. Deze kan dan voor alle diensten van het samenwerkingsverband bij die accounthouder terecht. Deze accounthouder komt ook bij bedrijven met werktijdverkorting en deeltijd-WW over de vloer en adviseert mee over de inhoud van het scholingsplan, legt de verbinding met het opleidingsveld, geeft advies over subsidiemogelijkheden en dergelijke.

### Regiofonds

Bovendien zijn door gemeente(n) en provincie extra middelen beschikbaar gesteld in de vorm van het *Regiofonds*. Dit regiofonds is opgezet omdat de uitkering aan het bedrijf uit het O&O fonds veelal lang op zich laat wachten.

De gemeente Eindhoven heeft het meeste geld ingebracht, maar is ook de grootste gemeente in de regio. Eindhoven heeft 10 miljoen euro vrijgemaakt voor bedrijven die last hebben van de crisis. In het Regiofonds zit daarnaast € 1,5 miljoen van de Provincie Noord-Brabant, middelen van het UWV WERKbedrijf en geld van de gemeenten in de regio (€ 3,2 miljoen euro van de omliggende 21 gemeenten). Behalve geld wordt er door de gemeenten ook menskracht ingezet.

### Mobiliteitscentrum

Ten slotte kende Eindhoven het eerste regionale mobiliteitscentrum van Nederland. De regio Eindhoven heeft ervaring opgedaan met een groot faillissement, namelijk dat plaatsvond bij DAF. Dat was de start. Er werden toen veel werknemers ontslagen waarvoor ander werk in de regio gezocht moest worden. Het mobiliteitscentrum is in augustus 2008 geopend in Eindhoven; partijen in Eindhoven waren al bezig met het opzetten van een dergelijk mobiliteitscentrum voordat de crisis uitbrak.



## 7 Uitvoering van de scholing

### 7.1 Inleiding

Wanneer er in het kader van de aanvraag voor werktijdverkorting of deeltijd-WW een scholingsplan is gemaakt en de inhoud daarvan per individuele medewerker is vastgelegd, heeft het bedrijf de taak de uitvoering van de scholing te organiseren en te beheren.

Daarbij spelen de volgende zaken een rol:

- *organisatie* van de uitvoering
- *communicatie* met betrokken partijen, communicatie met de werknemers
- zorgen voor (interne en externe) docenten en die instrueren waar nodig
- *registratie* (ten behoeve van de interne bedrijfsvoering, maar ook ten behoeve van de bewuste regeling, in het bijzonder met het oog op verlenging)
- *inroostering* van werknemers
- *inschakeling* van opleiders, ondersteuners e.a.
- *financiering* van de scholing
- omgang met *wegblijvers* en andere uitval, etc.

Dit hoofdstuk beschrijft deze elementen van de uitvoering van de onderzochte scholingsactiviteiten. Daarbij gaat paragraaf 7.2. in op de organisatie van scholing (projectorganisatie, communicatie e.d.), wordt in paragraaf 7.3. beschreven wie opleidt en gaat paragraaf 7.4. in op de financiering van scholing. In paragraaf 7.5. wordt een aantal voorbeelden gegeven hoe bedrijven de organisatie vormgeven en staat paragraaf 7.6. stil bij knelpunten, die bedrijven hebben ervaren en al dan niet hebben 'overwonnen'.

### 7.2 Organisatie van de scholing

#### 7.2.1 Projectorganisatie

De inrichting van de organisatie van de scholing hangt sterk samen met de omvang van het bedrijf en het aantal medewerkers dat onder werktijdverkorting of deeltijd-WW valt. Bij de grootste bedrijven wordt een complete projectorganisatie opgezet (soms deels vanuit een al bestaand mobiliteitscentrum) die onder leiding komt te staan van de directeur HR. Daarbij gaat afzonderlijke aandacht uit naar de strategie (de directie HR in overleg met de ondernemingsraad), de scholing zelf (de afdeling Opleidingen of bij wat kleinere bedrijven de productiemanager), de planning en registratie (de personeelsadministratie) en het communicatietraject (de communicatieafdeling). Hoe kleiner het bedrijf, des te meer deze verschillende onderdelen van het traject in handen zijn van individuele medewerkers. In dat geval is de ene medewerker verantwoordelijk voor opzet en uitvoering van het scholingsplan en liggen de taken rond administratieve organisatie (inroostering bijvoorbeeld) in handen van een collega. Zelfs bij de kleinste bedrijven is er nog steeds wel meestal meer dan één persoon bij betrokken. In die kleine bedrijven vervult de directeur bij het opstellen van het scholingsplan en de aanvraag deeltijd-WW overigens een spilfunctie. Bij de meeste onderzochte bedrijven is er (ten minste) één persoon aangewezen die verantwoordelijk is voor inrichting, coördinatie (en soms ook de uitvoering) van de scholingsactiviteiten zelf.

In de meeste bedrijven steken de verschillende leden van de projectorganisatie minimaal wekelijks de koppen bij elkaar en betrekken daar ook vaak (leden van de) ondernemingsraad bij. In alle onderzochte bedrijven waren de gemaakte afspraken en de geplande scholingsactiviteiten (inclusief roosterschema's) schriftelijk belegd. Dat geldt in veel mindere mate voor het bijhouden van gerealiseerde scholingsactiviteiten, aanwezigheidsregistratie en dergelijke.

## 7.2.2 *Communicatie*

### Organisatie van communicatie

Door alle betrokkenen wordt het belangrijk gevonden dat er een goede interne communicatie aanwezig is over wat er gaat gebeuren. Binnen die communicatie zijn verschillende doelgroepen te onderscheiden:

- de bedrijfsleiding (en de concernleiding – soms in het buitenland)
- de ondernemingsraad en de bonden
- de direct bij de organisatie van scholing betrokkenen (HR, opleidingen, financiën, administratie)
- de interne opleiders
- het personeel, in het bijzonder degenen die onder werktijdverkorting of deeltijd-WW vallen, maar ook anderen.

Wat er wordt gecommuniceerd wordt hieronder beschreven. Eén partij neemt daarbij een wat bijzondere positie in. Dat is die van de bedrijfsleiding. In kleine bedrijven is de bedrijfsleiding vaak direct betrokken. In de grote(re) bedrijven rapporteert het hoofd of de directeur HR vaak direct aan de algemeen directeur of CEO. Meermalen bleek tijdens het onderzoek dat de rol van de HR-verantwoordelijke in deze tijd belangrijker wordt: de toekenning van de aanvraag voor werktijdverkorting of deeltijd-WW hangt immers samen met de vormgeving en uitvoering van het scholingsplan, al dan niet in samenhang met de rest van het personeelsbeleid.

### Transparantie in communicatie essentieel

De verschillende bedrijven en andere betrokkenen benadrukken het grote belang van transparantie in de communicatie over scholing bij werktijdverkorting en deeltijd-WW. Juist omdat veel van de onderzochte bedrijven al eens eerder "in reorganisatie hebben gezeten", wordt de aanvraag werktijdverkorting of deeltijd-WW door werknemers soms gezien als een eerste stap op weg naar ontslag. Daardoor kan onrust onder het personeel ontstaan. Door de medewerkers vanaf het begin goed te informeren en die informatie up-to-date te houden kunnen de medewerkers ook zien dat de scholing van henzelf en anderen in eerste instantie is gericht op behoud en niet op vertrek. Zoals eerder is geconstateerd is de inhoud van de gerealiseerde scholingsactiviteiten hiermee ook in lijn. De aandacht voor communicatie lijkt in het algemeen succes te hebben gehad. Vertegenwoordigers van ondernemingsraden geven aan niet of nauwelijks vragen over de scholingsaspecten van werktijdverkorting of deeltijd-WW te hebben gehad.

### Interne communicatie

De onderzochte bedrijven zetten een breed scala aan communicatiekanalen in:

- Wanneer de aanvraag tot werktijdverkorting of deeltijd-WW wordt gedaan, ontvangt iedere medewerker in de meeste gevallen een persoonlijke brief (in bedrijven met een hoog ICT-niveau soms een e-mail) met een uitleg van de situatie en de genomen maatregelen. De ondernemingsraad en vaak ook de bonden worden hierbij betrokken.
- Met de individuele medewerkers vinden gesprekken plaats over hun individuele scholingstraject. Er vindt ook in een aantal gevallen een collectieve belangstellingsregistratie plaats: bijvoorbeeld als het aantal opleidingsplaatsen kleiner is dan het aantal geïnteresseerde werknemers.

- Via de lijn, prikboards, e-mails en intranet worden de medewerkers op de hoogte gehouden van hun individuele inplanning voor scholing en ook van het aanbod van scholing, voor geval ze nog ruimte hebben in hun planning.
- Op dezelfde manier worden werknemers ook op de hoogte gehouden van eventuele bijzonderheden (bijvoorbeeld de aanvraag voor verlenging van de regeling, externe aandacht in de pers, bezoek van een ander bedrijf dat overweegt aan een regeling deel te nemen, betrokkenheid van nieuwe externe partijen, etc.).

Tot het communicatietraject behoort vaak ook het vragen van feedback aan de werknemers over de resultaten en toepasbaarheid van scholing.

### Externe communicatie

De meeste bedrijven overleggen periodiek met de bonden over de voortgang van de scholingsactiviteiten. Hierbij kan het gaan om de landelijk bestuurder of om de scholingsadviseur van de bonden. Gemiddeld vindt eenmaal per zes weken overleg plaats. Dit overleg heeft in de meeste gevallen een mondeling karakter. Slechts in enkele gevallen werden door de bedrijven schriftelijke voortgangsrapportages ingebracht.

Als bedrijven over de situatie in het bedrijf mededelingen naar de pers doen, gaat dat in de meeste gevallen meer over werktijdverkortings of deeltijd-WW in het algemeen en minder vaak over scholing. Er zijn daarbij bedrijven die bewust de publiciteit zoeken en er zijn bedrijven die dat juist niet doen. In het tweede geval denkt men dat leveranciers en klanten terughoudender zullen worden wanneer ze weten dat er wat aan de hand is. In het eerste geval denkt men vaak dat de klanten en leveranciers toch al op de hoogte zijn en probeert men juist te laten zien dat men de problemen serieus aanpakt.

Een andere vorm van externe communicatie is die naar collega-bedrijven toe, die erover denken voor een regeling te kiezen. Met name de bedrijven die in bepaalde regio's als eerste voor werktijdverkortings hebben gekozen, treden – na bemiddeling van UWV WERKbedrijf of bonden – vaak op als voorbeeld voor anderen.

### *7.2.3 Motiveren van werknemers*

Bij de onderzochte bedrijven was sprake van verschillende uitgangssituaties: sommige bedrijven kenden een lange en diepgewortelde scholingstraditie, andere bedrijven gaven te kennen dat voorheen amper werd geschoold. Een aantal bedrijven gaf aan de afgelopen tijd – ook vóór de crisis – al meer werk te maken van strategische scholingsplanning en het uitvoeren van POP-gesprekken. Die resultaten konden worden 'meegepakt' nu als gevolg van de werktijdverkortings/deeltijd-WW het scholingsplan moest worden ingevuld.

### Verreweg de meeste werknemers zijn gemotiveerd

In verreweg de meeste bedrijven was het niet moeilijk medewerkers mee te trekken. Wel was het wel hier en daar wat lastig te verkopen dat ook training-on-the-job, kwaliteitsprogramma's e.d. tot de scholing werden gerekend. Met name hoog opgeleide medewerkers doen liever mee aan meer prestigieuze cursussen, maar daar was veelal geen geld voor.

Ook bij de bedrijven met minder scholingshistorie viel de scholing in goede aarde bij de werknemers. Daar dragen niet alleen de POP-gesprekken in positieve zin aan bij, maar werknemers zagen het naar eigen zeggen ook als een welbegrepen eigenbelang om aan scholing mee te werken.

Dat de verplichting tot scholing over het algemeen weinig problemen heeft opgeleverd, kan ook worden afgeleid uit het gegeven dat de ondernemingsraden naar eigen zeggen nauwelijks vragen hebben gehad van betrokken werknemers over de scholing. Die vragen

bestonden wel met betrekking tot de inkomensgevolgen van de werktijdverkorting en deeltijd-WW.

#### Sommige werknemers hebben moeite met scholing

Toch zijn er soms werknemers die niet (meer) willen meedoen of die niet schoolbaar zijn. Dit was overigens een kleine minderheid. Het gegeven wordt door betrokkenen gezien als een voldongen feit: "In een bedrijf houd je altijd werknemers die ergens minder enthousiast over zijn, daar kun je weinig aan doen." Oorzaken waren volgens de respondenten:

- Medewerkers die hun pensioen naderden zagen het nut van verdere scholing niet in.
- Werkijdverkorting of deeltijd-WW werd door sommige medewerkers vertaald in recht op vrije tijd: om eens op tijd thuis te zijn of om bij te klussen. Het komt dan slecht uit wanneer je naar een opleiding moet. Overigens heeft het hier soms ook te maken met een soort compensatie'recht'. Toen het in de zomer van 2008 nog goed ging met het bedrijf, bleef men vaak langer op de werkvloer. Nu het even wat minder druk is, gaan sommige werknemers er van uit, dat men – als compensatie – wel eens vrijdagmiddag vroeger naar huis mag.
- Sommige werknemers hadden angst om naar een opleiding te gaan. Bij enkele bedrijven werkten mensen die al heel jong de schoolbanken hadden verlaten en daarna al vele decennia zonder nadere bijscholing aan het werk waren. Zelfs al ging het vervolgens om zeer praktisch gerichte opleidingen, dan nog gaf dat in een enkel geval problemen en probeerden werknemers om onder de scholing uit te komen ("Ik moet geloof ik toch nog even wat op de fabriek doen"). Een enkele keer maakte een bedrijf melding van mensen die letterlijk ziek werden van de verplichting naar een opleiding te moeten.

In het onderzoek valt te constateren dat het hierbij om een kleine minderheid van de bedrijven ging, waar dit probleem echt speelde. Daarbij was de bereidheid van de kant van het bedrijf veelal aanwezig om de scholing dan zo in te kleden, dat niet-gemotiveerde werknemers over de streep getrokken konden worden. Hierbij was niet alleen de voorlichting vanuit FNV Bondgenoten dienstbaar. In enkele bedrijven werden (op initiatief van de werkgever) ook collega-werknemers ingezet om op de niet-gemotiveerde werknemers in te praten en hen zo over de streep te trekken. In een enkel geval kon het knelpunt niet worden opgelost. Wanneer werknemers toch niet kwamen opdagen volgden acties vanuit de HR-afdeling. Een enkel bedrijf heeft zelfs werknemers een brief gestuurd die in het personeelsdossier is opgenomen.

#### Zieke en bijna pensioengerechtigde werknemers

Bonden en ondernemingsraden hebben doorgaans de scholingsnoodzaak actief onder de aandacht gebracht van werknemers. Dat heeft de motivatie (ook van moeilijk schoolbare groepen) bevorderd. In bepaalde gevallen zijn sommige groepen uiteindelijk toch vrijgesteld (zieke en oudere werknemers, mensen die er al te erg tegen opzagen) of is gekozen voor een andere invulling van de scholing, zoals cursussen internetten en 'Pensioen in zicht'.

#### *7.2.4 Inroostering*

De meeste bedrijven kiezen ervoor (een) bepaalde dag(en) vrij te maken voor werktijdverkorting/deeltijd-WW voor het gehele bedrijf of althans de medewerkers die onder de regeling vallen. Daarbij houdt men zoveel mogelijk rekening met parttimewerkers die ook onder de regeling vallen. Eén bedrijf heeft om deze reden juist de maandag als werktijdverkortingsdag ingezet. In de meeste gevallen is de werktijdverkorting/deeltijd-WW-dag ook de dag waarop de werknemers scholing volgen.

Omdat het veelal om korte cursussen gaat en groepen bij elkaar moeten worden gezocht, is het opstellen van de roosters voor de scholing vaak een arbeidsintensieve taak, die er op de personeelsadministratie bijkomt. Grote bedrijven maken hiervoor gebruik van roosterprogrammatuur.

Dat maakt het voor één bedrijf tevens mogelijk digitaal overzichten van de deelname aan scholing te produceren, die weer gebruikt worden voor de interne communicatie.

Veel bedrijven hebben problemen gekend om scholing goed in te roosteren. Dat komt omdat op voorhand niet duidelijk is, hoeveel productie volgende week moet worden gedraaid. Een bedrijf aan het woord: “Het is moeilijk om afstemming te krijgen tussen scholing en (onplanbaar) werkaanbod. De praktische invulling van scholing is heel lastig: ons werkaanbod fluctueert sterk van week tot week. Dan loop je tegen organisatorische problemen op. Daarom grijpen we terug op training-on-the-job.” Dit speelt bij kleinere bedrijven een grotere rol dan voor grotere: als bij een klein of middelgroot bedrijf één order binnenkomt is gelijk het hele bedrijf volgepland, zo wordt aangegeven. Hier en daar hebben roosterproblemen ervoor gezorgd dat men bewust heeft gekozen voor een combinatie van scholing-on-the-job met extra oefenstof, voor digitale scholingsvormen óf heeft men van voorgenomen scholingsactiviteiten afgezien.

#### *7.2.5 Administratie en registratie*

Vervolgens is het nodig de informatie over de gevolgde opleidingen op een goede wijze te administreren, zowel ten behoeve van de eigen financiële administratie, ten behoeve van de (interne en externe) communicatie als ten behoeve van de regeling. Dit vereist ook een forse inspanning, omdat voor elke medewerker door leidinggevenden moet worden afgetekend. Nogal wat bedrijven hadden ook last van gebrek aan kennis wat feitelijk moet worden geadmistreerd. Regelmatig komt de vraag op – net als bij andere subsidieregelingen – of het niet mogelijk is dat de eigen registratie van het bedrijf wordt gebruikt ter verificatie. De administratie van de uitgevoerde scholingsactiviteiten laat in de praktijk een wisselend beeld zien: urenstaten per werknemer per dag enerzijds en aan de andere kant van het spectrum een overzicht waarin de paraaf van medewerker en HR-verantwoordelijke is opgenomen, dat de betreffende scholing ook daadwerkelijk is gevolgd. In het onderzoek blijkt dan dat het de bedrijven onduidelijk is of deze individuele urenstaten (per dag, per week en per maand) conform de regelgeving van het UWV een vereiste zijn.

Bedrijven vinden in meerderheid de werktijdverkorting een fijnere, gemakkelijker te administreren regeling dan de deeltijd-WW. Met name het gegeven dat per werknemer een individueel scholingsplan moest worden opgesteld (op basis waarvan de werknemer dan deeltijd-WW kon aanvragen) werd als belastend ervaren en zorgde voor veel administratieve rompslomp; temeer omdat dit ook de grondslag is waarover – bij de verlengingsaanvraag – moet worden gerapporteerd.

### **7.3 Wie leidt op?**

#### *7.3.1 Keuze afhankelijk van soort scholing*

Bij de keuze van de opleidingen en gerelateerde activiteiten is sprake van een samenhang met de keuze van de opleiders:

- korte cursussen of informele trainingen worden door interne medewerkers gegeven;
- korte cursussen kunnen hetzij in house hetzij extern worden gevolgd bij een scala aan opleidingsaanbieders;
- voor opleidingen die opleiden tot een mbo-diploma en voor EVC/EVP moeten daartoe bevoegde, Crebo-erkende organisaties worden ingeschakeld.

Daarnaast geldt dat er voor bepaalde specialistische of voor sterk op het bedrijf zelf gerichte opleidingen vaak maar een beperkt aantal opleiders in aanmerking kwam. In een enkel geval vond de opleiding dan in het buitenland plaats. Dit was het geval voor enkele Nederlandse bedrijven die deel uitmaken van een internationaal consortium.

In bijna alle gevallen was een tendens waar te nemen dat bedrijven, zeker omdat de scholing snel moest worden georganiseerd, kozen voor de opleiders waarvan ze altijd al gebruik maakten. Alleen bedrijven met een beperkte scholingshistorie of waar een geheel nieuwe doelgroep voor nieuwe opleidingen in aanmerking komt, gingen op zoek naar opleiders. Omdat de opleiders ook last van de crisis hebben, lukte het meestal snel over een scholingsaanbod te beschikken en een afweging te maken. Docentencapaciteit was daarbij geen probleem: opleiders waren in regel in staat genoeg docentcapaciteit te mobiliseren.

### *7.3.2 Intern opleiden*

Voor de interne opleidingen kunnen grote bedrijven vaak interne trainers inzetten. Deze vielen overigens ook vaak zelf ook onder de werktijdverkorting /deeltijd-WW. Bij kleinere bedrijven waren het vaak lijnmanagers of ervaren medewerkers die de cursussen gaven. Zeker wanneer deze mensen zelf ook nog onder de werktijdverkorting/deeltijd-WW vallen en de cursussen ook nog eens (deels) moeten ontwikkelen – dit was in ongeveer de helft van deze bedrijven het geval - trok dit een zware wissel op deze mensen. Soms was dit aspect reden om geen verlenging of (na de werktijdverkorting) geen deeltijd-WW aan te vragen.

### *7.3.3 Extern opleiden: beperkte rol ROC's*

Externe opleidingen kunnen worden verzorgd door verschillende groepen van uitvoerders. Zoals eerder is beschreven zijn daarbij de leveranciers/fabrikanten het meeste vertegenwoordigd. Als het gaat om formele scholingstrajecten (die leiden tot een certificaat of diploma) is het beeld dat de korte trainingen (BHV, veiligheid, Excel etc.) door particuliere opleidingsinstituten werden verzorgd en de langere opleidingen door de ROC's. Op de rol van de ROC's gaat deze paragraaf nader in.

Overigens is het beeld van bedrijven dat de particuliere opleiders hun best hebben gedaan om de opleidingsplannen in het kader van werktijdverkorting in deeltijd-WW te helpen realiseren. Daar zit natuurlijk ook een commercieel belang aan: na de crisis willen bedrijven ook weer een beroep kunnen doen op hun opleiders en dan willen deze private opleiders de boot niet missen.

### De rol van ROC's

Over het geheel genomen is de rol van de ROC's binnen scholing in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW tot medio 2009 beperkt gebleven. Dat komt zowel naar voren uit de gesprekken met de verschillende bedrijven als uit de interviews met stakeholders, ook die met ROC's zelf en met kenniscentra.

### Het perspectief van bedrijven

Deze beperkte rol heeft volgens deze gesprekpartners bij bedrijven verschillende oorzaken. De bedrijven hadden vaak weinig middelen beschikbaar voor scholing. Daarom konden ze niet of nauwelijks langere opleidingen inkopen. Ze regelden scholing intern of maakten gebruik van het aanbod van vaste leveranciers die in het verleden veelal functiegerichte cursussen aanboden. Vaak waren dat niet de ROC's. Veel bedrijven zijn ook onbekend met de ROC's en weten niet wat het ROC aan contractactiviteiten of aan mogelijkheden voor bedrijfsscholing in huis heeft. In voorkomende gevallen vroegen bedrijven het ROC wel om een offerte, maar bleek een andere leverancier goedkoper. In

enkele cases gaf het bedrijf aan dat het ROC wel was gevraagd om offerte maar dat het ROC doorverwees naar een commercieel scholingsinstituut. Sommige bedrijven haakten af nadat ze erachter kwamen dat een dagdeel bij een ROC drie uur les beslaat, terwijl commerciële scholingsaanbieders dagdelen van vier uur kennen. Ten slotte geeft een aantal bedrijven aan dat ROC's buiten schooltijd en in de vakanties slecht bereikbaar zijn.

#### Het perspectief van ROC's

Sommige ROC's hebben proactief bedrijven benaderd, anderen niet. ROC's zijn ook niet altijd actief op markt voor bedrijfsscholing. Daarbij valt te bedenken dat de toename van het aantal inschrijvingen in het schooljaar 2009-2010 met 40.000 leerlingen en de verschuiving van het BBL-segment naar BOL-opleidingen (mede veroorzaakt door de crisis – jongeren leren door) extra druk zet op het aantal beschikbare docenten. Het is daarnaast niet altijd mogelijk dat aanbod modulair of met flexibele instroommomenten aan te bieden, zo geven de ROC's aan.

#### Actieve ROC's

Niettemin is een aantal ROC's in het eerste halfjaar van 2009 wel actief geweest binnen bedrijven met werktijdverkorting en deeltijd-WW. Daarbij gaat het om ROC's (i.c. de contractpoten van die ROC's) die zich wel hebben geprofileerd op de markt voor bedrijfsscholing en vaak ook actief de bedrijven hebben opgezocht, waarvan ze wisten dat er sprake was van werktijdverkorting of deeltijd-WW.

#### *Case ROC Tilburg*

*Het ROC Tilburg heeft de zogeheten School voor Bedrijfsgroepen gevormd, waarin alle contractactiviteiten voor bedrijven zijn geconcentreerd. Deze school is de afgelopen jaren huisopleider geworden van een behoorlijk aantal grote(re) bedrijven. Het scholingsaanbod kent meestal het reguliere aanbod als basis, maar wordt wel modulair aangeboden met verschillende instroommomenten. Deze School voor Bedrijfsgroepen heeft actief bedrijven in werktijdverkorting en deeltijd-WW opgezocht en is gaan praten over een mogelijk aanbod. Dit heeft al tot de nodige trajecten in de betreffende bedrijven geleid. Voorbeelden zijn enkele grote bedrijven in de transport en logistiek.*

#### *Case metaalbewerkingbedrijf*

*Dit bedrijf heeft ervoor gekozen op woensdag één productielijn te laten vervallen. Die woensdag is voor al het personeel, van hoog tot laag, inclusief staf en directeur, ingeruimd als collectieve scholingsdag, waarbij de bedrijfskantine het 'hart' vormt. Alle scholing is in-house georganiseerd. Deels is het scholing-on-the-job waarbij medewerkers bijvoorbeeld computergestuurd leren frezen. Daarnaast is de kantine ingericht als schoollokaal. Hier worden inburgeringcursussen gegeven. Ten slotte worden docenten van het ROC 'ingevlogen' die Vapro-opleidingen in-huis geven. Alle respondenten zijn buitengewoon te spreken: "Je ziet weer eens andere collega's, het is goed voor de werksfeer, er ontstaat groepsgevoel", zo zijn de belangrijkste reacties. Het draagt bij aan een hechtere werkgemeenschap, zo geeft niet alleen de werkgever aan maar wordt dit beeld bevestigd door de werknemers.*

Ten slotte hebben de ROC's ook specifieke producten als EVC of VCA-opleidingen in huis. Een aantal bedrijven en ROC's hebben elkaar op dit gebied kunnen vinden. Hoewel er in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW niet veel EVC's hebben plaatsgehad, is een groot deel daarvan door de ROC's uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor veiligheidsopleidingen e.d., die vaak kortdurend zijn en waarvoor door de bewuste bedrijven nog wel budgetten zijn vrij te maken.

## 7.4 Financiering van de scholing

### *Overall beeld*

De meeste bedrijven zijn voorzichtig met het uitgeven van grote budgetten voor scholing. Het is immers crisis. In tijden van crisis houden de banken de uitgaven van bedrijven nauwlettend in de gaten. Dat betekent dat zelfs de bedrijven die normaliter behoorlijke scholingsbudgetten beschikbaar hebben, daar nu zeer voorzichtig mee omgingen. Toch zijn er enkele bedrijven die door de werktijdverkorting/deeltijd-WW nu juist wel aanzienlijk meer geld uitgaven aan scholing dan voorheen. Achtergrond is vaak dat men zich bij de aanvraag er al van bewust is geweest dat er geschoold zou moeten worden en dat heeft meegenomen in de totale afweging en het totale kostenplaatje: de scholingskosten vallen aanzienlijk lager uit dan de besparingen die de werktijdverkorting of deeltijd-WW met zich meebrengt. Hierbij moet wel gezegd worden dat bij de betreffende bedrijven een nog steeds aanzienlijk eigen vermogen aanwezig was.

### *O&O-fondsen*

De onderzochte bedrijven waren in regel goed op de hoogte of er in de sector een eigen O&O-fonds aanwezig is: niet altijd was duidelijk of dit O&O-fonds ook financiële ondersteuningsmogelijkheden zou kunnen bieden. Daar doen zich enkele knelpunten voor. Een enkel bedrijf heeft snel na het beschikbaar komen van de werktijdverkorting scholing georganiseerd; destijds waren bij de O&O-fondsen daarvoor nog geen middelen beschikbaar. In andere gevallen zijn bedrijven pas na de totstandkoming van de scholingsplannen naar de mogelijkheid van sectorfinanciering gaan kijken of dienden bedrijven na afloop van de uiterste indieningstermijn de aanvraag in. Zoals in de sectorbeschrijving in de metaal wordt beschreven leidden de extra middelen tot meer scholingsinspanningen dankzij de ondersteuning van OOM en A+O. Na de uitputting van de middelen van OOM zijn de betreffende metaalbedrijven aangeschreven en heeft een aantal ervan het eigen scholingsplan om die reden 'uitgekleed'. Enkele andere O&O-fondsen hebben overigens ook extra middelen beschikbaar gesteld voor ondersteuning en het faciliteren van scholingsactiviteiten. Wel is er een probleem voor die bedrijven die niet duidelijk tot een bepaalde sector zijn te rekenen, tot een sector behoren zonder O&O-fonds of een eigen bedrijfs-CAO kennen: die kunnen dan geen beroep doen op de mogelijkheden van de fondsen.

### *Andere financieringsmogelijkheden*

Andere externe financieringsbronnen voor scholing bleken niet of slechts moeizaam inzetbaar voor bedrijven met werktijdverkorting en deeltijd-WW. Hieronder worden deze financieringsbronnen en de ervaringen van bedrijven belicht. Bijlage 2 bevat een meer uitgewerkte beschrijving van de inhoud van deze subsidieregelingen.

Van de kant van de (landelijke) overheid zijn beperkt middelen voor bedrijfsinterne scholing beschikbaar. De onlangs in het kader van de crisis ingevoerde scholingsbonus en subsidie voor EVC zijn alleen voor scholing naar ander werk. De Wet Vermindering Afdrachten Onderwijs kan onder voorwaarden wel relevant zijn voor scholing binnen deeltijd-WW, zij het voor specifieke gevallen als EVC-trajecten en BBL-trajecten. Zoals beschreven kozen de meeste bedrijven niet voor BBL-opleidingen, maar juist voor kortere en meer flexibele opleidingstrajecten. Die zijn vanuit de WVA niet subsidiabel.<sup>1</sup>

Ten slotte is het volgens een aantal bedrijven, dat hun gemeente had benaderd, slechts beperkt mogelijk om publieke middelen in te zetten. Sommige gemeenten hebben

<sup>1</sup> De tijdelijke uitbreiding van de WVA in 2010 met scholing van werknemers naar een hoger niveau maakt de WVA voor deze bedrijven wellicht een stuk relevanter.

bijvoorbeeld wel aan een bijdrage gedacht (vanwege de preventieve werking van scholing tijdens werktijdverkorting, deeltijd-WW en VWNW), maar bleken te stuiten op bezwaren in wet- en regelgeving, waarbij het participatiebudget volgens respondenten het niet toelaat om naast inburgeringscursussen andere dan WEB-bekostigde en WEB-erkende opleidingen financieel te ondersteunen. Andere gemeenten financieren overigens wel mee in de scholing van bedrijven en gebruiken daar ook andere potjes voor. Dan gaat het bijvoorbeeld om basiscursussen Nederlands, NT2 of inburgeringscursussen. In slechts enkele gevallen financierde de gemeente ook de BBL-opleiding mee.

## 7.5 Praktijkvoorbeelden

*Een bedrijf waarbij niet zozeer het behoud van vakkrachten centraal staat (het personeelsbestand is vergrijsd en vakkrachten vertrekken de komende jaren), maar de overdracht van kennis en competenties van oudere vakkrachten naar jongeren, zodat de vakkennis voor het bedrijf behouden blijft.*

*Een bedrijf dat de ESF-subsidie voor sociale innovatie inzet, daaronder ook de crisisgerelateerde scholing schaart en de scholing focust op het verhogen van de arbeidsproductiviteit in het eigen bedrijf.*

*Een bedrijf dat samen met de gemeente de werktijdverkorting gebruikt om de buitenlandse werknemers inburgeringscursussen te laten volgen. De kantine wordt gebruikt als opleidingslokaal. Hieraan nemen ook buitenlandse werknemers van andere bedrijven uit de regio deel.*

*Bedrijven die scholing hebben georganiseerd, waarvan ook andere bedrijven gebruik kunnen maken of als voorbeeld dienen voor andere bedrijven. Een voorbeeld is een bedrijf in Groningen waar medewerkers een computercursus in elkaar hebben gezet waar ook medewerkers van andere bedrijven gebruik maken.*

*Een bedrijf in de automotive heeft een groot scherm in de kantine hangen om de communicatie met en tussen medewerkers, HRM en directie interactief vorm te geven.*

*Een kartonfabrikant stelt de scholingsfaciliteiten ook beschikbaar aan parttimers die te weinig uren maken om te voldoen aan de minimumeis van de deeltijd-WW en niet onder de regeling kunnen vallen.*

*Een bedrijf communiceert direct met de medewerkers als de productie weer aantrekt. Dit verbetert de relatie met de werknemers. Er ontstaat meer flexibiliteit. Werknemers gaan er ook weer harder aan trekken wanneer de markt weer aantrekt.*

*Een metaalbedrijf dat de werknemers leert om een oldtimer op te knappen. Zo maakt men een concreet product dat daarna het visitekaartje van het bedrijf kan vormen.*

*Van het Japanse moederbedrijf heeft een bedrijf Kaizen overgenomen, een wel meer toegepast systeem waarbij medewerkers in de ochtend al hun bestaande ideeën over verbeteringen van de bedrijfsvoering op een rij zetten en die 's middags in hun werkomgeving uittesten (deze filosofie/methode kent trouwens toepassing bij meer bedrijven). Hetzelfde bedrijf heeft medewerkers filmpjes laten maken over het belang voor de eigen afdeling van de piramide van normen en waarden van het bedrijf. Ook die piramide is op Japanse filosofie gebaseerd.*

*Van het Japanse moederbedrijf heeft een bedrijf Kaizen overgenomen, een wel meer toegepast systeem waarbij medewerkers in de ochtend al hun bestaande ideeën over verbeteringen van de bedrijfsvoering op een rij zetten en die 's middags in hun werkomgeving uittesten (deze filosofie/methode kent trouwens toepassing bij meer bedrijven). Hetzelfde bedrijf heeft medewerkers filmpjes laten maken over het belang voor de eigen afdeling van de piramide van normen en waarden van het bedrijf. Ook die piramide is op Japanse filosofie gebaseerd.*

*Een bedrijf biedt de werknemers de mogelijkheid om veiligheidstrainingen thuis via internet te volgen. Na het met positief resultaat afronden van de examenmodule wordt er door het bedrijf aan de betreffende medewerker een certificaat verstrekt. Het voordeel van deze vorm van afstandsleren is dat de medewerker in de eigen omgeving, op een zelf te bepalen tijdstip en in eigen tempo kan werken aan het zich eigen maken van onderwerpen die voor het functioneren van zowel de individuele medewerker als het bedrijf van groot belang zijn.*

*In dit bedrijf leren enkele administratief medewerkers om goed marktonderzoek te doen. Zo kunnen zij nieuwe markten in kaart leren brengen, marktkansen inschatten en zo het bedrijf op een nieuw productspoor zetten.*

*Dit bedrijf laat diverse medewerkers uit de productie een heftruckopleiding volgen. In het verleden is sprake is geweest van tekorten wanneer bepaalde medewerkers door ziekte, trainingen of vakantie afwezig waren. Daarnaast wordt zo de inzetbaarheid van medewerkers vergroot. Wel meldt men dat zo'n heftruckopleiding op de externe arbeidsmarkt niet veel extra waarde heeft. Een ander bedrijf heeft praktisch nooit iemand nodig die alleen heftruckchauffeur is, maar deze persoon moet ook over meer bedrijfsrelevante vaardigheden beschikken.*

*In een klein bedrijf met een wereldwijd vrijwel uniek product hebben directeur en controller gezamenlijk zitten zoeken naar geschikte opleidingen. Uit een brochure haalden ze de cursus "De serviceengineer als ambassadeur". Het ging om een cursus van in totaal vier dagen. Omdat juist de relatie tussen service en verkoop erg belangrijk is (wanneer een apparaat echt niet meer werkt, moet de klant van jou een nieuw of een tweedehands apparaat ter vervanging kopen), is de cursus ingekocht voor ongeveer het halve bedrijf, 16 of 17 mensen.*

*In dit bedrijf werkt een groep buitenlandse werknemers die geen Nederlands kunnen spreken. De deeltijd-WW wordt aangegrepen om dit bij te spijkeren. Via Turkse docenten wordt de cursus NT2 ingevuld. Dat vergemakkelijkt de communicatie met de werknemers die ook van Turkse afkomst zijn. Zij zien in dat spreek- en schrijfvaardigheden hun positie op de arbeidsmarkt versterkt.*

## **7.6 Knelpunten**

Er zijn niet alleen goede voorbeelden hoe bedrijven de scholingsactiviteiten invullen. Er is bij de uitvoering van de scholing ook een reeks van kleinere en grotere knelpunten geconstateerd. Sommige daarvan hebben bedrijven (al dan niet met hulp van externe ondersteuning) kunnen oplossen. Een ander deel blijft bestaan. Hieronder een samenvatting van de belangrijkste knelpunten die door bedrijven zijn ondervonden.

### 7.6.1 Inroostering

Nogal wat bedrijven hadden problemen om de scholing in te roosteren, omdat moeilijk te voorspellen is hoeveel productie in een bepaalde periode moet worden gedraaid en wanneer precies. Dit speelt bij kleinere bedrijven een grotere rol dan voor grotere: als bij een klein of middelgroot bedrijf één order binnenkomt is gelijk het hele bedrijf volgepland, zo wordt aangegeven. Bovendien moet er soms groepsgewijs scholing worden gevolgd, en dat is extra lastig te regelen. Ook is het niet altijd praktisch om scholing op een vaste deeltijd-WW-dag te organiseren. Men hoopt op flexibiliteit van de medewerkers om (misschien op termijn) ook in de avonduren scholing te volgen.

De problemen met de inroostering hadden ook consequenties voor de keuze van de scholingsinstituten die de trainingen geven en de vormgeving van het opleidingsaanbod. Hier en daar hebben roosterproblemen er voor gezorgd dat men bewust heeft gekozen voor een combinatie van scholing-on-the-job met extra oefenstof. En werd slechts in beperkte mate gebruik gemaakt van het opleidingsaanbod van ROC's. In een enkel geval was dat omdat deze niet in staat waren de scholing te geven in de ingeroosterde tijden. In andere gevallen is dit knelpunt in overleg met het betreffende ROC opgelost: bijvoorbeeld door het instellen van een collectieve scholingsdag, zodat makkelijker klasjes konden worden gevormd.

### 7.6.2 Knelpunten in de uitvoering

Hieronder volgt een korte opsomming van knelpunten die zich voordeden bij de uitvoering van de scholingsactiviteiten.

- Door deeltijd-WW kan een *zee aan verlof* ontstaan. Dit komt door de verplichting scholing te volgen; je kan er dan als werknemer moeilijk een week tussenuit. De oplossing is in overleg met de OR bedacht. Het bedrijf vraagt werknemers eerst verlof op te nemen voordat de vervolgaanvraag de deur uitgaat;
- In de praktijk bleken *computergestuurde opleidingen* voor lager opgeleiden tot uitvoeringsproblemen te leiden. Er is dan extra ondersteuning en begeleiding nodig bij instructie. In een enkel bedrijf gaven werknemers aan, hierbij te weinig te zijn ondersteund. In andere bedrijven leidde dit tot de inzet van extra interne ondersteuning.
- *Cursussen voor hoger opgeleiden* zijn duurder dan die voor lager opgeleiden. Enkele bedrijven gaven aan dat dit tot verdringing zou kunnen leiden. Het is dan voor de HR-afdeling zaak om bij het al dan niet honoreren van dergelijke aanvragen in ogenschouw te nemen dat hiermee mogelijk sprake is van verdringing van (minder snel aanvragende) lager opgeleide medewerkers. Enkele bedrijven laten daarom hoger opgeleiden meebetalen en stellen daarmee de scholing voor lager opgeleiden zeker.
- *Motiveren van bepaalde groepen werknemers*. In enkele gevallen waren er werknemers die moeite hadden met de scholingsactiviteiten: vanuit angst of onzekerheid (omdat ze al heel jong waren begonnen te werken – vaak omdat ze het op school niet meer zagen zitten), of omdat ze dachten dat ze met deeltijd-WW wat minder hoefden te werken (soms ook omdat ze in piekperioden flink hadden overgewerkt). De proactieve rol van bonden en ondernemingsraden heeft de motivatie (ook van moeilijk schoolbare groepen) bevorderd. In bepaalde gevallen zijn sommige groepen uiteindelijk toch vrijgesteld (zieke en oudere werknemers, mensen die er al te erg tegen opzagen) of is gekozen voor een andere invulling van de scholing, zoals cursussen internetten en 'Pensioen in zicht'.
- *Spagaat bij de HR-afdeling*. Degenen die de scholing binnen het bedrijf moeten organiseren (veelal HR-medewerkers of lijnmanagers die interne cursussen ontwerpen en geven) zitten vaak ook zelf in de deeltijd-WW (uit solidariteit met degenen die in het kader van de deeltijd WW toch een stapje terug moeten doen). In de praktijk moeten ze juist vaak extra aan de bak. Dit brengt hen in een spagaat en kan dit een goede organisatie van de scholing in de weg staan.

- *Tekort aan menskracht bij het MKB.* Bij kleinere bedrijven waren het vaak lijnmanagers of ervaren medewerkers die de cursussen gaven. Zeker wanneer deze mensen zelf ook nog onder de werktijdverkorting/deeltijd-WW vallen en de cursussen ook nog eens (deels) moeten ontwikkelen – dat was in ongeveer de helft van deze bedrijven het geval - trok dit een zware wissel op deze mensen. Soms was dit aspect reden om geen verlenging of na de werktijdverkorting geen deeltijd-WW aan te vragen.

## 8 Effecten van scholing bij werktijdverkorting en deeltijd-WW

Dit hoofdstuk is noodgedwongen kort. Is het altijd al lastig de effecten van arbeidsmarktmaatregelen, en van scholing in het bijzonder, te meten, dan is het nog lastiger wanneer we hier te maken hebben met:

- een maatregel die nog loopt, tussentijds is herzien of maar net is afgerond;
- een maatregel die er vooral op gericht is vakmanschap tot na de crisis te behouden en te versterken (en de crisis is nog niet voorbij).

### *Output*

De directe output in de zin van behaalde mbo-diploma's en –deelcertificaten en EVC-certificaten lijkt in eerste instantie gering. Wel hebben de nodige werknemers certificaten behaald van kortere cursussen, maar het valt te betwijfelen of dat vaak meer is dan een bewijs van deelname. Wel zijn de nodige VCA-, BHV- en heftruckcertificaten behaald.

Belangrijker is de *meer "informele" output*:

- werknemers zijn breder inzetbaar geworden
- werknemers zijn beter van elkaars werk op de hoogte
- werknemers hebben zich meer weten in te leven in de bedrijfscultuur
- er is achterstallig onderhoud gepleegd: jonge werknemers kunnen alsnog de kneepjes van het vak leren
- bedrijfsefficiëncyprogramma's zijn versterkt.

In veel gevallen geldt dat dit zonder werktijdverkorting of deeltijd-WW niet of mogelijk pas later zou zijn gebeurd.

Hoewel dat niet te meten is, bestaat van verschillende kanten de indruk dat de scholingsinspanning ervoor heeft gezorgd dat mensen ook daadwerkelijk opleidingen afmaakten, waar voorheen de komst van een grote order met name in het MKB wel eens tot het afbreken van de opleiding leidde.

### *Effecten*

Een belangrijk effect van de verplichting tot scholing in werktijdverkorting en deeltijd-WW is of wordt de totstandkoming van een ontwikkelingsgerichte scholingscultuur bij bedrijven waar die tot nu toe slechts niet of nauwelijks was. Er worden groepen bereikt die tot dusver qua scholing minder goed werden bediend, zoals lager opgeleiden, vijftigplussers of het niet-technische personeel. Daar geldt eerder dat de slappe tijd nu echt wordt gebruikt voor scholing, waar dat voorheen – om financiële redenen of vanwege productiedruk– niet gebeurde.

Ook voor de werknemers zelf is sprake van positieve effecten. Werknemers die voorheen nooit meededen aan scholingsprogramma's ontdekken hoe leuk dat is en gaan zelf ook op zoek naar verdere scholingsmogelijkheden.

### *Neveneffecten*

Verder lijken de scholingsactiviteiten een aantal positieve neveneffecten te hebben:

- Bedrijven en vakbonden kenden vaak parallelle belangen, waardoor men veel beter met elkaar in gesprek kwam. Bij sommige bedrijven, waar ze voorheen niet kwamen (en wel veel leden hadden), waren de bonden na verloop van tijd kind aan huis.
- De bonden hebben hun achterban ook beter leren kennen. Dat geldt zeker wanneer een bond als FNV Bondgenoten POP's heeft uitgevoerd, maar ook wanneer de inhoud van de scholingsplannen door het bedrijf met de bonden is doorgeëxerceerd.

- De HR-afdelingen hebben zich niet alleen als hulp bij de sanering maar ook als bouwende afdeling beter op de kaart weten te zetten.
- Contacten tussen bedrijven in de regio zijn verbeterd, wanneer men de ervaringen met scholing uitwisselde. Soms nam men hele cursussen van elkaar over (met soms weer de bonden als tussenpersonen).
- Als het hele bedrijf gezamenlijk aan scholing deelneemt, versterkt dat de groepsprocessen en maakt dat het bedrijf sterker.

## 9 Scholing en VWNW

### 9.1 Inleiding

Dit hoofdstuk staat stil bij de ervaringen met scholing van bedrijven die structureel afslanken. Het hoofdstuk is kort en gebaseerd op een tweetal bronnen: desk research<sup>1</sup> enerzijds en een viertal cases bij grote bedrijven anderzijds. Het accent is daarbij noodgedwongen meer op de desk research komen te liggen dan verwacht. Oorspronkelijk was een groter aantal VWNW-cases gepland, maar die kwamen te vervallen doordat op een laat moment tijdens de interviewfase nog een aantal cases van deeltijd-WW/werktijdverkorting beschikbaar kwamen, die voor het onderzoek relevante informatie leken te kunnen opleveren. Ook leverden de interviews met de vier bedrijven die wel VWNW-trajecten kenden weinig nieuwe informatie ten opzichte van wat al eerder bekend was.

Daarom is dit hoofdstuk gebaseerd op eerder onderzoek: *Werk op maat, onderzoek naar de VWNW-activiteiten bij bedrijven en instellingen, in opdracht van de RWI, 2008*, dat o.a. heeft geresulteerd in de praktijkgids *Samen Werken aan Werk* (2008) en een onderzoek voor een grote zakelijke bank waarover in april 2009 een artikel is verschenen in de *Gids voor Personeelsmanagement*.

In het onderzoek is wel in kaart gebracht of (kleine) bedrijven die nu gebruik maken van werktijdverkorting en deeltijd-WW al initiatieven nemen om scholing in te zetten, die is gericht op functies elders. Dat bleek niet het geval te zijn.

Het hoofdstuk start met een korte beschrijving van scholingsafspraken die meestal aan VWNW-scholingen ten grondslag liggen. Daarna wordt ingegaan op de effectiviteit van scholing bij VWNW-trajecten. Vervolgens worden enkele praktijkvoorbeelden van scholing beschreven. Het hoofdstuk sluit af met de conclusie dat op dit onderwerp in de praktijk (die overigens alleen is gebaseerd op ervaringen bij grote bedrijven) nauwelijks prangende knelpunten konden worden geconstateerd.

### 9.2 Scholing in sociale plannen

Scholingsafspraken worden veelal – bij structurele afslanking – afgesproken in sociale plannen. Die worden in regel afgesloten in bedrijven met meer dan honderd werknemers. Of en in hoeverre scholingsafspraken in kleine bedrijven worden gemaakt, hoe die eruit zien en welke effecten die hebben is voorsnog niet bekend. Onderzoek dat EIM in opdracht van het ministerie van Economische Zaken uitvoert (*VWNW in het MKB*) kan hierin begin 2010 wellicht helderheid scheppen. In dit hoofdstuk gaat het dus primair om de ervaringen in grotere bedrijven.

#### 9.2.1 Hoe vaak afspraken?

Tabel 2 biedt een overzicht hoe vaak afspraken over VWNW-activiteiten in sociale plannen worden gemaakt. Afspraken over scholing en ontwikkeling van werknemers komen in 65% van alle sociale plannen voor. In ongeveer een kwart van de sociale plannen is ook een budgetindicatie opgenomen: de vermelde budgetten in deze sociale plannen variëren tussen € 500 en € 10.000, met een gemiddelde van € 3.025 per werknemer. Scholing en ontwikkeling komt als VWNW-activiteit het meeste in sociale

<sup>1</sup> Zie ook: *Werk op Maat, onderzoek naar de uitvoering van sociale plannen in opdracht van de Raad voor Werk en Inkomen* (2008)

plannen voor. Dat geldt temeer als in ogenschouw wordt genomen, dat aan het traject om een eigen bedrijf te beginnen veelal ook een scholingstraject verbonden is.

Tabel 2: Percentage sociale plannen met VWNW-activiteiten

<i>Soorten activiteit</i>	<i>Percentage</i>
<b>Scholing en ontwikkeling</b>	<b>65%</b>
Detachering	25%
Interne werknemerspool	3%
Externe werknemerspool	6%
Ondersteuning bij opzetten eigen bedrijf	11%

Om de effectiviteit van het scholingsinstrumentarium te vergroten, wordt in de praktijk in het sociaal plan veelal als voorwaarde opgenomen dat de medewerker binnen bijvoorbeeld een jaar inzetbaar moet (kunnen) zijn op de nieuwe interne functie (en dat de functie zo veel mogelijk passend wordt gemaakt voor de kandidaat). Om een weloverwogen en gerichte inzet van scholing en ontwikkeling te bereiken, is een goede analyse van de wensen en mogelijkheden van medewerkers van belang.

### 9.2.2 Scholingsdoelen

Door middel van om-, her- en bijscholing en het volgen van trainingen kan de geschiktheid van medewerkers voor een andere baan worden vergroot. In veel gevallen was er ook voor de reorganisatie of afslanking al sprake van scholing van werknemers (het gaat immers om grotere bedrijven). Bij een reorganisatie kunnen deze medewerkers extra opleidingen volgen, gericht op het verwerven van competenties die van belang zijn voor een nieuwe functie (binnen het eigen bedrijf/instelling of bij een andere werkgever). Vaak worden de standaardregelingen versoepeld voor het terugbetalen van opleidingskosten bij vertrek, meestal worden deze kosten geheel kwijtgescholden.

De noodzaak voor VWNW-trajecten kan zijn ingegeven door verschillende achtergronden. Het kan gaan om een door de economische omstandigheden gedwongen reorganisatie of om een reorganisatie om andere redenen (bijvoorbeeld vanuit verhoging van de bedrijfsefficiency of omdat bepaalde functies vanwege innovatie van werkprocessen verdwijnen). Veelal is de scholing onderdeel van het brede employabilitybeleid van een bedrijf. De scholingsactiviteiten ondersteunen dan niet alleen de afslanking maar ook de verandering van de organisatie. Het gaat vaak om langdurige processen, omdat het bedrijf de veranderingen al in een vroeg stadium kan zien aankomen. Vergroting van inzetbaarheid, met ook de optie van herplaatsing elders binnen het bedrijf van werknemers die op de nominatie voor ontslag staan, is dan een belangrijk thema. Veel reorganisaties in de financiële dienstverlening kennen het onderhavige perspectief. Een voorbeeld is een case waarbij een hele groep of afdeling preventief mobiel wordt verklaard, wanneer er slechts een deel van de werknemers moet verdwijnen. Voor al deze medewerkers neemt het interne mobiliteitscentrum onder de loep of er cursussen of extra opleidingen nodig zijn.

Andere structurele reorganisaties hebben dit herplaatsingsperspectief niet. In die gevallen is de scholing gericht op uitplaatsing buiten het eigen bedrijf.

### 9.3 Varianten in de praktijk

In de praktijk<sup>1</sup> komen verschillende vormen van scholing en ontwikkeling voor. Zo is er korte functiegerichte scholing die interne herplaatsing op een andere functie binnen het eigen bedrijf/instelling beoogt. Maar ook langere omscholingstrajecten komen voor. Dit laatste is het geval als de boventallige medewerker bijvoorbeeld een specialistische functie vervulde, waarvoor een extern arbeidsmarktperspectief in het eigen beroep niet aanwezig is. De duur en intensiteit van het scholingsinstrument nemen in de praktijk toe naarmate de afstand tot de arbeidsmarkt groter is.

Daarnaast komen individuele en groepsgewijze vormen van scholing en ontwikkeling voor. Er zijn goede ervaringen met het scholen van een *mix* van werknemers die om verschillende redenen van beroep (intern/extern) of functie moeten veranderen: boventallig, loopbaanperspectief, re-integratie, man en vrouw, jong en oud. Juist het feit dat elke deelnemer een andere ervaringsachtergrond heeft, stimuleert en neemt het stigma van 'boventallig dus zielig' weg. Enkele bedrijven en instellingen maken ook gebruik van de diensten van een ROC of de producten van het kenniscentrum in de sector.

### 9.4 Verschil met deeltijd-WW en werktijdverkorting

In de VWNW-situatie is er vaak sprake van meer tijd voor de vormgeving van scholing dan in de acute situatie van werktijdverkorting of deeltijd-WW. Bovendien is deze VWNW-scholing niet altijd verplicht en wordt ze vaak gekoppeld aan de individuele herplaatsingsmogelijkheden van medewerkers. Die mogelijkheden liggen regelmatig buiten het eigen bedrijf. Daarmee ligt scholing vaker vast in langere en formele omscholingstrajecten. Voor de herplaatsing of uitplaatsing maken veel van deze vaak grote bedrijven gebruik van een eigen mobiliteitscentrum.

Het verschil is tussen VWNW aan de ene en werktijdverkorting/deeltijd-WW aan de andere kant is dan dat in het eerste geval bij reorganisatie het perspectief voor de medewerker buiten de eigen organisatie ligt en in het tweede geval wordt gefocust op versterking van de vakbekwaamheid (in brede zin) in het eigen bedrijf. Dat zorgt voor grote verschillen tussen VWNW-scholing en scholing tijdens werktijdverkorting of deeltijd-WW:

- bij VWNW is sprake van langere trajecten, veelal ook door externe organisaties uitgevoerd, bij deeltijd-WW kortere trajecten, veelal door eigen medewerkers uitgevoerd;
- bij VWNW is meer geld beschikbaar, veelal afgesproken in sociale plannen, bij deeltijd-WW en werktijdverkorting krappere budgetten;
- bij VWNW maakt men meer gebruik van externe uitvoerders van scholing, zoals ROC's;
- bij VWNW is scholing gekoppeld aan een mobiliteitstraject, kortom de inzet van het scholingsinstrument wordt afgemeten aan het snel kunnen bereiken van het herplaatsing- of uitplaatsingsdoel.

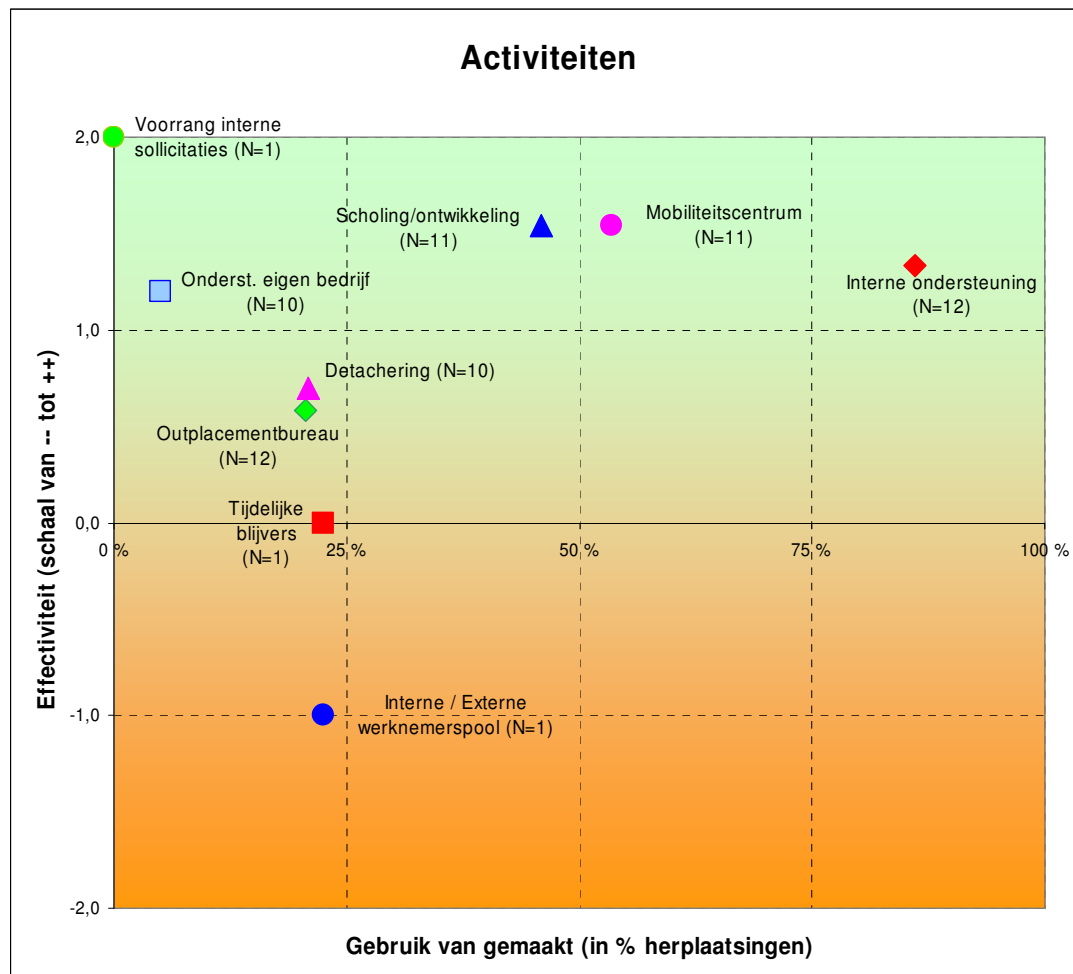
### 9.5 Ervaringen en effectiviteit

Onderzoek onder 15 bedrijven in de zakelijke dienstverlening (in opdracht van een grote zakelijke bank, gerapporteerd in de *Gids voor het personeelmanagement*, april 2009) laat

<sup>1</sup> Zie ook *Samen werken aan werk*, RWI-praktijkids, 2008

zien, hoe vaak scholing in de praktijk wordt ingezet en biedt inzicht in de mate waarin deze bedrijven scholing een effectief instrument vinden.

Figuur 1: Effectiviteit van scholing



Uit deze figuur blijkt dat deze bedrijven veelvuldig scholing als instrument inzetten (bijna 50 procent van de werknemers) en het ook een behoorlijk goed instrument vinden qua effectiviteit. Het is dan ook niet onlogisch dat veel bedrijven voldoende aandacht voor scholing en ontwikkeling van met werkloosheid bedreigde werknemers noemen als een succesfactor. De effectiviteit van dit instrument wordt hoog ingeschat. Dat geldt temeer in het licht van de kosteneffectiviteit. De kosten van opleidingen zijn doorgaans relatief laag, zeker vergeleken met de kosten van het langer doorbetalen van salaris en een ontslagvergoeding, zo geven respondenten aan.

Vrijwel alle bedrijven en instellingen bieden boventallige werknemers studiefaciliteiten aan, waarbij de opleiding of training meestal in werktijd plaatsvindt en de kosten volledig worden vergoed, zij het dat er meestal een maximum wordt afgesproken (gemiddeld € 1.500,-).

## 9.6 De rol van ROC's bij VWNW-scholing

Meer dan bij werktijdverkorting en deeltijd-WW gaat het bij VWNW om langere trajecten. Ook is vaker sprake van omscholing. Daardoor komen eerder de ROC's in beeld als

potentiële opleider. Vaak is het de contractpoot van het ROC die dan de contacten met de bedrijven onderhoudt en de opleidingen verzorgt.

Soms werken ROC's samen om aan bedrijven maatwerk en full service dienstverlening te kunnen bieden: dit komt vooral in beeld voor grote bedrijven die structureel reorganiseren en daarbij scholing als VWNW-traject inzetten.

Een voorbeeld daarvan is het Nationaal Consortium voor Bedrijfsgroepen. Dit is een samenwerkingsverband tussen vijf instellingen voor MBO (ROC's) in heel Nederland. De partners zijn: Onderwijsgroep Tilburg (Bedrijfsgroepen) ROC Eindhoven ROC Rijn IJssel, het Nova College en het Noorderpoort uit Groningen. In voorkomende gevallen wordt een samenwerking aangegaan met ander partners, zoals andere scholen of kenniscentra. Het NCvB werkt primair voor grote organisaties met werknemers die, in het kader van mobiliteit, in staat worden gesteld een erkend MBO-diploma te halen op een hoger niveau: hierbij gaat het om vrijwillige mobiliteit maar vooral ook om mobiliteit (en scholing) in het kader *Van Werk Naar Werk* in de vorm van omscholingstrajecten. Het stelt de vraag vanuit het bedrijfsleven centraal en heeft de volgende pijlers:

- Plaats- en tijdonafhankelijk leren
- Learning on the job
- Intensieve BPV-begeleiding
- Inzetten van instructeurs uit de organisatie
- Knowhow van de organisatie in de opleidingen integreren

De vraaggerichtheid kan zelfs zover gaan dat het NCvB adviseert voor een bepaalde scholingsvraag met een particuliere opleider in zee te gaan, wanneer die qua prijs-kwaliteitverhouding een veel aantrekkelijker aanbod kan doen.

## 9.7 Voorbeelden

*Bij een productiebedrijf hebben het bedrijf en de bonden ervoor gekozen om zoveel mogelijk beschikbare middelen in te zetten voor scholing en niet voor financiële vertrekregelingen. De reden was dat bij dit bedrijf de boventallige werknemers in specialistische functies werkten, waardoor uitplaatsing in het eigen beroep niet goed mogelijk was. Om die reden is gekozen voor de inzet van omscholingstrajecten voor een ander beroep. Een aantal medewerkers is omgeschoold naar lasser of heftruckchauffeur en ook in dat beroep uitgeplaatst.*

*Op basis van de ervaringen met (mogelijke) grootschalige boventalligheid en externe uitplaatsing heeft TNT een maatregelenmix samengesteld om medewerkers te begeleiden van werk naar werk. Deze aanpak bestaat o.a. uit een intern mobiliteitsbureau, dat ook extern uitplaatst naar collega-bedrijven in de regio. Bij vrijwillige mobiliteit kunnen ook potentieel boventalligen een beroep doen op de diensten van het mobiliteitsbureau. Verder is er een mobiliteitsbudget dat de vertrekkende medewerker naar eigen inzicht kan besteden met daarbij een behoorlijk opleidingsbudget van maximaal € 5.000,-. Wat de aanpak onderscheidend maakt is de **'Baan zoekt medewerker'** aanpak. Hierbij wordt de regionale arbeidsmarkt afgezocht naar potentiële banen die zouden kunnen passen bij de boventallige medewerker. Door de inzet van een EVC-scholingstraject en het faciliteren van detachering en stagemogelijkheden kan de medewerker aan een externe baan worden geholpen. De scholing is kwalificerend van karakter en wordt uitgevoerd door een samenwerkingsverband van ROC's. Inmiddels hebben meer dan 4.000 TNT-medewerkers door middel van vrijwillige mobiliteit het bedrijf verlaten.*

*De ING besteedt aandacht aan de ontwikkeling en blijvende inzetbaarheid van de eigen medewerkers. Dat doet ze door een combinatie van employability en preventieve mobiliteit, zodat het curatieve Van Werk Naar Werk (dat zich richt op herplaatsing van boventallig personeel) zoveel mogelijk achterwege kan blijven. Vanaf 1 januari 2008 is er voor iedereen met een dienstverband voor onbepaalde tijd een individueel employabilitybudget beschikbaar (bovenop het budget voor functieopleiding dat de manager beheert). De medewerker is zelf verantwoordelijk voor de invulling en besteding van dat budget. Gedurende drie jaar gaat het om een bedrag van € 1.200,-. Via e-tools kan de werknemer een gemotiveerde keuze maken bij de besteding van het budget. Via de digitale loopbaancoach krijgt hij daarbij ook vanuit het bedrijf ondersteuning. Medewerkers kunnen ook vanuit huis, bijvoorbeeld 's avonds, inloggen in het systeem en advies vragen aan de digitale coach. Het bedrijf stelt wel als eis dat de activiteit (scholing, training, etc.) gericht is op de ontwikkelingen werk; dat kan een functie bij ING zijn maar ook daarbuiten: medewerker en ING zijn beiden gebaat bij een betere voorbereiding van medewerkers op de toekomst..*

## **9.8 Conclusie**

In het kader van het onderzoek is en viertal casestudies uitgevoerd bij grote bedrijven in de zakelijke dienstverlening. De respondenten van deze bedrijven konden geen bijzondere knelpunten op het terrein van VWNW en scholing benoemen. Dit komt vooral omdat er in VWNW-trajecten veel meer tijd is de scholing te organiseren. Ook is er meer geld beschikbaar en sluit de scholing vaak aan bij de (beroeps)wensen van de werknemer. Wel werd gesteld dat de mate van 'verplichting' voor een groep werknemers een belangrijke hobbel vormt: het kost enige tijd om te beseffen dat de toekomst niet langer ligt in het eigen bedrijf maar daarbuiten. Met name voor oudere werknemer is dat een belangrijk gegeven waarmee het bedrijf zorgvuldig moet omgaan. Hoe het is gesteld met VWNW-scholing in kleine bedrijven kan op grond van het onderzoek niet worden vastgesteld: aan het onderzoek hebben geen kleine bedrijven die aan VWNW-scholing doen deelgenomen. Wel kan uit eerder onderzoek<sup>1</sup> de indicatie worden afgeleid dat kleine bedrijven weinig aan VWNW en dus ook aan scholing doen.

<sup>1</sup> Werk op maat, 2008

## 10 Eindbeeld

Het beeld dat uit het onderzoek naar voren komt is dat bedrijven over het algemeen hun best doen om op een goede wijze invulling te geven aan de scholingsactiviteiten in het kader van werktijdverkorting en deeltijd-WW. De bedrijven in kwestie zetten geen vraagtekens bij de verplichting: zij weten en zijn zich ervan bewust dat het gaat om een 'voor wat hoort wat' situatie. Scholing is dan ook doorgaans geen hoofditem bij de onderhandelingen over deeltijd-WW tussen bedrijfsleiding en bonden. Bedrijven, bonden en werknemersvertegenwoordigers én ondersteunende organisaties gaan serieus met scholing om. De schriftelijk belegde scholingsafspraken, en de daarvan afgeleide adviesactiviteiten van bijvoorbeeld FNV Bondgenoten spelen daarbij een constructieve rol.

Het onderzoek laat een heel scala zien aan ondernomen scholingsactiviteiten. Wat daarbij opvalt is dat bedrijven in eerste aanleg vooral kiezen voor korte, interne scholingstrajecten. Daarnaast gaat het bij werktijdverkorting/deeltijd-WW in eerste aanleg om kortcyclische externe opleidingen, waaraan grotere groepen werknemers uit een bedrijf kunnen deelnemen. Aan dit soort scholing en het nut daarvan zit wel een einde. De verwachting (ook van de deelnemende bedrijven) is dat met de verlengingsaanvraag voor deeltijd-WW in de hand ook het moment is aangebroken om plannen te maken voor langere ontwikkelingsgerichte externe scholingstrajecten. De kostenvraag komt dan nog pregnanter op tafel.

Scholing draagt bij aan de versterking van de scholingscultuur en aan de saamhorigheid in de onderzochte bedrijven. Bedrijven zonder ontwikkelingsgerichte scholingscultuur worden nu wel gedwongen om op dit terrein een goed scholingsplan te maken voor de betrokken medewerkers. Dan blijkt scholing een ander positief effect te krijgen. Werknemers die elkaar op de werkvloer niet tegenkomen zitten nu naast elkaar (in de kantine) in de schoolbankjes. De woninginrichter leert de chauffeur om bij de klant stof te komen opmeten: zelf kruipt hij achter de naaimachine en leert van zijn collega om de stof te knippen en te naaien. En de secretaresse leert van de directeur om de boekhouding te doen.

De tot nu toe ondernomen scholingsactiviteiten worden door de bank genomen positief gewaardeerd: zowel door de werkgever als door de werknemers(vertegenwoordiging). Scholing was vaak noodzakelijk omdat er sprake was van achterstallig onderhoud. In de afgelopen jaren was de productiedruk zo hoog, dat men domweg niet aan scholing toekwam.

Al met al hebben de scholingsprogramma's in het kader van werktijdverkorting/deeltijd-WW in verschillende bedrijven een impuls gegeven aan de scholingscultuur. Werknemers die tot op heden weinig geschoold werden kregen nu wel een aanbod. Daarmee is het eindbeeld van scholing in crisistijd positief en kunnen er de nodige lessen worden getrokken voor de vormgeving van scholing van werkenden, ook als de huidige crisis achter de rug is.



## BIJLAGE 1 Voorbeeld van een convenanttekst

### Scholingsconvenant bij deeltijd WW tussen X, FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond

Door de ontwikkelingen in het bedrijf is wordt deeltijd WW aangevraagd per (*datum*). Om deze leegloopuren op te vangen, wordt dit ingevuld met scholing van de werknemers. Dit is ook een voorwaarde voor de deeltijd WW. X group en de vakorganisaties FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond vinden scholing heel belangrijk. Het is een middel om te zorgen dat werknemers 'bij' blijven in hun vakgebied en geeft ze de kans zich breder te ontwikkelen, waardoor werknemers sterker op de arbeidsmarkt staan. Scholing tijdens de deeltijd WW is geen vrijblijvende aangelegenheid, maar is wel een kans om aan extra opleiding te doen.

X, FNV Bondgenoten en CNV Bedrijvenbond hebben de volgende afspraken gemaakt om invulling te geven aan scholing:

#### 1. Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP)

Iedere werknemer dient een persoonlijk ontwikkelingsplan (POP) te hebben. In het POP worden afspraken gemaakt over tijd, budget en bestedingsdoelen/type scholing. Uitgangspunt hierbij is dat werknemers zeggenschap hebben over de invulling van hun scholingsbehoeften in combinatie met ontwikkelingen binnen de organisatie. De afspraken komen in samenspraak tot stand.

De *bestedingsdoelen/type scholingen* richten zich voor iedere werknemer op:

- 1 functiegericht: onderhoud of toekomstige ontwikkelingen binnen de huidige functie
- 2 toekomstgericht: scholing ten behoeve van aanpassing aan nieuwe functie, zowel een hogere of bredere functie of omscholing naar een nieuwe baan binnen de organisatie
- 3 arbeidsmarktgericht: her-, om- en bijscholing om de positie ook buiten de organisatie te verstevigen. Dit kan ook gericht zijn op algemene ontwikkeling en zelfontplooiing.
- 4 Hierbij wordt gekeken op welke wijze de medewerkers op minimaal niveau 2 geschoold kan worden

Om invulling te geven aan de POP wordt het *volgende traject* gelopen: FNV Bondgenoten (evt. samen met andere bonden) houdt een voorbereidingssessie met werknemers ten aanzien van de POP. Daartoe worden bijeenkomsten georganiseerd van circa 2 uur met maximaal 10 werknemers bij. Tijdens deze bijeenkomsten worden mensen op weg geholpen om eerste invulling te geven aan hun persoonlijke ontwikkeling. Hiervan wordt gebruikgemaakt van het door FNV

bondgenoten ontwikkelde POP formulier en wordt deze aan iedere werknemer via een usb-stick beschikbaar gesteld. Aansluitend aan deze middag heeft iedere werknemer een vervolgesprek met een leidinggevende hierover. In dit gesprek worden uiteindelijk de afspraken gemaakt.

Een loopbaanadviesgesprek met interne of desgewenst externe loopbaanadviseur op kosten van het O&O-fonds/werkgever ter waarde van ...euro. Dit om een POP, EVC en verdere scholing op de juiste manier in te zetten. Een werknemer moet weten welke loopbaanstappen (waar is werk en wat kan hij) mogelijk en wenselijk zijn voor hem persoonlijk.

## *2. Bedrijfsopleidingsplan*

Naar aanleiding van de uitkomsten van de POP's, maakt de werkgever een bedrijfsopleidingsplan. Dit kan met behulp van de regiomanager van OOM. Deze BOP wordt besproken met de OR/PVT en wordt bekrachtigd door de vakorganisaties als overeenkomst voor eventueel de verlenging van de deeltijd WW. In dit plan is zichtbaar welke opleidingen bij welk niveau, te weten functie-, toekomst- of arbeidsmarktgericht, past.

## *3. Trainingsvormen*

Training kan ook gegeven worden door Training on the Job. Dit dient dan wel onderdeel te zijn van het individuele en collectieve scholingsprogramma die door de bonden ondertekend zijn. Naast training on the job worden in- en externe trainingen gegeven op de drie niveaus zoals benoemd onder lid 1. Voorbeelden van trainingen die tijdens de eerste drie maanden ingevuld gaan worden zijn (zie ook het plan voor de eerste drie maanden in de bijlage):

\*  
\*

## *4. Erkenning verworven competenties EVC en certificering*

Bij het opstellen van de POP zal onderzocht worden welke werknemers in aanmerking komen voor een EVC.

Daarnaast zullen de trainingen en cursussen die de werknemers volgen voor zover mogelijk worden afgesloten met een erkend certificaat.

## *5. Verplichting werkgever werknemer*

- a. De werkgever verplicht zich dat de werknemer de eenmaal aan gevangen scholing conform de vooraf gemaakte afspraak kan afronden.
- b. De werknemer verplicht zich de eenmaal afgesproken scholing bij voorrang tijdens werktijdverkorting te volgen en de afgesproken scholing ook volledig af te ronden.
- c. eens per 2 weken vindt er overleg plaats met de PVT/OR over de voortgang van de scholing. Eventueel gesignaleerde knelpunten worden gemeld bij de bond of besproken tijdens het overleg met de bond, conform 5.d.
- d. drie weken voor de verlenging is er overleg met de bonden over de voortgang van scholing.

## *6. Kosten scholingsplan.*

De voorlichting door de vakorganisaties over de POP is gratis.

De overige kosten welke het BOP en de met werknemers afgesproken scholing komen na aftrek van eventuele bijdrages van overheid en de stichting OOM voor rekening van de werkgever.

Plaats, datum

Bedrijf

FNV Bondgenoten

i/o van Ch. Van Bokkum

CNV Bedrijvenbond

## BIJLAGE 2    Financiering van scholing

Bedrijven kunnen de scholingsactiviteiten uit eigen middelen financieren; daarnaast is er een aantal O&O-fondsen actief, die de scholingsactiviteiten gericht op werknemers financieel ondersteunen. Naast deze middelen vanuit de O&O-fondsen die - eventueel gekoppeld aan ESF - bedrijven faciliteren om een deel van de scholingskosten te verhalen of te bekostigen, zijn in het kader van scholing bij werktijdverkorting, deeltijd-WW en VWNW drie subsidieregelingen relevant die hier de revue passeren. Het gaat om:

- de Wet Vermindering Afdrachten Onderwijs (WVA) en
- de scholingsbonusregeling en
- de UWV-vergoeding voor ervaringsprofiel en -certificaat.

### *WVA Onderwijs*

De Wet Vermindering Afdrachten Onderwijs (WVA Onderwijs) heeft tot doel om de scholing van werknemers in bedrijven te bevorderen. De WVA is een fiscale afdrachtvermindering. Dit betekent dat de subsidie niet wordt uitgekeerd maar door de werkgever, wordt afgetrokken van de af te dragen loonbelasting en premie voor de volksverzekeringen. De werkgever draagt dus over iedere periode waarover afdracht plaats moet vinden, bijvoorbeeld per maand, minder loonbelasting en premie af op basis van het aantal medewerkers dat een in de WVA genoemde opleiding volgt (bijvoorbeeld BBL, BOL, Leerwerktraject VMBO of Duaal HBO). Daarnaast is er een aftrek voor de EVC-toetsing mogelijk. De BBL-trajecten en EVC zijn de meest relevante onderdelen van de WVA voor bedrijven die werktijdverkorting en deeltijd-WW hebben aangevraagd.

### *Scholingsbonusregeling*

Werkgevers die met ontslag bedreigde werknemers in dienst nemen, kunnen een scholingsbonus ontvangen als de werknemer om- of bijscholing nodig heeft. De bonus kan oplopen tot 2500 euro. Werkgevers moeten wel minimaal eenzelfde bedrag investeren in *de opleiding* van de nieuwe werknemer om de subsidie te krijgen. Er is vanuit het ministerie van SZW € 60 miljoen beschikbaar gesteld voor de uitvoering van de regeling.

De regeling is van belang voor bedrijven die aan VWNW doen. Bedrijven met WERKTijdVERKORTING en deeltijd-WW kunnen gelet op de aard van de regeling geen beroep op deze subsidie doen. Werkgevers kunnen voor een *nieuwe* werknemer een scholingsbonus aanvragen als bij zijn vorige werkgever sprake was van een van de volgende situaties:

- Voor hem dreigde ontslag.
- Zijn (tijdelijk) dienstverband zou eindigen binnen vier maanden nadat hij begint.
- Hij werkte als uitzendkracht.
- Hij werkte als oproepkracht.

Een andere voorwaarde is dat de werknemer pas na 1 januari 2009 bij de nieuwe werkgever is begonnen. Ook mag hij tussen zijn vorige baan en het moment waarop hij in dienst komt, geen WW-uitkering hebben gehad.

UWV heeft een gelimiteerd budget voor deze scholingsbonus. UWV behandelt daarom de aanvragen in de volgorde waarin ze binnenkomen. De hoogte van de scholingsbonus hangt ten slotte ook af van de bijdrage die de werkgever kan krijgen van het O&O-fonds in de sector.

### *UWV vergoeding voor een ervaringsprofiel of –certificaat*

Uit het budget voor crisismaatregelen is ook ruim € 33 miljoen beschikbaar voor zogeheten Ervaringscertificaten (EVC's) of Ervaringsprofielen (EVP's).<sup>1</sup> Met EVC's en EVP's worden de door ervaring opgedane competenties gewaardeerd. Met name werknemers die weinig of geen opleiding hebben, maar wel veel werkervaring en deskundigheid hebben opgebouwd in de loop van de jaren, zijn zo beter in staat om met eventuele bijscholing alsnog een diploma te bemachtigen. Daarmee staan ze sterker als ze een nieuwe baan moeten zoeken.

De werkgever kan voor de kosten van een Ervaringsprofiel of –certificaat een vergoeding krijgen als zijn werknemer:

- met ontslag wordt bedreigd of
- een tijdelijk contract heeft dat eindigt binnen vier maanden of
- een uitzendovereenkomst of een nul-urenovereenkomst heeft.

Hij kan de vergoeding alleen krijgen als het Ervaringsprofiel en –certificaat worden verzorgd door een erkende aanbieder. UWV verzorgt ook de inkoop van het Ervaringsprofiel en het –certificaat.

De hoogte van de vergoeding is afhankelijk van de *omvang* van het bedrijf:

Bij een bedrijf met minder dan 25 werknemers vergoedt UWV de gemaakte kosten, tot een maximum van € 600,- voor een Ervaringsprofiel en € 1.300,- voor een Ervaringscertificaat. Aan een bedrijf met 25 werknemers of meer vergoedt UWV de helft van de gemaakte kosten tot een maximum van € 300,- voor een Ervaringsprofiel en € 650,- voor een Ervaringscertificaat. Voor de andere helft kan de werkgever een vergoeding vragen aan het O&O-fonds in de sector. In sommige gevallen (als er geen O&O-fonds is) kan het UWV afspreken dat de werkgever een hogere vergoeding krijgt. Of dat mogelijk is hangt af van de bedrijfssituatie. De vergoeding bedraagt in dat geval maximaal € 600,- voor een Ervaringsprofiel en € 1.300,- voor een Ervaringscertificaat.

<sup>1</sup> Daarbij richt het Ervaringsprofiel zich specifiek op werknemers zonder startkwalificatie. Het EVP vormt een opstap naar het Certificaat.

# Colofon

*Scholing in crisistijd* is een uitgave van de Raad voor Werk en Inkomen.

Oranjestraat 4  
2514 JB Den Haag  
Postbus 16101  
2500 BC Den Haag  
info@rwi.nl  
www.rwi.nl

© Raad voor Werk en Inkomen, Den Haag. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden verveelvoudigd, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Vormgeving omslag: Smidswater  
strategie > concept > design, Den Haag

ISBN 978-90-8766-041-3

November 2009