

Wat kan EVC opleveren?

Kenniscentrum EVC – studiereeks, nr. 3

De gedachte dat je op allerlei momenten ervaring opdoet en leert – vooral tijdens het werk, maar ook gedurende andere activiteiten die je leven vullen – lijkt vanzelfsprekend. Maar ze is een breuk met de idee dat de school de plaats is om te leren en het geleerde in diploma's om te zetten. EVC, oftewel het erkennen van verworven competenties, beoogt competenties van mensen, waar en op wat voor manier dan ook verworven, formeel te erkennen en te waarderen met diploma's of certificaten. Het Kenniscentrum EVC wil met deze studie nieuwkomers op de EVC-markt laten zien welke kosten met EVC zijn gemoeid en welke kwalitatieve en kwantitatieve resultaten ermee worden behaald. Met andere woorden: wat kan EVC opleveren?

EVC is nog steeds een betrekkelijk nieuw fenomeen in Nederland. In verschillende sectoren en bedrijven zijn eerste EVC-procedures uitgevoerd of net van start gegaan. Het beoogde doel van deze procedures is meestal zicht te krijgen op het potentieel dat de eigen werknemers in huis hebben. Erkenning van hun kennis en kunde motiveert werknemers vaak enorm om zich verder te ontwikkelen. Bovendien wordt de weg naar een diploma flink ingekort.

Voor deze studie zijn verscheidene praktijkvoorbeelden van EVC-gebruik in Nederland anno 2002 bekeken. Er is met sleutelfiguren binnen deze projecten gesproken over de directe en indirecte kosten van de ontwikkeling van een EVC-procedure, de resultaten in termen van opleidingsduurverkortings, vrijstellingen en certificaten, en bijkomende opbrengsten als toegenomen werkplezier, betrokkenheid bij het bedrijf en motivatie om te leren. Dit heeft geresulteerd in een helder overzicht van de recente ontwikkelingen op EVC-gebied. Dat overzicht is van belang voor een ieder die op de hoogte wil blijven van de mogelijkheden van EVC voor bedrijf, samenleving en voor de eigen loopbaan.

Zie ook: www.kenniscentrumevc.nl

Kees Verhaar was als consultant en onderzoeker bij Stoas nauw betrokken bij verschillende EVC-ontwikkelingen. Thans is hij werkzaam bij de Directie Onderzoek en Ontwikkeling van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.



ISBN 90 5931 149 3



9 789059 311497

Wat kan EVC opleveren?

Dr. C.H.A. Verhaar

LEMMA

Wat kan EVC opleveren?

Onderzoek naar het rendement van EVC
in de Nederlandse praktijk anno 2002

Dr. C.H.A. Verhaar

Kenniscentrum EVC ■ ■ ■



Erkennen van
Verworven
Competenties

LEMMA

Wat kan EVC opleveren?

Wat kan EVC opleveren?

Onderzoek naar het rendement van EVC in
de Nederlandse praktijk anno 2002

Dr. C.H.A. Verhaar



Uitgeverij LEMMA BV – Utrecht – 2002

Deze publicatie is geschreven in opdracht van het Kenniscentrum EVC. Het Kenniscentrum EVC en het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid zijn niet verantwoordelijk voor de inhoud van deze publicatie.

Kenniscentrum EVC
Paardenhoeve 78
Postbus 452
3990 CG Houten
Telefoon (030) 6374711
e-mail: info@kenniscentrumevc.nl
www.kenniscentrumevc.nl

Met medewerking van dr. E.J.M. van Dam en ing. J.S.M. König

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die nochtans onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich gaarne aanbevolen.

ISBN 90-5931-149-3
NUR 807

<http://www.lemma.nl>
infodesk@lemma.nl

© 2002 Uitgeverij LEMMA BV, Postbus 3320, 3502 GH UTRECHT

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16b Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351 zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp. Voor het overnemen van één of meer gedeelten uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

Omslagontwerp en typografie: Twin Design BV, Culemborg

Inhoudsopgave

Woord vooraf		9
I	Inleiding	11
1.1	Achtergrond en probleemstelling	11
1.2	Operationalisering van het begrip rendement	14
1.3	Aanpak van het onderzoek	17
1.4	Opbouw	18
2	Onderzochte praktijken	21
2.1	Gebruikers van EVC	21
2.1.1	Rockwool	21
2.1.2	Koninklijke Auping BV	21
2.1.3	Bakker Wiltink	22
2.1.4	Koninklijke Landmacht	22
2.1.5	Nederlandse Spoorwegen	23
2.1.6	Postkantoren BV	23
2.1.7	Savant	24
2.1.8	Friesland Coberco Dairy Foods	24
2.1.9	Frico Cheese Olterterp	25
2.2	Aanbieders van EVC	25
2.2.1	SOM	25
2.2.2	Helicon Opleidingen	25
2.2.3	OVDB	26
2.3	Brancheorganisaties	26
2.3.1	AGF – Aardappelen, Groente & Fruit	26
2.3.2	Sociale Werkvoorziening	27

3	Het rendement van EVC	29
3.1	Inleiding	29
3.2	Opbrengsten in certificaten en diploma's	30
3.3	Materiële investeringen en opbrengsten	33
3.4	Bevordering van vraagsturing in het onderwijs	40
3.5	Erkenning van de beroepspraktijk	42
3.6	Sociaal-psychologische opbrengsten	46
3.7	Vervolgrendement van EVC	48
3.8	Het bredere rendement van EVC: HRM	51
3.9	Maatschappelijk rendement	53
4	Samenvatting, reflectie, discussie en aanbevelingen	55
4.1	Inleiding	55
4.2	Samenvatting	55
4.2.1	Opbrengsten in certificaten en diploma's	55
4.2.2	Materiële investeringen en opbrengsten	56
4.2.3	Bevordering van vraagsturing in het onderwijs	56
4.2.4	Erkenning van de beroepspraktijk	57
4.2.5	Sociaal-psychologische opbrengsten	57
4.2.6	Vervolgrendement van EVC	57
4.2.7	Het bredere rendement van EVC: HRM	58
4.2.8	Maatschappelijk rendement	58
4.3	Reflectie	58
4.4	Discussie en aanbevelingen	60
5	EVC in verschillende praktijken	67
5.1.	Inleiding	67
5.2.1	Opbrengst: maatwerk a.u.b.!	67
5.2.2	EVC het fundament voor individuele opleidingen: de toekomst	70
5.2.3	Geloof in EVC getuigt van ondernemerschap	75
5.2.4	Van leger naar arbeidsmarkt	79
5.2.5	Bestemming: klant in Bedrijf: competenties in eigen beheer	84
5.2.6	Sluit het onderwijs wel aan op de praktijk?	88
5.2.7	Bouwsteen voor de nieuwe organisatie	92
5.2.8	Stapsgewijze ontwikkeling	97
5.2.9	Van Vakmanschap naar Procesindustrie	104
5.3.1	EVC-Metaal, breed gedragen in de bedrijfstak	107

5.3.2	Opleiden op maat staat centraal	III
5.3.3	De instelling wordt straks zelf eigenaar	II6
5.4.1	Vraagsturing gevraagd!	II9
5.4.2	Investeren in EVC raakt ons bestaansrecht!	I23
Bijlage 1	Rekenmodel investeringen & opbrengsten EVC	I27
Bijlage 2	Onderwijs en bedrijfsleven: leren voor en van elkaar	I29
Literatuur		I41
Samenstelling begeleidingscommissie		I43
Over de auteur		I44

Woord vooraf

evc, het erkennen van verworven competenties, is nog steeds een betrekkelijk nieuw fenomeen in Nederland. *evc* beoogt: het formeel erkennen en waarderen van de op wat voor manier dan ook verworven competenties in termen van diploma's en certificaten. De gedachte dat je op allerlei momenten ervaring opdoet en leert – vooral tijdens het werk, maar ook gedurende andere activiteiten – lijkt vanzelfsprekend. Maar ze is een breuk met het idee dat de school de plaats is om te leren en vooral ook dat de school de plaats is om hetgeen (daar!) geleerd is in diploma's te vertalen.

In deze verkennende studie wordt nagegaan wat die erkenning op kan leveren. Daarbij is gebruikgemaakt van praktijken zoals die op dit moment, anno 2002, in ons land bestaan of in ontwikkeling zijn. Graag wil ik degenen bedanken die vanuit hun positie hebben verteld over die praktijken, hun persoonlijke ervaringen en standpunten en vooral ook over hun visie op de (mogelijke) baten van *evc* in vergelijking tot de investeringen en ook in vergelijking met het volgen van een reguliere opleiding of het deelnemen aan een cursus. Die dank betreft ook hun toestemming om hun verhaal in het laatste hoofdstuk integraal weer te geven; dat biedt de lezer de gelegenheid om persoonlijk kennis te nemen van wat zij te berde hebben gebracht.

Terzijde, de onderzochte praktijken concentreren zich op *evc* voor werkenden; aan de mogelijke opbrengsten van *evc* voor werkzoekenden, nieuwkomers op onze arbeidsmarkt, herintreedsters en dergelijke is in deze studie geen aandacht besteed. Het Kenniscentrum *evc* is wel bezig met activiteiten voor deze groepen; voor meer informatie wordt verwezen naar www.kenniscentrumevc.nl.

Graag wil ik Els van Dam van het Kenniscentrum *evc* en Jac. König van Friesland Coberco Dairy Foods dankzeggen voor hun actieve medewerking aan enkele van de gesprekken die voor dit onderzoek zijn gevoerd. Ik stel het bij-

zonder op prijs, dat Jac. König bereid was om EVC te vertalen in een competentieprofiel voor docenten en onderwijsorganisaties die EVC en vervolgtrajecten aan het bedrijfsleven aan willen bieden.

Voorts wil ik ook graag de overige leden van de begeleidingscommissie bedanken voor hun tijd, inzet en waardevolle suggesties. Ik ben blij dat ik van ieders kennis en ervaring heb mogen profiteren – zij het dat het me spijt, dat hun competenties op dit vlak (nog?) niet middels EVC met een certificaat te waarderen zijn.

Stoas, Wageningen,
Zomer 2002,

Kees Verhaar

1 Inleiding

1.1 Achtergrond en probleemstelling

Nadat er in ons land een begin is gemaakt met het ontwikkelen van modellen en procedures voor het leerwegaafhankelijk beoordelen en waar mogelijk erkennen van competenties (verder aangeduid als EVC: Erkenning van Verworven Competenties)¹ heeft het ministerie van Economische Zaken het initiatief genomen tot het ontwikkelen van een visie op de benutting van EVC. Dat initiatief is gedragen door een werkgroep waarin verschillende departementen (EZ, LNV, OC&W, SoZaWe) en de sociale partners (CNV, FNV, MKB Nederland, VNO/NCW) zitting hadden.

Wat is EVC?

Mensen verwerven op allerlei plaatsen competenties (kennis, houding en vaardigheden). Dat betekent dat ze óók, en vaak vooral, buiten school leren. EVC beoogt die buiten het formele onderwijs verworven competenties te erkennen. De gedachte is dat daarmee een extra stimulans wordt gegeven aan het blijven leren, zowel voor werknemers als voor werkgevers, en aan de aansluiting tussen onderwijs en arbeid. De erkenning van competenties vertaalt zich namelijk rechtstreeks in certificering, vrijstellingen of diploma's. Inzicht in de competenties die medewerkers hebben verworven draagt bovendien bij aan het personeelsbeleid en biedt inzicht in de eigen employability – op maat gemaakte persoonlijke ontwikkelingsplannen (POP's) zijn daar een direct resultaat van.

Onder auspiciën van de ministeries van Economische Zaken, Sociale Zaken & Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen is het Kenniscentrum EVC opgericht. Voor meer informatie over EVC wordt verwezen naar de website van dit centrum: www.kenniscentrumevc.nl.

¹ Zie Klarus, 1998 voor een overzicht van de eerste EVC -pilots.

Deze werkgroep heeft een rapport gepresenteerd onder de titel *De Fles is Half Vol*.² In dit rapport werd het belang van EVC voor de Nederlandse arbeidsmarkt en economie, vooral in de context van de ontwikkelingen die samenhangen met het levenslange leren, onderstreept. De werkgroep formuleerde dertien dimensies die van belang zijn voor een goede ontwikkeling van EVC in Nederland, zeven daarvan hebben betrekking op het systeem en zes op de procedure. Terzijde zij opgemerkt, dat deze dimensies ook in andere landen binnen de Europese Unie, rekening houdend met de specifieke nationale contexten, van betekenis zijn.³

Dimensies van EVC

EVC bestaat uit vele onderdelen of dimensies. Deze dimensies zijn onder te verdelen in systeemvereisten en procedurele vereisten. Elke dimensie kent zijn eigen verantwoordelijkheden per individu, organisatie, overheid of sociale partners.

Systeemvereisten

De systeemvereisten betreffen de randvoorwaarden en faciliteiten die op macroniveau aanwezig moeten zijn om EVC als instrument optimaal te kunnen benutten.

Per vereiste variëren de verantwoordelijkheden van de verschillende betrokken partijen en het (huidige) ontwikkelingsniveau.

Voor succesvolle benutting van EVC moet aan verschillende randvoorwaarden worden voldaan:

- 1 aanwezigheid van assessmentfaciliteiten;
- 2 hoge toegankelijkheid van de procedure;
- 3 een systeem voor kwaliteitsborging van de beoordelingsprocedures;
- 4 een bruikbare beoordelingsstandaard (= de 'meetlat' waarmee beoordeeld wordt);
- 5 een stimulerend financieel en juridisch kader;
- 6 een ondersteunend (inter)nationaal kader;
- 7 bruikbaarheids- en rendementsmeting.

Procedure

EVC is als procedure voor individueel gebruik onder te verdelen in een aantal logisch op elkaar volgende stappen. De verantwoordelijkheid voor het aflopen van deze stappen ligt grotendeels bij het individu. Soms ech-

² Ministerie van Economische Zaken, 2000.

³ Duvekot, 2001; Verhaar en Duvekot, 2001.

ter is of kan het ook tot de verantwoordelijkheid van een bedrijf of andere organisatie op/om de arbeidsmarkt gerekend worden.

Procedureel omvat EVC de volgende stappen:

- 8 vaststellen doel EVC;
- 9 ontwikkelen draagvlak/bewustwording;
- 10 voorbereiding EVC-procedure (algemeen);
- 11 voorbereiding EVC-procedure (individueel);
- 12 waarden (assessment);
- 13 ontwikkeling (advies en vervolgtraject).

Zie verder: *De Fles is Half Vol* (Ministerie van Economische Zaken, 2000).

Eén van de systeemdimensies verwijst naar de bruikbaarheid en het rendement van EVC. Het rapport zegt daarover:

Om de voordelen van de EVC-systematiek voor iedereen beter onder de aandacht te kunnen brengen is het relevant om de bruikbaarheid en het rendement in verschillende situaties helder aan te kunnen geven.

EVC zal als instrument moeten leiden tot een toegankelijke structuur waarin meer aandacht is voor de kwaliteiten waarover mensen reeds beschikken. Deze structuur geldt voor alle soorten organisaties die actief zijn op de arbeidsmarkt, voor aanbieders van opleidingen, assessment, loopbaanadvisering en voor individuen.

De resultaten van de benutting van EVC moeten op termijn zichtbaar worden in bijvoorbeeld de toename van assessment ten behoeve van loopbaanplanning of persoonlijke ontwikkeling en, op grond daarvan, een doelmatiger benutting van de beschikbare middelen voor scholing en training. Ook zal het leveren van maatwerk aan individuen een hoge vlucht nemen.

Meetbare effecten zijn onder meer een groei van het aantal afgegeven diploma's, certificaten en dergelijke op grond van EVC-procedures. Ook het zichtbare rendement voor individu en organisatie van het investeren in *human capital* zal goed meetbaar moeten zijn.

Overige resultaten van EVC-benutting liggen op het vlak van de vermindering van uitval in het onderwijs en een hogere geslaagde arbeidsmarkttoeleiding, een toename van de zij-instroom op de arbeidsmarkt, grotere mobiliteit van werknemers en een toename van de geslaagde bemiddeling van werkzoekenden.⁴

4 Ministerie van Economische Zaken, p. 19.

Als vervolg op de activiteiten van deze breed gedragen werkgroep is in 2001 het Kenniscentrum EVC van start gegaan. Dit Kenniscentrum wordt gefinancierd door de Ministeries van EZ, OC&W en SoZaWe; inhoudelijk wordt het gedragen door Stoas, Cinop en Cito. De hierboven aangehaalde opmerkingen met betrekking tot bruikbaarheid en rendement hebben hun weg gevonden naar het werkplan van het Kenniscentrum. Dat is terug te zien in de opdracht van dit onderzoek:

Inzicht verschaffen aan bedrijven over het rendement, de kosten en de meerwaarde van EVC door concrete voorbeelden en succesvolle praktijken te laten zien.

Vanuit deze opdracht wordt in dit onderzoek het begrip rendement centraal gesteld.⁵ Dat betekent dat de opdracht zich vertaalt in de volgende probleemstelling:

Wat is het rendement van EVC in de Nederlandse praktijk anno 2002?

Conform het werkplan wordt 'de Nederlandse praktijk' geconcentreerd op arbeidsorganisaties (bedrijven c.a), c.q. het rendement van EVC-trajecten gericht op werkenden. Dat betekent dat niet wordt ingegaan op de mogelijkheden van EVC voor werkzoekenden, nieuwkomers (vergelijk Duvekot en Verhaar, 2001), zij-instromers in het onderwijs of als instroomtoets in het onderwijs (met uitzondering van opleidingen voor werkenden).

1.2 Operationalisering van het begrip rendement

Bij de operationalisering van het begrip rendement is gekozen voor een brede opvatting van het begrip rendement. Uit de literatuur valt namelijk af te leiden, dat het bij rendement in de context van EVC niet alleen gaat om materiële of kwantificeerbare opbrengsten, zoals het aantal certificaten en diploma's of om financiële baten en lasten. EVC kent in potentie ook een aantal immateriële opbrengsten van een meer kwalitatief karakter. Daarom en in aansluiting op wat in *De Fles is Half Vol!* wordt gezegd over de rendementsdimensie streeft deze studie ernaar om zoveel mogelijk vormen van rendement in het onder-

5 Rendement wordt gedefinieerd als het saldo van opbrengsten en investeringen (kosten). Het begrip zoals dat in dit onderzoek wordt gehanteerd omvat daarmee tegelijkertijd de – materiële en immateriële – meerwaarde van EVC.

zoek te betrekken. Hieronder volgt daarom een brede uitwerking van het begrip rendement; het is deze uitwerking die in de gesprekken (zie paragraaf 1.3) is gebruikt om zicht te krijgen op wat EVC in de Nederlandse praktijk anno 2002 op kan leveren.

Het meest voor de hand liggende rendementscriterium is de mate waarin EVC leidt tot formele erkenning van competenties, met andere woorden: het aantal certificaten en diploma's dat op basis van EVC-procedures kan worden toegekend.

Het ligt voor de hand om deze opbrengst te vergelijken met de kwalificering via reguliere opleidingen. Dat kan in ieder geval op twee manieren. De eerste is door na te gaan in hoeverre EVC-procedures meer succes hebben (tot een hogere mate van certificering leiden, hetzij doordat meer certificaten per persoon worden toegekend, hetzij doordat meer personen gecertificeerd worden) dan het volgen van meer reguliere opleidingstrajecten. Daarnaast kan een vergelijking worden gemaakt van de investeringen van kwalificering via een EVC-procedure met die van een reguliere opleiding. Het rendement van EVC kan dan worden uitgedrukt in termen van (minder) out-of-pocket kosten en (minder) verleturen.

Vervolgens zijn er vormen van rendement denkbaar die de aansluiting onderwijs-arbeid betreffen. Eén daarvan is de vraag of bij het erkennen van verworven competenties ook gebruik wordt gemaakt van een aanpak die aansluit bij het gegeven dat die competenties veelal in een niet-schoolse situatie zijn verworven. Het belang van een opbrengst in termen van de aanpak of procedure, wordt ook aangegeven door Klarus als hij er op wijst, dat het beoordelen van beroepscompetenties in vergelijking tot meer traditionele vormen van (schriftelijke) toetsing meer valide is. Dat komt omdat het arbeidshandelen, c.q. de arbeidscompetenties, beoordeeld wordt.⁶

König en Verhaar (1999 en 2000) wijzen voorts in dit verband op twee andere rendementsaspecten als vervolg op de EVC-procedure zoals die bij Frico Cheese is gehanteerd.⁷ De ene is dat EVC de drempel tot verdere persoonlijke ontwikkeling (vervolgopleidingen) verlaagt; de andere is dat EVC de waarde van de werkplek als leerplek demonstreert – hetgeen van betekenis is voor de vorm waarin die verdere ontwikkeling wordt aangeboden.

⁶ Klarus, 1998, p. 338.

⁷ König en Verhaar, 1999 en 2000.

König en Verhaar introduceren bovendien meer sociaal-psychologische rendementscriteria wanneer zij stellen dat EVC een kwestie van vertrouwen is. Dat vertrouwen zien zij als basis voor een beter functionerende organisatie. Zij baseren hun betoog op de EVC-procedure zoals die bij Frico Cheese is toegepast. Het bijzondere van die procedure is, dat de beoordeling van kandidaten (onder een aantal randvoorwaarden ten einde de kwaliteit te borgen) was gedelegeerd aan de direct leidinggevende, de zogenaamd interne assessor. Wanneer zij het hebben over vertrouwen als opbrengst van EVC, gaat het daarom niet alleen om de relaties binnen de arbeidsorganisatie, maar ook over relaties tussen bedrijf en school, c.q. het bedrijfsleven en het onderwijssysteem.

Het valt te verwachten, dat de Nederlandse EVC-praktijk anno 2002 laat zien in welke mate deze verschillende vormen van rendement zich voordoen. Daarnaast speelt de vraag of de diverse vormen van rendement ook met elkaar in verband worden gebracht. Die synergie wordt bereikt, indien EVC integraal onderdeel van het HRM-beleid is.

Voorts geven Smulders et al. aan, dat er verschillende actoren zijn die ieder een eigen belang (rendement) aan EVC kunnen ontlenen. Naast de werknemer en de werkgever (zowel 'het bedrijf' als de direct-leidinggevende) is er de school, die met EVC haar gevoeligheid voor de vraag van het bedrijfsleven kan demonstreren, en dus klant- en marktgericht opereert.⁸

Daarbij moet ook nog met de factor tijd rekening worden gehouden. Dat betekent dat het rendement van EVC van vorm en inhoud verandert indien EVC-procedures na een pilotfase regulier worden ingevoerd. Is het bijvoorbeeld zo dat:

- deelname aan een EVC-procedure leidt tot een positieve houding met betrekking tot het volgen van een verdere opleiding;
- wat leidt tot het daadwerkelijk volgen van een dergelijke opleiding;
- hetgeen vervolgens leidt tot een betere inzetbaarheid;
- wat weer effect heeft op iemands de loopbaan?

Samenvattend: in de brede operationalisatie van rendement waarvoor in dit onderzoek is gekozen, gaat het dus om zowel om rendement van EVC in 'harde' (kwantitatieve/materiële) termen:

- opbrengsten in certificaten, diploma's;
- materiële investeringen en opbrengsten;
- materiële vergelijking met reguliere opleidingen;

⁸ Smulders et al., 2000, p. 74.

als om rendement in ‘zachte’ (kwalitatieve/immateriële) termen:

- aansluiting van EVC procedures en onderwijs bij het arbeidshandelen;
- erkenning van de werkplek als leerplek;
- sociaal-psychologische opbrengsten;

waarbij inbegrepen het belang van de factor tijd:

- het vervolgenrendement van EVC (verdere ontwikkeling, loopbaan)

en mogelijk ook de synergie tussen de verschillende opbrengsten van EVC:

- die hier tevens wordt verstaan als de integratie van EVC in het HRM-beleid.

Bij al deze vormen van rendement moet bovendien rekening worden gehouden met perspectief van verschillende belanghebbenden (werknemer, werkgever, school, sector, overheid).

1.3 Aanpak van het onderzoek

De verwachting is, dat dit onderzoek diverse aspecten van EVC-rendement zoals in paragraaf 1.2 beschreven zal aantreffen in de Nederlandse situatie anno 2002. De vraag is, of die verwachting opgaat en in welke mate dat het geval is.

Om een antwoord op die vraag te vinden is gekozen voor een aanpak waarbij met vertegenwoordigers van bestaande EVC-praktijken in gesprek wordt gegaan over de onderwerpen van dit onderzoek. Bij het zoeken van praktijkvoorbeelden is er naar gestreefd om verschillende perspectieven aan bod te laten komen. Dat betekent dat er organisaties zijn bezocht die overwegen om EVC in te voeren, organisaties die daar net mee begonnen zijn en organisaties die dat al langere tijd doen. Naast gebruikers van EVC is gesproken met aanbieders van EVC en met brancheorganisaties.

Zoals gezegd is het onderzoek exploratief van karakter. De onderzochte praktijkvoorbeelden zijn zo gekozen dat verwacht mag worden dat alle invalshoeken die voor het rendement van EVC relevant zijn, aan bod komen; hét rendement in dé Nederlandse praktijk bestaat niet.

Er is gesproken met mensen die sleutelposities innemen in de te onderzoeken EVC-praktijken. Meestal zijn dit P&O-medewerkers of consultants. Ook is gesproken met de directeur van een bedrijf, de directeur van een opleidingsinstelling en de directeur van een brancheorganisatie. Ten slotte is een groepsin-

terview gehouden met degenen die binnen één van de bezochte bedrijven als kandidaat, als interne assessor of als manager bij de uitvoering van een EVC-traject betrokken waren.

In de gesprekken is ingegaan op de EVC-geschiedenis zoals de betrokken organisaties en gesprekspartner(s) die hebben meegemaakt. Daarbij is het rendement van EVC op verschillende manieren aan bod gekomen, bijvoorbeeld door te vragen naar de doelstellingen bij het begin van een EVC-aanpak en naar de uiteindelijke opbrengsten. Ook is nagegaan in welke mate en in welk opzicht EVC wordt gezien als een bijdrage aan goed personeelsbeleid. Voorts is een eenvoudig rekenmodel ontwikkeld, dat beoogt om beslissers een beeld te geven van het te verwachten (financiële) rendement in hun organisatie. Waar mogelijk is aan gesprekspartners gevraagd of dat model in hun praktijk ook hanteerbaar is.

1.4 Opbouw

In hoofdstuk 2 worden de gesprekspartners kort geïntroduceerd. Daarbij gaat het om hun ervaring met EVC tot op dit moment (voorjaar 2002) en wordt in enkele woorden de wijze geschetst waarop zij met EVC te werk gaan.

In hoofdstuk 3 wordt het rendement van EVC besproken op basis van hetgeen in de interviews naar voren is gekomen. De aandacht gaat achtereenvolgens uit naar:

het rendement van EVC in 'harde' (kwantitatieve/materiële) termen:

- opbrengsten in certificaten, diploma's (paragraaf 3.2);
- materiële investeringen en opbrengsten, onder andere vergeleken met reguliere opleidingen (paragraaf 3.3).

het rendement in 'zachte' (kwalitatieve/immateriële) termen:

- bevordering van vraaggestuurd onderwijs (paragraaf 3.4);
- erkenning van de werkplek als leerplek (paragraaf 3.5);
- sociaal-psychologische opbrengsten (paragraaf 3.6).

het belang van de factor tijd:

- het vervolgrendement van EVC (verdere ontwikkeling, loopbaan), in het bijzonder via werkplekleren (paragraaf 3.7).

de synergie tussen de verschillende opbrengsten van EVC:

- de integratie van EVC in het HRM-beleid (paragraaf 3.8).

Terwijl, in aanvulling op wat in paragraaf 1.2 naar voren is gebracht, tijdens de gesprekken bleek dat er ook nog andere vormen van rendement zijn, die worden samengevat onder de noemer

- maatschappelijk rendement (paragraaf 3.9)

De uitkomsten van het rekenmodel dat ten behoeve van deze studie is ontwikkeld, zijn benut in de diverse paragrafen, met name (uiteraard) paragraaf 3.3 en 3.4. Het rekenmodel wordt in een aparte bijlage beschreven.

In hoofdstuk 4 worden de conclusies samengevat en wordt op de uitkomsten van het onderzoek gereflecteerd. Dan gaat het onder meer over de waarde van EVC als bijdrage aan het personeelsbeleid en aan de aansluiting onderwijsarbeid en over financiële arrangementen, vooral de facilitering door de overheid. De afzonderlijke gespreksverslagen zijn in hoofdstuk 5 na te lezen.

2 Onderzochte praktijken

2.1 Gebruikers van EVC

2.1.1 Rockwool

John Geven, Renate Bongers, Najima Feddahi

In Roermond verwerken ongeveer 1200 medewerkers van Rockwool diverse vulkanische steensoorten tot steenwol. Het streven van Rockwool is om de inzetbaarheid van mensen te vergroten. Op die manier kunnen wisselingen in de productie beter worden opgevangen en vermindert de noodzaak om uitzendkrachten in te zetten. Sinds enkele maanden verkent Rockwool Opleidingen de mogelijkheid om EVC als instrument in te zetten bij de in-company ontwikkeling van medewerkers. Men wil de HRM-aanpak van Rockwool baseren op competentie management. EVC zou daar een onderdeel van kunnen zijn. Bij een op te zetten EVC-traject zou, net als bij eventuele vervolgopleidingen, de praktijk binnen het eigen bedrijf leidend moeten zijn. Tevens is men gecharmeerd van een aanpak waarbij gewerkt wordt met interne assessoren.

2.1.2 Koninklijke Auping BV

Johan Fekken

Het begin van Auping ligt in 1888 als een in Deventer gevestigde smid kans ziet om staaldraad na een bewerking met behulp van een snijbonenmolen te weven tot een netwerk van gevlochten staaldraad: de spiraalbedbodem is geboren. Anno 2002 streeft het bedrijf gekwalificeerde medewerkers na die flexibel inzetbaar zijn op verschillende plekken in het productieproces. Medewerkers die wat houding betreft passen bij het doel van Auping om een extraverte,

marktgerichte organisatie te zijn. EVC is in de hierop aansluitende opleidingsstrategie het middel om het opleidingstraject op een efficiënte manier vorm te geven.

2.1.3 Bakker Wiltink

Henk Wiltink

Bakker Wiltink is een in Doetinchem gevestigde industriële bakker. Wiltink verwerkt 3000 balen van 50 kilo meel (270.000 hele broden) per week. De omzet bedraagt 13 miljoen euro per jaar. Wiltink behoort tot de 20 grootste industriële bakkerijen van Nederland. Het bedrijf levert een breed assortiment aan een groot aantal supermarktorganisaties. Er werken ongeveer 110 mensen bij Bakker Wiltink.

De bakker is al een stap verder dan Rockwool en Auping. Men staat op het punt om met de uitvoering van EVC te beginnen.⁹ De directeur ziet EVC als basis voor een continu opleidingsprogramma. Voorts benadrukt hij het belang van EVC in termen van motivatie en zelfvertrouwen. Er is gekozen voor een aanpak met interne assessoren.

2.1.4 Koninklijke Landmacht

Joop Ezendam, Doriene Vogelzang, Arnold Hof

Bij de Koninklijke Landmacht is een EVC-pilot afgerond. Thans wordt gewerkt aan de verdere invoering van EVC. Het instrument beoogt allereerst om de competenties die de Beroeps Bepaalde Tijd in dienst hebben opgedaan te vertalen naar de burgermaatschappij. Daarmee kan de overgang van het leger naar de arbeidsmarkt worden vereenvoudigd. Het eerste traject is in samenwerking met de ECABO (het landelijk orgaan beroepsonderwijs voor de economisch-administratieve, ICT- en veiligheidsberoepen) uitgevoerd bij administratieve medewerkers. De uitkomsten hebben hen geholpen om de stap naar een verdere opleiding te zetten. Het streven is om nu ook voor gevechtsfuncties een pilot te ontwikkelen.

⁹ Dit was de situatie per eind april 2002. Eind juni werd deze pilot afgerond. Auping stond toen nog aan het begin van het eigen traject begonnen, terwijl Rockwool bezig was de voorbereidingsfase af te ronden.

2.1.5 Nederlandse Spoorwegen

Sandra Ringeling

De Nederlandse Spoorwegen vormen een vreemde eend in de bijt. Formeel doen de Spoorwegen niet aan *evc*. Echter, de uitgangspunten van het sinds ruim twee jaar lopende leertraject Bestemming: klant in Bedrijf (B:kiB) stemmen wel overeen met het *evc*-gedachtegoed. Medewerkers krijgen de gelegenheid om hun portfolio te ontwikkelen. Het ontwikkeltraject begint met een zelfassessment. De persoonlijke ontwikkeling krijgt voornamelijk gestalte via het leren op de werkplek. De voortgang van deze ontwikkeling wordt middels teamsgewijze intervisie getoetst; de standaard waaraan wordt afgemeten is daarbij niet objectief maar intersubjectief (intercollegiaal) overeengekomen. Leidend voor NS is het competent zijn op de werkplek en het verder leren op de werkplek. In *evc*-termen worden de ontwikkelde competenties dus wel degelijk vanuit de beroepspraktijk herkend en erkend, zij het niet 'civiel' maar intercollegiaal.

2.1.6 Postkantoren BV

Lisia van Diest

Postkantoren BV heeft sinds 1999 ervaring met *evc* opgebouwd. Inmiddels hebben zo'n 150 mensen een *evc*-procedure doorlopen. Met *evc* wil Postkantoren BV zowel opgedane ervaringen civiel waarderen, als aanzetten tot verdere ontwikkeling richting de toekomstige functie-eisen. Dit mede met het oog op het feit dat de organisatie krimpt. Met andere woorden: employability die zowel intern als extern gericht is. Postkantoren BV werkt met een portfolio-aanpak. Op basis van het portfolio krijgen deelnemers vrijstellingen voor de te volgen opleiding. Gemiddeld wordt een dergelijke vrijstelling toegekend voor 75 procent van de vereiste deelkwalificaties; het resterende deel wordt via een *BBI*-traject verworven.

2.1.7 Savant

Margreet Jacobs (Savant) Jan Hermanns (OVDB)

In Deurne staat het hoofdkantoor van Savant. Deze zorginstelling is eind jaren negentig ontstaan als gevolg van een fusie tussen een aanbieder van gezinszorg en een instelling die verzorgingstehuizen in beheer had. In die tijd is tevens besloten om de zorg anders aan te bieden en daarbij tevens te eisen dat het personeel adequaat gekwalificeerd is. Een analyse van de personeelsdossiers leerde dat de medewerkers samen meer dan 70 verschillende diploma's in huis hadden. Deze zijn, naast uiteraard andere bewijsstukken, ingebracht in een EVC-procedure. Op basis van het beschikbare bewijsmateriaal is een match gemaakt met de nieuwe kwalificatiestructuur voor de sector, waarbij extra aandacht is gegeven aan het specifieke karakter van de thuiszorg. In ongeveer een half jaar hebben circa 400 medewerkers de procedure doorlopen. Het blijkt dat de procedure niet alleen effect had op hun positie, maar ook op het functioneren van de organisatie.

2.1.8 Friesland Coberco Dairy Foods

Jac. König

Het zuivelconcern Friesland Coberco Dairy Foods heeft al sinds 1998 ervaring met EVC. Na een pilot is bij dochtermaatschappij Frico Cheese een aanpak ingevoerd waarbij de assessments worden uitgevoerd door een interne assessor. Diens oordeel is bindend voor de formele erkenning van door (werk)ervaring verworven competenties. Bij Friesland Nutrition is gewerkt met een door de VaPro ontwikkelde procedure. Ook hier wordt gebruik gemaakt van interne assessoren, maar het eindoordeel ligt in handen van de consulent van de VaPro. Bij Frico Cheese en Friesland Coberco Butter Products is een traject in ontwikkeling waarbij medewerkers elkaar toetsen via een groepsproces. Bij Frico Cheese zijn al meer dan honderdvijftig mensen gecertificeerd, bij Friesland Nutrition tien, en aan de pilot van het nieuwe traject zullen ongeveer tien mensen deelnemen. Het sleutelwoord voor het concern is employability, oftewel inzetbaarheid. EVC met de gedachte van de halfvolle fles, is hier een eerste stap.

2.1.9 Frico Cheese Oltterterp

Frico Cheese Oltterterp is één van de twee locaties waar de in de vorige paragraaf genoemde EVC-pilot is uitgevoerd. Drie jaar later vertellen locatie-manager, interne assessoren en deelnemers hoe EVC de opstap was naar verdere ontwikkeling. Die ontwikkeling betreft zowel de individuele werknemers als de cultuur binnen de locatie. Doordat EVC is gekoppeld aan een traject van werkplekleren blijkt een waarom-cultuur te zijn ontstaan ('Want de beste manier om iets te leren, is aan je collega te vragen waarom die iets zus of zo doet'), waarin mensen zelf verantwoordelijkheid nemen voor hun ontwikkeling. Leren is iets heel gewoons geworden.

2.2 Aanbieders van EVC

2.2.1 SOM

Jan Willem van den Bruggen

Binnen de metaalsector is op bedrijfstakniveau een EVC-aanpak ontwikkeld. Deze aanpak wordt, zoals ook blijkt uit de ondersteuning vanuit het scholingsfonds, gedragen door de sociale partners. Bij dertig bedrijven, vijftien in de groot- en vijftien in de kleinmetaal, is een pilot uitgevoerd. Op basis van een portfolioanalyse zijn voor dertig kandidaten rapporten opgesteld. Dat heeft geresulteerd in EVC-certificaten die door de Stichting Exameninstelling SOM worden toegekend. Werkgever en werknemer kunnen het initiatief nemen om dat EVC-certificaat door een onderwijsinstelling te laten vertalen in kwalificering conform de WEB. Aan de EVC-certificering wordt een advies gekoppeld, waarin wordt aangegeven wat iemand nog zou moeten doen om in aanmerking te komen voor officiële WEB-diplomering, en een advies richting een loopbaanontwikkelingstraject met het oog op mogelijke toekomstige functies.

2.2.2 Helicon Opleidingen

Theo Koolen

Helicon Opleidingen biedt geen erkenning van verworven competenties aan maar opleidingstrajecten. De eerder verworven competenties worden gebruikt

bij het op maat van het bedrijf maken van de opleiding. Deelnemers worden geclusterd naar wat ze al in huis hebben zodat ze dat niet nogmaals hoeven te leren. Door deze vorm van vrijstellingen is de afwezigheid ten behoeve van scholing (verleturen) beperkt. Helicon biedt de opleiding aan als een tweejarig BBL-traject. Bij de keuze voor het aanbieden van opleidingen aan werkenden conform de BBL-aanpak spelen fiscale overwegingen een belangrijke rol.

2.2.3 OVDB

Annelies Bannink

De OVDB is het Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs voor de verzorging, dienstverlening, welzijn en sport & beweging. De OVDB heeft de ambitie instrumenten en een informatiepunt voor EVC te ontwikkelen. Op basis van een experiment in de kinderopvang is een format ontwikkeld voor een EVC-aanpak waarin een portfolio-analyse centraal staat. Het instrument leidt tot kwalificering conform de WEB. De OVDB voert zelf geen EVC-trajecten uit maar treedt, via het netwerk van consulenten, op als makelaar tussen instellingen en scholen. Ook draagt ze instrumenten aan en verzorgt ze de deskundigheidsontwikkeling van docenten.

2.3 Brancheorganisaties

2.3.1 AGF – Aardappelen, Groente & Fruit

Cees Schoenmakers

In de AGF-detailhandel en groothandel is sinds CAO-afspraken uit 1999 scholing, opleiding en ontwikkeling een onderwerp dat hoog op de agenda staat. Het AGF-Centrum voor Kennis en Ontwikkeling zoekt naar nieuwe wegen om de ontwikkeling van de competenties in de sector, nadrukkelijk ook met het oog op de vakinhoudelijke ontwikkelingen in de branche, te stimuleren. Leidend is daarbij de wens, dat die instrumenten zo dicht mogelijk aansluiten bij de werkplek, waarbij inbegrepen de praktische (on)mogelijkheden voor afwezigheid van medewerkers ten behoeve van een cursus. In die context wordt EVC als een mogelijkheid gezien om de persoonlijke ontwikkeling te stimuleren en op een efficiënte manier gestalte te geven. Omdat het de branche

niet lukt om bij scholen een op haar vraag gerichte aanpak van de grond te krijgen, wordt nu gezocht naar een vorm van competentiebeoordeling waarbij een eigen, nog te ontwikkelen, standaard als meetlat kan dienen.

2.3.2 Sociale Werkvoorziening

Philip Huizer

Sinds 1998 wordt als gevolg van door Melkert, de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, geïnitieerde wetgeving bij de sociale werkvoorziening veel nadrukkelijker gekeken naar de mogelijkheden voor uitstroom naar de reguliere arbeidsmarkt van de werknemers. EVC wordt gezien als een kans om de competenties van die werknemers op een laagdrempelige manier (het gaat vaak om mensen met een achtergrond in het speciaal onderwijs) in beeld te brengen en te erkennen. Het Nationaal Overlegorgaan Sociale Werkvoorziening werkt op dit moment aan de vormgeving van een traject onder de naam IMPACT dat EVC voor haar doelgroep moet opbouwen.¹⁰ De focus is niveau 1 van de kwalificatiestructuur. Financieel wordt dat traject gedragen door Europese middelen en door eigen scholingsgelden.

¹⁰ Voorjaar 2002.

3 Het rendement van EVC

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het rendement van EVC besproken op basis van hetgeen in de interviews naar voren is gekomen. De aandacht gaat achtereenvolgens uit naar:

Het rendement van EVC in 'harde' (kwantitatieve/materiële) termen:

- opbrengsten in certificaten en diploma's (paragraaf 3.2);
- materiële investeringen en opbrengsten, onder andere vergeleken met reguliere opleidingen (paragraaf 3.3).

Het rendement in 'zachte' (kwalitatieve/immateriële) termen:

- bevordering van vraagsturing in het onderwijs (paragraaf 3.4);
- erkenning van de beroepspraktijk (paragraaf 3.5);
- sociaal-psychologische opbrengsten (paragraaf 3.6).

Het belang van de factor tijd:

- vervolgenrendement van EVC (verdere ontwikkeling, loopbaan) (paragraaf 3.7).

De synergie tussen de verschillende opbrengsten van EVC:

- het bredere rendement van EVC: HRM (paragraaf 3.8).

In aanvulling op wat in paragraaf 1.2 naar voren is gebracht, bleek dat tijdens de gesprekken er ook nog andere vormen van rendement zijn, die worden samengevat onder de noemer maatschappelijk rendement (paragraaf 3.9).

De invalshoeken waarmee de respondenten deze onderwerpen benaderen verschillen bij tijd en wijle. Dit hangt samen met het eigen perspectief van de gesprekspartners en hun organisaties. Dat perspectief wordt bepaald door de

positie op de EVC-markt. Ook speelt de invloed van de factor tijd een rol. Hier gaat het om de vraag hoe lang men al met EVC bezig is, dus op welke termijn men effecten van EVC uit eigen ervaring kan overzien. *Last but not least* spelen ook de persoonlijke overtuigingen van de gesprekspartners een rol.

3.2 Opbrengsten in certificaten en diploma's

In het begrip EVC ligt besloten, dat de erkenning van verworven competenties een belangrijke opbrengst is van de toepassing van EVC in de Nederlandse praktijk. Dat zien we in de meeste onderzochte gevallen ook terug. Maar niet in alle – er zijn situaties waar erkenning niet voorop staat. Bovendien blijkt de wijze waarop erkend wordt nogal te verschillen, wat ook aanleiding is voor onvrede.

De onderzochte bedrijven en brancheorganisaties streven vrijwel allemaal naar een vorm van erkenning. Zoals Schoenmakers van het AGF Kenniscentrum zegt: 'Als je die (eerder verworven) competenties kunt omzetten in kwalificaties, heb je immers een goed startpunt voor de uitvoering van het employability-traject.' Friesland Coberco Dairy Foods, Postkantoren BV, Savant en de Koninklijke Landmacht sluiten zich hier in vergelijkbare bewoordingen bij aan. Daarmee laten ze zien, dat er een directe relatie gelegd wordt tussen de erkenning van de verworven competenties en de verdere ontwikkeling.

In een aantal gevallen krijgt de erkenning de vorm van vrijstellingen. Dat beperkt het effect van de erkenning, zeker als op deze wijze de eerder verworven competenties direct worden verbonden met de nog te verwerven competenties – en feitelijk ook met de aanbieder van het opleidingstraject. Het AGF Kenniscentrum laat blijken niet gediend te zijn van deze 'koppelverkoop': 'Geen halfvolle fles, maar instroom voor opleidingen. Dat keert zich tegen het EVC-gedachtegoed.' Huizer van de NOSW spreekt er zijn afkeuring over uit, wanneer hij zegt '... alleen het geven van ontheffingen kan niet de bedoeling zijn. De inzet is het waarderen van de mens in zijn kwaliteiten...'

Voor alle duidelijkheid: het discussiepunt is niet de mogelijkheid om aansluitend op het EVC-traject een opleiding te laten verzorgen door de certificerende instelling. Auping kiest bewust voor een verbinding tussen EVC en een verdere BBL-opleiding en gezien de relatie die door de gesprekspartners wordt gelegd tussen EVC en verdere ontwikkeling is dat zeker een te overwegen optie. Maar... de onvrede ontstaat op het moment, dat het uitvoeren van een EVC-traject wordt verbonden met de verplichting om bij dezelfde instelling een opleiding in te

kopen. Daarmee wordt als het ware ontkend, dat mensen zich de via EVC erkende competenties op allerlei manieren hebben eigen gemaakt – waarom zou een opleiding (ook als die op maat wordt gemaakt) dan per se de route naar verdere ontwikkeling moeten zijn?

König van Friesland Coberco snijdt een ander punt van kritiek aan, als hij verwijst naar ervaringen met de VaPro, die ten tijde van een (onder meer) bij Friesland Nutrition uitgevoerde pilot, geen deelcertificaten wilde toekennen. Hij acht dat principieel strijdig met de EVC-gedachte: ‘Het is juist heel belangrijk om mensen te geven wat ze hebben – het beeld spreekt aan omdat het uitgaat van positief denken.’

Dit voorbeeld geeft ook aan, dat er verschillen bestaan in de mate en de vorm (vrijstellingen of certificaten) van erkenning. Schoenmakers is daar het meest expliciet over. Hij heeft een aantal ROC's vergeleken, en spreekt in dit verband zelfs over een Poolse Landdag. Hij wijst bovendien op de zogenaamde Maatschappelijke & Culturele Kwalificaties (MCK's) die volledige erkenning, lees: diplomering, in de weg zouden staan (zie verder paragraaf 3.6).

Voor de AGF-branche speelt nog mee, dat men gezien de ontwikkelingen in deze sector eigenlijk behoefte heeft aan competenties uit twee verschillende kwalificatiestructuren (handel en horeca). De branche denkt de problemen met de erkenning te kunnen ondervangen, door een eigen standaard te ontwikkelen. Dat betekent dat EVC zich niet meer direct vertaalt in MBO-kwalificaties. In de metaalsector wordt voor EVC al met een eigen standaard gewerkt. Dat wil zeggen dat het door de SOM Exameninstellingen toegekende EVC-certificaat een op zichzelf staand document is, zonder (directe) band met de landelijke kwalificatiestructuur.

Bij de Spoorwegen wordt bewust geen civiele erkenning nagestreefd. Hier ligt het accent in de ontwikkeling van medewerkers op sociale vaardigheden (zie verder paragraaf 3.6). De standaard waaraan deze worden afgemeten is ook ‘sociaal’ – dat wil zeggen: bepaald volgens een socratische methode. Ringeling spreekt hier van intersubjectiviteit.

Eén gesprekspartner keert zich zelfs tegen het accent op erkenning. Koolen van Helicon Opleidingen pleit voor de koppeling, waar anderen juist bezwaar tegen maken, als hij zegt ‘... het gaat ons niet om de erkenning, maar om mensen met wat ze al hebben efficiënt een BBL (leerlingwezen) opleiding te laten instromen.’ De competenties die mensen al hebben verworven, vertalen zich

bij Helicon in een opleiding op maat. Dit is een vorm van vrijstellingen die voorkomt dat mensen nog een keer moeten leren wat ze al in huis hebben. Hij beweert zelfs, dat er nog niet één bedrijf voor EVC, in de zin van erkenning verworven competenties, naar Helicon Opleidingen is toegekomen. Daar staat tegenover, dat voor Fekken van Auping het EVC-begrip juist het middel is, om de stap naar een opleiding te vergemakkelijken en om die opleiding op maat aan te bieden. Koolen en Fekken streven dus uiteindelijk hetzelfde doel na, waarbij de een het EVC-begrip benadrukt en de ander juist niet – al past hij het op zijn manier wél toe.

In kwantitatieve termen betekent de aanpak van Helicon een besparing van 50 procent op het aantal scholingsdagen dat men afwezig is ten behoeve van de BBL-opleiding. Bij Frico Cheese (onderdeel van Friesland Coberco Dairy Foods) is de ervaring dat mensen gemiddeld drie certificaten, een half diploma, in huis blijken te hebben. Bij de ECABO-pilot die bij de Koninklijke Landmacht is uitgevoerd, werden aan negen deelnemers in totaal 87 vrijstellingsadviezen toegekend. Deze zijn door ROC-Eindhoven overgenomen door middel van certificaten. Gemiddeld betekent dit, dat er 40 à 50 procent minder gestudeerd hoeft te worden om tot het einddiploma te komen.¹¹

Bij de pilot van de OVDB is per kandidaat gemiddeld 1,7 certificaat uitgereikt. Dat komt overeen met 14 procent van het totale opleidingstraject. Het evaluatierapport geeft overigens aan, dat niet alle toegekende certificaten zijn meegerekend, terwijl ook de vrijstellingen niet in het overzicht van de resultaten zijn verwerkt: 'Het totaal aan korting per deelnemer ligt dus hoger.'¹² Het bij Savant verzorgde traject, waar de OVDB overigens ook bij betrokken was, heeft een opbrengst die niet precies in procenten is uitgedrukt. Maar vooral voor medewerkers op niveau 2 lijkt de opbrengst in termen van vrijstellingen aanzienlijk te zijn.

De medewerkers van Postkantoren BV bereiken nog een hoger civiel effect: zij krijgen gemiddeld voor 75 procent van de deelkwalificaties een vrijstelling. Bij Wiltink bleek eind juni 2002 de gemiddelde opbrengst een diploma te zijn. Ten slotte hebben alle 30 deelnemers aan de SOM-pilot een EVC-certificaat ontvangen. Zes van hen hebben dit door een ROC laten verzilveren in een volledige WEB-kwalificatie.

¹¹ Gegevens ontvangen na het interview en daarom niet opgenomen in het eigenlijke gespreksverslag.

¹² Boerma, p. 27-28.

3.3 Materiële investeringen en opbrengsten

Bij de materiële investeringen en opbrengsten gaat het allereerst om de middelen die nodig zijn om een EVC-aanpak te ontwikkelen. Vervolgens gaat het om de inzet van tijd en geld voor de feitelijke uitvoering van een traject. Die inzet kan worden vergeleken met de opbrengst, die in ieder geval in termen van tijd (verleturen, maar ook resterende tijd die nodig is om het diploma 'vol' te maken) aanzienlijk is. Er zijn weliswaar mogelijkheden om de investeringen die aan EVC verbonden zijn te 'fiscaliseren', maar alleen als EVC gezien wordt als opleiding, dan wel direct gerelateerd wordt aan een opleiding. EVC-sec valt buiten de subsidieregelingen en fiscale aftrekmogelijkheden, hetgeen aanleiding is voor kritisch commentaar vanuit de praktijk. De beslissing om al dan niet voor EVC te kiezen is overigens nergens uitsluitend door financiële argumenten ingegeven.

Een vergelijking van EVC met reguliere opleidingen geeft aan dat EVC leidt tot verschillende vormen van efficiencywinst. Daarnaast worden opleidings- en ontwikkelgelden effectiever benut.

Het ontwikkelen van EVC-trajecten en instrumenten vergt tijd en geld. In meerdere van de hier besproken praktijkgevallen drukken die investeringen op pilottrajecten. Waar mogelijk zijn (of worden) die investeringen geheel of gedeeltelijk gefinancierd vanuit algemene middelen. Dan gaat het om de Rijksoverheid, scholingsfondsen of Europese middelen. Zo is geld geen probleem voor het op te zetten NOSW-traject, vanwege de beschikbaarheid van gelden uit het Equal-programma en uit het eigen scholingsfonds. In de metaal-sector is de ontwikkeling van het EVC-instrumentarium via het scholingsfonds gedragen door de sociale partners. De AGF-branche streeft naar de inzet van publieke middelen, naast dekking uit het eigen fonds. Auping weet zich ondersteund door middelen die vanuit de branche beschikbaar zijn. Als laatste voorbeeld is Friesland Coberco Dairy Foods (FCDF) te noemen. De pilot die bij Friesland Nutrition is uitgevoerd, is gefinancierd door de VaPro. Voor het project FC EVK is ondersteuning verkregen van de ministeries van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij en van Economische Zaken, terwijl het in ontwikkeling zijnde traject dat toetsing via een groepsproces beoogt, wordt gesubsidieerd door LNV.

De laatste twee FCDF-voorbeelden zijn echter van belang, omdat het bedrijf ook zelf middelen investeert in de ontwikkeling en toepassing van de EVC-trajecten. König wijst er nadrukkelijk op, dat het bij het opzetten van een EVC-aanpak om aanzienlijke investeringen gaat. Die middelen worden opgebracht door de

locaties waar deze ontwikkeltrajecten plaatsvinden! Ook bij verdere invoering dragen individuele locaties de *out-of-pocket*kosten. Voor König, die vanuit het concernniveau bij de EVC-ontwikkelingen betrokken is, is die eigen inzet van middelen van doorslaggevende betekenis: ‘Na de pilot waren er vijf bedrijven die spontaan zeiden: “Wij willen ook”. Toch heb ik bij hen, en nadien bij andere locaties, geleerd dat je steeds tijd en energie moet vrijmaken om management en medewerkers te overtuigen van de mogelijkheden van FC EVC, zoals EVC daar heet. Vooral in de budgetronde, want FCDF wil dat locaties hun *commitment* demonstreren door het traject volledig uit eigen zak te betalen. Dat *commitment* is zo verrekte belangrijk: de locatie moet daadwerkelijk tijd, geld en aandacht opbrengen. Tegenover die investering staan als belangrijkste opbrengsten dat mensen weer in beweging komen om te leren en de verkorting van het leertraject.’ Dat efficiëntere leertraject maakt, dat méér gedaan kan worden met hetzelfde opleidingsbudget.

De verkorting van het leertraject is een materiële opbrengst die in diverse praktijken blijkt. Bij de Postkantoren gaat het om dertig dagen van de veertig die iemand per jaar aan een BBL-traject kwijt is. Bij Frico Cheese hoeft nog maar de helft van het traject te worden afgelegd – waar nog aan toegevoegd kan worden, dat de wijze waarop dat gebeurt óók nog leidt tot een tijdsbesparing. Ook bij de Koninklijke Landmacht is de tijdwinst ongeveer 50 procent van de studietijd.

34

Daar moet uiteraard aan worden toegevoegd, dat het doorlopen van het EVC-traject ook een tijdsinvestering vergt. Voor de deelnemers is die over het algemeen bescheiden. Bij de SOM ongeveer een dag (zes uur), bij Auping een gesprek van anderhalf uur, bij Savant vooral de tijd om het portfolio in te vullen. Smulders en Klarus melden dat de tijdsinvestering in verleturen voor een opleiding voor drie certificaten 320 uur bedraagt – waar bij Frico Cheese in totaal ongeveer negen uur vereist was bij een gemiddelde opbrengst van negen certificaten is de winst in uren (nog afgezien van eigen tijd van de medewerker voor huiswerk) dus aanzienlijk.¹³ Dat laat ook de OVDB zien, als de gemiddelde opbrengst van 1,7 certificaat gelijk wordt gesteld aan 668 SBV.¹⁴

Het plaatje van de tijdsinvestering wordt compleet als ook de uren van de interne begeleiding in het beeld worden betrokken. Voor Frico Cheese is die inzet berekend op basis van de gegevens die bekend zijn van de locaties waar FC EVC na de pilot is ingevoerd. Men werkt bij Frico met twee interne assessoren per

¹³ Smulders et al., p. 70-72.

¹⁴ Studielastingsuren – niet automatisch gelijk te stellen aan verleturen!

locatie. Deze mensen genieten een opleiding van twee dagen en investeren verder zes uur in het voorbereidingsoverleg en dergelijke. Daarnaast zijn ze per persoonlijke inventaris (portfolio) drie uur kwijt en per module nog eens twee uur. In geld omgerekend komt hun inzet neer op 150 euro per certificaat.¹⁵ Aan out-of-pocketkosten investeert Frico Cheese omgerekend nog ongeveer 87 euro per certificaat. Afgerond komen de investering per persoon dus uit op ongeveer 710 euro (afgerond 1560 gulden). Dat bedrag kan worden vergeleken met de kosten van een BBL-traject voor één jaar, wat overeenkomt met drie certificaten op niveau 2 van de kwalificatiestructuur¹⁶, die afgerond 1.150 euro (2.550 gulden) bedragen.¹⁷

Wiltink presenteert gegevens, waaruit blijkt dat voor het ontwikkelen en uitvoeren van het pilottraject bij de Doetinchemse bakker 36.300 euro aan externe investeringen en afgerond 10.000 euro aan interne investeringen benodigd was. Dat laatste bedrag is bepaald door de tijdsinzet van leidinggevend en de betrokken medewerkers ook in geld uit te drukken. Volgens de berekeningen van Wiltink was 40 procent van die eigen inzet nodig voor de voorbereiding en 60 procent voor de uitvoering. Degenen die een EVC-procedure doorlopen zijn ongeveer twee dagen met het traject bezig (intake, portfolio samenstellen, feitelijke assessment in de praktijk en nagesprek) en de direct leidinggevende is per medewerker ongeveer een dag bezig, zo valt uit de cijfers af te lezen. Wiltink onderscheidt de investeringen voor externe dienstverlening niet naar voorbereiding (de fase waarin het instrument is ontwikkeld en op maat van het bedrijf is gemaakt) en de feitelijke uitvoering. Wel is bekend, dat in het vervolg op de pilot per deelnemer een bedrag van 900 euro aan *out-of-pocketkosten* nodig is. Daar staat gemiddeld een opbrengst van vier certificaten (= één diploma) op niveau 1 van de kwalificatiestructuur tegenover.

Overigens illustreren de gegevens van Wiltink, dat het ontwikkelen van een EVC-aanpak op maat van het betrokken bedrijf ook middelen vergt. Zoals hierboven al opgemerkt, wijst ook König hier op. Het zijn, zo valt uit zijn verhaal op te maken, vooral deze investeringen die de spankracht van één locatie te boven gaan. Hier bewijst de ondersteuning vanuit de Rijksoverheid (Frico) of

15 Met dank aan mw. S. van de Sluis, P&O Frico Cheese. Deze gegevens komen overeen met hetgeen Smulders en Klarus na de pilot hebben berekend.

16 Niveau 1 van de kwalificatiestructuur van het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) staat voor assistent beroepsbeoefenaar, niveau 2 voor beginnend beroepsbeoefenaar, niveau 3 voor zelfstandig beroepsbeoefenaar en niveau 4 voor kaderfunctionaris.

17 Ontleend aan Smulders et al., p. 72.

vanuit het Sociaal Fonds van de NVB (Wiltink) dus een goede dienst. Sterker nog: volgens König is het ontwikkelen van een nieuwe EVC-systematiek, zoals in het geval van Frico Cheese de werkwijze met de interne assessor, niet mogelijk zonder ondersteuning. Het gaat volgens hem te ver, als één klant de kosten zou moeten dragen van een investering die ten gunste is van het algemeen belang.

Fekken van Auping stelt: 'Als ik het strikt financieel bekijk, betaal ik voor het opstellen van beroepsprofielen, EVC-afnames en Persoonlijke Opleidingsprogramma's ongeveer 1000 euro per cursist. En wat het ROC nog in rekening brengt, weet ik eigenlijk niet eens precies.' (zie echter verderop). Zoals zijn opsomming laat zien, gaan deze investeringen echter al verder, dan puur het EVC-deel van zijn aanpak.

In de andere onderzochte gevallen is de investering van het bedrijf minder goed te berekenen, met name voor wat betreft de *out-of-pocket* kosten. Dat komt in enkele gevallen (Rockwool, AGF, NOSW) omdat de trajecten nog in ontwikkeling zijn.¹⁸ Ook speelt een rol, dat die kosten gedragen worden door scholingsfondsen (bijvoorbeeld SOM, NOSW), al geeft de SOM wel een precies bedrag op (2.850 gulden, afgerond 1295 euro). Bij Savant zijn wel de *out-of-pocket* kosten bekend voorzover die betrekking hebben op externe partijen (150.000 gulden, afgerond 68.000 euro). De tijdsinvestering van kandidaten is echter ook vergoed, maar niet terug te halen. Ook de tijdsinzet vanuit het management is niet precies terug te rekenen, zij het dat wel bekend is dat deze aanzienlijk was.

Nog een andere kostenpost komt aan de orde, als een enkeling wijst op de mogelijkheid dat mensen het gekwalificeerd worden verbinden met salariseisen. Dat zou een reden zijn om EVC niet in te voeren. Het is niet duidelijk, in hoeverre zich dit in de praktijk voordoet. Overigens, het is ook de vraag of een dergelijke angst recht doet aan de lange termijnbelangen van onderneming en werknemer – wellicht met deze vraag in het achterhoofd omschrijft Wiltink deze angst als 'kulargumenten'.

Ten slotte spelen op dit punt de fiscale arrangementen een rol. Zo geeft Van Diest aan dat Postkantoren BV 1.250 gulden (afgerond 568 euro) kwijt is aan

¹⁸ Ten behoeve van dit onderwerp is voor dit onderzoek een overzicht gemaakt, waarin alle op voorhand relevant te achten investeringen en opbrengsten zijn weergegeven. Omdat veel trajecten nog in ontwikkeling zijn, was het niet goed mogelijk om dit overzicht op bruikbaarheid te testen. Het overzicht is als bijlage 1 opgenomen.

de EVC-procedure, examengelden, lesmaterialen en dergelijke. Doordat het EVC-traject wordt gecombineerd met een praktijkleerovereenkomst (BBL) komt het bedrijf echter in aanmerking voor de Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting. Dat levert 2400 euro per deelnemer op voor de derving loonkosten, terwijl ook de uren van de praktijkbegeleider aftrekbaar zijn.

Het fiscale meedenken maakt dat Helicon geen EVC maar in-company/op maat BBL-trajecten aanbiedt. Hoe zich dat materieel vertaalt, blijkt uit het volgende overzicht. In de woorden van Koolen, maakt het overzicht inzichtelijk dat het bij deze financieel-fiscale constructie mogelijk is, 'dat het bedrijf Helicon kan betalen en dan in fiscale termen nog geld overhoudt ook'.

Fekken van Auping presenteert een vergelijkbaar overzicht van mogelijkheden om de investeringen in EVC fiscaal te compenseren. Daarbij is het van belang om op te merken dat ook bij Auping EVC integraal onderdeel is van een opleidingstraject. Dat maakt het mogelijk een beroep te doen op regelingen zoals de Wet Vermindering Afdracht – met voor Auping als resultaat dat Fekken over de financiën kan concluderen: 'Per saldo spelen we ongeveer quitte.' Dat verklaart overigens ook weer, dat hij tamelijk laconiek blijft als hij aangeeft eigenlijk niet eens precies te weten wat het ROC in rekening brengt.

Ook Wiltink van de gelijknamige industriële bakkerij en König van FODF wijzen op het belang van fiscale compensatie. Wiltink claimt fiscale compensatie door EVC als een opleiding te definiëren. Formeel is EVC echter geen opleiding, dus is – zoals König terecht stelt – deze constructie alleen houdbaar als je EVC en verdere ontwikkeling als één geheel ziet.

Daarmee komt in de context van de materiële aspecten van EVC een nieuw thema aan de orde. Zo stelt König dat hij het een abuis vindt, dat EVC formeel buiten de fiscale mogelijkheden valt. Naar zijn ervaring begint de ontwikkeling van medewerkers al met EVC, dus zou je EVC als een intake kunnen zien. Ook vanuit de Spoorwegen wordt in deze context kritiek geuit. Ringeling is van mening dat de bestaande subsidieregelingen de verkeerde dingen ondersteunen, namelijk cursussen en niet zaken als intervisie en elkaars expertise benutten. Die vergen volgens haar óók tijd, net als werkplekleren in het algemeen, maar die tijd is niet fiscaal of anderszins subsidiabel. Bovendien geeft zij aan dat de vereiste tijdsinzet de grootste klacht vanuit de praktijk is. Savant voegt hier vanuit een wat andere benadering nog een klacht aan toe. Het opleidingsdeel van hun aanpak wordt via de voor de BBL geldende regelingen fiscaal ondersteund. Voor het EVC-deel heeft men gepoogd ondersteuning te krijgen

Investerings ten laste van het bedrijf:

Directe kosten <ul style="list-style-type: none"> • Voorbereiding intake • Coördinatie • Reiskosten • Ontwikkeling thema's • Afdracht LNV cursusgeld • Boeken, materialen e.d. • Examenkosten 	
Subtotaal	A euro
Tijdsinzet interne coaches/leermeesters 0,5 uur p.p.p.w. (40 weken)	B euro
Totale investeringen	A + B euro

Opbrengsten ten bate van het bedrijf:

Fiscale korting i.v.m. deelname onderwijs: 15 x 2.400 euro	36.000 euro
Fiscale aftrek: <ul style="list-style-type: none"> • Uitgaven aan Helicon • Tijdsinzet coaches/leermeesters • Extra aftrek 	A euro B euro $40\% \times 30.000 \text{ euro} = 12.000 \text{ euro}$ $20\% \times (A + B - 30.000) \text{ euro}$
Subtotaal x fiscaal tarief	$(1,2[A + B] + 6.000 \text{ euro}) \times 35\% = 0,42(A + B) + 2.100 \text{ euro}$
Totale opbrengsten	$0,42(A + B) + 38.100 \text{ euro}$
Extra: beroep op scholingsfonds (ESF) voor uren dat personeel in opleiding is	
Pm de kosten van de lesuren door docenten zijn via de overheid gedekt en vallen dus buiten deze berekening	

bij het ESF en bij de sectorfondsen; dat is op niets uitgelopen, omdat de documentatie die bij de aanvraag moest worden geleverd als onevenredig werd gezien.

Van Diest belicht de fiscale compensatie overigens ook van een andere kant. Zij vertelt, dat Postkantoren BV van tevoren helemaal niet op de hoogte was van de financiële mogelijkheden van de BBL-constructie. Nu die blijken te bestaan, is het traject intern beter verkoopbaar. Echter: ‘Financieel is het traject op deze manier heel aantrekkelijk, al voeg ik er gelijk aan toe dat het voor ons geen drijfveer was, omdat we hier niet vanaf wisten.’ De opmerking vanuit de Koninklijke Landmacht dat het financiële plaatje weliswaar van belang is, maar dat het erom gaat dat men het belang van EVC inziet, sluit hierbij aan. In het geval van FC EVK was de terugverdientijd (de reductie van opleidingstijd) belangrijk ‘maar je moet wel beseffen, dat de beslissing puur op geloof gebaseerd was.’

Kortom, financiële arrangementen zijn belangrijk, maar primair dient het besluit over al dan niet invoeren van EVC genomen te worden op basis van een inhoudelijke overtuiging dat het bedrijf en medewerkers er baat bij hebben. In de woorden van Wiltink: ‘Het is natuurlijk mooi, als ik iets van de investeringen fiscaal terug kan halen. Maar de beslissing om dit te doen is niet afhankelijk van subsidies. Sterker, toen de boekhouder me vroeg of het wel uit kon, heb ik hem geantwoord dat het verwachte rendement een kwestie van geloof is – en dat is nou precies een kwestie van ondernemerschap!’ De EVC-praktijk laat zien, dat dit ‘geloof’ of ondernemerschap wel degelijk materieel te onderbouwen is.

Hierboven is in feite al één belangrijke materiële vergelijking gemaakt tussen EVC en regulier opleiden: EVC blijkt efficiencywinst op te leveren. Dan gaat het in ieder geval om de tijdsinzet (verleturen).

Er zijn nog enkele andere efficiencyargumenten naar voren gebracht. Zo geeft de Koninklijke Landmacht aan, dat door de wijze waarop men EVC in de militaire loopbaan en opleiding van de BBT wil integreren, mensen beter inplanbaar worden voor die opleiding. In de bestaande praktijk kan lang niet iedereen de opleiding afmaken, omdat die slecht te combineren is met de eisen van de militaire logistiek (denk aan buitenlandse missies). König van Friesland Coberco geeft aan, dat door de winst vanwege EVC met hetzelfde budget méér gedaan kan worden. Zijn collega’s van Frico Cheese Olterterp vertellen bovendien, dat de wijze waarop de verdere ontwikkeling, voortbouwend op de filosofie van FC EVK, is georganiseerd ook in logistieke zin betekent dat méér mensen aan de opleiding deel kunnen nemen. Ook Koolen wijst, zij het op een andere manier, op de extra opbrengst van het erkennen van verworven competenties, wanneer hij vertelt dat door het indelen van cursisten op basis van wat

mensen al in huis hebben, de groepen kleiner worden waardoor de opleiding beter rendeert.

Deze opmerkingen geven tegelijkertijd aan, dat als gevolg van EVC de opleidings- en ontwikkelgelden effectiever benut worden. Dit alles nog afgezien van de effecten op de motivatie die later aan de orde komen. Daarmee komt EVC tegemoet aan een probleem, dat Wiltink onder woorden brengt: 'Ik ben ook overtuigd van het belang van opleiden. Maar het lukte tot nu toe niet om een continu opleidingstraject te ontwikkelen. We deden wel aan losse cursussen, maar dat bevredigt niet omdat ik de effectiviteit daarvan niet terug zie.'

3.4 Bevordering van vraagsturing in het onderwijs

Een pluspunt van de EVC-praktijk die zich in Nederland ontwikkelt, is dat er verschillende procedures bestaan. Dat maakt aansluiting bij de concrete en specifieke situatie van een bedrijf mogelijk. Dat tekent een ontwikkeling richting vraagsturing; overigens zijn er ook aanbieders die niet in deze richting mee willen gaan.

De EVC-praktijken zoals die in de bijlage zijn omschreven, geven aan dat er in ons land verschillende procedures in ontwikkeling en in gebruik zijn. Het is niet de bedoeling om die procedures hier op hun specifieke rendement te vergelijken, zo dat al mogelijk zou zijn. Het is immers de context van een bedrijf, de betrokken werknemers en de bedrijfstak die mede bepalen welke procedure het meest geschikt is. Zo spreken diverse gesprekspartners hun voorkeur uit voor het werken met een interne assessor, maar het is voorstelbaar dat het om logistieke redenen niet voor de hand ligt om een dergelijke figuur in te voeren in kleinere arbeidsorganisaties. Zoals het SOM-verhaal laat zien, kan daar de externe assessor een uitstekende rol vervullen. Ook de Koninklijke Landmacht geeft aan dat vanwege de specifieke omstandigheden van die organisatie, vooral de hiërarchische structuur, de voorkeur wordt gegeven aan het inschakelen van een externe deskundige. Ten slotte laat de geschiedenis van Postkantoren BV zien, dat als het bedrijfsinterne arbeidsverleden van medewerkers tot in detail is vastgelegd, de portfolio-aanpak als EVC-instrument voldoende kan zijn. Tegelijkertijd zien we bij Postkantoren, dat de procedure gaandeweg vereenvoudigd is – het bleek niet nodig om naast het portfolio nog een toets af te nemen. Bij Savant is het achteraf gesproken juist spijtig, aldus Jacobs en Hermanns, dat de gekozen portfolio-aanpak niet met een praktijktoets kon worden uitgebreid. Dat was in een aantal gevallen een welkome aanvulling van de procedure geweest.

Deze laatste twee voorbeelden dragen bij aan het antwoord op de vraag, of als gevolg van EVC de aansluiting onderwijs-arbeid verbetert, i.c. of procedures beter worden toegesneden op de mogelijkheden en wensen van het bedrijfsleven. EVC lijkt deze potentie inderdaad te hebben, al wordt die nog niet altijd gerealiseerd. Het gaat echter wel die kant op. Dat blijkt bijvoorbeeld uit het betoog van Bannink van de OVDB. Zo vertelt zij, dat het steeds meer de praktijkbegeleiders zijn, die als beoordelaar optreden. ‘Dat is belangrijk, omdat die praktijkbegeleiders in hun functie als leidinggevende de mensen kennen. De school kent ze niet, en dat is toch een drempel.’ Ook geeft ze aan dat op basis van de opgedane ervaring de OVDB zich inzet voor de ontwikkeling van toetsinstrumenten die meer recht doen aan de praktijkervaring als leerweg.

Het gewicht van de opdrachtgever (en eventueel de subsidiegever) is van belang om de ontwikkeling naar een vraaggerichte procedure te ondersteunen. Dat gewicht kan de kracht van argumenten net het momentum geven dat nodig is om de traditie los te laten.¹⁹ Vervolgens blijkt een dergelijke breuk met de traditie in andere situaties weer een argument te worden om te komen tot verbeterde procedures. Zo spreekt König over de discussie met de VaPro, die geen deelcertificaten wilde afgeven en die een waarborgingssystematiek hanteerde waarin wantrouwen nog een rol speelde. Door de door Aequor (voorheen Lobas) geacordeerde systematiek van FC EVK voor te houden, kon FCDP aan de VaPro aangeven dat het ook anders kan – met resultaat, want dat signaal is inmiddels opgepakt.

Bij Auping zien we op een andere manier dat een derde partij ruimte creëert voor de gewenste beweging. Hier is de inzet van het bedrijf QRM nodig om voor het ROC inzichtelijk te maken dat mensen zich door ervaring kennis, vaardigheden en houding hebben verworven – en dat die kennis, vaardigheden en houding te matchen zijn met de eisen van de kwalificatiestructuur.

Van procedures die een directe relatie weten te leggen met persoonlijke ontwikkeling kan worden gezegd, dat die relatie ook een rendement van EVC is. Dat blijkt bijvoorbeeld bij Bakker Wiltink, waar de directeur geïnspireerd door een artikel over de Frico-aanpak het Groenhorst College benaderde met als inzet: ‘Wij willen dit als basis voor dat continue opleidingsprogramma want volgens mij is EVC daar een perfect middel voor!’ Ook Rockwool zoekt een aanpak die het ontwikkelpotentieel van mensen recht doet. Een leverancier die niet mee kon gaan met het streven naar maatwerk in-company is vervangen.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld de ‘Kroniek’ in Smulders et al.

Rockwool is bovendien een van de bedrijven die aangeeft, dat ze een procedure wenst die gebruikmaakt van de binnen het bedrijf al bestaande expertise. Door inzet van die expertise kan een traject efficiënter en effectiever vorm worden gegeven.

Helicon Opleidingen streeft ernaar om binnen de wijze waarop zij omgaat met het erkennen van competenties nauw aan te sluiten bij de vraag van haar klanten. Dat moet ook wel, want opnieuw Rockwool laat zien, dat het alternatief kan zijn dat de relatie wordt verbroken.²⁰ Zelfs wordt overwogen, om van het ene landelijke orgaan naar het andere te switchen als géén rekening wordt gehouden met de context van de onderneming. Ook FODF geeft aan, dat voor het vervolg op EVC de voorkeur werd gegeven aan een voor het bedrijf herkenbare aanpak.

Toch is hiermee niet gezegd, dat de omslag naar vraagsturing in alle gevallen als rendement van EVC wordt bereikt. De AGF-branche immers blijkt onvoldoende gewicht in de schaal te leggen, om een procedure te bereiken die rekening houdt met de dagelijkse gang van zaken en de ontwikkelingen bij haar bedrijven. Met als gevolg, dat nu een eigen aanpak wordt ontwikkeld.

3.5 Erkenning van de beroepspraktijk

Het gedachtegoed van EVC onderstreept dat mensen op allerlei plaatsen zich competenties eigen kunnen maken. In concreto betekent dit, dat naast de school vooral de beroepspraktijk als leeromgeving in beeld komt. EVC zou daarom handvatten moeten bieden om de aansluiting onderwijs-arbeid te verbeteren. Centraal in die aansluiting zou de beroepspraktijk moeten staan. Daar liggen inderdaad mogelijkheden, ook met het oog op de ontwikkeling van die beroepspraktijk. Tegelijkertijd bestaan er nog verschillende problemen rondom de zogenaamde ‘eindtermen’. Zo is het de vraag of de zogenaamde MCK’s (Maatschappelijk Culturele Kwalificaties) in de kwalificatie-eisen zijn verwerkt op een manier die in de praktijk herkend wordt. En van welke ‘theorie’ dient te worden uitgegaan?

‘Het gaat immers om de inzetbaarheid van mensen in onze beroepspraktijk.’ Deze uitspraak van Feddahi van Rockwool brengt nog eens kernachtig onder

²⁰ Om te voorkomen dat de tekst een misverstand oproept: voor zover bekend is Helicon geen leverancier van Rockwool.

woorden, welke context in de EVC-procedure en, wellicht nog meer, in de verdere ontwikkeling van medewerkers centraal moet staan. Immers, zoals Ringeling van de Spoorwegen aangeeft, op de werkplek blijkt of iemand competent is.

Feddahi's uitspraak is tegelijkertijd een voorzet naar een probleem in de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven. Zo zijn bij haar bedrijf competentieprofielen ontwikkeld. 'Dat betekent voor ons ook, dat bij EVC diezelfde competentieprofielen bepalen wat mensen in huis moeten hebben. Ik begrijp wel, dat er voor het civiele effect een match nodig is met de eindtermen van de kwalificatiestructuur, maar niet dat we in eindtermen in plaats van competentieprofielen zouden moeten denken en werken!'

Uit de gesprekken blijkt, dat die eindtermen op verschillende manieren een probleem kunnen zijn. De eerste is de afstand tot de beroepspraktijk. Wiltink verwoordt dat als volgt: 'Bovendien heb ik een broertje dood aan scholing buiten het bedrijf in schoolse, laboratoriumachtige situaties terwijl de werkelijkheid hier zit. Terwijl het ook nog eens gaat om een type mensen dat weinig kan met abstracte theorie, maar juist om praktische theorie en toepassing.' Het accent op theorie – of om aan te sluiten op de woorden van Wiltink – op 'theoretische' theorie is daarbij een kwestie waar vaker op wordt gewezen. Van Diest gaat zelfs zo ver, dat ze ronduit zegt 'Als dit een beroepsopleiding is, ben je als werkgever niet blij.'²¹

Naast het onderscheid tussen 'theoretische' en 'praktische' theorie, wordt ook op een andere manier het accent op kennis ter discussie gesteld. Als het gaat om de toepassing van theorie in de praktijk, komen er volgens Bongers van Rockwool namelijk heel andere aspecten om de hoek kijken, zoals samenwerken, luisteren en dergelijke. Zo beschouwd zou de theoretische theorie niet alleen niet praktisch genoeg zijn, maar ontbeert ze ook (toegepaste) sociale theorie.

Duidelijk wordt wel, dat de zogenaamde Maatschappelijk Culturele Kwalificaties niet in deze laatste lacune voorzien. Daarmee wil overigens niet gezegd zijn, dat bezwaar gemaakt wordt tegen de MCK's op zichzelf. Van Diest: 'Daar

²¹ Terzijde, Wiltink's opmerking dat hij moeilijke woorden wenst te vermijden, en dus spreekt over Erkenning Verworven Vaardigheden in plaats van Competenties, sluit aan bij het vervangen van het begrip portfolio door persoonlijke inventaris bij Frico Cheese. Twee waarschuwingen, dat ook bij EVC gedacht moet worden aan de afstand tussen theorie (jargon) en praktijk.

hebben wij op zich geen problemen mee. Ze horen erbij.' Rockwool geeft zelfs aan, dat het bedrijf deze competenties (vooral communicatie en dergelijke) juist erg belangrijk vindt. Maar dan gaat het wel om de manier waarop ze op de werkplek toepasbaar zijn. Op een heel andere manier zet Auping in op maatschappelijke kwalificaties, als het bedrijf eist dat het taalonderwijs voor anders-taligen wordt gecombineerd met de beroepsopleiding (en dus de beroepspraktijk). Die dwingende eis betekent, dat het roc twee disciplines moet combineren waarvan men gewend was die in aparte sectoren aan te bieden.

Overigens kan het gewicht van de mck's een bezwaar zijn. Zo heeft Schoenmakers (AGF) er grote moeite mee, dat mensen vrijwel uitsluitend voor de mck's nog een jaar naar school zouden moeten. Wellicht nog fundamenteeler is de vraag, of de wijze waarop dit type kwalificaties in de eindtermen is verwerkt in de beroepspraktijk überhaupt valt te herkennen. Zo laat Van Diest zien, dat voor de deelkwalificatie 'presentatie en promotie 2' uit de detailhandelsopleiding van mensen wordt verwacht dat ze inzicht hebben in strafsoorten, in opsporingsmethoden, de wijze waarop een kort geding verloopt en dergelijke. Niet alleen is volstrekt onduidelijk, wat deze zaken (waarvan het belang op zichzelf niet ter discussie staat in haar betoog) met 'presentatie en promotie' van doen hebben, het is zelfs voorstelbaar dat iemand de deelkwalificatie haalt, terwijl hij of zij de essentie ervan mist. Dat kan immers het geval zijn, als op alle mck-eindtermen uit de deelkwalificatie positief wordt gescoord. Er zijn dan nog maar enkele 'presentatie & promotie'-eindtermen nodig om de cesuur te passeren.

Deelkwalificatie 302 Presentatie en promotie 2

Eindtermen 302 Presentatie en promotie 2

Algemene kennis over presentatie

De deelnemer heeft inzicht in de relatie tussen winkelexterieur en –interieur

De deelnemer heeft inzicht in de relatie tussen huisstijl en presentatie

De deelnemer heeft inzicht in de eisen die het verkoopsysteem stelt aan de presentatie.

De deelnemer heeft inzicht in het effect van de verschillende soorten verlichting op de presentatie van artikelen.

Winkelexterieur

De deelnemer kan een etalageplan opstellen.

De deelnemer kan bepalen waar artikelen in de winkel worden gepresenteerd.

Promotie

De deelnemer kan een displayplan opstellen.

De deelnemer kan promotionele activiteiten organiseren.

De deelnemer kan promotiemateriaal selecteren.

Winkelbeheer

De deelnemer kan een reinigingsplan opstellen.

De deelnemer kan een dervingsbestrijdingsplan opstellen.

De deelnemer weet het verschil tussen een overtreding en een misdrijf.

De deelnemer heeft inzicht in de strafsoorten (geldboete, gevangenisstraf, alternatieve straf, TBS).

De deelnemer heeft inzicht in de relatie tussen de aard van de overtreding/het misdrijf en de zwaarte/aard van de straffen.

De deelnemer heeft inzicht in de gevolgen van criminaliteit voor de burgers, de maatschappij en de bedrijven.

De deelnemer heeft inzicht in de wijze waarop Nederland de criminaliteit aanpakt.

De deelnemer heeft inzicht in opsporingsmethoden.

De deelnemer heeft inzicht in de preventie van criminaliteit.

De deelnemer weet hoe een strafrechtszaak verloopt.

De deelnemer weet hoe een kort geding verloopt.

De deelnemer kan aangifte doen van diefstal.

Verkoopresultaat

De deelnemer kan verkoopresultaten rapporteren.

De deelnemer kan omzetberekeningen maken.

De deelnemer kan verkoopprognoses opstellen.

Het is niet alleen de aansluiting met het hier en nu, die als belangrijk wordt aangegeven. De beroepspraktijk is in beweging en verwacht wordt dat het onderwijs, c.q. EVC-trajecten, bij die beweging aansluit. Daarbij zijn in ieder geval twee bewegingen waarneembaar: de eerste betreft de inhoud van de beroepspraktijk, de tweede de inzetbaarheid van de werknemer. Bij de eerste vorm gaat het om veranderingen van bijvoorbeeld mechanische arbeid naar procesmatig werken (Rockwool, Frico Cheese Olterterp). Een ander voorbeeld zien we bij Postkantoren BV en bij de AGF-branche, waar nieuwe competenties van toenemend belang zijn. Merk op, dat de AGF aangeeft door deze ontwikkeling 'klem' te komen tussen twee kwalificatiestructuren. Voor Savant was de beweging in de beroepspraktijk verankerd in een nieuwe kwalificatiestructuur, zelfs één van de redenen om met de EVC-procedure van start te gaan.

Ten tweede wil men dat medewerkers op meerdere plaatsen inzetbaar zijn. Dat zien we op een bijzondere manier terug bij de Koninklijke Landmacht, waar

getracht wordt de in de militaire beroepspraktijk verworven competenties te vertalen naar de civiele beroepspraktijk. Daarmee is de Koninklijke Landmacht een voorbeeld dat laat zien hoe EVC in termen van de erkenning van de beroepspraktijk tot rendement kan leiden, in dit geval zowel intern als extern. Dat zien we op een wat andere manier ook bij de som. Van Bruggen stelt de halfvolle fles van de praktijk en niet de halflege diplomafles centraal.

Zijn EVC-procedure neemt daarom niet de kwalificatiestructuur maar de beroepspraktijk als uitgangspunt. (Als standaard kiezen ze ook die van de branche en niet die van de WEB.) De OVDB is zich het belang van de beroepspraktijk scherp bewust en zet daar voor de toekomst nadrukkelijk op in. Ook Helicon laat zich bij de door haar ontwikkelde trajecten leiden door de beroepspraktijk: 'Onze energie gaat zitten in het ontwikkelen van lesmateriaal in de context van het bedrijf. Dát sluit aan bij de belevingswereld van de deelnemers, voorbeelden uit een andere context werken niet of veel minder.'

Deze uitspraak van Koolen sluit direct aan bij de kwestie van de wijze van toetsing. Het rendement van EVC is de afstand die genomen wordt van schoolse toetsing. Dat blijkt het duidelijkst uit de terugblik van Bart van der Weij, één van de deelnemers aan het traject bij Frico Cheese Olterterp: 'Voor mij ging het er ook om te laten zien hoever ik al was. Dat kon nu op het bedrijf. Dat is natuurlijk heel handig vanwege de aansluiting met je werk. Bovendien hoef je niet naar school. Je blijft onder je collega's, in plaats van onder studenten, en dat is wel zo prettig want wij zijn mensen van de praktijk.' König weet te melden, dat deze winst in termen van aansluiting onderwijs-arbeid, overigens voor het ministerie van LNV destijds nadrukkelijk een reden om het FC EVK-project te ondersteunen, ook in de omgekeerde richting werkt. Doordat de consultants van AOC Friesland nu relatief veel in het bedrijf zijn geweest, zo is hem ter ore gekomen, zijn ze in staat het reguliere onderwijs op school beeldender te verzorgen.

3.6 Sociaal-psychologische opbrengsten

EVC kan leiden tot enthousiasme en een versterkte vertrouwensband tussen organisatie, leidinggevende en medewerkers. Daarmee wordt het zakelijke belang van de organisatie(ontwikkeling) gediend. Een positieve opbrengst in sociaal-psychologische zin is echter niet gegarandeerd, integendeel.

'Een kwestie van vertrouwen' is de kop van een artikel waarin de resultaten van de EVC-pilot bij Frico Cheese zijn beschreven. Daarmee gaven de auteurs aan,

dat een belangrijke opbrengst van EVC in sociaal-psychologische termen beschreven moet worden.

Enkele jaren later onderstreept een medewerker uit Oltterterp, kaasmaker Rinze de Vries, dat nog eens als hij zegt: 'Ik wist zelf al wel, wat ik praktisch en theoretisch kon. Maar door EVC is daar nu waardering voor en die erkenning doet je goed!' Bert Knol, zijn locatiemanager, sluit zich daarbij aan en legt tegelijkertijd een relatie met de verdere persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers die sinds die tijd in Oltterterp bereikt is: 'Bovendien zie ik het enthousiasme van de mensen en de opscherping doordat we EVC en verdere ontwikkeling aan elkaar verbonden hebben.' Het sociaal-psychologische rendement vertaalt zich in Oltterterp zelfs in een cultuuromslag. In de woorden van enkele medewerkers: 'We hebben hier nu een 'waaromcultuur' gekregen. Want de beste manier om iets te leren, is aan je collega te vragen waarom die iets zus of zo doet.'

Het belang van het waarderen van mensen blijkt ook uit de reacties bij de Spoorwegen op de inzet van Bestemming: klant in Bedrijf. Die hebben bovendien een zelfde organisatorisch rendement als bij Frico Cheese, zo blijkt als Ringeling vertelt dat de lerende organisatie als resultaat van B:kiB ook van de grond komt. In eerste instantie, zo geeft zij aan, was het effect weliswaar cynisme, maar nu komen er reacties in de trant van 'ik merk dat ik er wat aan heb', 'ik waardeer het dat het bedrijf in mij investeert', 'ik waardeer dat ik de ruimte krijg' en 'het gaat om mijn casuïstiek: om wat ik er mee kan'. Hier geldt volgens haar meer het motto 'alles wat je aandacht geeft, groeit': persoonlijke groei.

Ook andere gesprekspartners duiden op zaken als motivatie en enthousiasme – waarbij de beloning in de vorm van kwalificering duidelijk een rol speelt. König wijst in de context van dit type opbrengsten op de procesmatige waarde van EVC: 'Wij waren gewend te praten in doelen: employability, bredere inzetbaarheid. Maar dat riep weerstand op. EVC kun je echter communiceren als een eerste, overzienbare stap. Ook omdat het een goede verbinding heeft met het hier en nu. Daarmee ga je vervolgens toch in de goede richting. Op basis van een POP – Persoonlijk OntwikkelingsPlan – kun je vervolgacties plannen. In de praktijk bleek door EVC de bereidheid tot verder leren te zijn gestimuleerd.' Bovendien duidt hij op nog een andere partij bij wie EVC tot een sociaal-psychologisch rendement leidt, als hij stelt dat locaties (c.q. het management) hun *commitment* bij het traject moeten demonstreren. Dat *commitment* betekent immers dat ook vanuit dat perspectief anders naar medewerkers en hun persoonlijke ontwikkeling wordt gekeken.

Die persoonlijke betrokkenheid van het management geeft overigens óók blijk van zakelijk inzicht, zoals Wiltink aangeeft als hij zegt: ‘Bovendien ben ik ervan overtuigd, dat als je mensen zoiets geeft, dat dan hun motivatie en zelfvertrouwen omhoog gaan, waardoor ze betere medewerkers worden. Dat bedoel ik niet alleen sociaal, maar ook zakelijk – die twee vallen voor mij samen. En ik kan niet continu controleren, met EVC heb ik dus ook iets gevonden dat qua gedachtegoed bij mezelf past. Zo geloof ik ook, dat als je de verantwoordelijkheden laag in de organisatie legt, dat dat goed is voor de continuïteit. Dat heb ik geleerd nadat de planning van het werk in de piek van de kerst bij de mensen van de werkvloer zelf is gelegd. De effectiviteit en de trots op het werk zijn daardoor alle twee toegenomen! Dus verantwoordelijkheid en vertrouwen komen terug.’

De ervaringen van Savant nuanceren deze positieve uitspraken tot op zekere hoogte. Hier werd EVC bewust ingezet als deel van een organisatieveranderingsproces, gecombineerd met de wens om een bepaald kwaliteitsniveau te bereiken. Ook hier zien we enthousiasme – van een aantal medewerkers wordt zelfs gezegd dat ze blinken en supertrots zijn. Maar we zien ook, dat in de loop van de procedure veel weerstand is opgeroepen. Die weerstand was een gevolg van de beoordeling waarin mensen zich niet herkenden, in combinatie met de hoge eisen van Savant. Vermoedelijk speelt het hoge tempo waarin het traject werd doorlopen daarbij ook een rol evenals het ontbreken van de mogelijkheid om naast het portfolio de competenties in de praktijk te demonstreren. Savant heeft de eisen aangepast en inmiddels zijn de onrust en de weerstand (vrijwel) weg, zo melden Jacobs en Hermanns. Maar hun verhaal laat zien, dat EVC niet ‘vanzelf’ tot sociaal-psychologische winst leidt.

3.7 Vervolgrendement van EVC

Voor alle gesprekspartners geldt dat EVC geen doel is, maar een middel. Een middel richting verdere ontwikkeling. Dát doel wordt in verschillende praktijk-situaties bereikt, dan wel nagestreefd, met behulp van de opstap van EVC.

De competenties die met EVC worden herkend en erkend zijn meestal op de werkplek verworven. Dan verbaast het niet, dat die werkplek ook centraal staat bij de verdere ontwikkeling waartoe EVC een opstap is.

‘Dat betekent dat men kans ziet zowel de korte termijn van de dagelijkse productie te dienen als de lange termijn van de ontwikkeling van medewerkers invulling te geven. Overigens, die opstap naar ontwikkeling is feitelijk het

belangrijkste rendementscriterium waar we FC EVK op beoordelen. Daarnaast is het mooi dat het nog andere kostenvoordelen en motivatieopbrengsten geeft.' Deze woorden van König sluiten direct aan op de uitspraak van Wiltink hierboven, alleen trekken ze het perspectief expliciet door naar het langere termijn-rendement van EVC: de verdere ontwikkeling van medewerkers.

Rinze de Vries van Frico Cheese Olterterp behaalde door FC EVK kwalificaties op niveau 2. Drie jaar later: 'Door EVK heb ik doorgeleerd naar niveau 3 en ben ik nu zelfs meewerkend voorman van de kaasmakerij, omdat de vorige chef ergens anders aan het werk is gegaan. Vanaf volgend jaar werk ik echter weer als kaasmaker in Workum. Daarom wil ik nu verder gaan voor niveau 4, want ik kan dit werk aan en dat wil ik met een papiertje laten zien!'

Een dergelijke uitspraak illustreert het potentieel van EVC als sprong naar verder leren. Voor alle gesprekspartners is vanzelfsprekend dat EVC geen doel is, maar een middel richting verdere ontwikkeling. Dát is het doel waar Wiltink bijvoorbeeld naar streeft, of dat voor de medewerkers van Postkantoren BV al wordt bereikt.

Koolen zegt dat bedrijven Helicon Opleidingen benaderen met uitsluitend het doel 'verdere ontwikkeling' voor ogen. De verworven competenties worden benut om de opleidingen op maat te maken voor geclusterde groepen werknemers; ze worden verder niet erkend, met name niet vertaald in certificering.

Anderen zien in het licht van het doel van ontwikkeling wél een belangrijke rol voor het middel EVC weggelegd. Auping streeft in feite een zelfde aanpak na als Koolen, maar etaleert daarbij nadrukkelijk de rol van EVC. Voor Huizer van de NOSW is een individueel ontwikkelingsplan zónder EVC zelfs ondenkbaar. In zijn geval zal dat te maken hebben met de impuls die EVC kan geven aan zelfvertrouwen van de werknemers van sociale werkplaatsen. Bij de Koninklijke Landmacht is de instrumentele betekenis van EVC ook logistiek van aard. Zoals kapitein Ezendam en zijn collega's erover praten, lijkt EVC in de toekomst een bijna onmisbaar vliegwiel naar opleidingen.

Huizer vindt dat mensen recht hebben op scholing. Daarmee is niet gezegd, dat iedereen van dat recht gebruik maakt. Bij FCDP blijkt in ieder geval dat EVC nadrukkelijk werkt als uitnodiging en stimulans om dat wél te doen: de helft van de medewerkers gaat door na EVC. Dat is winst in vergelijking met het verleden, zeker onder de groep op niveau 2, waar veel weerstand bestond tegen

verder leren.²² Ook bij de Postkantoren werkt men al wat langer met EVC. Feitelijk is het daar zo, dat iedereen die het traject in gaat na EVC, een opleiding volgt. Tot nu toe zijn dat ongeveer 150 mensen. De uitkomsten van de pilot de Koninklijke Landmacht wijst in een zelfde richting, zij het dat het hier nog maar om een klein aantal mensen gaat.

De dertig mensen aan wie door de SOM een EVC-certificaat is toegekend hebben daar ook een opleidingsadvies bij gekregen. Daarmee wordt geïllustreerd, en ook andere voorbeelden getuigen daarvan, dat EVC niet alleen een stimulans is om je verder te ontwikkelen, maar dat ook in beeld gebracht wordt welke competenties je verder moet ontwikkelen teneinde een competent c.q. gekwalificeerd, medewerker te worden. Bij Savant is bovendien expliciet zichtbaar, dat dit inhoudelijke advies direct tijdwinst oplevert, omdat de vrijstellingen worden vertaald in studiebelastingen.

De dóórwerking van het inzicht dat mensen zich op en tijdens het werk competenties eigen maken zien we bijvoorbeeld terug in het (opleidings)aanbod van Helicon Opleidingen, dat op maat gemaakt wordt voor de context van de onderneming en de werkplek. In hun aanpak vinden de lessen plaats op het bedrijf. Ook bij de Spoorwegen staat verdere ontwikkeling op de werkplek centraal. De sociale partners die het EVC-traject in de metaalsector dragen zien volgens Van Bruggen EVC als startpunt voor verdere ontwikkeling in het bedrijf.

König van FCDP en zijn collega's van Frico Cheese geven op basis van hun ervaringen over de laatste drie jaar de volgende voordelen van een verdere ontwikkeling op de werkplek aan. Een eerste voordeel is, dat er beter wordt aangesloten bij de leerstijl van de betrokken medewerkers (niet of buitenschools leren). Ook reduceert het leren op de werkplek de opleidingstijd. Leren op de werkplek maakt dat mensen de achtergronden van het proces met elkaar kunnen delen. Dat leidt er, naar de ervaring van het management bij Frico Cheese Olterterp, toe dat ze hun eigen verantwoordelijkheid nemen en steeds op zoek gaan naar meer inzicht. Een laatste reden is, dat leren op de werkplek logistiek gunstig is: 'Vroeger konden we per jaar maar een of twee mensen een dag per week missen voor de opleiding in Leeuwarden. Nu het verder leren op het werk wordt geregeld, kunnen we veel meer mensen de kans bieden.'

Kortom, het rendement van EVC is in deze context de impuls om via werkplekleren de verdere ontwikkeling van medewerkers efficiënter (opleidingstijd,

22 Zie Verhaar en Smulders (1999).

aantal deelnemers) en effectiever (aansluiting leerstijl, kennis delen) te organiseren. Terugverwijzend naar de paragraaf over de aansluiting bij de beroepspraktijk, moet daar bovendien bij worden genoemd, dat werkplekopleiden de kans biedt om de inhoud van het lesmateriaal exact toe te snijden op de ontwikkelingen rondom die werkplek, en dus meer toekomstgericht is.

3.8 Het bredere rendement van EVC: HRM

Een sleutelwoord in bespreken van het rendement van EVC zoals de gesprekspartners dat ervaren is employability of inzetbaarheid. Daarmee geven zij helder aan, dat de erkenning en certificering van competenties, hoe waardevol op zichzelf ook, veeleer een middel is dan een doel. Feitelijk geldt dat ook voor de verdere ontwikkeling waarmee EVC wordt verbonden: ook die ontwikkeling is op zichzelf waardevol, maar tegelijkertijd een middel tot het werkelijke doel. Dat doel wordt samengevat in het begrip employability. En daarmee gaat het om de bijdrage van EVC aan het HRM-beleid van een organisatie.

Bannink van de OVDB verwoordt het rendement van EVC richting HRM als volgt: ‘Dat brengt me op een brede inzet van EVC. Met EVC kun je je personeelsbestand analyseren. Je weet wat mensen kunnen in hun huidige functie en je weet ook wat ze nog meer in huis hebben. Die doorlichting maakt een gericht opleidingsbeleid mogelijk. Dat aspect brengen we ook onder de aandacht van de praktijkinstellingen. Dat raakt direct aan allerlei ontwikkelingen in de zorg, zoals de ontschotting, fusies en nieuwe vormen van samenwerking. EVC helpt je personeelsbestand toe te snijden op de toekomst!’ Jacobs van Savant ziet deze potentie ook: ‘Daar komt het beeld bij van wat we in huis hebben aan competenties bij vierhonderd medewerkers. Eigenlijk zouden we daar iets mee moeten doen...’ Haar partner Hermanns van de OVDB wijst erop, dat het EVC-traject in termen van creatief denken, zelfstandig functioneren en het zien en benutten van mogelijkheden een direct effect heeft gehad op haar competenties als opleidingsfunctionaris.

Diverse andere gesprekspartners bezigen in deze context het begrip competentie-management. De vraag die daarop volgt is in welke zin de competenties van medewerkers en personeelsbestand met behulp van EVC gemanaged kunnen worden. Het meest voor de hand liggende antwoord is dat van de verdere ontwikkeling van medewerkers. Hiervoor kwam dat al meermalen aan de orde. Die ontwikkeling is direct gerelateerd aan de inzetbaarheid, zowel in de huidige functie als op andere plekken. Zo streeft Rockwool onder meer uit kosten-

overwegingen naar medewerkers die aan meerdere productielijnen kunnen werken. Fcdf relateert EVC aan de doelstelling van *job rotation*. Die doelstelling heeft ook te maken met het verdwijnen van arbeidsplaatsen door sanering en fusie van locaties. Dankzij EVC, zo bevestigen de medewerkers van Frico Cheese Olterterp, vinden mensen gemakkelijker een andere werkplek.

Hiermee wordt duidelijk dat EVC een bijdrage levert aan de loopbaanontwikkeling. Dat geldt zowel vanuit een intern als vanuit een extern perspectief, zoals de Koninklijke Landmacht en Postkantoren BV laten zien. Beide organisaties hebben te maken met een forse uitstroom – deze mensen kunnen gemakkelijker naar een andere plek op de (civiele) arbeidsmarkt worden begeleid als formeel zichtbaar is welke bagage zij in huis hebben. Tegelijkertijd maakt EVC het de Koninklijke Landmacht en Postkantoren BV mogelijk om de deskundigheid in huis op peil te houden en verder te ontwikkelen, zoals door vrijwel alle andere gesprekspartners wordt bevestigd. Daarmee is EVC een investering in het loopbaanbeleid van de medewerkers die blijven. Verwijzingen naar de bijdrage van EVC aan functiewaardering, functioneringsgesprekken, opleiding en ontwikkeling (inclusief het POP) geven in deze context aan hoe EVC andere HRM-instrumenten versterkt.

In het verlengde hiervan levert EVC ook een bijdrage aan het zeker stellen dat mensen blijven. Met EVC worden medewerkers in een positieve betekenis van het woord aan de organisatie gebonden. Voor de Koninklijke Landmacht en de sectoren waar de OVDV werkzaam is (onder meer de zorg) strekt die binding zich zelfs uit naar het begin van de loopbaan: EVC als wervingsinstrument. Dat is extra van belang als het vinden van medewerkers niet eenvoudig is. Helaas komt het omgekeerde ook voor; bij Savant hebben een aantal mensen uit onvrede die mede gevoed lijkt te zijn door de EVC-procedure een andere werkgever gezocht. Jacobs stelt dat door EVC de meerwaarde van de nagestreefde professionaliteit zichtbaar is geworden: ‘Dat geeft de organisatie “smoel” en is dus een impuls voor ons imago, ook als werkgever. Die goodwill is ook de opbrengst van dit traject.’

Het thema ‘ontwikkeling’ komt ook nog vanuit een ander perspectief aan de orde; de strategische ontwikkeling van de organisatie. Zo zien we bij de AGF-branche, Postkantoren BV, Auping, Savant, Frico Cheese en Rockwool dat de aard van het werk aan het veranderen is richting procesmatig werken. EVC is dan een instrument dat via de analyse zoals hierboven beschreven bijdraagt aan het inzichtelijk maken van de ontwikkelweg die vanuit het macroperspectief van de arbeidsorganisatie en het microperspectief van individuele werkne-

mers moet worden gegaan. De wijze waarop Bakker Wiltink EVC plaatst in de strategische inzet op een zorgsysteem dat streeft naar continue verbetering op tal van punten sluit hier ook bij aan.

3.9 Maatschappelijk rendement

Ten slotte zijn er door de gesprekspartners vormen van rendement genoemd die het belang van de eigen ervaring en organisatie overstijgen. Deze kunnen worden samengevat als het maatschappelijk rendement.

Kapitein Ezendam en zijn collega's spreken over maatschappelijke meerwaarde als zij stellen dat EVC kan helpen om een brug te slaan tussen het militaire leven en een bestaan in de burgermaatschappij. Zij zien het als een opdracht om jonge mensen, die vaak met niet meer dan bescheiden kwalificaties in dienst komen, mede met behulp van EVC te helpen de landmacht met een opleiding en een diploma te verlaten. Dat is een antwoord op de vraag van ouders wat hun kind zou kunnen ná de dienstdienst.

Een andere bijdrage van EVC is die van het positieve denken. Dát rendement is niet alleen een bijdrage aan het overwinnen van de polarisatie zoals die bijvoorbeeld bij FCDP bestond tussen werknemers en management. Breder opgevat, kan het ook maken dat sociale partners zich tot eigenaar van het instrument ontwikkelen, zoals in de metaalsector al is gebeurd.

Overigens levert bijvoorbeeld Wiltink een maatschappelijk rendement op, doordat het traject dat bij dit bedrijf is ontwikkeld als pilot voor de branche kan worden gezien. Ook bij Friesland Coberco vinden diverse ontwikkeltrajecten plaats, die kennis en instrumenten opleveren die elders te benutten zijn. Dat rendement wordt bijvoorbeeld zichtbaar, op het moment dat Rockwool expliciet stelt geïnspireerd te zijn door de Friese aanpak. Van een andere orde, maar ook gericht op een rendement dat de eigen onderneming overstijgt, is de samenwerking van Auping in het Deventer Bedrijvenoverleg en meer in het bijzonder in/met het Deventer Scholingsoffensief. Dus in casu is de inzet op EVC bedoeld om lokaal de aansluiting tussen onderwijs en arbeid te verbeteren.

In het algemeen geldt voor EVC dat een deel van de potentiële maatschappelijke opbrengst gelegen is in de aansluiting tussen onderwijs en arbeid. Zo maakt de ervaring van Postkantoren BV duidelijk, dat in termen van zwaarte en vorm die aansluiting niet optimaal is. König van FCDP verwacht als opbrengst van de ontwikkelingen rondom EVC, dat bijvoorbeeld het Kenniscentrum EVC inzet op

afstemming van diverse werkwijzen die zich in de praktijk voordoen. Zijn uitgangspunt is daarbij, dat de mogelijkheden van de praktijk leidend moeten zijn.

Hiermee komen we aan de bijdrage van EVC aan vraagsturing. De casus van de AGF-branche geeft aan, dat op dit punt het optimum nog niet bereikt is. Helicon Opleidingen illustreert echter expliciet, dat vraagsturing direct bijdraagt aan de continuïteit van de opleidingsinstelling. Op een wat andere manier, namelijk door de vraag naar uitstroom centraal te stellen, geldt volgens Huizer hetzelfde voor de sociale werkplaatsen.

Wat breder beschouwd, draagt EVC niet alleen direct bij aan de continuïteit van opleidingsinstellingen, maar ook aan de vorm waarin het toekomstige onderwijs moet worden gegoten. Fekken is op dit punt zeer uitgesproken: hij verwacht dat ROC's de slag verliezen, als ze vanuit hun interne systemen en aanbod blijven denken en werken. Ook Bannink wijst op de toekomst van het onderwijs, als ze zegt dat de praktijkinstellingen (c.q. bedrijven) de *lead* in EVC van de scholen overnemen: 'Ze worden er zelf eigenaar van. Ik voorzie in dat verband een toekomst waarin het onderwijs alleen nog wordt ingehuurd voor maatwerk-opleidingen; scholen bereiden zich daar ook al op voor.' Zo beschouwd heeft EVC als opbrengst een directe bijdrage aan de toekomst van het onderwijs.

Last but not least eist Auping dat het EVC-traject en de daaraan gekoppelde vervolgopleiding wordt gecombineerd met een inzet op de integratie van niet-Nederlandstalige medewerkers. De gedachte daarbij is, dat de werkplek de beste plaats is om de Nederlandse taal te leren. Daar kan de taal immers direct worden verbonden met (aanwezige en/of nog te ontwikkelen) beroepscompetenties waarvan de relevantie – en dus de relevantie van de taal – gezien het dagelijkse werk vanzelfsprekend is.²³

²³ Vergelijk Duvekot en Verhaar, 2001.

4 Samenvatting, reflectie, discussie en aanbevelingen

4.1 Inleiding

In deze verkenning op basis van de Nederlandse evc-praktijk anno 2002 is een brede opvatting van rendement gehanteerd. Van verschillende aspecten van rendement – hard en zacht, materieel en immaterieel – is vanuit verschillende actorperspectieven aangegeven wat de opbrengst van evc inhoudt. In de volgende paragraaf worden kort de uitkomsten van de verkenning samengevat. Daarbij zijn de rendementscriteria gebruikt uit het vorige hoofdstuk. In paragraaf 3 wordt op de gekozen onderzoeksaanpak reflecteerd. In paragraaf 4 staan de uitkomsten ter discussie. Leidend is daarbij hetgeen in *De fles is Half Vol!* over bruikbaarheid en rendement is gezegd. Als resultaat van de discussie zijn verschillende aanbevelingen geformuleerd; waar mogelijk specifiek gericht op de actoren in de evc-praktijk.

4.2 Samenvatting

4.2.1 Opbrengsten in certificaten en diploma's

De erkenning van verworven competenties is zowel naar doel als uitkomst een belangrijk rendement van evc. In de meeste gevallen wordt die erkenning gekoppeld aan het streven naar een civiel effect.

De erkenning van de verworven competenties staat in een directe relatie met verdere ontwikkeling (zie ook verderop), dat vertaalt zich in een aantal voorbeelden door een (min of meer verplichte) directe verbinding tussen evc en een vervolgopleiding.

In kwantitatieve termen blijkt dat met evc een rendement van 50 procent of meer van de vereiste deelkwalificaties mogelijk is, vooral bij medewerkers die al enige tijd werkzaam zijn bij de arbeidsorganisatie. Maar ook bij het begin

van een loopbaan, levert EVC enkele tientallen procenten aan vrijstellingen en deelkwalificaties op.

4.2.2 Materiële investeringen en opbrengsten

Materieel vertaalt de investering in EVC zich primair in een verkorting van het leertraject. Dat betekent zowel een verkorting in doorlooptijd (opleidingsduur) als in de vereiste tijdsinvestering (aantal uren).

In *out-of-pocket* termen is ook een besparing mogelijk. Die besparing wordt vooral gerealiseerd als EVC als (deel van) een opleiding wordt geclassificeerd, omdat dan van een aantal financiële (onder meer fiscale) arrangementen gebruik kan worden gemaakt.

Ontwikkelsubsidies en fiscale voorzieningen maken een EVC-investering intern beter verkoopbaar. Vanuit het aspect van ondernemerschap zouden ze echter niet doorslaggevend mogen zijn, aldus enkele gesprekspartners.

EVC is efficiënter dan 'gewoon' opleiden. Die overtuiging wordt in de Nederlandse praktijk anno 2002 breed gedragen, en waar dat mogelijk is ook met cijfers gestaafd.

56

De efficiëntie van EVC vertaalt zich niet alleen in de beperktere tijdsinzet (materieële opbrengst), maar ook in het logistieke voordeel dat door EVC valt te behalen. Daarbij gaat het om het gemakkelijker inplannen van opleidingstijd (omdat er minder tijd nodig is), de ruimte om méér mensen deel te laten nemen en de mogelijkheid vanuit de opleidingsinstelling om door de indeling van cursisten op maat met kleinere groepen te werken.

EVC maakt het mogelijk de opleidings- en ontwikkelgelden effectiever te besteden.

4.2.3 Bevordering van vraagsturing in het onderwijs

In de EVC-praktijk wordt gewerkt met verschillende procedures. In principe levert EVC daarmee een bijdrage aan de mogelijkheden voor flexibiliteit en maatwerk.

Een opbrengst van die procedures is ook de relatie die vanuit EVC kan worden gelegd met de verdere persoonlijke ontwikkeling – het ontwikkelpotentieel van mensen komt in beeld.

De vereiste vraagsturing komt echter nog niet in alle gevallen optimaal van de grond. Van belang om die wél te bereiken lijkt de marktmacht van de vrager en

de ruimte bij de aanbieder om te denken vanuit de vraag in plaats van het aanbod.

4.2.4 *Erkenning van de beroepspraktijk*

evc demonstreert de waarde van de werkplek als leeromgeving. Immers, als daar blijkbaar veel geleerd is, dan valt daar ook nog veel te leren. In potentie levert evc daarmee een belangrijke bijdrage aan de aansluiting onderwijsarbeid, zeker in de context van een leven lang leren.

In de praktijk blijkt die aansluiting nog niet optimaal te zijn. Dat heeft te maken met

- het (schoolse) accent op ‘theoretische’ theorie, terwijl in de praktijk behoefte bestaat aan ‘praktische’ en ‘sociale’ theorie;
- de vormgeving van de maatschappelijk culturele kwalificaties, in het bijzonder de wijze waarop die in (vakinhoudelijke) deelkwalificaties zijn verweven;
- de wijze waarop de beroepspraktijk in een aantal gevallen wordt getoetst.

Een voordeel van evc is nog, dat vanuit de bestaande beroepspraktijk aansluiting kan worden gevonden bij andere beroepspraktijken. Dan gaat het zowel om de beroepspraktijk in andere sectoren, als de ontwikkeling van de huidige beroepspraktijk naar die van morgen.

4.2.5 *Sociaal-psychologische opbrengsten*

evc leidt bij deelnemers tot vertrouwen en enthousiasme en levert daarmee direct een bijdrage aan de motivatie tot verdere ontwikkeling en een positieve cultuurverandering. Daarmee is evc van waarde als bijdrage aan veranderingsprocessen. Deze bereikt overigens nadrukkelijk niet alleen de deelnemers, maar ook hun leidinggevend en management.

4.2.6 *Vervolgrendement van evc*

De belangrijkste opbrengst van evc is haar bijdrage aan verdere ontwikkeling. Dat onderstreept dat evc geen doel in zichzelf is (hoe waardevol de certificering ook kan zijn) maar een middel teneinde individuen en organisaties te ondersteunen richting het langere termijn-doel: blijvende ontwikkeling. Het ontwikkelpotentieel van medewerkers blijkt soms verrassend groot te zijn.

4.2.7 Het bredere rendement van EVC: HRM

EVC levert ook rendement op in termen van *employability* (inzetbaarheid). Daarmee is er een directe verbinding tussen EVC en HRM. Het verbindende begrip dat hierbij hoort is competentie management.

Dat vertaalt zich in de verdere ontwikkeling van medewerkers, in loopbaanontwikkeling als instrument voor werving en binding van personeel (goed werkgeverschap) en in de mogelijkheid om met behulp van EVC de deskundigheid van het personeelsbestand als geheel toe te snijden op de wensen van de organisatie. Wanneer die wensen als dynamisch worden gezien, dus rekening houdend met de strategische ontwikkeling van de organisatie, is EVC in deze context van strategische waarde. In die context valt ook de bijdrage van EVC aan de ontwikkeling van de bedrijfscultuur te memoreren.

4.2.8 Maatschappelijk rendement

Last but not least zijn nog andere opbrengsten van EVC genoemd. Deze zijn te duiden als 'maatschappelijk rendement'. Dit is bijvoorbeeld positief denken (de fles is halfvol en niet halfleeg), en de kans voor laag- of ongeschoolden om alsnog een diploma te krijgen. En het is terug te zien in de omslag van aanbodgericht denken naar vraagsturing in de aansluiting tussen onderwijs en arbeid.

4.3 Reflectie

Centraal in deze studie staat de vraag wat EVC in de Nederlandse praktijk anno 2002 kan opleveren. Om een antwoord op die vraag te geven, is gekozen voor een brede definitie van het begrip rendement. Dat blijkt een zinvolle keuze te zijn. De bespreking in hoofdstuk 3 laat zien, dat de gesprekspartners verschillende opbrengsten onderscheiden als het gaat om de vraag wat EVC hen en hun bedrijf of instelling oplevert.

Wanneer het gaat om de strikt materiële kant van de mogelijke opbrengsten van EVC blijkt overigens, dat het nog niet zo gemakkelijk is om daar een volledig beeld van te geven. Weliswaar komen allerlei relevante zaken aan de orde, en die vertalen zich in de volgende paragraaf ook in verschillende aanbevelingen. Maar de Nederlandse praktijk zoals die in dit onderzoek naar voren komt is nog niet zover, dat een min of meer gestandaardiseerd overzicht van de

materiële investeringen en opbrengsten van EVC kan worden geschetst, vooral waar het gaat om de *out-of-pocket*kosten.

Daar zijn verschillende redenen voor. De eerste is, dat een aantal van de besproken praktijken nog niet volledig ten uitvoer is gebracht. Daar komt bij, dat het in veel gevallen gaat om pilottrajecten. Door het ontwikkelkarakter van een dergelijke pilot, en de daarmee gepaard gaande investeringen, is het onmogelijk om tot gestandaardiseerde cijfers te komen. Een derde reden is, dat veel van deze pilotprojecten voor een belangrijk deel met behulp van externe financiering tot stand gekomen zijn, waardoor het lastig is om het materiële plaatje te tekenen voor een 'aanpak die op eigen benen staat'. Vervolgens maken de praktijken gebruik van verschillende financiële arrangementen, die mede bepaald worden door de vraag of EVC wel of niet als opleiding wordt gezien, dan wel in combinatie met een BBL-opleiding wordt ingekocht. Ten slotte bestaan er verschillen in de gekozen EVC-methode, die mede van invloed zijn op de hoogte van de benodigde investeringen – en waardoor het dus niet goed mogelijk is om voor het materiële deel van de analyse 'kengetallen' of iets dergelijks te formuleren.

Het is overigens een goede zaak, dat EVC-praktijken worden toegesneden op de context, mogelijkheden en wensen van de betrokken praktijk. Dat leidt tot maatwerk, en daarmee tot de beste kans op efficiency en effectiviteit. Het is ook het beste, zo niet het enige, antwoord op het aanbodgerichte denken waar door verschillende gesprekspartners bezwaar tegen wordt gemaakt.

Degenen wier praktijk in deze studie beschreven is, uiten zich allemaal positief over EVC, of in ieder geval over de wenselijkheid om de door ervaring opgedane competenties naar waarde te schatten bij het opzetten van een verder ontwikkeltraject. In de praktijk streven zij naar een toepassing van EVC die naar hun idee het beste bij hun omstandigheden past. Met als resultaat, dat er een variatie aan (in ontwikkeling zijnde) EVC-praktijken in beeld is gebracht.

Dit onderzoek geeft een breed en genuanceerd beeld van het rendement van EVC zoals zij dat in hun praktijk beleven. De geïnterviewden vergelijken EVC nadrukkelijk en bij herhaling met in ieder geval één andere manier, te weten een 'standaard' opleiding of cursus. EVC is geen vanzelfsprekende zaak: met verschillende leveranciers moet stevig gedebatteerd worden om een EVC-aanpak van de grond te krijgen. Het aanboddenken is bepaald nog niet vervangen door vraagsturing. Merk daarbij op, dat in twee gevallen niet zozeer via EVC wordt gewerkt, terwijl de daar gekozen aanpak wel degelijk aansluit bij het EVC-gedachtegoed (Helicon en vooral Nederlandse Spoorwegen). In die zin gaat het dus niet om het middel, maar om het doel.

Het opzetten en uitvoeren van een EVC-traject vergt veel energie en inzet en heeft wel degelijk het risico in zich dat ‘de slag’ verloren wordt (zie de discussies bij Savant). Ook is het noodzakelijk om in aansluiting op EVC een gepast vervolg beschikbaar te hebben, anders is EVC geen halfvolle maar juist een halflege fles! Over de vormgeving van dat vervolg is discussie mogelijk, zoals blijkt uit de vraag of EVC in combinatie met een opleiding gekocht moet worden. Tenslotte is het geen vanzelfsprekende zaak dat EVC van de grond komt, omdat de investeringen die nodig zijn om het EVC-instrumentarium te ontwikkelen aanzienlijk zijn. Als overheid of koepelorganisaties, zoals scholingsfondsen, die investeringen niet willen dragen valt de bodem onder EVC weg. Kortom, er moet heel wat worden verzet om EVC in de Nederlandse praktijk te implementeren.

4.4 Discussie en aanbevelingen

De fles is Half Vol! doet een aantal ambitieuze uitspraken in relatie tot de opbrengsten van EVC:

60

Om de voordelen van de EVC-systematiek voor iedereen beter onder de aandacht te kunnen brengen is het relevant om de bruikbaarheid en het rendement in verschillende situaties helder aan te kunnen geven.

EVC zal als instrument moeten leiden tot een toegankelijke structuur waarin meer aandacht is voor de kwaliteiten waarover mensen reeds beschikken. Deze structuur geldt voor alle soorten organisaties actief op de arbeidsmarkt, voor aanbieders van opleidingen, assessment, loopbaanadviesing en voor individuen.

De resultaten van de benutting van EVC moeten op termijn zichtbaar worden in bijvoorbeeld de toename van assessment ten behoeve van loopbaanplanning of persoonlijke ontwikkeling en, op grond daarvan, een doelmatiger benutting van de beschikbare middelen voor scholing en training. Ook zal het leveren van maatwerk aan individuen een hoge vlucht nemen.

Meetbare effecten zijn onder meer een groei van het aantal afgegeven diploma's, certificaten en dergelijke op grond van EVC-procedures. Ook het zichtbare rendement voor individu en organisatie van het investeren in *human capital* zal goed meetbaar moeten zijn.

Overige resultaten van EVC-benutting liggen op het vlak van de vermindering van uitval in het onderwijs en een hogere geslaagde arbeidsmarkttoeleiding, een toename van de zij-instroom op de arbeidsmarkt, grotere

mobiliteit van werknemers en een toename van de geslaagde bemiddeling van werkzoekenden.

De vraag is hoe die doelstellingen zich verhouden tot het rendement van de Nederlandse EVC-praktijk anno 2002 zoals dat hierboven is geschetst.

Op verschillende manieren blijkt in de aangehaalde praktijkvoorbeelden 'meer aandacht te bestaan voor de kwaliteiten van individuen'. Dat is positief, omdat ook blijkt dat die aandacht voor alle partijen in principe loont. De Spoorwegen zijn wellicht het duidelijkste voorbeeld van de waarde van aandacht, omdat daar bij deze organisatie geen formele erkenning aan is verbonden. Daarmee onderstrepen de Spoorwegen het organisatiebelang van onderlinge waardering. Dat zien we ook terug in andere bedrijfssituaties. Tegelijkertijd is ook duidelijk dat een formele erkenning de waarde en het rendement van de aandacht voor kwaliteiten aanzienlijk verhoogt.

Conclusie: het belang van het zichtbaar maken van de kwaliteiten van medewerkers is zowel voor die medewerkers als voor de arbeidsorganisatie onomstreden.

Echter, we zien ook, dat er situaties zijn waarbij de filosofie van de halfvolle fles door de wijze waarop aan EVC invulling wordt gegeven ter discussie staat. Dat blijkt op de momenten dat de bestaande kwaliteiten niet of slechts in beperkte mate formeel erkend worden. Bij 'niet' gaat het dan om het uitsluitend erkennen als een volledig diploma kan worden toegekend. Bij 'slechts in beperkte mate' om alle vormen van erkenning die alleen vrijstelling inhouden voor delen van een te volgen opleiding. Daarbij gaat het hier dus om de koppelverkoop van EVC met een vervolgopleiding. Voor alle duidelijkheid: er is geen bezwaar tegen de mogelijkheid om EVC aan een BBL-traject te verbinden, en al helemaal niet als dat BBL-traject op een manier gestalte krijgt die aansluit bij de context en de leerstijl van de betrokkenen. Met het begrip 'koppelverkoop' wordt de verplichting bedoeld die aan klanten wordt opgelegd om EVC te verbinden met een BBL-traject. Dat ontkent dat mensen op allerlei manieren kunnen leren, en ontkent dus de mogelijkheid dat in de praktijk zonder inschakeling van derden (i.c. een school) verdere persoonlijke ontwikkeling gestalte krijgt. Dat raakt het hart van het EVC-gedachtegoed! De vraag kan zelfs gesteld worden, of scholen die op een dergelijke koppelverkoop aansturen geen misbruik maken van hun relatieve monopoliepositie en er sprake is van gedwongen winkelnring.

In het bovenstaande wordt uitgegaan van een formele erkenning van competenties, dus van een erkenning die gericht is op kwalificering conform de eisen van het onderwijssysteem. Vanwege het zogenaamde civiele effect van een dergelijke erkenning verdient dit de voorkeur. De reden daarvoor is, dat op deze wijze de employability van mensen het meest wordt gediend, juist omdat het civiele effect impliceert dat het om een erkenning gaat die overal op de arbeidsmarkt geaccepteerd wordt. Echter, dat civiele effect is geen absolute noodzaak. Dat laat bijvoorbeeld de intercollegiale erkenning bij de Spoorwegen zien. Ook de SOM en de AGF demonstreren dat een erkenning op brancheniveau van waarde kan zijn. Al is het veelzeggend, dat de AGF pas voor een eigen standaard heeft gekozen nadat het niet mogelijk bleek om medewerking te krijgen van ROC's voor een EVC-aanpak die ook rekening zou houden met de inhoudelijke ontwikkelingen in deze branche.²⁴

Met deze opmerkingen zijn we aangeland bij de structuur van EVC-trajecten. We hebben gezien, dat EVC een belangrijke stimulans geeft voor verdere ontwikkeling. Dat is met de toegenomen employability het belangrijkste rendement van EVC. Verdere ontwikkeling is in het belang van werknemer en werkgever en impliceert ook kansen voor de aanbieders van opleidingen. Het is echter van belang, dat gewerkt wordt met een aanpak die de ruimte biedt om deze stimulus daadwerkelijk te realiseren (dus de halfvolle fles) en die in vervolg op EVC gebruikmaakt van hetgeen EVC heeft gedemonstreerd. Met dat laatste doel ik op de waarde van het werkplekleren: EVC bewijst dat men buiten de school (meestal betekent dat: in de beroepspraktijk) geleerd heeft. Het verdient aanbeveling om voor de verdere ontwikkeling ook gebruik te maken van die beroepspraktijk als leer- en ontwikkelplek, temeer daar dit in veel gevallen beter aansluit bij de leerstijl van mensen. Daar komt bij, dat werkplekleren zowel logistiek als inhoudelijk een betere aansluiting mogelijk maakt met de huidige en toekomstige functie-eisen; bovendien kunnen er dan méér mensen deelnemen. Scholen, c.q. aanbieders, die zich inzetten om vanuit dit soort overwegingen ruimte in te bouwen in bijvoorbeeld een BBL-traject, zijn uitstekend in staat om bij te dragen aan de verdere ontwikkeling als vervolg op een EVC-traject, zeker gezien de bestaande financiële arrangementen.

Conclusie: de aansluiting bij de werkplek, zowel voor de erkenning van bestaande competenties als voor de verdere ontwikkeling, is een essentieel rendement van EVC.

²⁴ Die ontwikkelingen impliceren dat men eigenlijk tegelijkertijd onder twee kwalificatiestructuren valt.

Aanbevelingen:

- 1 De filosofie van de halfvolle fles dient in EVC-trajecten centraal te staan en te worden vertaald in daadwerkelijke erkenning.
- 2 Koppelverkoop van EVC met een opleiding dient te worden tegengegaan. Dat impliceert dat de overheid EVC als zelfstandig instrument moet erkennen (zie ook de fiscale arrangementen).²⁵
- 3 Vervolgontwikkeling op en rond de werkplek dient te worden gestimuleerd. Zowel werknemers als werkgevers hebben daar aantoonbaar baat bij. Het bedrijfsleven heeft hier uit het oogpunt van vraagsturing een eerste verantwoordelijkheid.
- 4 Het management moet daadwerkelijk aan EVC gecommitteerd zijn en daar ook ruimte voor bieden.
- 5 Aanbieders van EVC dienen een aanbod te ontwikkelen, waarin zij aansluiten bij de ontwikkeling van competenties op en rond de werkplek. Die ontwikkeling kan volledig *in-company* zijn, af te sluiten met een EVC-procedure, of het kan een door de aanbieder te verzorgen opleiding op maat inhouden.
- 6 Aanbieders van opleidingen dienen nieuwe competenties te ontwikkelen opdat zij in staat zijn vanuit vraaggericht denken maatwerktrajecten te ontwikkelen, aan te bieden en uit te voeren. Daarbij gaat het zowel om het afnemen van EVC-procedures als om het eventuele vervolg op een EVC-traject (zie ook bijlage 2).

De opmerkingen over de structuur van EVC zijn ongemerkt al overgegaan in de thema's 'loopbaanplanning of persoonlijke ontwikkeling' en 'het leveren van maatwerk aan individuen'. Rest nog één specifiek punt, namelijk de zogenaamde Maatschappelijk Culturele Kwalificaties. Een positieve uitkomst van de verkenning van de Nederlandse EVC-praktijk is, dat de waarde van een toets op 'burgerschap' (sociale vaardigheden) niet ter discussie staat. Iets anders is de vorm, waarin die MCK's nu zijn gegoten. Dat geldt zowel voor de verwerking in (vak)inhoudelijke deelkwalificaties, als het belang. De uitspraak van één van de respondenten, dat iemand uitsluitend voor de MCK's een jaar naar school zou moeten, doet vermoeden dat de aansluiting tussen beroepsonderwijs en praktijk niet optimaal is. Ook vanuit andere situaties is bekend, dat de MCK's een drempel voor EVC-trajecten kunnen zijn. Men stelle zich een EVC-acquisitiesprek voor waarbij een docent de schets van de inhoud van het traject begint (!) met het bespreken van allerlei MCK's die getoetst moeten worden, al zou dat vermoedelijk niet op een EVC-manier kunnen. In een ander geval werd

²⁵ Zie ook het recente SER-advies over het nieuwe leren (SER, 2002), m.n.p. 74.

op een vergelijkbare wijze naar voren gebracht dat medewerkers van de sociale werkvoorziening (niveau 1 of lager) volledig op de hoogte dienden te zijn van het Nederlandse staatsrecht. Nog afgezien van EVC is het de vraag of bedrijven zitten te wachten op opleidingen voor werkenden, waarin dit soort thema's een dergelijk zwaar accent krijgen.

Het kan ook anders. Bijvoorbeeld door er vanuit te gaan, dat mensen die minimaal twee jaar tot tevredenheid functioneren 'mck-zijn', anders hadden zij zich immers niet in een team kunnen handhaven.²⁶ In het aangehaalde geval van een aantal sociale werkplaatsen werd het denken geprikkeld, door aan mensen te vragen wat ze van hun werk wilden laten zien bij een bezoek van de wethouder.

Dat laatste voorbeeld wijst tevens op het belang van de vorm van EVC-trajecten en toetsopdrachten. Die vorm is een belangrijk onderdeel van het maatwerk. Validiteit en betrouwbaarheid van de toetsing staan niet ter discussie. Maar die kwaliteitscriteria bieden ruimte voor allerlei vormen. Het zien en benutten van die ruimte dient te worden gestimuleerd, zowel uit het oogpunt van draagvlak voor EVC-procedures, als vanwege de praktische uitvoerbaarheid. Meer in het algemeen gaat het direct om de aansluiting tussen onderwijs en arbeid. Die aansluiting betreft nadrukkelijk óók de markt voor EVC- en opleidingstrajecten van werkenden en raakt dus direct aan het bestaansrecht van opleidingsinstellingen. Bijvoorbeeld de ervaringen van Friesland Coberco²⁷, c.q. Frico Cheese, de OVDB, Savant en AGF demonstreren het belang van 'ruimte'.

Conclusie: EVC-praktijken dienen met behoud van kwaliteitseisen zowel qua vorm als inhoud aansluiting te zoeken bij de beroepspraktijk. Dat verhoogt het rendement van EVC, hetgeen voor alle betrokkenen van belang is. Die aansluiting raakt zelfs aan het bestaansrecht van beroepsopleidingen voor werkenden.

Aanbevelingen:

- 7 De mck's dienen een eigen plek te krijgen in de kwalificatiestructuur in plaats van zonder duidelijke inhoudelijke relaties te worden geïntegreerd in de bestaande deelkwalificaties.
- 8 Maatschappelijk-culturele ontwikkeling en kwalificering van het burgerschap van werkenden wint aan betekenis als er een directe relatie kan wor-

²⁶ Dit uitgangspunt is door de Vapro geaccepteerd bij het voor Friesland Nutrition ontwikkelde EVC-traject.

²⁷ Ook het nieuwe op *peerassessment* gebaseerde traject dat bij Fcdf in ontwikkeling is, laat zien dat als je ruimte vindt voor nieuwe vormen, de belangen van alle betrokkenen worden gediend.

den gelegd met het functioneren van de burger als werknemer, met andere woorden: als de мск's aansluiten op het sociale functioneren binnen de werkgemeenschap.

- 9 Het zien en benutten van ruimte voor nieuwe vormen van toetsing (en ontwikkeling) dient te worden gestimuleerd. Met name 'het onderwijs' dient deze uitdaging op te pakken.
- 10 EVC moet worden geïntegreerd als een bijdrage aan het onderwijs van morgen – en daarmee aan het bestaansrecht van onderwijsinstellingen, in ieder geval voorzover die zich richten op werkenden.

Met deze opmerkingen komt EVC tevens tegemoet aan de constatering uit het Onderwijsverslag 2001 waarin de Inspectie van het Onderwijs over het MBO onder meer stelt: 'maatwerk en flexibiliteit en vooral de beroepspraktijkvorming zijn van mindere kwaliteit.' Voorzover het bovenstaande, ten onrechte, de suggestie op zou roepen, dat EVC vooral betrekking heeft op het economische functioneren van de opleidingsaanbieders (scholen). EVC raakt ook direct aan het economisch functioneren van arbeidsorganisaties. De noodzaak van verdere ontwikkeling teneinde de concurrentiekracht en arbeidsmarktpositie van individuele bedrijven, branches en individuen overeind te houden en te verbeteren staat immers niet ter discussie (zie ministerie van Onderwijs e.a.). Diverse respondenten onderstrepen dit belang van EVC, wanneer zij de verbinding leggen met opleiding en ontwikkeling, functioneringsgesprekken en meer in het algemeen competentie management.

Conclusie: EVC is direct van belang voor de ontwikkeling van de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven.

Aanbeveling:

- 11 De potentiële betekenis van EVC, als zelfstandig instrument maar vooral in relatie tot HRM als geheel, dient te worden uitgedragen.²⁸

Bij dat uitdragen hebben praktijkvoorbeelden een belangrijke functie. Daarnaast gaat, uiteraard, een prikkel uit van 'meetbare effecten'. Waarbij ook de 'zachte', meer kwalitatieve rendementen een belangrijke opbrengst van EVC vertegenwoordigen.

Het rendement van EVC in termen van certificering en verleturen is aanzien-

²⁸ Vergelijk de waarde die door de SER aan EVC wordt toegekend als middel om het zogenaamde nieuwe leren, met name in de context van het bereiken van een startkwalificatie (minimaal niveau 2 van de kwalificatiestructuur) te bevorderen.

lijk. Dat geldt voor de korte termijn (= de uitkomsten van het eigenlijke EVC-traject) en voor de langere termijn. Om dat langere termijn-effect kwantitatief zichtbaar te maken, is verder onderzoek nodig. Dat geldt tevens voor rendement in termen van een verhoogde productiviteit, afnemend ziekteverzuim en dergelijke: de praktijkvoorbeelden doen verwachten dat ook op deze criteria met EVC 'verdiend' wordt, maar de praktijk is nog te jong om dat ook empirisch te onderbouwen.

Voorts suggereert de hier beschreven praktijk, dat EVC in termen van *out-of-pocket*kosten voordeliger is dan het volgen van een opleiding voor de competenties die men al verworven heeft. Dat geldt zeker, als EVC gedragen wordt door het scholingsfonds of langs fiscale weg wordt gestimuleerd. Formeel is dat echter niet mogelijk, omdat EVC geen opleiding is. Vandaar dat er constructies bestaan waarin EVC geïntegreerd wordt in een opleiding. Afgezien van de inhoudelijke bezwaren tegen die directe koppeling (zie boven), is het de vraag of die constructies volledig gerechtvaardigd zijn. Men ontvangt immers volledige ondersteuning voor een traject dat in principe slechts ten dele doorlopen hoeft te worden. Daar staat tegenover, dat het aannemelijk wordt gemaakt (zie bijvoorbeeld Helicon) dat het rendement van die trajecten wel hoger is dan de traditionele aanpak – terwijl (vermoedelijk ook: omdat) de belasting voor werkende en bedrijf geringer is!

Conclusie: EVC levert een meetbaar rendement op in termen van certificering (vrijstelling), verleturen en dergelijke en – naar het zich laat aanzien – *out-of-pocket*kosten.

Aanbeveling:

- 1 Het meetbare rendement van EVC op de lange termijn dient nog in beeld te worden gebracht. Dit is een opdracht voor het Kenniscentrum EVC.
- 2 EVC-sec dient ondersteuning en stimulering te ontvangen vanuit scholingsfonds en fiscale arrangementen.
- 3 De overheid moet een fiscale gelijkstelling van EVC met een opleiding toestaan.
- 4 Onderzoek moet uitwijzen hoe die fiscale gelijkstelling eruit moet zien.

5 EVC in verschillende praktijken

5.1. Inleiding

Dit hoofdstuk bestaat uit de verslagen van de gesprekken die samen staan voor een verkenning van hetgeen EVC op kan leveren in de Nederlandse praktijk anno 2002. Achtereenvolgens komen de vragers van EVC (5.2), de aanbieders (5.3) en brancheorganisaties (5.4) aan het woord.

5.2.1. *Opbrengst: maatwerk a.u.b.!*

In gesprek met John Geven, Renate Bongers, Najima Feddahi van Rockwool Benelux Holding BV

In Roermond verwerken zo'n 1200 medewerkers van Rockwool diverse vulkanische steensoorten tot steenwol. Het gesteente wordt verhit tot een temperatuur van ruim 1500 graden Celsius. De gesmolten substantie die daar ontstaat, druipt via een goot op metalen schijven die het materiaal de lucht in slingeren. In de confrontatie met aangeblazen luchtstromen ontstaat dan steenwol. 'Je kunt het vergelijken met het maken van een suikerspin,' aldus John Geven van Rockwool Benelux Holding BV tijdens een rondleiding door de fabriek. De vezels zijn de basis voor verschillende producten, waarvan de steenwol isolatieplaten het bekendst zijn. Nadat de vezels gekoeld en tot matten verwerkt zijn, wordt de steenwol tot diverse eindproducten verwerkt.

In totaal omvat de fabriek in Roermond, de grootste in Europa, acht productielijnen. Het bedrijf ontwikkelt een programma voor *crosstraining*. Dat betekent dat medewerkers een periode meewerken bij een andere dan hun gebruikelijke productielijn. Tijdens dat werk leren ze *on the job* van collega's de *ins and outs* van die andere lijn. Deze begeleiders zijn dezelfde die worden ingezet voor de beroepspraktijkvorming. Nadat medewerkers in het werk aan die andere

lijn bekwaamd zijn, keren ze terug naar hun eigen stek. Echter, om ook de nieuwe kennis en vaardigheden op peil te houden, komen ze een dag per dienstcyclus terug.

Het streven van Rockwool is om op deze manier de inzetbaarheid van mensen te vergroten. Op die manier kunnen wisselingen in de productie beter worden opgevangen en vermindert de noodzaak om uitzendkrachten in te zetten.

De inzet van de afdeling opleidingen is in de afgelopen periode radicaal veranderd. Van een beperkte rol die zij enigszins geksherend samenvatten als 'het inschrijven voor opleidingen' hebben Geven (werkzaam bij opleidingen, een onderdeel van P&O), Bongers en Feddahi (werkzaam bij P&O) bijgedragen aan een overstap naar een nieuwe structuur. In die structuur adviseren zij over verdere ontwikkeling van medewerkers. Zij ontwikkelen de trajecten waarlangs dat doel kan worden bereikt en zij werken mee aan de uitvoering. Het doel is inzetbaarheid en centraal in de aanpak staat het streven naar maatwerk *in-company*. Rockwool heeft een goede partner gevonden in de scholingsbehoefte; deze partner is roc Leeuwenborgh Opleidingen in Maastricht. De context waarin opleidingen worden aangeboden is vanouds die van de VaPro, maar later in het gesprek blijkt dat ook die traditie niet langer vanzelfsprekend is (zie verderop).

Sinds enkele maanden verkent Rockwool de mogelijkheid om EVC als instrument in te zetten bij de *in-company* ontwikkeling van medewerkers. John Geven heeft zich uitgebreid georiënteerd op de bestaande EVC-praktijken in Nederland. Renate Bongers: 'We willen graag dat onze mensen vanuit het handwerk de overstap naar operator maken. Voor veel van hen blijken de eisen die nu aan die functie worden gesteld als een drempel te werken, de volledige VaPro-opleiding duurt namelijk vier tot vijf jaar. Mensen haken daardoor af, en dat betekent dat hun ontwikkelpotentieel zowel voor henzelf als voor het bedrijf verloren gaat. Daar komt bij, dat voor mensen van buiten het imago van de steenwol nog steeds dat van mechanische arbeid is in plaats van het procesmatige werk zoals je dat tijdens de rondleiding hebt gezien. Vandaar dat we naar andere mogelijkheden zoeken om de huidige medewerkers te ontwikkelen.' John Geven sluit daar direct bij aan: 'Een van die mogelijkheden zou de *cross-training* kunnen zijn. Ook EVC is een van die mogelijkheden en moet dan drempelverlagend werken, omdat hetgeen mensen al kennen en kunnen serieus genomen wordt. Een aanpak in eigen huis, zoals bij Frico, versterkt volgens ons dat effect. We zullen dit nader onderzoeken.'

De gedachten gaan overigens uit naar een brede inzet op competenties, waar EVC dan onderdeel van uit maakt. 'Wij willen de HRM-aanpak van Rockwool

baseren op competentie-management. Dan gaat het dus om zaken als functie-waardering, opleiding en ontwikkeling en functioneringsgesprekken die onder één noemer worden gebracht. EVC hoort daar volgens ons bij.’

Op de vraag ‘waarom?’ volgen verschillende antwoorden. Naast de meer kwalitatieve argumenten, zoals drempelverlaging en motivatie door waardering, blijken ook kwantitatieve argumenten een rol te spelen. Belangrijk daarbij is de idee van efficiency. De besparing op verleturen, doordat EVC zichtbaar maakt wat mensen al in huis hebben met als consequentie dat ze daarvoor geen opleiding meer hoeven te volgen, wordt door het management als een belangrijke opbrengst gezien. Voorts speelt het gebruik maken van competenties die in huis zijn een belangrijke rol in het denken van Rockwool. Dan gaat het niet alleen om de competenties van degenen die het traject doorlopen, maar nadrukkelijk óók om die van de interne assessoren. John Geven: ‘Die mensen spelen nu al op allerlei manieren een rol bij het verzorgen van opleidingen en examens. Het zou zonde zijn om daar geen gebruik van te maken.’

Men streeft overigens nadrukkelijk naar een EVC-aanpak die gebruik maakt van de binnen Rockwool al bestaande expertise. Dat betreft ook de instrumenten die in het kader van het competentie-management zijn ontwikkeld. Najima Feddahi: ‘Wij werken met competentieprofielen. Die zijn voor ons leidend bij opleiding en ontwikkeling – het gaat immers om de inzetbaarheid van mensen in onze beroepspraktijk. Dat betekent voor ons ook, dat bij EVC diezelfde competentieprofielen bepalen wat mensen in huis moeten hebben. Ik begrijp wel, dat er voor het civiele effect een *match* nodig is met de eindtermen van de kwalificatiestructuur, maar niet dat we in eindtermen in plaats van competentieprofielen zouden moeten denken en werken!’

‘Bovendien,’ zo voegt Renate Bongers toe, ‘zijn de diploma-eisen vooral gericht op kennis. Maar het gaat om de toepassing in de beroepspraktijk. En dan merk je, dat het om veel meer gaat. Wij willen daarom, dat ook naar die andere aspecten zoals samenwerken, luisteren en dergelijke wordt gekeken.’

Daarmee komt het gesprek nog een keer terug bij de vraagsturing waar Rockwool naar streeft. Zoals gezegd, is men gecharmeerd van de Frico-aanpak. Dat impliceert werken met interne assessoren. Rockwool heeft mensen in huis die door hun ervaring, aangevuld met een specifieke assessment-opleiding, goed in staat zouden zijn om de EVC-assessments op een verantwoorde wijze uit te voeren. Renate Bongers: ‘Natuurlijk moet dat op een betrouwbare manier gebeuren. Van weggeven van kwalificaties kan en mag geen sprake zijn. Het

punt is dat volgens ons ook niemand daar belang bij heeft. Daarom vertrouwen wij in principe op het oordeel van onze (beoogde) interne assessoren.'

John Geven: 'Volgens ons is een belangrijke extra opbrengst van EVC, zeker in combinatie met *in-company* vervolgtrajecten, dat we op onze situatie toegesneden maatwerk krijgen. Onze vraag is dan dus, met behoud van kwaliteit en betrouwbaarheid, leidend. Als je erover nadenkt, spreekt die opbrengst toch eigenlijk vanzelf!'

5.2.2 EVC, het fundament voor individuele opleidingen: de toekomst

In gesprek met Johan Fekken van Koninklijke Auping BV

In 1888 vond een smid uit Deventer een manier om te voldoen aan de vraag naar een verende bodem in een ziekenhuisbed die hem door een Amsterdamse geneesheer-directeur was voorgelegd. Door een staaldraad door een snijbonenmolen te halen en die draad vervolgens te weven tot een netwerk van gevlochten staaldraad was de spiraalbodem geboren. Daar ligt de wortel van Koninklijke Auping BV uit Deventer. Anno 2002 bestaat de Holding uit een aantal vestigingen in Denemarken, België en het Verenigd Koninkrijk en uiteraard ons eigen land. De productiemaatschappij in Deventer is daarvan de grootste. De 380 mensen die daar werken, zetten op jaarbasis ongeveer 65 miljoen euro om.

Van die mensen werken er 250 direct of indirect aan de voortbrenging van het product. De rest is voornamelijk actief in het vermarkten van de producten of in het faciliteren van de totale organisatie. 'Het bijzondere en aantrekkelijke van Auping,' zo vertelt personeels- en opleidingsfunctionaris Johan Fekken, 'is dat wij zelscheppend zijn. Alle processen behorende bij het ontwerpen, ontwikkelen, verkopen, produceren en distribueren van onze producten vinden onder één dak plaats. Verhoudingsgewijs besteden we dus heel weinig uit. Zolang een buitenstaander ons er niet van kan overtuigen het beter te kunnen, doen we het zelf. Een tikkeltje eigenzinnigheid is Auping dus niet vreemd. Wellicht is dat wel de verklaring dat we in onze branche gelden als koploper en trendsetter.' Een dergelijke positie legt de lat voor medewerkers hoog. 'Dat klopt. Wij willen de beste zijn en dus streven we naar de beste mensen.' Naast de selectie aan de poort, is een actief opleidingsbeleid ontwikkeld om dat doel te bereiken. Aandacht is daarbij het sleutelwoord. Dat maakt het mogelijk dat onze mensen zich ontwikkelen naar pro-actieve, ondernemende medewerkers voor wie betrokkenheid vanzelfsprekend is.'

Fekken wijst naar zijn persoonlijke ervaring, als hij vertelt dat het voor hem moeilijk voor te stellen is dat hij na vijftien jaar bij Auping weg zou gaan. Op de vraag hoe je dan het risico van 'inteelt' voorkomt, haalt hij het belang van permanente interactie met de buitenwereld aan. Als sprekend voorbeeld hiervan noemt hij het Deventer Scholingsoffensief. Een initiatief van de gemeente Deventer, gestart in 2000, dat een hoger kwalificatieniveau van werkenden en werkzoekenden nastreeft, om de spanning tussen vraag en aanbod op de lokale arbeidsmarkt te verkleinen. Het Deventer BedrijvenOverleg (DBO), een frequent overleg tussen P&O-functionarissen van circa vijftien grote en middelgrote regionale ondernemingen, participeert actief in dat Scholingsoffensief. 'In het DBO delen we onze kennis en ervaring. Dit heeft onder meer geresulteerd in de oprichting van een unieke Bedrijvenpool, als tegenhanger van commerciële uitzendbureaus, een verzuiminterventiebureau, inkoop van gezamenlijke opleidingstrajecten, collegiale in- en doorlening et cetera. Het is dan ook niet vreemd dat het DBO voor de projectleider van het scholingsoffensief als serieuzere gesprekspartner werd gezien. Zeker daar waar het gaat om de vertaalslag naar de praktijk. Terugblikkend op twee jaar Scholingsoffensief kan dan ook worden geconcludeerd dat veel initiatieven uit de koker komen van de DBO-bedrijven.' Dat Auping hierin een voorname rol speelt, blijkt onder meer uit de zojuist verschenen Nieuwsbrief van het Scholingsoffensief waarin te lezen is op welke wijze Auping betrokken is bij de EVC-aanpak (zie kader).

Auping groot voorstander van EVC-methodiek

Vijftien medewerkers van slaapcomfortfabrikant Auping gaan de opleiding machinale houtbewerking volgen. 'De term EVC zei de medewerkers niets, maar toen ik uitlegde dat het betekent dat bij de opleiding rekening wordt gehouden met de ervaring die ze binnen en buiten het werk hebben opgedaan, werden ze enthousiast,' vertelt personeels- en opleidingsfunctionaris Johan Fekken. 'Helemaal toen duidelijk werd dat ze tijdens werktijd alsnog een diploma kunnen halen.' De groep van acht medewerkers die aanvankelijk de opleiding zou kunnen doen, groeide al snel tot het dubbele. De achtergrond van deze mensen is divers. Er zijn er bij die tientallen jaren geleden een opleiding hebben gedaan, maar ook die nog maar drie jaar geleden van school gingen. Zij willen graag dat de manier waarop ze hun werk doen, wordt bekeken. Een deel van de deelnemers is anderstalig. Vaak hebben ze in hun land van herkomst een opleiding gevolgd, maar die door allerlei omstandigheden niet afgemaakt. Het project bij Auping was de rode draad in een mini-symposium over EVC, dat het Deventer organisatieadviesbureau QRM (Quality Resource Management) en ROC Aventus in mei organiseerden.

ORM heeft de basis gelegd voor de persoonlijke opleidingsplannen van de Auping-medewerkers. 'We hebben eerst de opleiding voor machinale houtbewerking vertaald naar een matrix van deelkwalificaties,' vertelt Dolf Coppoolse. 'Vervolgens hebben we gesprekken gehad met de deelnemers. Zo hebben we een beeld gekregen in hoeverre ze door hun kennis, vaardigheden en beroepshouding al aan de opleidingseisen voldoen. Op die manier wordt duidelijk welke onderdelen van de opleiding ze nog moeten voldoen om een diploma te krijgen. De resultaten van dit onderzoek zijn gerapporteerd. Het ROC gaat er nu mee verder, om per deelnemer een persoonlijk opleidingsplan vast te stellen.'

Volgens Jack de Reus (accountmanager sector Techniek) is het niet eenvoudig om persoonlijke opleidingsplannen te implementeren in de bestaande structuur van het ROC. 'Je moet een persoonlijk opleidingsplan koppelen aan het onderwijsaanbod dat we in het ROC kennen. Ik heb te maken met een onderwijsorganisatie die nog traditioneel in klassen en groepen werkt.' De moeilijkheden blijken oplosbaar, want in september kunnen de deelnemers aan de slag. De Reus ziet vooral voordelen in het onderwijs op basis van EVC's. 'Je probeert samen met de opdrachtgever een passend scholingsaanbod te ontwikkelen. Je weet bovendien veel meer van de potentiële cursist. Daardoor kun je beter inspelen op zijn of haar specifieke wensen.'

Fekken adviseert het ROC zich te ontwikkelen tot een klantgerichte organisatie. Hij trekt de vergelijking met Auping. 'We hebben ons de laatste tien jaar ontwikkeld van een introverte productgerichte organisatie naar een extraverte marktgerichte organisatie. Daardoor kunnen we veel beter inspelen op de individuele wensen van de klant. Ook het ROC zou marktgerichter moeten gaan denken. Vergeet niet, dat de concurrentie op de loer ligt. Als het ROC niet op de veranderingen inspeelt, blijft men aan het einde van de rit een school waar standaardproducten worden aangeboden aan groepen scholieren. Individuele leerlingen met specifieke wensen zullen echter kiezen voor commercieel ingestelde particuliere organisaties.' Auping wil graag verder met EVC. 'Ons doel is dat iedereen in het bedrijf een startkwalificatie (niveau 2) haalt. Als een deel niet verder komt dan niveau 1 zullen we dat accepteren, maar we hopen dat iedereen het haalt. Als dit de toekomst wordt, waarbij je met EVC individuele opleidingstrajecten krijgt, dan ben ik helemaal om. Dit is in alle opzichten het meest ideale model. Dat geldt niet alleen voor opleidingen die het ROC verzorgt, maar ook in het HBO. Mensen hebben door hun ervaring zoveel

kennis en vaardigheden. Die moet je op de een of andere manier kunnen herkennen, erkennen en honoreren. Om de financiën hoeven we het niet te laten, want de overheid heeft veel mogelijkheden om de kosten te verrekenen.'

Overgenomen uit: Nieuwsbrief Deventer Scholingsoffensief, jaargang 3, nummer 2, juni 2002. Zie ook: www.deventerscholingsoffensief.nl.

De Nieuwsbrief spreekt over de strategische doelstelling om Auping om te vormen tot een extraverte organisatie. Volgens Fekken is dat ook een manier om de waarde van medewerkers onder ogen te brengen: 'Je bent veel méér dan een tandwiel in het productieproces.' Hij voegt nog een aantal zakelijke argumenten toe aan zijn beschrijving van Aupings opleidingsfilosofie. Het doel is dat mensen zoveel bagage hebben, dat ze over afdelingen kunnen rouleren. Dat voorkomt, voornamelijk bij productiepersoneel, eenzijdige (fysieke) belasting; verhoogt zowel intern als extern (stel dat het Auping tegenzit) de marktwaarde en *employability* van medewerkers; draagt bij aan een flexibele productieorganisatie; vermindert de kwetsbaarheid en versterkt *last but not least* ook de kwaliteit van het product omdat mensen op iedere plaats in het productieproces zich bewuster zijn van hun bijdrage aan dat proces als geheel en dus aan het product.

'Bovendien motiveert scholing op de een of andere manier!' voegt Fekken nog aan zijn opsomming toe. EVC speelt bij die motivatie een cruciale rol, omdat het voorkomt dat in de reguliere opleiding dingen worden herhaald die mensen zich al eigen hebben gemaakt. 'EVC vertaalt zich in vrijstellingen voor deelkwalificaties of modules. Dat motiveert omdat alleen nieuwe stof wordt aangeboden waardoor de opleiding aanzienlijk wordt verkort. Want uiteindelijk gaan we voor het diploma!'

Overigens is Fekken ervan overtuigd, dat EVC het begin is van het onderwijs van de toekomst, in ieder geval als het gaat om de werkende mensen die volwassenenonderwijs volgen. Door EVC is voor iedere cursist een opleiding op maat aan te bieden. 'Dat zie je nu ook heel concreet, als het gaat om onze anderstaligen. In toenemende mate zie je dat deze categorie zeer gemotiveerd is om een beroepsopleiding te volgen. Om te voorkomen dat taal hierbij een hindernis is, heeft Auping geëist dat het taalonderwijs via de beroepsopleiding – dus via de beroepspraktijk! – wordt aangeboden. Dat is een hele verandering, zeker voor het ROC. Het ROC is gewend te denken en te werken in sectoren. Ook is men nog te veel gefocust op het aanbieden van een standaardproduct. Het

ROC zal in de toekomst scherp moeten leren luisteren naar de klant en dient rekening te houden met diens specifieke wensen. Dat is de enige mogelijkheid om te overleven. En als het ROC niet aan de vraag van de klant kan voldoen, neemt de concurrent de opleidingsmarkt wel over!

Om het EVC-traject binnen het ROC van de grond te krijgen, heeft Fekken veel plezier gehad van zijn accountmanager. Deze is verbonden aan de afdeling bedrijfsopleidingen. 'Zo'n man heb je nodig. Bereid om naar de klant te luisteren en om risico's te nemen. Met resultaat, want nu hebben we binnen Aventus de handen op elkaar voor onze aanpak. Die wordt ook nauwlettend gevolgd, al was het maar vanwege de samenwerking van de afdelingen educatie (voor het taalonderwijs) en techniek. Kern van de aanpak is, dat niet de 'Zoetermeerse-interne' financiële stroom centraal staat, maar de vraag wat je de klant kunt bieden.'

Het in het kader beschreven EVC-traject is inmiddels van start gegaan. Van alle betrokken medewerkers zijn de EVC's bekend. Enkelen van hen zullen in de periode september-december 2002 zich datgene wat ze nog missen op niveau 1 eigen maken, daarna begint voor ieder op maat de opleiding op niveau 2. Die dient medio 2004 te worden afgerond.

Wanneer vervolgens gevraagd wordt, wat deze aanpak kost, voelt Fekken zich geroepen de vragensteller te corrigeren. 'De vraag moet zijn: "Wat levert het op?" Als ik het strikt financieel bekijk, betaal ik voor het opstellen van beroepsprofielen, EVC-afnames en Persoonlijke Opleidingsprogramma's ongeveer 1000 euro per cursist. En wat het ROC nog in rekening brengt, weet ik eigenlijk niet eens precies. Maar nu komt het: omdat we kiezen voor een BBL-traject, komt er ook van alles terug.' Fekken somt op: de Wet Vermindering Afdracht Onderwijs is van toepassing, de scholingsaftrek, scholingsfondsen voor de Grootmetaal en ten slotte zijn onder ERF-3 scholings- en loondervingkosten subsidiabel. Per saldo spelen we ongeveer quitte.'

Daar komt bij dat opleidingen sneller en effectiever worden aangeboden, terwijl bovendien de mensen zich ontwikkelen tot goede gesprekspartners van de afdelingsleiding. 'Meer kennis en kunde leiden bovendien tot betere resultaten!'

Fekken uit zich bijzonder positief over EVC's. Daarbij pleit hij nadrukkelijk voor een aanpak die een civiel effect, dus een diploma, oplevert. 'Maar dan wil ik het er bij ROC's wel inhameren: ze moeten mee in de EVC-ontwikkeling. EVC is nu

nog te weinig bekend, laat staan dat scholen het al toepassen in hun programma of dat ze het al flexibel aanbieden. Daar ligt de werkelijke uitdaging. Temeer omdat ik een persoonsgebonden 'knipkaart' voor opleidingen voorzie, die als gevolg heeft dat de vraag het aanbod uitdaagt. Dat betekent nogal wat voor de logge, ambtelijke cultuur die je veel ziet in het onderwijs. Maar nogmaals: voor hun eigen toekomst moeten ze mee!

5.2.3 *Geloof in EVC getuigt van ondernemerschap*

In gesprek met Henk Wiltink van Bakker Wiltink

Vijftig jaar geleden begon Bakker Wiltink als een gewone bakkerij, met een ventwijk en een eigen winkel. Geleidelijk groeide het bedrijf. Tot midden jaren zestig leverde het ook aan klanten op het platteland – door directeur Henk Wiltink omschreven als 'winkels van Sinkel'. Midden jaren zestig verandert de koers: Wiltink gaat bakken voor supermarkten. Inmiddels vertegenwoordigen die 95 procent van de omzet.

In 1972 heeft het bedrijf zich gevestigd op het industrieterrein in Doetinchem. Er trad een periode van mechanisatie in. 'We hebben toen fors geïnvesteerd in roestvrij staal,' aldus Henk Wiltink. De periode 1972-1980 wordt gekenmerkt door een geleidelijke groei, de jaren daarna was de groei fors. Begin jaren negentig had het bedrijf last van de moeilijke markt, maar na 1995 is weer een periode van groei ingetreden. Sindsdien is de omzet met 50 procent toegenomen. Wiltink verwerkt 3000 balen van 50 kilo meel, wat overeenkomt met 270.000 hele broden, per week. De omzet bedraagt 13 miljoen euro. Wiltink behoort tot de twintig grootste industriële bakkerijen van Nederland. Het bedrijf levert een breed assortiment aan een groot aantal supermarktorganisaties.

Er werken ongeveer 110 mensen bij het bedrijf. Omgerekend naar fte bedraagt de bezetting van het magazijn 50 fte, die van de productie 20 fte en van de expeditie 12 fte.

Vroeger kreeg Bakker Wiltink vakmensen binnen, maar dat is tegenwoordig niet meer zo. 'De scholen leveren niet. Bovendien zie ik dat het personeelsbestand verandert – bijvoorbeeld de magazijnfunctie heeft een andere inhoud gekregen.' Wiltink heeft een zorgsysteem ontwikkeld, dat inzet op continue verbetering van de organisatie op tal van punten, zoals Arbo, milieu, iso en

voedselveiligheid. 'Ik ben ook overtuigd van het belang van opleiden. Maar het lukte tot nu toe niet om een continue opleidingstraject te ontwikkelen. We deden wel aan losse cursusjes, maar dat bevredigt niet omdat ik de effectiviteit daarvan niet terug zie.'

Toen las Henk Wiltink in vmt een artikel over evc in Friesland. De ondertitel van dat artikel inspireerde hem: 'Opleiden in eigen bedrijf'. Naar aanleiding daarvan heeft hij contact gezocht met het Groenhorst College met als inzet: 'Wij willen dit als basis voor dat continue opleidingsprogramma want volgens mij is evc daar een perfect middel voor!' Dat was een jaar geleden. In gesprekken met Groenhorst, later versterkt met Stoas, is geleidelijk aan de opzet voor het traject ontwikkeld. Startpunt is het magazijn, daarna wordt evc doorgetrokken naar de productie en de expeditie. 'Ik ben er zeker van, dat juist op het magazijn evc tot resultaat zal leiden. Zo'n 60 procent van de mensen werkt daar al langer dan vijf jaar, dus die hebben door ervaring heel wat geleerd.' Over zijn magazijnmedewerkers vertelt Henk Wiltink verder dat het over het algemeen mensen zijn met een vmbo-opleiding, heel divers qua richting: 'Het zijn goede, praktisch ingestelde mensen met weinig zitvrees voor theorie.'

Binnen het magazijn worden de producten (40 recepturen, 120 types brood) verpakt en vervolgens klaar gemaakt voor distributie. 'Dat waaiert heel breed uit. De cyclus is kort: dagelijks is er immers vers brood. Dat vertaalt zich in 48.000 orderregels per week, te verdelen over 200 klanten. Onze mensen kennen en kunnen 'het kunstje', maar je ziet nu dat de eisen van overheid en consumenten verscherpen. Wij willen daarom dat mensen weten waarom ze dingen doen. Dat is een culturomslag. En bovendien: ik wil geen politieagent spelen, en daarom zet ik in op zelfdiscipline.'

Met evc streeft Wiltink twee doelen na: het verhogen van het gemiddelde niveau en het erkennen van wat mensen al kunnen. Dat leidt tot motivatie: '... juist omdat er wat aan hangt (certificering). Bovendien heb ik een broertje dood aan scholing buiten het bedrijf in schoolse, laboratorium-achtige situaties terwijl de werkelijkheid hier zit. Terwijl het ook nog eens gaat om een type mensen dat niet verlegen zit om abstracte theorie, maar juist om praktische theorie en toepassing. Terzijde, daarom wil ik ook alle moeilijke woorden eruit hebben. Wij spreken dus liever over Erkenning Verworven Vaardigheden dan over de C van competenties.'

Samenvattend geeft Henk Wiltink aan dat hij enthousiast is over evc omdat het (1) de mensen op hun plek houdt, (2) het de organisatie naar een hoger niveau

helpt en (3) de mensen op hun niveau waardeert. ‘Bovendien ben ik ervan overtuigd, dat als je mensen zoiets geeft, dat dan hun motivatie en zelfvertrouwen omhoog gaan, waardoor ze betere medewerkers worden. Dat bedoel ik niet alleen sociaal, maar ook zakelijk – die twee vallen voor mij samen. En ik kan niet continue controleren, met EVC heb ik dus ook iets gevonden dat qua gedachtegoed bij mezelf past. Zo geloof ik ook, dat als je de verantwoordelijkheden laag in de organisatie legt, dat goed is voor de continuïteit. Dat heb ik geleerd, nadat de planning van het werk in de piek van de kerst bij de mensen van de werkvloer zelf is gelegd. De effectiviteit van en de trots op het werk zijn daardoor alle twee toegenomen! Dus verantwoordelijkheid en vertrouwen komen terug.’

Voortbordurend op het rendement stelt Wieling dat hij verwacht dat EVC zowel in termen van geld als van tijd effectiever is dan gewoon opleiden. Enerzijds vanwege de lagere drempel (bij scholing: ander gebouw, andere machines, andere mensen (Wieling kiest voor een aanpak met interne assessoren), anderzijds vanwege de filosofie van ‘de fles is halfvol’ in plaats van het negatieve ‘je komt tekort, dus geef ik je scholing’.

‘Eerlijk gezegd heb ik niet eens precies idee van de *out-of-pocket* kosten. Integendeel, ik ben er zelfs van overtuigd dat deze aanpak meer kost. Dat komt omdat EVC niet onder de reguliere opleidingen van de bakkerijbranche valt en daardoor ook niet in aanmerking komt voor een bijdrage uit het scholingsfonds. Voorts zal een EVC-certificaat vermoedelijk weer leiden tot gesteggel tussen werkgevers en werknemers over het al of niet erkennen en financieel vergoeden van een dergelijk certificaat in het stelsel van diploma-toeslagen. Ik vind dat overigens een kulargument. Mensen die iets kennen en kunnen moeten daarvoor beloond worden. Het hoort dus gewoon thuis in de functie die ze uitoefenen. Met een diploma of certificaat kun je dat bewijzen.’

Feitelijk, aldus Wiltink, is er geen regeling waaronder EVC kan worden gerangschikt. Door het te presenteren als opleiding, kan het fiscaal worden gecompenseerd (zowel voor geldelijke uitgaven als voor geïnvesteerde tijd), voor 40-plussers zelfs extra. ‘Maar eigenlijk is het dat niet – of beter: nog niet, want ik verwacht dat een aantal mensen verder gaat naar niveau 2. Ik wil een traject opbouwen naar de hogere niveau’s, maar we beginnen met 1: dat moet iedereen kunnen halen.’

Er zijn inmiddels vijftien mensen die met EVC zullen beginnen. Het gaat om mensen, waarvan op voorhand vrij zeker is dat ze het kunnen halen. Met hen

wordt een portfolio opgesteld, waarna ze hun kunnen demonstreren aan de interne assessor. De interne assessoren, twee wat oudere collega's, hebben de laatste weken een stoomcursus van een dag per week gehad. De week na dit interview begint de feitelijke uitvoering. 'Dat moet ook snel. Het bedrijf is er klaar voor. In november hebben we het aangekondigd, en als het dan te lang duurt, is het enthousiasme weg. Vóór de zomervakantie moeten de eerste certificaten worden uitgereikt, en na de vakantie gaan we dan verder. Dat uitreiken is voor mij, naast het tempo en de laagdrempeligheid, een succesfactor: daar maken we een glorieuze middag van!'²⁹

Waarom?

... Omdat Bakker Wiltink haar medewerk(st)ers wil laten zien dat de jarenlange ervaring die zij hebben opgedaan op een eenvoudige wijze kan worden beloond met een certificaat dat door de overheid is erkend.

... Omdat het personeel van Bakker Wiltink een extra stimulans krijgt om verder te leren en zich meer te verdiepen in andere functies binnen het bedrijf.

... Omdat de technologische ontwikkelingen niet stilstaan en Bakker Wiltink haar medewerk(st)ers goed wil voorbereiden op nieuwe technische systemen.

... Omdat Bakker Wiltink haar medewerk(st)ers op deze wijze op meer plekken kan inzetten en dus ook een gevarieerder aanbod van functies kan aanbieden.

... Omdat hierdoor tussen het management van Bakker Wiltink en de medewerk(st)ers een nog betere band ontstaat om gezamenlijk het bedrijf verder uit te bouwen.

... Omdat Bakker Wiltink met deze investering van persoonlijke ontwikkeling nog eens haar grote waardering voor de medewerk(st)ers tot uitdrukking wil brengen!

Het antwoord op de vraag waarom Bakker Wiltink aan EVC doet – overgenomen uit *Bakblik* (bedrijfsblad Bakker Wiltink), jaargang 5, 1e kwartaal 2002.

Henk Wiltink heeft zich persoonlijk stevig ingezet voor dit traject. 'Ik heb gepoogd om de risico's uit te sluiten door flink in de voorbereiding te investe-

29 Het interview vond plaats in april 2002. De *Gelderlander* van 29 juni/2 juli (afhankelijk van de editie) meldt dat negen van de tien kandidaten tijdens een feestelijke bijeenkomst een diploma (= vier certificaten) kregen uitgereikt. De tiende kandidaat ontving drie certificaten.

ren. Denk aan de voorselectie, de kick-off met Groenhorst en Stoas, het vanaf het begin erbij betrekken van de bedrijfsleider die het systeem moet implementeren en onderhouden en het er tijdig bij betrekken van de assessoren. Plus dat ik er zelf bij was – door mijn eigen belangstelling en betrokkenheid krijgt EVC gewicht!

Aan het einde van het gesprek komt Wiltink nog een keer terug op het rendement van EVC: ‘Het is natuurlijk mooi, als ik iets van de investeringen fiscaal terug kan halen. Maar de beslissing om dit te doen is niet afhankelijk van subsidies. Sterker, toen de boekhouder me vroeg of het wel uit kon, heb ik hem geantwoord dat het verwachte rendement een kwestie van geloof is – en dat is nou precies een kwestie van ondernemerschap!

5.2.4 Van leger naar arbeidsmarkt

In gesprek met kapitein Joop Ezendam, Doriene Vogelzang en Arnold Hof van de Koninklijke Landmacht

Bij de Koninklijke Landmacht is een groot aantal mensen als VBT-er in dienst: Beroeps Bepaalde Tijd. De landmacht voelt zich medeverantwoordelijk voor de vraag, hoe het deze mensen vergaat na afloop van die bepaalde tijd. Die verantwoordelijkheid wordt opgepakt door BOCO – de BegeleidingsOrganisatie Civiel Onderwijs. Kapitein Joop Ezendam, Doriene Vogelzang en Arnold Hof van Kenniscentrum BOCO vertellen hoe EVC wordt ingezet om te helpen een brug te slaan tussen het militaire leven en een bestaan in de burgermaatschappij.

Het potentiële belang van EVC blijkt groot te zijn. In de toekomst stromen er namelijk jaarlijks ongeveer 7000 mensen uit. Een deel van hen heeft in functies gewerkt, die civiel 1-op-1 herkenbaar zijn. Men denke aan technische functies bij de genie, koks, medisch personeel en dergelijke. Het is de ambitie van BOCO om ook de competenties die door gevechtssoldaten zijn verworven te vertalen richting arbeidsmarkt. BOCO zet in op een zodanige educatie van de VBT-er, dat deze met een aantoonbare maatschappelijke meerwaarde de dienst kan verlaten. Daar ligt een rol voor EVC, aldus de overtuiging van kapitein Ezendam: ‘Je zult er voor 100 procent achter moeten staan. Je gelooft erin of niet. Maar volgens ons kan EVC helpen om te zorgen dat iedereen met minimaal startkwalificatie MBO niveau 2 vertrekt. Dat is op alle vakgebieden mogelijk!’

boco ziet hier een maatschappelijke opdracht, die verder gaat dan het eigen goed werkgeverschap, omdat het in veel gevallen gaat om jonge mensen die met slechts bescheiden kwalificaties en op jonge leeftijd in dienst gekomen zijn. Die opdracht wordt door de landmacht onder meer vertaald door de zogenaamde educatieve centra om te dopen in loopbaancentra voor zowel BBT als BOT. Bovendien wordt het Kenniscentrum waaraan de gesprekspartners zijn verbonden uitgebreid. Er komen twee afdelingen, één voor certificering en EVC en één voor civiel onderwijs en militair onderwijs. De militaire opleidingscentra krijgen de opdracht om te certificeren, dat wil zeggen om de in dienst verworven competenties civiel af te toetsen. boco opereert daarin als intermediair naar de civiele instanties, de afsluiting van de militaire opleidingen met soms een civiel certificaat.

‘Het is uitermate van belang dat je in de militaire situatie dingen civiel kunt afdekken. Soms gaat het om wettelijke eisen die ook civiel gelden, bijvoorbeeld op het vlak van hygiëne of in het geval van de brandweerman. Dan zie je dat mensen 90 procent van de civiele eisen militair verworven hebben. Voor de aanvullende 10 procent krijgen ze dan de ruimte. De werkelijke uitdaging zit bij de gevechtssoldaten. Maar ik ben ervan overtuigd, dat die zich allerlei zaken hebben eigengemaakt, die bij elkaar in een bepaalde richting kwalificeerbaar zijn. Deze mensen hebben immers ervaringen opgedaan met het werken onder stress en in teamverband, waaraan in de burgermaatschappij behoefte bestaat,’ aldus kapitein Ezendam. Doriene Vogelzang sluit daarop aan. Zij vertelt dat er een onderzoek begonnen is in samenspraak met de landelijke organen om de profielen van gevechtsfunctionaliteiten te vertalen in bijzondere competenties en die te matchen aan de kwalificatiestructuur. ‘Het is onze nadrukkelijke opdracht om die competenties te ‘kantelen’ naar de civiele wereld.’

Hierbij brengen de drie materiedeskundigen ook hun persoonlijke ervaring in. Zo is Joop Ezendam rijksgecommitteerde voor de horecaopleidingen. Arnold Hof heeft dertien jaar ‘in het (leger)groen’ gewerkt. Hij heeft een middelbare opleiding personeelswerk en gaat nu op basis van zijn boco-werkzaamheden een HBO-traject in. Doriene Vogelzang is als onderwijskundige ‘van buiten’ bij boco terechtgekomen.

De beroepspraktijk is leidend in het traject dat nu in ontwikkeling is. Het gaat er dan om, wat vanuit de algemene militaire opleiding en werkervaring – de functie en het functioneren – civiel te maken is. ‘Wat kunnen wij bieden op basis van de werkomstandigheden?’ Stel dat 80 procent certificeerbaar is, dan

krijgt men de ruimte om de laatste 20 procent onder dienst te verwerven. Dat is een win-win situatie. Zowel onze organisatie, als de persoon in kwestie (en niet te vergeten diens ouders!) hebben hier belang bij.’

Een eerste pilot is met succes uitgevoerd bij negen administratief medewerkers. De ECABO (het landelijk orgaan beroepsonderwijs voor de economisch-administratieve, ICT- en veiligheidsberoepen) heeft dat traject verzorgd. Het vertrekpunt was de opleidingsvraag van deze medewerkers. Men realiseerde zich dat hun werkervaring van waarde kon zijn. Het door BOCO gemonitorde en door de ECABO uitgevoerde traject heeft vrijstellingsadviezen opgeleverd. Daarna heeft het ROC de adviezen overgenomen. Eén van de medewerkers is verder gegaan met een HBO-opleiding, de rest zet in op MBO niveau 4.

Ezendam, Vogelzang en Hof vertellen dat de verdere ontwikkeling van EVC langs drie wegen gestalte krijgt. De eerste is de beleidsontwikkeling. Die gebeurt binnen de Koninklijke Landmacht zelf. Het sleutelwoord is loopbaanontwikkeling. Vervolgens is er de instrumentontwikkeling; die wordt uitbesteed. Ten slotte gaat het om de uitvoering (p.m. is een keuzemogelijkheid, is nog niet besloten). Daarvan wordt het samenstellen van het portfolio intern verzorgd, terwijl de feitelijke assessment door externen wordt gedaan. Het assessment wordt direct afgedekt met de landelijke organen. De keuze voor een externe assessor is gemaakt om wantrouwen naar de direct leidinggevendenden te voorkomen. Dat mogelijke wantrouwen heeft te maken met de militaire organisatie. Die is streng in beoordelen, omdat daar direct carrièreconsequenties aan verbonden zijn.

Ezendam licht toe: ‘We moeten voorkomen, dat EVC in het verkeerde daglicht komt te staan. Dat zou ook onterecht zijn, omdat EVC juist een positieve bijdrage aan de loopbaan kan geven. We hadden te maken met allerlei collega’s, die als niet bevorderbaar werden gezien omdat ze alleen maar een MAVO-diploma hadden. Dat betekent dat hun werkervaring niet werd gezien, terwijl tegelijkertijd wordt gezegd dat onze militairen ‘retegoed’ zijn. Waar staat dat dan voor? Bij EVC kunnen we op die vraag zowel een intern als een extern antwoord geven.’

Na het ECABO-traject zijn er veel reacties binnengekomen in de trant van ‘dit is wat voor mij’. BOCO werkt nu aan een rapport waarin de mogelijkheden van EVC van alle kanten belicht worden. ‘Wij zijn ervan overtuigd, dat er bij onze mensen in de gevechtsfuncties allerlei algemene competenties zitten die overal van waarde zijn. Ze zijn méér waard dan we nu denken! We zijn nu op zoek

naar concrete input vanuit de civiele opleidingen om ook dat laatste stukje in het militaire traject te kunnen verzorgen. Vervolgens gaat het erom, om het rapport op het juiste moment bij de minister op het bureau te krijgen. Wij staan hier voor 1000 procent achter!’

Een belangrijke opbrengst van het EVC-traject (en de aangeboden opleidingsmogelijkheden) blijkt nog vóór het begin van het militaire dienstverband te liggen. ‘We zullen wel moeten: het gaat om de werving. Immers, 60 procent van die 7000 mensen waar ik het net over had, vertrekt ook daadwerkelijk. Voor hen is het belangrijk dat ze met een opleiding en een diploma de dienst verlaten – en dat is voor ouders en kinderen een belangrijke reden om te tekenen. Ouders vragen ons immers wat hun kind zou kunnen na de dienstdienst. Op deze manier bieden we via de banenwinkels een spannend bestaan én een opleiding en diploma. En voor de 40 procent die blijft, helpt het traject ook bij de verdere loopbaan binnen defensie. Dus zowel voor degenen die ‘up’ (dat impliceert niet per se een bevordering) als voor degenen die ‘out’ gaan, is EVC aantrekkelijk.’

Voor zover dat nog niet duidelijk was, blijkt nu nadrukkelijk dat voor de landmacht het potentiële rendement van EVC ook direct gerelateerd is aan de door de landmacht aangeboden opleidingsmogelijkheden. In die context geven de gesprekspartners ook aan, dat het financiële plaatje weliswaar van belang is, maar dat het momentum op dit moment veel belangrijker is: ‘Als men maar het belang van EVC inziet.’ Voor hen ligt dat belang vooral op de lange termijn. Ezendam: ‘Dan haal je alle investeringen terug.’

Het punt is namelijk, dat iedere medewerker een opleiding mag volgen. Daartoe heeft men per week recht op een halve dag studieverlof. In de praktijk kan lang niet iedereen die opleiding afmaken als die op een traditionele manier wordt aangeboden. Het inplannen van mensen blijkt slecht te combineren met de eisen van de militaire logistiek (denk aan buitenlandse missies). Daarom is het idee ontstaan om de mensen na zes maanden dienstdienst een assessment af te nemen, na het verstrijken van de algemene militaire opleiding en de functieopleiding. Daarna volgt een assessment gedurende de daarop volgende 24 maanden en ten slotte een assessment zes maanden vóór het aflopen van het contract (p.m. de eerste aanstelling is 30 maanden, het verlengen van de aanstelling gaat per jaar, minimaal één). De gedachte is, dat je op die manier zichtbaar maakt, dat men in de praktijk zich ongeveer 80 procent van de competenties eigenmaakt die bij een civiel diploma horen, en om die persoonlijke ontwikkeling in de praktijk ook te ondersteunen (beroepspraktijk-

vorming ondersteund door leermeesters en het roc). Op basis van het derde assessment is de commandant te overtuigen, dat een persoon in de laatste 6 maanden van zijn aanstelling de ruimte moet krijgen om zich de laatste 20 procent eigen te maken. In die periode kun je die halve dag per week clusteren. Ezendam: 'Een bataljon oefent altijd. Het voordeel van deze aanpak is dat je tussendoor, gedurende die 24 maanden, geen logistiek probleem hebt. Dat is niet in geld uit te drukken, maar wel degelijk winst. Bovendien maak je tijdens een uitzending dingen mee, waar je niet op kunt trainen. Die competenties worden in dit traject wel zichtbaar gemaakt en gewaardeerd!'

Om dat rendement te kunnen behalen is het wel noodzakelijk om de vooronderstelling dat 80 procent in de praktijk wordt verworven hard te kunnen maken. Daarom wordt nu onderzoek uitgevoerd. Juist voor de gevechtsfuncties geldt dat EVC de praktische onmogelijkheid van het volgen van reguliere opleidingen opvangt. Voor wat betreft de aansluiting naar de arbeidsmarkt wordt ook bekeken of de verworven competenties uitsluitend inzetbaar zijn in het cluster Vrede & Veiligheid of toch ook breder. Volgens de voco-ers gaat het juist om sleutelvaardigheden, die in meer functies van pas komen. Daar moet je oog voor hebben, als je uitzoekt wat je op de arbeidsmarkt waard bent als resultaat van je werkzaamheden in het bataljon.

Ezendam, Vogelzang en Hof maken een onderscheid in immateriële en materiële opbrengsten. Tot de eerste categorie rekenen zij het goede werkgeverschap, het stapelen van (erkende) competenties en opleidingen en de uitstroombegeleiding naar de arbeidsmarkt. Als materieel rendement noemen ze de opbrengsten in termen van logistiek en efficiency en de competenties en certificaten. Zij voegen daar aan toe, dat EVC een vliegwiel is naar opleidingen, want 'er hangt de mogelijkheid van een opleiding aan vast.' Dat is ook belangrijk bij de werving en instroom.

Zij geven ten slotte aan, dat het succes van de ECABO-pilot de inspiratie gaf om nu ook voor de gevechtsfuncties een pilot te ontwikkelen. Het streven is om uiteindelijk tot beleid te komen, waarin EVC gebruikt wordt als instrument voor een organisatie die integraal loopbaanmanagement aanbiedt.

5.2.5 Bestemming: klant in Bedrijf: competenties in eigen beheer

In gesprek met Sandra Ringeling van NS

Sinds ruim twee jaar loopt bij de NS een groot leertraject onder de naam Bestemming: klant in Bedrijf (B: kiB). Gestart bij NS Reizigers, inmiddels NS breed. Medewerkers krijgen in dit traject verantwoordelijkheid én ruimte voor de ontwikkeling van hun portfolio. Een aanpak die dicht bij het gedachtegoed van EVC ligt – vandaar de vraag, of voor de NS het erkennen van verworven competenties deel zou kunnen zijn van de aanpak.

Sandra Ringeling, projectleider, vertelt dat bij de Spoorwegen vanuit de organisatie doelen enkele jaren geleden een grootscheeps verbeterprogramma in gang is gezet op drie terreinen: service, sturing en transport. Onder de noemer Bestemming: klant werden zo'n honderd projecten opgestart. Bij een audit bleek het vaak te ontbreken aan samenhang en samenwerking. Het leertraject Bestemming: klant in Bedrijf is gestart om daar verandering in te brengen via de weg van persoonlijke ontwikkeling.

84

De centrale idee van B:kiB is om vaardigheden op het vlak van procedure en cultuur te ontwikkelen (zie verderop). Door de directie is expliciet benoemd om welke vaardigheden het gaat: dat is het kader en de organisatiecontext waarbinnen medewerkers functioneren. Vertrekpunt is de self-assessment. Die mondt uit in het persoonlijk ontwikkelingsplan (POP). Die persoonlijke ontwikkeling krijgt voornamelijk gestalte via het leren op de werkplek. Voor het POP is ook ondersteuning beschikbaar. Geleidelijk aan ontwikkelt de medewerker naar eigen inzicht letterlijk een koffertje met bewijzen dat hij of zij de procedure- en cultuurvaardigheden kan en doet/de vereiste competenties in huis heeft (portfolio).

Het traject is gestart met het management (700-800 personen). Daarna volgden de stafmedewerkers (3000 personen) en ten slotte de eerstelijns medewerkers (ongeveer 15.000 personen). De gedachte achter deze route is dat managers zich verantwoordelijk gaan voelen voor het invoeren en begeleiden van het leertraject van henzelf en van hun medewerkers. Sterker nog: de managers zijn verantwoordelijk voor het faciliteren van het leren van hun medewerkers en kunnen dat pas goed als zij én zelf het leertraject gevolgd hebben én tegelijkertijd vaardiger geworden zijn in het faciliteren.

Vervolgens gaat Ringeling in op het waarom van het accent op procedure- en cultuurvaardigheden.³⁰ Het concept is gebaseerd op de zogenaamde communicatiepiramide. Die laat zien dat communicatie altijd op drie niveaus wordt gevoerd: inhoud (de top), procedure (het midden) en cultuur (de basis). Pas wanneer de basis solide is, kunnen effectieve werkwijzen worden afgesproken (procedures) die leiden tot samenwerken aan de inhoud. Met de (vak)inhoud zat het meestal wel goed, vandaar dat in B:kiB door de directie die andere niveaus centraal zijn gesteld. Voor het cultuurniveau zijn drie sociale vaardigheden centraal gesteld: aanspreken, samenwerken en voorbeeldgedrag. Ook op het niveau van de procedure ligt het accent op drie vaardigheden: plannen maken, planmatig werken en vormgeven aan het werkmodel. Dat werkmodel stelt dat alle activiteiten volgens vier basisprincipes georganiseerd moeten zijn: eenvoudig, betrouwbaar, veilig en voorspelbaar.

De toenmalig president-directeur Huisinga verwoordde het accent op deze twee niveaus bij de start van het traject als volgt:

‘Om te laten zien hoe serieus ik ben in mijn aandacht voor een gezamenlijke, effectieve manier van samenwerken, zet ik de piramide als het ware op zijn kop. Dan staat hij “op zijn punt”, dat is oncomfortabel. Dat kan ook niet te lang. Maar door de piramide zo neer te zetten kan iedereen zien hoeveel waarde ik hecht aan collega’s die vanuit een gemeenschappelijke cultuur Bestemming: klant waarmaken. Vanuit onze gemeenschappelijke waarden werken we aan procedures en inhoud. En niet andersom!’³¹

Aan degenen die het traject in gaan, wordt gevraagd waar ze sterk in zijn en wat hun ontwikkelpunten zijn. Dat gebeurt op basis van een self-assessment geordend rondom de zes vaardigheden. Vervolgens gaat men aan de slag.

De vraag komt op, of er ook criteria zijn ontwikkeld om de voortgang van iemands persoonlijke ontwikkeling aan af te meten of te toetsen. Ringeling beantwoordt die vraag ontkennend. Wel is dit een discussiepunt. Uiteindelijk is gekozen voor een aanpak gebaseerd op intersubjectiviteit. Managers verkennen gezamenlijk volgens de socratische methode hoe zij de portfolio’s van hun

³⁰ Zie ook: Noort, Robert van, Kemp van Ginkel, Sandra Ringeling en Heleen Herbert, ‘Wat je doet, doet er toe! Persoonlijke ontwikkeling bij de Nederlandse Spoorwegen’, in: HRD Thema, jrg. 2, nr. 4/2001: Alphen aan den Rijn: Kluwer.

³¹ Citaat ontleend aan Robert van Noort e.a.

medewerkers beoordelen. Dat deze teamsgewijze intervisie leidt tot verschillen is bewust geaccepteerd vanuit de gedachte dat men de verantwoordelijkheid draagt voor de eigen ontwikkeling. De lerende zelf heeft in zijn POP aangegeven welke vaardigheden talenten dan wel ontwikkelpunten zijn en heeft de voortgang regelmatig besproken met zijn leidinggevende.

Het contact met de manager is een belangrijke ondersteuning in het leertraject. Idealiter heeft een medewerker iedere 6 à 8 weken een POP-gesprek met de manager. Daarnaast wordt de ontwikkeling gefaciliteerd met een naar eigen inzicht te besteden POP-cheque van f 5.000,- (2.300 euro).

Ringeling omschrijft het traject als een grote injectie gericht op cultuurverandering. Door met zo'n grootschalig leertraject aan de slag te gaan, ligt het accent op het ontwikkelen van een leerklimate. Daar hoort ruimte voor het maken van fouten bij! Samenwerken is hierbij centraal.

Sprekend over het (toekomstige) medewerkerstraject, komt Ringeling terug op de vraag naar criteria. Ze merkt op, dat waar dat nodig is uit veiligheidsoverweging wél algemene standaarden worden gehanteerd.

Toetsing met het oog op certificering, zoals dat bij EVC gebeurt, ligt echter niet voor de hand. Medewerkers zijn namelijk in principe gekwalificeerd via de NS Vakopleidingen. Ofschoon er wel interesse bestaat voor de vraag hoe de doorlooptijd van die opleidingen kan worden verkort via leren op de werkplek en probleemgestuurd leren, ziet Ringeling de toegevoegde waarde van EVC voor de NS daarom niet. Op de werkplek blijkt volgens haar of een gekwalificeerd iemand ook competent is. Vandaar ook het accent op het (verder) leren op de werkplek. De notie dat je kunt leren op de werkplek wordt ondersteund met het self-assessment, het teamleren en het POP. In het algemeen geldt dat B:kiB de verantwoordelijkheid legt bij mens, team en organisatie én op de werkplek, omdat daar de problemen spelen die er echt toe doen.

Het probleem waar Ringeling en haar collega's voor staan, is dat er openheid moet zijn voor dit soort trajecten en dat in de randvoorwaarden voorzien moet zijn. Zij ondersteunen de managers met materialen en dergelijke. Dat leidt tot de vraag, of ook overwogen is om in plaats van deze aanpak te kiezen voor een cursus. Dat had gekund, maar er is gekozen voor het met de mensen zélf ontwikkelen van de huidige aanpak. Een iteratief proces, dat voor het B:kiB-team ook de eigen rol in het vervolgens weer wegzetten van de ontwikkelde aanpak in de organisatie omvat. Een of andere cursus inkopen werkt niet goed, omdat

zo'n cursus niet aansluit bij de, met Kessels en Smit ontwikkelde, visie op leren. Dit sluit aan bij het denken over de lerende organisatie. Door zelf in het werk met managers en medewerkers te leren, stimuleer je het leervermogen van mensen en geef je ze handvatten om ook toekomstige veranderingen zelf aan te grijpen als verbetermogelijkheden.

Die visie staat centraal: de piramide, de zes vaardigheden, wat mensen al kunnen en het stimuleren van het zelf én samen aan de slag gaan. Ondersteund door instrumenten als de POP-cheque, een doel- en resultatenmatrix, een ketenkaart die de samenhang tussen leverancier, klant, opdrachtgever en team in beeld brengt en een plankaart. Ten slotte is bij de uitvoering de rol van de manager cruciaal: hoe werkt die met zijn mensen?

De keuze voor de B:kiB-aanpak is gemaakt op de inhoud, niet op financiële overwegingen. Wanneer het gesprek ingaat op het rendement van het traject komen de financiën echter wel aan de orde. Ringeling is namelijk van mening dat bestaande subsidieregelingen de verkeerde dingen ondersteunen, namelijk cursussen en niet zaken als intervisie en elkaars expertise benutten. Die vergen óók tijd, net als werkplekleren in het algemeen, maar die tijd is niet fiscaal of anderszins subsidiabel. Bovendien is de vereiste tijdsinzet de grootste klacht vanuit de praktijk.

Zij merkt daarover op, dat het zou helpen als je (ook als overheid) stimuleert dat het waardevol is om hier tijd in te steken. Dat sluit ook aan bij de filosofie dat je met een dergelijke aanpak de kennis in huis houdt door het leerpotentieel (via samenwerken en teamleren) te stimuleren. Zo kom je tot een lerende organisatie.

Die lerende organisatie komt als resultaat van B:kiB ook van de grond. In eerste instantie was het effect weliswaar cynisme, maar nu komen er reacties in de trant van 'ik merk dat ik er wat aan heb', 'ik waardeer het dat het bedrijf in mij investeert', 'ik waardeer dat ik de ruimte krijg' en 'het gaat om mijn casuïstiek: om wat ik ermee kan'. Hier geldt het motto: 'Alles wat je aandacht geeft, groeit' en dat is in dit geval persoonlijke groei. Opvallend is, dat de B:kiB-werkwijze nu ook bij andere issues wordt gebruikt. Zo is bij het planningsproces en bij de logistiek gekozen voor sessies waar mensen samen ideeën opperen en daarover praten om zo tot een plan van aanpak te komen.

Dat rendement bleek vooral toen Hans Huisinga wegging. Dat was een spannend moment, want hij was persoonlijk de opdrachtgever van B:kiB. Maar het

bleek al gauw, dat het traject nu zo eigen geworden was, dat er geen sprake van was dat men niet door zou gaan met deze aanpak. Bovendien doen mensen inmiddels de dingen zelf. Voor Ringeling was dit een bevestiging van de filosofie en aanpak van Bestemming: klant in Bedrijf.

5.2.6 Sluit het onderwijs wel aan op de praktijk?

In gesprek met Lisia van Diest van Postkantoren BV

Per begin 1990 werd de PTT opgesplitst in KPN Telecom, Koninklijke PTT Post en Postkantoren BV. Het laatste bedrijf heeft twee aandeelhouders, PTT Post en Postbank, die ieder 50 procent van de aandelen bezitten. Postkantoren BV verzorgt de exploitatie van de postkantoren. De aandeelhouders zijn tevens de grootste businesspartners van Postkantoren BV; hun aandeel in de omzet is 80 procent. Twintig procent van de omzet wordt gehaald met andere verkoopactiviteiten, van staatsloten tot briefpapier.

In 1990 werkte er nog 6000 mensen bij de postkantoren, medio 2002 zijn dat er nog 4500. Die verzorgen de werkzaamheden in de 500 eigen vestigingen; daarnaast zijn er in diverse vormen nog 1600 postagentschappen. Postkantoren BV streeft ernaar om een aantal eigen vestigingen om te zetten in postagentschappen. Dat impliceert, dat voor de periode 2002-2003 een uitstroom van 1000 fte (ongeveer 1200 mensen) op de rol staat.

‘Je moet je goed realiseren, dat het hier om een krimpende organisatie gaat,’ vertelt Lisia van Diest, opleidingsadviseur bij Postkantoren BV. ‘Dáár zit voor ons het belang van EVC. Want juist als krimpende organisatie willen we én de deskundigheid op peil houden, én hebben we ons gecommitteerd aan een *employability*doelstelling. Dat betekent, dat we mensen willen begeleiden naar werk: géén gedwongen ontslagen!’ Zij licht verder toe, dat er al twaalf jaar geen instroom meer is van nieuw personeel. Bovendien oefende het bedrijf, als (thans voormalig) staatsbedrijf aantrekkingskracht uit op mensen voor wie de baan- en bestaanszekerheid erg belangrijk was. Ten slotte heeft een groot deel van het personeel slechts een bescheiden vooropleiding.

‘Dat betekent, dat mensen hun opleiding op allerlei manieren in het bedrijf hebben gehad. Het niveau dat ze daarbij hebben bereikt is hoog (dat blijkt ook uit de EVC-procedures), maar het is extern moeilijk aan te tonen. Voor wat betreft de toekomst, speelt dan nog een rol dat onze derde tak groeit. Dat bete-

kent dat de functies veranderen: mensen moeten méér ‘winkelen’ hebben.’

In 1999 werden de door Van Diest geschetste ontwikkelingen vertaald in drie doelstellingen:

- De retailkennis in de organisatie moest omhoog;
- Goede mensen moesten worden gebonden, door ze ‘iets’ te bieden;
- En tegelijkertijd moest er worden ingezet op *employability* door middel van marktwaardige diploma’s.

Het uitgangspunt was MBO-niveau, waarbij in eerste instantie werd ingezet op niveau 4: de filiaalbeheerder, oftewel de (aankomend) postkantoormanager.

In die context kwam de EVC-gedachte op, juist ook omdat Postkantoren BV beseftte dat de mensen door hun ervaring en interne opleidingen veel van de MBO-opleidingseisen al beheersten. Bij toeval kwam Van Diest in contact met het Da Vinci College in Dordrecht. Voor een pilotgroep van 24 mensen (twee uit ieder van de twaalf regio’s) werd een eerste EVC-traject opgezet. Op basis van hun portfolio en van allerlei schriftelijke toetsen werd nagegaan aan welke deelkwalificaties men al voldeed. ‘Dat eerste traject was moeizaam. Dat komt omdat de toetsen niets bleken toe te voegen aan het portfolio en bovendien ook nog eens een grote belasting waren. Inmiddels is de procedure aangepast. Er is een boekje ontwikkeld, dat alle interne opleidingen matcht aan de kwalificatiestructuur. Daarbij hebben we er trouwens voordeel van dat in de cultuur van een staatsbedrijf alles waaraan mensen hebben deelgenomen geregistreerd staat. Het traject begint met een informatieavond. Vervolgens vullen de mensen zélf hun portfolio in. Dat wordt opgestuurd naar Da Vinci. Die beoordelen het portfolio, geven eventueel nog suggesties voor aanvullingen, en kennen uiteindelijk vrijstellingen toe. Het blijkt dan, dat mensen gemiddeld voor 75 procent van de deelkwalificaties een vrijstelling krijgen!’

Het resultaat van die procedure is, dat er nog maar een geringe inspanning nodig is om het volledige diploma te halen. Om het diploma ‘vol’ te maken, worden de mensen regionaal geclusterd en in een jaartraject ingepland.³² Da Vinci levert de docent en verzorgt overal in het land de opleidingen. De opleidingen zijn volwaardig MBO-filiaalbeheerder, maar toegesneden op de ontwikkelingen binnen Postkantoren BV. ‘Het materiaal is postkantoren-*dedicated*. Daarom worden naast de docenten van Da Vinci ook gastsprekers van het

³² Ook degenen die oudere kennis willen actualiseren, ondanks een eventuele vrijstelling, kunnen aan de opleiding voor zo’n deelkwalificatie deelnemen.

eigen bedrijf ingezet. En zie je inhoudelijk, dat er ook gestreefd wordt naar een bepaald niveau van zelfstandigheid. Vroeger hoefde dat niet. In het algemeen is het doel om mensen 'markt klaar' te maken.'

Per deelkwalificatie is iemand twee à drie dagen bezig, in totaal gemiddeld maximaal tien dagen. 'De winst is dus gemiddeld dertig dagen. Bovendien is de doorlooptijd maar één jaar,' aldus Van Diest. Daar komt bij, dat het om een BBL-traject gaat. Van Diest: 'Wij wisten helemaal niet dat dat bestond, maar we maken er nu dankbaar gebruik van. Met als extra voordeel dat het project nu ook intern nog beter verkoopbaar is. Dat komt omdat we voor dat opleidings-traject van een jaar een praktijkleerovereenkomst afsluiten. Dat levert via de Wet Vermindering Afdracht Loonbelasting 2.400 euro per deelnemer op vanwege de derving loonkosten, terwijl ook de uren van de praktijkbegeleider aftrekbaar zijn. Overigens gaat het meeste van die begeleiding gelijk op met het werk, dus dat kost maar weinig. Per persoon betalen we voor de EVC-procedure, examengelden, lesmaterialen en dergelijke 1.250 gulden (afgerond 568 euro). Financieel is het traject op deze manier heel aantrekkelijk, al voeg ik er gelijk aan toe dat het voor ons geen drijfveer was, omdat we hier niet vanaf wisten.'

90

Inmiddels is Postkantoren BV in gesprek met de OVD. Dit bedrijf geeft opleidingsmateriaal uit, met name bedoeld voor MBO-opleidingen. 'We vragen de OVD om onze werkelijkheid – dat wil zeggen: onze interne opleidingen – te gebruiken en die te vertalen in deelkwalificaties. Dan wordt EVC wel heel simpel.'

Het huidige traject is gericht op niveau 4. Er wordt nu gesproken over de vraag of er ook voor baliemedewerkers (niveau 2) een EVC-traject moet komen en in samenhang daarmee of mensen verplicht moeten worden om minimaal MBO-niveau 2 in huis te hebben.

De medewerkers zijn laaiend enthousiast over de EVC-aanpak. 'Het traject is vrijwillig. Tot nu toe hebben er zo'n 160 mensen aan deelgenomen. Als resultaat van mond-tot-mond reclame stromen de aanmeldingen binnen. Ze leren niet zo heel veel bij, behalve detailhandelsmarketing, presentatie en promotie, maar hun door de jaren opgebouwde competenties worden erkend en vertalen zich, met die extra opleiding, in een MBO-diploma! Onze focus is certificering en na een groeitraject uiteindelijk diplomering op niveau 4.'

Ondanks en enthousiasme van de medewerkers en de opbrengsten van de EVC-aanpak wil Van Diest een hartenkreet kwijt: 'Ik vind het MBO-niveau toch wel laag. Wij vragen méér van onze mensen, zonder dat je nu gelijk van een HBO-niveau kunt spreken. Daar komt bij dat de opleiding erg theoretisch is. Ik denk vaak 'Als dit een beroepsopleiding moet zijn, ben je als werkgever niet blij.' Kortom: de aansluiting tussen de opleiding en de praktijk deugt niet. Dat hoor ik ook terug van onze mensen. Die vinden het niveau van de examinering, en dan vooral de reflectievragen, zó dat ze zeggen dat je wel heel dom moet zijn, wil je dit niet halen. De beleving is, dat het allemaal heel simpel is. Met een tijdsinzet van een uur per week, naast de lesdagen, halen ze achten, negens en tiens. Dus dat zegt iets over onze mensen of over de eisen van het KC Handel.'

Van Diest haast zich hieraan toe te voegen, dat de mensen de cursusdagen heel leuk vinden. Ook ontlenen ze vastigheid aan de koppeling tussen hun ervaring en de theorie. Terwijl, ze onderstreept het nog eens, men laaiend enthousiast is over de opbrengst: het MBO-diploma.

In contacten met collega's van andere bedrijven komende MCK's, de maatschappelijk culturele kwalificaties, ook wel eens ter sprake. 'Daar hebben wij op zich geen problemen mee. Ze horen er bij. Eén van mijn collega's heeft medewerkers in opleiding die nog maar zeventien of achttien jaar zijn, voor zulke jonge mensen is het wel lastig. Maar bij ons is de jongste 35 jaar, dan weet je echt wel hoe MCK werkt. Onze mensen halen dat onderdeel dan ook probleemloos.'

Een ander aspect is, dat de MCK's zo in de deelkwalificaties verweven zijn, dat het voorstelbaar is dat je de deelkwalificatie haalt, terwijl je de essentie ervan mist. Van Diest laat als voorbeeld de deelkwalificatie 'presentatie en promotie' zien, waar van mensen verwacht wordt dat ze inzicht hebben in strafsoorten, in opsporingsmethoden, de wijze waarop een kort geding verloopt en dergelijke. 'Dat is nu precies wat wij niet willen. Eigenlijk vind ik de EVC-procedure dan ook nergens op slaan. Of wij zijn een uitzonderlijk bedrijf, of de scholen luisteren niet naar de bedrijven. Is het MBO niet te gemakkelijk? Voor ons is de certificering, de *employability* en ook de Wet Vermindering Afdracht een belangrijke opbrengst. Maar ik zet vraagtekens bij de aansluiting onderwijsarbeid. Niet omdat het onderwijs breder is dan de beroepspraktijk (denk aan die MCK's), maar vanwege de zwaarte en de vorm.'

5.2.7 *Bouwsteen voor de nieuwe organisatie*

In gesprek met Margreet Jacobs van Savant en Jan Hermanns van de OVD&B

In Deurne staat het hoofdkantoor van Savant. Deze zorginstelling is eind jaren negentig ontstaan als resultaat van een fusie tussen een aanbieder van gezinszorg en een instelling die verzorgingstehuizen in beheer had. Margreet Jacobs is de opleidingscoördinator voor de door Savant aangeboden thuiszorg. Zij vertelt dat besloten is om de zorg anders aan te gaan bieden en daarbij tevens te eisen dat het personeel adequaat gekwalificeerd was. Die eis heeft zowel betrekking op de nieuwe kwalificatiestructuur die in de tweede helft van de jaren negentig in de zorg is ingevoerd, als op de wens dat medewerkers 'naar de toekomst toe' gekwalificeerd zijn.

Zij licht toe, dat de thuiszorg diverse soorten werkzaamheden kent, die onder te verdelen zijn in huishoudelijke zorg (in de CAO thuiszorg omschreven als functieniveau thuishulp A), verzorging (functieniveaus verzorgingshulp B, verzorgende C en D uit de CAO) en gespecialiseerde gezinsverzorging (functieniveau gespecialiseerd verzorgende E). Voorheen werden alle vormen van zorg behalve gespecialiseerde gezinsverzorging door één team aangeboden, en dat leidde soms tot vermenging. Daarom is er voor gekozen om de zorg onder te verdelen in drie divisies. In de divisie HVZ (huishoudelijke verzorging) werken alleen thuishulpen A. Zij verlenen alleen huishoudelijke zorg. In de divisie VZ (verzorging) werken verzorgingshulpen B en verzorgenden C en D; zij verlenen huishoudelijke zorg en verzorging. In de divisie GVZ (gespecialiseerde gezinsverzorging) werken gespecialiseerd verzorgenden E; zij verlenen gespecialiseerde gezinsverzorging.

Deze beslissingen confronteerden Savant wel met de vraag of iedereen wel zou kunnen wat van ze gevraagd werd. Jacobs vertelt hoe deze vraag zich vertaalde in de behoefte aan een kwaliteitsimpuls. Die behoefte werd nog versterkt, toen uit een analyse van de personeelsdossiers bleek dat Savant via haar medewerkers meer dan zeventig verschillende diploma's in huis had. Die onoverzichtelijkheid wilde men ondervangen door iedereen in te delen, en waar nodig bij te scholen, conform het nieuwe opleidingsstelsel in de zorg, zoals vastgesteld door het ministerie van OC&W. Via de OVD&B was al iets opgepikt van de EVC-gedachte. Daarmee zou je recht kunnen doen aan wat mensen al in huis hebben. Bovendien was dat wel zo praktisch, want waarom zou je studeren voor iets wat je al in huis hebt?

Savant raakte in gesprek over EVC met de OVDB, zo vervolgt Jan Hermanns, die als consulent namens de OVDB een goede bekende van Savant was. 'Er gebeurde veel en er werd druk geëxperimenteerd eind 1999 rondom EVC,' zo vertelt hij. Vanuit zijn organisatie werd gewerkt aan een EVC-aanpak. In die periode kwam voor de buitendienst het eerste schriftelijke materiaal beschikbaar. Sebo Boerma van de OVDB in Bunnik had een instrument voor de thuiszorg ontwikkeld, dat goed paste in de gesprekken die Hermanns met Jacobs voerde.

Margreet Jacobs licht toe, dat de thuiszorg in vergelijking met de intramurale zorg eigen eisen stelt aan de werkwijze van de zorgverlener. Savant wilde die specifieke eisen nadrukkelijk getoetst hebben. Met het EVC-instrument kon hetgeen mensen in huis hebben worden afgezet tegen de kwalificatiestructuur én kon aan het specifieke karakter van de thuiszorg een extra accent worden gegeven. Vanwege de beoogde kwaliteitsimpuls ging dat laatste zelfs zó ver, dat besloten werd dat iedereen de deelkwalificatie 204 'Interactie in beroepssituaties' moest volgen, ongeacht het al dan niet krijgen van een vrijstelling voor dat certificaat.

Vervolgens beschrijven Jacobs en Hermanns de procedure. Die begon met een groepsgewijze voorlichting. Aan 25-30 medewerkers per keer werd in anderhalf uur uitgelegd hoe het instrument werkt en wat de bedoeling van het traject was.

Vervolgens was het de bedoeling dat mensen het instrument zelfstandig zouden invullen. Aansluitend stond een individuele afspraak met een trajectbegeleider gepland. Dat deel van het traject was door Savant bewust uitbesteed aan de OVDB. Op die manier wilde de organisatie de onafhankelijkheid van de EVC-beoordeling bewaren. Jan Hermanns vertelt dat achteraf gezien de trajectbegeleiders twee verschillende werkwijzen hebben gehanteerd. Hij herkent daarin hun achtergrond. Docenten die optraden als begeleider gingen er vanuit dat de deelnemer de map moest vullen. Zij gaven als het ware les over het invullen van de map om mensen te leren hoe ze dat moesten doen. Aansluitend stelden ze vast wat er aan de invulling van de map en aan bewijsmiddelen ontbrak.

De OVDB-consulenten kozen voor een rol als helper en ondersteuner. Zij vulden samen met mensen de map (verder) in. Het ging hen niet om het invullen van de map op zich, maar om het jezelf presenteren via de map. Dat past ook beter bij de doelstelling, aldus Hermanns, want het ging er niet om iets te leren maar om helder te maken wat je in huis hebt.

Margreet Jacobs voegt daar aan toe, dat het gesprek met de begeleider ook om andere redenen wel eens verzandde. Het doel was om na te gaan of men alles had ingevuld en verzameld, maar tijdens de gesprekken kwamen ook hele verhalen los over het arbeidsverleden van mensen en over de reorganisatie. Geregeld bleek er sprake te zijn van weerstand: 'Moet ik tien jaar ervaring nu nog gaan bewijzen?' Volgens haar kwamen in de gesprekken uiteindelijk twee processen samen. Enerzijds het vullen van de map, waar Jan Hermanns op in is gegaan, en anderzijds het proces van acceptatie van de organisatieverandering, inclusief de verplichting om weer onderwijs te gaan volgen.

Het traject kenmerkte zich voorts door een hele korte doorlooptijd: in de zomer van 2000 moesten 400 mensen door de procedure (voorlichting, map invullen, gesprek trajectbegeleider) heen. Dat resulteerde in 400 mappen en 'van alles en nog wat' aan bewijsmateriaal.

Intussen moest ook een roc worden gekozen, dat bereid zou zijn om de mappen te beoordelen en te vertalen in EVC's en dat aansluitend de nog benodigde opleidingen zou gaan verzorgen. Er waren twee aanbieders, de School voor de Zorg uit Eindhoven en Ter Aa uit Helmond. Uiteindelijk viel de keuze op het laatstgenoemde roc, omdat die het kortste traject aanbood en van oudsher de samenwerkingspartner was.

Bovendien was Ter Aa bereid de EVC-gedachte te accepteren, ook al waren ze niet bij de opzet van het traject betrokken. Het was aan Ter Aa om in deze fase van het EVC-traject de beoordelingscriteria te ontwikkelen. 'Achteraf,' aldus Hermanns, 'had dat beter andersom gekund. Dat wil zeggen dat we op grond van beoordelingscriteria en de eis van validiteit en betrouwbaarheid het portfolio hadden moeten laten invullen.' Het bleek namelijk, dat Ter Aa minder verging dan gehoopt met de erkenning van de niet-onderbouwde ervaring. Dat wil zeggen, dat men alleen diploma's en aantoonbare recente werkervaring erkende. Andere zaken, zoals deelname in de MR of leiding geven aan het parochiebestuur, telden niet mee, ook omdat dergelijke ervaring maar een deel van de deelkwalificaties afdekte. Jacobs voegt daar nog aan toe, dat bij een betere opzet de beoordelingsgesprekken van leidinggevende met medewerker ook als bewijsmateriaal mee hadden kunnen tellen.

Ter Aa koos kortom, zo stellen Jacobs en Hermanns, voor de veilige weg. Dat leidde onvermijdelijk tot veel commentaar. De beoordelingen kwamen kort voor de kerst van 2000 beschikbaar. Per deelkwalificatie werd het portfolio van de medewerker beoordeeld volgens de door Ter Aa gehanteerde criteria. Daar

werd aan toegevoegd wat men nog moest doen van Savant om de functie te kunnen vervullen die men had of die men wilde hebben (mensen moesten in deze periode ook aangeven welke functie zij wilden vervullen).

‘Voor degenen die een nadere toelichting wilden, was mijn telefoonnummer vermeld,’ vertelt Margreet Jacobs, ‘met als gevolg dat ik een hele drukke kerstperiode heb gehad.’ Veel mensen waren boos. Dat had niet alleen te maken met de beoordeling, maar ook met de hoge eisen die Savant stelde. Medewerkers in de B-functies moesten niveau 2 van de kwalificatiestructuur hebben en mensen die op C/D functies werkten niveau 3. De ‘C/D mensen’ bleken veel tekort te komen ten opzichte van de eindtermen van het nieuwe opleidingsstelsel. Volgens Jacobs klopt dat op zichzelf wel, omdat de moderne opleidingen breder zijn dan vroeger het geval was. Desalniettemin zag Savant zich genoodzaakt de eisen bij te stellen. Een B’er moet volgens de nieuwe eisen niveau 2 hebben, een C’er niveau 2 plus een aantal deelkwalificaties op niveau 3 en een D’er (die in avond- en weekenddiensten werkt en daardoor minder planningswerkzaamheden doet dan een C’er) niveau 2 plus 1 deelkwalificatie.

De EVC-beoordeling bleef ongewijzigd. Savant bood aan mensen ook de mogelijkheid om het totale diploma te halen. Op dit moment zijn 25 mensen bezig aan een verkorte opleiding. De EVC-procedure heeft hen gehele en gedeeltelijke vrijstellingen opgeleverd; deze zijn vertaald in studiebelastingsuren.

Vervolgens komt de vraag op, wat de opbrengst van EVC is geweest. Jacobs bijt de spits af. Ze begint bij de kandidaat. Die heeft de werkervaring erkend gekregen en via de vrijstellingen is die erkenning vertaald in een verkort traject. ‘Met name voor niveau 2 – de verzorgingshulp B – werkt dit erg goed: die vrouwen blinken en zijn supertrots!’ De erkenning biedt ook een betere positie op de arbeidsmarkt. Voor Savant is de opbrengst een beter beeld van wat de mensen in huis hebben. De onrust is weg, de weerstand ook (behalve soms als er geschoold moet worden en er zijn ook nog steeds mensen die vinden dat ‘het niet klopt’). De erkenning en waardering als zodanig is volgens haar ook een opbrengst.

Jacobs staat nog wat langer stil bij EVC als middel bij haar werk als opleidingscoördinator. Ze ziet de impuls richting opleiden als opbrengst. ‘Daar komt het beeld bij van wat we in huis hebben aan competenties bij 400 medewerkers. Eigenlijk moeten we daar iets mee doen...’ Voorts is via de kennis opgebouwd in het EVC-traject de link gelegd tussen het nieuwe opleidingsstelsel en de thuiszorg.

‘Daar staat wel tegenover dat het ook erg veel werk was.’ Het traject heeft van Jacobs en haar directe medewerkers veel energie gevergd. Ze denkt dan aan de organisatie van een en ander, maar ook aan het invoerwerk dat door de secretaresse is opgezet en uitgevoerd. Als resultaat van die ingevoerde gegevens weet ze nu met één druk op de knop wie voor wat geschoold moet worden.

Jan Hermanns voegt daar een persoonlijke waarneming aan toe: ‘Ik zie dat hier een totaal andere opleidingsfunctionaris zit dan een paar jaar geleden. Er is een slag gemaakt in termen van creatief denken, zelfstandig functioneren en het zien en benutten van mogelijkheden. Volgens mij is dat een enorme winst voor Margreet en haar secretaresse persoonlijk én voor de organisatie.’ Op de opbrengst voor de organisatie haakt Margreet Jacobs aan. Ze spreekt over een visie op professionaliteit, die binnen de thuiszorg nieuw is. Het actief opleiden dat in hoog tempo in gang is gezet vertaalt zich nu in het werk: de meerwaarde van die professionaliteit wordt daarmee zichtbaar. ‘Dat geeft de organisatie ‘smoel’ en is dus een impuls voor ons imago, ook als werkgever. Die goodwill is ook een opbrengst van dit traject.’

Op de uitnodiging wat dieper in te gaan op de kosten, merken Jacobs en Hermanns op dat het traject veel geld heeft gekost (ongeveer 150.000 gulden). Daarnaast zijn er de uren die medewerkers aan het EVC-traject besteedden – want die werden als werktijd gezien en dus betaald. Uiteraard heeft ook de tijd die de opleidingsafdeling investeerde in het ontwikkelen en uitvoeren van het project geld gekost. Als vervolg op EVC zijn ook de kosten voor de scholing nog te noemen, want behalve de studietijd thuis worden die volledig vergoed. Op de vraag of het rendement zich ook vertaalt in de tijd die mensen aan cursussen kwijt zijn, merken ze op dat dit afhangt van de individuele situatie. Overigens functioneren die cursussen als een vorm van instellingsocialisatie, dus dan is het tijdsargument minder van belang.

Er is nooit uitgerekend wat het werkelijk gekost heeft. Jacobs: ‘Maar het was het waard. Aan de ene kant het gevoel erkend te zijn en gewaardeerd te worden en belangrijk genoeg te zijn voor een werkgever om veel in je te investeren is veel waard. Helaas zijn er ook mensen die deze keus niet gemaakt hebben en die zijn vertrokken. En aan de andere kant de visie op professionaliteit die we nu ontwikkeld hebben. Die levert kwaliteit en certificering op – je wordt een professionele organisatie!’

Fiscaal wordt een deel van het traject gecompenseerd. Voor de opleidingen via het regulier onderwijs (BBL) komt Savant in aanmerking voor de Wet

Vermindering Afdracht. EVC valt daar niet onder. Er is geprobeerd voor EVC ondersteuning te krijgen bij het ESF of bij sectorfondsen, maar dat is op niets uitgelopen, omdat de documentatie die bij de aanvraag moest worden geleverd als onevenredig werd gezien.

Terugkijkend hebben Jacobs en Hermanns ook wel een paar kritische kanttekeningen bij het traject dat ze samen doorlopen hebben. Dat ze vooraf geen harde afspraken hebben gemaakt met de school wordt achteraf als een gemis ervaren. Dat geldt ook voor de mogelijkheid om naast het portfolio de ruimte te bieden om competenties te demonstreren – ze vinden dat de ovdB en Savant zich op dit stuk eisender hadden moeten opstellen. Als verklaring speelt mee, dat het grote aantal deelnemers dwong tot een procedure die binnen afzienbare tijd tot resultaat zou leiden. Ook is van belang, dat het traject zich gaandeweg ontwikkeld heeft. Jacobs: ‘We wisten echt van tevoren niet waar we uit zouden komen. Stap voor stap hebben we het traject ontwikkeld.’

Jan Hermanns haalt nog een opbrengst aan die speciaal voor de ovdB van belang is, als hij wijst op de opgedane ervaring met het flexibiliseren van schoolprogramma’s. Die ervaring is volgens hem van groot belang bij het ontwikkelen van het vervolg op EVC in het onderwijsprogramma op school. Er zijn veel organisatorische voorwaarden nodig om een echt flexibel geïndividualiseerd programma te maken. De ovdB heeft daarvan en van vervolgtrajecten opgepikt dat daar nog veel winst te halen is voor scholen, cursisten en bedrijfsleven. Onlangs is samen met een aantal roc’s een project gestart om een hulpmiddel voor roc’s te ontwikkelen bij het flexibiliseren van hun opleidingsprogramma’s.

5.2.8 Stapsgewijze ontwikkeling

In gesprek met Jac. König van Friesland Coberco Dairy Foods

Els van Dam & Kees Verhaar

Midden 1999 reikte Haijo Apotheker, de toenmalige minister van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, in het Friese Olterterp de eerste onder de vlag van het project FC EVK verworven certificaten uit aan medewerkers van Frico Cheese.³³ Daarmee werd een met ondersteuning van LNV en EZ door Stoas en

³³ FC EVK staat voor Frico Cheese Erkenning Verworven Kwalificaties.

AOC Friesland uitgevoerde EVC-pilot afgesloten.³⁴ Inmiddels is de EVC-aanpak door Frico Cheese, een dochteronderneming van Friesland Coberco Dairy Foods, op zo'n twaalf productielocaties ingevoerd. Ruim 150 mensen hebben aan de procedure deelgenomen, met gemiddeld een opbrengst van drie certificaten, oftewel een half diploma, op niveau 2 van de door Aequor (voorheen Lobas) beheerde agrarische kwalificatiestructuur. Ook elders in het concern, met name bij Friesland Nutrition, is met EVC gewerkt, nu onder auspiciën van de door de VaPro beheerde kwalificatiestructuur.³⁵ Bij Frico Cheese en FC Butterproducts staat een project op stapel om een EVC-methode, gebaseerd op *peerassessment*, voor niveau 3 en 4 van de kwalificatiestructuur te ontwikkelen.

Daarmee is Friesland Coberco een voorbeeld van een bedrijf, dat al ruime ervaring heeft met EVC. Reden om het gesprek aan te gaan met Jac. König, hoofd personeelontwikkeling/interne bemiddeling van Friesland Coberco. Indertijd was hij vanuit Frico Cheese verantwoordelijk voor het verloop van FC EVK. Dat maakt ons gesprek deels een ontmoeting van oude bekenden, omdat Kees Verhaar vanuit Stoas de projectleiding van FC EVK verzorgde. Het centrale thema van het gesprek is de meerwaarde van EVC voor het bedrijf. Daarnaast komen de context van het werken met EVC, de succes- en faalfactoren en het vervolg aan de orde.

Friesland Coberco Dairy Foods

Friesland Coberco is een ruim 100 jaar oude organisatie. Het concern is geleidelijk ontstaan vanuit het samengaan van allerlei coöperatieve zuivelfabrieken, die op verschillende plaatsen door samenwerkende boeren gesticht zijn. FCDFF is als rechtspersoon inmiddels een NV/BV constructie, waarbij die boeren via een aandelenconstructie als leden/veehouders nog altijd betrokken zijn. De oorsprong van het concern ligt in Nederland, maar tegenwoordig werkt FCDFF wereldwijd. In totaal omvat het personeelsbestand ongeveer 17.000 personen. Van hen werken er 6.000 in Nederland, 5.000 in het voormalige Oostblok en de rest met name in vestigingen in Zuidoost-Azië.

Friesland Coberco produceert allerlei zuivelproducten, zoals kaas, dagverse zuivel, boter, melkpoeder, gecondenseerde melk (koffiemelk) en babyvoeding. Binnen Nederland zijn Chocomel, Friesche Vlag en Frico de bekendste merken

34 Voor een uitgebreide evaluatie van FC EVK verwijzen wij naar: Smulders, et al. (2000), *Waardevolle Ervaring. Evaluatie van een EVC -pilot uitgevoerd bij Frico Cheese*, Wageningen: Stoas Onderzoek.

35 Zie: Dijkstra, A.M., R. Klarus en R. Knaapen (2001), *Progress in process. Kwalificeren voor de procesindustrie met EVC*, Leidschendam: Vapro.

waaronder deze producten op de markt worden gezet. Daarnaast is het concern onder meer actief in de dranken. Riedel (Appelsientje, Dubbelfriss) is een onderdeel van F.C.D.F.

Vervolgens vertelt König hoe in de ontwikkelgeschiedenis van het bedrijf de wortel voor het EVC-traject schuilgaat. Binnen de landbouw verdween als gevolg van de mechanisering veel landarbeiderswerk. Het alternatief voor deze mensen was de fabriek; wat wel als gevolg had, dat het opleidingsniveau van de binnenkomende mensen vanouds laag was.

In de loop van de tijd zijn steeds meer van de kleine, lokale zuivelfabrieken gesaneerd en opgegaan in grotere eenheden. Vroeger gingen de medewerkers dan, zoals dat heette, ‘met de melk mee’. Midden jaren negentig was dat niet langer mogelijk. Daarmee stond het concern medio 1997/1998 voor de vraag hoe de betrokken medewerkers elders in het bedrijf op een goede manier inzetbaar (employabel) te maken. Dat betekent volgens König, cru gezegd, dat je mensen ‘niet dom moest houden’. Vandaar dat gesprekken werden gevoerd over zaken als *job rotation* en opleiden. Om allerlei redenen ontstond er om deze thema's polarisatie en weinig tot geen bereidheid tot stappen die leidden naar *employability*.

Teneinde de polarisatie te doorbreken werd door de OR een studiedag verzorgd. Stoas ging tijdens die dag met de OR in op begrippen als *employability* en een leven lang leren. Naar aanleiding van die studiedag benaderde de OR Jac. König met een concreet actiepoint: EVK – Erkenning Verworven Kwalificaties (pas later werd gesproken over competenties en EVC). ‘Mijn eerste reactie was: “Wat is dit?” Maar nadat het idee nog een keer onder mijn aandacht was gebracht en ik er met de OR en met Verhaar over had gesproken veranderde mijn houding van: “Het zal wel” naar: “Zou het dan toch wat kunnen zijn?”’

Els van Dam: ‘Wat sprak dan aan?’ König: ‘Dat was de kreet Erkenning van Verworven Competenties. Ik herkende daar mijn eigen levensloop in. Bovendien de gedachte dat EVC een eerste stap kan zijn naar het verdere ontwikkelen van competenties. Voor mij was dat een Aha-erlebnis. Wij waren gewend te praten over het doel: *employability*, bredere inzetbaarheid. Maar dat doel riep weerstand op. EVC kun je echter communiceren als een eerste, overzienbare stap – ook omdat het een goede verbinding heeft met het hier en nu. Daarmee ga je vervolgens toch in de goede richting. Op basis van een POP, Persoonlijk OntwikkelingsPlan, kun je vervolgacties plannen. In de praktijk bleek door EVC de bereidheid tot verder leren te zijn gestimuleerd. Door dit in

de vorm van werkplekleren aan te bieden bleven we bij de leerstijl van de betrokkenen.

Zijn uiteindelijke doel op de lange termijn is de *employability* van medewerkers. Die wordt door EVC stapsgewijs opgebouwd. EVC is daarbij geen verplichting; zijn ervaring leert juist dat als de eersten over de brug zijn, de rest wel volgt. König voegt daar aan toe dat de perfecte combinatie met de OR ook een belangrijke factor was, want ‘... als die het uitlegt, geeft dat extra vertrouwen.’ Hij geeft aan, dat hij het EVC-denken benadert vanuit het ondernemersbelang. ‘Maar daar zit het werknemersbelang direct bij in. Voor mij is dat de essentie. Het gaat erom, dat we mensen employabel krijgen – en dat is toch iets anders dan ze employabel maken. Voor de werknemers bleek hier ook een direct belang te zitten: in het werkproces blijven. Dat zien we bij locaties die gesloten gaan worden: mensen willen het zelf. Door EVC kunnen ze aantonen wat ze waard zijn. Waarbij we voor ogen moeten houden, dat FC EVK geen selectie beoogt, maar juist een ontwikkelinstrument is.’

Van de pilot heeft König overgehouden, dat het van eminent belang is om de voorlichting goed te verzorgen. Dan gaat het zowel om de voorlichting in het algemeen, als heel specifiek naar de individuele deelnemer. Hij wijst op de rol van de stuurgroep. ‘Daarin zat een participant namens de leiding van een locatie, namens P&O, namens de OR en natuurlijk AOC Friesland en Stoas.³⁶

100

De pilot van FC EVK is op twee vestigingen van Frico Cheese, Olterterp en Marum, uitgevoerd. Oorspronkelijk stonden er nog twee locaties op de rol, maar die vielen af omdat ze onvoldoende tijd konden vrij maken voor het traject. König: ‘En dat is toch een absolute randvoorwaarde: je moet tijd en prioriteit kunnen geven. De beslissende factor is daarom de manager – en die stemt in op basis van *commitment* van de locaties. Dat betekent dat men kans ziet zowel de korte termijn van de dagelijkse productie te dienen als de lange termijn van de ontwikkeling van medewerkers invulling te geven. Overigens, die opstap naar ontwikkeling is feitelijk het belangrijkste rendementscriterium waar we FC EVK op beoordelen. Daarnaast is het mooi dat het nog andere kostenvoordelen en motivatieopbrengsten geeft.’

Als König verder vertelt hoe het project zich stap voor stap via het *go/no-go*-principe heeft ontwikkeld, komen er geleidelijk aan ook andere vormen van rendement boven water. Eén daarvan is vertrouwen, een ander is de integratie

³⁶ Aequor en Lexin (het landelijk orgaan, resp. de exameninstelling) werden via Stoas gefaciliteerd.

van EVC in de organisatie: ‘Ik ben van mening dat alles wat je in de organisatie brengt geïntegreerd moet worden. Dan wordt het deel van het kapitaal van het bedrijf. Ons project is in die zin, achteraf beschouwd, ook succesvol geweest als je het hebt over het werken met interne assessoren. Daar heb ik een grote voorkeur voor, omdat de eigen baas (= de interne assessor) een perfect objectief zicht krijgt op zijn mensen. Op het moment dat de OR de vraag stelde of die interne assessor wel te vertrouwen was, trok ik aan de rem: “Als dat zo is, dan gaan we geen EVC doen maar nu eerst werken aan het onderlinge vertrouwen”. Toen was de discussie gelijk weg!’ Hij voegt daaraan toe, dat de waarnemingsmaatstaven van de assessor gericht waren op concreet waarneembare gedragingen, ook dat hielp om de kritiek te neutraliseren.

Een ander element is het accent op positief denken, dat te zien valt als een breuk met de polarisatie uit het verleden. ‘Het gaat om de halfvolle fles. In dat verband is de persoonlijke inventaris van belang (vanwege de toegankelijkheid werd bij Frico het begrip portfolio vermeden). Met een voorgesprek kon op basis van de persoonlijke inventaris worden vastgesteld welke onderdelen op welk niveau reëel haalbaar te toetsen waren. Daarmee voorkom je toetsen van wat er niet is: je slaagt altijd.’

In de uiteindelijke besluitvorming hielp het terugverdieneffect in relatie tot opleidingstijd. ‘Maar je moet wel beseffen, dat de beslissing puur op geloof gebaseerd was. We hadden geen helder beeld van de te verwachten *pay-back*. Inmiddels is dat anders, gemiddeld is de opbrengst (net als in de pilot) drie certificaten op niveau 2 van de kwalificatiestructuur. En omdat we het vervolgontraject óók op de werkplek organiseren – we hebben met FC EVK immers bewezen dat dáár competenties worden verworven – reduceren we de opleidingstijd nog verder. Bovendien, en dat is ook een belangrijke opbrengst al kan ik die niet meten, zie je dat de betrokkenheid bij het productieproces is toegenomen. Dat blijkt uit het onderlinge gesprek. Medewerkers vragen elkaar: “Hoe doe je dat nou precies?” en dat betekent dus dat de aanwezige kennis wordt gedeeld!’

Als het vervolgontraject zo belangrijk is, komt uiteraard de vraag op hoeveel mensen dóór gaan na de assessment. König vertelt dat de helft van de kandidaten verder gaat. Voor hem is het een randvoorwaarde, dat het aanbod om je verder te ontwikkelen beschikbaar is.

Hoe beoordelen deelnemers en bedrijf de resultaten van de EVC-procedure? ‘De deelnemers zijn in ieder geval apetrots op hun certificaten, dat wil zeggen: op

de erkenning en waardering van wat ze in huis hebben. Juist voor de niet-schoolse leerders is dat een belangrijke opbrengst. Bovendien groeit het wederzijdse begrip tussen medewerker en leidinggevende. Vanuit het bedrijf gezien zijn het ook allereerst die direct leidinggevendenden die het rendement zien; zo hebben zij voordeel van het eevenveeën van objectieve waarnemingen van het functioneren. Het hogere management staat op wat meer afstand, want het levert niet direct winst op.'

Overigens valt op dat het rendement van EVC nooit vanzelfsprekend is. Ook al hebben er bij FCDf inmiddels twaalf locaties aan FC EVK deelgenomen. König: 'Na de pilot waren er vijf bedrijven die spontaan zeiden: "Wij willen ook". Toch heb ik bij hen, en nadien bij andere locaties, geleerd dat je steeds tijd en energie moet vrijmaken om management en medewerkers te overtuigen van de mogelijkheden van FC EVK. Vooral in de budgetronde, want FCDf wil dat locaties hun *commitment* demonstreren door het traject volledig uit eigen zak te betalen. Dat *commitment* is zo verrekte belangrijk: de locatie moet daadwerkelijk tijd, geld en aandacht opbrengen. Tegenover die investering staan als belangrijkste opbrengsten dat mensen weer in beweging komen om te leren en de verkorting van het leertraject.'

Bij Friesland Nutrition, een ander onderdeel van Friesland Coberco, is ook een EVC-traject uitgevoerd. Dat viel onder de vleugels van de VaPro. König vertelt, dat het bedrijf aan de VaPro concessies heeft moeten doen. Zo werden er door de VaPro geen deelcertificaten toegekend. 'Dat signaal is inmiddels opgepakt. Het is juist heel belangrijk om mensen te geven wat ze hebben – het beeld van de halfvolle fles spreekt aan omdat het uitgaat van positief denken. Bovendien zet het aan tot de volgende stap. Bovendien is bij de VaPro- waarborgings-systematiek nog wantrouwen: waar bij het Aequor-kaatraject het oordeel van de interne assessor (die natuurlijk wel goed is opgeleid en die wordt gecoached door het AOC Friesland) doorslaggevend is, volgt er bij de VaPro een *walk through* door hun consulent. Die moet het fiat geven voor diplomering.'

Voor König zou een belangrijke opbrengst van bijvoorbeeld dit onderzoek kunnen zijn, dat organisaties zoals het Kenniscentrum EVC en Stoas, die ook bij het VaPro-traject betrokken was, inzetten op afstemming van de diverse werkwijzen die zich in de praktijk voordoen. Zijn uitgangspunt is daarbij, dat de mogelijkheden van de praktijk leidend moeten zijn. De praktijk heeft zich immers bewezen als leeromgeving én als betrouwbare 'toetslocatie'. Die praktijk eist volgens hem ook, dat rekening gehouden wordt met de toegankelijkheid.

‘Zoals gezegd, is het beschikbaar hebben van een vervolgtraject een randvoorwaarde. Stoas had daar een idee voor ontwikkeld, maar dat was zo *sophisticated* dat het voor ons ongrijpbaar werd. Daarom hebben we vooreerst gekozen voor een aanpak van AOC Friesland die we als variant op het leerlingwezen direct toe kunnen passen. Ook al lijkt het nog wat op schools leren, toch boeken we daarmee bijvoorbeeld in Olterterp goede resultaten. Ook bij Friesland Nutrition wordt gewerkt aan een verdere ontwikkeling op basis van werkplekleren. Inmiddels is Stoas een nieuw plan aan het bedenken, dat qua filosofie meer *down-to-earth* en qua aanpak minder schools is.’

Hij voegt daaraan toe, dat niet alleen voor de betrokken medewerkers op deze manier een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeid wordt bereikt. ‘Het werkt ook andersom. Mij is verteld, dat doordat de consultants van AOC Friesland nu relatief vaak op het bedrijf zijn geweest, zij hun reguliere onderwijs veel beeldender verzorgen.’ Daarmee is overigens, zo memoreert König, één van de doelstellingen die het ministerie van LNV wilde bereiken met het ondersteunen van FC EVK ook gerealiseerd.

Ten slotte gaat het gesprek nog een keer in op het centrale thema: de investeringen en opbrengsten. König geeft aan, dat de fiscale aftrekmogelijkheden en subsidies voor een bedrijf altijd belangrijk zijn. Voor reguliere opleidingen bestaan die wél, maar voor EVC niet. ‘Dat komt omdat EVC niet als een opleiding wordt gezien. Ik vind dat een abuis. Wij merken immers dat de ontwikkeling van medewerkers al begint met EVC. Eigenlijk kun je EVC ook zien als een uitgebreide intake voor iemands verdere ontwikkeling. Daarmee voorkom je dat je vervolgens iets aanbiedt, wat mensen al in huis hebben – en dat scheelt frustratie en verloren tijd!’

König maakt een onderscheid tussen de kosten om een EVC-aanpak te ontwikkelen en die voor de feitelijke uitvoering. ‘De grote vraag is wie die ontwikkelkosten draagt. Wij hebben ons bedrijf beschikbaar gesteld om te helpen een aanpak te ontwikkelen, die in het algemeen belang is. Natuurlijk, zelf hebben we daar ook voordeel van – maar vanuit het algemeen belang bezien is het toch wat veel gevraagd, als één klant het ontwikkelen van een systematiek (zoals de aanpak met een interne assessor) zou moeten financieren. Zonder ondersteuning, bijvoorbeeld van de overheid, was FC EVK dan ook niet van de grond gekomen. Dat geldt ook voor de VaPro-pilot bij Friesland Nutrition en voor het in ontwikkeling zijnde traject bij Friesland Butter Products en Frico Cheese waarin mensen elkaar waarnemen.’

Als het gaat om de reguliere uitvoering, dus het toepassen van de EVC-aanpak op een locatie, kan König niet 'tot op de komma' een exacte vergelijking van de *out-of-pocket*kosten van EVC en die van een reguliere opleiding maken. 'Eerlijk gezegd, weet ik niet eens wat het precies kost.' Maar er blijkt achter deze verrassende opmerking ook een principiële overtuiging over EVC schuil te gaan. König: 'We hebben een jaarlijks budget dat besteed wordt aan opleiding en ontwikkeling. Grofweg komt dat bij ons neer op 1 procent van de loonsom aan *out-of-pocket*kosten en 3 procent aan verleturen. Een EVC-procedure vraagt eerst een piekinvestering in tijd en geld, die zich onder andere terugverdient door kortere opleidingstrajecten. Het geld dat daardoor niet wordt uitgegeven wordt besteed aan andere opleidingsactiviteiten. De investering blijft daardoor gemiddeld die 4 procent. De opbrengst drukt zich primair uit in certificaten. Mensen halen gemiddeld een half diploma en er zijn de immateriële opbrengsten waar we het over gehad hebben. Mensen willen dóór; en ze leren verder op de werkplek. Kortom, de materiële afweging is wel belangrijk om het gevoel van *commitment* te krijgen, maar uiteindelijk toch *low-key*. Het oorspronkelijke *employability*-doel is de uiteindelijke opbrengst.'

5.2.9 Van Vakmanschap naar Procesindustrie

104

Erkenning Verworven Competenties leidt tot verder leren

Kees Verhaar & Jac. König³⁷

In 1998 is bij Frico Cheese een EVC-pilot gestart met als belangrijkste doel om snel en effectief te investeren in de inzetbaarheid van het laag opgeleide personeel in de productie. In de zomer van 1999 ontvingen de deelnemers aan het project FC EVK uit handen van de toenmalige minister van LNV, drs. Haijo Apotheker, officieel een aantal certificaten. Die certificaten zijn het formele bewijs dat hun door werkervaring verworven competenties van waarde zijn. Anders gezegd: dat zij in de praktijk voldoende geleerd hebben, om te voldoen aan de eisen van niveau 2 van de kwalificatiestructuur.

FC EVK was een door de ministeries van LNven EZ ondersteunde pilot in het kader van het beleid rondom een leven lang leren. De bedoeling was om door

³⁷ Kees Verhaar en Jac. König waren als projectleider en opdrachtgever nauw betrokken bij FC EVK. Met dank aan drs. Sigrid Johannis (ministerie van Economische Zaken) voor haar commentaar op een eerdere versie van dit verslag.

het erkennen en waarderen van hetgeen mensen in de praktijk geleerd hebben, de inzetbaarheid én de verdere ontwikkeling van mensen te vergroten en te stimuleren. Zoals gezegd, de ervaring blijkt formeel van waarde te zijn – maar wat was het effect op inzetbaarheid en ontwikkeling? Met die vragen in het achterhoofd bezocht een delegatie van het ministerie van Economische Zaken begin maart 2002 de kaasfabriek van Frico Cheese in het Friese Olterterp. Een aantal medewerkers vertelde hoe het hun sindsdien vergaan is. Een saillant gesprek, zo bleek, omdat de locatie Olterterp in de loop van 2003 gesloten gaat worden. Maar ook, omdat dezelfde middag voor deze mensen weer een uitreiking van certificaten op het programma stond – dit keer op niveau 3 van de kwalificatiestructuur.

Vertrouwen genereert zelfvertrouwen en leidt tot verdere ontwikkeling

Elders hebben wij betoogd, dat vertrouwen als sleutelwoord het feitelijke fundament was van de FC EVK aanpak.³⁸ Dat heeft zich vertaald in de naamgeving van het project. FC EVK staat niet alleen voor Frico Cheese Erkenning Verworven Kwalificaties, maar de aanduiding ‘FC’ duidt ook op de vertrouwdheid en de, zo men wil, warmte van het clubgevoel. Die warmte zien we terug in de manier waarop locatiemanager Bert Knol, direct-leidinggevenden/interne assessoren Abe Witterman en Gert Timmermans en hun geëveceede collega’s Bart van der Weij, Rinze de Vries en Marten de Vries de bezoekers ontvangen.

Rinze de Vries (1963), kaasmaker, steekt van wal: ‘Ik wist zelf al wel, wat ik praktisch en theoretisch kon. Maar door EVK is daar nu waardering voor! En die erkenning doet je goed!’ Bart van der Weij (1971), procesoperator voorfabriek, haakt daar op in: ‘Voor mij ging het er ook om te laten zien hoever ik al was. Dat kon nu op het bedrijf. Dat is natuurlijk heel handig vanwege de aansluiting met je werk. Bovendien hoef je niet naar school. Je blijft onder je collega’s, in plaats van onder studenten, en dat is wel zo prettig want wij zijn mensen van de praktijk.’

Ook Marten de Vries (1953), assistent chef kaasfabriek, omschrijft EVK als een toets van de dingen die je al hebt. ‘Maar,’ zo vervolgt hij, ‘je leert er ook bij. Voor mij was EVK de sprong naar verder leren. Wat ik daarbij heel fijn vond, was dat het verdere leren zo soepel op het eigen bedrijf en samen met de collega’s geregeld kon worden.’ Binnen Frico Olterterp is als vervolg op FC EVK een

³⁸ Jac. König en Kees Verhaar (1999), ‘Een kwestie van vertrouwen’ In: *Agrarisch Onderwijs*, 20, 22 december 1999, pp. 17-19

vervolgtraject op poten gezet, waarbij het uitgangspunt is het samen leren op de werkplek. AOC Friesland verzorgt geregeld korte bijeenkomsten op de locatie en verder werken de deelnemers samen aan de praktijkopdrachten, ondersteund door hun direct leidinggevendenden. Abe Witteveen (1968), chef van de voorfabriek en het laboratorium, legt uit: 'Het goede van die doorstroming is dat de opdrachten ook sterk praktijkgericht zijn. Dat betekent dat mensen samen leren, waardoor ze enthousiaster worden. Ze delen hun kennis en steken dus van elkaar allerlei dingen op.' Bart en Marten haken daar onmiddellijk op in: 'We hebben hier nu een 'waaromcultuur' gekregen. Want de beste manier om iets te leren, is aan je collega te vragen waarom die iets zus of zo doet.'

Gert Timmermans (1953), chef kaasfabriek en als interne assessor van het begin af bij FC EVK betrokken, herinnert zich dat hij in eerste instantie terughoudend tegenover het project stond. Hij zag op tegen het idee zijn eigen collega's te moeten toetsen. Hij vertelt hoe hij in het project gegroeid is en dat het juist een voordeel bleek te zijn, dat je elkaar goed kent en dus op waarde weet te schatten. Bovendien brengt die 'waaromcultuur' de mensen verder. Timmermans: 'De productie van kaas is procesindustrie geworden. Via EVK kunnen mensen de achtergrond van dat proces met elkaar delen. Ze nemen eigen verantwoordelijkheid door steeds op zoek te gaan naar meer inzicht. Dat kost natuurlijk tijd. Maar in de praktijk kun je dat heel best organiseren. Vroeger konden we per jaar maar een of twee mensen een dag per week missen voor de opleiding in Leeuwarden. Nu het verder leren op het werk wordt geregeld, kunnen we veel meer mensen de kans bieden.'

Op de fabriek is er, ondanks de soms krappe bezetting, gemakkelijker een uurtje te vinden om met twee of drie mensen samen aan een praktijkopdracht te werken. De collega's nemen dan voor elkaar waar – en als het nodig is, ben je binnen een minuut op je werkplek. Timmermans: 'Dat leidt tot grotere betrokkenheid van iedereen. En nu zie je dan ook pas echt wat er in de mensen zit.'

Die opmerking leidt tot de vraag, wat FC EVK het bedrijf opgeleverd heeft. Bart van der Weij: 'Voor mij is het kennis en toepassing. Ik heb nu meer inzicht en begrip in wat ik dagelijks doe.' Rinze de Vries voegt daaraan toe: 'Het bedrijf wordt er beter van, vooral op de lange termijn. De winst is die waardering en het inzicht.'

Aan Bert Knol (1946), de locatiemanager, de vraag of dat ook te meten valt. 'Ik kan wel laten zien, dat ons bedrijf iets beter functioneert. Maar het causaal ver-

band is moeilijk aan te geven, temeer omdat wij het al heel goed deden. Maar al is het moeilijk te meten, er zijn volgens mij wel bij-effecten naar de productie. Bovendien zie ik het enthousiasme van de mensen en de opscherping doordat we EVK en verdere ontwikkeling aan elkaar verbonden hebben. En voor Olterterp is natuurlijk van belang, omdat deze vestiging volgend jaar dicht gaat, dat de doelstelling van *employability* bereikt is. De EVK-ers vinden gemakkelijk een plek op een van onze andere vestigingen.'

Marten de Vries beaamt dat. Volgens hem is hij door EVK beter geëquipeerd en dat geeft perspectief voor de toekomst. 'EVK heeft ons dus wel geholpen. Al twijfel ik of ik verder wil leren, dat hangt toch een beetje van de situatie af.' Van zijn naamgenoot Rinze de Vries zijn ze echter nog niet af: 'Door EVK heb ik doorgeleerd naar niveau 3 en ben ik nu zelfs meewerkend voorman van de kaasmakerij, omdat de vorige chef ergens anders aan het werk is gegaan. Vanaf volgend jaar werk ik echter weer als kaasmaker in Workum. Daarom wil ik nu verder gaan voor niveau 4, want ik kan dit werk aan en dat wil ik met een papiertje laten zien!'

Ten slotte: leren wordt gewoon

Natuurlijk zijn wij tijdens dit bezoek samen met de collega's van EZ ook aan het woord geweest. Samen vertelden we over ons werken aan thema's en projecten als 'Mens & Kennis', '*employability*', '*Investors in People*', 'innovatiebeleid', de 'МКВ-balans' en 'scholing en arbeidsmarkt'. Wat terugkijkend blijft, is dat de Olterterpers daar wel degelijk belangstelling voor hadden en over mee wisten te praten. Rinze de Vries: 'Jullie hadden het over *benchmarking*. Volgens mij is dat, dat de andere locaties van Frico dit ook wilden. Zo wordt ons hele bedrijf er beter van!' Maar toch... als het erop kwam, viel ons op dat deze mensen 'het gewoon doen'. Met nadruk op 'gewoon', zo zelfsprekend was voor hen de ontwikkeling van niets, via certificering op niveau 2 door FC EVK, het verder leren op de werkplek op niveau 3 en nu zelfs voor Rinze de Vries het dóórgaan op niveau 4. Kortom: drie jaar geleden leek het nog iets ongewoons, maar door FC EVK is leren voor mensen als Bart, Marten en Rinze nu heel gewoon.

5.3.1 EVC-Metaal, breed gedragen in de bedrijfstak

In gesprek met Jan Willem van Bruggen van som Opleidingen Metaal

Zes jaar geleden werd in de bedrijfstak metaal voor het eerst gesproken over de mogelijkheden van EVC. Het initiatief voor dat gesprek ging uit van de sociale

partners. Zij vroegen zich af wat EVC was en wat het zou kunnen betekenen voor hun branche. Vanaf het prille begin is de SOM als adviseur bij dat gesprek betrokken, zo vertelt Jan Willem van Bruggen, stafmedewerker BPV (beroepspraktijkvorming) van de SOM.

In het begin verliepen de gesprekken vlot, maar vervolgens stagneerde de ontwikkelingen. Men was het erover eens dat binnen EVC het meten, waarderen en erkennen van vakmanschap centraal moest staan. De vraag was echter of die waardering en erkenning ook CAO (vooral salaris)consequenties kon of moest hebben.

In de tweede helft van 2000 kwam er weer beweging. Zo werden er in de CAO voor de grootmetaal afspraken over EVC gemaakt. Met als gevolg dat de ontwikkeling van EVC-Metaal in januari 2001 in een stroomversnelling geraakte. De SOM zette toen in opdracht van de bedrijfstak een traject in dat geleid heeft tot de eerste officiële EVC-certificaten. Dit traject werd bij dertig bedrijven uitgevoerd; vijftien in de grootmetaal en vijftien in de kleinmetaal.

Op basis van een portfolioanalyse zijn voor alle dertig kandidaten rapporten opgesteld en op grond van de uitkomsten daarvan EVC-certificaten toegekend. Op 5 oktober 2001 zijn deze kandidaten en hun bedrijven in aanwezigheid van belangrijke mensen uit de sector in het zonnetje gezet. Die bijeenkomst markeerde het succes en enthousiasme, aldus van Bruggen, want ze was tevens het startschot waarmee EVC-Metaal een erkend instrument voor de branche werd.

De bedrijfstak heeft een en ander als volgt georganiseerd. De sociale partners zijn eigenaar van het fenomeen EVC-Metaal. Zij betalen (en bepalen) de ontwikkeling en uitvoering van EVC onder andere via de opleidings- en werkgelegenheidsfondsen.

Onder de sociale partners staat de Stichting Exameninstelling SOM. Deze stichting heeft, daartoe aangewezen door de bedrijfstak, een regelende en kwaliteitsbewakende functie. Zij registreert alle EVC-procedures en geeft de EVC-certificaten uit. Ten slotte geeft zij uitvoeringslicenties uit. Op basis van zo'n licentie kunnen marktpartijen, de derde trap in de wijze waarop EVC in de metaalsector is georganiseerd, bij bedrijven EVC-procedures uitvoeren.

Begin voorjaar 2002 is er één marktpartij actief. SOM Service BV heeft namelijk na 5 oktober 2001 zo'n uitvoeringslicentie aangevraagd. Zes consulenten met ervaring op het gebied van EVC-Metaal zijn voorgedragen voor erkenning. Op basis van die erkenning zijn zij nu aangemerkt als EVC-consulent. Een aantal van hun collega's is onder auspiciën van de Stichting Exameninstellingen SOM, bezig met een opleiding voor EVC-consulent.

Het binnen de metaalsector erkende EVC-instrument bestaat uit drie herkenbare en onderscheiden stappen: meten, waarderen en erkennen van verworven vakmanschap.

Het meten begint met het verzamelen van bewijsstukken van het vakmanschap (deel 1 van het portfolio). Vervolgens wordt op basis van de zogenaamde controlelijst met behulp van 75 vragen het vakmanschap op basis van het dagelijkse werk in kaart gebracht (deel 2 van het portfolio). Ten slotte laat de kandidaat de werksetting zien aan de consulent ter completering van het beeld (deel 3 van het portfolio).

Op basis van de meting gaat de consulent in stap 2 over tot de waardering van het gemeten vakmanschap. Hij maakt met behulp van een blauwdruk een rapport op, waarmee hij de waardering weergeeft voor een cluster van beroepen op het desbetreffende niveau van de kwalificatiestructuur. Tevens onderbouwt hij zijn waardering. Bij die waardering formuleert hij ook een advies voor het bedrijf. Dat advies kent twee elementen: wat iemand (alsnog) zou moeten doen om in aanmerking te komen voor officiële WEB-diplomerings, en een advies richting een loopbaanontwikkelingstraject met het oog op mogelijke toekomstige functies.

Ten slotte, de derde stap in de EVC-procedure, erkent de Stichting Exameninstelling SOM het vakmanschap door een EVC-certificaat uit te reiken.

De ervaring leert, dat de consulent voor het samenstellen van het portfolio één dag en voor het opstellen van het rapport een halve dag nodig heeft. De verdere administratieve afhandeling bij de exameninstelling neemt nog een halve dag. Voor het bedrijf vergt het traject een tijdsinzet van ongeveer zes uur voor de kandidaat en de tijd voor het intakegesprek. Dit geldt ook voor de SOM-consulent.

Het EVC-Metaal eindigt met de toekenning van het EVC-certificaat. Daarna kunnen werkgever en werknemer contact opnemen met een ROC of een andere onderwijsinstelling met de vraag of het EVC-certificaat ook te verzilveren is in termen van de WEB. De eventuele verzilvering is de verantwoordelijkheid van het ROC. In zes gevallen hebben ROC's op basis van het certificaat een WEB-diploma afgegeven.

Van Bruggen vertelt, dat het streven is dat de bedrijfstak deze EVC-certificaten gaat herkennen en erkennen. Daarbij moet voor ogen gehouden worden, dat EVC-Metaal vertrekt vanuit het vakmanschap – en dus niet zozeer vanuit de kwalificatiestructuur. Er zijn, zo vertelt Van Bruggen, immers ook mensen die

bijvoorbeeld werken op niveau 2 – en daar bestaat geen diploma voor. Daarom streeft de bedrijfstak naar een civiel effect van het EVC-certificaat als zodanig. Dat certificaat houdt in zijn ogen rekening met zowel de algemene standaard van het beroepsprofiel én de standaard van het bedrijf. Eventueel kan een ROC vervolgens het stokje overnemen door middel van scholing voor iemands verdere ontwikkeling.

Welke opbrengsten verwacht de bedrijfstak van EVC-Metaal? Van Bruggen vertelt dat binnen de bedrijfstak veel mensen werkzaam zijn die ooit begonnen met een laag formeel scholingsniveau en vervolgens gegroeid zijn binnen hun bedrijf. Zo wijzen cijfers uit dat in de kleinmetaal circa 50 procent van het middenkader officieel gekwalificeerd is middels diploma's voor het niveau waarop men werkzaam is. Voor de overige 50 procent kan het niveau van vakmanschap nu met EVC-Metaal gemeten, gewaardeerd en erkend worden.

In het verlengde hiervan zien de sociale partners EVC als startpunt voor verdere ontwikkeling in het bedrijf. Door de procedure wordt objectief gemeten waar iemand staat. Het scholingsadvies dat daarop volgt versterkt, door die waardering, de binding voor verdere ontwikkeling. Overigens is er nog geen zicht op het rendement van verdere opleidingen ná de eerste EVC-erkenningen.

Het mooie van EVC is volgens Van Bruggen dat er geen tegengestelde belangen zijn van werkgever en werknemer, integendeel. Wel betekent de inzet voor werkenden, dat het instrument niet geschikt is voor werkzoekenden. Dat heeft te maken met de controlelijst: de bestaande beroepspraktijk (die overigens ook wordt geïjkt bij leidinggevend) is immers het kader voor het gesprek met de kandidaat. Werkzoekenden beschikken niet over een dergelijk kader en daarmee is verificatie van hun portfolio in deze aanpak niet of nauwelijks mogelijk.

Na de opbrengsten komen de investeringen aan de orde. SOM Service berekent voor een EVC-procedure een standaardbedrag van f 2.850,-. Deelnemende bedrijven kunnen bij de opleidingsfondsen hun kosten voor 100 procent vergoed krijgen. Fiscale compensatie is daarom niet aan de orde.

Van Bruggen weet niet of de investeringen en opbrengsten die aan een EVC-traject zijn verbonden door bedrijven worden vergeleken met die van reguliere opleidingen. Op dit moment is het zo, dat bedrijven zich nu zelf melden voor deelname aan de EVC-procedure. Op basis van de meting worden twee adviezen geformuleerd: één met betrekking tot het diploma (wat ontbreekt nog om volledig diplomaerbaar te zijn) en één met betrekking tot de loopbaan en dagelijks functioneren. Volgens Van Bruggen hoeven die twee niet te matchen, vooral

als het diploma eisen stelt die in de specifieke praktijk van de kandidaat niet nodig zijn. Hij verzet zich tegen 'diplomageilheid' die nog heerst. Voor de som gaat het bij EVC om de halfvolle fles van de dagelijkse praktijk en niet om de halfllege diplomafles!

Op het moment van het gesprek³⁹ zijn er met enkele bedrijven gesprekken aan de gang over EVC-trajecten waaraan mogelijk meerdere mensen zullen deelnemen. Aan actieve EVC-acquisitie wordt nog niet echt gedaan. Dat komt omdat het EVC-instrument in eerste instantie voor maar twee clusters van beroepen is ontwikkeld (constructie/bankwerker en montage/onderhoud). Zodra de instrumenten klaar zijn voor de andere clusters (verspanen, plaatwerk, productietechniek en werkvoorbereiden) gaat het echt los. Dat zal op korte termijn het geval zijn. SOM Service BV biedt dan een instrument voor zes clusters van beroepen, een voorlichtingsfolder, vijftien EVC-consulenten en financiering via de scholingsfondsen. Voor bedrijven heeft de som twee sterke punten, aldus Van Bruggen, namelijk dat het traject concreet is ('geen dure termen') en in een korte tijdsspanne tot resultaat leidt.

Als succesfactor ziet hij het aantal EVC-trajecten: wil EVC aanslaan, dan moeten er in de sector binnen drie jaar enige honderden mensen deelgenomen hebben. Een andere succesfactor is het vervolg op de meting bijvoorbeeld in de vorm van scholing of verdere loopbaanmeting. Immers, de meting is geen doel, maar een middel. Als faalfactoren wijst hij op dezelfde argumenten die ook bij het investeren in opleiden worden genoemd: angst bij werkgevers voor mobiliteit van werknemers ('weglopen') en vrees voor 'extra' salaris nu het vakmanschap officieel is vastgesteld. Als het gaat om de spanning tussen 'binden of lopen' is Van Bruggen er van overtuigd, dat EVC een middel is om mensen aan het bedrijf te binden.

5.3.2 Opleiden op maat staat centraal

In gesprek met Theo Koolen van Helicon Opleidingen

Het hoofdkantoor van AOC Helicon Opleidingen is gevestigd in Boxtel. Daar vertelt Theo Koolen, lid van het College van Bestuur, hoe zijn instelling afstevent op de duizendste EVC-procedure.

³⁹ Voorjaar 2002.

‘Bedrijven komen bij ons met de vraag om maatwerktrajecten voor deskundigheidsbevordering van hun medewerkers te organiseren. En dat doen we dan uiteraard. Als je vraagt in hoeverre we daarbij gebruik maken van EVC, dan wil ik allereerst kwijt dat ik van mening verschil met Ruud Klarus. Kort samengevat zegt die: “Meet wat mensen hebben, en geef ze daarvoor een diploma”, maar daar gaat het niet om: het gaat juist om de ontwikkeling.’

Deze uitspraak lijkt in tegenspraak met de bewering, dat Helicon al bijna duizend mensen heeft geëveceed. Hoe zit dat dan? Bij wijze van antwoord schetst Koolen hoe Helicon omgaat met de ontwikkelvraag van bedrijven.⁴⁰ ‘Centraal voor ons staat de vraag van het bedrijf. In een intakegesprek brengen we in kaart, op welke thema’s een groep medewerkers competent zou moeten zijn. Dan leidt bijvoorbeeld tot het volgende overzicht: distributie, *material handling*, communicatie, kwaliteitszorg en personeel. Vervolgens vragen we per thema, waar het dan in de context én in de taal van dat bedrijf om gaat. Zo ontstaat er een overzicht van onderwerpen. Die onderwerpen splitsen we opnieuw in gesprek met het bedrijf uit in aandachtsvelden. In het voorbeeld dat ik hier voor me heb liggen, kom je dan bij het thema ‘communicatie’ op onder meer het onderwerp ‘communicatie met klanten en leveranciers’. Daar gaat het dan vervolgens om de aandachtsvelden ‘bedrijfsprocedures’, ‘gesprekstechnieken’ en ‘telefonische communicatie’. Tegelijkertijd brengen we in kaart om wat voor type medewerkers het gaat: wat is hun functieprofiel, hun vooropleiding (in dit voorbeeld: meestal LBO, een enkeling heeft ook MBO gedaan maar dan zonder diploma) en hun leeftijd. Onze projectleiders hebben de deskundigheid om op basis van deze informatie in te schatten of de vraag overeenstemt met de eindtermen en met het niveau van ‘logistiek niveau 2’. Met al deze gegevens ontwikkelen we op maat van dit specifieke bedrijf het opleidingsmateriaal. Vervolgens komt onze manier van werken met EVC om de hoek kijken. We lichten met P&O het dossier van iedere medewerker en we hebben met iedereen een intakegesprek. Met als resultaat dat we de mensen clusteren naar wat ze nog moeten doen.’

Ofschoon Koolen helder uitlegt hoe hij het opleidingstraject ontwikkelt, blijft de vraag naar het moment van de erkenning van de verworven competenties. ‘Dat zit hem nou juist in die clustering. Wij maken gebruik van de eerder verworven competenties, om mensen te clusteren op basis van wat ze al hebben, terwijl we bovendien de opleiding toesnijden op de maat van het bedrijf.

⁴⁰ Koolen licht zijn betoog toe met concrete gegevens over een traject dat door Helicon wordt verzorgd voor een groot, internationaal opererend transport- en distributiebiedrijf.

Nogmaals: het gaat ons niet om de erkenning, maar om mensen met wat ze al hebben efficiënt een BBL (leerlingwezen) opleiding te laten instromen.’

Koolen licht vervolgens toe, dat deze keuze voor het volgen van een BBL-traject ook fiscale consequenties heeft – waarbij hij opmerkt dat Helicon het tot zijn taak rekent om bij het aanbieden van een oplossing ook fiscaal mee te denken. ‘Indien iemand een volledige baan heeft, krijg je bij het volgen van een BBL-opleiding 2.400 euro fiscale korting. Bovendien kun je de extra scholingsaftrek toepassen, en kom je ook nog in aanmerking voor een ESF-subsidie voor de tijd dat mensen ten behoeve van het volgen van die opleiding uit het arbeidsproces worden gehaald. Daar komt bij, dat het feitelijk volgen van de opleiding volgens landelijk geldende regels wordt gesubsidieerd met 5.000 gulden (afgerond 2.270 euro) per jaar. Met andere woorden: de docenturen van de feitelijke uitvoering worden via die gelden gedekt; daarnaast brengen wij de klant de ontwikkelkosten voor de opleiding in rekening.’

Met behulp van een concreet voorbeeld, licht Koolen toe hoe een dergelijk traject in kwantitatieve termen van investeringen en opbrengsten in elkaar zit.⁴¹ Het betreft hier een opleiding voor vijftien medewerkers van het betrokken bedrijf.

‘Je ziet, dat het bedrijf Helicon kan betalen en dan in fiscale termen nog geld overhoudt ook,’ zo concludeert Koolen. Vervolgens betoogt hij dat er nog andere kwalitatieve opbrengsten zijn. Doordat Helicon de Eerder Verworven Competenties gebruikt om mensen te clusteren en dus feitelijk vrijstellingen te geven voor delen van het opleidingstraject, wordt het mogelijk om met kleinere groepen te werken. ‘Dat betekent, dat het rendement niet alleen wordt verhoogd omdat men niet meer hoeft te doen, wat men al heeft (en dat verhoogt de motivatie), maar óók door het werken in die kleinere groepen. En bovendien is men in de twee jaar doorlooptijd, want het blijft in die zin een gewoon BBL-traject, gemiddeld maar vijftien dagen afwezig ten behoeve van de scholingsdagen. Dat is de helft van het aantal dagen, dat iemand die normaal aan een BBL-opleiding deelneemt afwezig is van zijn of haar werkplek.’⁴²

41 De toelichting wordt gegevens met behulp van materiaal van een concrete klant van Helicon Opleidingen.

42 Voor alle duidelijkheid: in de praktijk is volgens Koolen een deelnemer aan de BBL van de 40 weken x 1 dag school gemiddeld 30 dagen aanwezig.

Uitvoering	
1. Intakegesprek medewerkers (individueel)	Inzet uren leidinggevende x tarief Inzet uren medewerker x tarief
2. Feitelijke uitvoering assessment	Inzet uren leidinggevende x tarief Inzet uren medewerker x tarief Kosten vervanging Inzet externe expertise (begeleiding, borging) Materiële kosten
Afronding	
1. Evaluatiegesprek	Inzet uren leidinggevende x tarief Inzet uren medewerker x tarief
2. Ontwikkeling/Opstart pop	Inzet uren leidinggevende x tarief Inzet uren medewerker x tarief
TOTAAL	– externe expertise – overige materiële kosten – uren direct leidinggevend x tarief – uren medewerkers x tarief
Eventuele aanvullingen	

Het programma dat door Helicon wordt ontwikkeld omvat drie componenten. Het eerste is de theorie, die gedurende tien dagen in een schoolse setting, maar op het bedrijf, wordt aangeboden. Ten tweede zijn er de opdrachten die, ondersteund door de coach/leermeester, op de werkplek moeten worden gemaakt. Ten derde is er de verdiepingsstof naar aanleiding van die opdrach-

ten. ‘Onze energie gaat zitten in het ontwikkelen van het lesmateriaal in de context van het bedrijf. Dát sluit aan bij de belevingswereld van de deelnemers, voorbeelden uit een andere context werken niet of veel minder.’ Zowel aan het begin als aan het einde van een lesdag wordt kort getoetst in hoeverre de stof beklifd is. Daarnaast leggen de deelnemers (tussentijdse) examens af. Aan het einde van het traject kunnen zij op deze wijze worden gediplomeerd.

‘EVC is voor ons maatwerk voor vrijstellingen en niet het testen voor een diploma. Wij gaan ook naar bedrijven om op te leiden. Er is nog niet één bedrijf naar ons toegekomen voor EVC in de zin van erkenning verworven competenties. Vandaar dat wij zo’n maatwerkopleiding aanbieden onder gebruikmaking van eerder verworven competenties, en dat zeggen we er ook bij.’

Volgens Koolen zijn al de bedrijven waar Helicon voor werkt bezig met competentie management en met interne opleidingen. ‘Dat heeft ook te maken met het verloop: mensen worden weggezogen door andere werkgevers. Dus het investeren in opleiden is niet alleen bedoeld om mensen op een hoger plan te brengen, maar ook om de binding met het bedrijf (‘de baas wil in ons investeren’) te versterken. Eén van onze klanten, een groot bedrijf, beschouwt het al als dikke winst als de gemiddelde verblijfsduur van anderhalf naar twee jaar gaat!’

Samenvattend stelt Koolen dat het benutten van de eerder verworven competenties de kans biedt om een efficiënt (inhoudelijk op maat, kleine groepen) BBL-traject aan te bieden, dat fiscaal aantrekkelijk is via de vermindering loonbelasting, de extra scholingsaftrek en de inzet van de scholingsfondsen plus dat een BBL-traject het voordeel heeft dat de feitelijke deelname (de uitvoering) wordt gedragen door LNV (i.c. het onderwijsministerie).

‘Voor ons is dit een geweldige groeiemarkt. Uit dit overzicht kun je zien, dat we op jaarbasis dadelijk al zo’n 1200-1300 mensen op deze manier in opleiding hebben. Daarmee is een opbrengst óók de bijdrage aan de continuïteit van Helicon. Ik verwacht trouwens, dat ook het reguliere onderwijs op een vergelijkbare manier gedualiseerd gaat worden. Dat moet ook wel, als je ziet hoeveel mensen nu met minder dan MBO (oftewel nog onder niveau 2) het onderwijs verlaten: het gaat om meer dan een derde van de Nederlandse jeugd! Mensen met een trauma van school. Maar ze leren wel, alleen op een compleet andere manier. Daar zijn dit soort nieuwe concepten ideaal voor. En als ik dan nog een keer terug mag komen op het EVC-begrip: voor ons is het via deze aanpak verzilveren van de eerder verworven competenties belangrijker dan het erkennen!’

5.3.3 De instelling wordt straks zelf eigenaar

In gesprek met Annelies Bannink van de ovdb

De ovdb is het Landelijk Orgaan Beroepsonderwijs voor de verzorging, dienstverlening, welzijn en sport & beweging. Als landelijk orgaan ontwikkelt en borgt de ovdb de kwalificatiestructuur voor deze sectoren; ook ziet zij als exameninstelling toe op de kwaliteit van de examinering door onderwijsinstellingen die ten behoeve van deze sectoren opleiden en diplomeren (externe legitiemering). Daarnaast heeft de ovdb de ambitie instrumenten te ontwikkelen en een informatiepunt te zijn voor EVC. Ten slotte wil zij de dienstverlening van de grond krijgen die inzet op het bevorderen van een leerklimaat in praktijkinstellingen.

De ovdb heeft ruim tachtig consulenten in dienst; deze zijn werkzaam in vijf regio's. Zij hebben de volgende taken:

- ondersteunen van praktijkinstellingen bij de beroepspraktijkvorming in het kader van de opleiding (de beroepsbegeleidende leerweg en de beroepsopleidende leerweg);
- zorgen voor de erkenning van de praktijkinstelling als leerbedrijf;
- adviseren van praktijkinstellingen over opleidingen en cursussen voor personeel.

De ovdb benut het netwerk van consulenten steeds vaker ook voor andere activiteiten die de ovdb in ontwikkeling heeft. De functie van consulent is daardoor aan het veranderen naar die van intermediair tussen praktijkinstelling en roc. Onderdeel van de ontwikkeling van de functie van consulenten is dat zij ook steeds meer deelnemen aan projecten die vanuit de ovdb gestart worden.

Sinds 1996, zo vertelt Annelies Bannink, is de ovdb actief met EVC. Het eerste project onder de naam *Certificeren op maat* vond plaats in de Kinderopvang. In samenwerking met een twintigtal roc's zijn EVC-instrumenten ontwikkeld en vervolgens in pilots toegepast.⁴³ Gaandeweg worden nu instrumenten ontwikkeld voor alle sectoren. Met behulp van de knowhow van de consulenten kunnen die worden ingezet in EVC-projecten.

43 Voor een volledig verslag, zie: S.P. Boerma, *Certificeren op maat: eindrapportage*, Bunnik, december 2000: ovdb.

‘De OVDB voert geen EVC-procedures uit, maar ontwikkelt de instrumenten (afdeling Onderwijs en Ontwikkeling). Consulenten kunnen door scholen en praktijkinstellingen gevraagd worden te adviseren met betrekking tot de inzet en uitvoering van de EVC-procedure.

In die hoedanigheid zetten zij zich ook in voor de deskundigheidsbevordering van de docenten, praktijkbegeleiders et cetera. Daar hoort ook de training van de beoordelaars (assessoren) en trajectbegeleiders, in de EVC-procedure, bij. De training is ontwikkeld door O&O en wordt door consulenten (en O&O) uitgevoerd. Beoordelaars in de EVC-procedure zijn tot nu toe veelal docenten van de ROC's, maar steeds vaker betreft het ook praktijkbegeleiders die als beoordelaar optreden, onder verantwoordelijkheid van de opleiding. Dat is zinvol omdat praktijkbegeleiders al bekend zijn met de kwaliteit van het handelen van de EVC-kandidaten in de praktijk. Beoordelen van bepaalde competenties in de praktijk door de praktijkbegeleider is dan een efficiënte manier van werken. De docent heeft een dergelijk inzicht in de vaardigheden van de EVC-kandidaat vaak niet en delegeert de beoordeling naar de praktijkbegeleider in de instelling.

Bij deze aanpak ondersteunt de school weer wel de deskundigheidsbevordering van de praktijkbegeleider tot beoordelaar in de EVC-procedure. Ook is het de school die verantwoordelijk is voor het eindoordeel. Deze nieuwe ontwikkeling,' vervolgt Bannink, 'kan leiden tot een goede samenwerking tussen school en instelling. Bovendien zal het ROC minder hoge kosten hoeven te berekenen voor de uitvoering van de EVC-procedure, omdat de tijdsinvestering van het ROC veel lager is.'

Voor de uitvoering van de EVC-procedure heeft de OVDB een format, dat ze in alle sectoren en voor alle niveaus (MBO 1 tot en met 4) toepast. Het traject begint met de *quick-scan* per deelkwalificatie. Met behulp van een drietal vragen wordt nagegaan of een vrijstelling voor die deelkwalificatie haalbaar is, met andere woorden of het zinvol is daarvoor een EVC-traject in te gaan. Dan volgt inzet van het portfolio. In dat portfolio beschrijft de kandidaat haar eerder gevolgde opleiding, en (werk)ervaring, ondersteund door bewijsstukken. Aansluitend wordt aan de kandidaat, op basis van het portfolio, een vragenlijst per deelkwalificatie voorgelegd. Die vragenlijst is totstandgekomen door de eindtermen te herformuleren. Doel is om na te gaan of iemand voldoende en in voldoende mate voldoet aan de eisen voor die deelkwalificatie. Daartoe zijn per deelkwalificatie criteria en een cesuur vastgesteld.

De volgende stap is de algemene beoordeling door de opleiding: het al dan niet toekennen van vrijstellingen voor (gedeeltes van) deelkwalificaties. Die alge-

mene beoordeling leidt ook tot een opleidingsadvies. Bij twijfel kan een extra toets worden uitgevoerd. 'Veelal is dat een proeve van bekwaamheid. Dat vinden opleidingen erg arbeidsintensief, vandaar dat die toets nu vaak schriftelijk (en soms in het *skillslab*) wordt afgenomen. Op dat gebied is dus nog veel te verbeteren, want een schriftelijke toets is eigenlijk niet de goede manier om competenties die via praktijkervaring zijn opgedaan, te meten. We zijn dan ook op zoek naar toetsvormen die recht doen aan die praktijkervaring en die niet al te tijdsintensief zijn.'

Op de vraag waarom EVC zo actueel is, wijst Bannink allereerst op het tekort aan personeel. EVC vergemakkelijkt de instroom. Ook kan EVC van belang zijn voor het behouden van zittend personeel: mensen willen bijvoorbeeld beter gekwalificeerd worden, anders gaan ze weg. De organisatie heeft dan dus direct belang bij EVC om haar bezetting op peil te brengen en/of te houden.

Ook in de zorg en de kinderopvang is EVC erg belangrijk bij het werven van personeel. Dat is echter niet zonder problemen. Wanneer bijvoorbeeld in de kinderopvang bij nieuw personeel met behulp van EVC is vastgesteld wat ze al aan competenties in huis hebben, volgt daarna een opleidingsadvies. Opleiden in de beroepsbegeleidende leerweg is dan de meest geëigende weg. Dat vraagt echter om grote tijdsinvestering van de praktijkbegeleiders, waarvan er, vanwege de personeelstekorten, maar weinig beschikbaar zijn. 'Dus dan heb je nog geen BVP-plaats,' aldus Bannink, 'zo creëert de ene *bottleneck* de andere.'

Desalniettemin is EVC van belang vanwege de efficiency: opleidingen kunnen sneller en goedkoper worden doorlopen. Ook kan een praktijkinstelling haar personeel binden door een EVC-procedure aan te bieden en wel in die zin, dat EVC via het POP (Persoonlijk OntwikkelingsPlan) bijdraagt aan de ontwikkeling naar 'hogerop': EVC als loopbaaninstrument.

'Dat brengt me op de tweede functie van EVC ('EVC-breed' genaamd). Met EVC kan een praktijkinstelling haar personeelsbestand analyseren. P&O-functionarissen weten wat mensen kunnen in hun huidige functie en EVC kan een rol spelen in het ontdekken van wat ze nog meer in huis hebben. Die doorlichting maakt een gericht opleidingsbeleid mogelijk. Dat aspect willen we in de toekomst ook onder de aandacht van de praktijkinstellingen brengen. Veranderen van het personeelsbestand is vaak nodig door allerlei ontwikkelingen in de zorg, zoals de ontschotting, fusies en nieuwe vormen van samenwerking. EVC helpt het personeelsbestand toe te snijden op de toekomst!'

Tot nu toe hadden de ROC's het voortouw in EVC-trajecten. In de context van de zojuist geschetste ontwikkelingen, ziet Annelies Bannink dat praktijkinstellingen nu veel meer zélf EVC kunnen gaan gebruiken. 'Ze worden er zelf eigenaar van. Ik voorzie in dat verband een toekomst waarin het onderwijs vaker dan nu vooral wordt ingehuurd voor de formele beoordeling van het EVC-traject (de feitelijke beoordeling van vaardigheden gebeurt dan binnen de praktijkinstelling) en het ontwerpen van maatwerkopleidingen.'

5.4.1 Vraagsturing gevraagd!

In gesprek met Cees Schoenmakers, AGF-Centrum voor Kennis en Ontwikkeling

De start van het AGF-Centrum voor Kennis en Ontwikkeling ligt in 1999. De toen in werking getreden CAO voor de detailhandel Aardappelen, Groente & Fruit omvatte ook afspraken over scholing, opleiding en ontwikkeling. Als onderdeel van die afspraken is het centrum opgericht. Op basis van die CAO wordt 0,7 procent van de loonsom in een speciaal fonds gestort, waarvan de sociale partners eigenaar zijn. In 2000 is de groothandel AGF ook actief bij het centrum betrokken; in deze sector wordt 0,2 procent van de loonsom gereserveerd. Over aansluiting van de ambulante handel, en mogelijk zelfs van andere versbranches, bij het centrum worden gesprekken gevoerd.

In de AGF-detailhandel zijn 4800 ondernemers werkzaam. Samen hebben die ongeveer 12.000 werknemers in dienst (9000 fte). In de groothandel gaat het om 800 bedrijven, die aan 18.000 mensen werk bieden (15.000 fte). Schoenmakers: 'In deze sector is een slag te winnen. Er is namelijk een achterstand in de inzet op scholing en ontwikkeling. Daar gaan we nu iets aan doen. Centraal staat daarbij de inzet op innovatieve trajecten. Denk aan kennisoverdracht met behulp van moderne technieken – dat moet, al is het maar om rekening te houden met de geringe mogelijkheid gedurende de werkweek tijd vrij te maken voor scholing en opleiding. Bijvoorbeeld voor werknemers om voor scholing een dag per week afwezig te zijn, zoals dat in het leerlingwezen gebruikelijk is.'

Schoenmakers opteert voor dat redelijkerwijze mogelijk is voor participatie in experimenten die gericht zijn op nieuwe vormen van ontwikkeling. Zo kan hij via publieke financiering het rendement van het scholingsfonds vergroten. Bovendien, en dat is voor hem het belangrijkste, sluiten die experimenten,

zoals gezegd, direct aan op de praktische (on)mogelijkheden in de sector. ‘Via die experimenten moeten de gevestigde structuren worden doorbroken. Wij zetten in op innovatie in de scholing van werkenden. Dat betekent dat vraagsturing erg belangrijk is. Maar wat je ziet, is dat die botst met het aanbodgerichte denken – zeg maar het traditionele cursusaanbod. Ik begrijp niet hoe men zó aan de scholingsvraag denkt te kunnen voldoen.’

Het AGF-Centrum heeft een *employability*-project uitgevoerd. Dat bestond uit de volgende stappen:

- 1 Allereerst werd door de *employability*-adviseur in gesprek met de ondernemer de bestaande situatie in beeld gebracht (‘waar staat u nu?’). Vervolgens werd gevraagd naar de gewenste situatie over drie à vijf jaar, en in relatie met de marktontwikkelingen zoals de ondernemer die ziet. In feite gaat het, zo vertelt Schoenmakers, bij het stellen van deze *ist & soll*-vragen om het in beeld brengen van de toegevoegde waarde van de toekomst.
- 2 De gewenste situatie wordt afgezet tegen de huidige. Wat betekent dat voor de competenties die het personeel zou moeten hebben? Om die vraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van de competentielijsten uit de CAO-functies. ‘Ik noem dat crossen: je zoekt naar de deficiënties in de huidige functies ten opzichte van de toekomstige. Want denk erom: in de toekomst moet een werknemer verstand hebben van receptuur, van uitgebalanceerde voeding; moet hij kant- en klaar maaltijden kunnen maken enzovoort. Als je tijdens het winkelen om je heen kijkt, zie je dat bij de echte groenteman al die veranderingen al in gang zijn gezet. Je hebt niet zoveel verbeeldingskracht nodig, om te begrijpen dat dit consequenties heeft voor de gewenste competenties van de medewerkers!’
- 3 Als laatste stap volgt een technisch advies op maat, rekening houdend met de context van het bedrijf. Dat advies legt bovendien een verbinding naar de WEB-deelkwalificatie Handel.

Tijdens het *employability*-project bleek dat mensen grote delen van de WEB-opleiding in huis hebben. ‘Het gaat hier om eerder verworven competenties. Dat noodzaakt tot een procedure. Als je die competenties kunt erkennen en omzetten in kwalificaties heb je immers een goed startpunt voor de uitvoering van het individueel opgestelde ontwikkelingsadvies (POP) en het *employability*-traject.’

Via een door Cinop gecoördineerd ADAPT-project was Schoenmakers bekend met EVC. Tot zijn verbazing moest hij echter ontdekken, dat het de scholen die hij daartoe aangezocht had niet lukte om voor zijn branche een dergelijke procedure te ontwikkelen. ‘Daar zijn verschillende redenen voor. De eerste is de

inhoudelijke ontwikkeling in onze branche. Vroeger volstonden de kwalificaties die via het KC Handel worden aangeboden. Maar je ziet nu dat onze praktijk zich ontwikkelt: mensen moeten ook verstand hebben van voedselveiligheid, HACCP, van horeca-gerelateerde competenties en dergelijke. Kortom, wij vallen onder twee kwalificatiestructuren: handel en horeca. De organisatie van de WEB is voor ons dus een handicap en dat wordt nog erger omdat de Landelijk Organen Beroepsonderwijs en de roc's er geen belang bij hebben om ons te helpen. Dan kom ik bij de tweede reden: voor roc's is EVC een instroominstrument. En dan gebeurt er nog iets heel gek in Nederland. Wij hebben een convenant met dertien roc's. Die heb ik bij elkaar gehaald voor een gesprek. Daar leerde ik niet alleen dat EVC voor hen een instroominstrument is (dus dat ze allereerst aanbodgericht denken), maar ook nog eens dat ze als in een Poolse landdag allemaal hun eigen gang gaan!

Schoenmakers licht toe, dat er tussen roc's belangrijke verschillen bestaan tussen het geven van vrijstellingen, deelkwalificaties of zelfs diploma's. Maar altijd instroomgericht: 60 procent geeft vrijstellingen voor een (vervolg)opleiding, 40 procent certificeert weliswaar wat mensen hebben maar koppelt dat ook direct aan een instroomadvies. 'En als mensen een opleiding gaan volgen, moeten ze het volle schoolgeld betalen (en incasseren de scholen de gehele bekostiging), terwijl men maar een deel van de opleiding volgt!' Een bijzonder probleem, aldus Schoenmakers, zijn de Maatschappelijk Culturele Kwalificaties (MCK). 'Ook al scoren ze 90 procent van de eindtermen, voor die 10 procent MCK zegt 75 procent van de scholen dat mensen een jaar naar school moeten zodat ze leren hoe we in onze maatschappij omgaan met 'sex, drugs en rock & roll'. Want, zo is hun verhaal, MCK zit in alle beroepsgerichte deelkwalificaties verwerkt. En die andere 25 procent geeft wel deelcertificaten, maar geen volledig diploma vanwege hetzelfde MCK-verhaal.'

Een laatste punt dat hij in dit verband te berde brengt, is de zeer schoolse toetsing die scholen inzetten voor mensen die al vijf tot tien jaar in de praktijk werken.

Uiteindelijk heeft Schoenmakers de conclusie getrokken, dat hij via de WEB-instellingen niet in staat is om een meer vraaggerichte aanpak van de grond te krijgen. Dat bracht hem tot de vraag of zijn mensen zitten te wachten op een MBO-diploma. Omdat zo'n diploma aansluit bij ISO-eisen en dergelijke is zijn antwoord, met name voor de groothandel, bevestigend – met onmiddellijk als toevoeging dat diezelfde mensen niet zitten te wachten op een MBO-opleiding. Daar komt bij, dat juist aan het gebied van de voedselveiligheid en veilige

bedrijfsprocessen in de WEB volgens hem geen aandacht wordt besteed. Hij pleit voor een cursus die aan die nieuwe ontwikkelingen in zijn branche aandacht geeft; ROC's zouden naar zijn mening er verstandig aan doen om een deel van de kwalificatiestructuur branchespecifiek aan te bieden.

Inmiddels zet de branche in op een traject van onafhankelijke competentieoordeling, waarbij niet de WEB, maar een eigen standaard als meetlat wordt gehanteerd. Aan erkenning door de branche wordt dan de voorkeur gegeven boven het civiele effect van de WEB – hoe jammer dat ook is, vooral als mensen de overstap naar een andere branche willen maken.

Een eigen onderwijsinhoudelijke medewerker zal, ondersteund door externe expertise, die AGF-kwalificatiestructuur gaan ontwikkelen. In de groothandel bestaat al een systeem van functiewaardering (in de detailhandel nog niet). Dat kan de basis zijn voor het beschrijven van de competenties. Die zijn weer het fundament van die eigen kwalificatiestructuur. De branche is klein en dat maakt deze opdracht overzichtelijk.

Als opbrengsten van EVC noemt Schoenmakers voor de werknemer de *employability* en voor het bedrijf de strategieontwikkeling in relatie tot HRM. Voor de branche staat de vraagsturing centraal als opbrengst. Hij denkt daarbij ook aan bij de praktijk passende (ICT)instrumenten.

De kosten worden gedekt door het eigen fonds, aangevuld met publieke financiering. Dat laatste geld is niet doorslaggevend, wel mooi meegenomen. Leidend is de vraag of de branche een dergelijke aanpak wil, dan zet men er ook (fonds)geld in.

Op termijn is Schoenmakers een groot voorstander van de POR – de persoonlijke ontwikkelingsrekening. De werkgeversorganisatie is daar enigszins beducht voor, vanuit de gedachte dat men dan de autonomie van de keuze kwijtraakt. Maar de applicatie waar hij naar streeft laat aan beiden zien, dat dit niet het geval is. Met die applicatie kun je thuis, via de moderne technieken, een start maken met EVC – en dus ook met je gewenste persoonlijke ontwikkeling. Als dat instrument laat zien wat nodig is, hoeft de werknemer niet meer om een cursus te vragen. Het is dan onafhankelijk en objectief duidelijk, waar het gemeenschappelijke ontwikkelingsbelang zit.

Schoenmakers pleit ervoor, om de bekostiging van persoonlijke ontwikkelingstrajecten anders in te richten. Zijn gedachten gaan uit naar vouchers. De werknemer krijgt 1000 euro en legt er zelf (persoonlijk of via zijn baas) 300 euro bij.

Voor hem is EVC het startpunt voor de scholing van werkenden. EVC leidt tot een efficiënte inzet van tijd en geld. Hij maakt bezwaar tegen de praktijk van scholen zoals hij die heeft meegemaakt: geen erkenning en geen alternatieve leertrajecten. ‘Geen halfvolle fles, maar instroom voor opleidingen. Dat keert zich tegen het EVC-gedachtegoed.’

5.4.2 Investeren in EVC raakt ons bestaansrecht!

In gesprek met Philip Huizer van het Nationaal Overlegorgaan Sociale Werkvoorziening

‘Bij de idee van *De fles is Half Vol* ging bij mij meteen een lichtje branden.’ Aldus Philip Huizer, hoofd projectbureau scholing van de NOSW, als hij vertelt over de wijze waarop de sociale werkvoorziening in Nederland gebruik wil maken van de EVC-gedachte. ‘Onze doelgroep is bij de sociale werkvoorziening terechtgekomen vanwege hun beperkingen. Het accent lag dus op hun onmogelijkheden. Tegelijkertijd is er de nadrukkelijke opdracht om mensen naar de arbeidsmarkt te laten uitstromen – dan gaat het toch allereerst om hun mogelijkheden. Daar zit voor mij de crux van EVC!’

Sinds 1998 wordt als gevolg van door Melkert, de toenmalige minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, geïnitieerde wetgeving reeds bij de instroom in de sociale werkvoorziening gekeken naar de route richting uitstroom. Een onafhankelijke indicatiecommissie met daarin onder andere een jurist, een medicus en een arbeidskundige bepaalt of iemand in aanmerking komt voor een plek bij de SW.⁴⁴ Daar kan tegelijkertijd een scholingsindicatie aan worden verbonden. ‘Er wordt dus gekeken naar wat iemand in zijn rugzakje meebrengt. Dat betekent dat eigenlijk iemands competentieprofiel in beeld wordt gebracht. Dat is vergelijkbaar met de portfolioanalyse uit het EVC-denken. Door er op die manier naar te kijken, wordt de intake/de assessment een kans. Bovendien is EVC nog laagdrempelig ook, wat een extra voordeel is als je je realiseert dat het veelal om mensen gaat met een achtergrond in het speciaal onderwijs.’

Kortom, de NOSW ziet in EVC een kans. Daarom is een project opgezet dat wordt gedragen door een Equal(ESF)-aanvraag in combinatie met gelden uit het eigen SW-‘scholingsfonds’ (vanwege de co-financiering). Doel van dit project, dat de

⁴⁴ Voorheen konden de SW-instellingen zelf de instroom bepalen.

naam IMPACT heeft, is het opbouwen van EVC voor de eigen doelgroep in nauwe samenwerking en relatie met diverse Landelijke Organen Beroepsonderwijs. 'Wij willen onze doelgroep in beeld hebben: 90.000 mensen aan de ondergrens van de arbeidsmarkt. Die hebben baat bij een portfolio dat recht doet aan hun bagage. Onze opdracht is om die mensen te reïntegreren in de arbeidsmarkt. Dat is een omslag, want vroeger kwam je bij ons binnen en ging je in principe nooit meer weg.'

Om dit doel te bereiken is het van belang om als onderdeel van het EVC-traject het WEB niveau 1 als opleidingsniveau te beschrijven – opdat mensen ook op dat niveau geëveeceed kunnen worden. 'Vanaf de jaren tachtig is onze inzet al gericht geweest op de WEB. Via IMPACT hopen we dat doel nu verder uit te werken en te bereiken. Als mensen in de SW werken is, ondanks de minimale vooropleiding, een perspectief op scholing gewenst. Dat gebeurt op basis van training in de praktijk veelal *in-company*. Voorheen was dat intern gericht: de sociale werkvoorziening was een naar binnen gekeerde organisatie. Praten over scholing betekent dat je de SW-bedrijven moet overtuigen van dat nieuwe perspectief. Bovendien heeft dat ook een extra opbrengst voor dat SW-bedrijf: een civiel erkende medewerker is meer waard dan iemand die alleen intern gewaardeerd wordt.'

Philip Huizer vertelt hoe de omslag die door de nieuwe wetgeving wordt afgedwongen en die de NOSW met behulp van EVC vorm wil geven aansluit bij zijn persoonlijke overtuigingen. 'Ik heb me altijd gestoord aan het denken vanuit onmogelijkheden. Dat was al zo in het begin van mijn loopbaan als leraar, toen ik werkte met moeilijk en zeer moeilijk opvoedbare kinderen (MLK/ZMLK). Daarvan zou het perspectief niet meer zijn dan een beroep in een 'stofjas' of 'schortje'. Maar waarom? In mijn visie kon dat niet per definitie hun eindniveau zijn. Tegenwoordig zie je, dat ook voor die ZMLK-groep (het Praktijkonderwijs) gesproken wordt over een recht op arbeid. Het denken heeft zich ontwikkeld richting integratie, eerst in de maatschappij en nu dus ook op de arbeidsmarkt. Het gaat er dus om of iemand in staat is regelmatige arbeid te verrichten zonder te veel storende elementen voor het functioneren in teamverband. De poorten gaan open: met gehandicapten kun je méér dan macraméeën! Dat spreekt mij zeer aan.'

Gedwongen door de CAO en door de nieuwe wetgeving zouden alle SW-ers een Individueel Ontwikkelingsplan (IOP) dienen te hebben. De bedoeling daarvan is om ieder individu in het eigen perspectief in beeld te brengen. Een SW-plaats kost ca ff 20.000 per jaar, in totaal gaat er ff 1,86 miljard om in de sector. Voor

Huizer is de vraag wat je daarmee doet. De paradox die hij ziet, is dat het de bedoeling is dat sw-ers reïntegreren, terwijl de uitstroom maar 0,2 procent per jaar is. ‘Dat komt omdat de sociale werkvoorziening in het eigen succes dreigt te vallen: de sociale doelstelling legt het af tegen de economische doelstelling. Macro zijn de bedrijven geïntegreerd, maar micro zijn de werknemers het menselijk kapitaal dat die macropositie van de sw-bedrijven draagt. Dat betekent dat mensen vanuit het belang van het bedrijf (moeten) blijven zitten: de manager wil geen uitstroom. Tevens kan worden opgemerkt dat de sw als volwaardige werkplek door de sw-medewerkers niet wil worden omgeuild voor een plaats op de (vrije) arbeidsmarkt.’

De nieuwe wet sw van 1998 dient deze patstelling te doorbreken. Dat impliceert een combinatie van de sociale en economische doelstellingen. Scholing is daarin volgens Huizer een belangrijk en onmisbaar instrument, zowel richting uitstroom/reïntegratie als om de sw-bedrijven de kans te bieden zich kwalitatief te ontwikkelen, waardoor ze ander werk aan kunnen trekken. ‘Mensen hebben een recht op scholing, en daar moet je alles op afstemmen. Daarbij ligt het gesloten systeem steeds op de loer. Ik zie de BBI (het voormalige leerlingwezen) daarin als instrument – de sw-bedrijven worden daarin een erkend leerbedrijf (lees de beroepspraktijkvorming), hetgeen naast kwalitatieve ook fiscale voordelen heeft. Het ‘dan ben ik hem kwijt’-risico is op te lossen door het 10p op termijn te stellen; door het instrument van detacheren toe te passen. Op basis van de wet maak je dan zichtbaar dat mensen recht hebben op scholing en reïntegratie.’

Via KREW, een samenwerkingsverband van 45 van de 90 sw-bedrijven, kan volgens Huizer de expertise rondom reïntegratie gecommercialiseerd worden. Dan heeft het sw-bedrijf ook een zakelijk belang bij die reïntegratie. ‘Het gaat dus om een innovatie van het leerwerkbedrijf dat werkt richting integratie op de arbeidsmarkt. Dat is, ook voor ons kader, een cultuuromslag van jewelste.’ Huizer vervolgt dat het kader in dit denken in essentie uit begeleiders van mensen bestaat en niet uit begeleiders van de productie. ‘Anders gezegd: het kader moet zich richten op integratie in plaats van op het “zorgen voor gehandicapten”.’ Centraal in het Equal Impact-project staat de vraag hoe mensen moeten worden begeleid. Dat betekent leren kijken naar mogelijkheden en groei. Daarbij zet Impact overigens niet alleen in op de 90.000 sw-ers, maar ook op de doelgroep vanuit de psychiatrie (ongeveer 500.000 mensen die onder de GGZ vallen) en op de mensen waar het COA (het centraal orgaan opvang asielzoekers) verantwoordelijk voor is. Ook voor die groepen speelt de vraag naar reïntegratie – daar is volgens Huizer dus ook behoefte aan de expertise van KREW.

Vroeger kende de sociale werkvoorziening assessments door GAK en GMD. Daar ging het uitsluitend om de arbeidsproductiviteit. EVC moet in de visie van de NOSW holistisch kijken naar de deelnemer, gericht op herintreding op de arbeidsmarkt. Het civiel effect is daarbij cruciaal. Daarom zijn verschillende landelijke organen partij in het Impactproject. ROC's kunnen op basis van de assessment adviseren in combinatie met een aanbieding. Op basis van de waardering van iemands portfolio kunnen ze overgaan tot certificering of verlenen ontheffingen in termen van het kader van een vervolgopleiding. 'Het geven van alleen ontheffingen kan niet de bedoeling zijn. De inzet is het waarderen van de mens in zijn kwaliteiten, óók aan de ondergrens. En de boodschap is reïntegratie. Het portfolio moet dus implicaties hebben – EVC is daarvoor onmisbaar! Een IOP zonder EVC is voor mij ondenkbaar. EVC draagt via het IOP immers bij aan de uitstroom en het bewerkstelligt via dat accent op wat mensen in huis hebben tegelijkertijd die cultuuromslag.'

Inmiddels hebben dertig sw-bedrijven aangegeven mee te willen doen aan Impactproject. Zij zullen ondermeer een innovatie-instrumentarium ontwikkelen, waarna EVC in de sector kan worden geïmplementeerd. Die ontwikkeling vraagt investeringen. Deze worden opgebracht door het Equal-programma en het eigen scholingsfonds. 'Het gaat voor die voortrekkers niet om de vraag: 'Wat kost me dat?' maar om de ontwikkeling van het kader en de expertise van dat bedrijf als leerwerkbedrijf. Dat is een structuurverandering, die het bestaansrecht van de onderneming raakt. Als je niet investeert, maak je die ff 20.000 per jaar niet waar en wordt de sw een statische productie-eenheid in termen van de uitstroom,' aldus Huizer.

Op dit moment is geld bovendien geen probleem, vanwege de gecombineerde mogelijkheden van Equal en de eigen scholingsgelden. Zakelijk gesproken is de slag volgens hem, dat EVC uiteindelijk via de sw bedrijven (en ook KREW) bij de gewone dienstverlening zal horen, daarin ziet hij het commerciële belang. Hij vat de kwestie van investeringen en rendement vervolgens nogmaals kernachtig samen: 'Niet het geld is het belangrijkste, maar de inhoudelijke omslag – anders verworden de sw-bedrijven tot een eindstation voor arbeidsgehandicapten!'

Bijlage 1

Rekenmodel investeringen & opbrengsten EVC

Voor dit onderzoek is een overzicht gemaakt, waarin alle op voorhand relevant te achten investeringen en opbrengsten zijn weergegeven. Omdat veel trajecten nog in ontwikkeling zijn, was het niet goed mogelijk om dit overzicht op bruikbaarheid te testen. Eigenlijk lukte het alleen Friesland Coberco, c.q. Frico Cheese, om het overzicht en detail in te vullen, zowel voor EVC als voor een reguliere opleiding. Dat betekent dat het door deze stand van de onderzochte praktijk niet goed mogelijk is, om na te gaan of dit overzicht daadwerkelijk alle relevante materiële en immateriële invalshoeken omvat, en – belangrijker – of het te gebruiken is bij het afwegingsproces om al dan niet over te gaan tot invoering van EVC.

Het ontwikkelde overzicht wordt hieronder weergegeven. Het volgt het proces, zoals dat idealiter bedacht kan worden, van het opzetten en uitvoeren van een EVC-traject. Er wordt rekening gehouden met interne investeringen (m.n. tijd) en met investeringen verbonden aan het inhuren van externe expertise. Voorts zijn zowel materiële als immateriële opbrengsten in beschouwing genomen.

Opbrengsten	
Aantal deelnemers 1 certificering totaal certificaten totaal diploma's	
2 participatiegraad (bereik)	
3 uitval	
4 match interne standaard/werkwijze met externe standaard (maatwerk)	Van toepassing: <input type="radio"/> Ja <input type="radio"/> Nee Commentaar:
5 match HRM-functie (aankruisen indien van toepassing)	<input type="radio"/> functioneringsgesprekken <input type="radio"/> pop <input type="radio"/> inzetbaarheid (<i>employability</i>) <input type="radio"/> <input type="radio"/> Commentaar:
6 Overige opbrengsten, zoals (aankruisen indien van toepassing)	<input type="radio"/> zelfvertrouwen <input type="radio"/> drempelverlaging verdere ontwikkeling <input type="radio"/> samenwerking leidinggevende-medewerker <input type="radio"/> betrokkenheid medewerker <input type="radio"/> <input type="radio"/> Commentaar:
7 Fiscale tegemoetkoming (indien van toepassing)	
8 Andere subsidie (indien van toepassing)	Omschrijving subsidie: Bedrag:
Eventuele aanvullingen	

Bijlage 2

Onderwijs en bedrijfsleven: leren voor en van elkaar

evc Platform AOC Raad, 5e platformbijeenkomst 17 juni 2002.

Ing. Jac König, Hoofd Personeelsontwikkeling Friesland Coberco Dairy Foods

Waarom deze bijlage?

Het onderzoek naar de vraag: 'Wat kan EVC opleveren?' leidt tot verschillende aanbevelingen die direct betrekking hebben op de meest voor de hand liggende aanbieder van EVC-trajecten: het (beroeps)onderwijs. Zo stelt de zesde aanbeveling in dit onderzoek expliciet dat aanbieders van opleidingen nieuwe competenties dienen te ontwikkelen teneinde EVC-procedures en een daarbij passend vervolg aan te kunnen bieden.

Binnen het middelbaar agrarisch beroepsonderwijs is veel aandacht voor de vraag hoe de Agrarische OpleidingsCentra (AOC's) met EVC om moeten gaan. Dan gaat het erom hoe de AOC's EVC in hun dienstverlening moeten integreren, hoe EVC-trajecten eruit zouden moeten zien en ook hoe de school om zou moeten gaan met de wensen van het bedrijfsleven. Om het denken over dit thema te stimuleren en tot een goed resultaat te leiden heeft de AOC Raad in de periode 2001-2002 een EVC-platform ingesteld. Dat platform bestaat uit leden van het management van diverse scholen, consultants van het beroepsonderwijs (waaronder BVL, voorheen het leerlingwezen), docenten, beleidsmedewerkers van de AOC Raad en enkele externe deskundigen.

Tijdens diverse bijeenkomsten is het Platform in gesprek gegaan met vertegenwoordigers van het bedrijfsleven, van onderwijsinstellingen (binnen en vooral buiten het agrarisch onderwijs) en met andere (ervarings)deskundigen. Daarbij bleek overigens, dat de vraag hoe het agrarisch middelbaar beroepsonderwijs om moet gaan met EVC op eenzelfde wijze speelt binnen de rest van het (middelbaar en hoger) beroepsonderwijs. Dat is een extra reden om in deze bijlage de bijdrage van Jac. König

aan de vijfde platformbijeenkomst op te nemen. Hetgeen hij te berde brengt, gaat namelijk over de competenties die van docenten en scholen worden gevraagd – AOC's verschillen daarbij niet van andere onderwijsinstellingen – en is daarmee vanuit de praktijk een voorzet om de genoemde aanbevelingen uit te werken.

Het door König voorgestelde competentieprofiel, onderscheiden naar de fasen van een EVC-traject, ontmoette bij de leden van het platform veel herkenning. In de tekst zoals die hier is opgenomen, zijn de reacties van de leden van het AOC Raad EVC-platform verwerkt.

Vooraf

In het programma van deze ochtend staan de volgende vragen centraal:

- A Wat vraagt het bedrijfsleven van de scholen?
- B Hoe kan het onderwijs aansluiten bij het bedrijfsleven?
- C Competentiegericht onderwijs: wat verstaan we onder competenties?
- D Wat is de verbinding met Erkenning Verworven Competenties?

Ad A: Wat vraagt het bedrijfsleven van de scholen?

- Adequaat en volgens *the state of the art* opgeleide en gevormde medewerkers;
- Het kunnen aanbieden van passende betaalbare bedrijfsopleidingen.

Bedrijfsopleiding: *tailor made* of van de plank van het onderwijsinstituut?

- Opvatting: 80 procent competenties in praktijk is algemeen, 20 procent is bedrijfsspecifiek;
- De *core competence* van het onderwijs is opleidingen te genereren voor de algemene praktijk (80 procent);
- Bedrijven of instellingen verzorgen zelf 20 procent in praktijk al of niet ondersteund door het onderwijs.

Ad B: Hoe kan het onderwijs aansluiten bij het bedrijfsleven?

- Door actief te zijn met passende bedrijfsopleidingen;
- Onder andere door implementatie van EVC en competentiegericht onderwijs.

Ad C: Competentiegericht onderwijs: wat verstaan we onder competenties?

Ik heb altijd begrepen dat het in het onderwijs om het verwerven van competenties ging, hoogstens dat het begrip 'competentie' evolueert. Wat verstaan we dan onder competenties?

- Wolters (1966)⁴⁵: (1) bevoegdheid, inzonderheid tot oordelen; (2) recht van spreken;
- Jac König (1985)⁴⁶: stelsel van Kennis, Vaardigheid en Houding;
- Van der Heiden (1999)⁴⁷: persoonskenmerk, beschreven in gedragsmatige termen, dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee aan het realiseren van de organisatiedoelen en maatschappelijke bijdrage (toevoeging Jac. König);
- E. ter Wee (2002)⁴⁸: is een te ontwikkelen vermogen van de student om relevante beroepsspecifieke situaties effectief aan te pakken door kennis, vaardigheden, inzichten en attitudes te integreren en toe te passen en op de gekozen aanpak te reflecteren.

Het gaat mij hier niet om 'de' juiste definitie van het begrip competentie. Van belang is, dat deze verschillende definities ons leren, dat het bij competenties gaat om een combinatie van kennis, vaardigheden en houding die zich vertalen in adequaat gedrag. Dat past ook bij het intuïtieve beeld, dat we hebben als we van iemand zeggen dat hij of zij 'competent' is.

Ad D: Wat is de verbinding met Erkenning Verworven Competenties?

- evc dwingt onderwijs expliciet in de bedrijfspraktijk te kijken (*state of the art*);
- Opbrengsten: actualisering van de kennis van docenten over praktijk en evc (en veel meer) van medewerkers = wisselwerking;
- Nu richting kwalificatiestructuur nog een vertaalslag nodig van eindtermen naar competenties, dat leidt tot een wel zo efficiënte aansluiting onderwijsarbeid.

Conclusie: met evc leren onderwijs en bedrijfsleven voor en van elkaar.

Wat mag het bedrijfsleven van het onderwijs verwachten?

Vanuit mijn ervaring kunnen onderwijs en bedrijfsleven voor en van elkaar leren, als een ieder zich bewust is dat een evc-traject pas succesvol kan zijn als het aangepakt wordt op een wijze waarbij:

- de aanbieder en afnemer zich bewust zijn van de impact;

⁴⁵ Wolters Koenen Nederlands woordenboek

⁴⁶ NPI leergang opleiden in werksituaties

⁴⁷ Competentie management, Samson/NVP monografie P&O onder redactie van Th. J. van der Heiden

⁴⁸ Erica ter Wee, *Competenties formuleren*, Wageningen: Stoas Onderzoek.

- het als een te sturen project wordt gezien;
- het een ambachtelijk uitspitten vraagt van de waar te nemen competenties;
- er oog is voor attitudeveranderingen bij deelnemers, uitvoerenden en de organisatie.

Bij Friesland Coberco hebben we inmiddels ruim ervaring opgedaan met EVC. In totaal zijn daarbij ongeveer vijftien vestigingen betrokken geweest (van Frico Cheese, Friesland Butter Products, Friesland Nutrition en Friesland Export). Ongeveer tweehonderd mensen is een assessment afgenomen, terwijl naar schatting dertig direct leidinggevenden, het management van die locaties, en een tiental P&O-medewerkers aan de trajecten hebben meegewerkt. In onze onderneming hebben we bovendien met verschillende EVC-methoden gewerkt. Als ik onze ervaring overzie, dan kom ik tot de conclusie dat in een EVC-traject de volgende fasen te onderscheiden zijn:

- 1 EVC-traject als product;
- 2 Aanbieden van een EVC-traject;
- 3 *Tailor-made* ontwerpen van een EVC-traject;
- 4 Het contracteren van een EVC-traject.
- 5 Het implementeren van een EVC-traject
- 6 Het evalueren van een EVC-traject
- 7 Het vervolg geven aan een EVC-traject

Verschillende van onze EVC-trajecten hebben nogal wat publicitaire aandacht gehad in vakbladen, onderzoeks- en beleidsrapporten en in de media. Met als gevolg dat ik verschillende keren ben uitgenodigd om met politici, beleidsmedewerkers van verschillende ministeries, deskundigen, P&O-collega's en uiteraard mensen die in het onderwijs werkzaam zijn te spreken over de mogelijkheden van EVC. Uiteraard gaan die gesprekken ook in op de vraag hoe je die mogelijkheden het beste kunt realiseren. Op basis van een combinatie van onze eigen ervaringen, die vele gesprekken en de kennismaking met andere trajecten die daar vaak deel van uitmaakten, heb ik per fase een overzicht gemaakt van de competenties die voor een succesvol EVC-traject nodig zijn. Omdat ik een voorstander ben van vraagsturing heb ik voor dat overzicht gekozen voor een vorm waarin per fase de competenties worden beschreven van aanbieder, lees: de onderwijsorganisatie. Deze heeft daarin verschillende rollen per fase te vervullen. Die heb ik respectievelijk ingevuld vanuit een rol van de directie of vakgroepleider, de acquisitievoerder, de projectleider en de docent.

Overzicht benodigde competenties voor een EVC-traject

EVC-traject als product	
De directie/leiding van een vakgroep	
1.1	Is in staat voor een (deel-)opleiding van het eigen onderwijsinstituut een EVC-traject aan te bieden;
1.2	Is in staat projectmatig te werken bij de opzet van een EVC-traject voor een bepaalde afnemer, met beschikbaarheid van inzet van specifieke deskundigheid, voor de verschillende rollen, te weten: projectleider, assessment-trainer, docent, APK-assessor, bedrijfsassessor (mede afhankelijk van de gekozen aanpak);
1.3	Is in staat de benodigde kwaliteit en capaciteit aan uitvoerenden te leveren, voor het EVC-traject, assessment-training en vervolgetrajecten;
1.4	Realiseert zich dat in de regel het formuleren van waar te nemen competenties nog een vertaalslag vraagt van de gebruikte 'eindtermen' uit het onderwijs en dat dit een substantiële investering vraagt, die in de regel door de aanbieder gefinancierd (subsidie) moet worden;
1.5	Heeft gezorgd dat waar mogelijk het civiele effect van de certificaten gelegitimeerd en geborgd is;
1.6	Is zich bewust dat het ontwerpen, aanbieden en implementeren van een EVC-traject meerdere <i>attitude veranderingen</i> te weeg kan/moet brengen:
1.6.1	Kan uitleggen dat EVC geen opleiding is maar een waarneming met het resultaat dat de tot dan toe in de praktijk opgedane kennis en kunde worden erkend, afgemeten aan erkende onderwijsmaatstaven;
1.6.2	Is zich bewust dat EVC leerwegaafhankelijk is;
1.6.3	Is zich bewust dat EVC een eerste stap is in een bewustwordingstraject van deelnemers en vervolg vraagt in een POP en/of concreet leertraject en daarmee de <i>employability</i> bevordert;
1.6.4	Realiseert zich dat het aan te bieden leer- en ontwikkelingstraject na EVC voortborduurt op de erkende competenties en rekening houdt met de leerstijl van de deelnemers, bijvoorbeeld werkplekleren voor niet-schoolse leiders;
1.6.5	Realiseert zich dat EVC de deur opent voor dienstverlening van de aanbieder aan de afnemer, maar dat gedwongen koppelverkoop voor het vervolgetraject bij aanvang van het EVC-traject een stap te snel is, omdat de uitkomst van EVC, bij de start van EVC nog niet duidelijk is en tevens omdat die koppeling een onnodige druk op de contractering zet; de aanbieder moet vertrouwen op zijn eigen kunde en zijn vermogen een relatie op te bouwen;
1.6.6	Is in staat financiering binnen of buiten de bestaande paden te bewerkstelligen in contact met overheidsinstanties en borging van het civiele effect bij de betreffende instanties te onderzoeken en rond te krijgen;
1.6.7	Heeft alle betrokken personeelsleden en onderwijsgeevenden, die ingezet worden bij een EVC-traject, gedachtegoed en attitude bijgebracht.

Aanbieden van een EVC-traject

De acquisitievoerder

- 1.7 Is in staat een acquisitiesprek te voeren;
- 1.8 Is in staat de opbrengsten, kosten, minderkosten aan opleiding en verdiensten op de langere termijn van een EVC-traject inzichtelijk te maken;
- 1.9 Is in staat de voorwaarden voor het aangaan van een EVC-traject inzichtelijk te maken, waarbij de afnemer zich bewust wordt dat:
 - 1.9.1 Er voldoende tijd en aandacht voor het traject noodzakelijk is en de afnemer de gevraagde prioriteit heeft en afronding van het traject geeft;
 - 1.9.2 Er draagvlak komt van hoog tot laag, met maximale betrokkenheid van leidinggevend en OR in het bedrijf;
 - 1.9.3 Een EVC-traject een projectmatige aanpak vraagt met sturing vanuit top;
 - 1.9.4 EVC vervolgvragen gaat opleveren;
- 1.10 Is in staat de spelers binnen een bedrijf of instelling naar positie en formele en informele beslissingsbevoegdheid en invloed in te delen;
- 1.11 Is in staat de beslisser (top) en andere betrokkenen te overtuigen;
- 1.12 Kan een brochure tonen waarin het EVC-traject met bedoeling en werkwijze staat weergegeven;
- 1.13 Is in staat de noodzakelijke attitudeverandering bij de afnemer te bewerkstelligen en doet dat op basis van het bij de gewenste attitude horende taalgebruik, opdat de afnemer zich bewust wordt dat:
 - 1.13.1 EVC anders is dan een opleiding;
 - 1.13.2 EVC vastlegt wat er bewust of onbewust aan kennis en kunde op de werkplek of elders is geleerd net zo veel waard kan zijn als een opleiding;
 - 1.13.3 EVC geen doel op zich is, maar een eerste stap, naar verder (werkplek)leren, bredere inzetbaarheid en *employability*;
 - 1.13.4 EVC niet koste wat kost moet worden aangeboden, doch alleen onder borging van de intenties en voorwaarden (zie 2.3);
 - 1.13.5 EVC integriteit en zorgvuldigheid vraagt in de uitvoering, opdat de waarnemingen de erkenning van kennis en kunde ook echt dekken, omdat het afbreukrisico voor alle partijen in dezen te groot is;
 - 1.13.6 EVC is een nieuw begrip is en als zodanig weerstand kan oproepen, hetgeen de aanbieder moet kunnen wegnemen door het voorstellen van het bezoeken bij bedrijven die hen voorgingen;
 - 1.13.7 EVC per combinatie van fasen kan worden aangeboden, opdat er vertrouwen gaat ontstaan over de werking en het effect, dit betekent concreet eerst *tailor made* ontwerpen, waarna contractering voor implementatie- en evaluatiefase, waarna aanbieding voor een vervoltraject.

Tailor made ontwerpen van een EVC-traject

De vakgroepleider en docenten

- 1.14 Heeft/hebben kennis van de verschillende definities van competenties;
- 1.15 Is/zijn in staat de werkprocessen van een bedrijf te ontleden in competenties en de koppeling te maken naar de eindtermen van het betreffende onderwijsprogramma;
- 1.16 Is/zijn in staat competenties te formuleren, die een waarneming mogelijk maken van in de beroepspraktijk aanwezig geachte kennis, te verrichten handelingen en werkwijzen en veronderstelde attitudes;
- 1.17 Is/zijn in staat waarnemingsmethoden (assessments) op te stellen en waarnemingsinstructies te maken en waarnemingen te begeleiden;
- 1.18 Kan/kunnen een assessmenttraining opzetten en begeleiden als die door medewerkers binnen het bedrijf moeten worden uitgevoerd;
- 1.19 Attitude:
 - 1.19.1 Ziet/zien het belang in van het betrekken van de mensen in de organisatie en weet ieders rol daarin optimaal te gebruiken, dit betreft het hogere management, direct-leidinggevenden, uitvoerenden en leden van de medezeggenschapsraad en steeds met de inzet van de juiste speler van het eigen opleidingsinstituut;
 - 1.19.2 Is/zijn in staat de weerstand op welk niveau dan ook, te onderkennen en er niet over heen te stappen maar die weg te nemen, door eigen actie of een interventie van een van de andere spelers;
 - 1.19.3 Is/zijn in staat sturing te geven aan het proces via de bij een projectaanpak horende stuurgroepbijeenkomsten en werkvormen voor het begeleiden en volgen van het traject.

Het contracteren van een EVC-traject

De directie/vakgroepleider/acquisitievoerder

- 1.20 Is in staat de benodigde inspanning in capaciteit en toegevoegde waarde te vertalen in een contractueel aanbod wat voor de betrokken partijen acceptabel is;
- 1.21 Is in staat alle mogelijke financiële subsidiebronnen aan te (laten) boren, inclusief het helder maken van de consequenties van uit te voeren handelingen ter verantwoording;
- 1.22 Attitude:
 - 1.22.1 Onderkent dat een EVC-contract niet wordt afgedwongen, maar maximaal *commitment* vraagt van de afnemende partij, om te voorzien in de voorwaarden van het wetslagen van het traject;
 - 1.22.2 Is zich bewust dat een EVC-traject ook een investering is die zich terugverdient voor de aanbieder in het doorgelicht krijgen van specifieke beroepspraktijk door eigen docenten, die daarmee een verbeterde uitwisseling creëert tussen het contractonderwijs en het werkveld en een relatie opbouwt tussen aanbieder en afnemer, met mogelijke vervolgoopdrachten in het vervolgotraject.

Het implementeren van een EVC-traject

De door de onderwijsinstelling aangewezen projectleider

- 1.23 Is in staat de werkprocedure van EVC uit te (laten) voeren, als daar zijn voorlichting aan management en medezeggenschap in het bedrijf, voorlichting aan alle medewerkers, assessmenttraining, de begeleiding van de uitvoering, het opstellen van portfolio, analyse van de uit te voeren assessments, uitvoering ervan en (indien van toepassing) de APK-borging, de feitelijke vaststelling van de te erkennen competenties en eventueel certificering ervan;
- 1.24 Is in staat flankerend aan het traject impulsen te geven voor communicatie via bedrijfsblad et cetera;
- 1.25 Is in staat sturing te geven aan het proces, middels de bij een projectaanpak horende stuurgroepbijeenkomsten en werkvormen, voor het begeleiden van het traject, waarbij in de implementatiefase met name aandacht is voor de uitwisseling van de ervaring van de waarnemingen/assessments;
- 1.26 Attitude:
 - 1.26.1 Is zich bewust en kan dit overbrengen aan alle betrokkenen dat EVC gaat om het vaststellen van de kennis en kunde die er al is en dat door een zorgvuldige portfolio opstelling en analyse geborgd wordt dat alleen wordt waargenomen wat er redelijkerwijs geacht kan worden te zijn – derhalve dat je per definitie niet spreekt over zakken: 'de fles is halfvol';
 - 1.26.2 Is zich bewust en handelt er ook naar dat een EVC-traject vertrouwen vraagt tussen alle betrokkenen en daar waar dit ter discussie wordt gesteld is de aanbieder als procesbegeleider in staat dit bespreekbaar te maken en te (laten) oplossen;
 - 1.26.3 Is zich bewust en kan dit overbrengen aan alle betrokkenen dat EVC een vrijwillige deelname vereist, hetgeen als uitgangspunt past bij het vertrouwen dat in de regel bij een deel van potentiële deelnemers gewonnen moet worden, voordat men erin wil stappen;
 - 1.26.4 Is in staat aan de afnemer over te brengen, dat vrijwillige deelname in de regel door voorbeeldwerking van collega's, ambassadeurschap van de medezeggenschap (OR), opvolging krijgt bij de meeste medewerkers en daarmee uiteindelijk een bewuste persoonlijke en zelfgekozen weg is geworden;
 - 1.26.5 Onderkent dat een EVC-traject niet alleen van belang is ter informatie voor de deelnemers en andere direct betrokkenen, maar ook voor alle andere medewerkers in het bedrijf, ter informatie en acceptatie van EVC, vooral in vergelijking met de tot dan toe bekende reguliere scholingstrajecten;
 - 1.26.6 Weet duidelijk te maken aan alle betrokkenen dat EVC niet beter of slechter is dan reguliere opleidingstrajecten.

Het evalueren van een EVC-traject

De directie/vakgroepleider/projectleider

- 1.27 Is in staat op individueel niveau en over het gehele traject tot een gedragen evaluatie te komen, waaruit de vervolgstappen van het EVC-traject naar voren komen;
- 1.28 Is in staat alle betrokken partijen aan te spreken op het evalueren van de resultaten en het traject;
- 1.29 Is in staat op basis van de EVC resultaten te regisseren dat door de medewerker samen met de leidinggevende een Persoonlijk Ontwikkelingsplan gemaakt wordt en kan de werkwijze voor zo'n POP gesprek begeleiden;
- 1.30 Is in staat sturing te geven aan de afronding van het proces en kan een complete evaluatie maken van de dienstverlening, het proces, de opbrengsten en adviezen voor een vervolg;
- 1.31 Attitude:
 - 1.31.1 Is in staat aan de afnemer de verbinding helder te maken of en welke vervolgen op een EVC-traject mogelijk zijn;
 - 1.31.2 Is in staat het traject ook los te kunnen laten als bij de afnemer redelijkerwijs geen belang voor een vervolg (bij de aanbieder) wordt onderkend.

Het vervolg geven aan een EVC-traject

De directie/vakgroepleider

- 1.32 De aanbieder is als organisatie in staat een vervolgtraject aan te bieden dat past op de uitkomsten van een EVC-traject (het verder vullen van de halfvolle fles);
- 1.33 Is zich bewust en kan dat aan de afnemer overbrengen, dat het aanbieden van een EVC-traject bij betrokken medewerkers in de regel met zich meebrengt dat ze zelfbewuster, met meer zelfvertrouwen de verantwoordelijkheid voor hun werk op zich nemen, meer open staan voor discussie over de uitvoering en verbetering van het werk en dat een substantieel deel van de deelnemers gemotiveerd worden voor het volgen van een vervolgtraject;
- 1.34 Is zich bewust dat een vervolg de volgende stap is naar verbetering van de *employability* van de deelnemers.

Nabeschuwing

Het zou te ver gaan om het hierboven beschreven competentieprofiel als norm neer te leggen voor ‘een’ verantwoordelijke die de dienstverlening van een onderwijsinstelling aan een bedrijf verzorgt. Niet alleen omdat een dergelijke ‘duizendpoot’ vermoedelijk niet bestaat, maar ook en vooral omdat EVC zowel voor de vrager als de aanbieder een kwestie van teamwork is. Daarom spreek ik hierboven ook van verschillende rollen en daarom herhaal ik zo nu en dan de in mijn ogen cruciale vereisten bij de verschillende fasen: het is immers waarschijnlijk dat het per fase om een andere persoon gaat, die deze competenties op dat moment in moet brengen!⁴⁹

Ik schat in dat de belangrijkste competentie is, dat de aanbieder (in welke rol hij of zij zich ook bevindt) zich bewust is van het feit dat EVC op allerlei manieren een cultuurverandering inhoudt, zowel in de eigen onderwijsorganisatie als bij de klant. De gedachte dat mensen in hun werk leren en zich zodoende allerlei kennis, vaardigheden en houdingsaspecten eigen maken mag dan wel vanzelfsprekend zijn, het begrip *training on the job* getuigt daar ook van. Zodra er sprake is van de mogelijkheid hetgeen al doende geleerd is te certificeren, verdwijnt die vanzelfsprekendheid op de een of andere manier. Die verdwijning vertaalt zich bijvoorbeeld in het stellen van (overdreven) zware eisen aan de vorm van het assessment door collega’s of in acuut oplopende examenvrees en schoolangst bij de beoogde deelnemers.

Het is op deze plaats onnodig om te zeggen, dat dergelijke reacties overtrokken zijn – werken binnen goede randvoorwaarden (validiteit en betrouwbaarheid) en binnen een veilige context (de eigen werkomgeving) biedt alle ruimte om een vorm te vinden waarin EVC op een verantwoorde manier kan worden uitge-

49 Dat het normaal en wenselijk is, dat medewerkers van de aanbieder elkaar aanvullen en versterken bleek ook tijdens de presentatie, het daaraan gekoppelde rollenspel en de aansluitende discussie bij de bijeenkomst van het EVC Platform van de AOC Raad op 17 juni 2002.

voerd. Het punt is echter, dat de aanbieder met dergelijke reacties om moeten weten te gaan. In die zin kan worden gezegd, dat EVC vóór alles een pioniersgeest vergt (overigens zowel van de aanbieder als van zijn *counterpart* bij de vrager). Maar daar staat dan wel tegenover, dat er aan de einder een wereld wacht, waarin *employability* en een leven lang leren op een vanzelfsprekende manier tot stand zijn gekomen.

Literatuur

- Bakblik* (bedrijfsblad Bakker Wiltink) (2002), jaargang 5, 1e kwartaal
- Boerma, S.P. (2000). *Certificeren op maat: eindrapportage*. Bunnik: ovdb.
- Duvekot, R. (2001). *The dynamics of non-formal learning and the opening-up of national learning systems* (to be published by CEDEFOP 2001)
- Duvekot, Ruud en Kees Verhaar (2001). *Erken de waarde van nieuwkomers*. In: Idee Tijdschrift van het Wetenschappelijk Bureau van D66, jaargang 22, no. 5, november 2001, pp. 28-29.
- Dijkstra, A.M., R. Klarus en R. Knaapen (2001). *Progress in process. Kwalificeren voor de procesindustrie met EVC*. Leidschendam: VaPro
- Klarus, Ruud (1998). *Competenties erkennen* (dissertatie Nijmegen). 's Hertogenbosch: Cinop
- König, Jac. en Kees Verhaar (1999). *Een kwestie van vertrouwen*. In: Agrarisch Onderwijs, jaargang 41, 20, 22 december, pp. 17-19.
- König, Jacques en Kees Verhaar (2000). *Werkplekleren: toch nieuws onder de zon?* In: Opleiding en Ontwikkeling, jaargang 13, 6, juni 2000, pp. 25-30.
- Ministerie van Economische Zaken (2000) *De Fles is Half Vol!* 's Gravenhage: Ministerie van Economische Zaken.
- Ministerie van oc&w (1998) *Nationaal actieprogramma Een leven lang leren*. 's Gravenhage: Ministerie van oc&w.
- Noort, Robert van, Kemp van Ginkel, Sandra Ringeling en Heleen Herbert (2001). *Wat je doet, doet er toe! Persoonlijke ontwikkeling bij de Nederlandse Spoorwegen*. In: HRD Thema, jrg. 2, nr. 4/2001: Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- SER (2002). *Het nieuwe leren. Advies over een leven lang leren in de kenniseconomie*. 's Gravenhage: SER.
- Smulders, H.R.M. et al. (2000) *Waardevolle Ervaring*. Wageningen: Stoas Onderzoek.
- Verhaar, Kees en Hester Smulders (1999) *Employability in practice*. In: European Journal for Industrial Training, vol. 23, nr. 6-7, pp. 268-275.

Verhaar, C.H.A. en R. Duvekot (2001). *Asumir el reto. Valoración de la formación no formal como aportación a una política europea de aprendizaje continuo*. Ponencia preparada para el curso de la Universidad Complutense de Madrid Políticas y prácticas de la formación continua en el marco europeo, 30 de julio – 1 de agosto de 2001.

Samenstelling begeleidingscommissie

Mw. drs. Kaatje Daalderop, medewerker BVE Citogroep

Mw. dr. Els van Dam, medewerker Kenniscentrum EVC (secretaris)

Dhr. Dr. Cees Doets, coördinator Expertisecentrum Cinop

Dhr. Drs. Ruud Duvekot, coördinator Kenniscentrum EVC (voorzitter)

Mw. drs. Sigrid Johannisse, senior beleidsmedewerker ministerie van Economische Zaken

Dhr. ing. Jac. König, hoofd personeelsontwikkeling/interne bemiddeling
Friesland Coberco Dairy Foods

Dhr. Harry Rosink, adviseur Syntens

Mw. drs. Marianne Stoeten, officemanager Servicepunt Arbeidsmarkt MKB

Over de auteur

Kees Verhaar (1959) studeerde economie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens en na zijn studie was hij enkele jaren werkzaam in het onderwijs. Van 1985 tot 1996 was hij als regionaal econoom en arbeidsmarkt-onderzoeker verbonden aan de Fryske Akademy in Leeuwarden. In 1996 trad hij als senior onderzoeker in dienst bij Stoas te Wageningen; in 2000 breidde hij zijn werk uit met consultantwerkzaamheden.

Hij publiceerde over verschillende onderwerpen met betrekking tot de regionale arbeidsmarkt en economie, en het daarop gerichte beleid, evenals over agrarisch ondernemerschap, maatschappelijk verantwoord ondernemen en EVC. In 1997 promoveerde hij in Wageningen op een studie naar de invloed van de regionale cultuur op de implementatie van de JeugdWerkGarantieWet, getiteld *Achtkarspeler JWG-ers en in streekeigen kultuer*.

Per 1 september 2002 is hij verbonden aan de Directie Onderzoek & Ontwikkeling van het Ministerie van Sociale Zaken & Werkgelegenheid.

Redactie:

Stoas

Dr. C.H.A. Verhaar

Per september 2002 werkzaam bij:

Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

Directie Onderzoek & Ontwikkeling

Postbus 90801

2509 LV 's Gravenhage

Telefoon (070)3336187

e-mail: kverhaar@minszw.nl