

Opleiden en ontwikkelen in een krappe arbeidsmarkt

Wij zijn vóór

10 voorbeelden van binnen en buiten de gemeentelijke sector



A&O
fonds
Gemeenten

Inhoudsopgave

Inleiding 3

Tien tips voor opleiden en ontwikkelen in de krappe arbeidsmarkt 4

De cases

Intern opleiden van junioren stimuleert ontwikkeling van het hele team 8

Medewerkers opleiden tot UX-designer 11

Klaar voor je vak via de bedrijfsschool 15

Transferpunt begeleidt belangstellenden naar juiste baan in zorg en welzijn 18

EVC-trajecten: aantonen wat je geleerd hebt ná school 21

Analist van de toekomst: met én van elkaar leren in korte leermodules 24

Een uitstap bij een collega-corporatie verruimt de blik 27

De Talententreintjes van een woningcorporatie 30

Op maat opscholen naar een hoger mbo-diploma 32

Financiële afdeling schoolt medewerkers om naar RPA-ontwikkelaar 35

Inleiding

Het werk bij gemeenten is de afgelopen jaren sterk veranderd. Sommige taken verdwijnen, andere veranderen, en nieuwe taken en functies komen er bij. Zo komen er bijvoorbeeld door het Klimaatakkoord bij gemeenten 28 nieuwe taken bij. Voor uitvoering van dat akkoord zijn de komende jaren zo'n 5.000 fte extra nodig, vanaf schaal 9 (AEF, 2020). In de Personeelsmonitor zien we dat in 2021 al 19% van de gemeentelijke vacatures lastig te vervullen was. En dat belemmert de uitvoering van werk en dienstverlening van gemeenten.

Er wordt door gemeenten volop geëxperimenteerd met nieuwe wervingsmethodes om mensen van buiten aan te trekken. **Maar minstens zo belangrijk is het om gebruik te maken van het talent dat gemeenten al in huis hebben.** Door eigen medewerkers te stimuleren om nieuwe kennis op te doen en vaardigheden te leren, en vooral ook om dit sneller en specifiek te doen. Niet alleen met reguliere opleidingen, maar ook met andere routes, gericht op de skills die nodig zijn – nu en in de toekomst. En door samen te werken met organisaties in de gemeente en regio.

Met deze verkenning laten we zien dat andere routes mogelijk en succesvol zijn. We inventariseerden tien inspirerende cases van binnen en buiten de gemeentelijke sector. Analyse van die cases leverden tien tips op voor de aanpak van leren en ontwikkelen in een krappe arbeidsmarkt. Je vindt ze op de volgende pagina's, gevolgd door interviews met initiatiefnemers en betrokkenen.

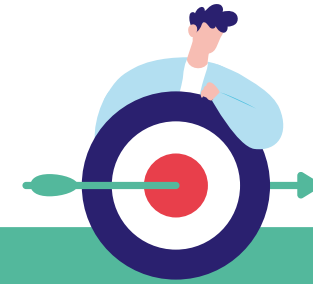
Deze publicatie hadden we niet kunnen maken zonder alle personen die mee hebben gewerkt aan de interviews. Hierbij willen we ze hartelijk danken voor hun tijd en enthousiasme.

Wil je contact met de geïnterviewden uit de cases of heb je zelf een succesvolle aanpak die je graag wilt delen met andere gemeenten? Stuur dan een mail naar secretariaat@aeno.nl.

Wij wensen je veel leesplezier.

*A&O fonds Gemeenten
Juni 2022*

Tien tips voor opleiden en ontwikkelen in de krappe arbeidsmarkt



Voor deze verkenning hebben we tien inspirerende voorbeelden van eigentijdse vormen van leren en ontwikkelen uit de praktijk verzameld en geanalyseerd. Iedere casus uit deze verkenning is op zijn eigen manier een succes geworden. Bij de één was het cruciaal dat directie en MT op tijd meegenomen werden, bij de ander was de gouden greep dat ervaren vakspecialisten werden ingezet als docent. Hieronder zetten we de belangrijkste succesfactoren op een rij. Gebruik ze als inspiratie als je in jouw eigen organisatie een leertraject op gang wilt brengen.



Een methodiek is een strategische personeelsplanning.
Bekijk daarvoor het A&O-werkboek
Succesvol de arbeidsmarkt op!

1 Maak een helder beeld van het toekomstige werk

Werk verandert snel. Inventariseer de belangrijke ontwikkelingen en focus op hoe het werk verandert. En welke vaardigheden of skills medewerkers over bijvoorbeeld drie jaar nodig hebben in hun werk. Kijk samen met je medewerkers vooruit. Zodat je ook samen daar naar toe gaat werken.

2 Bedenk wat eventuele veranderingen betekenen voor het héle team

Komen er vier nieuwe jonge collega's bij? Wordt er iemand aangesteld om werkzaamheden te robotiseren? Dan is het logisch dat dáár de meeste aandacht naartoe gaat. Maar vergeet niet de rest van het team ook mee te nemen. Verandering raakt iedereen.

3 Maak een plan voor het leertraject - en betrek het reguliere onderwijs

Het reguliere onderwijs levert niet altijd de vakmensen van de toekomst af, is een veelgehoorde klacht. Dus gaan organisaties soms zelf opleiden. Als je het reguliere onderwijs daar bij betrekt, snijdt dat mes aan twee kanten. Je haalt onderwijsexpertise in huis, én het onderwijs krijgt beter zicht op de praktijk.

4 Leid je iemand op voor een nieuwe functie? Regel ook het arbeidsvoorwaardelijke aspect

Best kans dat iemand die zich om laat scholen voor een andere functie, daarin minder gaat verdienen. Of juist meer. Dat zijn zaken waarvan het heel prettig is als je het vooraf helder hebt.

5 Besteed ruim aandacht aan de motivatie van de deelnemers en de match met de functie

Wie op dit moment een verdwijnfunctie heeft, zal misschien wel elke kans aangrijpen om een opleiding te volgen. Dat wil niet zeggen dat die opleiding dan ook altijd goed bij de persoon past. Het is voor beide partijen zonde om tijd en energie te steken in iets dat niet gaat werken – en dus is het zaak om dit onderdeel van het traject te laten zijn.

6 Beperk de duur van het programma, en combineer leren en werken

Een opleiding kost tijd en energie, zeker naast iemands huidige baan. Daarom is het prettig als de investering vooraf te overzien is. Als iemand dan ook nog werken met leren kan combineren, vergroot dat de kans op succes aanzienlijk. Maak het dus mogelijk om zoveel mogelijk te leren onder werktijd.

7 Werk bij voorkeur samen om het leren te stimuleren

Leren van én met elkaar is voor veel mensen effectiever dan solitair een boek doorwerken. Bovendien kan het helpen om een leercultuur te bevorderen binnen een team of afdeling.

8 Maak inzichtelijk wat deelnemers geleerd hebben en zorg voor kwaliteitsborging

Of het nou om een erkend opleidingstraject gaat, of om informeel opgedane vaardigheden: het is belangrijk dat mensen kunnen laten zien wat ze hebben geleerd.

9 Schep de voorwaarden voor een lerende organisatie en organiseer draagvlak bij management en P&O

Betrek vanaf het begin management en P&O bij een leertraject, ook om tijd en budget te krijgen. Zij zijn niet alleen belangrijk voor draagvlak bij de start, maar ook voor de verspreiding van het lerend gedachtegoed. Zo stimuleert het de leercultuur.

10 Zoek elkaar op: faciliteer leren bij en van elkaar

Niet iedere gemeente is zo groot dat het lonend is om hele opleidingsstructuren of -trajecten op te zetten en in de lucht te houden. Maar wel vrijwel alle gemeenten kennen dezelfde uitdagingen op het gebied van medewerkers en skills. Verken daarom de samenwerking met andere gemeenten en andere werkgevers.

Wil je direct contact met de geïnterviewden uit de cases?

Stuur een mail naar secretariaat@aeno.nl.

De cases

De cases op een rij

Gemeenten zijn niet de enigen die voor stevige uitdagingen staan als het gaat om het matchen van medewerkers en werkzaamheden. In sectoren als bouw en techniek, waterschappen en zorg en welzijn kennen ze dezelfde problemen. Sommige partijen in die sectoren hebben al ervaring in het aanpakken van die uitdagingen. In deze verkenning zijn de volgende cases opgenomen:

1 Gemeente Amsterdam: intensief programma voor jonge nieuwe collega's bij basisregistratie



Vier jonge medewerkers volgen zes maanden een intensief programma gericht op wat er in de toekomst nodig is. Met externe cursussen, begeleiding van collega's en meeloopdagen op andere afdelingen.

2 Gemeente Amsterdam: dataleertracks



Omscholing voor het werk van de toekomst – dat zijn de leertracks. Zes maanden leren, met iedere week een lesdag. Met oog voor de theoretische kennis, voor gemeentelijke casuïstiek én persoonlijke vaardigheden.

3 Energiesector: bedrijfsscholen WENB



Sneller en specifiekleren. Dat kan met functiegerichte trajecten op basis van branchevereisten of afdelingseisen. En zeker als op maat gekeken wordt wat iemand nodig heeft. Deze opleidingen worden vormgegeven door de sector zelf, en aangeboden in samenwerking met regulier onderwijs.

4 Zorg en welzijn: het Transferpunt Zorg & Welzijn



Vaak hebben mensen wel belangstelling voor werken in zorg en welzijn, maar geen idee van de vele verschillende functies die daar zijn. Een duidelijk beeld krijgen en de juiste match vinden – dat is het doel van het oriëntatieprogramma dat Transferpunt Zorg & Welzijn ontwikkelde. Met informatie over verschillende beroepen, en vragenlijsten over de eigen talenten.

5 Gemeente Zaanstad: EVC-trajecten



Iedereen met werkervaring weet: in je werk leer je hartstikke veel. Maar wat precies? En hoe bewijs je dat? EVC-trajecten bieden inzicht voor medewerkers én werkgevers. In Zaanstad werken ze met EVC-trajecten, die laten zien wat je kunt én inzicht geven in je groeimogelijkheden.

6 Drinkwatersector: 'Analist van de toekomst' bij Vitens



Niet alleen je werk goed uitvoeren, maar ook weten waarom je dat doet. Daar hadden de superspecialisten van Vitens behoefte aan. Inmiddels is er een lesaanbod van korte modules van vijf lessen, gericht op het werk van de toekomst, uitgevoerd door in- en externe vakspecialisten, en met deelnemers uit verschillende organisaties en vakgebieden.

7 Woningbouw: KLIMMR – Talent op Pad



Nieuwe ervaringen opdoen hoort bij ontwikkelen. Maar daar hoef je niet je baan voor op te zeggen. Tijdelijk werken bij een andere organisatie kan helpen. Want nieuw werk in een nieuwe omgeving – daar leert iedereen van.

8 Woningbouw: Dudok Wonen – Talententreintjes



Als er tijdelijk een vacature vrijkomt, kun je een dure interimmer inhuren. Je kunt die functie óók tijdelijk laten vervullen door een interne medewerker die graag eens verder wil kijken. Die kan zo nieuwe kennis en vaardigheden opdoen. En het wordt een treintje als iemands eigen functie ook tijdelijk ingevuld kan worden door een collega.

9 Waterschappen: opscholen naar mbo



Veel mensen werken al jaren bij het waterschap, en zijn doorgegroeid naar een salaris dat past bij de schaal mbo 3 of 4. Alleen ... dat papiertje hebben ze niet altijd. En dat zorgt soms voor onzekerheid en gedoe. Dat blijkt prima op te lossen met een leertraject van ruim anderhalf jaar, met een individueel aanbod op basis van een starttoets.

10 Gemeente Amsterdam: opleidingstraject tot RPA Ontwikkelaar



Medewerkers met verdwijntwerk opleiden voor verschijnwerk. Geen goocheltruc, maar praktijk bij een financiële afdeling van Amsterdam. Dankzij een leertraject van vier maanden, met een wekelijkse lesdag door een externe trainer.

De foto's bij de cases laten medewerkers uit de gemeentelijke sector zien en zijn niet de geïnterviewden.

Intern opleiden van junioren stimuleert ontwikkeling van het hele team

De afdeling Gegevensbeheer van de gemeente Amsterdam stond voor een serieuze uitdaging. Want de afdeling vergrijsde, maar vacatures voor nieuwe medewerkers leverden geen geschikte kandidaten op. Daarop bedacht manager Jan van Dam samen met zijn senioren een eigen intern opleidingsprogramma. En zorgde dat vier junioren tegelijk het programma volgden. Dat bleek een gouden greep.



Van Dam werd in 2020 manager van een team waar de gemiddelde leeftijd al behoorlijk hoog lag. Van Dam: 'Veel collega's zijn sindsdien dan ook als pensionado weggegaan. In totaal hadden we een verloop van zo'n twaalf man. Het extern werven van vervangende medewerkers gegevensbeheer lukte niet goed. We vissen als gemeenten vaak in dezelfde vijver, en ik wilde geen mensen bij andere gemeenten weghalen. Veel kandidaten bleken daarnaast niet goed in het profiel te passen, ook met het oog op de toekomst. We hebben het opgelost met externe inhuur, maar dat is alleen iets voor de korte termijn. Het is geen basis waarop je je financiën goed blijft rondkrijgen. Toen hebben we gezegd: als er geen geschikte kandidaten zijn, dan gaan we zelf opleiden!'

In een half jaar naar de basis

Van Dam ontwikkelde samen met de senioren uit zijn team een opleidingsprogramma van een half jaar. 'Dat had als basis: wat kenmerkt ons werk, en waar gaat ons werk in de toekomst naar toe? Daarnaast hebben we hebben uitgebreid aandacht besteed aan de vraag: hoe maken we het interessant voor afgestudeerden in de bouwkunde- en de geo-hoek? Over het algemeen weten zij niet goed wat gemeenten op die vlakken te bieden hebben, terwijl wij hen graag zien komen. Daarom wilden we een vacaturetekst maken die specifiek deze groep aanspreekt. Daar hebben we een extern bureau voor ingezet, en dat heeft heel goed gewerkt.'

Als er geen geschikte kandidaten zijn, dan gaan we zelf opleiden!

Jan van Dam, manager bij de afdeling Gegevensbeheer van de gemeente Amsterdam

Uiteindelijk stroomden er vier geschikte kandidaten in. 'Zij zijn allemaal gestart op 1 november 2021. Onze nieuwe collega's hebben allemaal interesse in stedenbouw en ruimtelijke ontwikkeling, maar komen toch ook uit heel verschillende richtingen. We hebben ze wel allemaal in hetzelfde stramien meegenomen. Zo hebben we ze bijvoorbeeld allemaal in drie voltijdsdagen de basiswetgeving geleerd. En kreeg ook iedereen twee dagdelen een cursus bouwkunde.'

Twee maanden volgens schema

De vier nieuwe collega's werden tijdens het hele opleidingstraject vooral begeleid door medewerkers van hun eigen afdeling. Van Dam: 'Maar we hebben ook dagdelen ingepland om kennis te maken met collega's van andere afdelingen, binnen en buiten ons organisatieonderdeel. En bijvoorbeeld om op pad te gaan met toezichthouders, dat zijn ketenpartners die helemaal vooraan in de keten zitten. Het is voor ons werk belangrijk om hun werk te begrijpen.'

Niet alles verliep zoals het van tevoren bedacht was. Van Dam: 'We hadden vooraf bedacht dat iedereen een eigen coach toegewezen zou krijgen. In de praktijk bleek dat alle collega's op kantoor functioneerden als coach. Dat beviel iedereen prima, eigenlijk. Zo liepen er wel meer zaken anders dan bedacht. Grofweg ging alles de eerste twee maanden volgens schema. Daarna gaven de junioren steeds meer hun eigen dynamiek aan het proces. Het programma is ook meer een leidraad. De volgorde waarin dingen gebeuren hoef je niet exact voor te schrijven, uiteindelijk moet de optelsom kloppen. Soms kom je er gaandeweg achter dat het praktischer is om onderdelen naar voren te halen, of er juist nog even mee te wachten.'

Het hele team leert mee

Dat vier junioren tegelijk instroomden, droeg volgens Van Dam serieus bij aan het succes van het programma. 'Het geeft hun eigen leren een extra dynamiek. En het draagt bij aan het leervermogen van het hele team. Als er één junior in zijn eentje instroomt, heeft dat minder impact dan wanneer er vier zijn. Het doet iets met de sfeer, opeens zijn er nieuwe ideeën.'

Junioren zien kansen en mogelijkheden waar senioren eerder bedreigingen zien. Dat geeft een algeheel vernieuwend en lerend effect. Ik heb mensen met een lach op hun gezicht zien lopen die daarvoor al een tijdje niet meer altijd even gemotiveerd waren. Er is best lang vooral veel kennis weggegaan van de afdeling. En nu stromen er opeens vier jonge mensen in, die ook nog eens verrassend snel leren. Iedereen is verbaasd door de snelheid waarin ze opschakelen: ze werden binnen korte tijd vakvolwassen.'

Ervaring van een junior

Eén van die junioren is David Stork. Hij is 33, deed ooit een mbo-opleiding timmerman, later een hbo-opleiding international business en management, en werkte op de financiële afdeling van een logistiek bedrijf. Stork: 'Een vriendin van mij werkt bij een andere gemeente, en zij is altijd heel enthousiast over haar organisatie. Dit was voor mij een mooie kans om bij een gemeente binnen te komen en door te groeien. De juniorfunctie sluit ook goed aan bij mijn achtergrond. Bij mijn vorige baan was ik al veel bezig met het verwerken van data.'

Stork heeft het traject als heel positief ervaren. 'Het is best specialistisch werk natuurlijk, maar alles is goed uitgeschreven en logisch opgebouwd. De eerste weken kregen we vooral heel veel presentaties, later doken we steeds dieper in verschillende processen. Dat werd dan door collega's uitgelegd. Tijdens de coronaperiode zijn wij als junioren best veel op kantoor geweest. Collega's kwamen dan vaak een dag langs op kantoor om ons bij te praten. En een paar anderen waren als een soort vraagbaak altijd aanwezig.'

De gemeente als geheel

Stork: 'Heel interessant vond ik ook dat we veel uitleg kregen van ketenpartners. We hebben een aantal presentaties gehad van andere afdelingen die gebruik maken van de data die wij beheren. Het team fraudeonderzoek bijvoorbeeld, om te kijken hoeveel staan ingeschreven staan op een adres. Zo hebben we met heel veel afdelingen samenwerkingen. Dan is het goed om van elkaar te weten wat je doet en hoe ieders werk dat van de ander beïnvloedt. Sowieso vond ik het fijn dat we niet aan één iemand gekoppeld werden, maar dat er een heleboel mensen bezig waren om ons bij te praten.

Dat helpt mij in elk geval om de vertaalslag naar de praktijk te maken. En ik vind het mooi van dit leertraject dat je gaandeweg de gemeente als werkgever in zijn geheel te zien krijgt.'

Dat de junioren met een groepje waren, vond ook Stork een plus. 'In je eentje veel moeten leren, is iets waar je best tegen op kunt kijken. Dat ik dat samen met anderen mag doen, maakte voor mij de drempel wel lager.' Van Dam: 'In die zin was het ook een voordeel dat er een aantal vacatures tegelijk open stond. Het is mij wel duidelijk geworden dat het effectiever is om groepjes binnen te halen dan eenlingen. Ik denk ook dat als ik nu bij dit team twee nieuwe junioren plaats, zij meegaan in de dynamiek van deze vier. We hebben echt een basis gelegd om op verder te bouwen.'

Dit was voor mij een mooie kans om bij een gemeente binnen te komen en door te groeien.

David Stork, junior bij de afdeling Gegevensbeheer

Medewerkers opleiden tot UX-designer

De gemeente Amsterdam kan voor de ene functie bijna geen mensen vinden, terwijl andere functies binnen nu en vijf jaar verdwijnen. Tegelijkertijd wil men er de externe inhuur terugdringen. Een deel van de oplossing zoekt de gemeente in het opzetten van omscholingstrajecten, kortweg leertracks: interne opleidingen voor het werk van de toekomst. De eerste leertrack is inmiddels afgerond: negen mensen werden opgeleid tot UX-designer.



Cor Knoester is onder meer Programmamanager Omscholing bij de gemeente Amsterdam. Hij vertelt: 'Een leertrack duurt bij ons een half jaar. We ontwikkelen de leertrack samen met een externe aanbieder en met interne inhoudelijke experts. Vervolgens houden we een voorlichtingsbijeenkomst. Daarna kunnen collega's zich aanmelden en vindt er selectie plaats. Dan starten we met een kick-off, en eindigen met een feestelijke bijeenkomst waar de kandidaten zich presenteren. Het idee is dat ze zo hun kansen op interne doorstroom vergroten, dat een manager denkt: die wil ik wel bij mijn team! Tijdens het half jaar dat de leertrack loopt, werken deelnemers vier dagen per week in hun reguliere functie, en gaan ze één dag per week naar school.'

Tijdens die vijfde dag krijgen de deelnemers training van verschillende aanbieders. In de eerste plaats is dat een bureau dat wordt ingehuurd voor de vaktechnische inhoud, in dit geval Cap Gemini. Daarnaast leggen Amsterdamse collega's uit hoe een en ander precies werkt in de eigen organisatie. En de Amsterdamse School verzorgt de trainingen op het gebied van persoonlijke vaardigheden en competenties.

Met leertracks willen we de interne doorstroom vergroten.

Cor Knoester, programmamanager Omscholing bij de gemeente Amsterdam

Alles voor alle Amsterdammers

De eerste leertrack leidde mensen op tot UX-designer. Martijn Smits was met een collega de interne opdrachtgever. Smits is Experience Design Lead. Hij vertelt: 'Bij alles wat de gemeente ontwerpt aan dienstverlening, is het belangrijk dat het toegankelijk is voor alle Amsterdammers. Dat regelen onder andere onze UX-designers. In de kern gaat hun werk over klantbeleving. Ze halen de klantbehoefte op, ontwerpen, valideren de oplossing, en monitoren het gedrag van de klant als een product eenmaal ontworpen is.'

De gemeente ziet een tekort aan UX-designers ontstaan, en dat tekort lijkt in de toekomst alleen maar toe te nemen. Smits: 'Ik geef leiding aan de UX-chapter, daarin zitten nu achttien UX-designers, verdeeld over de organisatie. Ze komen grotendeels uit de commerciële wereld en hebben weinig tot geen ervaring met de gemeentewereld. Daarom leek het ons een voordeel om vooral interne medewerkers om te scholen tot UX-designer.' 'We hebben bij de selectie van deelnemers aan de leertrack niet naar ervaring gekeken, we wilden iedereen een eerlijke kans bieden. We hebben wel gekeken naar: wil je bewust een overstap maken? Zie je de klantgerichtheid? Dat je het voor de Amsterdammers doet? Cap Gemini gaf dat ook aan ons terug: dit is een heel enthousiaste groep. Diploma's waren ook geen criterium, werk- en denkniveau wel. Dat moest minimaal op hbo-niveau zijn.'

Kort, intensief en raak

Catinka van Buschbach was vanuit de Amsterdamse School betrokken bij het opzetten van de leertrack. Zij vertelt: 'De Amsterdamse School biedt binnen de gemeente trainingen aan in algemene vaardigheden en competenties. Voor ons precieze aanbod binnen deze leertrack hebben we veel afstemming en overleg gehad met Cap Gemini. We wilden per se de juiste mensen erbij krijgen, en de juiste inhoud bepalen. We hebben de huidige UX-designers ook uitgebreid bevestigd. De volgende uitdaging was om de leertrack te beperken tot zes maanden. Dat viel niet mee. Maar ik denk dat het feit dat de leertrack kort is, en geënt op het werken bij de gemeente Amsterdam en samen met collega's, belangrijk is voor het succes.'

Nieuwe energie

Laurens van den Akker was één van de deelnemers. 'Ik doe al bijna zes jaar hetzelfde werk als demand manager. Dat is geen verdwijnbaan, maar ik ben er wel op uitgekeken. Ik ben ooit afgestudeerd in marketing en heb ook nog een jaar digitale communicatie gestudeerd. Ik las over de leertrack in de nieuwsbrief en dacht: dit sluit aan bij mijn opleidingen, mijn eerste stage bij de gemeente, en de ervaring die ik de laatste jaren heb opgedaan! Dus heb ik me aangemeld. De investering was ook te overzien: acht uur per week les, en daarnaast ongeveer vier uur in mijn vrije tijd. Dat laatste bleek in de praktijk wel meer, ik heb er heel wat avonden en weekenden aan gezeten. Ik heb gaandeweg geleerd dat je moet kunnen zeggen: dit is de tijd die ik ervoor heb, dan is dit het product. Dat is ook voor mijn toekomst in dit werk een belangrijke les.'

'Wat erg motiverend werkte, was dat er in het begin van het traject veel tijd werd besteed aan waar je stond en wat je wilde leren. Dat was een verademing in de manier van lesgeven. Het maakt het persoonlijk, en je leert je medeleerlingen beter kennen. Je doorbreekt een soort barrière als je daar staat en dat met elkaar deelt. Het volgen van de leertrack gaf me sowieso nieuwe energie. Het deed me denken aan waarom ik voor de gemeente ben gaan werken. Ik heb ooit commercieel gewerkt, maar maatschappelijk betrokken werk motiveert me meer. En hier zit een maatschappelijk idee achter, dat je iets doet voor een burger, ondernemer, bezoeker. Met deze leertrack kon ik mezelf als persoon ook herijken. Ik had echt het gevoel dat ik iets aan het leren was. Dat zit in de intensiteit, en in de persoonlijke aandacht, denk ik.'

Voor mij is nu de vraag hoe ik de ervaring uit deze leertracks ga inzetten bij het vervolg van mijn loopbaan.

Mirjam Possemis, Informatiemanager

Werken aan het vervolg

Een andere deelnemer, Mirjam Possemis, is wel werkzaam in een verdwijnbaan. Zij vertelt: 'Ik ben op dit moment informatiemanager voor de directie Wonen. Door de aankomende transformatie ben ik om me heen gaan kijken: welke functies komen er in de toekomst? Toen kwam deze leertrack langs. Ik had net een stap teruggedaan in uren naar 24 uur in de week, maar om deze leertrack te kunnen gaan doen ben ik in overleg met mijn leidinggevende weer naar 32 uur gegaan. Ik merk wel dat het zwaar is om een opleiding te doen en een drukke functie daarnaast te hebben.' Possemis is overwegend positief over de leertrack: 'Ik heb veel dingen geleerd die ik direct kan toepassen, er zijn mooie accenten gelegd met de gebruiker centraal. Wel miste ik een beetje de integratie tussen UX-design en de uiteindelijke realisatie. En een serieus knelpunt is de vertaalslag van deze leertrack naar de praktijk. Qua salaris zit ik op dit moment boven een junior UX'er. Maar ik kan ook niet als senior UX'er ingezet worden, want daarvoor heb ik alle stappen nog niet gedaan. Voor mij is nu dus de vraag hoe ik de ervaring uit deze leertrack ga inzetten bij het vervolg van mijn loopbaan. Ik zie het in ieder geval als bagage die ik meeneem. Ik weet meer over wat UX inhoudt, en kan zien wanneer we een UX'er moeten inzetten.'

Op naar de leerwerktrack

Programmamanager Knoester herkent het knelpunt dat Possemis aansnijdt: 'Het zou goed zijn als deelnemers aansluitend werkervaring opdoen. Ik ben bezig om te kijken of ze aansluitend op de opleiding één of twee dagen werkervaring kunnen doen binnen de gemeente om hun kennis toe te passen. Zodat ze meer kans hebben om aangenomen te worden, als er een functie vrijkomt. Idealiter geef je mensen een baangarantie, en maken we van de leertrack een leerwerktrack. En een positieve ontwikkeling is dat de directie van het i-domein Amsterdam onlangs heeft besloten zich in te spannen voor instapfuncties voor de kandidaten uit de leertracks.'

Smits vult aan: 'We zijn in gesprek met de managers van alle deelnemers, om te kijken of de deelnemers in een deel van hun werktijd UX-design kunnen doen, onder begeleiding van een senior. Bij een volgende groep zou ik willen dat er meteen plekken zijn waar mensen stage kunnen lopen. Dat als negen mensen de leertrack afgerond hebben, er negen junior instapplekken klaar liggen. Verder zou ik aan de opleiding weinig veranderen. De bouwblokken kloppen.'

Knoester heeft nog wel een ander aandachtspunt: 'Ik ben benieuwd hoe we ervoor kunnen zorgen dat meer medewerkers met verdwijnfuncties deelnemen aan de leertracks. Bij de eerste drie leertracks kwam dertig procent uit een verdwijnfunctie. Ik denk dat dat beter kan. We onderzoeken nu hoe we deze mensen beter kunnen benaderen.' Maar verdwijnfunctie of niet, volgens deelnemer Van den Akker zijn de leertracks ook nu meer dan de moeite waard: 'Het is natuurlijk best een investering voor de gemeente, maar ik denk dat je er heel veel uit kan halen. Iemand een jaar lang ongemotiveerd laten werken, kost veel meer dan iemand twintig procent van de tijd in zijn kracht zetten en nieuwe energie laten krijgen.'



Ik ben benieuwd hoe we ervoor kunnen zorgen dat meer medewerkers met verdwijnfuncties deelnemen aan de leertracks.

Cor Knoester, programmamanager Omscholing bij de gemeente Amsterdam

Klaar voor je vak via de bedrijfsschool

Zelfstandige organisatieonderdelen met eigen docenten, planners en begeleiders. Dat zijn de bedrijfsscholen van Enexis en Alliander. Zij werken intensief samen met onderwijsinstellingen en leveranciers. Daardoor kunnen studenten én huidige medewerkers heel snel leren. Of het nu om technische, ICT- of communicatieve vaardigheden gaat. Agnes Flinkenflögel, manager bedrijfsschool Enexis, en Joke Kalma, manager technische bedrijfsschool Alliander, vertellen erover.



Werken bij een netwerkbedrijf is specifiek werk. Als je vroeger van een mbo-opleiding kwam, moest je eerst nog een jaar bij een netwerkbedrijf in opleiding om je alle bedrijfsprotocollen en processen eigen te maken. Dat kon handiger, vonden de bedrijven en de ROC's. Namelijk door het onderwijs op het mbo en het leren bij de bedrijven samen te voegen. Daardoor konden de netwerkbedrijven de opleiding specifiek inrichten en de onderwijstijd verkorten. En voor ROC's was het interessant omdat netwerkbedrijven garandeerden dat alle leerlingen die ze aannamen, ook bij hen geplaatst zouden worden.

Zo ontstonden, jaren geleden al, de bedrijfsscholen. Zelfstandige organisatieonderdelen met docenten, trainers, begeleiders en planners in dienst. De opleidingen zijn er niet alleen voor nieuwe medewerkers, maar óók voor medewerkers die willen of moeten upskillen. En medewerkers uit alle functies kunnen er terecht. Of het nu is voor technische scholing of voor ontwikkeling op het gebied van IT en digitalisering, leiderschap en vakmanschap.

Zodat uiteindelijk onderwijs en bedrijven samen de ontwikkeling kunnen doen.

Joke Kalma, manager technische bedrijfsschool Alliander

Met onderwijs en leveranciers

De bedrijfsscholen ontwikkelen opleidingen in samenwerking met ROC's. Daarbij kijken ze altijd eerst naar wat verplicht is. Kalma: 'Zo zijn er bij technische opleidingen specifieke vereisten vanuit de branche. Bij alles wat niet hoeft te voldoen aan eisen, kijken we samen met onderwijs en leveranciers wat er nodig is. We hebben bijvoorbeeld gezien dat er in de praktijk nieuwe digitaliseringsmethodieken gebruikt worden, die nog niet in het reguliere onderwijsaanbod zitten. Samen met leveranciers gaan we dan in gesprek over wat het juiste opleidingsaanbod is. En vervolgens praten we onder meer met de HAN University of Applied Sciences om hen te laten zien: dit zijn onze innovaties, hier zijn we mee bezig, dus het is belangrijk dat dit ook in de opleidingen aan bod komt. Zodat uiteindelijk onderwijs en bedrijven samen de ontwikkeling kunnen doen.'

Flinkenflögel: 'Naast trajecten voor studenten, hebben we trajecten voor het re- en upskillen van medewerkers. Voor technische functies kijken we welke eisen er zijn én naar wat iemand al kan en wat niet. Dat laatste brengen we in kaart via onder meer kwalificatiedossiers. Vervolgens kijken we of iemand een volledig traject moet doen, of alleen wat hoeft bij te scholen.' Voor niet-technische functies hebben we een aanbod beschikbaar vanuit externe opleidingsleveranciers. We zorgen dan vooral dat het aanbod matcht met de vraag van de afdeling. De bedrijfsschool zorgt dan vooral voor een aanbod dat matcht met de vraag van de afdeling. Dat kan een opleiding van de bedrijfsschool zelf zijn, of van een externe leverancier.

Maximaal ondersteunen

Dat de bedrijfsscholen een succes zijn, heeft te maken met een aantal factoren. Flinkenflögel: 'Allereerst kun je heel gericht opleiden op wat je zelf als organisatie nodig hebt. Je bent als bedrijfsschool een directe schakel tussen de vraag van je klant en het aanbod dat je daarvoor ontwikkelt of inkoop. Daarnaast reviewen we onze opleidingscontent regelmatig, zodat de opleidingen blijven aansluiten bij de snelle ontwikkelingen in het werk.'

Kalma: 'Het is ook belangrijk dat je korte lijnen hebt met de praktijk, zodat je goed in kaart hebt waar de uitdagingen zitten. Dat kan zijn op het gebied van techniek, maar ook op het gebied van digitalisering en communicatie.'

Bijvoorbeeld de vaardigheden om omgevingsmanagers bij gemeenten goed aangehaakt te houden. Een andere succesfactor is tijd. Mensen moeten tijd krijgen om te leren. Ten slotte betekent leren in de praktijk ook dat de juiste kennis beschikbaar is op het juiste moment, en in de juiste vorm. Hiervoor denken we nu na over performance support. Daarmee kunnen we zorgen dat medewerkers precies de juiste kennis en middelen tot hun beschikking hebben in het werk. Denk bijvoorbeeld aan een QR-code die je scant, waarna je in een tekst of filmpje uitleg krijgt over het gebruik van een specifieke asset. Daarmee kun je mensen in het werk maximaal ondersteunen.'

Werken aan een leercultuur

Uitdagingen waren er ook bij de bedrijfsscholen. Flinkenflögel: 'Het is heel lastig om uniforme trajecten te maken. Sommige werkwijzen verschillen per situatie of gemeente. Daarvan hebben we geleerd dat het beter werkt om de grote gemene deler – het minimale eisenniveau – breed aan te bieden. En al het andere modulair. Een andere uitdaging is hoe je ervoor zorgt dat het informele leren echt en goed gebeurt. Wij zijn als bedrijfsschool in eerste instantie gericht op formeel leren. Maar we weten ook dat informeel leren minstens zo belangrijk is. Als bedrijfsschool willen we verantwoordelijk zijn voor de honderd procent. Dat betekent dat we een leercultuur willen bevorderen. Met een structuur én met een manier om te registreren. Dat medewerkers kunnen laten zien dat ze iets niet alleen in de klas hebben gedaan, maar ook een bepaald aantal keren in de praktijk.'

Opleiding is cruciaal voor ons primaire proces, anders stagneert het.

Agnes Flinkenflögel, manager bedrijfsschool Enexis

Het vehikel voor zo'n leercultuur is strategische personeelsplanning. Kalma: 'Daarin draait het om de functies die in de toekomst nodig zijn, wat medewerkers daarvoor nodig hebben en welke opleidingen erbij horen. We willen niet dat kennis verdwijnt als mensen met pensioen gaan. Daarom doen we bijvoorbeeld volop aan kennisdeling binnen de organisatie. Zo borgen we een leven lang leren met elkaar.'

Het bestuur staat erachter

Flinkenflögel: 'En je krijgt het nooit voor elkaar zonder sturingsmechanismen. Je moet informeel leren inbedden in de formele sturing, in richtlijnen. Bijvoorbeeld voor mentoren: hoeveel uur ga jij besteden aan het mentorschap? Wat is de doorlooptijd van een leertraject? Dat soort sturing kan alleen als het bestuur er ook achter staat. Bij ons is dat vanzelfsprekend. Opleiding is cruciaal voor ons primaire proces, anders stagneert het. Het bestuur heeft daarom veiligheid en opleiden als hoogste prioriteiten benoemd. In alle stukken staat leren prominent bovenaan. Afdelingen gebruiken dat om medewerkers te stimuleren, dat maakt het makkelijker om ook niet-technisch personeel hierin mee te nemen.'

Ook de bedrijfsscholen zelf zijn in ontwikkeling. Flinkenflögel: 'We kijken steeds kritisch hoe we optimaal kunnen bijdragen aan de organisatie en aan de sector. Dat hangt natuurlijk ook samen met de samenwerking met de roc's. We zien dat alle roc's overgaan naar certificerend onderwijs, studenten kunnen verschillende modules volgen, en krijgen per module een certificaat. Dat sluit nu nog niet aan bij onze vraag. Volgens de richtlijnen in onze sector richten wij ons op gediplomeerde mbo'ers die een volledige opleiding doorlopen. Dat heeft te maken met de veiligheid. Tegelijkertijd willen we wel onze instroom op peil houden. Hoe gaan we dat doen? Er kan heel veel. We hebben bijvoorbeeld nu al een voorschakeltraject voor mensen uit andere sectoren en mensen met een uitkering. Daarin kijken we hoe ze kunnen instromen in de techniek. Dat werkt heel goed. Júíst met opleidingen kun je ervoor zorgen dat er meer mogelijk wordt.'



Transferpunt begeleidt belangstellenden naar juiste baan in zorg en welzijn

De sector zorg en welzijn heeft te maken met een groot personeelstekort. Een deel van het probleem is dat mensen van buiten de sector vaak wél vaardigheden hebben waar ergens in de sector om gevraagd wordt, maar ze zelf niet weten voor welke branches deze vaardigheden geschikt zijn. Om die mismatch te verkleinen, helpt het Transferpunt Zorg & Welzijn mensen in de metropoolregio Amsterdam te ontdekken of een baan in de sector bij ze past.



Het Transferpunt werd in 2020 opgericht door House of Skills, om mensen te helpen beter zicht te krijgen op hun arbeidskansen in zorg en welzijn. Helena Schuengel is als projectleider bij House of Skills verantwoordelijk voor het Transferpunt. Zij vertelt: 'In het eerste jaar maakten al meer dan duizend mensen gebruik van het Transferpunt. Ze vinden bij ons onder meer een aantal digitale instrumenten, zoals de Zorgscan en De Paskamer, waarmee ze kunnen kijken hoe hun skills passen bij een beroep in de zorg. En ze kunnen in gesprek met een van onze loopbaancoaches. Die hebben overzicht van het opleidingsaanbod, en kunnen samen met jou kijken naar de financiële kant van de overstap naar deze sector. Daarnaast hebben we een oriëntatieprogramma voor zij-instromers. Daarmee kunnen mensen kijken wat voor werk en opleiding binnen zorg en welzijn bij hen past. Wie al weet dat hij echt de ouderenzorg in wil, heeft zo'n programma niet nodig. Dan gaan we meteen kijken: bij welke werkgever pas je? Voor veel andere potentiële zij-instromers is het wél waardevol.'

Van de eerste 28 deelnemers hadden er 27 binnen drie maanden een baan in de zorg gevonden.

Helena Schuengel, projectleider bij House of Skills

Theorie, praktijk en meelopen

In het oriëntatieprogramma werkt het Transferpunt samen met Roc van Amsterdam/Flevoland, Inholland Academy, de Hogeschool van Amsterdam en het Nova College. Schuengel: 'Samen bieden we deelnemers een grote kans op een opleiding én een baan. Deelnemers krijgen twee dagen theoretisch les over verschillende beroepen en opleidingen, en vervolgens maken ze ook praktisch kennis met verschillende deelsectoren. Dat doen we met praktische oefeningen, simulaties en gastsprekers vanuit de verschillende deelsectoren. Daarnaast krijgen deelnemers les over de route naar verschillende deelsectoren. Stel, ik wil sociaal werk gaan doen, of ik wil werken in de jeugdzorg, hoe kom ik daar dan? Heb ik mbo of hbo nodig? Na vijf weken is er een meet en greet met potentiële werkgevers. Deelnemers kunnen dan bij verschillende werkgevers meelopen, om in de praktijk het werk te ervaren. De kans bestaat dat ze daarna meteen ergens in dienst komen. Of dat ze er juist voor kiezen om verder te leren, maar dan weten ze in ieder geval welke richting ze willen. Van de eerste 28 deelnemers hadden er zo 27 binnen drie maanden een baan in de zorg gevonden.'

Van de horeca naar de zorg

Eén van de deelneemsters aan het oriëntatieprogramma kwam zeventien jaar geleden vanuit Eritrea naar Nederland. Ze vertelt: 'Voor mij was het cultuurverschil tussen Eritrea en Nederland heel groot. Dat deed mentaal ook veel met me. Ik heb er toen voor gekozen om één ding heel goed te willen doen, en dat was moeder zijn. Ik wilde mijn kinderen alle kansen geven. Toen ze ouder werden, dacht ik: nu komt er meer tijd voor mijzelf. En dus ben ik gestart met een baan in de horeca. Maar toen kwam corona, en werd mijn contract niet verlengd. Ik kwam dus thuis te zitten, en het UWV wees me toen op het oriëntatieprogramma. Daar heb ik me toen voor ingeschreven.'

'Ik vond het meteen leuk. We hadden een leuke groep, en we kregen veel informatie. Er kwamen verschillende zorgprofessionals vertellen over hun werk, we deden veel oefeningen. En we hadden geregeld persoonlijke gesprekken. Ik wilde eigenlijk sociaal werker worden, ook vanwege mijn achtergrond.'

Ik weet dat veel kinderen uit Eritrea in Nederland problemen hebben, en hen zou ik willen helpen. Ik weet dat ik dat kan. Voor nu is dat geen optie, ook omdat mijn Nederlands nog moet verbeteren. Nu ben ik na het oriëntatieprogramma begonnen aan een leerwerktraject in de zorg voor demente ouderen. Daar werd ik ook gelijk enthousiast van. Ik vond het echt leuk dat ik met ouderen met dementie mag gaan werken. Mijn vader had ook dementie. Ik heb echt met mijn hart voor de zorg gekozen: omdat je met dit vak iets kan betekenen voor mensen.'

Lessen van een loopbaanpad

Schuengel vertelt dat veel van wat het Transferpunt doet, voortborduurde op lessen die werden geleerd bij het maken van een loopbaanpad voor apothekersassistenten. 'In 2019 was er een chronisch tekort aan apothekersassistenten. Daarom zetten we met Stichting Bedrijfsfonds Apotheken (SBA) een traject op voor zij-instroom naar de apotheken. Dat loopbaanpad was wel zo'n beetje de aanjager voor het skillsgericht matchen in de zorg. De lessons learned hebben we toegepast in het Transferpunt Zorg & Welzijn.'

Een van de belangrijkste lessen ging volgens Schuengel over vacatureteksten. 'Als je een vacaturetekst uitzet, is de taal essentieel. Bijna alle vacatureteksten zijn taakgericht geschreven. Wat ga je doen in een apotheek? Maar als je kijkt naar de doelgroep die interesse heeft in de zorg, dan zijn dat relatiegerichte mensen. Die willen weten: hoe ziet mijn team er uit, wie zijn mijn patiënten, heb ik daar affiniteit mee? Om meer instroom te genereren, moet je als werkgever dus vaak iets aan je vacatureteksten doen.'

Om meer instroom te genereren, moet je als werkgever dus vaak iets aan je vacatureteksten doen.

De rekenskills van de bakker

Een andere belangrijke les gaat over het bewustzijn van de skills die mensen meebrengen. Bij de sollicitant, wel te verstaan. Onderdeel van het loopbaanpad was 'De Paskamer', die ook het Transferpunt nu aanbiedt. 'Daarmee kunnen mensen kijken welke skills ze hebben, en of dat past bij het werk dat ze eventueel willen gaan doen. Veel mensen zijn zich er niet van bewust dat ze ook vanuit hun privéleven skills meenemen naar de arbeidsmarkt. Als je bijvoorbeeld van bakken houdt, dan heb je de skills in huis voor farmaceutisch rekenen. En vervolgens is het zaak dat je kijkt welke skills je nieuwe werkgever aanspreken. In een cv en motivatiebrief moet je die skills prioriteren. Ik ken bijvoorbeeld iemand die kunstacademie had gedaan, en die allerlei creatieve skills van zichzelf benoemde. Daar sloeg geen apotheker op aan. Maar als je dat afpelt en vraagt: heb je niet in je opleiding geleerd kleuren te mengen en te kijken wat olieverf doet en wat aquarelverf doet? Als je dat kan benoemen, dan sluit je veel beter aan bij de werkgever in een apotheek. Dat gaat dus ook over taalgebruik. En over tot in detail je skills prioriteren op basis van de vacature.'



EVC-trajecten: aantonen wat je geleerd hebt ná school

Boa's helpen in hun ontwikkeling, zodat ze beter worden in hun huidige werk, én zodat ze verder vooruit kunnen kijken. Dat is de reden dat de afdeling Straattoezicht van de gemeente Zaanstad besloot om EVC-trajecten aan te bieden. Daarmee krijgen de boa's inzicht in hun competenties en huidige werk- en denkniveau. Belangrijk, want een opleiding die je jaren geleden gevolgd hebt, zegt niet alles over wat je nu kunt, of waar je goed in bent. De trajecten bleken een schot in de roos.



Sebastiaan Westenberg is afdelingshoofd operationele regie bij Straattoezicht. Toen een collega hem eens vertelde over EVC-trajecten, werd hij meteen enthousiast: 'Boa zijn is intensief, er komt heel wat bij kijken. Daarom zijn we ook altijd veel bezig met de ontwikkeling van onze medewerkers. Hoe zorgen we dat mensen langdurig en vitaal bij ons aan de slag kunnen? En hoe zorgen we ervoor dat ze eventueel door kunnen stromen naar een andere baan bij de gemeente of de politie? Daar passen die EVC-trajecten heel goed bij.'

Hbo-niveau met een mbo-papiertje

EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. Het is een manier om kennis en vaardigheden die iemand niet bij een officiële opleiding heeft opgedaan, alsnog te certificeren. Dat kan waardevol zijn voor mensen die nooit een diploma haalden, maar wel veel werk- en levenservaring hebben. Maar ook voor mensen die bijvoorbeeld ooit een mbo-diploma haalden, en inmiddels op hbo-niveau werken. Westenberg: 'In vacatures bij gemeenten wordt, net als bij veel andere organisaties, vaak om hbo werk- en denkniveau gevraagd. Maar zie dat maar eens aan te tonen in een sollicitatiegesprek als je lager opgeleid bent. Bij ons werken veel medewerkers op een hoger niveau dan waarvoor zij ooit een opleiding hebben gedaan. En een aantal van hen heeft nog veel meer in zijn mars.'

Door een EVC-traject krijgen mensen de kans om hun niveau en competenties aan te tonen.

Sebastiaan Westenberg, afdelingshoofd operationele regie bij Straattoezicht

Door een EVC-traject krijgen die mensen de kans om hun eigenlijke niveau en competenties daadwerkelijk aan te tonen. En dan liggen er opeens kansen die voorheen onhaalbaar leken.'

De blik omhoog

De afdeling van Westenberg huurde een extern bureau om het traject uit te voeren. Acht medewerkers namen in eerste instantie deel. Willemien Münchow was één van hen: 'Ik kreeg een begeleider toegewezen, die ongeveer alle mogelijke informatie bij me opvroeg over mijn carrière: opleidingen, werkervaring, certificaten van cursussen, echt alles. Daarna hebben we een aantal gesprekken gevoerd. Die gingen over mijn ervaring, maar ook over mijn huidige werk. Waar ik tegenaanloop bijvoorbeeld, en wat ik nog zou willen.' Ook Albin Glaser deed mee aan het traject. Hij vult aan: 'Uiteindelijk kwam er uit wat voor vaardigheden ik allemaal had en wat mijn niveau is. Maar óók waar ik me in de toekomst nog op zou kunnen richten om me verder te ontwikkelen.'

Münchow: 'Ik heb mbo gedaan, en ben lange tijd huismoeder geweest, maar ik wilde weer aan de slag. Uiteindelijk ben ik aangenomen als boa. Al snel daarna kon ik leidinggevende worden, en heb ik een project geleid én vervolgens uitgebreid. Met die ervaring kon ik binnen de afdeling wijkcoördinator worden. Ik had officieel alleen een mbo-diploma, maar deed ineens werkzaamheden die op een hoger niveau lagen. Ik kán dat dus, maar ik kon het niet aantonen. Toen de vraag kwam of ik mee wilde doen aan het EVC-traject, hoefde ik daar dan ook niet lang over na te denken. Het was voor mij een ideale manier om in relatief korte tijd een beeld te krijgen van mijn daadwerkelijke niveau. En dat gaf ook perspectief. Nu denk ik: ik wil ook wel wijkmanager worden, nog weer een stapje hoger.'

Gericht werken aan duurzame inzetbaarheid

Glaser heeft dankzij het EVC-traject zelfs al een vervolgstap gemaakt binnen de gemeente. 'Ik was senior jeugdboa, en wilde graag de stap naar een leidinggevende of beleidsfunctie maken. Daarvoor heb je ervaring met beleidswerk nodig, en vaak vragen ze ook minimaal HBO werk- en denkniveau. Dat heb ik allebei, maar dat kon ik niet goed aantonen.'

Met mijn EVC-certificaat kon ik wel laten zien welk niveau ik door ervaring heb verkregen. Daarmee kon ik doorstromen naar de functie van afdelingshoofd Havens en vaarwegen. En nu geef ik leiding aan 34 medewerkers.'

De EVC-trajecten zijn voor Westenberg altijd een goede aanleiding om met medewerkers in gesprek te gaan over hun werk. 'Als we iemands competenties in kaart hebben, kunnen we persoonlijke ontwikkelgesprekken voeren. Dan bespreken we toekomstplannen, en hoe iemand zich op welk vlak zou kunnen ontwikkelen. Op basis daarvan kunnen we medewerkers ondersteunen met scholing. Zo werken we heel gericht aan het duurzaam inzetbaar houden van onze medewerkers.'

Het was voor mij een ideale manier om in korte tijd een beeld te krijgen van mijn daadwerkelijke niveau.

Willemien Münchow, wijkcoördinator

Snel en goed: EVC Compact

De reguliere trajecten zoals die Münchow en Glaser doorliepen, kosten vaak een dag of vijf, zes, en worden als behoorlijk arbeidsintensief ervaren. Inmiddels biedt de afdeling Straattoezicht ook EVC Compact aan, een kortere variant. Westenberg: 'De reguliere trajecten zijn heel waardevol, maar we hebben nu een vrij jonge groep medewerkers op de afdeling. Dan is het niet altijd nodig om het reguliere traject te doorlopen. EVC Compact vraagt een tijdsinvestering van twee dagen, dus dat scheelt behoorlijk. De kortere trajecten zijn ook gewoon erkend, én ze passen precies in het budget dat we hebben dankzij de subsidies van het A&O fonds. We zetten de trajecten nu in voor de jonge medewerkers die nog het een en ander moeten leren. Zo kunnen we letterlijk elke boa helpen in zijn of haar ontwikkeling, van jong tot oud. Ook als iemand op zijn zestigste nog stappen wil zetten in zijn loopbaan.'

Dat dat soms betekent dat goede boa's iets anders gaan doen, juicht Westenberg alleen maar toe. 'Ik vind het mooi om te kijken wat mensen in zich hebben. En ik vind dat je als gemeente talent de kans moet geven om door te stromen. Daar wordt iedereen beter van. Mensen moeten gelukkig kunnen zijn in hun werk.'



Analist van de toekomst: met én van elkaar leren in korte leermodules

Het werk bij waterbedrijf Vitens verandert snel, en wordt steeds specialistischer. Medewerkers missen soms het overzicht, en hebben dan niet helder wat hun werk betekent in het grotere geheel. Dat is slecht voor de betrokkenheid, de samenwerking en de innovatie. Vitens zocht en vond een oplossing: korte modules waarin medewerkers van verschillende afdelingen en organisaties én studenten elkaar ontmoeten, elkaars kennis aanvullen, en samen leren.



Marije IJszenga is inmiddels teammanager Bedrijfsbureau Waterexpertisecentrum bij Vitens, maar was in haar vorige baan nauw betrokken bij de opzet van de modules. 'In 2019 was ik Teammanager bij de afdeling chemie, toen een aantal analisten aan de bel trok. Ze vertelden dat ze hun analyses van het grondwater prima uit konden voeren, maar dat ze niet precies wisten waarom ze dat deden. Wat was de achterliggende gedachte? Wat betekenden hun analyses voor het vervolg? Hun werk was steeds specialistischer geworden, en veel mensen hadden geen helder zicht op hun rol in het drinkwaterproces. Daar hadden we eigenlijk een opleiding voor nodig.'

Ervaring voor de klas

IJszenga zocht contact met het Centrum voor Innovatief Vakmanschap (CIV Water) en met de collega's van Waterlaboratorium Noord (WLN). Samen zetten ze vervolgens een kortdurend opleidingstraject op voor analisten. Dat werd de eerste van een reeks modules over het totale drinkwaterproces. Ook het onderwijs werd aangehaakt, via de opleiding MBO Life Sciences van Friesland College. Iedere module bestaat uit maximaal vijf lessen van zo'n drie uur per keer, in klassen van niet meer dan vijftien deelnemers. Naast docenten van het mbo, staan er ervaren vakspecialisten van Vitens en WLN voor de groep als docent. Professionals van Vitens en WNL kunnen tegelijk deelnemen, en werken samen aan opdrachten. Na een afsluitende presentatie ontvangen ze een certificaat voor de betreffende module.

We zien duidelijk een verschuiving in de competenties die we vragen van medewerkers.

Marije IJszenga, teammanager teammanager Bedrijfsbureau Waterexpertisecentrum bij Vitens

De andere modules in de reeks gaan onder meer over kwaliteitseisen, automatisering en meetprogramma's. IJszenga: 'We zien duidelijk een verschuiving in de competenties die we vragen van medewerkers, en de analyses zelf worden steeds complexer. Daarom zijn we ook gaan anticiperen op het laboratorium van de toekomst. Dat is niet meer alleen een cijferfabriek, maar ook een serieuze adviseur richting klanten. Dat vraagt ook wat anders van medewerkers, zeker als je bedenkt dat tegelijkertijd steeds meer werkprocessen worden geautomatiseerd. Met deze modules spelen we daarop in.'

Inzicht, begrip en contact

De modules werpen duidelijk vruchten af. Pascal van Barneveld, teammanager Microbiologie bij Vitens, is op dit moment betrokken bij de uitvoering van het traject. Hij vertelt: 'Allereerst zien we meer integratie tussen verschillende afdelingen, meer begrip en inzicht in elkaars werk. Voorheen werd nog wel eens wat makkelijk gedaan over wat een ander deed. Daarnaast neemt de basiskennis van het vak toe. Als je beter weet waarom je jouw handelingen in het werk precies doet, kun je ze ook beter uitvoeren. Dat leidt ook tot meer interesse en diepgang in het werk.'

Renske Valk beaamt dat. Zij is chemisch analist bij Vitens, en deed mee aan het traject: 'Als analist was ik enkel bezig met de analyses, maar miste ik eigenlijk wat brede achtergrondkennis. De oude garde binnen Vitens heeft die kennis vaak nog wel. Dat ervaren collega's de lessen geven, vind ik daarom een groot voordeel. Ze zijn erg betrokken en hebben enorm veel praktijkkennis. Ze kunnen je echt iets bijbrengen. Over het brede werkveld én over de steeds complexer wordende analyses. Ik vond het ook interessant om opdrachten te doen met mensen uit een andere organisatie en een ander vakgebied. In het dagelijkse werk kom ik niet zo snel in contact met mensen buiten de afdeling.'

Samen met het onderwijs

Bij de modules treffen medewerkers van Vitens niet alleen collega's van andere afdelingen en organisaties. Ook studenten van de opleiding MBO Life Sciences kunnen zich inschrijven – en dat doen ze ook. Van Barneveld: 'We werken al langer met MBO Life Sciences samen, en dus was het logisch

om hen ook hierbij te betrekken. Sterker: de organisatie, planning en administratie van de modules wordt helemaal verzorgd door CIV Water, onze link naar het mbo. Ze geven onze docenten ook handvatten over hoe ze het beste een les vorm kunnen geven. En de mbo-studenten kunnen zich dus inschrijven voor een module, als onderdeel van hun eigen opleiding. Ze volgen de lessen dan samen met onze professionals. Dat zorgt voor een heel leuke dynamiek in de groep. En wij kunnen studenten laten zien hoe ontzettend gaaf ons vakgebied is.'

IJszenga: 'Bovendien is de samenwerking een manier om het onderwijs en de praktijk beter op elkaar aan te laten sluiten. Tijdens een les is er altijd iemand van MBO Life Sciences aanwezig. Ook om te kijken of het bestaande aanbod wel aansluit bij wat wij over vijf jaar van analisten nodig hebben. Zo hopen we praktijkkennis eenvoudiger te integreren met bestaande opleidingen.'

In de modules kunnen wij studenten laten zien hoe ontzettend gaaf ons vakgebied is.

Pascal van Barneveld, teammanager Microbiologie bij Vitens

De uitdaging: tijd en capaciteit

De grootste uitdaging was volgens IJszenga eigenlijk nog het vinden van docenten. 'De vakspecialisten uit de organisatie zijn druk. Ze hebben vaak weinig tijd om dingen naast hun dagelijkse werk te doen. Bovendien is lesgeven een vak apart. Niet iedereen kan drie uur aan één stuk mensen boeien. De mensen die dat wel kunnen, zouden we misschien meer moeten erkennen als docent. Bijvoorbeeld door dat op te nemen in hun functieomschrijving. Mij lijkt het mooi als zulke seniors zich standaard twintig procent van hun tijd bezig kunnen houden met het overdragen van kennis. Vooraf hebben we ook onderschat hoeveel tijd zo'n module

deelnemers kan kosten, en tot hoeveel stress dat kan leiden. Iedereen vindt samenwerken met mensen van een andere organisatie een leuk idee, maar deelnemers maakten er in de praktijk weinig tijd voor vrij. Dat hebben we opgelost door iedereen al in de les samen te laten werken, en het niet meer als huiswerk mee te geven.'

Nog breder inzetten

Ondanks de initiële uitdagingen beschouwt Van Barneveld de modules als een succes. Het is zelfs de bedoeling dat het traject uitgebreid wordt, en dat naast analisten ook bijvoorbeeld logistiek medewerkers en monsternemers deel kunnen nemen. Van Barneveld: 'Monsternemers zijn een heel eigen schakel binnen onze organisatie. Ze nemen monsters in het hele land, maar weten niet hoe bijvoorbeeld het analyseproces eruit ziet. Analisten hebben juist weer geen beeld van het werk van monsternemers. Het zou top zijn als iedereen vanuit zijn eigen perspectief iets kan vertellen én leren. Daarom willen we het traject in de toekomst nog veel breder trekken. Andere delen van de organisatie hebben ook opleidingsaanbod, en deels overlapt dat met ons aanbod. Dat willen we samenvoegen, tot een breder pakket aan modules dat voor de hele organisatie toegankelijk is. Want óók voor monteurs bij het netbeheer, of medewerkers van de waterwinning, is het waardevol om te leren over het hele proces.'



Een uitstap bij een collega-corporatie verruimt de blik

Hoe zorgen we dat onze medewerkers hun inzetbaarheid, vakmanschap en talent vergroten? Die vraag hadden twintig woningcorporaties in de regio Utrecht in 2017. Inmiddels werken ze samen in KLIMMR. KLIMMR richt zich vooral op informeel leren. Bijvoorbeeld met Talent op Pad, waarin medewerkers een deel van hun werktijd bij een andere corporatie aan de slag gaan.



Susan van de Laak is projectleider bij KLIMMR. 'Vijf jaar geleden ging een aantal corporaties krimpen en reorganiseren. Duidelijk werd dat een groep mensen niet mee kon komen in de veranderingen. Er werden zelfs mensen ontslagen. Toen is door alle corporaties in de regio Utrecht gezegd: dat willen we niet meer. Medewerkers moeten zich kunnen blijven ontwikkelen. Ook als ze al jaren bij een corporatie werken, en ook als ze ouder zijn. Daar willen we samen aan werken.'

Met een subsidie vanuit het Fonds Leren en Ontwikkelen Wooncorporaties (FLOW) werd een externe projectleider aangesteld om een regionaal samenwerkingsverband op te zetten. Van de Laak: 'Een samenwerkingsverband sloot mooi aan bij een andere gezamenlijke ambitie die we al hadden: ons P&O-netwerk steviger maken. HR-adviseurs worden vaak geleid door de waan van de dag in hun eigen organisatie, terwijl we zagen dat we allemaal dezelfde uitdagingen hadden. Daar konden we samen ook werk van maken.'

Uit de waan van de dag

Inmiddels staat KLIMMR als een huis. De organisatie is eigendom van de corporaties in de regio, en zij dragen de kosten dan ook. Het doel: de inzetbaarheid, het vakmanschap en het talent van medewerkers vergroten. Van de Laak: 'Het gaat over vragen als: kun je makkelijk blijven in je huidige werk, op het niveau dat vanuit de corporaties verwacht wordt? En als dat niet lukt, hoe kun je je carrière wel vervolgen? En hoe zit het met je vitaliteit? Heb je aan het einde van je dag werken nog voldoende energie?'

Medewerkers moeten zich kunnen blijven ontwikkelen. Ook als ze al jaren bij een corporatie werken, en ook als ze ouder zijn.

Susan van de Laak is projectleider bij KLIMMR

KLIMMR biedt allerlei mogelijkheden. Zo kunnen medewerkers via netwerk-bijeenkomsten en stages kennismaken met een andere baan, en inzicht krijgen in hun kansen op de arbeidsmarkt. Van de Laak: 'Onze prioriteit is dat mensen hun werk gewoon goed kunnen blijven doen. We willen mensen ervan bewust maken dat je met je loopbaan of je eigen werk aan de slag moet gaan. Daarbij focussen we ons vooral op informele manieren van leren. Opleidingen en trainingen worden binnen corporaties en via FLOW al veel aangeboden. Bovendien leent een netwerk als Klimmr zich heel goed voor informeel leren. We hebben als corporaties dezelfde uitdagingen, en tegelijkertijd gaat iedereen daar op zijn eigen manier mee om. Het is ontzettend interessant om die kennis uit te wisselen en een kijkje in elkaars keuken te nemen. Dat kan bij ons op een laagdrempelige manier.'

Nieuwsgierig naar meer

Eén van de activiteiten van KLIMMR is Talent op Pad. Corporatiemedewerkers die zich willen ontwikkelen of ervaring willen opdoen naast hun eigen functie kunnen een periode in deeltijd aan de slag bij een andere corporatie. Van de Laak: 'Een ontwikkelcoach van KLIMMR kan iemand helpen op zoek te gaan naar passende mogelijkheden. Tot nu toe zijn via KLIMMR zeven corporatiemedewerkers als Talent op Pad bij een andere corporatie. Een deelnemer is daardoor zelfs naar die corporatie gegaan als waar ze eerst tijdelijk voor werkte. Drie deelnemers hebben ondertussen een andere baan.'

Annemieke Bos, HRM-adviseur bij Dudok Wonen, is een van de medewerkers die gebruik maakte van Talent op Pad. 'Ik werk al zeventien jaar bij Dudok Wonen', vertelt Bos. 'Je krijgt bij ons ontzettend veel kansen om je te ontwikkelen, maar het is ook een relatief kleine organisatie. Ik had het gevoel dat ik alles wel gedaan en meegemaakt had, dat maakte me ook wel nieuwsgierig: moet ik een andere baan zoeken?' Juist op dat moment zag Bos op het Kansenportaal van de website van KLIMMR een plek als organisatieadviseur bij De Woningraat voor acht uur in de week. 'Dat was precies de kant die ik op wil. Ik had eerder al een deeltijdstudie organisatie-wetenschappen gedaan, maar kon dat nog niet integreren in mijn werk. Via Talent op Pad kon dat wel.'

Bos ging om de tafel met haar werkgever en de werkgever van De Woningraat. Zo werd geregeld dat ze 32 uur voor Dudok kon blijven werken, en acht uur werken bij De Woningraat. Bos combineert beide functies inmiddels een jaar. En doet in de praktijk daadwerkelijk nieuwe ervaring op. Het begeleiden van verandertrajecten bijvoorbeeld. 'Dat is een geweldige uitdaging, en tegelijkertijd met een rustig gevoel. Mocht het tijdelijke werk bij De Woningraat ophouden, kan ik gewoon weer voltijd aan de slag binnen mijn eigen functie bij Dudok Wonen. De kennis die ik opdoe bij De Woningraat, gebruik ik ook weer bij Dudok Wonen. Zo heb ik ook weer nieuwe energie gevonden om met veel enthousiasme mijn ontwikkeling bij mijn huidige werkgever vorm te geven. Het is echt een win-winsituatie.'

Het is echt een win-winsituatie.

Annemieke Bos, HRM-adviseur bij Dudok Wonen

Practise what you preach

KLIMMR maakt niet alleen de match mogelijk, maar ondersteunt corporaties ook bij praktische zaken. Projectleider Van de Laak: 'Soms kan het ingewikkeld liggen om een deel van het werk bij de huidige corporatie neer te leggen. Ook over uren en geld moeten goede afspraken gemaakt worden, en dat is soms wel een zoektocht. Daar begeleiden we bij. En we maken onderwerpen bespreekbaar. Zo is het belangrijk dat een leidinggevende echt achter het idee van Talent op Pad staat, dat diegene wil meedenken om iemand de kans te geven. Een ander onderwerp is dat medewerkers er eigenlijk een tweede baan bij krijgen: je kunt veel leren, maar het kan het ook best intensief zijn voor mensen. Daar hebben we het samen over.' Bos: 'Vertrouwen is de sleutel. Beide corporaties moeten erop vertrouwen dat ik het werk goed kan indelen en de balans bewaak. Ook moet de zakelijke kant op orde zijn: wat doe je bijvoorbeeld als iemand langdurig ziek is? Dat was bij mij nu allemaal goed geregeld in onderling overleg.'

Ook bij KLIMMR zelf kunnen deelnemers ervaring opdoen. Op dit moment maken drie corporatiemedewerkers hier gebruik van. Van de Laak: 'Er is bijvoorbeeld iemand die hier in deeltijd als communicatiemedewerker werkt, terwijl zij de rest van de week als secretaresse bij haar eigen corporatie aan de slag is. Voor haar is dit tijdelijke werk echt een leertraject, en ze wil zich hier nog verder in ontwikkelen.' Plek bieden aan deelnemers scheelt externe inhuur, maar belangrijker nog: het sluit aan bij een belangrijk principe: practise what you preach. Van de Laak: 'Wij willen zelf ook een vliegwieltje zijn voor de ontwikkeling van medewerkers. Die medewerkers zijn vervolgens weer ambassadeurs van ontwikkeling in hun eigen corporatie.' En dat is weer goed voor de positie van KLIMMR zelf. 'We laten de mogelijkheden van KLIMMR zien via nieuwsbrieven en via managers en HR-adviseurs. Tegelijkertijd merken we dat mond-tot-mondreclame het beste werkt. Als iemand enthousiast is en hij vertelt dat aan collega's, is dat de beste manier.'

Enthousiasme in de top

Van de Laak ziet een aantal succesfactoren van KLIMMR. 'We hebben gemerkt dat je op bestuursniveau moet beginnen met je aanpak. Zo hebben we met bestuurders een leergang gedaan over leiderschap en strategisch denken. Zij waren meteen zo enthousiast dat ze vonden dat leidinggevenden die ook moesten volgen. Via de bestuurders hebben we dus de leidinggevenden benaderd. Zo raakt KLIMMR steeds meer bekend en bemind. Daarnaast is het cruciaal om iemand te hebben die tijd heeft om een netwerk als KLIMMR te organiseren en in stand te houden. En dat moet een echte netwerker zijn om bestuurders, leidinggevenden en medewerkers mee te krijgen.'



De Talententreintjes van een woningcorporatie

Is er een medewerker ziek? Of met zwangerschapsverlof? Dan grijpen veel werkgevers naar externe inhuur. Zo niet Dudok Wonen. Daar kijken ze eerst of er intern iemand tijdelijk door kan schuiven. Dat heeft als voordeel dat zo'n medewerker snel nieuwe ervaring opdoet. Leren door te doen, zogezegd. Bovendien laat die medewerker zelf óók een plek open. Zo ontstaan er talententreintjes: verschillende medewerkers bekleden tegelijkertijd elkaars functies.



Het is voor Dudok Wonen een goede manier om medewerkers uit verschillende lagen van de organisatie nieuwe kennis en vaardigheden op te laten doen. HRM-adviseur Annemieke Bos: 'Op het moment dat iemand om wat voor reden dan ook maanden uit de running is, heb je de neiging bij een detacheringsbureau aan te kloppen. Een één-op-éénvervanging lijkt immers als werkgever de makkelijkste weg. Wij grijpen dat soort momenten juist aan om intern te kijken wie interesse en ambitie heeft om de vrijgekomen functie tijdelijk in te vullen. Voor wie zou dit een mooie uitdaging zijn? En in wiens loopbaan zou het passen? Zo kan het dat iemand intern bij ons zomaar vier maanden voltijd een andere functie oppakt.'

“ Zo kan iemand intern vier maanden voltijd een andere functie oppakken. ”

Annemieke Bos, HRM-adviseur

Meer leren tegen lagere kosten

Dat zou in theorie tot scheve gezichten kunnen leiden. Als een beleidsmedewerker doorschuift naar een hogere functie, creëer je immers ook een nieuwe vacature. Welk probleem is er dan opgelost? Bos: 'In de praktijk zien we dat bijna elke functie wel weer ingevuld door iemand anders, die juist ambitie heeft om dáárin door te groeien. Uiteindelijk betekent dit vaak dat bijvoorbeeld een medewerker klanteninformatie tijdelijk ingehuurd moet worden. Dat is qua kostprijs altijd nog een stuk goedkoper dan bijvoorbeeld een manager communicatie. En tegelijkertijd doen nu onze medewerkers nieuwe ervaringen op. Hoe mooi is dat! Iedereen die doorschuift, houdt ook zijn oorspronkelijke salaris, niemand gaat tijdelijk ineens meer verdienen. Het is puur bedoeld als investering in jezelf.'

Laagdrempelig kansen bieden

De tijdelijke vacatures zet Dudok Wonen in principe uit op de interne portal. Soms is met medewerkers al een loopbaantraject afgesproken, waarbij ook besproken is of een tijdelijk stap iets voor hen is in hun ontwikkeling. Dan is een match snel gemaakt. Bos: 'We zijn met tachtig medewerkers, en we hebben wel eens periodes gehad dat we tien procent van de organisatie intern in doorgeschoven rollen hadden. Daar leren mensen enorm veel van, én het geeft veel energie in de organisatie.'

'We voeren ook altijd achteraf loopbaangesprekken. Die gaan bijvoorbeeld over de vraag of de nieuwe functie ook op langere termijn iets voor jou kan zijn. Soms zien we dan dat mensen een beetje afgeknapt zijn. Zij kiezen dan weer met hernieuwd enthousiasme voor hun eigen functie. Dat is prima, ook dan heb je immers beter inzicht gekregen in wat je wilt en kunt in de toekomst. Maar we hebben door de talententreintjes ook al daadwerkelijk veel interne doorstroom gehad. Veel mensen, waaronder ikzelf, hebben inmiddels een heel andere functie dan de functie waarin ze bij ons begonnen. Verhuurmedewerkers worden woonconsulent, medewerkers van de informatiebalie worden verhuurmakelaar. Wij zien in de praktijk: om mensen te helpen zich te ontwikkelen, moet je niet alleen opleidingen aanbieden. Je moet je ze vooral ook op een laagdrempelige manier de kans geven iets te dóén.'



Op maat opscholen naar een hoger mbo-diploma

Oudere medewerkers opscholen naar mbo niveau 3 of 4. In de praktijk, met een programma op maat. Dat was het doel van een samenwerking tussen een aantal waterschappen en het Wellantcollege. Inmiddels zijn zeventig mensen opgeleid. Mét plezier. John Martens, coördinator leren bij het Hoogheemraadschap van Rijnland, en Ardi Kuijf, sluiswachter en deelnemer vanuit Rijnland, vertellen erover.



Watersysteembeheerders, handhavers en medewerkers postkamer: ze werken vaak al jaren bij het waterschap, en zijn doorgroeid naar een salaris dat past bij de schaal mbo 3 of 4. Alleen ... het papiertje hebben ze niet. En dat zorgt soms voor onzekerheid en gedoe. Coördinator leren, John Martens: 'Men roept dan al snel EVC, maar dat is alleen nuttig als het ook iets betekent voor de loopbaan van mensen. Het kost medewerkers veel tijd en energie om een dossier rond te krijgen, terwijl het soms maar één of twee vakken in een opleiding scheelt.' En dat past minder goed bij medewerkers die vooral graag in de praktijk bezig zijn.

Vandaar dat Rijnland samen met een aantal andere waterschappen een samenwerking is gestart met het Wellant college. Daarin worden medewerkers van 45 jaar en ouder opgeschoold naar mbo-niveau 3 of 4. Ze volgen de opleiding Watermanagement, waarin ze werken en leren combineren. Martens: 'Dat scheelt tijd en spreekt praktisch ingestelde mensen aan.'

Een van die mensen is Ardi Kuijf, die al dertig jaar als sluiswachter bij Rijnland werkt. 'Er werd mij gevraagd of ik interesse had. En het leek me wel wat. Ik ben sluiswachter, ik woon op mijn werk. Ook als ik geen boten heb, moet ik toch hier wezen. Dat zijn werkuren, maar daarin kun je dit soort dingen wel doen. Dat ik het samen met anderen én in de praktijk kon doen, sprak me aan.'

Op maat en in werktijd opleiden spreekt praktisch ingestelde mensen aan.

John Martens, coördinator leren bij het Hoogheemraadschap van Rijnland

Kijkje in de keuken

Het traject startte met een intake: een motivatiegesprek en een toetsing van de harde vakken Engels, Nederlands en rekenen. Op basis van de intake werd er met modules een opleiding op maat gemaakt. Met vier dagen in de week werken, en één dag in de week een opleidingsdag. Deelnemers kregen een begeleider vanuit het waterschap. Kuijf: 'Die was er voor ons, en overlegde met de docenten van Wellant, om te zorgen dat het goed bleef lopen. De jongste deelnemer van onze groep was 45, de oudste liep tegen de pensioenleeftijd. Het was mooi om dat zo samen met gelijkgestemden te doen. We kwamen allemaal uit verschillende waterschappen, en verschillende richtingen. Met bijvoorbeeld watersysteembeheerders van ons en een groepje handhavers van Waternet. We kregen bij verschillende waterschappen les. Zo konden we meteen een kijkje in elkaars keuken nemen. Opdrachten deden we in groepjes of met zijn tweeën. Dat is hartstikke leuk. Je kunt elkaar helpen. De jongens die buiten in het veld lopen, gingen vaak na de koffie van tien uur, nog even samen met elkaar aan de studie tot twaalf uur. Dat geeft ook gezelligheid hè, kopje koffie, beetje gekkigheid, dat werkt het beste.'

In totaal zijn er drie trajecten geweest bij meerdere waterschappen. De groepen bestonden uit twintig en dertig medewerkers. Martens: 'Afhankelijk van het aantal medewerkers werden dan de lasten gedeeld. Want we hadden eigen mensen op de klas voor het vak waterveiligheid.'

Tijd en enthousiasme

De opleiding was een succes. Dat heeft te maken met een aantal factoren: dat het lesprogramma onder werktijd was, dat er maatwerk geleverd werd op basis van een intake en dat deelnemers hun praktijkervaring terugzagen in resultaten in hun opleiding. Dat was er allemaal niet vanzelf. Martens: 'Financieel maakten we geen kosten, we konden aanspraak maken op een regeling van de overheid. Het koste wel veel tijd en energie om mensen vrij te maken en te enthousiasmeren. Het vraagt commitment van de leidinggevende: maken zij tijd vrij? Geven zij ruimte in het werkrooster? Zijn er voldoende senioren krachten die als praktijkbegeleiders kunnen werken?'

En hoe kunnen we senioren medewerkers opleiden tot toetsers? Wat daarbij hielp, is de omvang van de groepen. Voor twintig of dertig man is zo iets prima te organiseren, voor twee of drie man niet.'

Heldere afspraken

De samenwerking hielp enorm bij de praktische zaken. Martens: 'Zij kunnen de coördinatie en planning heel goed regelen. Verder is het belangrijk om aan het begin heldere afspraken te maken over wie waarvoor verantwoordelijk is. En om een goede jaarplanning te maken, bijvoorbeeld voor wie wat organiseert, wie de trainers levert, en waar de opleiding plaatsvindt.'

Kuijf: 'Voor deelnemers is het heel belangrijk dat er een goede begeleider is. Eentje die er ook echt voor gaat. Niet omdat hij toevallig is aangewezen. Zo'n begeleider moet dan weer een kort lijntje met de school hebben. Dat hij het met deelnemers kan bespreken als de school iets wil.'

Als je wat hogerop wilt komen, is het een verrijking om mbo 4 te doen.

Ardi Kuijf, sluiswachter bij Rijnland

Elkaar versterken

De opleiding heeft Kuijf veel opgeleverd. En hij verwacht dat dit voor medewerkers bij andere organisaties, bijvoorbeeld gemeenten, ook zo kan zijn: 'Als je wat hogerop wilt komen, is het een verrijking om mbo 4 te doen. Dan heb je meer in de melk te brokkelen. En het is hartstikke mooi om samen te doen, met gelijkgestemden die allemaal werkzaam zijn bij gemeenten. Je leert daar zo veel van. Je ziet: hé, doen jullie dat zo? Wij doen dat zo. Dat versterkt elkaar.'

Kuijf deed zijn afstudeeropdracht uiteindelijk over reddingsvesten: 'De assessor van het waterschap in Zeeland vond het een prachtig onderwerp. Ze konden er direct veel mee. En ik heb er een mbo-4 diploma aan over gehouden.'



Financiële afdeling schoolt medewerkers om naar RPA- ontwikkelaar

Medewerkers met verdwijnerk opleiden voor verschijnwerk. Het klinkt als een goocheltruc, maar op de financiële afdeling van de gemeente Amsterdam doen ze het echt. Collega's met functies die gaan verdwijnen, worden tijdens een kort traject opgeleid tot RPA-ontwikkelaar. RPA is de afkorting van robotgestuurde procesautomatisering. Daarmee worden bedrijfsprocessen geautomatiseerd, en daar is de komende jaren veel behoefte aan. Wat de deelnemers leren, kunnen ze dus meteen in de praktijk toepassen.



Shkar Kheder is coördinator RPA binnen de Amsterdamse financiële dienstverlening. Sinds een paar jaar is hij nauw betrokken bij de ontwikkeling van RPA én het opleidingstraject. Kheder: 'We willen als gemeente de digitale transformatie zo goed mogelijk benutten. Daarom begonnen we in 2018 een pilot RPA bij de financiële dienstverlening. We keken: wat zou RPA ons kunnen brengen, is er toegevoegde waarde voor Financiën? Die pilot was een succes, en dus maakten we er een serieus project van, met een projectleider, budget, heldere doelstellingen en dito tijdspad. Een onderdeel van dat project was het opleiden van medewerkers die RPA binnen de gemeente vorm kunnen geven. RPA-ontwikkelaars dus.'

'We wilden graag onze eigen medewerkers opleiden, omdat externe inhuur voor de ontwikkeling van robots vrij duur is. Daarnaast is dit kennis die we het liefst zelf in huis hebben. En bovendien past het opleiden van RPA-ontwikkelaars bij het verdwijnen en verschijnen van werk binnen de gemeente. Heb je een functie die verdwijnt? Dan is er nu misschien de mogelijkheid om RPA-ontwikkelaar te worden. Leidinggevend bij de financiële dienstverlening reageerden ook meteen enthousiast. Logisch: de financiële administratie wordt steeds verder geautomatiseerd, en zij moeten dan vertellen dat werk misschien gaat verdwijnen. Nu konden ze ook een alternatief bieden.'

Samen met een collega heb ik net mijn eerste robot gebouwd die in werking gaat.

Céline Bakker, RPA-ontwikkelaar

Ingewikkeld, pittig en geslaagd

Er bleek binnen de financiële dienstverlening veel belangstelling te zijn voor de nieuwe opleiding. Uiteindelijk begonnen acht deelnemers in 2020 daadwerkelijk aan het opleidingstraject. Kheder: 'De lessen werden gegeven door een trainer van Agium, een extern bureau met veel ervaring op gebied van RPA. Eerst waren de lessen klassikaal, tijdens de coronacrisis zijn we overgegaan op digitaal. Vijf maanden lang kregen deelnemers één dag in de week les, vooral in technische skills als programmeren. Het was voor veel deelnemers een vrij pittig traject. Corona hielp natuurlijk niet, maar sowieso moet je er echt tijd in steken. Het is niet iets wat je er zomaar bij doet, het vraagt ook echt om een investering in je eigen tijd.'

De opleiding bleek niet voor iedereen even geschikt. Van de acht deelnemers hebben er uiteindelijk vier het certificaat behaald. Zij zijn vervolgens ook direct als RPA-ontwikkelaar aan de slag gegaan. Céline Bakker is één van hen. Bakker werkt al vijf jaar op de crediteurenadministratie, en vertelt: 'Ik zag in mijn baan niet veel toekomstperspectief meer. Het werk is leuk, maar ik zie ook wel dat er veel gaat verdwijnen. Dat wilde ik voor zijn, door mezelf te ontwikkelen. Ik was in mijn werk al veel bezig met analyses en Excel, dus toen ik van RPA hoorde, had ik wel het idee dat dit iets voor mij kon zijn. In ons team werd vervolgens ook nog de eerste robot gebouwd, en daar werd ik heel enthousiast van. In het begin vond ik het wel behoorlijk ingewikkeld trouwens: wat doet zo'n robot dan precies? Dat kregen we gelukkig snel uitgelegd.'

Ook Bakker vond de opleiding pittig. 'Heel veel dingen zijn nieuw natuurlijk, van de terminologie tot de manier van denken die nodig is om een robot te bouwen. Maar uiteindelijk is het voor mij wel helemaal geslaagd. Ik werk nu in deeltijd als RPA-ontwikkelaar. Samen met een collega heb ik net mijn eerste robot gebouwd die in werking gaat. Dat is echt ons kindje geworden. De opleiding is voor mij een mooie ingang geweest in het vak. Ik heb leren programmeren, en daar wil ik graag in verder. Ik zou nu ook het liefst al voltijd als ontwikkelaar aan de slag gaan bij de gemeente.'

Meer focus op de intake

Een succesverhaal dus – in elk geval voor de helft van de deelnemers. Kheder: 'Een belangrijke les voor ons is dat we de intake beter hadden moeten organiseren. Teamleiders op de afdeling doen de intake, omdat zij hun medewerkers het beste kennen. Daar hadden we meer structuur in moeten aanbrengen. De ene teamleider vroeg nu wel een motivatiebrief, de andere niet. En we hadden als projectteam zelf niet helemaal duidelijk wat de instroomeisen moeten zijn voor deze opleiding. In principe heb je voor dit werk bijvoorbeeld wel hbo-denkniveau nodig, maar soms zie je ook dat het juist mbo-geschoolde medewerkers goed lukt. Wat sowieso helpt, is als iemand goed overweg kan met een computer, in processen kan denken en bijvoorbeeld al handig is met Excel. Verder zijn samenwerken en communiceren belangrijke eigenschappen. Uiteindelijk moet je jouw technische werk ook uit kunnen leggen aan collega's die er geen verstand van hebben. Dat hebben we nu veel helderder, en in een volgende ronde houden we daar rekening mee.'

RPA raakt de hele afdeling

Intussen verandert niet alleen het werk van de deelnemers aan de opleiding. RPA verandert ook het werk voor andere medewerkers. Kheder: 'De robots die we ontwikkelen, nemen steeds meer van de handmatige handelingen over. Daardoor verschuift het zwaartepunt van het werk naar monitoren en analyseren. Dat raakt de hele afdeling. En er komt nieuw werk bij, want iemand moet de robot controleren. Is er geen sprake van uitval? Worden inderdaad de juiste handelingen uitgevoerd?'

“De robots die we ontwikkelen, nemen steeds meer van de handmatige handelingen over.”

Shkar Kheder, coördinator RPA-team

Kheder heeft dan ook een helder advies voor andere organisaties en afdelingen die met RPA aan de slag willen: 'Zorg dat al je medewerkers vooraf op hoofdlijnen weten wat RPA voor hun werk zou kunnen betekenen. Leg uit dat hun werk gaat veranderen, als hun collega's RPA-ontwikkelaar worden. En zorg dat je teamleiders vast nadenken over hun teaminrichting: wie wordt RPA-ontwikkelaar, hoe ziet het functieprofiel eruit, en welke waardering hoort daarbij?'

Schot in de roos

Kheder ziet verder dat RPA van waarde kan zijn op veel meer plekken dan alleen de financiële afdeling. 'Als er maar veel handelingen zijn die geautomatiseerd kunnen worden, zoals het verwerken van facturen of aanvragen. In Amsterdam zijn we er bij P&O en Werk en inkomen ook al mee bezig. En er lopen pilots bij het facilitair bureau en de juridische afdeling. Ik weet ook dat een aantal andere gemeenten ermee bezig is. Maar wij zijn volgens mij wel voorloper als het gaat om het daadwerkelijk opleiden van eigen personeel.'

Voor de deelnemers die de opleiding afronden, is het een schot in de roos gebleken. Kheder: 'Ze werken nu allemaal 16 tot 20 uur in de week als RPA-ontwikkelaar. De rest van de tijd doen ze nog hun oorspronkelijke werk. We kijken nu hoe we ze voltijd kunnen inzetten als RPA-ontwikkelaar. Er ligt meer dan genoeg werk, en de medewerkers willen het zelf ook het liefst. Daar moeten we iets mee, want ze zouden met deze opleiding ook prima elders aan de slag kunnen. Als ze het certificaat van de opleiding op LinkedIn plaatsen, regent het berichten van andere organisaties. Het opleidingstraject zoals we dat nu hebben, is een ideale manier om de technische wereld in te stappen.'



Meer weten?

Wil je weten wat A&O fonds Gemeenten nog meer doet op het gebied van Leren en Ontwikkelen? Kijk dan op www.aeno.nl/leren-en-ontwikkelen



Colofon

Opdrachtgever

Stichting A&O fonds Gemeenten
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 7630030
secretariaat@aeno.nl
www.aeno.nl

Coördinatie

Marieke de Feyter, A&O fonds Gemeenten

Communicatie

Annemarie Schrijen, A&O fonds Gemeenten

Met medewerking van

Vera Haanstra en Stef Molleman, Regioplan
Judith Barneveld, De Werkwijze

Eindredactie

Tekstbureau Veurinc

Vormgeving

insandouts communication, design and print

Fotografie

Kees Winkelman
Jack Tillmanns (pagina 24)

Kijk voor actuele informatie op aeno.nl

Rechten

© Stichting A&O fonds Gemeenten, Den Haag, juni 2022

Het is gemeenten en externe adviseurs van gemeenten toegestaan om deze publicatie te gebruiken onder voorwaarde van bronvermelding bij interne of externe publicatie. Gemeenten die de publicatie gebruiken, kunnen worden gevraagd mee te werken aan een evaluatie van het gebruik. Verveelvuldigen en/of openbaarmaking van (delen van) deze uitgave voor toepassing in de publieke sector of educatieve doeleinden is toegestaan onder voorwaarde dat de kopieën de volledige bovenstaande referentie bevatten. In alle andere gevallen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie of op welke wijze dan ook, zonder voorafgaand schriftelijke toestemming. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



Fluwelen Burgwal 58
Postbus 11560
2502 AN Den Haag
070 763 00 30
www.aeno.nl

Juni 2022



Wij zijn vóór

A&O
fonds
Gemeenten