

Bedrijfsvisie, Bedrijfsstrategie, Medewerderskwaliteiten, Marktomgeving

# Eerst plannen, dan opleiden

**Een bedrijf dat zich buigt over een investeringsbeslissing, zal meestal een bepaalde aanleiding hebben tot het vraagstuk waar het zich voor gesteld ziet. Er is bijvoorbeeld een installatie hoog-nodig aan vervanging toe, er doet zich een buitenkans voor omdat er een perceel vrijkomt op het industrieterrein, of er kan in partnerschap een nieuwe markt bediend worden. Met veel overleg worden doelen en mogelijkheden tegen het licht gehouden. Het gaat niet alleen om geld, maar eigenlijk om de toekomst van het bedrijf. Zou dit voor het personeelsbeleid ook zo gaan?**

De voordelen van een samenhangend opleidingsbeleid zijn onder meer dat mensen of mogelijkheden minder snel overgeslagen zullen worden, en dat vooraf duidelijk is hoeveel tijd er door welke medewerkers aan opleiding besteed gaat worden. Ook is er alvast een overzicht te maken van hoeveel geld er door opleidingsinstanties vergoed wordt. Een minder voor de hand liggend maar minstens zo belangrijk voordeel van een opleidingsplan, is het positieve signaal aan de medewerkers dat er binnen het bedrijf continu gewerkt wordt aan de Kennis, Vaardigheden en Competenties. De mensen worden dus op waarde geschat: ze zijn waardevol genoeg om op een doordachte manier in te investeren.

Voor de directie is een belangrijk voordeel dat investeringsbeleid en personeelsbeleid in onderlinge samenhang kunnen verlopen. Dat gaat verder dan een leverancierstraining bij oplevering van een installatie (of liever natuurlijk ruim van te voren).

Zoals in de juni-editie toegelicht is, heeft het scholingsfonds voor de Metaal geen budget meer beschikbaar voor de Persoonlijke Trainings Toelage, ondanks de verhoging van dit budget. Aangeraden wordt, om sowieso het opleiden van medewerkers niet van dergelijke ondersteuning af te laten hangen, en zich bovendien even te richten op het maken van een opleidingsplan. In de huidige praktijk is opleiden vaak nog een kwestie van af en toe bijspijkeren, of ingaan op een aantrekkelijk aanbod dat zich spontaan aandient. Je

wordt er nooit dommer van, natuurlijk (tenzij het lesmateriaal achterhaald is). Maar het kan beter, voor mens én bedrijf. Het ideaalplaatje is, ontwikkelingen in de markt, ontwikkelingen binnen het bedrijf, en de ontwikkeling van iedere medewerker goed op elkaar afgestemd te houden.

## STERKTEN, ZWAKTEN, KANSEN, BEDREIGINGEN

Het liefst zou je de toekomst al kennen, om er nu accuraat op in te kunnen spelen. Enerzijds bepaalt een directie de toekomst natuurlijk deels zelf, bijvoorbeeld door meer mensen en middelen in te zetten op productontwikkeling, door een buitenlands filiaal te openen met een lokale vertegenwoordiger, of door een promotiecampagne in gang te zetten. Anderzijds moet gewerkt worden met scenario's, waar bepaalde beleidsaccenten bij te bedenken zijn. Hier volgen enkele voorbeelden van trends in de markt of binnen de orderportefeuille waar het beleid eventueel op in moet kunnen spelen:

- prijsdruk en daarmee de noodzaak tot proces- en lijnoptimalisatie;
- alsmat kortere levertijden;
- een iets langere doorlooptijd maar dan met veel meer verantwoording over andere processtappen buiten de deur;
- alsmat toenemende vraag naar aantoonbare procesbeheersing;
- toenemend aansprakelijkheidsrisico door het afschuiven van verantwoordelijkheden

- naar subcontractors zoals spuitrijen;
- alleen nog maar managementsysteem-audits;
- toenemende vraag naar co-makership van totaalproducten;
- slechts toelevering van deelcomponenten en -bewerkingen;
- vereisten voor milieu- en veiligheidskwalificaties, zoals Veiligheid Checklist Aannemers (VCA), als vereiste om op het terrein van de opdrachtgever te mogen werken;
- vereisten aan applicateurs bij bepaalde werkzaamheden, beroepsspecifieke kwalificaties (zoals bij lastechniek al gebruikelijk is) om te mogen werken aan andermans installatie.

Deze zaken kunnen als kansen gezien worden, aangezien het allemaal zaken zijn waarin men een voorsprong op een deel van de concurrentie kan nemen. Die ziet zich gedeeltelijk voor dezelfde situatie gesteld. Men kan het ook als bedreigingen opvatten, als men bedenkt dat er steeds van alles op orde gehouden moet worden terwijl het bedrijf al deels afhankelijk is van de desbetreffende opdrachten. Medewerkers kunnen eenzelfde fenomeen ook als kans of bedreiging zien: de ene vindt iets een papierwinkel of computergedoe, de andere vindt het juist handig als zaken na te lezen zijn.

## VIER WINDSTREKEN

Al het bovenstaande komt samen in een Opleidingsplan, omdat daarmee de vier wind-

## Bedrijfs Opleidings Plan: Routekaart voor bedrijf en medewerkers

In een Bedrijfs Opleidings Plan staat aangegeven op welke manier welke medewerker toegerust wordt, om de medewerkers van een afdeling of een heel bedrijf capabel te houden voor de taak waar ze voor gesteld worden. Dat kan het huidige werk betreffen, maar ook toekomstige werkzaamheden die voortkomen uit de ontwikkeling van het bedrijf zelf. En in de marktpositie die het bedrijf inneemt of wil gaan innemen. Het verschil met een opleidingsrooster is, dat niet de beschikbare cursusmogelijkheden als uitgangspunt dienen, maar de huidige bedrijfssituatie en de bedrijfsstrategie.

De invoergegevens van een Bedrijfsopleidingsplan bestaan grofweg uit twee helften. Enerzijds de visie waar een bedrijf naartoe wil, inclusief wat daarvoor nodig is op het vlak van Kennis, Vaardigheden en Competenties. Anderzijds wordt een overzicht gegeven van de huidige situatie op die drie

kwaliteiten. Als de bestemming en het vertrekpunt helder zijn, kan men de verschillen gaan overbruggen met individuele en groepsgewijze toerustingstrategieën. Dat kan in principe van alles zijn: seminars buiten de deur, bedrijfsinterne workshops, cursussen, coachingstrategieën, stages, duale studietrajecten (dus deels onder werktijd met optimalisatieopdrachten en dergelijke), persoonscertificering, noem maar op. Als er maar wel vooraf duidelijk is, wat er bereikt moet worden. En er moet natuurlijk tussentijds per medewerker geëvalueerd worden of dat inmiddels bereikt is. Anders blijft men wellicht 'opleiden om het opleiden'. Die evaluatie kan bijvoorbeeld ook het praktijkexamen zijn, zoals die in de vernieuwde cursusopzet van de VOM al inbegrepen is. Het maken van een Routekaart is een eenvoudigweg het uittekenen van de strategisch meest handige route voor het bedrijf om een beoogde situatie te bereiken.

Voor het opleidingsbeleid kan het volgende stappenplan een leidraad zijn:

1. Zorg ervoor dat er iemand verantwoordelijk is voor de totstandkoming van het Opleidingsplan, die een leiderschapsrol bekleedt binnen de organisatie.
2. Stel helder vast waar de Routekaart precies over gaat. In dit geval dus het realiseren van het Bedrijfs Opleidings Plan op een zodanige wijze dat personeelsbeleid, investeringsbeleid en marktpositieering met elkaar overeenstemmen.
3. Stel vast wat het einddoel is van deze fase in de bedrijfsontwikkeling. Dat kan bijvoorbeeld zijn een concrete kwaliteitsdoelstelling voor de productieprocessen gekoppeld aan een rendementsdoelstelling. Of marktpositieering op basis van een bepaalde norm, aanbestedingscriterium of kwaliteitslabel. Of het in gebruik nemen van een nieuwe oppervlaktebehandelingslijn.
4. Stel vast welke Kennis, Vaardigheden en/of Competenties voor dat doel nodig zijn binnen de diverse bedrijfsonderdelen.

5. Maak een overzicht van de reeds aanwezige Kennis, Vaardigheden en Competenties. Een EVC-traject kan zich hiervoor lenen (Erkenning van Verworven Competenties, ofwel Ervaringscertificaat), maar ook een bedrijfsinterne inventarisatie op basis van bijvoorbeeld visuele en schriftelijke testen en mini-interviews.
6. Overbrug de verschillen door in overleg met iedere werknemer een tijdspad uit te stippelen. Hou hierbij rekening met de ontwikkeling van het bedrijf als geheel en de wellicht toenemende prestatie-eisen per functiegebied.
7. Bouw evaluatiemomenten in met een Plan-Do-Check-Act-cyclus van continue verbetering.

### Meer informatie:

Het scholingsfonds voor de metaalsector OOM stelt voor de externe ondersteuning bij het maken van een Bedrijfs Opleidings Plan een vergoeding beschikbaar van 1.800 euro, het zogeheten Ontwikkelbudget. [uden@VOM.nl](mailto:uden@VOM.nl) / [www.OOM.nl](http://www.OOM.nl)

*Tekst over Bedrijfsopleidingsplannen in de VOM Cursusbrochure 2009-2010, bijgesloten bij de juni-editie (eveneens Thema Beroepsopleidingen) en op te vragen bij het secretariaat van de VOM.*

streken van het "opleidingskompas" aan de orde komen. Bedrijfsvisie, Bedrijfsstrategie, Medewerderskwaliteiten en Marktomgeving geven ieder een beeld van wat er nodig is en/of wat er aanwezig is. Door die vier te vergelijken, kan men in kaart brengen op welke wijze de aanwezige Kennis, Vaardigheden en Competenties het meest effectief geactualiseerd of zelfs uitgebouwd kan worden. Bijvoorbeeld: een bedrijf wil zich gaan richten op infrastructuur waarvan de conservering volgens de principes van Duurzaam Inkopen uitgevoerd wordt. Dan denkt men al gauw aan certificering van stralers, metalliseurs of lakspuiters. Een ander bedrijf dat zich na zorgvuldig beraad op een ander marktsegment gaat richten, of meer bewerkingen wil gaan uitvoeren voor de huidige klantenkring, zal zijn medewerkers daarvoor moeten voorbereiden. Uiteindelijk draait het om de samenhang van beslissingen over investeringen, marktpositieering en personeelsbeleid.

## DOORGAANDE LEERWEG

Overigens gaat het hier niet alleen om opleiden: een stageplaats, een afstudeeronderzoek dat iets nuttigs oplevert voor het bedrijf, en andere vormen van wisselwerking met opleidingsinstanties of coachingstrategieën zijn allemaal zaken die in het Bedrijfsopleidingsplan naar voren kunnen komen. Degene die in het bedrijf verantwoordelijk zijn om deze slag te maken, beginnen aan een inventarisatieklus die enerzijds het

## Uiteindelijk draait het om de samenhang tussen beslissingen over investeringen, marktpositieering en personeelsbeleid.

beste in het bedrijf boven haalt, maar anderzijds ook een actielijst op het bordje achterlaat. Het levert sowieso een opleidingsplan op waar zowel het bedrijf als de mensen mee vooruit kunnen. En mee vooruit gaan. Voor de medewerkers is het al motiverend, dat datgene wat ze al in de vingers en in het hoofd hebben, volop meetelt bij de keuzes voor opleidingsinvesteringen. Deze synchronisatie van investeringsbeleid, marktpositieering en personeelsbeleid mag met recht 'kenniseconomie in de praktijk' genoemd worden. De medewerkers bevinden zich allemaal op een doorgaande leerweg van beroepsniveau's:

- Niveau 1: assistent;
- Niveau 2: uitvoerend, procesbeheer;
- Niveau 3: uitvoerend, aansturend; procesbeheersing;
- Niveau 4: leidinggevend, procesoptimalisatie;
- Niveau 5: directievoering, projectoverleg met aanbesteders/uitbesteders, co-maker-ship/ontwerp.

De VOM-cursussen dekken 2 en 3, voor 4 is een coachingtraject voor poedercoatbedrijven, onder 5 wordt toerusting op hogeschoolniveau verstaan.

Dankzij het principe van 'eerst plannen, dan

opleiden' komt iedereen uiteindelijk uit op de trede van waaraf hij voor zijn eigen gevoel en vakmanstrots het mooiste uitzicht heeft, en de beste bijdrage aan het bedrijfsresultaat levert. De personeelsmanager haalt er dus uit wat er in zit, zodat de medewerkers goed uit de verf komen.

### MEER INFORMATIE

In de cursusbrochure die bij de juni-editie meegeseald was (zie ook [www.VOM.nl](http://www.VOM.nl)), is een mogelijke aanpak voor het opzetten van een Opleidingsplan opgenomen. Voor externe ondersteuning heeft het scholingsfonds voor de Metaalsector OOM een vergoeding beschikbaar van maximaal 1.800 euro, het zogeheten 'Ontwikkelbudget'.

[uden@VOM.nl](mailto:uden@VOM.nl)  
[www.VOM.nl](http://www.VOM.nl)