



STOOFs enneagram van patente praktijken



Over STOOF

Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) is het opleidings- en ontwikkelingsfonds voor de uitzendbranche. Het is een samenwerkingsverband van werkgevers en werknemers in de flexbranche dat adviseert, stimuleert en meefinanciert aan de opleiding en ontwikkeling van flexkrachten en vaste medewerkers binnen de flexbranche. STOOF wil bijdragen aan een flexibele arbeidsmarkt met perspectief voor flexkrachten, inleners en uitzendwerkgevers.

Voorwoord

Nu al kunnen uitzendwerkgevers diverse vacatures niet voldoen. Toch zijn er genoeg flexkrachten beschikbaar. Vraag en aanbod sluiten dus niet goed op elkaar aan. Veel flexkrachten zijn te laag of niet functioneel opgeleid. STOOF ziet o.a. scholing als oplossing om vraag en aanbod te matchen.

Ligt het aantal op te leiden flexkrachten nu op bijna zestien procent van alle flexkrachten, de ambitie is twintig procent. Zodoende anticipeert de uitzendwerkgever met het strategische middel scholing op toekomstige personeelstekorten en staat de flexkracht, zodra de arbeidsmarkt aantrekt, buitengewoon sterk met een actuele en relevante opleiding.

In deze publicatie vindt u van negen verschillende bedrijven negen voortreffelijke verhalen (patente praktijken) op het gebied van leren en werken. Alle verschaffen ze ons ook een kostelijk kijkje in hun leer-werkkeuken.

Bij het getal negen denken wij natuurlijk aan het enneagram, het negenhoekige persoonlijkheids-

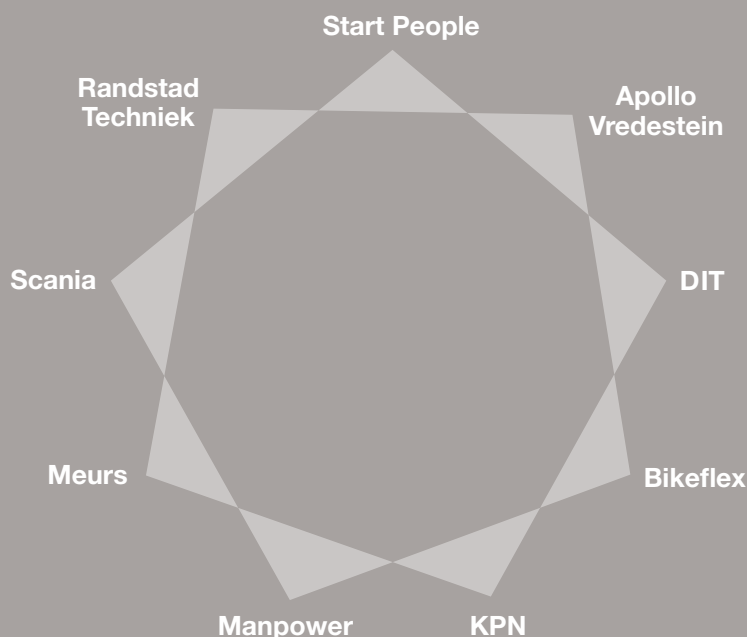
model dat ons inzicht geeft in onze passies, onze ambities, onze mogelijkheden tot empathie en het daaruit voortvloeiend gedrag. Op elke hoek van het model vinden we een type. Wat ook opvalt, zijn de onderlinge relaties. Met andere woorden: het enneagram representeert *eenheid in verscheidenheid*. Daarom vonden wij het een mooie metafoor, en niet meer dan dat, voor de inhoud van deze uitgave.

Apollo Vredestein vindt autonomie en permanente ontwikkeling van groot belang, Start People werkt met een buddy en Bikeflex weet wel raad met passie voor fietsen.

Afspraken, Controle en Evaluatie zijn leidend bij Randstad Vakschool Techniek, DIT Bouw en Techniek pakt zijn flexkrachten 'zacht' aan en Manpower DSM Delft zet samen met flexkrachten een nieuwe fabriek op.

Meurs Werkt hanteert de zogenaamde Flexindex, terwijl KPN FlexConnect klantpanels organiseert. Ten slotte boeit en bindt Scania Production de flexkrachten door hen te laten reflecteren op interne vacatures.

Adriana Stel
Directeur STOOF



APOLLO VREDESTEIN VINDT MEESTER-GEZELPRINCIPE OPNIEUW UIT

Apollo Vredestein B.V. is onderdeel van Apollo Tyres Ltd uit India. Als multinational met productieruimtes en verkooporganisaties in achttien landen weet Apollo Vredestein B.V. zich vertegenwoordigd in Europa, de USA en Canada. De overname door Apollo Tyres Ltd. opende ook de deuren naar de Aziatische markt en het Midden-Oosten. Het Nederlandse Apollo Vredestein heeft zijn hoofdkantoor in Enschede. Het bedrijf ontwikkelt, produceert en verkoopt hoogwaardige banden onder de merknamen Apollo en Vredestein.

Apollo Vredestein staat voor voortdurende innovatie en het maximaal benutten van competenties. Bedrijfsprestaties verbeteren, talenten ontplooiën, integrale benadering, korte communicatielijnen en een informele, open cultuur zijn hierbij de sleutelwoorden. Besluiten vinden snel hun weg en leiden tot een nog snellere ontwikkeling van nieuwe, originele producten.

Autonomie

Bij Apollo Vredestein staat de medewerker centraal. Het succes van de onderneming hangt primair af van de flexibiliteit, de kwaliteit en de motivatie van medewerkers. Op alle niveaus is autonomie in de functie verankerd. Daarmee ervaren medewerkers veel bewegingsruimte en verantwoordelijkheid.

Los van het contract maakt Apollo Vredestein geen enkel verschil tussen vaste medewerkers en flexkrachten. "Wij kennen maar één soort passagiers", zegt Jan Mos, directeur HR.

"Voor iedereen hanteren we dezelfde selectiecriteria en ook dezelfde beloning (Apollo Vredestein cao).

Ons personeelsbeleid rust op drie peilers:

- arbeidsverhoudingen: in goede sfeer kunnen werken, betrokken en bevlogen zijn en energie en plezier uit je werk halen;
- autonomie: opereren als zelfstandig operator in een platte organisatie;
- ontwikkeling: permanent kunnen, maar ook moeten leren."



Podiumplaats Beste Werkgever 2013 voor Apollo Vredestein B.V.

Apollo Vredestein B.V. is verkozen tot één van de *Beste Werkgevers* van Nederland. Dinsdag 8 oktober 2013 werden in het DeLaMar Theater in Amsterdam de *Beste Werkgevers Awards* uitgereikt. Apollo Vredestein B.V. wist daarbij de derde plaats in de wacht te slepen.

Apollo Vredestein B.V. wordt met name gewaardeerd om zijn platte organisatievorm, de erkenning van medewerkers en de grote autonomie en rolduidelijkheid die de medewerkers ervaren. Het onderzoek wijst bovendien uit dat Apollo Vredestein B.V. beschikt over medewerkers die loyaal, betrokken en veranderingsbereid zijn.

Effectory en Intermediair ontwikkelden het *Beste Werkgeversonderzoek*. Dit onderzoek velt een objectief oordeel over het werkgeverschap van zo'n elfhonderd organisaties. Deelnemende organisaties maken alleen kans op een hoge notering, als hun medewerkers met plezier naar hun werk gaan. De balans tussen goed werkgeverschap en goed werknemerschap is een belangrijke voorwaarde voor succes.



Scholing als voorwaarde

“We hebben al vijftien jaar onze eigen bedrijfs-school”, aldus Jan Mos. “Iemand die bij ons binnenkomt, vast of flex, móet zich ontwikkelen. Bij ons is sprake van een hoogwaardige productie, dus is scholing voorwaarde. Vakmanschap op operatorniveau staat hierbij centraal. We leggen een brede algemene basis, waarna het inleren bij de diverse machines geen probleem meer oplevert. Omdat Vredestein nog steeds groeit, is het gemakkelijk om met nieuw personeel klassen te formeren. De lessen worden verzorgd door eigen mensen, docenten van ROC Twente en externen (voor specifieke taken).”

Nieuwe collega's komen vaak binnen op lbo-bc-niveau. Ze krijgen dan de kans om door te groeien naar Operator A (mbo2/3-niveau). Zo komen ze in het bezit van een officieel erkend diploma.

Tijdens hun opleiding krijgen de leerlingen intensieve begeleiding van collega's op de werkvloer. Jan Mos: “In onze bedrijfsschool hebben we eigenlijk het aloude meester-gezel-principe opnieuw uitgevonden.”

In het kader van *One family* bezochten verschillende collega's van buitenlandse productielocaties de bedrijfsschool in Enschede. “De reacties waren bijzonder positief”, zegt Jan Mos.

“Mensen zijn onder de indruk van de structuur van onze opleiding en de inspanningen die we leveren om onze medewerkers naar een hoger niveau te tillen.”

Beste leerbedrijf

In 2010 won Apollo Vredestein de *KC PMLF Award* voor beste leerbedrijf in de sector procestechniek. De voltallige jury reisde naar Enschede af en vroeg de leerlingen hun ervaringen met de bedrijfsschool te delen. Er volgde ook een bezoek op de werkvloer zelf. De jury boog zich daarna zorgvuldig over alle beschikbare informatie om tot een verantwoorde keuze te komen. Die pakte voor Apollo Vredestein dus heel gunstig uit.



START PEOPLE MAAKT SCHOOL MET LEER-WERKTRAJECTEN

Start People Loopbaanplein Achterhoek houdt zich fulltime bezig met leer-werktrajecten. Deze inhousevestiging werkt vanuit het gebouw van ROC Graafschap College in Doetinchem. Hier melden zich de kandidaten voor volwasseneducatie of de (v)mbo-studenten die een BBL-opleiding (beroepsbegeleidende leerweg) techniek, logistiek of transport ambiëren. Sommige belangstellenden komen binnen via het UWV, de gemeente, het Leer-werkloket of een vestiging van Start People in de omgeving.

Na de selectieprocedure worden de studenten aangenomen voor de duur van de opleiding. Ze gaan een leer-arbeidsovereenkomst aan en vinden hun leer-werkplek bij een van de opdrachtgevers/leerbedrijven in de regio, zoals Wim Bosman B.V. en Jos Dusseldorp Transport.

Rondleidingen

Bij de intake stelt de kandidaat volgens een vast format een eigen cv/e-portfolio samen. Motivatie en eigen toekomstverwachtingen komen aan bod en er worden diverse tests gemaakt. Ook is de STOOFF-competentiescan beschikbaar. De opdrachtgevers/leerbedrijven krijgen de cv's gemaild en sommigen van hen verzorgen zelfs rondleidingen in groepsverband. Zo krijgen de aspirant-studenten alvast een indruk van de werkzaamheden die in hun opleiding aan de orde komen.

De kandidaten kunnen op de vestiging ook informatiefilms over leer-werkbanen bekijken en geschikte websites raadplegen. Bij jongere deelnemers - de gemiddelde instroomleeftijd ligt tussen de 16 en 23 jaar - worden bij voorkeur ook de ouders betrokken.

Start People neemt het hele scholingsproces persoonlijk en stapsgewijs met de kandidaat door. Dit geldt ook voor de opleidingsprocedure, alle voorlichting en alle contracten en het huishoudelijk reglement van Start People en leerbedrijf.

Op de eerste dag krijgt de student een buddy toegewezen. Als er voorafgaand aan het leerjaar een opleiding vereist is, bijvoorbeeld een cursus hef- of reachtruck voor logistieke functies, dan regelt de vestiging dit eveneens.

Contact

Structureel is er eens in de twee maanden een gesprek op de werkvloer. De student spreekt dan zijn direct leidinggevende c.q. praktijkbegeleider, de supervisor, soms iemand van de HR-afdeling en iemand van Start People. De kerntaken/BPVO worden dan ook getoetst. De student krijgt alle afspraken per mail bevestigd, waarna die in het personeelsdossier terechtkomen. Mocht er extra studiebegeleiding, bijvoorbeeld voor Nederlands of Rekenen, nodig blijken, dan zorgt Start People voor terugkoppeling naar de docent. De vestiging houdt de vinger voortdurend aan de pols. Ook is er elke week optioneel contact op de vestiging. Meestal gebeurt dat op de dag dat de student zijn/haar schooldag heeft en dus in hetzelfde gebouw is.

Onderwijsadviesraad

De vestiging neemt structureel deel aan overleg met het docentenkorps (mentor, loopbaan-decaan, sectormanager en sectordirecteur) en is ook vertegenwoordigd in de onderwijsadviesraad. Die richt zich op de vakinhoudelijke aansluiting met het bedrijfsleven. De vestiging is bovendien aangesloten op het intranet van de school.

Start People Loopbaanplein Achterhoek houdt zich naast de arbeidsbemiddeling bezig met het acquireren van erkende leer-werkplekken en het mentoraatschap van de leer-werktrajecten. Innovatief, creatief en flexibel. Dat is de aanpak van Start People Loopbaanplein Achterhoek. Bijgaande voorbeelden (kaders) tonen dit aan.

Voorbeeld 1: levende proefkonijnen

Bij de opleiding Zorg&Welzijn, onderdeel communicatie, bleek dat de sociale vaardigheden niet voldoende aan bod kwamen. De leerbedrijven/zorginstellingen zelf signaleerden dit even gaandeweg het jaar. Studenten hadden de neiging 'over de hoofden van de patiënten heen te praten'. Zo namen ze bijvoorbeeld samen het weekend door. In de praktijklessen op school werkten ze met simulatiepoppen, waarbij de docenten zich vooral op de taken focusten. Start People kwam toen met het voorstel deze lessen met een pool echte mensen te organiseren. Deze 'proefkonijnen' komen nu wekelijks op de locatie en geven hun feedback. De docent bespreekt deze feedback weer één-op-één met de student.

Voorbeeld 2: maatwerkklas

Samen met het ROC en de opdrachtgevers ging een maatwerktraject van start voor studenten die graag een administratieve functie wilden. Op basis van de cv's was dit niet mogelijk gebleken. Het leidde tot een maatwerkklas van dertien kandidaten, van wie er tien een mbo-2-diploma behaalden.

BIKEFLEX KOERST OP FIETSPASSIE BIJ FLEXKRACHTEN

3

Bikeflex in Zeist werd vier jaar geleden opgericht. Het steeds verder groeiende tekort aan technische medewerkers in de fietswerkplaatsen vormde de directe aanleiding tot deze stap. Dick van Wijk, eigenaar van Rijkwielpaleis Zeist, en Johan Rensing van het studentenuitzendbureau Students for students vormen het management van Bikeflex. Sinds oktober vorig jaar heeft technisch uitzendbureau Maintec een meerderheidsbelang in het bedrijf.

Bikeflex richt zich als opleider en uitzender volledig op de landelijke tweewielerbranche. Vanaf het begin ligt de focus op het technische personeel in de werkplaatsen van alle dealers in Nederland. 1500 daarvan beschikken over een grote werkplaats. Inmiddels bemiddelt het bedrijf in alle functies binnen de branche, maar de kernactiviteit blijft het opleiden en uitzenden van fietstechnici.

Passie

Werving van flexkrachten loopt voor een deel via bekende kanalen als vacaturesites. Bikeflex bereikt evenwel vooral kandidaten door middel van mond-tot-mond-reclame en via instanties als het UWV, gemeentes en re-integratiebedrijven. Bikeflex sloot een landelijke overeenkomst met het UWV en werkt samen met TNT en het Ministerie van Defensie. Uitstromende medewerkers worden door Bikeflex omgeschoold.

Flexkrachten met belangstelling voor dit werk krijgen een uitgebreide intake. Opleiding, al aanwezige kennis en ervaring zijn natuurlijk belangrijke gesprekspunten, maar bovenal gaat het om de vraag of de flexkracht passie heeft voor fietsen of die passie kan ontwikkelen. Dit gesprek en de daaropvolgende sleutelvaardigheidstest vormen belangrijke criteria om te bepalen of kandidaten voldoende basis hebben voor een succesvolle carrière in de fietsbranche.

Het aannameproces bestaat uit vier stappen:

1. telefonisch contact over aanwezige kennis, persoonlijke drijfveren en achtergronden;
2. intakegesprek waarin de theoretische kennis en de branche-eisen (bijvoorbeeld werken op zaterdag) worden getoetst en de passie voor fietsen uitgebreid wordt besproken;
3. sleutelvaardigheidstoets bij de leermeester;
4. fulltime opleidingstraject van acht weken, resulterend in het behalen van een certificaat en het krijgen van een baangarantie (fase A).

Eigen leermeester

Na de intake volgt een persoonlijk opleidingsplan. Bikeflex beschikt in Zeist en Geldrop over inhouse-opleidingslocaties: de *Bikeflex Academy*. Kandidaten worden gedurende de basisopleiding van acht weken opgeleid tot fietstechnicus. Een eigen leermeester begeleidt hen daarbij fulltime. Zo'n leermeester neemt steeds een groep van maximaal acht kandidaten onder zijn hoede. Andere deskundigen van Bikeflex spelen regelmatig praktijkgerichte rollenspellen met de deelnemers. Bovendien krijgt iedere opleiding minimaal één keer bezoek van een deskundige van Innovam, het kennis- en opleidingsinstituut voor de mobiliteitsbranche in Nederland. Deze expert geeft een toelichting op de laatste ontwikkelingen in het vak van fietstechnicus. Zo blijven de kennis en vaardigheid van kandidaten en leermeester volledig up-to-date.



In de laatste week van hun opleiding krijgen de kandidaten ook nog vier dagen training en toetsing bij Innovam in Nieuwegein. De opleiding wordt daar afgesloten met de examens *Basisfietstechniek* en *E-bike voor gevorderden*. De behaalde certificaten vormen het begin van het branchepaspoort. Na de opleiding krijgt de deelnemer zo snel mogelijk werk bij een detaillist in de regio.

De nieuwe medewerker kan de volgende werkzaamheden verrichten:

- nieuwe fietsen afmonteren volgens een checklist;
- het onderhoud van gebruikte fietsen regelen;
- de meest voorkomende reparaties uitvoeren;
- reguliere onderhoudsbeurten aannemen en afwikkelen;
- technische mankementen analyseren en oplossen;
- nieuwe en gebruikte fietsen met alle bijbehorende accessoires verkopen.

Bikeflex ondersteunt het doorontwikkelen van zijn medewerkers na hun opleiding. Zo kunnen zij andere modules voor hun branchepaspoort halen of doorstromen naar een BBL-traject (beroepsbegeleidende leerweg). Zelfs flexkrachten zonder startkwalificatie kunnen na de Bikeflex Academy versneld hun BBL-diploma *Fietstechnicus niveau 2* behalen.

Uitbreiding

In mei van dit jaar opende Bikeflex een satellietvestiging in Geldrop. Ook hier zijn acht volledig ingerichte werkplekken. Johan Rensing en Dick van Wijk tonen zich bijzonder blij met de uitbreiding. Rensing: “Er is een grote vraag naar mensen die de juiste instelling en de juiste vaardigheden hebben om onze opdrachtgevers te ondersteunen. Tot voor kort werden wij beperkt door onze eigen opleidingscapaciteit. Nu we die verdubbeld hebben, kunnen we de Nederlandse fietsendetailhandel nog beter bedienen.”

Na de overname door Maintec integreerde Bikeflex in het Maintec Leerbedrijf. Directeur Wout Oosterhof van Maintec: “Bikeflex is een belangrijk onderdeel van het Maintec Leerbedrijf. Met de *Bikeflex Academy* zorgt het bedrijf ervoor dat kandidaten direct ingezet kunnen worden bij opdrachtgevers. Binnen het Maintec Leerbedrijf noemen we dit principe voorinstroom: mensen in een intensief traject opleiden tot basisvakman/-vrouw. Dit vormt een belangrijke aanvulling op ons totale opleidingspakket. We onderzoeken of we dit principe ook toe kunnen passen in andere sectoren.”

BIKEFLEX
TALENT VOOR DE FIETSENBRANCHE



RANDSTAD ZIET TECHNISCH ONTWIKKELEN VAN FLEXKRACHTEN ALS KERNWAARDE

Randstad heeft het ontwikkelen en opleiden van flexkrachten tot kernwaarde verheven. Het opdiepen van competenties, vaardigheden en drijfveren vormt hierbij het vertrekpunt. Randstad richtte de Randstad Vakschool voor flexkrachten op. Of kandidaten een startkwalificatie hebben of niet, is onbelangrijk, want bij Randstad Vakschool Techniek krijgen de mensen zonder startkwalificatie onder meer scholingsvouchers van STOOFF.

De opleidingsintercedenten van Randstad Vakschool leiden (technische) flexkrachten op, begeleiden hen en zetten in op hun doorontwikkeling. Naast het verhogen van vaardigheden in het vakgebied via bijscholing en persoonlijke ontwikkeltrajecten wil de Randstad Vakschool vooral branchevreemde flexkrachten laten instromen in de technische sector. Onder Randstad Vakschool Techniek vallen veel beroepsbegeleidende leerwegtrajecten (BBL). Ook Randstad Vakschool Techniek Hengelo doet met een flinke caseload aan BBL-trajecten zaken met verschillende opdrachtgevers.

Een op de vijf

De geïnteresseerde flexkracht of leerling/werkzoekende krijgt aan de hand van zijn/haar competenties en motivatie een digitale test van twee uur. Persoonlijke en cognitieve vaardigheden als ook technische basiskennis komen hierin aan de orde. De uitslag en het STAR-interview bepalen of er een

BBL-traject voor de kandidaat in het verschiet ligt. In totaal duurt de selectie vier tot vijf uur. Een op de vijf kandidaten krijgt een BBL-opleiding aangeboden.

Negentig procent van de 'technische' BBL-leerlingen in Hengelo is branchevreemd. Voor deze medewerkers gaat er een grote stimulans uit van de intensieve begeleiding met persoonlijke gesprekken, workshops en vierhoeksgesprekken tussen leerling, leerbedrijf, ROC en opleidingsintercedent. Leermiddelen bestellen, coaching en helpen bij de studieplanning zijn standaard.

ACE-systematiek

Voor elk BBL-traject zijn de afspraken vastgelegd volgens de ACE-systematiek van Randstad. ACE staat voor Afspraken, Controle en Evaluatie. Deze prestatiegerichte opleidingsmethodiek is per kandidaat gekoppeld aan het leer-werktraject:

- Afspraken: deze komen voort uit de opleidings-

planning van het ROC; ze betreffen de studievoortgang en de inzet op de werkvloer.

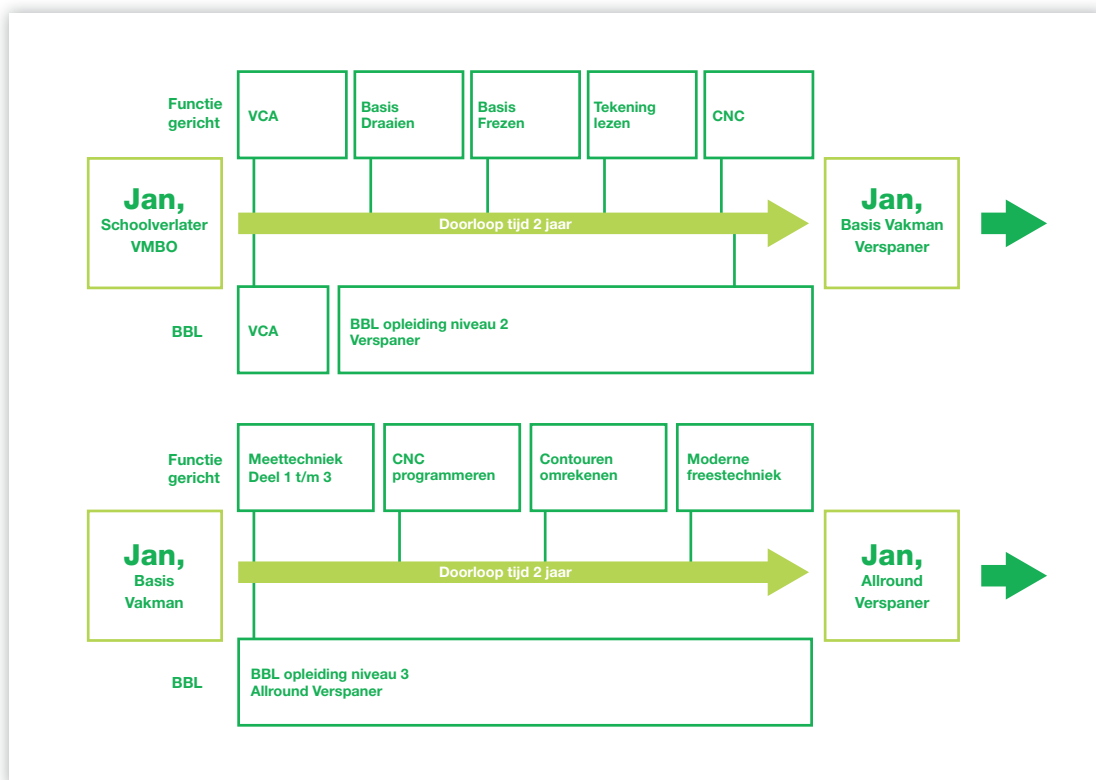
- Controle: na ongeveer drie maanden kunnen eventuele onvolmaaktheden in voortgang en inzet worden aangekaart en bijgesteld.
- Evaluatie: het achterliggende halfjaar passeert de revue; bij een positieve evaluatie volgt verlenging van het contract met een halfjaar.

Drijvende kracht

Diana Agterbos is de drijvende kracht achter Randstad Vakschool Techniek Hengelo. Volgens collega Martijn Geerdink staat bij Diana de flexkracht centraal: "Zij begrijpt de noodzaak van ontwikkeling. Ze focust zich volledig op haar taak en zorgt ervoor dat haar opdracht bij een ieder op de agenda staat. Diana is

kritisch en denkt en handelt in het belang van haar klanten: BBL-kandidaten, vestigingen en opdrachtgevers. Ze is een uitstekende, vakinhoudelijke collega en ze weet de belangen altijd heel goed af te wegen."

Dat Vakschool Techniek Hengelo vakkundig en flexibel meedenkt, blijkt wel uit het verhaal van een jonge vrouw die zich bij een reguliere vestiging had ingeschreven. Ze wilde graag iets met techniek en dacht zelf aan *mechatronica*. De vestiging wist haar niet te bemiddelen. Diana testte de vrouw en ging op zoek naar een snuffelstage. Dat ging niet zonder slag of stoot. Uiteindelijk leidde dit ertoe dat de kandidate een opleiding *verspanen* ging volgen. De Randstad Loopbaanpaden Flex speelde hierbij een belangrijke rol.



Randstad Loopbaanpaden Flex: Verspanen

Vakschool Hengelo organiseert in de regio ook informatiebijeenkomsten voor flexkrachten die al aan het werk zijn. Gemiddeld komen daar dertig geïnteresseerden op af. Ook dan vormt de *Randstad Loopbaanpaden Flex* een belangrijk kompas.

DIT KOPPELT FLEXKRACHT LOS VAN COMMERCIE

DIT Bouw en Techniek is met meer dan twintig vestigingen hét detachings- en uitzendbureau voor installatie, bouw & metaal. DIT brengt op het juiste moment de beste vakmensen en de mooiste projecten samen. Hierbij garandeert dit onafhankelijke bedrijf continuïteit en flexibiliteit voor de werkgever én de flexkracht. DIT zelf spreekt niet over flexkrachten, maar noemt ze liever *medewerkers*.



Bij de ontwikkeling van zijn medewerkers/ flexkrachten koppelt DIT het belang van de flexkracht los van de commerciële aspecten. Vooral BBL-scholing (de beroepsbegeleidende leerweg) vereist een heldere structuur. Een mentor/begeleider moet niet hoeven kiezen tussen het pedagogische en didactische belang van de flexkracht en de commerciële belangen van bureau en inlener. Om ervoor te zorgen dat de ontwikkeling van de flexkracht écht centraal staat, is er naast een commercieel verantwoordelijke accountmanager een praktijkbegeleider van DIT Vakopleidingen actief. Deze is verantwoordelijk voor de werkzaamheden van de flexkracht.

Zachte intake

De meeste kantoren van DIT zijn gevestigd op een industrieterrein. Dus dicht bij het werk. Bij de intake vult de kandidaat met de accountmanager een uitgebreid sollicitatieformulier in. Als een kandidaat niet direct past in een functie, wordt er gekeken

naar scholingsmogelijkheden. De flexkracht vult dan samen met de praktijkbegeleider een intake-formulier voor studie in. Deze intake vindt, los van de commerciële insteek, plaats vanuit de zachte invalshoek: de persoonlijke situatie, de intrinsieke ambitie en het ontwikkelplan. Tijdens dit gesprek komen naast de werkervaring ook de hobby's - hoe handig is iemand? - van de kandidaat aan bod.

Elke flexkracht volgt standaard de verplichte trainingen binnen de branche waarin hij aan het werk gaat. Voor de bouw is dat bijvoorbeeld de VCA-training. Als een flexkracht aan het werk wil en geschikt bevonden is, maar nog geen mbo 2-niveau heeft, wordt hij altijd in een BBL 2-opleiding geplaatst.

DIT verbetert de begeleiding van de flexkracht continu. Zo ontwikkelde DIT een leerlingvolgstelsel, dat de ontwikkeling van de leerling borgt: de leerlingen laten onder meer een presentieboek aftekenen op het ROC en tonen dat frequent aan DIT. Zo zijn DIT Vakopleidingen en ook zichzelf minder afhankelijk van het ROC. Bovendien hebben ze een *studeeractiefmap*: daarin staat precies omschreven wat er tijdens de opleiding van hen verwacht wordt.

Werkgeverschap

DIT profileert zichzelf dus duidelijk als werkgever: de flexkrachten solliciteren bij DIT en zien dan later naar welke organisatie ze worden uitgezonden of gedetacheerd.

“Wij zien onze flexkrachten als volstrekt gelijkwaardig aan ons kantoorpersoneel. Ze krijgen bijvoorbeeld allemaal hetzelfde kerstpakket. Daarin maken we geen onderscheid.”

Robby Maas
manager praktijkbegeleiding DIT Vakopleidingen



Het werkgeverschap uit zich ook in andere zaken. De flexkrachten dragen bijvoorbeeld DIT-werkkleding en gebruiken voor het nodige gereedschap en de persoonlijke beschermingsmiddelen de gereedschapsruimte van DIT.

De vestiging in Eindhoven bestaat uit een kantoorruimte, met kamers voor de vestigingsmanager, de accountmanagers en de praktijkbegeleiders. Bij binnenkomst melden gasten zich uiteraard bij de receptie/backoffice.

Dat de aanpak van DIT onderscheidend is, blijkt wel uit het verhaal van Eddy: In 2009 stapt hij via het UWV de vestiging van DIT Eindhoven binnen. Tijdens de intake komen zijn mogelijkheden aan de orde. Als afgestudeerd mechatronicus niveau 4 wil hij zich graag verbreden in zijn vakgebied. Zelf weet hij nog niet hoe - hbo is geen optie - maar zodra verdieping in de elektrotechniek aan de orde komt, wordt hij enthousiast. Samen met een ROC-docent kiezen we een opleiding die het beste bij hem past: EMEIPS (eerste monteur elektrotechnische industriële producten en systemen; mbo 3-niveau). Deze opleiding geeft hem de extra elektrotechnische baggage waar naar hij op zoek is. Niet een stap hoger, maar een andere route brengt hem naar het werk dat hij ambieert. "Die opleiding heeft écht mijn kansen vergroot", aldus Eddy

DIT ziet dat Eddy ambitieus en gemotiveerd is. De leer-werkbedrijven worden steeds met de grootst mogelijke zorg gekozen. Ze moeten passen bij zijn karakter, maar ook bij de opleidingsfase en bij zijn eerdere werkervaring. Om zijn capaciteiten uit te testen, plaatst DIT Eddy bij een bedrijf waar hij een tijdje mag snuffelen aan leidinggevende taken. Dankzij zijn opleiding en de bijbehorende werkervaring kan Eddy nu, zoals hij dat zelf noemt, het 'mooiere' werk gaan doen.

Inmiddels is een inlener zo tevreden over hem dat hij in vaste dienst is genomen. Eddy werkt nu bij de DIT-klant Fei Company, een bedrijf in het hoogste segment van de machinebouw.

Eddy: "Ik ben blij dat ik vier jaar geleden bij DIT naar binnen stapte. Zonder DIT was mijn carrière veel moeizamer verlopen. Vind zelf maar eens mooie bedrijven die bij je passen en zie dan maar eens binnen te komen! Dat lukt je niet zomaar."

Zonder dit maatwerktraject was de helft geen operator geworden

MANPOWER DSM DELFT LEIDT OP VOOR NIET-BESTAANDE FUNCTIES

Een opleiding krijgen voor werk dat nog niet bestaat. Kan dat? Jazeker, dat kan. De inhousevestiging van Manpower DSM in Delft leidt *operators sproeidrogen* op. De nieuwe fabriek van DSM, Food Specialties (DSF), werd begin oktober 2013 voltooid en is nu sinds een paar weken in bedrijf. Flexkrachten die nog niet over het diploma Procesoperator B beschikten, volgden onder regie van Manpower al vanaf eind 2012 het leer-werktraject van opleider Technicom.

Veel werkzoekenden willen graag als *procesoperator* aan de slag, maar kunnen deze stap niet maken, omdat ze het vereiste diploma niet bezitten. En juist in de sector procesoperating is de vraag naar gekwalificeerde vakmensen groot. Als leverancier van personeel ging Manpower DSM Delft bijzonder creatief om met de vraag naar gediplomeerde Procesoperators B. Samen met DSM en opleidingsinstituut Technicom stelde Manpower DSM Delft al tijdens de bouw van de nieuwe fabriek, dus ruim op voorhand, een nieuw team van dertien operators samen.

Erkend diploma

Met sproeidrogen maak je poeder van vloeibare smaakversterkers voor soepen en sauzen. Manpower DSM Delft biedt met het project Drogeroperator B flexkrachten de gelegenheid het landelijk erkende mbo 3-diploma te behalen, waardoor zij een carrière in deze branche kunnen opbouwen.

Flexkrachten kunnen alleen bij DSM werken, als ze hun opleiding hebben afgerond of van plan zijn dat te doen. De geselecteerde flexkrachten krijgen een op maat gesneden opleiding, zodat ze onmiddellijk als drogeroperator in de nieuwe fabriek van DSM aan het werk kunnen. Met hun diploma creëren ze voor zichzelf de mogelijkheid dit werk ook in de toekomst te blijven doen, bijvoorbeeld in vaste dienst bij DSM Food Specialties.

Manpower DSM Delft vervult op deze manier dus voor DSM een essentiële rol bij de scholing. Deze krijgt een steeds grotere invloed op het werving & selectiebeleid dat Manpower voor DSM hanteert. Op zo'n manier wordt scholing via de zogenaamde beroepsbegeleidende leerweg (BBL) in de nabije toekomst een structureel onderdeel van plaatsing van flexkrachten bij DSM. Niet alleen als project, zoals in dit voorbeeld, maar ook op individuele basis, zoals Manpower de scholing nu al inzet.



Flexkracht (nog vóór de ingebruikneming van de fabriek):

“Het is nu al leerzaam. En de praktijk, de nieuwe fabriek, moeten we nog gaan meemaken.”

Consultant:

“Wat hier tot stand komt, is echt uniek. De mannen die het team vormen met z’n allen, kennen de fabriek straks van haver tot gort. Elke klep, elke pomp, elke meter weten ze blindelings te vinden. Het is ‘hun’ fabriek, daar zijn ze nu al trots op en dat merk je aan alles. Het is geweldig om daar deelgenoot van te zijn en hieraan mee te mogen bouwen.

Projectmanager:

“Ik ervaar dit project als waanzinnig positief. Er is een bijzonder soepele samenwerking tussen Technicom, Manpower en DSM. Iedereen pakt zijn rol. Er is veel ‘Begeisterung’, omdat we hier met elkaar echt iets aan het opbouwen zijn.”

Praktijkmentor DSM:

“Heel leerzaam, niet alleen voor de jongens, maar ook voor mijzelf. Het contact onderling is erg goed. Het is echt een avontuur voor iedereen: Wij gaan dit doen.”

Stappenplan

Dit leer-werktraject bestaat uit vijf stappen. Hierbij spelen het verwerven van belangrijke theorie, een gedegen inwerkperiode en goede begeleiding een essentiële rol.

Stap 1: de flexkracht verwerft moeilijke theorie:

- vier weken doorbetaald studeren;
- wekelijks contact over en monitoring van de vooruitgang;
- twee toetsen ter afsluiting.

Stap 2: de flexkracht laat zien over de juiste praktijkcompetenties en inzichten te beschikken:

- drie weken met een ploeg meedraaien onder leiding van een mentor;
- één dag per week spreekuur met de praktijkdocent;
- frequent overleg met de vestiging.

Stap 3: de flexkracht voert de werkzaamheden zelfstandig uit:

- drie weken zelfstandig het geleerde in de praktijk toepassen;
- geen specifieke begeleiding meer vanuit de vestiging;
- nog wel spreekuur met de praktijkdocent.

De stappen 1 t/m 3 geschieden op basis van individuele instroom.

Stap 4: de flexkracht wordt opgeleid tot sproeidroger:

- kennisuitwisseling en goede teamspirit door klassikale aanpak;
- workshops ter voorbereiding op een externe stageperiode;
- bundeling van functieopdrachten en kennistoetsen;
- blijvende betrokkenheid van consultant, mentor en praktijkdocent.

Stap 5: de flexkracht werkt als sproeidroger in de nieuwe fabriek:

- regelmatige evaluatie van de combinatie werk, studie en privé.

MEURS WERKT...

WETENSCHAPPELIJK MET E-PORTFOLIO EN FLEXINDEX

Op 1 oktober 2013 ging Meurs & Molijn HR Services uit Zeist verder als *Meurs Werkt*. In 2004 begonnen als aanbieder van een internetapplicatie voor de administratieve afhandeling van flexwerk, groeide deze organisatie in 2006 uit tot een volwaardig payrollbedrijf. In 2008 stapte het bedrijf over op detachering. Qua opleiding staat bij *Meurs Werkt* het *e-Portfolio* centraal. Belangrijk onderdeel daarvan is de zogenaamde Flexindex.

MEURS
WERKT

Vaste contracten aanbieden aan flexkrachten die op uitzendbasis het einde van fase B hebben bereikt, vormt de corebusiness van *Meurs Werkt*. Deze flexkrachten krijgen hierna een fase C-contract aangeboden, met daarin een eigen opleidingsbudget voor loopbaanontwikkeling. Ooit zijn ze op uitzendbasis in fase A begonnen bij een van de klanten van *Meurs Werkt*.

Duurzaam inzetbaar

Zodra een flexkracht zich bij *Meurs Werkt* meldt, legt een HR-consultant een intakegesprek vast. In dit gesprek wordt beoordeeld of de flexkracht voldoende bereid is zich te ontwikkelen. Afhankelijk van het oordeel volgt deelname aan een kick-offdag. Eens in de twee maanden staat zo'n kick-offdag op de kalender. *Meurs Werkt* beoogt ermee medewerkers bewust te maken van het feit dat duurzame inzetbaarheid binnen hun eigen loopbaan belangrijk is. Op de kick-offdag wordt hun persoonlijke opleidingsplan ook besproken.

De medewerkers krijgen een financiële ondersteuning van gemiddeld € 1300,00 per jaar naar rato voor inhoudelijke opleidingen, coaching of gebruik van andere ontwikkelinstrumenten. Dit budget kunnen ze vrij besteden aan elke opleiding, mits van een erkend opleidingsinstituut.

In 2012 innoveerde *Meurs Werkt* de opleiding en ontwikkeling van zijn medewerkers drastisch. Aanvankelijk lag de focus op het aanbieden van zogenaamde BBL-trajecten (beroepsbegeleidende leerweg), maar in de tweede helft van 2012

ontwikkelde het bedrijf een nieuw programma voor duurzame inzetbaarheid. Sinds kort is dat operationeel. De inhoud van dit programma is onder meer gebaseerd op:

- het algemene mbo-kwalificatieprofiel *Leren, loopbaan en burgerschap*;
- het Europese referentiekader *Sleutelcompetenties voor een leven lang leren*;
- de Nederlandse referentiekaders *Taal en rekenen*;
- key-skills voor flexibele medewerkers, zoals benoemd door het researchcentrum voor onderwijs en arbeidsmarkt (ROA) van de Universiteit Maastricht.

Centraal in het programma staat het *e-Portfolio*, dat *Meurs Werkt* alle medewerkers in 2013 aanbiedt. Het is een soort multimediaal cv. De medewerker somt er zijn werkervaring in op, maar krijgt ook allerlei tools en tests aangeboden om meer inzicht in zijn persoonlijke kwaliteiten en drijfveren te krijgen. Bovendien slaat de medewerker er zijn *bewijsstukken* als diploma's, filmpjes, werkstukken en foto's in op.



Flexindex

Een belangrijk onderdeel van het e-Portfolio is de zogenaamde *Flexindex*. Dit is een vragenlijst die samen met Meurs HRM en de Universiteit Maastricht werd ontwikkeld. De *Flexindex* brengt in kaart hoe de medewerker er op de arbeidsmarkt voor staat. Bovendien geeft deze index zicht op de verbeteringsacties die de medewerker zelf kan nemen.

De HR-consultant van *Meurs Werkt* bespreekt de uitslag van de *Flexindex* met de medewerker. Samen stellen ze daarna een ontwikkelplan op. Hierin wordt omschreven welke trainingen de medewerker kan volgen. De medewerker blijft overigens altijd zelf verantwoordelijk voor zijn of haar keus.



Resultaten

Meurs Werkt onderzoekt momenteel samen met de Universiteit Maastricht de effectiviteit van de *Flexindex*. De centrale vraag hierbij is: leidt dit programma tot een betere inzetbaarheid van medewerkers?

Voor dit onderzoek werden de medewerkers *at random* verdeeld over twee groepen:

1. de *treatmentgroep*: direct na het invullen van de *flexindex* krijgen deze medewerkers feedback op hun resultaten en stellen zij een ontwikkelplan op; op basis hiervan beginnen ze met hun e-learningmodules en/of andere trainingen.
2. de *controlegroep*: ook deze groep vult de *flexindex* in en krijgt toegang tot modules en trainingen; deze medewerkers krijgen evenwel pas later toegang tot hun e-Portfolio en persoonlijke begeleiding.

De resultaten van dit onderzoek worden pas in februari 2014 bekend. *Meurs Werkt* verwacht zelf dat zeventig procent van groep 1 en dertig procent van groep 2 actief zal deelnemen aan scholings- en ontwikkeltrajecten.

Marieke Kruidhof, KPN FlexConnect:

FLEXKRACHTEN MANAGEN IS EEN KERNTAAK VAN DE HR-AFDELING

KPN FlexConnect is een interne organisatie binnen KPN. Samen met haar uitzendpartners zorgt FlexConnect ervoor dat flexkrachten optimale begeleiding krijgen. FlexConnect ziet het als een van haar kerntaken om kwalitatief hoogwaardig en duurzaam betrokken flexkrachten te werven en te managen. Zij faciliteert KPN en de uitzendpartners in het proces en biedt flexkrachten de kans om door te stromen naar vaste functies of andere projecten. Kortom: FlexConnect draagt bij aan tevreden flexkrachten, die op basis van hun talenten zo optimaal mogelijk worden ingezet binnen KPN.

Als HR-adviseur voor flexibel personeel ziet Marieke Kruidhof zichzelf als de intermediair tussen de KPN-vraag en het aanbod vanuit de flex-/arbeidsmarkt. Verantwoordelijk voor de operationele en tactische inhuur van flexkrachten signaleert, coördineert en adviseert ze. Direct betrokkenen houdt ze op de hoogte van de voortgang en ze bewaakt de kwaliteit van flexkrachten en leveranciers. Ook onderhoudt ze op operationeel en tactisch niveau nauw contact met haar stakeholders, zoals teamleiders, leveranciers en dienstenmanagers.

Vrijheid

Vacatures worden bemiddeld door de uitzendpartners van FlexConnect. Veel van de huidige vaste medewerkers van KPN zijn ooit als flexkracht begonnen. Een tijdelijke, flexibele baan is vaak de ideale start om kennis te maken met KPN.

“We maken met de flexkrachten duidelijke afspraken over de inzet. Vervolgens kan de flexkracht meebepalen hoe hij/zij de tijd indeelt, passend bij zijn of haar leven”, aldus Marieke Kruidhof.

Op vrijwel alle fronten stelt KPN zijn flexkrachten gelijk aan de vaste medewerkers. Sinds enkele jaren krijgen de externe medewerkers bijvoorbeeld ook een kerstpakket en komen de flexkrachten bij de klantcontactonderdelen (retail/contactcenter) ook in aanmerking voor incentives. Betrokkenheidsonderzoeken leren dat er nauwelijks verschil in betrokkenheid bestaat tussen vast en tijdelijk personeel.

Marieke Kruidhof: “Sinds kort organiseren we klantpanels voor flexkrachten. Via deze bijeenkomsten willen we in gesprek raken met onze flexkrachten; we willen weten wat hen beweegt, wat hun ervaringen zijn, waar hun behoeftes liggen.

Deze informatie zetten we om in een plan van aanpak en dit bespreken we met het management en, indien van toepassing, met onze uitzendpartners.”

KPN Academy

In 2011 ging de KPN Academy van start. Hiermee moest de link tussen enerzijds de strategie van KPN als onderneming en anderzijds de mensen die dat in de dagelijkse praktijk waar moeten maken, gestalte krijgen. “Omdat KPN de beste dienstverlener wil zijn/worden, vergroten we onze service aan de klant door te investeren in het vakmanschap van onze medewerkers, vaste én tijdelijke”, zegt Kristel van der Horst, Manager KPN Academy voor Verkoop & Service. “Medewerkers van de KPN-winkels, het Customer Contact Center en de monteurs vormen in dit verband de doelgroep van de Academy. Door in mensen te blijven investeren, kunnen zij zich steeds verder ontwikkelen en waarborgen wij het vakmanschap in ons bedrijf”, aldus Van der Horst.

Focusverschuiving

“We kunnen de Academy zonder meer een vernieuwend concept noemen”, zegt Van der Horst. “Een belangrijk verschil met de oude situatie is dat we de vakmatige ontwikkeling hebben losgekoppeld van het organisatieonderdeel waarvoor iemand werkt. Het klassieke model van opleiden hebben we losgelaten en vervangen door het proactief aanbieden van opleidingen aan de verschillende doelgroepen. Elementen die verbonden zijn met het *mérk* KPN en onze kernwaarden *persoonlijk, eenvoud & vertrouwen* komen in de opleidingen terug. Deze zijn ingedeeld naar vakmanschap en functie. Inhoudelijk kunnen die functies heel erg verschillend zijn, maar ze hebben allemaal *klantcontact* als gemeenschappelijke deler. Doordat medewerkers uit verschillende onderdelen *met elkaar* training volgen, ontstaat er

meer kennis van en begrip voor elkaars werk. De focus verschoof van product- en systeemkennis naar vaardigheden en een dienstverlenende attitude.”

Slim combineren

Tele'Train verzorgt een deel van de *instroomleerstraat* van nieuwe klantcontactmedewerkers. Samen met de Academy en andere bureaus ontwikkelde Tele'Train onder meer het *mérkwaardige klantgesprek*. Van der Horst: “Elk gesprek dat onze medewerkers van het contactcenter met klanten voeren, moet voldoen aan de waarden van KPN. Vandaar de naam *mérkwaardig klantgesprek*. In het vernieuwde instroomprogramma zetten we moderne leervormen in. Bovendien maken we daarin slimme combinaties. Een voorbeeld hiervan is het afwisselen van e-learning en klassikaal leren met wat wij *buddybellen* noemen. Een effectief, efficiënt en servicegericht gesprek leer je natuurlijk het best in de praktijk. We willen evenwel onze medewerkers niet zomaar in het diepe gooien. Via *buddybellen* brengen ze onder begeleiding de inhoudelijke kennis eerder dan voorheen op een veilige manier in de praktijk. De nieuwe medewerker beantwoordt samen met een ervaren collega telefonische vragen van klanten. Zo krijgen ze eerder meer eigen verantwoordelijkheid, en ook dat draagt bij aan hun ontwikkeling.”

BIJ SCANIA BOUWEN OOK DE FLEXKRACHTEN MEE AAN HET SLANKE PRODUCTIEHUIS

Op 15 januari 1965 opent Prins Bernhard Scania Vabis Nederland N.V. officieel. Dat jaar nog bouwen de driehonderd medewerkers 1.324 trucks. Het jaar daarvoor zijn productie en assemblage al van start gegaan. Het allereerste voertuig wordt in 1897 gebouwd in Zweden. Ruim een eeuw later, in mei 2000, rolt de miljoenste truck de fabriek uit. Scania Production Zwolle valt de eer te beurt dit exemplaar te assembleren. Het Internationale Rode Kruis rijdt ermee weg. Zwolle herbergt de centrale truckassemblage van Scania. Deze vestiging is daardoor de grootste industriële werkgever in de wijde regio. Ook zo'n vijfhonderd flexkrachten van Randstad Inhouse Services Scania vinden er hun emploi.

Scania Production Zwolle werkt met het Scania productiesysteem (SPS). Dit systeem is gebaseerd op het Japanse principe van lean manufacturing, ook wel het Toyota Production System (TPS) genoemd. Deze slanke aanpak beoogt maximale waarde voor de klant met zo weinig mogelijk verspillingen: een hogere kwaliteit van het product tegen lagere kosten.

Scania Productie Systeem



Model van het lean productieproces

Vlakke hiërarchie

Naast verbeterde communicatie met klanten en leveranciers en de concentratie op wat belangrijk is, valt bij lean manufacturing de vlakke hiërarchie op: meer verantwoordelijkheid en competentie op de werkvloer.

Kaizen

Het Japanse begrip *kaizen* speelt een centrale rol bij lean manufacturing. Het staat voor *veranderen naar beter*, bijvoorbeeld de productie standaardiseren, verspillingen elimineren en *just in time* leveren. *Kaizen* is eigenlijk *iets uit elkaar halen en op een betere*



manier weer in elkaar zetten. Soms betreft het een product of dienst, maar het kan ook gaan om een proces of een systeem. *Kaizen* kan de werkplek veel menselijker maken: hard werk, zowel mentaal als fysiek, wordt uitgebannen en verspillingen in een proces worden voorzien en voorkomen. Bij Scania zijn elke week Kaizen-werkgroepen in de weer om de processen te verbeteren.

Legoblokjes

Scania is al heel lang *opleidingsminded*. Vroeger was er de Scania bedrijfsschool, tegenwoordig is de opleiding volledig afgestemd op de leanmethode. In de oefenhal in Zwolle draait het primair om *assembleren*. “Draaien en frezen gebeurt hier niet meer”, legt Betsie Grube, manager Personeelszaken en Communicatie, uit. “Hier gaat het meer om de vraag: Hoe zet je de kant-en-klaar aangeleverde legoblokjes goed in elkaar? Leerlingen trainen intensief op het gebruik van gereedschap en het lezen van standaarden. Ook ergonomie, duurzaamheid en gedragscodes komen aan bod. Dit alles begeleid door deskundige instructeurs en mentoren.” Scania maakt, ook qua opleiding en promotie, geen verschil tussen vast personeel en flexkrachten. “Flexkrachten solliciteren bijvoorbeeld gewoon mee op interne vacatures”, aldus Grube. “We bieden hun perspectieven en ze kunnen promotie maken. Kortom: we boeien en binden ze. Het is opvallend hoe laag de uitval onder flexkrachten is.”

De flexkrachten in Zwolle ‘ondergaan’ ook jaarlijks hun functioneringsgesprek. Ferdinanda van Veen van Randstad Inhouse Services Scania: “Dat is altijd een gesprek met z’n drieën: de kandidaat zelf, zijn supervisor en onze account-specialist. Omdat Scania het toonaangevende bedrijf in haar branche wil zijn, haken we in dat gesprek aan bij Scania’s drie kernwaarden: de klant eerst, respect voor de medewerker en verspilling wegnemen. Net als het vaste personeel hebben ook onze flexkrachten de nieuwe introductieopleiding gevolgd. Naast de *basic skills* krijgen zij ook de kernwaarden pregnant gepresenteerd.”

Gouden jubileum

Eéns in de twee jaar kunnen geïnteresseerden een kijkje in de Zwolse Scaniafabriek nemen. Deze vestiging neemt maar liefst 60% van de Europese productie voor haar rekening. Ruim 560.000 trucks hebben sinds 1964 de poorten van Scania Zwolle verlaten en ze werden geëxporteerd naar meer dan zestig landen. In 2014 bestaat Scania Production Zwolle vijftig jaar. Het Open Huis van dit jaar is daarom verschoven naar het jubileumjaar. En dan gaat natuurlijk de vlag uit!





Colofon

Deze publicatie is een uitgave van STOOF.

Postadres:

Postbus 144

1170 AC Badhoevedorp

Telefoon: 020 655 82 16

Internet: www.stoof-online.nl

E-mail: info@stoof-online.nl

Tekst- en eindredactie: AO Tekstbureau

Vormgeving: ZIGT Studio

Druk: Integrafica

Oplage: 1.500 stuks



Negen leer-werktrajecten uitgelicht

Apollo Vredestein

•

Start People

•

Bikeflex

•

Randstad

•

DIT Bouw en Techniek

•

Manpower

•

Meurs werkt

•

KPN

•

Scania

