



KUEHNE+NAGEL



Amphia



A **PACCAR** COMPANY



ArdaghGroup



Inleiding

Dit onderzoek is erop gericht om een beeld te krijgen over hoe bedrijven omgaan met het organiseren van hun talentontwikkeling. Denk hierbij aan het (op)scholen van hun personeel en het beleid hieromtrent. Het onderzoek onder 76 bedrijven met meer dan 450 personeelsleden, 25 bedrijven met minder dan 100 personeelsleden en 15 gemeenten, waaronder de provincie, is uitgevoerd in opdracht van de directeur van Avans Deeltijd en is hiermee onderdeel van de strategische oriëntatie op de relaties van dit instituut. De bedrijven zijn geselecteerd uit een bestand van 175 bedrijven met een minimale organisatiegrootte van 450 personeelsleden waarbij het in de verwachting ligt dat de kwaliteit van arbeidsproductiviteit mede bepalend is voor de mate van opgeleid personeel. De gedachte achter deze selectie heeft betrekking op het feit dat deze bedrijven eveneens beschikken over MBO / MBO+ opgeleide medewerkers en derhalve als doelgroep interessant kunnen zijn voor een Business tot Business benadering.

Aanleiding

In de meeste branches in Nederland en daarbuiten vermindert de behoefte aan MBO geschoold personeel en groeit (daardoor) de vraag naar HBO geschoolde werknemers. Soms door het verdwijnen van lager geschoold werk, soms door externe eisen (zoals in Zorg en Welzijn). Het zijn bedrijven die zich in markten bevinden waar ontwikkeling en groei plaatsvinden. Het zijn ondernemingen in onze regio die behoefte hebben aan management, die succesvol inspelen op maatschappelijke ontwikkelingen, die een onderscheidende marktpositie innemen met een innovatief product of die over groeipotentie beschikken, waarin het opleiden van hun medewerker gewenst is en dus, met inbreng van hun kennis, ook kunnen participeren in ons onderwijs.

In veel gevallen is een diploma daarbij belangrijk, vaak voor de eigen werkgever, maar uiteraard ook om toekomstige werkgevers aan te tonen dat men op HBO-niveau werkt. Deze groep moet de komende jaren geschoold worden, in veel gevallen vanuit bestaand werk, in sommige gevallen vanuit werkloosheid of omscholing. Deze groep werkenden moet anders benaderd worden dan de voltijdsdoelgroep, met onder andere aandacht voor de werkgever als facilitator van het leertraject in financiële of operationele zin. Dat vraagt om een eigen aanpak, waarbij kwaliteit cruciaal is: deze doelgroep heeft een zeer ruime keuze en is kritisch.

Doel

Het doel van het onderzoek is tweeledig. Het eerste doel is te achterhalen hoe bedrijven invulling geven aan de organisatie van de talentontwikkeling van hun eigen medewerkers. Een tweede doelstelling is een beeld te krijgen over hoe het bedrijfsleven aankijkt tegen een HBO deeltijdprogramma..

De vooronderstelling hierbij is dat dit beeld kan verschillen van het beeld dat Avans Hogeschool probeert uit te dragen. Daarom is dit onderzoek gestart vanuit een narratieve insteek, waarbij naar de perceptie van de respondenten wordt gevraagd en niet wordt onderzocht of het beeld dat Avans Hogeschool heeft overeenkomt met het beeld van de respondenten zelf. Dit gebeurt namelijk pas bij de analyses van de interviews. Wat is de belevingswereld van de respondenten als het gaat over zaken zoals opleiden en de HRM functie hierbinnen. Maar ook hoe er wordt gedacht over zaken zoals specialist of generalist, diplomatrajecten en verandering van beroepsuitoefening etc. De onderzoeksmethodologie die in deze gekozen is, er niet rechtstreeks naar deze zaken is gevraagd. De informatie die de respondenten geven zijn als basis gebruikt voor de analyse.

Methodologie

De onderzoeksmethodologie die is gebruikt bij dit onderzoek is de "Narratieve Methodologie" genaamd. Bij deze methodologie wordt niet gewerkt met vaste vragenlijsten, maar er wordt uitgegaan van het verhaal van de geïnterviewde.

Er wordt geprobeerd zo min mogelijk het interview te sturen en de geïnterviewde zoveel mogelijk zijn/haar eigen verhaal te laten doen. Het onderwerp van gesprek is natuurlijk wel scholing.

Bij deze onderzoeksmethodologie draait alles om 'het verhaal'. De methodologie gaat ervan uit dat iedereen een verhaal heeft. Deze heeft als functie kennis, gevoelens en inzichten te delen met een ander. Daarbij is het van belang dat de verteller van een verhaal zo min mogelijk gestuurd wordt en juist zelf met zijn of haar verhaal komt. Verhalen leiden tot meer output en meer diepgang dan antwoorden op vooraf bedachte vragen. Onderzoek naar de subjectieve betekenissen, naar de achterliggende werkelijkheid die in een situatie bepalend is, wijst ook wel naar een sociale constructie: mensen kunnen situaties verschillend interpreteren. Het is deze variatie aan percepties die de onderzoekers willen achterhalen om ze daarna te interpreteren met als doel ze in relevante thema's te kunnen reconstrueren.

Methode van onderzoek:

Interviews

De respondenten zijn geselecteerd en geïnterviewd volgens de narratieve methodologie. De interviews zijn gehouden met HRM managers uit het bedrijfsleven. De interviews zijn opgenomen en vervolgens woord voor woord uitgetypt. Het woord voor woord uittypen is belangrijk omdat de interviewer op deze manier geen eigen interpretaties kan maken. Het gaat uiteindelijk ook om de interpretaties van de respondent en niet om die van de interviewer.

In het interview worden de gesprekspartners gestimuleerd om zo veel mogelijk verhalen of hun eigen beelden en ervaringen te vertellen over het onderwerp dat centraal staat. De interviewers hebben een grote rol in dit onderzoek. Er moet sprake zijn van een open benadering, tevens moet er de wil en de interesse zijn om de situatie van de gesprekspartners te begrijpen. Hierbij is het erg belangrijk dat er zo min mogelijk gestuurd wordt door de interviewer, zo komt het verhaal, het beeld en de ervaringen oftewel de belevingswereld van de gesprekspartner beter naar voren.

Het andere verhaal

Ter voorkoming van een te eenzijdige benadering van de markt is een tweede onderzoek uitgevoerd onder 25 bedrijven met minder dan 100 medewerkers. Dit om verschillen en overeenkomsten zo goed mogelijk in kaart te kunnen brengen.

Eerste voorzichtige conclusies

Scholen of bijscholen

Bedrijven geven aan dat een termijn van 4 jaar opleiden niet meer van deze tijd is. Men kiest toch liever voor korte gerichte cursussen, bij voorkeur gegeven vanuit de contextrijke leeromgeving van het bedrijf zelf. Eveneens zijn ze van mening dat er meer sprake is van specialistische bijscholing ipv een generalistische opleiding te kiezen. Het HBO staat ver van de werkelijkheid af is het beeld. Te veel flankerend en procedureel georiënteerd. Het verzorgingsgebied van het HBO komt soms ook ter sprake. De retailmarkt en logistieke dienstverleners willen graag landelijke afspraken maken voor het scholen van hun medewerkers, maar dat is moeilijk omdat hogescholen regionaal werken. Bij private aanbieders is het veel makkelijker om bijvoorbeeld supermarktmedewerkers dezelfde scholing te geven. Voor hen geldt deze regel namelijk niet.

Rol van het HBO

Het overbruggen van de verschillende gezichtspunten vraagt om een hernieuwde opstelling van echte co-creatie met het werkveld en HBO. De spanning in het onderwijs ontstaat volgens de bedrijven dan ook in het vasthouden van de traditionele / orthodoxe wijze van toetsing. Er zijn veel ECV trajecten door het HBO verricht. Het aanbod van een meer flexibel en op de medewerker toegepast leertraject blijft echter achterwege.

Een eigen instituut

Veel bedrijven hebben daarom gekozen voor een eigen academie, leerbedrijf of instituut zoals men dat noemt. Bij veel van deze leerbedrijven is het ROC regionaal betrokken. Dit vanuit de BBL routes. Er is op dit vlak geen of weinig samenwerking met het HBO. Daar waar sprake is van samenwerking, gaat het vaak over scholarships, gastdocentschap, onderzoeksprojecten, stage en afstuderen. De HBO samenwerking wordt verre van strategisch gezien.

Het Wo daarentegen, krijgt vaak strategische vraagstukken. Deze vraagstukken worden vaak vanuit de Business Schools ondersteund (TIAS, RSM etc,) ook worden vaak buitenlandse universiteiten genoemd die vanuit een buitenlands hoofdkantoor een programma aanleveren voor gerichte management development programma's.

Het sterke private aanbod

Ook wordt veel gewerkt met de commerciële aanbieders van opleidingen zoals: NCOI, ISBW, Schouten Nelissen, HBO Nederland en een enkele keer zelfs Mercuri Urval. Ook zij beschikken over de NVAO kwalificaties en zijn daarboven enorm flexibel in termen van tijd en plaats. Het diploma rendement van de particuliere aanbieders wordt als hoog ingeschat 60-85%. Er zijn bij deze aanbieders meerdere instroommomenten, een bredere geografische beschikbaarheid en er wordt gewerkt met de vraagstukken vanuit het bedrijf (Business cases).

Het opleidingsaanbod van private instellingen omvat zowel de wettelijk erkende MBO/HBO opleidingen als de opleidingen die niet opleiden tot een wettelijk erkend diploma. Bij MBO/HBO opleidingen worden de meeste opleidingen aangeboden in de richting economie, commercieel, management en administratie. De richtingen die als tweede en derde scoren zijn respectievelijk gezondheidszorg, sociale dienstverlening en verzorging, en techniek.

Ontwikkelingsbewust

Bedrijven zijn actief betrokken bij de ontwikkeling van hun personeel. Hebben bedrijfscoaches of praktijkbegeleiders aangesteld. Men is bekend met het begrip deeltijd leren. Het begrip duaal leren, leeft niet bij de bedrijven. De branche gezondheid en zorg is momenteel de branche die de meeste opleidingen trekt. Dit vanwege de toenemende vraag voor het opleiden van MBO+ medewerkers en de register vereisten in deze sector. De bedrijven verwachten een relatieve groei van andere opleidingsvormen zoals afstandsonderwijs, e-learning, en blended onderwijs. Voor zowel hun eigen organisatie als voor de markt als geheel zien zij de meeste groei in blended onderwijs en contactonderwijs.

Veel bedrijven geven aan dat opleidingen korter duren dan 1 jaar maar hierbinnen is variatie qua opleidingsduur. Ook is er sprake van maatwerk of functiegerichte specialistische trajecten waarbij er op de ontwikkelingsvraag van hun medewerkers wordt ingespeeld, in tegenstelling tot het reguliere onderwijs dat vooral langdurige, op erkende diploma's gerichte opleidingen aanbiedt.

Een AD?

Men is ook niet bekend met het begrip AD. De Ad lijkt zich de afgelopen jaren te bevinden in een vicieuze cirkel rondom het centrale punt van onbekendheid bij (veel van) de betrokkenen en een (daaruit voortvloeiende of daarvoor verklarende) onduidelijke positie in het onderwijsstelsel en op de arbeidsmarkt. Dit terwijl er toch een grote behoefte is aan het bijscholen van personeel. Veel bedrijven willen voorwaarden scheppend zijn voor een lerende cultuur. Een cultuur waarin medewerkers hun kennis en vaardigheden optimaal kunnen aanwenden voor de onderneming. Zij zetten actief in om hun medewerkers te helpen zich verder te ontwikkelen. Een groot percentage is MBO of lager geschoold. Met name voor de grote groepen MBO of ongeschoolde arbeiders in de diverse processen van de bedrijfsvoering is een scholingsprogramma gewenst op HBO niveau.

Persoonlijke ontwikkeling

Bedrijven geven veelal hun personeel de gelegenheid om zichzelf te scholen. Daar waar het bedrijfsbelang vooropstaat, kiest men voor een in company of een bedrijfsspecifiek traject. Veel bedrijven beschikken ook over een eigen MD traject. Het creëren van onderscheidend vermogen, de bedrijfscultuur, schaalvergroting en samenwerking. Vergroten van het marktaandeel en excellente kwaliteitszorg zijn veel terugkerende thema's.

Management development

Bij veel bedrijven staat 2020 in het teken van leiderschap en HRM. Een veranderend instroom, uitstroom en doorstroombeleid kenmerkt deze nieuwe strategie. Veel organisaties houden zich bezig met de vraag, hoe om te gaan met de oudere werknemer straks in de toekomst.

Ook op het gebied van HRM zien de bedrijven grote veranderingen in de nabije toekomst. Een toenemende integratie van ICT en HRM. Het om kunnen gaan met Big Data, HRM Analytics, instroom- uitstroom en doorstroom denken, duurzame en fysieke inzetbaarheid en workforce management. Het uitstroom beleid is onder de aandacht maar nog onvoldoende volwassen vinden de bedrijven zelf. De komende tijd zoekt men daarom niet alleen intern naar oplossingen, maar onderzoeken ze de mogelijkheden met externe samenwerkingen om hun mensen aan het werk te houden.

Op het gebied van MVO en kwaliteitsbewuste bedrijfsvoering is men ook zeer actief. Men werkt aan de beschikbaarheid en herkenbaarheid van verantwoorde producten, leveren een bijdrage aan de reductie van nadelige milieueffecten door het invoeren van CO2 emissie footprints. Beschikken over Yellow, Green en Black belt certificeringen en natuurlijk ook het six sigma.

Een veranderende zorgsector

Een sector die van oudsher gedomineerd werd door het MBO, transformeert naar een meer regionaal aanbod en maatwerk van nieuwe thema's en bredere doelgroepen. Dit op AD / HBO niveau. De veranderende rol van de WMO en de wetmatige regelgeving als het om registratie gaat van kennis en kunde kan niet alleen vanuit het onderwijs worden geadresseerd.

Vraagstukken op het gebied van palliatieve zorg, omgaan met gedragsproblematiek, agressietrainingen, Ernstig meervoudige beperkingen, Medewerker Wijkzorg, Licht Verstandelijk Beperkt met sterke gedragsstoornis, Autisme ASS-VG, Ouderen, Sterk gedragsgestoord, Ernstig Verstandelijk Beperkt, Veiligheid en Wetgeving zijn voorbeelden van specialistische modulen die in deze sector zijn ontwikkeld in samenwerking met de beroepspraktijk. Dit vraagt een opstelling van echte co-creatie met het werkveld en HBO.

BIG registratie in de gezondheidszorg

Het BIG-register registreert apothekers, artsen, fysiotherapeuten, gezondheidszorgpsychologen, psychotherapeuten, tandartsen, verloskundigen en verpleegkundigen. Hun bevoegdheidsbeperkingen leiden tot een aantekening bij de inschrijving of tot doorhaling van de inschrijving. Voor iedereen is zo herkenbaar of een beroepsbeoefenaar bevoegd is om het beroep uit te oefenen.

BIG-registratie als gezondheidszorgpsycholoog of psychotherapeut geldt in toenemende mate ook als 'gouden standaard' voor psychologen en pedagogen die werkzaam zijn in de gezondheidszorg. In de praktijk blijkt dat er nog een groot aantal psychologen en pedagogen in de gezondheidszorg dat niet aan deze kwaliteitseis voldoet.

Dat betekent niet per definitie dat zij slecht werk leveren; het betekent wel, dat hun deskundigheid niet of minder adequaat geborgd is dan de deskundigheid van geregistreerden. Bij registratie is het hebben van een HBO diploma vaak een vereiste.

Kwaliteit registers

Voor diverse beroepen in de zorg bestaan vrijwillige kwaliteitsregisters, veelal als aanvulling op het BIG-register (zie boven). Hierin wordt bijgehouden welke beroepsbeoefenaren voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen, waar onder bijscholing. Een toenemend aantal instellingen in de zorgsector hebben behoefte aan bijscholing, gericht op deze registers.

Een veranderende logistieke sector

De logistieke sector is snel aan het veranderen. Denk hierbij aan Hoogbouw magazijnopslag (+30 Mtr), inzet van 3D printers, Vol automatische goederen afhandeling van interne distributie. Daar waar vroeger deze sector gedomineerd werd door MBO geschoolde medewerkers, komen steeds meer HBO en Universitair geschoolden in aanmerking. Er vindt ook een verandering plaats in de competentieontwikkeling van deze medewerkers.

Een sterke integratie van logistiek en ICT. Toepassing van de ICT gaat de sector veranderen. Denk hierbij aan: elektrisch rijden, simulatie programma's laden en lossen, Big Data vraagstukken, goederen registratie, voorraadsystemen, 24 uursbeschikbaarheid van distributie en opslag als gevolg van bijvoorbeeld de openstelling in de retail op de zondag.

Veranderende rol van HRM

Binnen de HRM functie vallen: talentontwikkeling, -management, recruitment en vitaliteit. Dit is nu nog vaak gecentraliseerd. Een veelvoorkomend signaal is de opkomst van HRM Businesspartners en de rol van HRM / Business analytics. Veel bedrijven beschikken over een HRM beleid wat zich richt op instroom, doorstroom en uitstroom.

Bedrijven minder dan 100 medewerkers

Naar het zich laat aanzien, hebben bedrijven met minder dan 100 medewerkers de afgelopen jaren veel hinder ondervonden van het economische klimaat. Dit resulteerde in een verminderende vervangingsvraag van personeel met als gevolg dat in veel kleine bedrijven de gemiddelde leeftijd van het personeel hoog is. Een bijkomende reden is dat kleinere bedrijven de afgelopen jaren geen moeite hebben gehad om hun medewerkers vast te houden, afgezien van gedwongen ontslagen als gevolg van bedrijfsovernames, sluiting of verandering van de productie. Veel bedrijven geven aan dat de huidige vervangingsvraag zich richt op de jonge medewerker. Bij voorkeur MBO+ opgeleid en bereid tot verdere studie. Dit zou kansen bieden voor deeltijd of duale trajecten.

Gemeenten

Gemeentelijke organisaties geven aan dat de meerderheid van hun medewerkers HBO opgeleid is. De provincie gaf zelfs aan dat dit een WO opleidingsniveau betreft. Een directe opleidingsvraag bij deze instanties is niet te verwachten, afgezien van kortlopende scholingstrajecten. Gemeenten geven aan dat de afstuderende Hbo'er de meeste kansen heeft voor het vinden van een baan in de sectoren techniek en zorg. De vooruitzichten voor mensen met een sociaal-culturele en economische opleiding zijn slecht.

Innovatieondersteuning

De opkomst van Kennis en innovatie wordt steeds belangrijker als bepalende factor voor economisch succes. Bedrijven moeten in toenemende mate in hoog tempo blijven vernieuwen en de processen slimmer en efficiënter maken om te kunnen groeien. Economische clustervorming waarbij bedrijven en onderwijsinstellingen binnen een bepaald specialisme met elkaar samenwerken, wordt steeds belangrijker geacht.

Logistiek, industrie en zorg

Gemeenten erkennen de noodzaak voor het stimuleren van innovaties in de logistieke en industriële sectoren. Dit geldt ook voor de zorgsector. Deze is in veel gemeenten groot en biedt kansen voor vernieuwing.

Op het snijvlak van zorg, wetenschap en economie ontwikkelen zich nieuwe concepten, toepassingen en producten. Het ontsluiten van kennis (van vakman tot onderzoeker) en het verbinden van sterke triple helix partners (bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen).

Ondernemerschapsonderwijs

Binnen de gemeenten groeit het aantal kleine bedrijven sterk. Het gevolg is dat steeds meer mensen, al dan niet door omstandigheden gedwongen, ondernemer worden. Ondersteuning en professionalisering van ondernemerschap kan helpen om een beroep op een uitkering te voorkomen, maar ook om kansrijke ideeën te laten slagen.