

# Waarderen van Leren

Acht vooraanstaande bedrijven uit het tuinbouwcluster over kosten en baten van opleiding en ontwikkeling van hun medewerkers



ONDER  
NLSUR  
LTUUR  
NEM  
SCHAP

Leren & Werken

SZW

# Woord vooraf

*“Mijn mensen vormen het belangrijkste kapitaal in mijn bedrijf.  
Zij zijn het die mijn bedrijf tot een succes maken”*

Bovenstaande uitspraak zal veel mensen bekend in de oren klinken. Google op “het belangrijkste kapitaal” en je vindt bijna 900 hits met zinsnedes die beginnen met “mijn personeel is”, “mijn medewerkers zijn”, “mijn mensen zijn” enzovoorts.

Daarom is het eigenlijk heel vreemd dat ik nu een voorwoord schrijf voor een brochure die het belang van het investeren in personeel moet benadrukken. Het is toch zeker vanzelfsprekend dat je investeert in wat algemeen wordt aangeduid als “het belangrijkste kapitaal” ?

Helaas... de praktijk wijst uit dat het investeren in personeel nog lang geen vanzelfsprekendheid is. En ik hoef hier geen uitgebreid betoog te houden om aan te geven dat dit een zorgelijke situatie is. In een land als Nederland, dat toch vooral moet concurreren op kennis en innovatie (niet harder werken, maar slimmer werken) is het hebben van hooggekwalificeerd personeel bittere noodzaak.

Hoe kan het dan dat deze brochure blijkbaar nog nodig is? Zien de werkgevers anno 2008 de logica van het bovengenoemde soms niet in? Nee dat is het niet, want anders zouden ze niet steeds over “het belangrijkste kapitaal” spreken. Maar wat is de reden dan wel? Een veelgehoorde opmerking onder werkgevers is dat ze investeren in hun personeel wel belangrijk vinden, maar dat die trainingen en cursussen zo duur zijn en dat je maar moet afwachten of ze iets opleveren.

En juist vanwege die opmerking, beste lezers, ben ik erg blij met deze brochure. Want natuurlijk is het zo dat het moeilijk is om vast te stellen wat de opbrengst is van een bepaalde training en/of cursus. Je weet exact wat je ervoor hebt moeten betalen maar je weet niet wat je personeel straks anders, beter of slimmer zal gaan doen. Laat staan dat je kan vaststellen wat het effect zal zijn op het totale bedrijfsresultaat aan het eind van het jaar.



In deze brochure, die onderdeel is van het project Leren & Werken ([www.leren-werken.nl](http://www.leren-werken.nl)), komen acht vooraanstaande bedrijven uit het tuinbouwcluster aan het woord. Ook deze bedrijven hebben moeite om precies aan te geven wat de opbrengsten zijn van het investeren in hun mensen. Toch investeren zij volop in hun personeel omdat zij ervan overtuigd zijn dat er zoveel meetbare en niet-meetbare voordelen te benoemen zijn dat het totaalplaatje absoluut positief is. Ze zijn er natuurlijk niet vies van om daar waar mogelijk te profiteren van de subsidiemogelijkheden die er zijn, maar los daarvan zien ze ook dat ze een goed imago op de arbeidsmarkt opbouwen. Op het moment van het schrijven van deze brochure is de arbeidsmarkt erg krap en kijken sollicitanten niet alleen naar de banen die ze kunnen krijgen, maar zeker ook naar het ontwikkelperspectief binnen die bedrijven. Hier zit dus duidelijk een pré voor bedrijven die investeren in hun mensen. Een ander interessant gegeven uit deze brochure is dat de meeste bedrijven met betrekking tot de cursussen en trainingen niet “afwachten of ze iets opleveren”, maar daar nadrukkelijk bovenop zitten. En dit gebeurt zowel richting de opleider, die met een goed aanbod moet komen en moet laten zien dat hij/zij weet wat er speelt binnen het bedrijf, als richting cursist die zelf zijn/haar belangstelling en leerdoelen moet aangeven.

Een laatste tipje van de sluier (en dan moet u het verder echt zelf gaan lezen) is dat een aantal bedrijven ook aangeeft dat het informele leren erg belangrijk is. Ook zonder formele opleidingsinstanties (en met beperkte middelen) kunnen medewerkers veel leren door introductiedagen, door ze te rouleren binnen het bedrijf, door ze te betrekken in het werkoverleg en door ze bepaalde afgebakende taken te laten uitvoeren onder begeleiding van een ervaren medewerker/coach.

Kortom, een brochure vol met interessante gezichtspunten ten aanzien van het investeren in uw belangrijkste kapitaal. Ik twijfel er geen moment aan dat u hierdoor geïnspireerd zult raken en de informatie zal spiegelen aan uw eigen bedrijf. Hopelijk leidt dit tot verstandige keuzes en een mooie toekomst voor uw bedrijf.

Veel leesplezier.

Prof. Dr. Martin Mulder  
Hoofd Leerstoelgroep educatie- en competentiestudie,  
Wageningen Universiteit



# We leiden mensen op om hun betrokkenheid te voeden

*De rode draad in het personeelsbeleid van Schoneveld is de focus op kerncompetenties. Peter van de Pol: 'Een medewerker moet betrokken zijn bij het bedrijf, goed kunnen samenwerken en kwaliteitsbewust zijn. Wanneer een nieuwe medewerker gezocht wordt, wordt vooral gelet op de aanwezigheid van deze competenties. Beschikt de kandidaat ook over de juiste houding? Verder gelden bereidheid tot ontwikkelen, flexibiliteit en betrouwbaarheid als belangrijke competenties.'*

## **Scholing inzetten om bewustwording te bevorderen**

Bij een veredelingsbedrijf als Schoneveld is zorgvuldigheid van groot belang. Een bestuiffout in het basismateriaal kan enorme gevolgen hebben. Daarom is ervoor gekozen om de mensen die in het basismateriaal werken, maar uiteindelijk ook het personeel werkzaam in de zaadproductie, een cursus 'Inleiding tot veredeling' te laten volgen. Dit om de medewerkers meer bewust te maken van wat ze doen en waarom ze dit doen. Peter van de Pol, General Manager en Directeur zegt hierover: 'Mensen willen graag weten waar ze mee bezig zijn, juist vanuit hun eigen persoonlijke betrokkenheid met de bedrijfsvoering. Verder geeft het meer zekerheid; wanneer een medewerker dit niveau behaalt, kunnen we hem/haar met een gerust hart een kruisingslijst geven.'

## **Parttimers ook opleiden**

Opvallend is het grote aantal parttimers waar Schoneveld mee werkt. De reden is dat de werkzaamheden in de zaadproductie zich niet lenen voor een werkweek van 40 uur het werk is eenzijdig, en vergt veel concentratie. Als groot voordeel geldt verder dat parttimers altijd goed gemotiveerd zijn en daarnaast ook flexibel zijn in te zetten. Dat deze parttimers, voornamelijk herintreders afkomstig uit de directe omgeving, niet altijd over de gewenste kennis beschikken is geen probleem aldus Van de Pol. 'Vooral werkhouding is belangrijk. Kennis is te vergroten door opleiding. Daarnaast zijn er in onze groeiende organisatie veel mogelijkheden om door te groeien, waardoor mensen die zich willen ontwikkelen, ook daadwerkelijk kunnen ontwikkelen.'





### **Medewerkers dragen ook verantwoordelijkheid bij scholing**

Bij Schoneveld wordt van medewerkers verwacht dat zij een actieve bijdrage leveren bij scholing. Dit omdat het bedrijf zelf ook kosten maakt; de opleiding wordt voor de medewerkers betaald, het loon wordt doorbetaald en soms moet er ook vervanging voor de cursist gevonden worden. Ze zullen dus ook wat eigen tijd moeten steken in de opleiding. Van de Pol: 'Soms is een cursus echt 'pittig' en niet geheel vrijblijvend, mede door het afnemen van een afsluitend examen. Mensen waarderen het dat er in hen wordt geïnvesteerd en op deze manier ontstaat commitment van beide zijden.'

### **Een opleidingsmap met alle benodigde kennis**

Schoneveld streeft ernaar de theoretische kennis van leerlingen van de meeste lagere en middelbare agrarische scholen praktisch te ondersteunen. Op deze manier wordt theoretische en praktische kennis aan elkaar gekoppeld, waardoor de aangeboden kennis beter hanteerbaar is voor de leerlingen. Daarnaast wordt een ervaren teeltbegeleider met jarenlange ervaring als productieleider ingezet voor de begeleiding/ coaching van stagiaires en scholieren in de functie van opleidingscoördinator. 'We zijn zelfs bezig met het samenstellen van een eigen opleidingsmap. Hierin staat theoretische kennis over de werkzaamheden op ons bedrijf. Deze map is bestemd voor onze eigen medewerkers, maar kan ook beschikbaar worden gesteld voor stagiaires. We bieden dus waar nodig theorie en praktijk aan. Ook zijn we voornemens scholen te interesseren hier zelf les te komen geven om de theorie in praktijk te brengen. Wij stellen de ruimte en onze kennis daarvoor beschikbaar.'

### **Kosten en baten**

In 2006 heeft Schoneveld ongeveer € 50.000,- geïnvesteerd in scholing. Een deel van de scholingskosten werd door middel van subsidies vergoed maar subsidies waren niet de reden om opleidingen aan te bieden. Van de Pol: 'Geld is niet het struikelblok. Je moet ook niet opleiden om het opleiden. Je moet durven investeren in kennis en ontwikkeling van je mensen, zodat ze beter in staat zijn hun werkzaamheden te begrijpen. Dit verdient zich hoe dan ook terug. Enerzijds door betrokkenheid met de werkzaamheden en het voorkomen van productiefouten. Anderzijds doordat medewerkers pro-actief meedenken met de bedrijfsvoering en kijken waar dingen beter, slimmer of sneller kunnen. Ook zonder subsidies waren deze cursussen er gekomen.'

Schoneveld Twello B.V. is een bedrijf dat is opgericht in 1930. Het geniet internationale bekendheid als specialist in de veredeling en zaadproductie van Cyclamen en Primula obconica. Houdbaarheid, variëteit in plantvorm en kleur vormen belangrijk selectiecriteria in haar veredelingsprogramma. Op dit moment werken er 150 mensen, waarvan het grootste gedeelte (114 personen) parttime in dienst is. De kasoppervlakte bedraagt 10.000 m<sup>2</sup> (zie [www.schoneveld.nl](http://www.schoneveld.nl))

# Iedereen krijgt een kans zich te ontwikkelen

*Frans van Oosten en Wilko Wisse: Volgens Wilko zijn voor Lans de opleidingen en opleidingstrajecten gewoon erg belangrijk voor de algemene ontwikkeling van mensen, maar ook voor het bedrijf. De mensen gaan hierdoor de tuin, het werk en zichzelf beter begrijpen. De jaarlijkse investering in scholing verdient zich altijd terug. Je moet wel opletten dat je niet over de scheef gaat. Er zijn cursussen die totaal geen zin hebben of niet effectief zijn.*

## **Investors in People**

Het bedrijf heeft een opleidingsplan waarbij men van elke werknemer in beeld heeft welke cursussen men gevolgd heeft en wat de planning is naar de toekomst. Dit vormt een onderdeel van het Investors in People (IIP) programma. Het is een internationaal keurmerk dat aantoonst dat je investeert in mensen. 'Door IIP weet je wat je mensen willen en help je hen bij hun ontwikkeling. Dit geldt voor alle mensen van de werkvloer tot aan de top. Iedereen krijgt een kans'. aldus Wilko. Lans heeft per werknemer een POP (Persoonlijk Ontwikkelings Plan) gemaakt. Aan de hand van een vragenlijst wordt vastgelegd wat men nu doet, of men daar tevreden mee is, of men wil doorgroeien en wat men denkt daarvoor aan kennis nodig te hebben. De behoefte komt via een functioneringsgesprek aan de orde. Wilko; 'Ik heb tot nu toe nog zelden iemand gehad die onterecht naar een cursus ging'.

## **Introductie nieuwe medewerkers**

'De meeste werknemers blijven bij Lans werken', aldus Frans. Per jaar is het verloop gemiddeld 2 van 50 vaste werknemers. In Zeeland is het verloop hoger omdat het bedrijf helemaal nieuw is. De meeste mensen die we daar werven kennen het werk in de tuinbouw nog niet en bedenken zich soms. Ook daar hebben we nu een vaste groep medewerkers.



Elke nieuwe medewerker/scholier/uitzendkracht krijgt een folder met daarin de huisregels van Lans. Daarnaast hebben we een uitgebreide website zodat men een idee krijgt hoe het bedrijf werkt. Naast de introductiefolder krijgt men een rondleiding door het bedrijf. Als men is aangenomen begeleiden de bedrijfsleider en de overige medewerkers de nieuwe medewerker. Je begint met kennismaken, dan het gewas leren kennen en vervolgens ga je aan het werk. De begeleider legt alles uit van begin tot eind.

#### **Ontwikkeling moet vanuit de mensen zelf komen**

Taken veranderen en binnen die veranderde taken vraagt dat misschien wat opleiding. Daarnaast zijn er wettelijk verplichte cursussen. Degene die bij Lans daarvoor belangstelling hebben kunnen een opleiding volgen. Frans; 'Is er niemand die wil dan zouden we iemand kunnen uitkiezen. Sommige mensen willen wat bijleren om in functie te kunnen groeien binnen het bedrijf. Het is niet zo dat het bedrijf zegt: ik vind jou een leuke jongen, ik denk dat jij wel kunt groeien binnen het bedrijf. Doe jij maar deze cursus. Als hij daar op dat moment geen zin in heeft dan werkt dat sowieso niet. Het moet meer vanuit die mensen komen! Iemand die hier al tien jaar loopt, heeft al 10 keer de kans gekregen om een opleiding te doen. 9 van de 10 man die tien jaar geleden binnen zijn gekomen hebben nu een andere functie; die zijn doorgegroeid'.

Lans is een trostomatenteeltbedrijf van 52 ha en is gevestigd op 4 locaties in het Westland en 2 in Zeeland. Er werken 50 medewerkers waarvan 30 fulltime in vaste dienst. Er worden daarnaast gemiddeld 150 losse medewerkers ingezet. Ongeveer 20% van de werkzaamheden wordt door scholieren gedaan. Er worden bij Lans verschillende typen trostomaten geproduceerd. Het accent ligt op de tros-cherrytomaat en de grove pruimtomaat en een fijne trostomaat met een verhoogd Lycopengehalte. Maximaal biologisch geproduceerd op maat verpakt en geproduceerd binnen de normen van alle gangbare kwaliteitsstandaarden. De eigenaren Cees en Leo Lans ontvingen maart 2007 de prijs Agrarisch Ondernemer 2007. De jury was geïmponeerd door de onophoudelijke groei en vernieuwingsdrang van beide gebroeders. Het gaat hierbij om nieuwe producten, nieuwe technieken en nieuwe markten (zie [www.lans.nl](http://www.lans.nl)).

#### **Kosten en baten**

Deze locatie besteedt ongeveer tussen de 10.000 – 20.000 euro per jaar aan scholing. Dit bedrag is voor Lans geen probleem. Daarnaast blijkt dat op bijna alle cursussen van medewerkers subsidie van Colland zit. Dit is een scholingsfonds in de agrarische sector dat cursussen vergoed van werknemers mits ze voldoen aan bepaalde voorwaarden. Wel is het daarbij nodig dat de werkgever via het loon premie afdraagt om dit fonds te financieren. Dit fonds vergoedt niet alle kosten maar wel een gedeelte. Lans zou ook investeren in scholing als er geen subsidie was. Volgens Wilko en Frans leidt scholing bij Lans tot een betere sfeer op het bedrijf, minder fouten en meer bereidheid tot verandering.



# De hardware was goed maar onze software (mensen) nog niet!

*Ted Duijvestijn: 'Het personeelsbeleid staat hoog in ons vaandel. De strategie, het management, en daarmee ook alles omtrent het personeelsbeleid is geënt op toegevoegde waarde. Door bewuste opleidingen en communicatie met het personeel wordt er geïnvesteerd in personeel. Hierdoor hangt er inmiddels een beter werkklimaat en de betrokkenheid van de werknemers is zeer sterk verbeterd'.*

## **Duidelijke doelen stellen**

Gebroeders Duijvestijn is in korte tijd gegroeid van een bedrijf van 4 ha naar 10,5 ha. Dit vraagt een andere bedrijfsstructuur. Daarnaast was er een nieuw certificeringssysteem opgezet waaraan de medewerkers zich niet echt hielden. Ted; 'We hebben toen een handboek geschreven om te kijken hoe de structuur ingevuld kon worden en dan met name met een invulling van de bevoegdheden. Daarnaast hebben we duidelijke doelstellingen geformuleerd zoals zaken rondom meer betrokkenheid, kwaliteitsniveau omhoog en aanleren van meer vaardigheden. We hebben in het handboek de te behalen vaardigheden gezet die nu gelden en voor in de toekomst'. 'Scholing kan dan een bijdrage leveren om bepaalde vaardigheden aan te leren, maar het is niet het belangrijkste', aldus Ted. 'Een goede selectie van medewerker die in de cultuur passen is minstens zo belangrijk'.

## **Samenwerken met opleiders**

'De bereidheid tot samenwerking met ons vanuit opleidingsinstanties is erg groot. Ze staan erg open voor ideeën en willen graag aansluiting vinden bij het bedrijfsleven. Maar het overleg met scholen verloopt moeizaam wegens te vaste structuren', aldus Ted. 'Het zijn verschrikkelijk logge organisaties. Je hebt daar mensen die wel kunnen en willen maar ze worden dan veelal afgeremd'. Duijvestijn stelt bij een opleidingsvraag nu duidelijke leerdoelen die krachtig over komen. De opleider die daar het beste op kan inspelen is spekkoper.

## **We leiden op omdat de markt het vraagt**

De markt van Duijvestijn is de Engelse en Nederlandse markt. Ted; 'Een tracking en tracing onderzoek inzake voedselveiligheid leverde op dat we technisch gezien goed op orde hadden; de hardware was goed maar de software (de mensen) niet. Dan moet je wel het bewustzijn aan die



mensen overbrengen: het besef van kwaliteit, wat mag niet en wat mag wel. En de een vindt dat normaal terwijl de ander zegt “dat vind ik abnormaal”. Daar hebben we afspraken over gemaakt. We hebben bijvoorbeeld een beoordelingssysteem gemaakt over het dieven en indraaien en hoe je daar het beste met je werknemers over kunt communiceren. We kunnen mensen cijfers geven; bij dieven en indraaien moet er een 8 staan om de gewenste kwaliteit te borgen. We lopen dan de aandachtspunten na die kwaliteit te kunnen borgen en die moeten overdraagbaar zijn tijdens het werkoverleg met de medewerkers. De managers moeten dit gaan doen en hebben daarvoor vaardigheden nodig. Hiervoor kan scholing worden ingezet’.

#### **Zelflerende teams**

Bij Duijvestijn moet iedere medewerker minimaal 2 taken kunnen uitvoeren en werkt men in teams. Hoe hoger de medewerker staat ingeschaald hoe meer taken men moet beheersen. Het bedrijf heeft 4 loonschalen; junior, medium, mediumsensior en senior. Senior is het niveau van leidinggevende. Taakrotatie is erg belangrijk om de motivatie er in te houden. ‘Tuinbouw is toch al zo vaak routinematig werken’, aldus Ted. ‘Dit vereist dat je meer vaardigheden moet beheersen. Als bedrijf ben je daardoor minder kwetsbaar. Hoe hoger de medewerker in de schaal staat hoe meer men de rol krijgt om medewerker in de lagere schaal te coachen op hun vaardigheden. Hierdoor krijgen we zelflerende teams’.

#### **Kosten en baten**

Duijvestijn heeft geen opleidingsbudget. Wel is er per medewerker een Persoonlijk Ontwikkeling Plan (POP), incl. de directie. Kosten voor opleiden is niet echt een beperkende factor. Subsidies voor cursussen worden meestal niet benut wegens de administratieve rompslomp en de ingewikkelde eisen die er allemaal worden gesteld om in aanmerking te komen. Bij managementtrainingen merkt men direct dat er efficiënter wordt gewerkt. Bij de overige trainingen leidt het ertoe dat er slagvaardiger wordt geopereerd. De motivatie van medewerkers neemt toe en de werksfeer wordt dus beter. ‘Scholing is vaak een stukje erkenning van de medewerker. Doordat we scholing structureel aanpakken merken we dat dit leidt tot een beter imago van je bedrijf. Bij een ander bedrijf missen ze dat, dus willen ze graag hier bij ons werken’, aldus Ted Duijvestijn.

Gebroeders Duijvestijn is een tomatenteeltbedrijf van 10,5 ha, dat gericht is op de productie, sortering en verpakking van hoge kwaliteitstomaten met een goede smaak. Innovatie en vernieuwing zijn bekende termen binnen de bedrijfsvoering. De leiding van het bedrijf is verdeeld over vier broers; Ted, Peter, Ronald en Remco. Naast de directie (4) is er managementteam bestaande uit 7 medewerkers en daarnaast werken er een aantal mensen via een “payrolconstructie” een grote groep ZZP'ers (30), 30 scholieren en 10 uitzendkrachten (zie [www.gebroedersduijvestijn.nl](http://www.gebroedersduijvestijn.nl))



# Opleiden bindt medewerkers aan je bedrijf

*Bij KP Holland is er op het gebied van opleiding veel aandacht voor de wensen van de medewerkers. Tijdens functioneringsgesprekken wordt er gesproken over de positie die de medewerker nu heeft, waar de ambities liggen en hoe deze gerealiseerd gaan worden. KP Holland vindt opleiden belangrijk voor de communicatie binnen een bedrijf, en schenkt ook aandacht aan informeel leren. In werkgroepen leren medewerkers van elkaar, en ze bouwen daarnaast een netwerk op, waardoor ze gebruik kunnen maken van elkaars kennis.*

## **Opleiders moeten maatwerk aanbieden**

Volgens Annet Nuyten, p&o manager bij KP Holland, is het vooral belangrijk dat een onderwijsinstituut aansluiting vindt bij de sector; 'Communicatie is heel erg belangrijk binnen een training, de docent moet de groep goed aanvoelen en er moet een klik zijn met de cursisten.'

Een praktische benadering binnen de cursus is ook van groot belang, een cursus moet aansluiten op de dagelijkse situatie van de werknemers. Bij de verzuimtraining worden van tevoren al een aantal situaties verzameld die in de werkelijkheid voorkomen. Als deze situaties besproken worden, kunnen deelnemers zich hier makkelijk in verplaatsen.

## **Subsidie verlaagd de drempel voor scholing**

Annet; 'Het scholingsfonds Colland Arbeidsmarktbeleid subsidieert cursussen. Indien cursusinstituten hierdoor zijn erkend kunnen de scholingskosten voor 100% vergoed worden. Wanneer KP Holland een opleiding kiest die niet is erkend bij Colland, gaat er een apart traject aan de opleiding vooraf. De opleiding wordt getoetst en in de meeste gevallen wordt de subsidie alsnog verstrekt. Als er geen subsidie te vergeven is, zouden we kritischer kijken naar de persoonlijke wensen van onze medewerkers. Dan zou de nadruk vooral liggen op het nut van training voor KP Holland als bedrijf.'

## **Ontplooien voor een toekomst bij een ander bedrijf?**

KP Holland is een platte organisatie, dit houdt soms een medewerker tegen om door te groeien. Toch worden medewerkers verder opgeleid, een risico hiervan is dat ze daarmee hun plafond binnen KP Holland bereiken. Nuyten: 'Dan zie je inderdaad een stukje uitstroom, maar dit houdt ons niet tegen om opleiding te geven. Als je deze mogelijkheden niet biedt, bind je je medewerkers helemaal niet aan het bedrijf. Het heeft geen zin om in onze structuur een nieuwe tussenlaag te gaan creëren. Dit werkt alleen maar kostenverhogend'



### **Informeel leren is ook belangrijk**

Voor elke werknemer wordt bij KP Holland een Persoonlijk Ontwikkeling Plan gemaakt (POP). Dit geschiedt via het systeem van beoordeling- en functioneringsgesprekken. Hiervoor gaat men een opleiding op maat volgen. We spreken hier over formeel leren. Op een productiebedrijf als KP Holland wordt ook veel informeel geleerd. Via het structureel invoeren van werkoverleg, door een goed inwerkprogramma en door het instellen van werkgroepjes kan ook veel van elkaar worden geleerd, aldus Annet.

### **De juiste persoon op de juiste plek**

KP Holland draagt naar buiten uit dat men investeert in opleidingen. Dit betekent echter niet dat dit bepalend is voor sollicitanten, aldus Annet. Het is meer het algemeen beeld wat je hebt als werkgever, waar scholing een deel van uit maakt. Doordat ons opleidingsaanbod zoveel mogelijk maatwerk is, bereiken we dat het geleerde herkenbaar is voor de medewerker en dat men het direct in de praktijk kan brengen. Het is binnen KP Holland vanzelfsprekend dat er aandacht is voor de persoonlijke ontwikkeling en omstandigheden van de medewerkers. Daarom kijken wij niet alleen naar de mogelijkheden binnen de huidige functie, maar hebben wij ook oog voor verdere stappen in je loopbaan. Bij KP Holland kun je je echt ontplooiën. KP Holland kijkt niet alleen naar wat een bepaalde functie vereist, maar ook naar wat een medewerker zoekt. Op deze wijze levert KP Holland haar medewerkers maatwerk. Doordat KP Holland meerdere vestigingen en veel activiteiten kent, is de juiste match bijna altijd te maken. "De juiste persoon komt op de juiste plek".

KP Holland is veredelaar, vermeerderaar en producent van bloeiende planten en uitgangsmateriaal. Men is gespecialiseerd in de gewassen Anthurium, Curcuma, Kalanchoë, Phalaenopsis en Spathiphyllum. Het bedrijf werkt 8 locaties en heeft een medewerkersbestand van ongeveer 130 personen. KP Holland werd in 2003 door Aequor uitgeroepen tot het beste opleidingsbedrijf van het jaar. Voor meer informatie zie [www.kpholland.nl](http://www.kpholland.nl)

### **Kosten en baten**

Aan opleiding besteedt KP Holland ongeveer €14.000 euro per jaar. Het afgelopen jaar zijn er 40 medewerkers bezig geweest met het volgen van een opleiding of een cursus. Annet zegt hierover; 'Cursussen zijn duur, maar het is geen bottleneck. Gelukkig kunnen we in veel gevallen gebruik maken van subsidieregelingen via het scholingsfonds Colland Arbeidsmarktbeleid'.

'Het oplossend vermogen van medewerkers wordt vergroot door opleidingen' aldus Nuyten. 'Mensen worden zich meer bewust van de manier waarop ze dingen doen, ze gaan kritischer kijken; dit doe ik nu altijd zo, maar kan dat niet anders?' Ook kunnen medewerkers zich bezig gaan houden met meer processen die tegelijkertijd verlopen, ze worden slimmer in hun handelen. Dit is ook terug te zien in de managementcursussen, waarbij resultaten moeilijk te meten zijn'. Nuyten: 'Je ziet wel dat de communicatie beter verloopt, en dan mensen zich bewuster worden van hun manier van leidinggeven. Je merkt ook dat mensen elkaar daarop aanspreken; "Zo, heb je een cursus gehad?"'



# Zelf verantwoordelijkheid nemen voor je eigen leren!

*Petronella Pietersma werkt op de afdeling HRM Ontwikkeling van FloraHolland te Naaldwijk. “Binnen FloraHolland kun je een aardig eind komen als je ten aanzien van je ontwikkelmogelijkheden zelf initiatief en dus verantwoordelijkheid neemt. Als je die gedrevenheid hebt en dat laat zien en je hebt potentie dan is veel mogelijk. Als organisatie moeten we zorgen dat we slagvaardig blijven, dus dien je continu te investeren in je medewerkers”. Het afgelopen jaar hebben op de vestiging Naaldwijk 778 medewerkers 1405 opleidingen gevolgd. Dit is een gemiddelde frequentie van 1,8 per medewerker. Leidinggevend en hoger opgeleiden hebben zelfs een opleidingsfrequentie van 2,2.*

## **Management development en Hollandse Nieuwe?**

Het inwerken van nieuwe medewerkers verschilt bij FloraHolland per afdeling/unit. Petronella: ‘Wat je wel ziet bij leidinggevenden is een soort management development-programma. We vinden dat je bepaalde kennis en kunde als leidinggevende gewoon moet hebben. Het gaat om trainingen als; praktisch leidinggeven, beoordelingsgesprekken, selecteren op competenties, arbeidsrecht, arbowetgeving, ziekteverzuim, mensgericht management. Deze cursussen loop je binnen twee jaar na aanstelling door. HBO’ers en academici krijgen ook een managementgame aangeboden, waar ze leren hoe complex de veiling is en wat het betekent om in een coöperatie te werken met kwekers en handelaren. Wat zijn de verhoudingen, de belangen en dergelijke. Daarnaast is door medewerkers de “Hollandse Nieuwe” opgericht. Dit is een groep jonge “potentials” die initiatief nemen om zichzelf te ontwikkelen. Zij gaan bijvoorbeeld op bezoek bij bedrijven zoals kwekers en kopers om een gevoel te krijgen bij het bedrijf, de omgeving en de ontwikkelingen’.

## **Kerncompetenties daar gaat het om**

‘Door krapte op de arbeidsmarkt is het lastig om goed gekwalificeerd personeel te vinden’, aldus Petronella. Daarom proberen we ons bij de werving te richten op de kerncompetenties van een functie. Daarnaast loont het bij de werving al om na te denken in hoeverre competenties ontwikkelbaar zijn. Productkennis kun je je ook eigen maken door cursussen of op de werkplek, maar competenties zoals integriteit of zelfbeheersing liggen heel dicht tegen iemands persoonlijkheid aan, en zijn niet zo makkelijk te ontwikkelen als je er van nature niet over beschikt. Een cv kan ook helpen om in kaart te brengen over welke competentie de sollicitant beschikt. Vaak denken mensen dat het niet zinvol is om je bijbaantje als krantenbezorger of vakantiewerk of reis in het buitenland op te nemen in je cv. Toch kan juist uit dit soort bijbaantjes/ hobby’s blijken dat je beschikt over competenties zoals bijvoorbeeld accuratesse, initiatief, onafhankelijkheid of durf.



### Leren op de werkplek heeft hoge transferwaarde

Om een optimaal resultaat uit opleidingen te halen probeert FloraHolland zowel voor een opleiding als achteraf het leerresultaat zo goed mogelijk te borgen. De medewerker wordt vanaf het begin van de opleiding actief betrokken bij de opleiding door hem van te voren goed na te laten denken over wat hij wil leren, wat hij wil bereiken. Achteraf wordt gekeken hoe het geleerde in de praktijk geborgd kan worden. Er wordt ook veel geleerd op de werkplek. Dit door medewerkers in een training opdrachten te geven die op de werkplek moeten worden uitgevoerd. 'We zien dat het effect van leren op de werkplek heel hoog is en dat daar meer uitgehaald kan worden dan dat nu gebeurt. Tevens zijn er vormen van werkpleklernen die informeel zijn. Dit kan door jobrotation in te voeren of door bijvoorbeeld medewerkers in te laten vallen bij ziekte van de leidinggevende of door zulke situaties op te gaan zoeken. Hierdoor móet je wel leren', aldus Petronella. Vaak heeft het vertalen van ontwikkeltips naar een concrete leersituatie waar hij/zij aan kan werken in eerste instantie meer effect dan (alleen) het doen van een cursus'. Vervolgens is het belangrijk ook om het leerklimaat onder de loep te nemen. Petronella: 'je kunt leren om op de werkplek meer initiatief te tonen, maar dat betekent ook dat hij/zij in de omgeving daar ruimte voor moet krijgen en voor zijn nieuwe gedrag feedback dient te krijgen.

### Het kiezen van nieuwe opleiders

FloraHolland werkt met veel opleiders. Petronella: 'We bieden drie richtingen opleidingen aan; individuele open opleidingen; maatwerkopleidingen en collectieve interne opleidingen. Indien er een nieuwe opleider moet worden benaderd dan laten we meestal twee of drie opleiders een offerte uitbrengen. We letten dan vooral of het bureau goed begrijpt wat de ontwikkelvraag is en dat goed weet te vertalen naar een training met de juiste werkvormen en het juiste rendement. Men moet goed in staat zijn de praktijk te vertalen in leersituaties. Een standaard theoretisch intakeformulier werkt niet. Tenslotte is voor het rendement van de opleiding cruciaal dat mensen plezier hebben tijdens de training. Plezier is voorwaardelijk voor een goed rendement van een opleiding. Je kunt namelijk alleen leren als je ontspannen bent, en plezier werkt ontspannend'.

### Kosten en baten

FloraHolland investeert jaarlijks > 1 miljoen euro in scholing. Petronella: 'Scholing moet wel rendement bieden. Dat betekent dat wat je er insteekt terug moet komen. Rendement is niet alleen verhoging van de productiviteit maar het is ook het binden van medewerkers aan je bedrijf waardoor je niet opnieuw hoeft te investeren in werven, inwerken en opleiden. Het is erg lastig om één op één te meten of de bedrijfsresultaten door scholing toenemen. Het bedrijfsresultaat is bij FloraHolland nl. ook afhankelijk van externe factoren zoals de (globale) economie, maatschappij. We proberen er wel op te sturen. Onze ervaring is dat het aanleren van nieuwe competenties motiverend werkt. Leren zorgt voor meer plezier en voldoening in je werk en dat gaat hand in hand met een hogere productiviteit.

FloraHolland Nederland is de grootste producent van snijbloemen en planten ter wereld en verzorgt ruim de helft van de wereldhandel in die producten. Deze positie is zo sterk door het unieke samenspel tussen producenten, veilingen en exporteurs. Bloemenveiling FloraHolland vervult als marktplaats een spilfunctie in de sierteeltketen. Zes vestigingen, 39 veilingklokken, een landelijk bemiddelingsbureau en ongeveer 4600 medewerkers garanderen een optimale dienstverlening aan kwekers en handelaren, zowel binnen als buiten Nederland. FloraHolland heeft exportveilingen in Aalsmeer, Naaldwijk en Rijnsburg en regionale vestigingen in Venlo, Bleiswijk en Eelde en een zelfstandige locatie in Boskoop. Elke vestiging heeft een eigen verzorgingsgebied, afzetmarkt en karakter (zie [www.floraholland.com](http://www.floraholland.com)).



# Scholing hoort bij maatschappelijk verantwoord ondernemen

*Maatschappelijk verantwoord ondernemen staat bij Intergreen hoog in het vaandel. De medewerkers profiteren van dit beleid. Scholing is binnen dit groeiende bedrijf van groot belang. De kennis en vaardigheden van de medewerkers zijn de producten waar het de klanten om gaat. P&O manager Matthijs Holstvoogd; 'Wij willen onze medewerkers blijven ontwikkelen en zorgen voor een hoogwaardige kwaliteit van informatie en producten naar onze klanten, dat is ons concurrentievoordeel.'*

## **Personeel goed inwerken**

Elke nieuwe medewerker doorloopt een inwerktraject, opgesteld door zijn of haar leidinggevende. De lengte van de inwerktrajecten verschilt, dit hangt af van de functie die een medewerker uit gaat voeren. Holstvoogd: 'Voor de productie moeten er meer mensen getraind worden, vanwege een hogere in- en uitstroom. Dit inwerktraject duurt een stuk korter dan bijvoorbeeld een verkoopfunctie, daar duurt het zeker een half jaar voor iemand ingewerkt is. Een verkoopmedewerker loopt mee op verschillende afdelingen, want hij moet ook weten hoe het logistieke- en inkoopproces bij Intergreen in elkaar steekt.'

## **Cursusaanbod op maat**

Medewerkers van Intergreen kunnen kiezen uit een breed opleidingspakket, met cursussen op het gebied van talen, management, verkoop, marketing en natuurlijk de verplichte cursussen ten behoeve van Bedrijfshulpverlening en ISO-certificering. Ook kunnen medewerkers eigen initiatief tonen en zelf met een voorstel komen. Holstvoogd; 'Deze voorstellen passen niet altijd binnen onze visie, soms moet je daar een compromis in sluiten. Een opleiding moet relevant zijn voor de huidige functie of een functie die men ambieert. Het feit dat een cursus leuk op je CV staat is natuurlijk niet voldoende. Iemand die een managementfunctie ambieert, is vaak HBO- of WO geschoold. Dan merk je in de praktijk dat het niet hun kennis is die moet verbeteren, maar dat extra aandacht besteed moet worden aan de ontwikkeling van vaardigheden.' Omdat Intergreen als internationale onderneming veel afnemers heeft in het buitenland, moeten medewerkers een goede beheersing van de verschillende talen hebben. Voor een dergelijke cursus wordt een trainer benaderd die de medewerkers in-company les geeft, waarbij het lesmateriaal is afgestemd op de behoeften van Intergreen. Deze training vindt plaats onder werktijd, omdat deze cursus ook in het belang van Intergreen is.



### Opleiden dankzij een toekomstvisie

Omdat verwacht wordt dat er door de toekomstige groei ook meer managementfuncties bijkomen, wil Intergreen mensen uit de eigen organisatie opleiden om deze functies op te vullen. Op deze manier houden mensen binding met het bedrijf. Zij kunnen aan hun eigen ontwikkeling werken en hebben tevens doorgroeimogelijkheden naar de toekomst. Afhankelijk van de reeds aanwezige kennis en vaardigheden wordt de richting van deze ontwikkeling bepaald. Dit kan kennisgericht zijn maar veelal merk je de behoefte aan de ontwikkeling van coachings- en managementvaardigheden. Holstvoogd. 'Natuurlijk loop je het risico dat mensen weggaan omdat zij, door hun hogere opleiding, meer mogelijkheden krijgen op de arbeidsmarkt. De investering voor dat individu is dan misschien voor niets is geweest. Maar het zou pas echt vervelend zijn als we straks de groei niet meer bij kunnen benen omdat we verzuimt hebben te investeren in onze medewerkers, waardoor je als organisatie vastloopt. Het investeren in de kennis en vaardigheden van medewerkers is geen korte termijn actie. Het gaat om het ontwikkelen van je organisatie; zorgen dat je voorbereid bent op de toekomst. Dit vergt een lange termijn visie waarbinnen de competenties van medewerkers van cruciaal belang zijn.'

Intergreen is leverancier van snijbloemen en kamerplanten aan Europese retailers, supermarkten, grootwinkelbedrijven en andere ketens. De afgelopen jaren is een groei doorgemaakt van 20% per jaar. Op dit moment werken er in Nederland 200 medewerkers, waaronder 40 parttimers. Daarnaast werken er ongeveer 100 uitzendkrachten per dag. Intergreen maakt deel uit van de Dutch Flower Group met 25 werkmaatschappijen. Dit is de grootste bloemen –en plantenleverancier van Europa en één van de grootste van de wereld (zie [www.intergreen.nl](http://www.intergreen.nl)).

### Kosten en baten

Intergreen investeert een bedrag van ongeveer €65.000,- per jaar aan scholing. Ongeveer tachtig medewerkers maken gemiddeld gebruik van de mogelijkheid om een opleiding of cursus te volgen. Natuurlijk vallen de voorgeschreven BHV-cursussen ook binnen dit aantal, maar de helft van de gevolgde opleidingen is niet verplicht en in overeenstemming met de medewerker bepaald. Matthijs vindt het lastig om het rendement van de investeringen in scholing vast te stellen. Het is bijna niet te meten. Wel vertelt hij dat externe scholing je inzichten kan verbreden omdat je in contact komt met mensen van andere bedrijven. Scholing biedt kansen om ontbrekende houding, kennis en vaardigheden (competenties) aan te leren zodat men nog beter gaat functioneren. Interne scholing heeft bij ons bijvoorbeeld opgeleverd dat de teamvorming is bevorderd. Dit kan leiden tot betere prestaties. Gezien de uitbreidingsplannen hebben wij de filosofie dat we onze eigen mensen willen ontwikkelen via scholing om ze aan ons bedrijf te binden. Daarmee bieden we ze een perspectief om binnen het bedrijf te groeien naar een andere functie.



# Medewerkers moeten ook willen investeren!

*Mandy Graaf: 'Westland Energie vindt het belangrijk om te investeren in haar medewerkers.' Als energiebedrijf hebben wij een aantal verplichte cursussen waaraan medewerkers moeten voldoen. Daarnaast doen wij er veel aan om het kennisniveau van oudere werknemers actueel te houden. Door te investeren in scholing van jonge medewerkers zijn wij beter in staat deze groep langer aan ons te binden.*

## **Opleidingsplan**

Mandy: 'We werken met een opleidingsplan waarbij we minimale functievereisten stellen. Tijdens een functioneringsgesprek wordt er gekeken of de medewerker hieraan voldoet. Aan de hand hiervan kan worden bepaald of een medewerker een aanvullende opleiding/training moet volgen. Bij een nieuwe medewerker wordt dit opleidingsplan ook gebruikt, om te kijken of hij/zij aan de functievereisten voldoet of in staat is hier naar toe te groeien. Scholing wordt gebruikt om mensen binnen te halen, maar ook om mensen te binden en verder te laten ontwikkelen. Die verdere ontwikkeling kan geschieden op het specifieke functiegebied. Medewerkers die graag door willen stromen naar een andere of hogere functie krijgen in principe ook de gelegenheid zich te scholen.'

## **Eisen stellen aan de opleiders**

De scholing wordt verzorgd door een groot aantal opleidingsinstituten. Mandy: 'Een aantal werken landelijk, maar de meeste zitten hier in de buurt en hebben soms ook regionale vestigingen. We doen vaak aan in-house trainingen en halen dus de opleider naar ons bedrijf. Het is daarbij van belang dat de opleiders bereid zijn zich in te leven in de organisatie, zodat ze precies weten wat de behoefte van het bedrijf is. Een vaste relatie met een contactpersoon van een opleidingsinstituut werkt het beste, waarbij de opleider voldoende rekening houdt met de planning van ons bedrijf. Zij komen langs, wij geven aan wat wij willen, zij maken een voorstel en op basis daarvan komen ze hier die training geven. Er wordt gestart met de theorie en daarna gaan we liefst zo praktisch mogelijk aan de slag.'



### **Investeren in de toekomst**

Wanneer een medewerker een opleiding wil volgen, die hij/zij nodig heeft voor de ontwikkeling in de functie, dan betaalt het bedrijf de kosten. 'Als iemand een opleiding wil volgen die niet aansluit bij het functieprofiel of het persoonlijk ontwikkelingsplan van de medewerker dan kan daarover worden gesproken', aldus Mandy Graaf. Er wordt dan gekeken naar mogelijkheden voor een 50-50 verdeling van de kosten. Medewerkers moeten ook willen investeren, het gaat tenslotte ook om hun persoonlijke ontwikkeling. In sommige gevallen moet de medewerker de opleiding zelf betalen.

### **Medewerkers zelf verantwoordelijkheid geven**

Mandy: 'Verplichte trainingen worden tijdens werktijd gegeven.' Trainingen die niet verplicht zijn, maar waarvan de leidinggevende wel graag wil dat de medewerker er naar gaat, worden vaak gedeeltelijk in de avonduren gegeven. Daarnaast is bij functioneringsgesprekken gebleken dat medewerkers zelf met voorstellen komen voor cursussen.'

### **Kosten en baten**

Jaarlijks wordt er een opleidingsbudget vastgesteld. Mandy: 'Vorig jaar heeft onze vestiging van Westland Energie Infra in totaal ongeveer 100.000 euro besteed aan scholing. Er wordt gewerkt met een budget per afdeling, waarbij verplichte trainingen voorrang hebben. Ongeveer 100 medewerkers doen jaarlijks verplichte veiligheids cursussen en de rest zijn cursussen met een ontwikkeldoel. Dankzij het inzetten van opleidingen, kunnen medewerkers met potentie doorgroeien naar een hogere functie. Uiteraard verhogen opleidingen en cursussen het kennisniveau waardoor we betere kwaliteit in dienstverlening kunnen bieden en voldoen we met de cursussen aan de wettelijke eisen'.

Het in Poeldijk gevestigde Westland Energie Infra (WEI) zorgt als netbeheerder voor aanleg, onderhoud en beheer van de energienetten in de gemeenten Westland en Midden-Delfland. WEI is daarbij verantwoordelijk voor de betrouwbaarheid en veiligheid van het net. Daarnaast verzorgt WEI het transport van gas en elektriciteit naar huis of bedrijf. WEI is een betrouwbare partner die bij alle werkzaamheden veiligheid en vakkundigheid centraal heeft staan (zie [www.wei.nl](http://www.wei.nl))



# Opleidingen mede bepalend voor het succes van Priva

*‘Het bieden van een uitgebalanceerd programma aan ontwikkelings- en ontplooiingsmogelijkheden voor medewerkers is vandaag de dag van cruciaal belang om als bedrijf succesvol te kunnen zijn’, zo licht Harry van Leusden van Priva de visie op de rol van opleidingen en trainingen binnen Priva toe. Als Manager Human Resources & Organization is hij onder andere verantwoordelijk voor het wervings- en selectiebeleid en de ontwikkeling van HR-instrumenten, waaronder het mede vormgeven van opleidingen. Als spin in het web heeft hij goed inzicht in de snel veranderende omstandigheden waarbinnen bedrijven de concurrentie een stap voor moeten blijven.*

## **Bieden van opleidingsfaciliteiten geeft loopbaanperspectief**

Harry: ‘Grofweg kun je stellen dat er een aantal ontwikkelingen spelen, die het belang van training en opleiding wezenlijk hebben vergroot de laatste jaren. Allereerst is het zo dat de tijd dat mensen bijna standaard hun 25-jarig jubileum bij hun eerste werkgever vierden, alweer ver achter ons ligt. In het algemeen zien wij dat jonge mensen steeds beter zijn opgeleid en bij hun oriëntatie op een eerste baan niet alleen oog hebben voor de functie-inhoud, maar nadrukkelijk ook kijken naar zowel het loopbaanperspectief als het gamma aan opleidingsmogelijkheden dat een potentiële werkgever te bieden heeft. Zij weten zich daarbij op dit moment ook nog eens in de rug gesteund door een sterk aantrekkende arbeidsmarkt. Alhoewel wij er nog steeds in slagen om talentvolle medewerkers aan ons te binden, zien wij ook dat hier meer bij komt kijken dan pakweg vier of vijf jaar terug. Het bieden van goede opleidingsfaciliteiten maakt hier een belangrijk onderdeel van uit.’

## **Snel veranderende omgeving stelt hoge eisen aan kennis en competenties**

Gevraagd naar de andere ontwikkelingen die verband houden met de veranderende rol van opleidingen en trainingen, geeft Harry aan: ‘De wereld om ons heen verandert in een steeds hoger tempo. En dat speelt eigenlijk op alle denkbare niveaus, variërend van wet- en regelgeving tot aan de stand van de techniek. Je kunt dan ook wel stellen dat de wereld om ons heen steeds hogere eisen stelt aan het niveau van kennis en vaardigheden van medewerkers. Dit zie je op een groot aantal uiteenlopende terreinen. Het raakt ook alle denkbare disciplines. Of het nu gaat om een afdeling Logistiek die in een steeds korter tijdsbestek producten uit moet leveren aan klanten of bijvoorbeeld om account managers. De laatstgenoemde



groep vervult als gevolg van schaalvergroting aan de kant van opdrachtgevers steeds meer de rol van adviseur. Dat betekent wel dat je vanuit een ander perspectief met de klant moet kunnen meedenken en je moet kunnen inleven in diens specifieke bedrijfssituatie. Ook samenwerking met andere toeleveranciers van kennis of producten speelt hierbij een steeds grotere rol. Binnen Priva hechten wij er veel waarde aan om dit proces goed te faciliteren en individuele medewerkers hierin te begeleiden en coachen. Het volgen van een training of een opleiding blijkt hierbij vaak een goed bruikbaar instrument.'

#### **Opleidingen cruciaal om als innovatief bedrijf voorsprong te blijven behouden**

'Van oudsher zijn wij een sterk technologisch bedrijf, dat innovatie en ontwikkeling hoog in het vaandel voert. Dit brengt van nature al een stevig opleidingsprogramma met zich mee', aldus Harry. 'Zo zul je er als bedrijf bijvoorbeeld voor moeten zorgen dat de collega's van de afdelingen Research en Development goed blijven op hun vakgebied en goed kunnen anticiperen op komende ontwikkelingen op het gebied van de technologie. En dan heb ik het nog niet over de meer reguliere trainingen en opleidingen, waarbij mensen bijvoorbeeld vertrouwd worden gemaakt met een

nieuwe programmeertaal of met projectmatig werken. In toenemende mate stimuleren wij mensen, werkzaam binnen technische functies, om zich ook op andere disciplines te ontwikkelen. Naarmate zo iemand groeit binnen zijn functie of een volgende stap maakt, kan het bijvoorbeeld verstandig zijn om meer nadruk te leggen op het verbeteren van de communicatieve vaardigheden. Zo'n medewerker zal immers steeds vaker in projectverband gaan samenwerken en dan wordt bijvoorbeeld het goed kunnen luisteren naar anderen en het overtuigen van derden van de eigen standpunten een belangrijke competentie.'

#### **Investeren in opleidingen is kritische succes factor**

Harry: 'Omdat wij binnen de markten, waarin wij actief zijn, een voortrekkersrol vervullen, leggen wij de lat graag hoog. Het vooruitlopen op ontwikkelingen, het ontwikkelen van innovatieve en state-of-the-art producten en oplossingen én het optimaal inpassen hiervan binnen de context van de specifieke omstandigheden van de individuele bedrijven van onze klanten, vraagt veel van onze mensen. Investeren in mensen om samen kennis en vaardigheden op het hoogste niveau te brengen, beschouwen wij als een kritische succes factor voor het welslagen van ons bedrijf.'

### **Strakke sturing met behulp van de functioneringscyclus**

Binnen Priva wordt dit jaar gestart met een jaarlijkse functioneringscyclus, bestaande uit drie gesprekken. 'Hierbij worden in januari planningsafspraken gemaakt met individuele medewerkers. Hierin wordt onder andere vastgelegd welke resultaten de desbetreffende medewerker in dat jaar moet realiseren', zo licht Harry toe. 'Ook worden er op dat moment een aantal persoonlijke ontwikkelingsafspraken gemaakt op het gebied van kennis en competenties. In samenspraak tussen de direct leidinggevende en een P&O-adviseur van Priva, wordt op basis van de resultaatafspraken en de gewenste ontwikkeling van de desbetreffende medewerker een persoonlijk opleidingsplan ontwikkeld. De medewerker in kwestie heeft hierbij alle ruimte om zijn eigen ambities uit te spreken en mede richting te geven aan zijn ontwikkeling'. Medio het lopende jaar vindt er een functioneringsgesprek plaats tussen de medewerker en de direct leidinggevende. 'Tijdens dit gesprek', vult Harry aan, 'wordt bekeken in hoeverre de medewerker op koers ligt bij het realiseren van de gemaakte afspraken. Als er knelpunten zijn, wordt in overleg bekeken hoe die kunnen worden weggenomen'. Het beoordelingsgesprek aan het eind van het jaar vormt het sluitstuk van de functioneringscyclus. 'Hierbij wordt niet alleen gekeken naar de mate waarin de medewerker de aan het begin van het jaar overeengekomen resultaten heeft gerealiseerd, maar ook op welke wijze hij dit heeft gedaan.'

### **Introductiedag voor nieuwe medewerkers vergroot inzicht in het bedrijf**

'Leidinggevenden worden geacht een gedegen inwerkprogramma samen te stellen voor nieuwe medewerkers en hen met name gedurende de eerste maanden intensief te begeleiden. Dit inwerkprogramma is voornamelijk gericht op het vertrouwd raken met de eigen functie en het leren kennen van de eigen afdeling en afdelingen waarmee veel wordt samengewerkt. Omdat wij onder de paraplu naam Priva actief zijn in een groeiend aantal verschillende markten, vinden wij het belangrijk dat nieuwe mensen ons bedrijf ook wat meer in de breedte leren kennen. Om deze reden organiseren wij sinds vorig jaar, afhankelijk van de instroom van nieuwe medewerkers, ongeveer eenmaal per 3 maanden een introductiedag. Alle medewerkers, die de voorafgaande periode in dienst zijn getreden, worden hiervoor uitgenodigd. De invulling van deze dag is een mix van het vertrouwd maken met de totale Priva-organisatie en –producten, een gezamenlijk bezoek aan een tuinbouwbedrijf en een lunch met de directie.' Volgens Harry wordt met dit laatste een sfeer van laagdrempeligheid geschapen en biedt het bovendien aan de directie de gelegenheid om kennis te maken met alle nieuwe medewerkers. 'Priva kent een vrij platte organisatie en wij vinden het belangrijk dat mensen zich vrij voelen om ieder lid van de directie aan te spreken. Zo'n kennismakingslunch breekt voor sommige mensen het spreekwoordelijke ijs.'



### **Priva kennisoverdrachtsplatform voor competentieverwerving en -ontwikkeling**

In het verleden hadden afdelingshoofden en managers relatief veel vrijheid om zelf een trainingsbureau te selecteren. Harry stipt dit organisatie-aspect aan, als hij uitweidt over de aanstaande introductie van een Priva kennisoverdrachtsplatform: 'Als geen ander is een direct leidinggevende in staat om de opleidingsbehoefte binnen zijn afdeling vast te stellen. Aan de andere kant vinden wij het met de groei van ons bedrijf en de markten waarop we actief zijn, belangrijk dat mensen binnen dezelfde kaders worden opgeleid. Vanuit deze achtergrond zijn we bezig met de oprichting van dit nieuwe platform. Hiermee beogen wij naast onze eigen medewerkers, de belangrijkste stakeholders van ons bedrijf, een platform te bieden, waar praktijk- en ontwikkelingsgericht aan competentieverwerving- en ontwikkeling gewerkt kan worden. Hiermee is dit kennisoverdrachtsplatform zowel intern als extern gericht. Zo zullen bijvoorbeeld ook branche-organisaties, dealers en klanten straks geregeld in ons hypermoderne opleidingscentrum te vinden zijn.'

Priva, zie [www.priva.nl](http://www.priva.nl), levert een breed scala aan producten en diensten op het gebied van onder andere computergestuurde klimaatbeheersing, managementinformatiesystemen, water- en luchtbehandeling, meet-, regel- en automatiseringstechniek en sensoren. Priva is binnen de bedekte tuinbouw mondiaal marktleider en op het gebied van klimaatbeheersing binnen gebouwen marktleider in de Benelux.

Er zijn in totaal circa 400 medewerkers werkzaam bij Priva. Het bedrijf is gevestigd in De Lier en heeft eigen vestigingen in Duitsland, Zweden, Het Verenigd Koninkrijk, Canada en China. Priva kan worden gekenschetst als een bedrijf met technologisch zeer hoogwaardige producten en oplossingen. Bij de ontwikkeling van nieuwe producten staan wensen en behoeften van afnemers centraal. Dit laatste is een uitvloeisel van het sterk markt-gedreven karakter van het bedrijf.

### **Positieve balans in termen van kosten en baten**

'Hierover kan ik kort zijn', schetst Harry. 'De balans is positief om het in termen van kosten en baten te houden. Hoe positief is niet zo eenvoudig om aan te geven. In 2007 investeren wij in elk geval ruim € 280.000 in opleidingen. Dit is een stijging van 17 % ten opzichte van 2006. Een deel van deze investeringen, met name de bestedingen aan vakinhoudelijke cursussen, heeft een direct effect op het bedrijfsresultaat. Zo kunnen ontwikkelaars na het volgen van een training bijvoorbeeld sneller een programma ontwerpen en groeit hun kwaliteit van werken naar een hoger niveau. In algemene zin is het echter heel lastig om een direct verband met de financiële bedrijfsresultaten te leggen. Waar ik wel heilig van overtuigd ben,' zo sluit Harry enthousiast zijn betoog af, 'is dat training en opleiding in ons geval een onmisbaar instrument is om onze marktleiderspositie in de markt te behouden dan wel uit te bouwen. Daarnaast voelen medewerkers zich gewaardeerd als je als werkgever in hen investeert. Bij het ontwikkelen van loyaliteit vervult dit aspect een steeds belangrijker rol.'



# Nawoord

*Deze brochure is geen verslag van een wetenschappelijk onderzoek. We zullen daarom geen harde conclusies trekken over wat wel en niet verstandig is met betrekking tot het opleiden van de medewerkers. Toch geven de acht verhalen wel enkele rode draden, waarvan we er drie hier aan het einde van de brochure er even uitlichten.*

## **Een goede medewerker is een kritische medewerker .....**

Een beter milieu begint bij jezelf... een welbekende reclamespot. In beide vertalingen komt het erop neer dat de bedrijven vooral de bal neerleggen bij hun medewerkers. Zij moeten hun ambities tonen en hun wensen qua ontwikkeltraject aangeven. De (terechte) gedachte hierachter is dat alleen de juiste motivatie tot positieve effecten van trainingen en cursussen kan leiden. En als die motivatie er is, dan blijken de acht bedrijven in deze brochure graag mee te werken aan die wensen van de medewerkers. En dat is dan zeker niet alleen om hen daarmee een plezier te doen. De bedrijven zien goed in dat gekwalificeerde medewerkers noodzakelijk zijn om een kwaliteitsproduct af te leveren. Het voorbeeld van Duijvestijn illustreert dit het duidelijkst. Het bedrijf zat technisch gezien goed in elkaar, maar de medewerkers hadden geen eensluidende opvatting van wat nu eigenlijk kwaliteit is. Vandaar dat er verschillende soorten 'kwaliteit' geleverd werden, terwijl er maar één soort kwaliteit gewenst was. Via het stimuleren van opleidingen werkt Duijvestijn aan verbeteringen.

Maar niet alleen formele (externe) opleidingen dragen bij aan meer kritisch-reflectief gedrag; ook het informeel leren op de werkplek kan daar een belangrijke impuls aan geven. Via het begeleiden/coachen op de werkplek leren werknemers kritischer te worden op de resultaten, kwaliteit te leveren en eisen te stellen aan hun eigen professionele ontwikkeling. Een werkgever kan dit leren op de werkplek sterk beïnvloeden door hier letterlijk ruimte voor te scheppen. En dat dit geen windeieren hoeft te leggen mag blijken uit een recent onderzoek naar bijna 300 MBO'ers die net van school kwamen. Bijna 50% van hen geeft aan dat ze in de eerste baan behoefte hebben aan ondersteuning voor persoonlijke en professionele ontwikkeling. Hierdoor zullen ze zich dus in hun keuze van de werkgever zeker laten leiden. Deze ondersteuning kan verschillende vormen aannemen. In de brochure komen concrete voorbeelden voorbij zoals 'job-rotatie' (Flora Holland), 'inwerktrajecten met coaching' (Intergreen en Lans), 'persoonlijke ontwikkelingsplannen' (KP Holland) en 'zelflerende teams' (Duijvestijn).

In al deze gevallen gaat het erom dat medewerkers bewust(er) worden van het eigen handelen, dat uitdagingen en knelpunten expliciet gemaakt worden, ter discussie worden gesteld en indien nodig verandering wordt doorgevoerd.

### **Goed opleiden = Doelgericht opleiden**

Wat verder opvalt in de interviews is het belang om het personeelsbeleid een duidelijke plek te geven in de strategie van het bedrijf. Hoe kan je de kerncompetentie van het bedrijf vaststellen en zo concreet mogelijk vertalen naar strategische en operationele opleidingsdoelen. Eenvoudig gezegd: waar is het bedrijf goed in en welke elementen zijn hiervoor cruciaal voor onze medewerkers? Peter van de Pol van Schoneveld Twello BV is hier heel duidelijk in, competenties van medewerkers die hierbij passen zijn: samenwerken, kwaliteitsbewust en betrokkenheid. Het daadwerkelijk benoemen van dergelijke (kern)competenties kan handig zijn als middel voor het sturen van opleidingsactiviteiten. Het geeft immers precies aan welke competenties belangrijk zijn met het oog op de toekomst. Het is hierbij wel belangrijk dat er een concrete invulling gegeven wordt aan begrippen als 'marktleider', 'transparant', 'flexibel', 'maatschappelijk verantwoord', etc., aangezien deze begrippen op zichzelf lege hulzen zijn. Ze krijgen pas betekenis als het bedrijf er daadwerkelijk inhoud aan geeft. Zoals Priva duidelijk aangeeft, 'wij willen een voortrekkersrol vervullen'. Dit vraagt om mensen die op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen op het gebied van nieuwe technologieën, samenwerking met toeleveranciers van kennis, de nadruk op de rol van adviseur en het kunnen inleven in wensen van specifieke bedrijven.

### **Verwar 'moeilijk meetbaar' niet met 'onbelangrijk'**

Het meten van het rendement van opleiden is geen eenvoudige opgave. Dit is voor de bedrijven in deze brochure geen reden om dan maar weinig aandacht te schenken aan het opleiden van de medewerkers. Integendeel, ze zien wel degelijk dat ze door een goed personeelsbeleid een aantrekkelijke werkgever worden en gemotiveerdere medewerkers krijgen en houden. Zonder uitzondering zijn deze bedrijven ervan overtuigd dat deze moeilijk-meetbare opbrengsten opwegen tegen de gemaakte kosten. Uit onderstaande lijst blijkt dat ze de beter-kwantificeerbare effecten zoals bijvoorbeeld de productiviteitsstijging vaak niet noemen terwijl ze de moeilijk-meetbare effecten als heel belangrijk typeren:

- Meer betrokkenheid (Schoneveld)
- Imago (Lans/KP Holland/Intergreen/Priva/Duijvestijn)
- Betere bewustwording (KP Holland)
- Kwaliteit van werken (KP Holland/Schoneveld/Priva)
- Betere communicatie (KP Holland)
- Upgraden van vakinhoudelijke competenties (Intergreen/Priva)
- Verbetering van de werksfeer (Duijvestijn/Flora Holland)

Omdat het meten c.q. monitoren van effecten lastig is, richten veel bedrijven zich meer op het vastleggen van processen. Leer- en ontwikkelprocessen worden dan vastgelegd in persoonlijke ontwikkelingsplannen (KP Holland) en/of functioneringscycli (Priva).

Op bedrijfsniveau kan men het investeren in leren zichtbaar maken door bijvoorbeeld het bedrijf te certificeren. Een aardig voorbeeld hiervan is certificering van 'Investors of People' (IIP), waarin een goed scholings- en personeelsbeleid zich uiteindelijk vertaalt in een keurmerk. Een ander voorbeeld is de prijs "opleidingsbedrijf van het jaar" dat KP Holland in 2003 kreeg van Aequor.

### **Tot slot**

Wij hopen met deze brochure u stof tot nadenken te hebben gegeven om binnen uw bedrijf kritisch te kijken naar waar u met uw bedrijf naar toe wilt, wat daarvoor belangrijk is en wat dit betekent voor u en uw mensen. Opleiden en ontwikkelen spelen daarin een belangrijke rol.

In 2008 zal via onderzoek van WUR een model voor kosten/batenanalyse worden ontwikkeld die de meerwaarde van werken en leren op vijf niveaus zal aanwijzen: Individueel, werkgever, regionaal, nationaal en internationaal.

Mocht u naar aanleiding van deze brochure meer interesse hebben in het thema opleiding en ontwikkeling in het groene midden- en klein bedrijf, dan kunt u meer informatie vinden in de brochure: "ontwikkelen en opleiden op het groene kleinbedrijf: hoe bevorderen en stimuleren?" Deze is op te vragen bij Floor Geerling-Eiff, [Floor.geerling-eiff@wur.nl](mailto:Floor.geerling-eiff@wur.nl)  
Meer informatie over het programma leren en werken kunt u vinden op: <http://www.leren-werken.nl>





#### Foto's

Schoneveld Twello B.V., FloraHolland Nederland, Intergreen, KP Holland, Lans, Priva, Westland Energie, Gebroeders Duijvestijn en Wageningen Business School

#### Eindredactie/coördinatie

Piet Verhoeven

#### Vormgeving

Karel Hulsteijn, Wageningen UR,  
Communication Services

#### Drukwerk

Eck & Oosterink, Dodewaard

#### Oplage

500

#### Meer informatie

Leren en werken in het tuinbouwcluster:  
[leren.werken@wur.nl](mailto:leren.werken@wur.nl) of [Piet.Verhoeven@wur.nl](mailto:Piet.Verhoeven@wur.nl)

© Maart 2008, Wageningen UR.

Deze uitgave maakt deel uit van het programma Leren & Werken, een gezamenlijk initiatief van de ministeries van OCW en SZW. Het doel van dit programma is om werkgevers, werknemers, burgers, bedrijfsleven, onderwijsinstellingen, Centra voor Werk en Inkomen, gemeenten en andere betrokken partijen in de regio te stimuleren en te ondersteunen bij het Leven Lang Leren.

Binnen het project 'Leren en werken in het tuinbouwcluster' is een aantal initiatieven ontwikkeld om het 'leren' in het tuinbouwcluster aan te jagen via het aanscherpen en combineren van bestaande opleidingsstrategieën, de ontwikkeling van nieuwe leeromgevingen en het expliciteren van leren in bedrijven. Uniek hierin is dat het hier niet gaat om sectorspecifieke trajecten, maar om initiatieven die bijdragen aan competentieontwikkeling voor het gehele tuinbouwcluster. Deze uitgave is voortgekomen uit een initiatief om de discussie rond kosten en baten van opleidingstrajecten te ondersteunen. Andere initiatieven zijn de ketengerichte marketingopleiding 'Marketing Moet', en het Glastuinbouwteam van het Ondernemersklankbord en een onderzoek naar het clusteren van bedrijven voor scholing.

#### Auteurs



Piet Verhoeven  
Wageningen Business  
School/Aequor



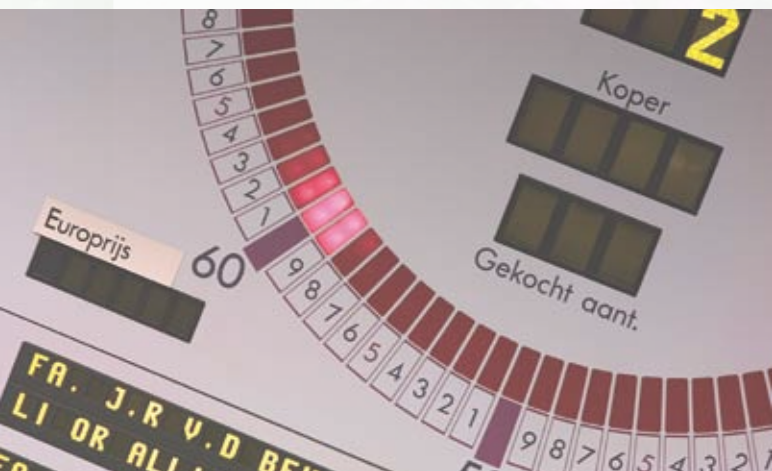
Thomas Lans  
Wageningen Universiteit



Martin Mulder  
Wageningen Universiteit



Jos Verstegen  
Wageningen Universiteit/LEI



Met bijzondere dank aan:

Dr. Ir. Gitte Schober van Wageningen Business School,  
en Annemiek van der Knaap, Schoneveld Twello B.V.,  
FloraHolland Nederland, Intergreen, KP Holland, Lans, Priva,  
Westland Energie Infra en Gebroeders Duijvestijn.