



# Union Learning Reps in Nederland

‘Verleden, heden en toekomst’

Dr. Lilian Woudstra

a-advies

# **Union Learning Reps in Nederland 'Verleden, heden en toekomst'**

Dr. Lilian Woudstra  
Februari 2017



## Colofon

Uitgave Dit onderzoek is tot stand gekomen met een subsidie van het ministerie van SZW

Auteur Dr. Lilian Woudstra

Datum februari 2017

Oplage 100

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1	Aanleiding	5
1.2	De cases	6
1.3	Onderzoeksaanpak	6
1.4	Leeswijzer	8
<b>2</b>	<b>De ontstaansgeschiedenis</b>	<b>9</b>
2.1	De voorgeschiedenis - Engeland	9
2.2	Eerste Nederlandse initiatieven	12
2.3	Vervolgprojecten	15
2.4	Recente ontwikkelingen	19
<b>3</b>	<b>Het concept ‘Union Learning Reps’ nader bekeken</b>	<b>21</b>
3.1	Definiërende elementen	21
3.2	Kracht van het concept	25
<b>4</b>	<b>Resultaten tot nu toe</b>	<b>29</b>
4.1	Inleiding	29
4.2	Effecten op scholingsdeelname	30
4.3	Effecten op de arbeidsmarktpositie van medewerkers	31
4.4	Effecten op organisatiegraad werknemers	33
<b>5</b>	<b>Leerervaringen ten aanzien van succesvolle strategieën</b>	<b>35</b>
5.1	Steun bieden door te luisteren naar de ander	36
5.2	Aangrijpen op zorgen m.b.t. self-efficacy	36
5.3	Oriëntatie op (loopbaan)mogelijkheden	37
5.4	Het vergroten van valentie	39
5.5	Overige strategieën	40
<b>6</b>	<b>Leerervaringen ten aanzien van de projectopzet</b>	<b>43</b>
6.1	Leiderschap	43
6.2	Strategie en beleid	44
6.3	Management van medewerkers	47
6.4	Management van middelen	49
6.5	Management van processen	51
<b>7</b>	<b>Een korte verkenning van de toekomst</b>	<b>55</b>
7.1	Inleiding	55
7.2	Er is momentum!	56
7.3	Aangrijpingspunten voor het oppakken liggen er ook!	58
7.4	Praktische uitdagingen	60
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>62</b>







# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

Vanuit het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is subsidie beschikbaar gesteld om onderzoek te doen naar ervaringen binnen Nederland met het Engelse fenomeen van ‘Union Learning Representatives (ULRs)’.

Het ULR-concept is erop gericht ambassadeurs onder vakbondsleden te werven en op te leiden tot ‘leerambassadeurs’. Vanuit deze rol proberen zij (veelal laaggeschoolde) collega’s in hun bedrijf in beweging te krijgen om zich verder te ontwikkelen. Lager opgeleiden (mensen zonder startkwalificatie) vinden vaak van zichzelf dat zij niet *kunnen* leren. Dit niet kunnen wordt ook vaak vertaald in niet *doen*: “omdat ik het niet kan heeft het weinig nut om in mijzelf te investeren en het levert voor mijzelf, behalve moeite en teleurstelling, te weinig op” (Houben, 2009). In Nederland wordt bijvoorbeeld slechts 17% van alle opleidingen gevolgd door lager opgeleiden, terwijl deze groep 40% van de Nederlandse beroepsbevolking uitmaakt (Houben, 2009). Bij mensen met een grote afstand tot leren zal eerst de overtuiging dat leren voor hen zinloos is en alleen frustratie oplevert dienen te worden weggenomen, wil deze doelgroep de regie over hun loopbaan pakken. ULRs hebben in Engeland al met succes bewezen dat hen dit lukt en dat het wel degelijk zinvol is om te investeren in scholing voor werknemers met een afstand tot leren.

In Nederland zijn er echter nog maar mondjesmaat projecten met leerambassadeurs geweest en een deel ervan is inmiddels ook al weer verdwenen. De grote vraag is waar dit aan ligt. Werkt het concept in Nederland niet? Ligt het aan de Nederlandse opzet van projecten? Hierover is nog veel onduidelijk.

Met dit rapport willen wij daarom inzichtelijk maken (a) wat voor projecten er met leerambassadeurs in Nederland zijn geweest, (b) wat de ervaringen in deze projecten met enerzijds het concept en anderzijds keuzes in de projectopzet zijn, en (c) hoe er tegen de toekomst van het concept in Nederland wordt aangekeken.

## 1.2 De cases

In het onderzoek dat de basis van dit rapport vormt bestuderen we allereerst zes Nederlandse projecten naar voorbeeld van de Engelse Union Learning Reps. Het gaat om:

- Winnen met leren in de metaal (FNV, 2007-2009);
- Wijsmakers (VDL, 2008-2009);
- Loopbaanspreekuur ING (FNV, 2010 – heden);
- Winnen met leren in de handel (FNV, 2011-2013);
- Ambassadeur POB (FNV en CNV i.s.m. Albert Heijn DC's, 2013 - heden);
- Leerambassadeurs (Philips i.s.m. FNV, CNV, De Unie en VHP2, 2015-heden);

Om deze projecten beter 'in context' te plaatsen worden er daarnaast enkele gerelateerde projecten in het onderzoek meegenomen. Het gaat om:

- Ambassadeurs duurzame inzetbaarheid (DSM);
- Loopbaancoaches in de mobiliteitssector (OOMT);
- Regionale loopbaanspreekuur (FNV).

## 1.3 Onderzoeksaanpak

Voor het onderzoek zijn de onderstaande activiteiten uitgevoerd:

- In de voorfase van het onderzoek is er een literatuurstudie verricht en gesproken met een twintigtal sleutelfiguren (ten behoeve van het identificeren van geschikte cases en het te ontwikkelen theoretisch kader van het onderzoek);
- Er zijn in totaal 54 mensen geïnterviewd over zes te bestuderen cases en enkele gerelateerde projecten: (a) 25 leerambassadeurs, (b) 12 betrokken vakbondsbestuurders, (c) 7 betrokken(en) namens werkgevers en (d) 8 betrokken projectleiders/-medewerkers. Zie voor een nadere uitsplitsing van de interviews de onderstaande tabel.

Case	Aantal geïnterviewden
Winnen met leren in de metaal (FNV)	3 kaderleden scholing 3 betrokken vakbondsbestuurders 1 betrokken werkgever
Wijsmakers (PSW)	2 wijsmakers (latere naam: leerambassadeurs) 2 betrokken vakbondsbestuurder 1 betrokken werkgever 1 projectleider en 3 projectmedewerkers (stuurgroep/uitvoering)
Loopbaanspreekuur ING (FNV)	(a) 5 loopbaanconsulenten (b) 2 betrokken vakbondsbestuurders (c) 1 betrokken werkgever (d) 1 projectleider
Winnen met leren in de handel (FNV)	(a) 4 vakbondsambassadeurs scholing (b) 3 betrokken vakbondsbestuurders
Ambassadeurs POB (Albert Heijn DC)	(a) 3 ambassadeurs POB (b) 1 betrokken vakbondsbestuurder (c) 1 betrokken werkgever (d) 2 projectleiders
Leerambassadeurs (Philips)	4 leerambassadeurs 1 betrokken vakbondsbestuurder 2 betrokkenen namens werkgever
Overig	(a) 2 DI ambassadeurs bij DSM (b) 2 loopbaancoaches OOMT en projectleider (c) 2 loopbaanconsulenten regionaal spreekuur FNV en projectleider

- Er is aanvullende documentatie (periodieke rapportages van behaalde resultaten, handboeken, achtergrondinformatie, publicaties over projecten, etc.) met betrekking tot de cases bestudeerd en geanalyseerd;
- Er heeft overleg plaatsgevonden met vertegenwoordigers van FNV en CNV over hoe zij staan tegenover het concept en de toepassing ervan in de toekomstige vakbondspraktijk.

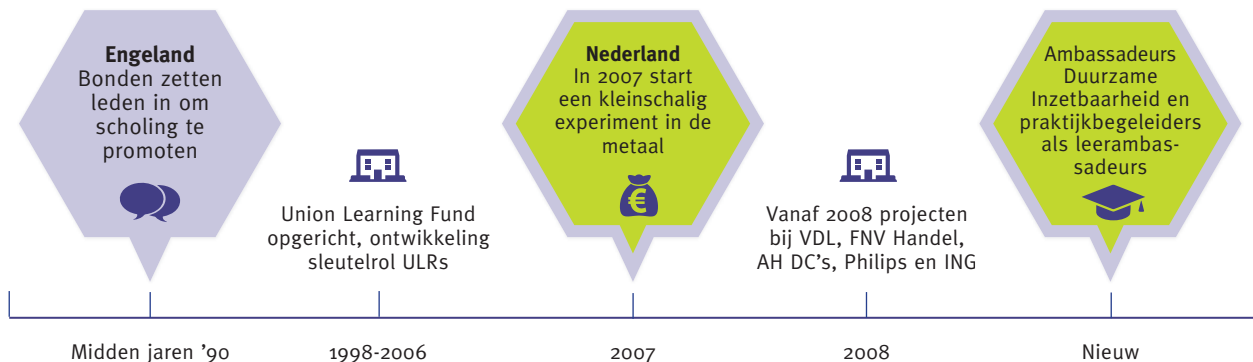


## 1.4 Leeswijzer

We beginnen dit rapport met een kort overzicht van de ontstaansgeschiedenis van leerambassadeurs in Engeland en Nederland. Dit wordt beschreven in het volgende hoofdstuk. In hoofdstuk drie gaan we vervolgens in op een analyse van wat het concept van Union Learning Reps nu precies inhoudt. Dit wordt gevolgd door een beschrijving van de tot nu toe geboekte resultaten in Engeland en Nederland met ULRs in hoofdstuk vier.

In de daaropvolgende hoofdstukken staan we stil bij de leerervaringen die uit de eerdere projecten in Nederland kunnen worden gehaald. In hoofdstuk vijf staan de leerervaringen met betrekking tot succesvolle strategieën om medewerkers in beweging te krijgen in gesprekken centraal. In hoofdstuk zes gaan we in op leerervaringen met betrekking tot de opzet van projecten.

In hoofdstuk zeven staan we tot slot stil bij de vraag hoe wordt aangekeken tegen de toekomst van leerambassadeurs in Nederland.



## 2 De ontstaansgeschiedenis

**In dit hoofdstuk gaan we in op de ontstaansgeschiedenis van ‘Union Learning Reps’. Hoe ontstond het idee in Engeland en werd het een succes? Hoe is het vervolgens in Nederland beland? En wat zijn de meest recente ontwikkelingen in ons land?**

### 2.1 De voorgeschiedenis - Engeland

Het idee van Union Learning Reps komt oorspronkelijk uit Engeland. Het kent haar wortels in een tweetal vakbondsprojecten die in de jaren '90 van de vorige eeuw in Engeland zijn uitgevoerd. Hierbij werden vakbondsleden ingezet om bij hun (veelal laagopgeleide) collega's aandacht te vragen voor activiteiten op het gebied van scholing en ontwikkeling (zie kader).

#### **Uitgelicht: De voorloperprojecten**

##### *Bargaining for Skills (TUC)*

Een eerste belangrijke voorloper was het ‘Bargaining for Skills’-programma van de TUC, de Engelse koepelorganisatie van vakbonden. Anders dan in Nederland kent Engeland geen lange traditie van het samen optrekken op het gebied van opleiding en ontwikkeling tussen werkgevers en vakbonden. Daar probeerde de TUC met deze projecten verandering in te brengen. Het ging om regionale projecten waarin de vakbonden de samenwerking zochten met de in de jaren '90 door de Engelse overheid ingestelde Training and Enterprise Councils (TECs). Deze TECs hadden de opdracht om verschillende publieke trainingsprogramma's uit te voeren (beroepsgerichte kwalificaties, modernisering van het leerlingwezen, individuele leerrekeningen, etc.). De projectmedewerkers binnen de Bargaining for Skills projecten ondersteunden de vakbonden o.a. door medewerkers bewust te maken van de programma's van de TECs en deelname aan deze programma's te ondersteunen. Dit deed men o.a. door vakbondskaderleden voor te lichten over het belang en de inhoud van de TEC programma's (o.a. door middel van speciale cursussen) en materialen voor hen samen te stellen om verder te verspreiden op de werkvloer (Clough, 2005, 2010).

### *'Return to Learn' (UNISON)*

Een andere belangrijke ontwikkeling was een initiatief van de grootste vakbond in de publieke sector, UNISON. Deze vakbond werkte rond dezelfde tijd met 'Return to Learn'-projecten voor hun leden in laaggeschoold en laagbetaald werk in de publieke sector. Na verloop van tijd gingen leden die het project al hadden doorlopen daarbij optreden als 'leeradviseurs' en mentoren richting nieuwe deelnemers. Hiervoor werden speciale cursussen gericht op het vakbondskader ontwikkeld. Deze cursus vormde het begin van de training van wat later bekend zou worden als Union Learning Reps.

In beide projecten deden de vakbonden ervaring op met de kracht van het inzetten van (laaggeschoolde) werknemers bij het stimuleren en gidsen van laaggeschoolden om (opnieuw) te gaan leren. Essentieel in de aanpak is dat niet een leidinggevende (meestal met een hogere opleiding), maar een collega, die veelal zelf ook is gaan leren, zijn collega met (meestal) angst voor leren gaat aanspreken. Deze aanpak, vanuit een niet-hiërarchische setting, bleek te werken (Houben, 2009).

Dat zag ook de TUC, die besloot de rol van Union Learning Rep verder op te pakken en te formaliseren. In 1997 werd daartoe de TUC Learning & Services Task Group ingesteld. Toen tegelijkertijd aan de kant van de Engelse overheid er enkele interessante ideeën en initiatieven ontstonden die zeer goed aansloten bij het werken met dit soort reps, raakten ontwikkelingen in een stroomversnelling.

### **Uitgelicht: De stroomversnellers**

#### *Oprichting Union Learning Fund*

Midden jaren negentig kwam New Labour aan de macht, dat sterk inzette op een leven lang leren en professionele ontwikkeling ('the learning society') ter verbetering van de Engelse internationale concurrentiepositie en de werkgelegenheid. Speciale aandacht ging daarbij uit naar mensen met weinig tot geen kwalificaties en/of in lagere sociaal-economische of kwetsbare posities (minderheden, vrouwen). In 1997 verscheen vervolgens een rapport ('The Learning Age') van het ministerie van Onderwijs. Hierin werd het belang bepleit van het stimuleren van de vraag naar scholing *van onderaf* en werd gewezen op een belangrijke rol voor de vakbeweging hierbij. In 1998 werd hiertoe het Union Learning Fund opgericht. Hiermee werden middelen beschikbaar gesteld om de vakbeweging te ondersteunen bij het ontwikkelen van initiatieven (in samenwerking met



werkgevers, werknemers en leveranciers) om leren bij werkenden te bevorderen, met een sleutelrol voor Union Learning Reps.

#### *Employment Act van 2002*

Daarnaast werd in de Employment Act van 2002 (Clough, 2010) geregeld dat Union Learning Reps dezelfde wettelijke rechten hebben voor het oppakken van hun taken als andere vakbondskaderleden. Sinds die tijd hebben zij recht op ‘reasonable paid time’ voor hun eigen training als ULRs en voor het uitvoeren van hun taken.

Deze ontwikkelingen hebben de capaciteit van de vakbeweging om Union Learning Reps te ondersteunen, maar ook werkenden met een leerwens enorm vergroot (Clough, 2010).

- Via het Union Learning fonds kwamen middelen beschikbaar, die zijn opgelopen van 1.8 miljoen pond in het eerste jaar (Shaw, Armistead, Rodger & Hopwood, 2002) naar 15,3 miljoen pond in 2015<sup>1</sup>.
- Om de middelen in dit fonds effectief onder de aandacht te brengen bij medewerkers en te achterhalen wat de behoefte aan scholing is onder medewerkers, werd een nieuwe vakbondskaderfunctie geïntroduceerd: de union learning representative (ULR), die na verloop van tijd (zie kader) ook wettelijke rechten kreeg om zijn taken goed te kunnen vervullen.
- Dit alles leidde ertoe dat in 2006 Unionlearn werd opgericht, een aparte organisatie van de TUC. Alle activiteiten op het gebied van scholing en ontwikkeling van de TUC werden hierin ondergebracht, evenals het beheer van het Union Learning Fund en de trainingen voor kaderleden.

Sinds het midden van de jaren ‘90 zijn in Engeland projecten met ‘Union Learning Reps’ bij duizenden bedrijven in zeer uiteenlopende sectoren (van typische blauwe boorden beroepen tot leraren of verplegend personeel) uitgevoerd. Er waren in 2012 ongeveer 27.000 ULRs die samen elk jaar zo’n 300.000 medewerkers weten te verleiden tot scholing en training (Miller, Stuart, Higgins, Cutter, Cook & Broughton, 2012). Het succes trekt ook buitenlandse interesse. Zo zijn in Nieuw-Zeeland inmiddels al vele Learning Reps actief en in diverse landen startten pilots, waaronder ook in Nederland. Hierover meer in de volgende paragraaf.

---

<sup>1</sup> Bron: [www.unionlearn.org.uk](http://www.unionlearn.org.uk)

## 2.2 Eerste Nederlandse initiatieven

Uiteindelijk komt het idee van Union Learning Reps ook in Nederland terecht. Via contacten met de TUC komt FNV in aanraking met het fenomeen Union Learning Reps en raakt geïnspireerd. In eerste instantie wordt geprobeerd om – naar Engels voorbeeld – op centraal niveau afspraken te maken op het gebied van wettelijke rechten en het beschikbaar stellen van centrale middelen, maar dat lukt niet. In plaats daarvan wordt in 2007 gestart met de opzet van een kleinschalig experiment in de metaal<sup>2</sup>.



Het experiment in de metaal start kleinschalig met zo'n twaalf<sup>3</sup> vakbondsvertegenwoordigers scholing in even zoveel bedrijven over heel Nederland (Van Ojen, 2010). Het idee is om door middel van een pilot een beter inzicht te krijgen in wat voor taken door kaderleden scholing kunnen worden opgenomen en welke

<sup>2</sup> Bron: interview met een betrokken FNV-bestuurder.

<sup>3</sup> Verschillende vertegenwoordigers zijn uiteindelijk helaas niet of nauwelijks aan hun taken toegekomen doordat zij ontslagen werden vanwege de crisis, zichzelf hebben teruggetrokken of door langdurige ziekte. We vermelden hier daarom alleen de twaalf actieve kaderleden scholing.

taken beter te beleggen zijn bij professionele bestuurders<sup>4</sup>. De vakbondsvertegenwoordigers krijgen een training en worden in contact gebracht met vertegenwoordigers van betrokken O&O-fondsen. Doel dat hen wordt meegegeven is bij te dragen aan een grotere scholingsdeelname door (a) de leermogelijkheden in het bedrijf te verbeteren en (b) werknemers te stimuleren daarvan gebruik te maken (Van Ojen, 2010). Voor dit eerste punt kunnen vakbondsvertegenwoordigers scholing bijvoorbeeld afspraken met het bedrijf over leren en ontwikkeling (veelal samen met de OR of de PVT) en bemiddelen tussen collega's en bedrijf wanneer er opleidingswensen blijven liggen.

Een eerste evaluatie vindt plaats in 2009 en biedt voldoende behaalde resultaten met betrekking tot scholingsdeelname om het project te willen voortzetten. Bestuurders krijgen targets om de benodigde kaderleden te werven, maar in de praktijk wordt daar weinig mee gedaan<sup>5</sup>. Daarnaast komt ook een praktisch probleem naar voren. De metaalsector (metaal & techniek met name) kent veel kleine bedrijven. Het blijkt hier lastig voor kaderleden scholing om voldoende ervaring op te doen in hun rol: door het geringe aantal collega's dat er werkt komen er veel minder scholingstrajecten langs waarbij de vakbondsvertegenwoordiger zijn collega's kan ondersteunen en zijn er ook minder gesprekken te voeren.

Als alternatief wordt vervolgens gekeken of vakbondsvertegenwoordigers scholing ingezet konden worden in meerdere bedrijven tegelijkertijd (bijvoorbeeld meerdere bedrijven op hetzelfde bedrijventerrein konden bedienen of meerdere bedrijven uit dezelfde sector in een bepaalde regio). Uiteindelijk ontstaat er echter onenigheid over de te varen koers tussen de projectleider van het project en het FNV-bestuur en besluit de projectleider het project in een andere sector voort te zetten: de detailhandel<sup>6</sup>. Daarover later in dit hoofdstuk meer, we gaan nu eerst in op de ervaringen bij VDL.

---

4 Bron: interview met een betrokken FNV-bestuurder.

5 Bron: interview FNV-bestuurder (FNV).

6 Bron: interview FNV-bestuurder (FNV).





Onafhankelijk van de eerste contacten van FNV in Engeland, krijgt ook PSW Arbeidsmarktadvies de opkomst van Union Learning Reps in Engeland in het vizier. Vanuit deze organisatie worden vervolgens enkele bezoeken naar Engelse voorbeeldprojecten georganiseerd en in 2008 starten zij met een project bij VDL.

Dit project komt tot stand door middel van een subsidieaanvraag samen met andere partijen. De P&O afdeling van het hoofdkantoor van VDL had wel interesse in deelname aan het project, aangezien zij een grote groep oudere medewerkers niet in beweging kregen waarbij dat eigenlijk wel nodig was (bijvoorbeeld om kostbare fouten te verminderen).

Er werden vervolgens drie onderdelen uitgezocht om mee te doen aan de pilot<sup>7</sup>.

Als doel werd aan de leerambassadeurs het motiveren van lager opgeleide 45+-ers (weer) te gaan leren (via een opleiding of een korte cursus) meegegeven (Houben, 2009). Hiervoor hielden de leerambassadeurs interviews met hun collega's over hun behoeften op dit gebied. Dat leverde bij een groot deel van de geïnterviewden een concreet idee voor een opleiding of korte cursus op die men wilde gaan doen. Al deze wensen werden geïnventariseerd en als eindproduct opgeleverd aan VDL (Houben, 2009).

---

<sup>7</sup> Bron: interview projectleider PSW en een betrokken stuurgroep lid.

## 2.3 Vervolgprojecten

Na deze eerste projecten in Nederland volgen er meer. Allereerst start er een tweede FNV-project in 2011 in de handel. Daar werden een aantal VUT-fondsen geliquideerd, waardoor er voor dit geld een nieuwe bestemming moest worden gezocht. Dit geld wilden de vakbonden voor de medewerkers behouden. Vandaar dat een project met scholingsvouchers en vakbondsambassadeurs scholing om deze vouchers extra onder de aandacht te brengen werd voorgesteld als bestemming<sup>8</sup>.



De gevolgde opleiding hoefde niet gerelateerd te zijn aan de functie van werknemers en was zonder medeweten van de leidinggevende in te zetten (Douw & Thole, 2013). Omdat het lastig is kaderleden in de handel te werven, werd ervoor gekozen betaalde parttime vakbondsambassadeurs scholing (FNV-leden uit de handel) aan te stellen<sup>9</sup>. Deze vakbondsambassadeurs opereerden niet alleen binnen hun eigen winkel, maar bezochten (in tweetallen) winkels in verschillende steden en spraken de medewerkers daar

8 Bron: interviews met 2 betrokken FNV-bestuurders.

9 Bron: interviews met 2 betrokken FNV-bestuurders.

aan over hun opleidingsinteresses.<sup>10</sup> Het project komt na 2013 onverwachts stil te liggen.

Aan het eind van de looptijd van het project wordt er vanuit FNV Handel een tweede project geïnitieerd. Er wordt in de cao voor de Albert Heijn distributiecentra een persoonlijk ontwikkelbudget (POB) afgesproken.<sup>12</sup> Om dit goed onder de aandacht van de medewerkers te brengen en hen te enthousiasmeren hier gebruik van te maken, wil men in alle distributiecentra ambassadeurs POB inzetten. Deze ambassadeurs worden geworven onder lokale leden van FNV en CNV.



Echter, in het vervolg van het project staan de bonden veel meer op afstand. De projectleiding ligt (anders dan in de eerdere projecten) in handen van Albert Heijn. Wel wordt gewerkt met een stuurgroep, waarin ook de bonden zitting hebben. Door wisselingen in de wacht onder betrokken bestuurders, is er vanuit FNV geen grote betrokkenheid meer bij het project.

<sup>10</sup> Bron: interviews met 4 betrokken vakbondsambassadeurs scholing.

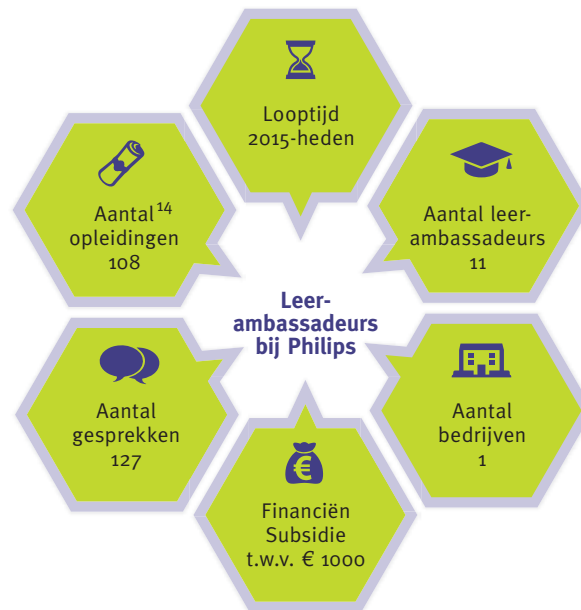
<sup>11</sup> Bron: interview betrokken HR-medewerkers, stand van zaken maart 2016.

<sup>12</sup> Bron: Collectieve arbeidsovereenkomst Albert Heijn Logistics 2014-2015.



In 2015 gaat daarnaast in enkele Philips fabrieken een project met leerambassadeurs van start. De FNV-onderhandelaar bij Philips is dan al enige tijd bezig om Philips warm te krijgen voor een experiment met Union Learning Reps. In 2015 lukt het een speciaal fonds op te richten, waarmee de benodigde extra scholingsmiddelen om een dergelijk experiment te kunnen faciliteren beschikbaar komen<sup>13</sup>.

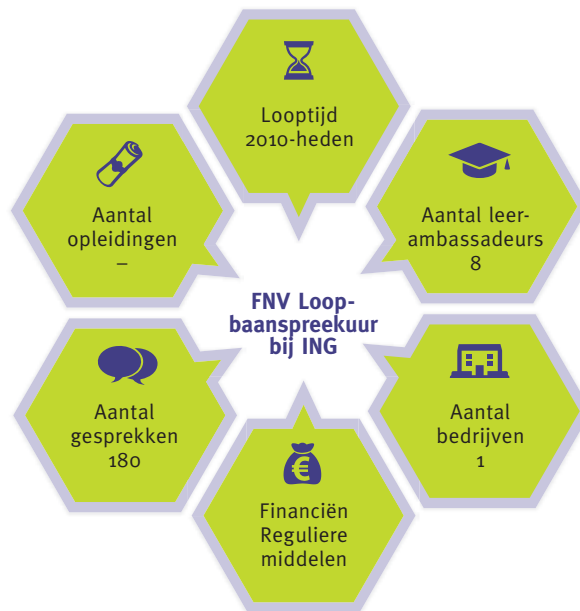
Er worden vervolgens op 3 verschillende locaties pilots opgezet met leerambassadeurs door een externe projectleider namens dit fonds. Net als bij Albert Heijn hebben de bonden zitting in de stuurgroep van het fonds. De leerambassadeurs voeren gesprekken met hun collega's om hen te helpen bij vragen op het gebied van scholing en ontwikkeling. Daarnaast kunnen zij doorverwijzen naar professionele loopbaancoaches van een extern bureau (vanuit het employability programma dat binnen Philips loopt) en/of een opleidingsadviseur uit het begeleidende projectteam.



<sup>13</sup> Resilience@work, een gezamenlijk initiatief van Philips, FNV, CNV, De Unie en VHP2 gericht op het versterken van de leer- en veerkracht van Philips medewerkers.

<sup>14</sup> Stand van zaken na looptijd van één jaar per pilotlocatie. Twee pilots zijn inmiddels beëindigd door verkoop/sluiting van de betreffende fabriek. De derde pilot is pas in 2016 van start gegaan.

Tot slot loopt parallel aan de projecten die zijn ontstaan naar voorbeeld van de Engelse Union Learning Reps, nog een ander project dat weliswaar veel overeenkomsten vertoont met het idee van Union Learning Reps, maar een andere ontstaansgeschiedenis kent. De origine van dit project ligt bij de regionale loopbaansprekuren van de FNV, die rond het begin van deze eeuw werden opgezet (onafhankelijk van het idee van Union Learning Reps)<sup>15</sup>. Deze spreken worden op de regiokantoren van FNV uitgevoerd door vrijwillige leden die hiervoor een speciale training hebben gevolgd. Zij zijn bedoeld om leden op een laagdrempelige manier op weg te helpen met loopbaanvragen.



Eén van deze vrijwillige loopbaanconsulenten was een medewerkster van ING die de ambitie had om een dergelijk spreekuur daar intern te organiseren. Tegelijkertijd hadden vakbonden en werkgever zich net verenigd in een gezamenlijke werkgroep om medewerkers te stimuleren de regie over hun loopbaan te pakken. Zo kwam een en ander samen en werd een project opgezet met een loopbaansprekuren (en workshops) door FNV-leden die bij ING werkten voor hun collega's op diverse ING-kantoren<sup>16</sup>. De

<sup>15</sup> Bron: interview betrokken FNV-bestuurder.

<sup>16</sup> Bron: interview betrokken FNV-bestuurder en betrokken ING-loopbaanconsulent.

ondersteuning aan niet-leden werd vergoed vanuit ING<sup>17</sup>. Op deze loopbaansprekuren komen ook scholingsvragen aan de orde, maar de gesprekken gingen vaak breder. Het ging om eenmalige contacten met het doel collega's met hun loopbaanvraag op weg te helpen naar beschikbare mogelijkheden binnen ING en bij FNV-loopbaanadvies<sup>18</sup>.

## 2.4 Recente ontwikkelingen

Tot slot zien we momenteel enkele recente ontwikkelingen die overeenkomsten vertonen met het idee van leerambassadeurs. Daarbij valt op dat er ook door verschillende partijen buiten FNV nagedacht wordt over het inzetten van leerambassadeurs.

### **Uitgelicht: nieuwe ontwikkelingen**

#### *FNV Handel*

In de Handel wordt nagedacht over mogelijkheden om het project met vakbondsambassadeurs scholing toch weer op te pakken. Daarbij zoekt men wel naar een manier waarbij FNV zich meer kan profileren en kan bouwen aan een stevige vakbondsstructuur. Met het oog op het beter zichtbaar maken van de link met de vakbond in projecten met leerambassadeurs, denkt men daarbij aan een sterkere koppeling met bijvoorbeeld vakbondsactiviteiten op het gebied van loopbaanadvies en relevante workshops. Daarbij zou teruggerepen kunnen worden op het 'loopbaansprekuren-model' zoals dat ook gebruikt wordt bij ING en voor de loopsprekuren op de FNV-regiokantoren.

#### *Sectorinstituten/O&O-fondsen*

Ook vanuit andere partijen als de vakbond (SBB, O&O-fondsen, sectorinstituten) is er interesse in het concept 'leerambassadeurs'. Het idee van deze partijen is veelal om (een vorm van) 'leerambassadeurschap' te beleggen bij praktijkbegeleiders in bedrijven. Dit wilde het Expertisecentrum Meubel (toen nog SSWM) bijvoorbeeld al in 2012, maar door de ontmanteling van de kenniscentra en de ontwikkeling van één SBB, is dit er nog niet van gekomen. Halverwege dit jaar wil men de praktijkbegeleiding echter weer serieus oppakken en dan op termijn verder

<sup>17</sup> Bron: interview betrokken FNV-bestuurder en HR-programmamanager (ING).

<sup>18</sup> Bron: interviews met betrokken loopbaanconsulenten.



uitbouwen naar leerambassadeurschap. Bij OOMT loopt momenteel een onderzoek. Hieruit komt naar voren dat het profiel van een praktijkbegeleider niet altijd even goed past bij het profiel van een leerambassadeur. Praktijkbegeleiders zijn bijvoorbeeld sterk gericht op vakgerichte opleidingen en minder communicatief als het gaat om het helpen ontdekken en benutten van talenten in medewerkers. Daarnaast zijn zij veelal niet gewend ook hun vak volwassen collega's aan te spreken op scholing en ontwikkeling en voelen zij zich ook niet per se comfortabel bij een dergelijke rol. De toekomst zal moeten leren of deze richting vruchtbaar is.

#### *FNV Metaal*

FNV Metaal is recent gestart met een groep FNV-kaderleden uit diverse bedrijven om te komen tot een groep DI-ambassadeurs. De bedoeling is dat deze groep uitgroeit tot een team van DI-deskundigen/adviseurs die bedrijven gaan beoordelen op hun DI-gehalte. Dit kan vervolgens leiden tot het certificeren van bedrijven met een DI-erkenning door de vakbond. Een eerste stap wordt momenteel gezet door de ambassadeurs bedrijfsbezoeken te laten afleggen op zoek naar goede DI-voorbeelden en vervolgens uit te dagen om met hun werkgever concrete afspraken over duurzame inzetbaarheid te maken (FNV Metaal, 2016). Ook binnen DSM Dyneema is er gewerkt met DI-ambassadeurs. Dit initiatief, opgestart vanuit de OR, kende een iets andere insteek dan die door FNV Metaal gekozen is. Hier was het de bedoeling dat de DI-ambassadeurs gesprekspartners voor hun collega's zijn op het gebied van duurzame inzetbaarheidsvraagstukken waar ze tegenaan lopen<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> Bron: interview met een betrokken DI-ambassadeur van DSM.

### 3 Het concept ‘Union Learning Reps’ nader bekeken

Het afgelopen hoofdstuk heeft laten zien welke projecten er in Nederland zijn geweest die overeenkomsten vertonen met het Engelse model van ‘Union Learning Reps’. Lastig is echter dat projecten wisselend blijken om te gaan met wie de rol van leerambassadeur op zich nemen en hoe zij de rol van leerambassadeurs precies voor zich zien. In dit hoofdstuk proberen we daarom eerst meer duidelijkheid te brengen in wat ‘Union Learning Reps’ nu precies zijn. Wat zijn de definiërende elementen van leerambassadeurs? En in het verlengde daarvan: waarin ligt de kracht van deze definiërende elementen?

#### 3.1 Definiërende elementen

Wanneer we de internationale literatuur bestuderen over Union Learning Reps en de geïnterviewden beluisteren dan valt een aantal definiërende elementen in het concept op. Daarbij dient echter wel te worden opgemerkt dat men het niet altijd over al deze definiërende elementen eens is met elkaar. Grofweg bestaat het concept echter uit de volgende elementen:

- *Het gaat om een vorm van leken-hulpverlening;*

Het eerste definiërende element, waar iedereen het ook over eens is, is dat het bij Union Learning Representatives gaat om een vorm van leken-hulpverlening. Union Learning Reps zijn geen professionals, maar gewone mensen van de werkvloer, net als de doelgroep die zij bedienen. Zij worden uiteraard goed getraind, maar zijn niet te vergelijken met bijvoorbeeld professionele loopbaancoaches of deskundigen bij bijvoorbeeld O&O-fondsen of onderwijsinstellingen. Zij zijn meer een eerstelijns-aanspreekpunt, waarvandaan zij verder kunnen doorverwijzen en/of duidelijker kunnen krijgen wat iemands vraag is of ondersteuning kunnen bieden bij het overwinnen van drempels.

- *Vanuit een voor en door medewerkers-gedachte (peers met wie de doelgroep zich kan identificeren);*

Ook is men het erover eens dat het zou moeten gaan om peers: medewerkers moeten zich met de ambassadeurs kunnen identificeren. Het moet gaan om 'One of the guys' of een gelijke onder gelijken. Maar over de consequenties voor wat dat *precies* betekent in de praktijk verschilt men van mening.

- Allereerst is onduidelijk of dit ook betekent dat medewerkers met leidinggevende taken (en bijvoorbeeld een beoordelende rol in de personele gesprekscyclus) in principe geen 'peer' kunnen zijn.

Zolang de leidinggevende als 'one of the guys' wordt gezien is dit voor sommige geïnterviewden geen enkel probleem. Anderen wijzen erop dat 'peers' wat hen betreft op gelijkwaardig niveau met elkaar moeten staan, omdat dit anders de veilige omgeving die men met leerambassadeurs probeert te bewerkstelligen zou kunnen ondermijnen. Beide partijen lijken elkaar te kunnen vinden in een praktisch standpunt: 'liever niet, tenzij de medewerkers er geen bezwaar tegen hebben en voldoende vertrouwen in de betreffende leidinggevende tonen'.

- Ook is men het niet eens over of een leerambassadeur om een goede 'peer' te kunnen zijn ook zelf pas later (toen hij/zij al een tijdje werkte) het belang van leren moeten zijn gaan inzien en hierbij ook zelf allerlei drempels heeft moeten overwinnen.

Het spreken uit eigen ervaring wordt door de één als essentieel gezien, maar door de ander als een leuke, maar niet noodzakelijke, bijkomstigheid. Die lijkt ook enigszins afhankelijk te zijn van de doelgroep die men probeert te bereiken. Juist voor het bereiken van medewerkers die niet direct enthousiast zijn over scholing en ontwikkeling (veelal lager opgeleid) wordt die eigen ervaring noodzakelijk geacht. Indien de focus van een project met leerambassadeurs hierop ligt, is het kortom raadzaam dat in ieder geval een deel van de ambassadeurs zelf ook een afstand tot leren had en weet hoe het is om deze te overwinnen.

- *Die ondersteund wordt door de vakbond;*

Onduidelijkheid bestaat er over de vraag of leerambassadeurs altijd vanuit de vakbond dienen te komen en/of te worden gefaciliteerd. In Nederland zien diverse derde partijen (adviesbureaus, SBB, etc.) kansen om met het concept, zonder betrokkenheid van de vakbonden, aan de slag te gaan. Andere partijen (o.a. leerambassadeurs zelf, vakbonden en diverse bronnen in de internationale literatuur) wijzen erop dat de betrokkenheid van de vakbonden zorgt voor het borgen van de benodigde onafhankelijkheid en een bottom-up aanpak waarbij de behoefte van het individu centraal staat in plaats van de behoefte van de organisatie of sector (zoals bijvoorbeeld in strategisch personeelsmanagement). Hoewel beide behoeften uiteraard op elkaar kunnen aansluiten, is dit lang niet altijd het geval. Zeker in het kader van ontwikkelingen als kortere contracten, loopbaanleren en duurzame inzetbaarheid wordt daarom juist waarde gehecht aan de bredere visie op opleiding en ontwikkeling die de bonden inbrengen in dit soort projecten. Daarbij is deze visie in het algemeen, door hun betrokkenheid bij de cao-onderhandelingen, ook lastiger te negeren dan wanneer het partijen als O&O-fondsen, externe bureaus of interne projectleiders betreft.

- *Die gericht is op (a) het verstrekken van informatie en advies over scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden, (b) het achterhalen van behoeften aan scholing en ontwikkeling onder collega's, (c) het promoten van het belang van scholing en ontwikkeling, (d) het ondersteunen en aanmoedigen van collega's om scholing en ontwikkeling (weer) op te pakken (over drempels heen helpen), en (e) het (helpen) organiseren van scholings- en ontwikkelingsactiviteiten.*

Globaal gezien komen bovenstaande taken in de bestudeerde projecten met leerambassadeurs voor. Echter, niet alle taken zijn altijd aanwezig in de projecten. In alle projecten zien we in ieder geval een soort van TomTom-functie terug: leerambassadeurs helpen medewerkers op weg met scholing en ontwikkeling door ze door te verwijzen in een bepaalde richting, naar relevante andere partijen of naar beschikbare middelen.

Een tweede taak die we in bijna alle projecten duidelijk terugzien (behalve die projecten die meer gericht zijn op loopbaanontwikkeling) is het achterhalen aan behoeften aan scholing en ontwikkeling. Dit gebeurt door in gesprekken op ontdekkingsreis te gaan met collega's (soms via interviews, vaker in een meer informele setting) over wat zij willen en/of samen eventuele mogelijkheden voor scholing en ontwikkeling te ontdekken. De diepgang van die gesprekken

is onderwerp van discussie. Met name professionele loopbaancoaches staan soms sceptisch tegenover het laten voeren van inhoudelijke gesprekken hierover door medewerkers. Aan de andere kant blijkt juist het samen oriënteren op mogelijkheden een belangrijke strategie voor leerambassadeurs om medewerkers te interesseren voor verdere acties (zie paragraaf 4.3).

Een derde rol die leerambassadeurs kunnen spelen heeft betrekking op het promoten van het belang van scholing en ontwikkeling. (Lager opgeleide) medewerkers zijn hier nog niet altijd van overtuigd. Om te komen tot een ‘eureka-moment’ is het hierbij essentieel dat het project dusdanig is ingericht dat ook medewerkers die dit belang nog niet inzien geconfronteerd worden met leerambassadeurs. Dit is volgens geïnterviewden lastig in projecten waarbij het initiatief tot contact uitsluitend bij medewerkers zelf wordt gelegd (zie bijvoorbeeld het loopbaansprek uur-model in het project bij de ING en op de FNV-regiokantoren) of waarbij het contact slechts éénmalig is (vaak duurt het even voor de boodschap landt). Jammer genoeg ontbreken in de evaluaties veelal de gegevens om dit ook cijfermatig te kunnen onderbouwen.

Een vierde rol die we soms zien, vooral bij projecten waar leerambassadeurs fysiek samenwerken met hun laagopgeleide collega’s, is het ondersteunen en aanmoedigen om scholing en ontwikkeling (weer) op te pakken. Vaak heeft deze groep geen goede herinneringen aan scholing en moeten zij eerst over diverse drempels heen geholpen worden. Hiervoor moet men zich echter ‘veilig’ genoeg voelen om openhartig over deze drempels te kunnen praten en de tijd kunnen nemen om één en ander op zich in te laten werken. Dat lukt veelal beter in projecten waar leerambassadeurs makkelijk en meerdere malen in gesprek kunnen komen met collega’s dan wanneer het contact zich beperkt tot bijvoorbeeld een eenmalig gesprek van een uur.

Tot slot hebben enkele leerambassadeurs in een beperkt aantal projecten ook een rol gespeeld bij het (helpen) organiseren van scholings- en ontwikkelingsactiviteiten. Zo zocht een actieve ambassadeur in de metaal voor zijn leidinggevende alle benodigde informatie (leverancier, startdatum, kosten, mogelijke subsidies, etc.) voor het verwerken van aanvragen uit om de afwikkeling zo snel en gemakkelijk mogelijk te laten verlopen. Bij Philips signaleerden de leerambassadeurs een breder gedeelde behoefte aan een opfriscursus Office, die ze uiteindelijk zelf in elkaar hebben gezet en gegeven. In de meeste gevallen valt dit echter buiten het takenpakket (en soms ook het zicht) van de leerambassadeurs.

### 3.2 Kracht van het concept

Nu duidelijker is geworden wat we precies onder een (vakbonds) leerambassadeur verstaan, kunnen we ingaan op waar in deze definiërende elementen volgens betrokkenen de kracht van leerambassadeurs schuilt. Aan het concept ‘leerambassadeur’ zit een aantal voordelen dat succesvol bijdraagt aan het in beweging krijgen van (met name lager opgeleide) medewerkers. Op basis van de interviews komen wij tot de volgende punten:

- *Een veiligere omgeving;*

Mensen durven in het algemeen meer vrijuit te praten dan bij leidinggevenden (die je ook beoordelen of vervelende klussen kunnen toebedelen) of bij HR (die bepaalde informatie mogelijk doorspeelt of vastlegt in het personeelsdossier) is de ervaring van de meeste geïnterviewden. Zo wijzen diverse geïnterviewden erop dat medewerkers van tevoren willen weten of hun leidinggevende van hun plannen op de hoogte moet worden gesteld of hier zorgen over uiten. Andere leerambassadeurs delen deze ervaring niet en geven aan dat dit afhankelijk is van welke leidinggevende je hebt en de leercultuur in het bedrijf (in hoeverre is het normaal om open en vrijuit met elkaar over dit soort onderwerpen te kunnen spreken). Verder wijzen enkele geïnterviewde andere betrokkenen erop dat als leerambassadeurs te dichtbij hun collega’s staan (bijvoorbeeld directe concurrenten om dezelfde functie zijn), dit contraproductief voor het gevoel van veiligheid kan werken. Daarom werden de loopbaanconsulenten van de ING bijvoorbeeld altijd op een andere locatie dan waar zij zelf werkten ingezet voor het loopbaansprekuur. In de andere projecten binnen bedrijven lost zich dit overigens vaak vanzelf op omdat daar meerdere leerambassadeurs beschikbaar zijn om te benaderen en mensen dus zelf konden uitzoeken op wie zij afstappen. Kijken we naar de cijfers in de bestudeerde projecten, dan ligt het gemiddelde aantal aanvragen per leerambassadeur per jaar lager in de projecten waarbij medewerkers hun aanvragen bij/via de betrokken leidinggevende moeten indienen dan in de andere projecten<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Vergelijk de Metaal (7 opleidingen per ambassadeur per jaar) en AH DC’s (8 opleidingen per ambassadeur per jaar) met VDL (12 opleidingen per ambassadeur per jaar) en Philips (10 opleidingen per ambassadeur per jaar).



- *Bron van onafhankelijk advies/informatie;*

In de interviews wordt verder gewezen op het belang van de onafhankelijke positie die de leerambassadeur inneemt. Managers of HR worden nog weleens verdacht een verborgen agenda te hebben met het stimuleren van employability. Leerambassadeurs hoeven geen belangen van de organisatie te bewaken en hebben geen eigen belang bij het helpen van hun collega's en doen dit dus met goede bedoelingen. De medewerker staat centraal in plaats van de organisatie-agenda, waardoor het 'management-luchtje' van de boodschap af gaat. Dit ligt anders dan wanneer bijvoorbeeld externe partijen door de organisatie worden ingehuurd om coaching aan te bieden. Daarbij vraagt men zich toch vaak af hoe onafhankelijk deze zijn. Onduidelijk blijft echter of de link met de vakbond de onafhankelijke positie van de leerambassadeurs in de ogen van medewerkers versterkt. Uit de interviews komen signalen dat dit zeker het geval is, maar ook dat dit niet uitmaakt, of dat de vakbond juist weerstand bij collega's kan oproepen.

- *Authentieke interesse;*

Een ander punt dat uit de interviews naar voren komt is dat leerambassadeurs, omdat zij dit vrijwillig doen en niet vanuit een formele taak, oprecht geïnteresseerd in de ander overkomen. Leerambassadeurs brengen de menselijke maat weer terug in de organisatie wordt ook wel gezegd. Doordat de ander geïnteresseerd is en de tijd neemt om naar iemands verhaal te luisteren, komt men daarbij ook veel dieper bij iemands behoeften en voelen mensen zich gesteund. Bij externe partijen heeft men soms toch een ander gevoel. Daar zijn gesprekken zakelijker van aard en vragen mensen zich weleens af wat uiteindelijk het hoogste doel is: mensen helpen of omzet draaien?

- *Laagdrempelig;*

Ook de laagdrempeligheid van de leerambassadeurs is een belangrijke kracht, zeker voor het bereiken van groepen die nu niet goed bereikt worden als het gaat om scholing en ontwikkeling. We realiseren ons niet altijd goed hoe het systeem dat is opgezet rond scholing in sectoren en bedrijven allerlei drempels op kan werpen voor kwetsbare doelgroepen, zoals mensen die niet goed met computers over weg kunnen of de Nederlandse taal niet goed beheersen (of Engelse taal in het geval van internationale bedrijven). Of hoe je kunt verdwalen in telefoon- of webmenu's als je nog niet goed weet waar je vraag en/of behoefte precies ligt of die op meerdere gebieden liggen en je niet weet waar te beginnen. Uit enkele interviews met geïnterviewde leerambassadeurs wordt

duidelijk hoe men in dit soort gevallen op eigen kracht niet goed wegwijs wordt in het systeem. Er is bij deze groep een grote behoefte aan persoonlijk contact met iemand die hen met hun vragen verder kan helpen.

Maar ook voor meer zelfredzame doelgroepen kan het een hele onderneming zijn wegwijs te worden in HR-portals, aanvraagprocedures en scholingsaanbod. Op dit punt zijn leerambassadeurs duidelijk van toegevoegde waarde boven bijvoorbeeld een HR-afdeling. Daarbij durven mensen ook niet altijd aan te kloppen, omdat zij denken dat deze medewerkers te druk zijn. Maar ook bij externe professionals die speciaal voor loopbaanadvies staan opgesteld voelen medewerkers vaak een drempel volgens enkele geïnterviewde ING-leerambassadeurs. Bij de ING zijn ook externe professionele coaches beschikbaar voor medewerkers, maar dit heeft niet altijd de voorkeur van de medewerkers zo blijkt uit onderstaand citaat:

*“Soms hebben mensen het idee dat er echt flink wat met je aan de hand moet zijn voordat je contact op mag nemen met bijvoorbeeld een coach of de loopbaandesk. Het loopbaansprekuur heeft meer het karakter van een kop koffie met een collega drinken”.*

- *Gelijkwaardig;*

Een belangrijk element in het concept is verder dat er geen (schijn) van dwang is. Daarvoor is het belangrijk dat leerambassadeurs geen macht kunnen uitoefenen om een opleiding te gaan doen, maar het de keuze van de medewerker zelf blijft. Dit past in het idee om medewerkers meer hun eigen verantwoordelijkheid te laten nemen voor hun eigen inzetbaarheid, nu en in de toekomst. Juist door mensen de keuze te geven om iets wel of niet te doen, gaan ze er zelf over nadenken volgens veel van de geïnterviewden. Leerambassadeurs zien bijvoorbeeld hoe collega's die ze hebben weten te helpen de smaak te pakken hebben gekregen en vervolgens uit zichzelf met nieuwe aanvragen komen. Daarnaast hebben sommige (lager opgeleide) medewerkers problemen met autoriteit volgens enkele geïnterviewden. Zij hebben bijvoorbeeld vervelende herinneringen aan de dwingende manier van toe bewegen naar opleidingen vanuit school, andere instanties of soms vanuit hun ouders. Datzelfde gevoel wordt soms door leidinggevenden of instanties opgeroepen die menen te weten wat goed voor je is. Dat is heel anders dan bij leerambassadeurs, waarbij deze autoriteit ontbreekt.

- *Een betere aansluiting.*

Wanneer leerambassadeurs uit dezelfde doelgroep afkomstig zijn als de medewerkers die ze gaan ondersteunen, zorgt dit voor een betere aansluiting in de ervaring van geïnterviewden. Niet alleen in de zin van kennis van de bedrijfscultuur, de organisatie, gebruikte afkortingen, etc., maar zeker ook op persoonsniveau: men krijgt het gevoel als persoon begrepen te worden. Overigens nog los van of men elkaar persoonlijk kent. Allereerst kun je je beter aan de ander spiegelen. Zeker wanneer de ander zelf drempels heeft moeten overwinnen op het gebied van scholing en ontwikkeling en kan vertellen hoe hij/zij dit heeft gedaan kan dit meer zelfvertrouwen geven. Maar ook kan er een hoop schaamte bij mensen zitten die ze eerder durven te laten zien aan mensen zoals zichzelf dan mensen met een andere achtergrond.

Twee citaten uit de interviews kunnen zorgen voor nog meer verduidelijking:

*“Professionele coaches of vakbondsbestuurders begrijpen de context waarbinnen mensen in de detailhandel moeten werken niet. Denken dat je een volwassen gesprek met je leidinggevende moet kunnen hebben, maar snappen niet hoe moeilijk dit is als je op een beperkt aantal vierkante meters de hele tijd naast diezelfde baas moet werken. En die persoon kan je vervolgens ook nog eens afstraffen met rotklusjes. Daar is dus heel veel lef voor nodig”.*

*“Professionals weten vaak niet waar ze over praten. Bestuurders en professionele coaches zijn allemaal hoger opgeleid en die benaderen mensen toch op een andere manier. Lager opgeleiden zien en voelen dat gelijk”.*

Opvallend is dat in het project van OOMT de professionele coaches wel veel adviestrajecten met mensen hebben gedaan, maar dat van de aangevraagde scholingsvouchers na afloop van deze trajecten, maar een zeer beperkt deel is gebruikt. Het is kortom goed gelukt mensen aan het denken te zetten, maar ze vervolgens daadwerkelijk in beweging te krijgen, lijkt minder goed gelukt. Mogelijk mist hier het laatste duwtje dat leerambassadeurs als rolmodel wel kunnen bieden in het overwinnen van drempels hierbij.

## 4 Resultaten tot nu toe

### 4.1 Inleiding

In Engeland zijn ‘Union Learning Reps’ inmiddels niet meer weg te denken. Wel zijn de financiële middelen in het Union Learning Fund door de economische crisis de laatste jaren steeds meer teruggelopen: van £18.7 miljoen in 2013/14 naar £15.3m in 2014/15 en £14.15m in 2015/16. Door met name te bezuinigen op de eigen organisatie (het aantal personeelsleden is teruggelopen van 160 in 2012 naar 22 in 2016) heeft Unionlearn echter weten te voorkomen dat hierdoor minder leerbehoeften konden worden opgepakt dan in vorige jaren. Verder is het aantal nieuwe ‘Union Learning Reps’ afgenomen. Er is allereerst minder aandacht voor leren (en daarmee ULRs) vanuit betrokken vakbonden als gevolg van de economische crisis en verhardende arbeidsverhoudingen hierdoor. Daarnaast speelt ook mee dat bonden minder op de steun van Unionlearn kunnen rekenen bij het ontwikkelen van acties op dit gebied door hun teruggelopen capaciteit (Neild & Stevens, 2015; Unionlearn, 2016).

In Nederland hebben leerambassadeurs nog niet de plaats weten te veroveren zoals zij die in Engeland hebben. Er lopen anno 2017 verschillende projecten met leerambassadeurs en op diverse plekken bestaan er plannen om met dit idee (of een vernieuwde versie ervan) aan de slag te gaan. Echter, niet alle projecten zijn een onverdeeld succes. Ook in Nederland was een veranderende focus van de vakbonden merkbaar als gevolg van de economische crisis. Daarnaast vonden hier de afgelopen jaren ook belangrijke veranderingen in het speelveld rond leerambassadeurs plaats die lopende of op te starten projecten parten hebben gespeeld (o.a. reorganisaties bij vakbonden, opheffing kenniscentra). Zo ligt het project in de Handel al lange tijd te wachten op een mogelijke doorstart (die tot op heden echter nog niet goed van de grond komt) en ligt het project bij ING zo goed als stil. In sommige andere sectoren is, soms nog voor de start van het project, ervoor gekozen om met geld vanuit o.a. sectorplannen, dit soort taken te beleggen bij professionele loopbaancoaches van betrokken organisaties. Daar staat tegenover dat het project binnen Philips juist wordt opgeschaald naar andere locaties en CNV-onderhandelaars bij Albert Heijn Logistics in hun recente voorstellenbrief pleiten voor een nieuwe impuls van het project door bevoegdheden van leerambassadeurs uit te breiden.

De vraag is waar dit verschil tussen de Nederlandse en Engelse situatie aan ligt. Boeken de Nederlandse projecten bijvoorbeeld geen resultaten in het bewegen van mensen met een afstand tot leren om weer te gaan leren? In de rest van dit hoofdstuk gaan we daarom in op de bereikte resultaten van

de Nederlandse projecten tot nu toe in vergelijking tot de bereikte resultaten in Engeland. We kijken daarbij achtereenvolgens naar (a) scholingsdeelname, (b) arbeidsmarktpositie en (c) organisatiegraad werknemers.

## 4.2 Effecten op scholingsdeelname

Een belangrijk deel van de aantrekkingskracht van het werken met leerambassadeurs schuilt in de successen die de ULRs in Engeland hebben weten te boeken om scholing meer inclusief te maken. Zo lukt het de ULRs bijvoorbeeld goed om laaggeschoolde werkenden in beweging te laten komen: twaalf procent van de deelnemers aan scholing vanuit het ULF heeft geen kwalificaties. Dat is vier keer hoger dan het aantal werknemers zonder kwalificaties dat gemiddeld deelneemt aan werk gerelateerde scholing op door de vakbonden georganiseerde werkplekken. Daarnaast is een groot deel lager tot middelbaar opgeleid (Stuart, et al., 2016).

Ook in Nederland weten de projecten lager (tot middelbaar) opgeleiden aan te spreken en zo te zorgen voor een meer representatieve deelname aan scholing en ontwikkeling in Nederland:

- Bij Winnen met Leren in de Metaal gaven werkgevers in de evaluatie aan dat zij een hogere scholingsdeelname dan normaal waarnamen bij mensen uit de beoogde doelgroep van laag tot middelbaar geschoolden. Hierdoor waren zij positief verrast. Zij hadden het animo voor scholing in deze groepen voorafgaand aan het project veel lager ingeschat.
- Uit de gebruikerscijfers van de projecten bij VDL en Philips blijkt dat er met name door medewerkers die laag tot middelbaar geschoold zijn gebruik wordt gemaakt van de geboden mogelijkheden via de leerambassadeurs om een cursus of opleiding te doen. Wederom zijn de betrokken werkgevers positief verrast door het aantal medewerkers in deze groepen dat in beweging komt.
- In het project in de handel zijn tot slot veelal middelbaar opgeleide medewerkers (mbo/havo/vwo) succesvol aangezet tot scholing.

Vaak gaat het, net als in Engeland, om medewerkers die al geruime tijd niets meer aan scholing hebben gedaan, maar door het project weer meer enthousiast raken over leren en soms zelfs meerdere cursussen achter elkaar gaan volgen.

Daarnaast slagen ULRs in Engeland, maar ook in de meeste projecten in Nederland, erin om oudere medewerkers weer voor scholing te motiveren. In Engeland nemen werkenden in de groep van 50 tot 64 (Stuart, et al., 2016) meer dan gemiddeld in de beroepsbevolking deel aan scholing via de leerambassadeurs. In Nederland:

- Was het project bij VDL uitsluitend gericht op medewerkers van boven de 45 (en zeer succesvol in het aanboren van leerwensen in deze groep);
- Zien we in de projecten in de Metaal en bij Philips dat er meer dan gemiddeld geschoold wordt in de groep van 35 tot 65 jaar.
- Zien we dit effect in het project in de Handel niet terug: hier zijn juist meer medewerkers in de groep tot 25 jaar en van 25 tot 46 bereikt dan gemiddeld en iets minder (19% dan gemiddeld 22%) in de groep boven de 45. Echter, in de Handel werken in vergelijking met andere sectoren ook relatief veel jonge medewerkers.

### 4.3 Effecten op de arbeidsmarktpositie van medewerkers

Scholing is en blijft uiteindelijk een middel en geen doel op zich. Het is daarom niet alleen belangrijk te kijken naar hoeveel medewerkers aan scholing hebben deelgenomen, maar vooral ook wat het effect hiervan is op hun inzetbaarheid. In Engeland is hier uitvoerig onderzoek naar gedaan. Het blijkt dat in 2015-2016:

- Bij één op de vijf deelnemers de training of opleiding geleid heeft tot een promotie of meer verantwoordelijkheden;
- 13% van de ondervraagde deelnemers aangeeft dat de training heeft geholpen hun baan te behouden;
- 7% een nieuwe baan heeft gevonden;
- 11% een salarisverhoging heeft gekregen (Stuart, et al., 2016).

Deze effecten hebben op hun beurt ook gevolgen voor de economie. Ook dit heeft men in Engeland recent doorgerekend (waarbij gefocust is op inkomstenbelasting, BTW en sociale verzekeringen). Deze analyse laat zien dat van elke pond die in het ULF geïnvesteerd is er 12.30 terugvloeit naar de economie. Ook is uitgezocht in hoeverre effecten ‘deadweight’ effecten zijn (mensen die ook zonder de hulp van het fonds en de ULRs de training of opleiding waren gaan doen). Deze blijkt laag te zijn en ligt tussen 13 en 17%.



In Nederland is nog veel minder bekend over dit soort lange termijneffecten. Er zijn alleen gegevens bekend over het soort opleidingen of cursussen dat gevolgd is, niet wat er met de deelnemers gebeurt is na het volgen ervan. Dit geeft het volgende beeld:

- Daar waar de middelen breed mogen worden ingezet zien we:
  - Dat er veel beroepsopleidingen (meestal via thuisstudie) worden gevolgd die niet direct te relateren zijn aan het werk in de branche;
  - Dat talen populair zijn (bijvoorbeeld in de detailhandel in toeristische gebieden, Engels bij Philips of Pools bij de AH DC's);
  - Dat er veel belangstelling is voor computertrainingen (basisvaardigheden, Word, Excel) en het behalen van certificaten (heftruck bijvoorbeeld);
  - Dat een deel van de medewerkers alsnog een papiertje besluit te gaan halen voor het werk dat ze nu al doen of om verder door te kunnen groeien in het werk.
- Daar waar er gekozen is voor een nauwere focus gaat het met name om vakgerichte korte cursussen (veelal ook intern te geven).

In enkele projecten wordt streng naar de bijdrage aan de arbeidsmarktpositie/het bedrijf gekeken om de aanvraag goedgekeurd te krijgen, maar in andere projecten is men lossier (zie AH DC's en het project in de Handel). Er is op basis van de beschikbare gegevens hierdoor niet altijd even goed iets te zeggen over wat deze cursussen betekenen voor de arbeidsmarktpositie van medewerkers. Sommige opleidingen of cursussen lijken immers op het eerste gezicht soms meer 'hobbymatig', wanneer zij niet direct te relateren zijn aan het huidige werk. Echter, alleen in het project in de Handel is onderzocht waarom medewerkers een cursus/opleiding volgden:

- Het blijkt dat 39% zich breder wil ontwikkelen (bijvoorbeeld etaleur, vreemde taal in winkels in toeristische gebieden, computervaardigheden);
- Daarnaast geeft 36% aan dat zij (op termijn) een andere functie buiten de sector Handel uit willen kunnen oefenen en daarvoor de Ontdekcheque te hebben ingezet (bijvoorbeeld zorgmedewerker, doktersassistent, telefoniste/receptioniste).

Daarnaast kennen sommige opleidingen ook een gemengd belang: mensen hebben er privé iets aan, maar ook op hun werk (denk aan computervaardigheden, maar ook bijvoorbeeld een cursus fotografie om o.a. ook foto's voor de webshop te kunnen maken). Waar werkgevers in de Handel aanvankelijk bang waren dat werknemers 'onzinnige' cursussen zouden gaan doen, vinden ze achteraf het tegendeel waar.

*“Werknemers zijn juist heel betrokken bij hun werk en werkgever en realiseren zich dat de opleiding die ze volgen met de ontdekcheque ook voor hun baas enigszins relevant moet zijn”.<sup>21</sup>*

#### **4.4 Effecten op organisatiegraad werknemers**

Tot slot boeken de Union Learning Reps in Engeland ook goede resultaten als het gaat om het profileren van de vakbond en het aantrekken van nieuwe leden. Uit recent onderzoek onder deelnemers aan scholing via de ULRs en het ULF blijkt dat 43% van de ondervraagden die voordat zij begonnen met de training of opleiding geen vakbondslid waren, na afloop lid werd. In Nederland was dit een belangrijk neven doel voor FNV. Echter, uit de evaluaties van beide ‘Winnen met Leren’-projecten kwam een dergelijk effect tot nu toe niet duidelijk naar voren.

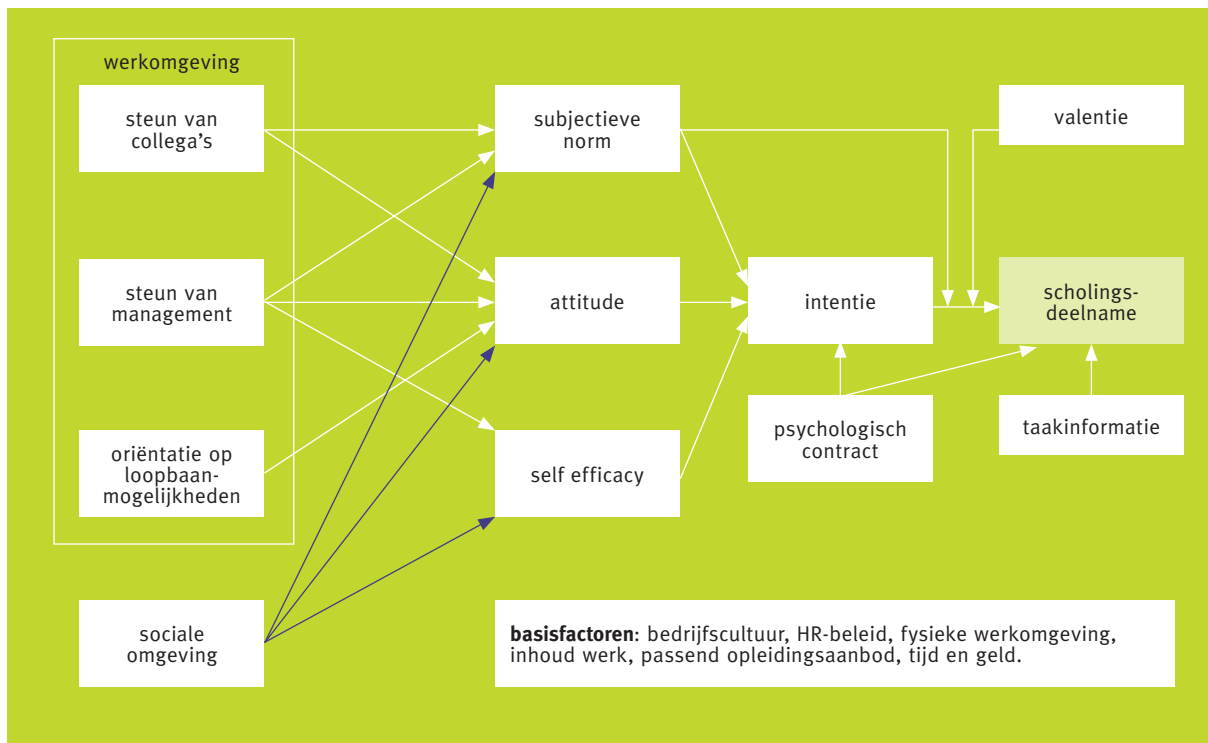
---

<sup>21</sup> Quote van de voorzitter van de werkgevers in de mode- en sportdetailhandel. Uit: Douw, L. & Thole, J. (2013). Eindrapportage experiment winnen met leren in de handel. Utrecht: Basis en Beleid.



## 5 Leerervaringen ten aanzien van succesvolle strategieën

Nu duidelijk is geworden wat het concept van ‘Union Learning Reps’ nu precies inhoudt en dat het ook in Nederland bijdraagt aan het bewegen van moeilijke doelgroepen om te werken aan hun arbeidsmarktpositie, kunnen we kijken naar wat we kunnen leren van de praktijkervaringen van leerambassadeurs uit de bestudeerde projecten om medewerkers in beweging te krijgen. Daarbij sluiten we aan op onderstaand model (Theory of planned behavior van Ajzen).



## 5.1 Steun bieden door te luisteren naar de ander

De meest gebruikte strategie om collega's in beweging te krijgen, is er één die misschien wel het minst bewust wordt ingezet als strategie: het naar de ander luisteren. Alle leerambassadeurs passen dit toe.

Een deel van de medewerkers die zelf afkomen op de ambassadeurs weten eigenlijk al wat ze willen gaan doen, maar hebben behoefte om dit nog een keer aan iemand te spiegelen om zich gesterkt in hun keuze te voelen als laatste duwtje in de rug. Hiermee wordt aangegrepen op de factor 'steun van collega's'. Maar zeker wanneer dit collega's zijn uit de eigen sociale groep ('peers') kan die steun ook opgevat worden als 'steun uit de sociale omgeving' en dus als het ware dubbel zo krachtig werken in het vormen en sterken van de eigen attitude tegenover scholing.

## 5.2 Aangrijpen op zorgen m.b.t. self-efficacy

Een andere belangrijke strategie (genoemd door 13 van de geïnterviewde leerambassadeurs) grijpt aan op het gevoel van self-efficacy van de collega.

Dit kan op vier verschillende manieren. De eerste manier zien we overwegend bij leerambassadeurs die zelf weinig ervaring hebben met het overwinnen van drempels ten aanzien van leren. Vaak begonnen die vanuit de vraag of de ander goed kan leren. Bleek men weinig self-efficacy met betrekking tot leren te ervaren, dan beschouwde men dit als een gegeven en ging van daaruit passende mogelijkheden voor scholing verkennen (bijvoorbeeld korte of meer hobbymatige cursussen).

De tweede manier zien we vooral bij ambassadeurs die uit eigen ervaring kunnen vertellen over het overwinnen van drempels. Zij proberen valse aannames ter discussie te stellen door te vertellen hoe zij hier zelf mee zijn omgaan. Enkele voorbeelden:

*“Er zit veel terug-naar-school-angst, angst om fouten te maken, niet te zullen slagen. Mensen zijn vaak al de basis vergeten. Dan vertel ik dat ik dat zelf ook had, wist echt niet meer hoe je staartdelingen moest maken enzo, maar ik heb het toch ook gered.”*

*“Oudere collega’s maken zich grote zorgen of ze nog wel kunnen leren vaak. Ze geven aan dat ze niet meer zo snel informatie op kunnen nemen als jongeren. Ik probeer dan altijd te verduidelijken dat dat ook helemaal niet hoeft, dat je het gewoon in je eigen tempo kunt doen. Desnoods begin je een niveautje lager om weer even te wennen.”*

*“Tijd is een belangrijke factor, men maakt zich vaak zorgen of men wel de tijd heeft om een opleiding te doen naast het werk. Dan kan ik uit eigen ervaring vertellen hoe ik daarmee ben omgegaan en dat het best meevalt als je elke avond steeds een beetje huiswerk doet. Ik heb zelf tig avondcursussen gedaan, met vrouw en toen nog kleine kinderen”.*

Een derde aanpak is om mensen aan te moedigen over drempels heen te stappen:

*“Soms zit er twijfel. Wil ik dit doen? Zou ik dit wel kunnen? Ik benadruk altijd dat je het gewoon moet proberen. Lukt het niet, dan probeer je het nog een keer of je probeert iets anders. Vind je het niks, dan weet je dat ook”.*

*“Mensen hier zijn vaak al heel lang in dienst. Die vinden het eng om naar buiten te gaan en dan hele andere dingen te moeten gaan doen. Er zit veel angst voor het onbekende. Het kan dan helpen iets intern te organiseren of mensen aan elkaar te koppelen en ze samen een cursus of opleiding laten doen”.*

En tot slot sluit men soms op gevoelens van self-efficacy aan door praktische ondersteuning te bieden. Soms vinden mensen het bijvoorbeeld lastig om in een paar zinnen neer te zetten wat hun ambities zijn en waarom ze een bepaalde cursus willen doen. Of kunnen mensen niet goed met de computer overweg om dingen op te zoeken. Ambassadeurs helpen hier dan bij, overigens wel met het idee dat de ander daar ook van moet leren voor een volgende keer.

### **5.3 Oriëntatie op (loopbaan)mogelijkheden**

Weer een andere strategie (10 keer genoemd) richt zich op de mate waarin een werknemer met zijn eigen loopbaan bezig is, om te komen tot een positievere attitude tegenover scholing. Dit doen de leerambassadeurs op drie verschillende manieren. Allereerst proberen zij hun collega’s zicht te bieden op ontwikkelingen en trends in de buitenwereld en op wat deze concreet voor iemand betekenen. Het gaat



dan bijvoorbeeld om steeds sneller veranderende techniek, maar ook om de verhoging van de AOW-leeftijd waardoor mensen steeds langer moeten doorwerken. Natuurlijk weten collega's globaal vaak al wel van relevante ontwikkelingen, maar vaak zien zij niet goed wat dit concreet voor hun werk betekent. Ter illustratie volgen hier twee citaten van leerambassadeurs waarin zij deze strategie in de praktijk demonstrenen:

*“Er waren ook mensen die in eerste instantie aangaven niet meer te willen leren. Die wisten we uiteindelijk toch vaak wel bij te laten draaien in de gesprekken. Dat deden we dan door mensen een spiegel voor te houden. Er niet alleen op te wijzen de techniek steeds sneller gaat en machines steeds complexer worden, maar ook dat als je dat niet goed bijhoudt je straks alleen nog kan meedraaien met het seriewerk waar normaal gesproken alleen laaggeschoolden voor worden ingezet. Daar schrokken collega's van en die moesten dan toegeven dat we daar een goed punt hadden”.*

*“Oudere medewerkers zitten soms nog heel erg in de stand van ‘ik heb werk en het zal mijn tijd wel duren. Dan probeer je duidelijk te maken dat ze nog best lang door moeten werken en ga je het gesprek aan over of ze dat willen volhouden en hoe”.*

Een tweede manier waarop men aanzet tot loopbaanoriëntatie is door de ander te helpen meer zicht te krijgen op zichzelf en wat hij/zij wil en kan. Dat vraagt een zekere reflectie en zelfbewustzijn, die medewerkers niet altijd uit zichzelf kunnen opbrengen. Leerambassadeurs kunnen hun collega's hierbij helpen. In de handel was dit vaak de opening van het gesprek. Bijvoorbeeld door te vragen of zij hun hele leven in een winkel wilde blijven werken? Daar was het antwoord vaak nee op en dan kon een gesprek gevoerd worden over wat men dan wel wilde. Of door juist te vragen wat iemands motivatie is om in een winkel te werken. Of waar iemands interesses lagen of wat men graag nog in het verlengde van hun werk zouden willen leren. Van daaruit kon men dan mogelijkheden verkennen voor scholing.

Maar veel collega's worstelen ook met de vraag wat zij dan nog meer zouden kunnen qua werk? Of zijn zich niet goed bewust van wat voor opleidingen en trainingen er allemaal zijn. Het geven van informatie over deze mogelijkheden is de derde manier waarop leerambassadeurs aangrijpen op de loopbaanoriëntatie van collega's. Het kan daarbij gaan om inhoudelijke informatie (bijvoorbeeld over mogelijke cursussen, de verschillende manieren waarop je tegenwoordig kunt leren, of doorverwijsmogelijkheden naar loopbaancoaching of loopbaanworkshops) of meer procesmatige informatie door samen te reflecteren op de stappen die gezet kunnen worden om een en ander uit te vinden.

## 5.4 Het vergroten van valentie

Een vierde strategie die veelvuldig wordt toegepast (9 keer genoemd) is het vergroten van de valentie van scholing. Leerambassadeurs zetten er daarbij op in dat hun collega's meer waarde gaan hechten aan de uitkomsten van opleiding (zoals een diploma, loonsverhoging of behoud baan, toepasbaarheid vaardigheden/kennis voor privédoeleinden, etc.).

Opvallend daarbij is dat het focussen op het belang van het behalen van diploma's, zoals dat veelvuldig gebeurt in Nederland, zowel een positief als negatief effect lijkt te hebben op scholingsdeelname. Diverse leerambassadeurs wijzen ook nu nog collega's op het belang van het halen van de juiste papiertjes. Bij een enkeling bestaat namelijk nog het beeld dat 20 jaar ervaring meer waard is op de arbeidsmarkt dan een diploma. De focus op het behalen van diploma's kent echter ook een belangrijke keerzijde. Zo vertellen diverse leerambassadeurs dat zij van oudere medewerkers vaak de vraag krijgen: wat moet ik dan nog leren in mijn vakgebied? Ik heb alle diploma's al gehaald. Naast het behalen van vakdiploma's zijn er uiteraard nog veel meer mogelijkheden op het gebied van scholing en ontwikkeling, die op deze manier door medewerkers over het hoofd worden gezien. Maar nog belangrijker: het geeft mensen het idee dat zij klaar zijn met leren na het behalen van hun diploma.

De enige andere goede reden die zij zien om nog iets aan opleiden te doen is voor het geval je wilt (en nog kunt) doorgroeien naar een hogere, beter betaalde functie. Maar ook daarvoor geldt dat zodra men denkt op de goede plek te zitten, het idee is dat men klaar is met leren. In enkele gevallen zien we leerambassadeurs daarom bewust focussen op het belang van scholing voor het behoud van werk om duidelijk te maken dat je nooit klaar bent met leren. Eén leerambassadeur kan daarbij spreken uit eigen ervaring:

*“Ik ben altijd wel actief geweest met leren. Maar ik kwam op een gegeven moment op een bepaalde functie waarvan ik dacht ‘dit is goed genoeg’. Toen ben ik daar min of meer mee gestopt. Zo kon het gebeuren dat een medewerker van mij, van wie ik de leidinggevende was, door te blijven doorleren mij nu is voorbijgestreefd. Hij is nu leidinggevende. Dat heeft mij geleerd dat stilstaan tegenwoordig echt achteruitgang betekent. Dat kun je je niet permitteren”.*

In een enkel geval grijpen leerambassadeurs ook aan op de mogelijkheid op een beter betaalde baan in gesprekken met collega's. Het gaat dan met name om medewerkers met een migratie-achtergrond (met een cursus om beter Nederlands te spreken, kunnen zij veel meer bereiken) of jongeren (zie zijn vaak blij

te werken en van school af te zijn, maar zien nog niet altijd dat het inkomen voor het werk dat ze nu doen te krap is om een gezin van te onderhouden).

Veel vaker grijpen de leerambassadeurs echter aan op de kansen die hun project biedt voor een bredere kijk op scholing: het hoeft dit keer niet alleen werk gerelateerd te zijn veelal, maar mensen kunnen meer met hun eigen interesses aan de slag of met zaken waaraan ze in hun privéleven ook veel kunnen hebben (denk aan computervaardigheden bijvoorbeeld). Dat maakt scholing in de beleving van verschillende leerambassadeurs een stuk aantrekkelijker voor medewerkers.

## 5.5 Overige strategieën

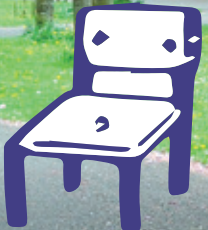
Tot slot zien we nog enkele strategieën die minder frequent worden gebruikt. De eerste strategie (vijf keer genoemd) richt zich daarbij op verwachtingen vanuit het psychologisch contract die medewerkers kunnen hebben. In diverse projecten stuiten ambassadeurs op lage verwachtingen van collega's ten aanzien van wat er met hun opleidingswensen zal gebeuren als ze die kenbaar zouden maken. Zij verwachten weinig van het project, omdat in hun beleving tot nu toe altijd weinig met opleidingsverzoeken van lager opgeleiden gedaan wordt. Er wordt daarom door verschillende ambassadeurs bewust gerefereerd aan de (tijdelijke) beschikbaarheid van scholingsvouchers. Vooral mensen die al met ideeën rondliepen, grijpen hierdoor nu hun kans.

De tweede strategie richt zich op het bieden van steun daar waar leidinggevenden deze steun niet bieden. Niet alle leidinggevenden in bedrijven zijn 'opleidings-minded'. Vaak wordt er dan aangenomen dat het onder dergelijke omstandigheden geen zin heeft om te investeren in een opleiding, omdat daar in de praktijk dan toch niets van terecht zal komen. De leerambassadeurs in de handel bewijzen echter dat er in dergelijke gevallen soms toch meer mogelijk is dan gedacht door juist strategisch op de verwachting aan te grijpen dat de baas toch nooit zal meewerken aan een opleiding. Zij maakten bijvoorbeeld direct duidelijk dat zij de ontdekcheque ook zonder toestemming van hun baas konden verzilveren. Dit zorgde ervoor dat collega's zich meer open gingen stellen voor de ontdekcheque en een gesprek met de leerambassadeur. In deze sector lukte het mensen ook gemakkelijker om te schuiven met werktijden of scholing buiten werktijden te organiseren door hun eigen flexibele uren. Maar ook op minder bewuste manieren kunnen leerambassadeurs steun bieden wanneer een leidinggevende die niet biedt, zoals het volgende citaat laat zien:

*"Ik herinner me nog goed hoe we een alleenstaande vrouw met kind met een hoge functie in Rotterdam hebben kunnen helpen. Zij wilde dolgraag verder groeien en had daar zelf al een MBA voor gedaan. Van haar baas kreeg ze echter geen enkele steun en zij kwam eigenlijk al naar het spreekuur met het idee de stap buiten de ING te gaan zetten, toen wij vanuit ons netwerk een paar namen konden noemen van mensen in Amsterdam die haar mogelijk zouden kunnen helpen. Zij heeft nu een goede baan in Amsterdam!"*









## 6 Leerervaringen ten aanzien van de projectopzet

**Uit de eerdere hoofdstukken wordt duidelijk hoe leerambassadeurs succesvol kunnen zijn in het leren nemen van regie over de eigen loopbaan door (lager opgeleide) medewerkers. We zien echter ook dat ondanks deze resultaten, projecten ook moeilijkheden kennen die dit succes in de weg staan. In dit hoofdstuk proberen wij aan de hand van deze ervaringen de organisatorische randvoorwaarden te duiden die nodig zijn voor succesvolle projecten. Dit doen we aan de hand van het INK-model. We gaan achtereenvolgens in op randvoorwaarden op het gebied van (a) leiderschap, (b) strategie en beleid, (c) management van medewerkers, (d) management van middelen en (e) management van processen.**

### 6.1 Leiderschap

Als eerste staan we stil bij belangrijke randvoorwaarden met betrekking tot het vertoonde leiderschap in de bestudeerde projecten. Uit een analyse van de gehouden interviews komen drie belangrijke aspecten met betrekking tot leiderschap naar voren:

- Goed borgen van het eigenaarschap van projecten;
- Stevig en goed zichtbaar leiderschap tonen.

Het eerste aspect betreft het feit dat het eigenaarschap van de projecten met leerambassadeurs niet altijd goed geborgd is.

We zien dat dit veelal belegd wordt bij (tijdelijke) projectleiders die dit vaak doen naast andere werkzaamheden die zij hebben. Na verloop van tijd vallen deze projectleiders soms weg. Andere betrokken partijen blijken zich vervolgens niet altijd geïnteresseerd te voelen aan het zelfstandig voortzetten van de projecten, waardoor projecten stilvallen. Dit is het geval in drie van de zes bestudeerde projecten. Zo bleek één bedrijf uiteindelijk niet in staat zelfstandig de geïnventariseerde opleidingswensen op te pakken na het wegvallen van de externe projectleider aan het eind van de subsidietermijn. En bij een ander project komt er vooralsnog weinig van het opstellen van een nieuw plan van aanpak terecht door de vele wisselingen van de wacht bij bestuurders, managers en projectleiders in het project. De betrokken leerambassadeurs weten hierdoor niet goed waar ze aan toe zijn en/of voelen zich in de steek gelaten, waardoor ze zelf ook niet meer zo hard aan het project trekken.



Ten tweede wordt in diverse interviews gepleit voor een steviger en meer zichtbaar leiderschap.

Zo stelt een betrokken FNV-er dat een manco van dit soort projecten binnen de FNV is dat deze vaak weliswaar gezamenlijk gedefinieerd worden, maar daarna tijdens hun looptijd grotendeels los worden gelaten door het FNV-bestuur. Hij pleit voor vaker tussentijds contact. Dit levert een beter inzicht in de behaalde resultaten op en zorgt er tevens voor dat projectleiders beter aangesloten blijven op de heersende visie binnen de FNV. Daarnaast wordt er vanuit vier verschillende projecten gewezen op het belang van een constante aanjaging van de ambassadeurs vanuit de projectleiding. De betrokken bestuurder bij het project bij de ING stelt:

*“Dit is een project dat nooit af is. Je moet er constant aan werken. Steeds nieuwe dingen ontwikkelen en manieren verzinnen om aandacht te vragen, anders zakt het weer weg”.*

Ook geïnterviewden van projecten bij Philips, Albert Heijn en DSM benadrukken dit punt. Er bestaat behoefte aan iemand die die het project in de lucht blijft houden, nieuwe impulsen geeft en waar alle betrokkenen op kunnen leunen. In Engeland wordt deze rol o.a. opgepakt door Unionlearn, dat elk jaar met een nieuwe agenda en activiteiten komt om weer nieuwe impulsen te geven en collega's te kunnen verleiden met nieuwe mogelijkheden.

## 6.2 Strategie en beleid

In deze paragraaf kijken we naar belangrijke randvoorwaarden op het gebied van strategie en beleid die uit het onderzoek naar voren komen. Dit zijn er twee:

- Een consequente doorvertaling van de strategie in implementatie;
- Een bij de context van het project passend organisatieniveau kiezen.

Een eerste aandachtspunt blijkt een *consequente doorvertaling van strategie in de implementatie* van projecten. Het blijkt soms lastig om alle betrokken partijen op één lijn te krijgen qua manier van werken. Vijf van de zes bestudeerde projecten lopen tegen uitdagingen op dit punt aan (overigens kan dit zich ook voordoen binnen de vakbond zelf).

## Enkele voorbeelden

Bij één van de bestudeerde projecten stond de strategie die de bonden voor ogen hadden (met de wensen en behoeften van medewerkers zelf als uitgangspunt) bijvoorbeeld haaks op de strategie die een betrokken bedrijf zelf voor ogen had. Die zag het project als een mooie aanleiding om het aantal kostbare las- en verspaningsfouten te reduceren door medewerkers op een hoger niveau te brengen door middel van leerambassadeurs. Binnen dit project werden de gesprekken tot op zekere hoogte daarom ook top-down gestuurd: de leerambassadeurs probeerden medewerkers voor wie dit een optie zou kunnen zijn bewust deze kant op te sturen in de gesprekken. Toen ook de indruk ontstond dat uitsluitend opleidingswensen die sterk in het bedrijfsbelang waren werden opgepakt qua planning en geld, leidde dit tot spanningen met de bond en het verlies aan geloofwaardigheid van de betrokken leerambassadeurs bij werknemers.

In een ander bestudeerd project ervaren de leerambassadeurs dat hun rol gaandeweg het project steeds meer verandert. Het project is opgestart vanuit de vakbond, maar de projectleiding komt vervolgens bij het bedrijf zelf te liggen. Tussen deze opstartfase en overdracht aan het betreffende HR-team zit ruis. Waar leerambassadeurs in eerste instantie het gevoel hadden gekregen dat het 'hun' project zou worden, is dit door de uiteindelijke manier van werken, veranderd. Leidinggevenden hebben een stevigere rol gekregen in het proces, waardoor leerambassadeurs niet veel meer kunnen doen dan vertellen dat er een POB bestaat dat misschien interessant kan zijn en mensen vervolgens doorverwijzen naar hun leidinggevende. Sommige leerambassadeurs zijn hier zeer teleurgesteld over en ook de betrokken bonden zouden dit graag anders zien.

In beide projecten stuiten we op een belangrijke strategisch twistpunt tussen werkgevers en vakbonden. Bij projecten met leerambassadeurs zijn er grofweg twee strategieën mogelijk. Vanuit de vakbeweging bestaat een voorkeur voor een bottom-up strategie (waarbij de behoeften van individuele medewerkers het vertrekpunt zijn in plaats van bijvoorbeeld het opleidingsaanbod vanuit bedrijf/sector en de individuele medewerker zelf de regie voert). Vanuit werkgevers en beleidsmakers bestaat juist de natuurlijke neiging om leerambassadeurs vooral te zien als een instrument om te kunnen sturen op (strategisch) personeelsbeleid en om hierbij zelf de regie te willen houden. De toekomstige behoefte van de organisatie of sector aan personeel of meer algemene beleidsmatige doelstellingen staan hierbij centraal waarop top-down via de leerambassadeurs wordt aangestuurd. Hoewel het soms gaat om

accentverschillen kunnen deze accentverschillen veel uitmaken voor het gevoel dat (laag opgeleide) medewerkers (en leerambassadeurs) bij het project krijgen. Zo kunnen leerambassadeurs als een verlengstuk van het management/de organisatie gaan worden gezien en komen bijvoorbeeld elementen als een veilige omgeving en onafhankelijke informatie/advies niet goed tot hun recht.

Een tweede belangrijk randvoorwaarde op het gebied van strategie en beleid is dat het te kiezen *organisatieniveau van het project dient te passen bij de context*. In de diverse projecten komen we drie verschillende niveaus tegen:

- Het bedrijfsniveau: leerambassadeurs zijn medewerkers die hun collega's *binnen hetzelfde bedrijf* helpen met vragen over scholing en ontwikkeling;
- Het gebiedsniveau: leerambassadeurs zijn medewerkers die andere medewerkers binnen eenzelfde gebied (bedrijventerrein, regio) helpen met vragen over scholing en ontwikkeling;
- Het sectorniveau: leerambassadeurs zijn medewerkers die andere medewerkers binnen eenzelfde sector helpen met vragen over scholing en ontwikkeling.

Binnen o.a. VDL, Philips, ING en de Albert Heijn distributiecentra zijn leerambassadeurs succesvol ingezet op bedrijfsniveau. Het gaat hierbij uiteraard ook om grote bedrijven of grote bedrijfsonderdelen (minimaal rond de 100 medewerkers). In de metaal was het project in eerste instantie ook op bedrijfsniveau ingericht. Deze sector bestaat echter voor een groot deel uit kleine bedrijven, waar ambassadeurs snel klaar zijn met het aanspreken en helpen van hun collega's (zeker wanneer niet iedereen geïnteresseerd is). Verder werkt een deel van de werknemers veelal alleen en zijn zij voornamelijk bij klanten in plaats van op kantoor met hun collega's. Vandaar dat na verloop van tijd gedacht is aan andere insteken, te weten op regionaal en sectoraal niveau. Hiermee zijn vervolgens gemengde ervaringen op gedaan.

Op *regionaal* niveau was het idee om ambassadeurs medewerkers in meerdere bedrijven op hetzelfde bedrijventerrein te laten ondersteunen (bijvoorbeeld door middel van een spreekuur). In de praktijk bleek het echter zeer lastig om de vakbondsvertegenwoordigers hier goed voor op te leiden, omdat er bedrijven uit allerlei sectoren door elkaar heen gevestigd zijn op dergelijke terreinen, die elk hun eigen wegen kennen voor het regelen van scholing.

De tweede mogelijkheid die werd onderzocht was het inzetten van ambassadeurs over meerdere bedrijven in dezelfde *sector*. Deze mogelijkheid stuitte op het probleem dat werkgevers hier minder aan wilden meewerken. Zij wilden de concurrentie niet in de keuken laten kijken (indien ter plekke spreekuren zouden worden gehouden), maar waren ook huiverig voor de veel grotere tijdsinvestering die zij aan

het project kwijt zouden zijn als de vakbondsvertegenwoordiger veel moest reizen voor bezoeken aan andere bedrijven. Het gaat werkgevers dan nog niet eens zozeer om de verletkosten van de medewerker, maar om de kosten die gepaard gaan met het niet optimaal kunnen benutten van de vaak zeer kostbare machines door bezettingsproblemen als gevolg van het wegvallen van de ambassadeur uit de planning.

In de handel is hiervoor een oplossing gezocht door leden aan te trekken voor een betaalde parttimefunctie als ambassadeur. Deze ambassadeurs werden ingezet bij meerdere winkelbedrijven tijdens bezoeken aan steden in de regio. Doordat de bezoeken buiten werktijd bij de werkgever in de handel plaatsvonden viel hiermee het bezwaar van de (reis-)tijd die aan deze activiteiten zit weg aan de kant van de werkgever.

### 6.3 Management van medewerkers

Kijken we naar het management van medewerkers, dan zijn er vijf belangrijke randvoorwaarden op dit gebied uit de interviews te halen:

- Werving van de juiste ambassadeurs;
- Goede opleiding en ondersteuning van ambassadeurs;
- Aandacht voor waardering en betrokkenheid.

Allereerst wijzen diverse geïnterviewden op het belang van het werven en selecteren van de juiste ambassadeurs. Hiermee bedoelen verschillende geïnterviewden echter verschillende dingen, zoals ook al in hoofdstuk drie duidelijk werd. Zo hecht de vakbond er bijvoorbeeld sterk aan dat leerambassadeurs vakbondskaderleden zijn. Zij zien leerambassadeurs naast een instrument om een leven lang leren te stimuleren ook als een instrument voor het aantrekken van een nieuw type kaderleden (niet de mensen die gelijk op de barricades gaan staan, maar graag collega's helpen) en om een nieuwe activiteit toe te voegen aan het pallet aan vakbondswerk ('de vakbond als loopbaanpartner'). Indien nodig kunnen hiervoor bij de werving van ambassadeurs concessies worden gedaan aan het hebben van eigen ervaring met het overwinnen van drempels voor leren.

Daarnaast wordt gewezen op het belang van een goede basisopleiding en benodigde ondersteuning van de leerambassadeurs. In de meeste projecten is men zeer tevreden over de gegeven opleiding.<sup>22</sup> Voor wat betreft ondersteuning is het belangrijk goed te beseffen dat het leerambassadeurschap in de meeste gevallen een vrijwillige functie is die medewerkers naast hun werk vervullen. Dit betekent dat je zo optimaal mogelijk gebruik dient te maken van de beschikbare tijd bij de leerambassadeurs. Bij één project waren ambassadeurs op een gegeven moment zo veel tijd kwijt aan de organisatie van het loopbaansprekuur (gesprekken werden altijd met twee personen gevoerd, op een andere locatie dan waar men werkt en hiervoor werd gewerkt met een planning die uiteraard ook gecommuniceerd diende te worden naar alle deelnemers aan de afspraak), dat verschillende ambassadeurs met het loopbaansprekuur stopten. Toen werd besloten vanuit de vakbond een eenvoudig planningssysteem op te zetten en ondersteuning hierbij te verlenen, waardoor de ambassadeurs zich konden richten op het voeren van de gesprekken.

Tot slot wordt erop gewezen dat de resultaten die geboekt worden niet altijd even goed zichtbaar zijn voor de betrokken leerambassadeurs zelf (hetzij omdat deze niet gemeten worden, hetzij omdat deze niet met hen gedeeld worden). Dit heeft gevolgen voor hun gevoel van betrokkenheid. Zo werd in één project alleen geregistreerd hoeveel gesprekken er plaatsvonden en de tevredenheid hierover bij de deelnemers. Hen werd niet gevraagd wat zij naar aanleiding van het gesprek aan acties hadden ondernomen, waardoor het zicht op behaalde resultaten geheel ontbrak. In de handel liep de aanvraag en afhandeling van de scholingsvouchers via de vakbond, waardoor de leerambassadeurs zelf geen zicht hadden op wie werkelijk iets was gaan doen. Na een verandering in de te doorlopen aanvraagprocedure in een ander project zijn ook hier de ambassadeurs dit overzicht kwijt. Dit heeft zijn weerslag op de betrokkenheid en het enthousiasme van de leerambassadeurs. Het zou helpen om resultaten regelmatig terug te koppelen en behaalde successen meer met elkaar te vieren, zodat leerambassadeurs zich optimaal blijven inzetten voor het project.

---

22 Bij de HR-afdeling van Albert Heijn bestaan twijfels over de kwaliteit van de gegeven opleiding aan leerambassadeurs. Zij vonden deze te theoretisch voor de doelgroep, waardoor mensen zich onzeker gaan voelen. Deze zorg wordt overigens niet bevestigd door de geïnterviewde ambassadeurs. Zij gaven aan tevreden met de gegeven training te zijn geweest.

## 6.4 Management van middelen

Een belangrijke randvoorwaarde op het gebied van het management van middelen is allereerst uiteraard dat er financiering beschikbaar dient te zijn om scholingswensen mogelijk te kunnen maken. Hoewel dit logisch klinkt, blijkt dit in de praktijk toch niet in alle gevallen geregeld te zijn. Dit hangt van een aantal factoren af, te weten:

- Toezegging dient te worden gedaan door mensen die hiertoe ook daadwerkelijk beslissingsbevoegd zijn;
- De mate van keuzevrijheid voor individuele medewerkers bij de besteding van beschikbare opleidingsgelden;
- De duurzaamheid van de beschikbaar gestelde fondsen;
- De koppeling aan cao-afspraken en/of sectorale fondsen bij het beschikbaar maken van middelen.

Allereerst zien we bij de eerste projecten met leerambassadeurs in Nederland dat er geen speciale maatregelen waren getroffen om opleidingsverzoeken mogelijk te maken. Het idee was ook dat dit niet nodig was, omdat er voldoende mogelijkheden waren via de O&O-fondsen. Bij het project in de metaal ging het deels om middelen waar individuele medewerkers zelf over konden beschikken. Bij een ander project bleek dat de toezegging van financiële middelen was gedaan door een betrokken P&O-manager die echter niet zelf over deze financiële middelen kon beschikken. Hier werd niet gewerkt met centraal beheerde opleidingsgelden, maar opleidingsgelden moeten uit het operationele budget van betrokken locaties komen. Daarbij gaf het MT de voorkeur aan opleidingsbehoeften waarbij de organisatie een duidelijk belang op korte termijn had. Overige opleidingsbehoeften bleven veelal liggen.

In alle overige projecten (m.u.v. het project bij de ING dat niet zozeer op scholing maar op loopbaanontwikkeling gericht was) is gezorgd voor extra middelen en meer keuzevrijheid bij de medewerker in de besteding hiervan. Dit maakt het mogelijk om niet alleen opleidingen die in het belang van de organisatie zijn te financieren, maar ook scholing die bijdraagt aan de algehele arbeidsmarktpositie van medewerkers (ook buiten de organisatie). Het meest verregaande voorbeeld van keuzevrijheid voor de individuele medewerker zien we in het project winnen met leren in de handel. Er is hier gekozen om ook hobbymatige opleidingen te financieren. Dit vanuit het idee dat het leren van iets nieuws (wat dan ook) een mogelijkheid biedt voor medewerkers om eens uit hun comfortzone te treden en te zien dat zij nog steeds nieuwe dingen kunnen leren. Er is niet onderzocht of de inzet van scholingsvouchers voor meer hobbymatige zaken ook daadwerkelijk geleid heeft tot een meer open houding ten opzichte van andere scholings- en leermogelijkheden.

Verder zien we dat er veelal tijdelijke afspraken worden gemaakt over het beschikbaar stellen van middelen. Zo was er in de handel tijdelijk geld beschikbaar vanuit de VUT-fondsen. Om het project te verduurzamen dienden echter afspraken gemaakt te worden voor structurele financiering van opleidingsbehoeften vanuit de cao. Dit is door een cao-conflict echter niet gelukt. Ook is er vaak slechts tijdelijk geld beschikbaar voor de bemensing en bekostiging van projecten. Dit past uiteraard bij de gekozen projectmatige aanpak van een eerste experiment om te zien hoe iets valt in de organisatie, regio of sector, maar uiteindelijk zal een koppeling gemaakt moeten worden naar de staande organisatie (of in het geval van de TUC een aparte organisatie) om ook de bemensing en bekostiging van dit werk te verduurzamen.

Tot slot zien we dat de koppeling aan de cao en/of sectorale fondsen bij het beschikbaar stellen van middelen ervoor zorgt dat bepaalde groepen medewerkers van deelname worden uitgesloten, namelijk die medewerkers die niet onder de cao vallen. Het gaat dan veelal om uitzendkrachten. Slechts in een aantal projecten konden zij ook gebruik maken van beschikbare scholingsvouchers. In de metaal en techniek bijvoorbeeld vallen veel technische uitzendbureaus onder de cao metaal en techniek. Aan het einde van de looptijd van twee andere projecten zijn er daarnaast afspraken gemaakt met STOOFF (het O&O-fonds van de uitzendbranche). De bedoeling was dat de leerambassadeurs speciaal beschikbaar gestelde STOOFF scholingsvouchers onder de aandacht van hun collega's die op uitzendbasis werkten konden brengen. Uit de interviews met de betrokken ambassadeurs van deze twee projecten komt echter het beeld naar voren dat maar weinig ambassadeurs hiervan op de hoogte waren: slechts één geïnterviewde gaf aan hiermee bekend te zijn.

Een tweede belangrijke randvoorwaarde op het gebied van middelen is tijd. Dit heeft betrekking op:

- Tijd om de rol voor leerambassadeur uit te oefenen;
- Tijd (inclusief het gevoel die tijd ook te mogen nemen) voor collega's om aan de gesprekken deel te nemen;
- Tijd voor collega's om aan de gewenste scholing deel te nemen.

Allereerst staan of vallen de projecten met het goed in kunnen vullen van het leerambassadeurschap door de leerambassadeurs. Dit betekent in de eerste plaats dat zij de tijd moeten kunnen nemen om getraind te worden, gesprekken te voeren en dingen uit te zoeken en te regelen in hun rol als leerambassadeur.

Vanuit de interviews en evaluaties komen weinig signalen dat dit een probleem is. De afspraken die hierover gemaakt worden in projecten werken over het algemeen goed. Wel blijken bepaalde functies zich



hier beter voor te lenen dan anderen. Mensen die makkelijker even van hun werkplek kunnen lopen of bij wie er anderen zijn die het werk even kunnen overnemen, lopen hierbij minder snel tegen problemen aan met hun leidinggevende (of een loyaliteitsconflict met zichzelf over wat nu prioriteit heeft). Er zijn wel signalen dat dit mogelijk anders ligt als leerambassadeurs op meerdere locaties worden ingezet en moeten gaan reizen (zie paragraaf 5.2).

Ten tweede is het uiteraard essentieel dat ook de collega's die men wil helpen tijd kunnen en/of durven te nemen om met de leerambassadeur in gesprek te gaan. Dit is bijna nooit een probleem volgens de geïnterviewde ambassadeurs. Slechts in één geval geeft een ambassadeur aan dat de cultuur er binnen zijn locatie niet naar is om echt de tijd te kunnen nemen voor een gesprek.

De belangrijkste uitdaging lijkt echter te zitten in het vinden van tijd om aan scholing te kunnen doen. Dit is in veel projecten in principe in eigen tijd (tenzij het gaat om opleidingen in het belang van de organisatie). Bij één project was een afspraak gemaakt om dit half onder werktijd en half buiten werktijd te doen met het oog op werktijdverkortening vanwege de crisis. Echter, op het moment dat de opleidingsbehoeften geïnterviewd waren was de werktijdverkortening voorbij en moesten de mensen gewoon weer vol aan het werk. Dit leverde problemen op bij het oppakken van de geïnterviewde opleidingsbehoeften. Maar ook vooraf kan het vrijplannen van medewerkers voor opleidingen al een zorg zijn voor betrokken leidinggevendenden. Eén van de betrokken HR-managers bij een ander project vertelt hoe leidinggevendenden bij de introductie van het project zich met name over dit punt druk maakten. Tot slot wordt in weer een ander project gewezen op opleidingen waarbij voor langere tijd stage moet worden gevolgd: dit is heel erg lastig te regelen als je al werkt. Maar niet in alle projecten zijn er problemen met het combineren van werk en scholing. Vanuit het project winnen met leren in de handel wordt duidelijk dat de combinatie van werk met scholing sectorafhankelijk is. Hier werken veel parttimers die flexibeler met hun tijd om kunnen gaan. Tijd was hierdoor in deze sector veel minder een probleem.

## 6.5 Management van processen

Ook de inrichting van het proces dat doorlopen dient te worden, kan van grote invloed zijn op het succes van projecten. Het gaat om:

- De snelheid en het gemak waarmee aanvragen kunnen worden ingediend en afgehandeld;
- De ervaren emotionele toegankelijkheid van het project.

Voor het vasthouden van het bereikte enthousiasme bij de doelgroep laaggeschoolden is het belangrijk om gelijk door te kunnen pakken, wil men dit enthousiasme vast kunnen houden. Een snel en helder proces (met bijbehorende capaciteit) voor het indienen en afhandelen van aanvragen is daarom essentieel. Dit lukt niet in alle projecten even goed.

### **Enkele voorbeelden**

In één van de bestudeerde projecten blijkt het gebruikte aanvraagformulier soms moeilijk in te vullen (vooral voor medewerkers met een migratieachtergrond). Daarnaast bevat het aanvraagproces een aantal ingewikkelde, maar cruciale details, die in een specifieke volgorde moeten worden doorlopen wil de afhandeling goed verwerkt worden. Bij de aanvraag zijn tot slot ook veel partijen betrokken met (a) twee leidinggevenden die een handtekening dienen te zetten na controle van de aanvraag, (b) het HR-secretariaat dat de aanvraag moet keuren en (c) een externe partij die zorgt voor de betaling. Gaat er ergens iets fout in het proces dan gaat het formulier via dezelfde schakels weer terug het proces in om te worden aangepast en weer te worden teruggestuurd. Hierdoor raken mensen ontmoedigd.

Zeker in internationaal opererende bedrijven is het zeer moeilijk los te komen van voorgeschreven standaardprocedures. Denk aan het werken met preferred suppliers (ook op het gebied van opleidingen), betalingstermijnen die niet passen bij de betalingstermijnen die opleidingsinstituten veelal hanteren, of een standaard approval flow voor betalingen die niet overeenkomt met de beoogde approval flow van het project. Dit is ook zeker de ervaring van één van de bestudeerde projecten. In het begin van het project duurde het zeer lang om opleidingsverzoeken via gewenste opleidingsinstituten of die gericht waren op een bredere kijk op inzetbaarheid te laten financieren. Hoewel er geld hiervoor beschikbaar was, bleek het lastig om los te komen van het gangbare inkoopbeleid en de gangbare inkoopprocedures op het gebied van scholing binnen de organisatie. Dit leverde veel frustratie en oponthoud op totdat een externe partij in de hand werd genomen die de opleidingsadministratie voor aanvragen in het kader van de voucher voor een bredere inzetbaarheid op zich nam.

Tot slot zien we hoe er soms ongelukkige keuzes gemaakt worden in waar de uitvoering van bepaalde onderdelen in het proces belegd worden. Bij één project kwam bijvoorbeeld het praktische deel van het oppakken van de opleidingen neer bij de operationele managers van de

betrokken bedrijfsvestigingen. Volgens één van de geïnterviewde managers was dit een cruciale fout, zeker gezien de omvang aan geïdentificeerde opleidingswensen. Hij geeft aan dat dit aspect beter anders geregeld kan worden in het proces, op een manier dat er voldoende capaciteit is om dit snel en adequaat op te kunnen pakken. Managers kost het veel te veel tijd om contact te moeten gaan leggen met leveranciers.

Een tweede belangrijk aspect in de procesinrichting is de mate waarin deze als emotioneel toegankelijk wordt ervaren door de beoogde doelgroep.

In enkele projecten is het niet mogelijk zonder medeweten van de leidinggevende een opleidingsaanvraag te doen, waardoor dit voor sommige medewerkers onveilig aanvoelt. Dit gold zeker op plaatsen waar gereorganiseerd wordt. Medewerkers zijn daar soms bang nu al kenbaar te maken dat ze acties willen ondernemen uit angst daarmee hun eigen glazen in te gooien. In andere projecten krijgen de ambassadeurs geregeld vragen over de vertrouwelijkheid van aanvragen, voordat mensen een aanvraag durven te doen.



## 7 Een korte verkenning van de toekomst

### 7.1 Inleiding

Uit de vorige hoofdstukken is duidelijk geworden dat het concept van leerambassadeurs an sich ook goed werkt voor het bereiken en in beweging krijgen van werknemers in Nederland. Ook hier is het lastig om met name mensen met een grote afstand tot leren te bewegen zich te blijven ontwikkelen. In de huidige tijd is stilstand echt achteruitgang. Van de redenen die worden gegeven door volwassenen om niet deel te nemen aan scholing scoort een gebrek aan interesse het hoogst (27%), ruim vóór een gebrek aan tijd/werkdruk (17%), zorgtaken (8%) of te hoge kosten (7%) (Doets, Van Esch, & Westerhuis, 2008). Naast aandacht voor het faciliteren van mensen die wel willen leren, lijkt het daarom verstandig ook te investeren in het verhogen van de interesse in scholing. In deze groep bevindt zich immers ook veel lager en middelbaar opgeleiden die vaak niet willen, omdat zij bijvoorbeeld denken het niet te kunnen of het niet nodig te hebben. Hier is veel winst te behalen.

Aan de andere kant zijn er de laatste jaren wel de nodige uitdagingen geweest om projecten met leerambassadeurs in de lucht te houden of überhaupt te kunnen laten starten. Dit heeft met name te maken met:

- a) Een gebrek aan benodigde capaciteit bij de vakbeweging om dit goed op te pakken;
- b) Een met name naar binnen gerichte blik bij betrokken actoren de laatste jaren (grote veranderingen binnen de vakbeweging door fusies en heroriëntatie op taken, de opheffing van de kenniscentra en de herverdeling van hun taken naar opleidingsfondsen en SBB, een focus op het hoofd boven water houden bij werkgevers).

Na enkele jaren van relatieve rust rond projecten met leerambassadeurs, lijkt het concept met het einde van de crisis en de stabilisatie van enkele ingrijpende hervormingen van voor deze projecten belangrijke instituten echter weer aan belangstelling te winnen. In dit hoofdstuk verkennen we de toekomst van het werken met leerambassadeurs in Nederland. Dit doen we op basis van een bijeenkomst met geïnteresseerde vakbondsbestuurders en enkele aanvullende interviews met experts.

## 7.2 Er is momentum!

Momenteel vindt er een aantal ontwikkelingen plaats die zeer interessant zijn voor de vakbeweging en/of andere partijen om op aan te sluiten met leerambassadeurs.

De eerste ontwikkeling betreft de afspraak in het sociaal akkoord dat de regie over de WW weer meer bij sociale partners zal komen te liggen. De bedoeling is dat sociale partners er samen voor zullen zorgen dat zo weinig mogelijk mensen zonder werk komen te zitten en dat, als zij toch van de WW gebruikmaken, dit zo kort mogelijk duurt. Daarbij is een belangrijk onderdeel het verbeteren van de individuele dienstverlening aan werknemers die ontslagen (dreigen) te worden. Hiervoor wordt momenteel in elke arbeidsmarktregio een adviescentrum en/of vakbondshuis ingericht, waar leden en niet-leden terecht kunnen. Het idee is dat werkenden hier op een laagdrempelige manier geholpen kunnen worden. O.a. door te helpen met de oriëntatie op werkmogelijkheden (vacatures, ontwikkelingen arbeidsmarkt), maar ook met de oriëntatie op loopbaanmogelijkheden (competentietest, loopbaanadvies) en het doorverwijzen naar dienstverleners. De gesproken vakbondsbestuurders zien kansen om leerambassadeurs te verbinden met de dienstverlening in de vakbondshuizen/regionale adviescentra. Zo zouden er in de vakbondshuizen naar het Engelse voorbeeld bijvoorbeeld open leercentra kunnen worden ingericht, met o.a. cursussen gericht op digitale vaardigheden en laaggeletterdheid. Maar ook de leerwerkloketten (die nu nog vallen onder het UWV) zouden hier kunnen worden ondergebracht. Leerambassadeurs zouden dan vanuit hun sector of bedrijf collega's hier naartoe kunnen doorverwijzen. Door een netwerk te vormen van leerambassadeurs wordt het bovendien mogelijk onderling informatie te delen over kansen op de arbeidsmarkt, of netwerkgesprekken of snuffelstages te regelen voor mensen die zich bijvoorbeeld op een carrièreswitch aan het oriënteren zijn. Door deze vormen van dienstverlening onder één dak aan te bieden voor zowel uitkeringsgerechtigden als werkenden wordt tegelijkertijd een belangrijke bijdrage geleverd aan het idee dat een leven lang leren voor iedereen geldt, niet alleen voor hen die hun baan zijn verloren of van wie de baan bedreigd wordt.

Daarnaast is een aantal interessante ontwikkelingen genoemd op het gebied van overheidsbeleid. Allereerst wordt binnenkort de nationale skills strategie verwacht die de Nederlandse overheid en de Sociaal-Economische Raad aan de OESO gevraagd heeft voor Nederland (in navolging van andere landen) te ontwikkelen. Dit zal de basis vormen voor een actieagenda om met de aanbevelingen uit het rapport aan de slag te gaan. Tot slot is een leven lang leren weer actueler dan ooit. Het tempo waarin de arbeidsmarkt verandert neemt snel toe. Globalisering, robotisering en technologische ontwikkeling stellen steeds andere en hogere eisen aan de vaardigheden van werkenden. Om voorbereid te zijn op

een toekomst waarin iemand meerdere functies op de arbeidsmarkt vervult in zijn of haar leven, moeten burgers goed zijn opgeleid én hun kennis en vaardigheden blijven ontwikkelen (CBS, 2016). De overheid is er dan ook steeds meer op gericht om een leven lang leren te bevorderen. Daarvoor wordt loopbaanleren, het hebben van de vaardigheden en competenties om je loopbaan (bij) te sturen, steeds belangrijker. Niet alleen in het programma van opleidingen, maar ook voor werkenden. De uitdaging blijft echter steeds weer hoe je beleid op dit gebied ook daadwerkelijk kunt omzetten in acties van werkenden. Wederom zien de gesproken vakbondsbestuurders hier kansen voor het inzetten van leerambassadeurs via de bonden.

Tot slot noemen de deelnemers aan de bijeenkomst over de toekomst van leerambassadeurs nog belangrijke ontwikkeling in de beschikbare dienstverlening als het gaat om scholing van werkenden. In steeds meer sectoren zijn bijvoorbeeld afspraken gemaakt over individuele opleidingsbudgetten. Echter, deze worden nog niet goed benut. Er is meer nodig dan alleen financiële middelen om medewerkers in beweging te krijgen, zo lijkt het. De aanwezige vakbondsbestuurders denken dat leerambassadeurs hierbij weleens de missing link zouden kunnen zijn. Zij kunnen mensen doorverwijzen naar beschikbare middelen, helpen bij het zien van mogelijkheden en ze aanmoedigen over drempels heen te stappen. Maar ook bijvoorbeeld de nieuwe Associate Degrees of EVC (de aandacht hiervoor lijkt steeds verder weg te zakken in Nederland) zouden interessant kunnen zijn om onder de aandacht van werkenden te brengen. Tot slot wordt erop gewezen dat de laatste jaren onderwijsinstellingen in zowel het hoger onderwijs als het middelbaar beroepsonderwijs meer ruimte hebben gekregen om maatwerk te leveren, onder meer via experimenten met vraagfinanciering, pilots van flexibele opleidingstrajecten en de introductie van certificaten in het mbo. Voor werkenden wordt het daardoor aantrekkelijker en gemakkelijker om tijdens de loopbaan nieuwe vaardigheden en kennis te verwerven (CBS, 2016). In Engeland was bijvoorbeeld het University for Industry-overheidsprogramma (gericht op het flexibiliseren van het onderwijs via het stimuleren van e-learning) een belangrijke impuls voor een Leven Lang Leren. Dit programma heeft geresulteerd in LearnDirect, een organisatie die e-learnings gericht op zowel algemene vaardigheden als beroepsgerichte cursussen aanbiedt via internet of in een van de 650 LearnDirect centra, waar ook begeleiding beschikbaar is (vaak een Union Learning Rep).

Kortom, net als in de begintijd van de Union Learning Reps in Engeland, spelen er momenteel veel initiatieven waarbij gewezen wordt op het belang medewerkers op de werkvloer in beweging te krijgen. Daarvoor is het belangrijk een en ander dicht op de werkvloer te organiseren. Hoewel er in Nederland een sterke infrastructuur aan partijen is die zich bezighouden met scholing, blijkt dit in de praktijk, zeker als het gaat om het bereiken van werkenden, het grote struikelblok. De inzet van de vakbond zou hierbij van toegevoegde waarde kunnen zijn.



### 7.3 Aangrijpingspunten voor het oppakken liggen er ook!

Naast het hebben van momentum is het ook belangrijk dat er aangrijpingspunten zijn voor het oppakken van de kans die er ligt. Die zijn er bij diverse partijen.

- *Route 1: borgen in de dienstverlening van vakbondshuizen/regionale adviescentra*  
FNV en CNV zijn momenteel druk bezig met het opzetten van vakbondshuizen/regionale adviescentra. Hier zouden leerambassadeurs op één of andere manier bij kunnen worden ingezet. Enerzijds om collega's naar de dienstverlening in de vakbondshuizen/regionale adviescentra toe te leiden - indien leerambassadeurs ingezet worden op bedrijfsniveau of mobiel zijn en werkbezoeken afleggen. Anderzijds door actief te zijn binnen deze vakbondshuizen zelf. Denk aan het spreekuur houden in het vakbondshuis, of daar medewerkers ondersteunen bij het invullen van hun POP's of de voorbereiding van hun functioneringsgesprek, of het bemannen van een leercentrum.
- *Route 2: borgen in de dienstverlening van sectorinstituten*  
Een ander model kan zijn om de uitdaging sectoraal op te pakken via bijvoorbeeld de O&O-fondsen en sectorinstituten. Dit komt meer overeen met het model van Learning Representatives zoals dit in Nieuw-Zeeland wordt toegepast. Hierbij zijn reps niet per se kaderleden van de vakbond, maar vervullen zij vooral een soort vrijwilligersfunctie voor het O&O-fonds van hun sector om de hier beschikbare producten en diensten onder de aandacht van hun collega's te brengen. In Nederland zien we dit model vooralsnog niet. Wel denken enkele fondsen/instituten erover na hoe zij leerambassadeurs zouden kunnen gebruiken. Er wordt dan vooral gedacht aan het benutten van het al bestaande netwerk aan praktijkbegeleiders hiervoor. Hetzij om henzelf deze rol op zich te laten nemen, hetzij om via hen geschikte vrijwilligers op de werkvloer te kunnen bereiken. Dit model leidt tot gemengde reacties. Men is bang dat er te veel strategisch gestuurd gaat worden op welke opleidingen 'goed' voor medewerkers en de sector zijn in plaats van dat er aangesloten wordt bij wat de medewerker wil om eerst vertrouwen te kunnen winnen en interesse te wekken.
- *Route 3: borgen in een apart instituut/organisatie*  
De opgaves die er momenteel liggen zijn, zeker met het oog op de ontwikkeling van de werkgelegenheid voor mensen met een lagere tot middelbare opleiding, misschien wel te groot om er 'naast' te doen. In Engeland raakte de ontwikkeling van de Union Learnings Reps in een stroomversnelling toen er vanuit de koepelorganisatie van de Engelse vakbonden een aparte organisatie, Unionlearn, werd opgericht om zich compleet te focussen op de opdracht om werkend

Engeland aan het leren te krijgen. In IJsland is er een apart scholingsfonds ingesteld gericht op het in beweging krijgen van laaggeschoolde volwassenen (Van der Meijden & Van der Meer, 2014). Dit fonds wordt in opdracht van het ministerie van Onderwijs beheerd door een daartoe opgerichte BV van werkgevers- en vakorganisaties samen. Zij zijn o.a. verantwoordelijk voor een aantal speciale Leven Lang Leren-centra, maar ontwikkelen bijvoorbeeld ook curricula op het gebied van volwassenonderwijs, bieden loopbaandiensten aan, maken zich sterk voor de erkenning van formeel en informeel leren, etc. (zie o.a. <http://www.projectgoal.eu/index.php/iceland>). In Nederland zien we nog geen concrete ontwikkelingen om te komen tot dergelijke landelijke stimuleringsfondsen, maar wel op het gebied van aparte uitvoeringsorganisaties van bonden gericht op loopbaanadvies. Zo heeft CNV een aparte BV (James) waarin loopbaandiensten zijn ondergebracht. En ook FNV Bouw heeft een aparte stichting voor activiteiten op het gebied van loopbaancoaching opgericht. Dit soort organisaties zouden mogelijk een rol kunnen spelen in het leveren van de benodigde uitvoeringscapaciteit voor de ondersteuning van leerambassadeurs en de mensen die ze in beweging brengen.



## 7.4 Praktische uitdagingen

Ondanks de in de vorige paragrafen beschreven kansen voor projecten met leerambassadeurs, blijft een aantal praktische uitdagingen bestaan.

Allereerst is het essentieel om te beseffen dat projecten met leerambassadeurs nooit ‘af’ zijn, net als dat we ook nooit ‘klaar’ met leren meer zijn. Het organiseren van activiteiten met leerambassadeurs in korte projecten is dan ook misschien niet de beste aanpak. Het kost tijd om een en ander op te zetten, uit te bouwen en vervolgens te consolideren. Daarnaast zijn leerambassadeurs maar één kant van de medaille, wil je resultaat boeken. Zoals Unionlearn laat zien is het net zo belangrijk om activiteiten te organiseren die reps nodig hebben om medewerkers in beweging te blijven krijgen. Vanuit Unionlearn komen constant nieuwe impulsen: zij zijn inmiddels actief op het gebied van stages; het ontwikkelen van materiaal ten behoeve van lezen en schrijven, kennis van de Engelse taal; rekenen en digitale vaardigheden en het aanbieden van kortingen bij diverse onderwijsinstellingen uit hun netwerk. Verder zijn zij verantwoordelijk voor diverse leercentra en campagnes om bepaalde onderwerpen op de leeragenda te krijgen. Een dergelijke integrale aanpak vraagt om een structuur met een langere looptijd en meer capaciteit. Uiteraard dient daarbij wel goed de verbinding te worden gezocht met de staande organisatie en/of dient ervoor gekozen te worden het programma uiteindelijk te bestendigen in een aparte organisatie.

Daarnaast is het belangrijk om continu alert te zijn op hoe de kracht van leerambassadeurs goed tot zijn recht komt. Dit vraagt van werkgevers ruimte en vertrouwen in een bottom-up aanpak van leerbehoeften (waarin de leerbehoeften van de medewerkers in eerste instantie centraal staan en niet de strategische personeelsagenda), maar ook om een systeem waarin de onafhankelijkheid en keuzevrijheid van medewerkers geborgd zijn. Hoewel deze aanpak helemaal past bij het streven om medewerkers meer zelf de regie te leren laten nemen over hun loopbaan, blijkt in de praktijk toch dat werkgevers het moeilijk vinden regie uit handen te geven en niet zelf te gaan sturen. Dit wil niet zeggen dat men in dergelijke projecten helemaal niet samen kan optrekken, maar verwijst veel meer naar de randvoorwaarde dat de Unique Selling Points van leerambassadeurs bij alle betrokken partijen goed op het netvlies staan en gerespecteerd worden voor een optimale inzet.

Tot slot dient uiteraard financiering te worden gevonden voor de ondersteuning en uitvoering van projecten met leerambassadeurs. In de bestudeerde projecten komen middelen veelal uit de individualisering van beschikbare middelen bij O&O-fondsen (bijvoorbeeld door middel van scholingsvouchers) of via afgesproken individuele budgetten in cao's. Dit zijn echter vooral middelen om

de scholingsbehoeften te verwezenlijken. Tot nu toe is de ondersteuning van de leerambassadeurs met name betaald door investeringsgeld van de vakbond of door middel van (tijdelijke) subsidies. Ook nu zijn er mogelijkheden, bijvoorbeeld met de pilots rond adviescentra. De uitdaging is om deze financiering te verduurzamen. Mogelijk dat op termijn een en ander vanuit WW-premies zou kunnen worden gefaciliteerd, als blijkt dat leerambassadeurs een positieve uitwerking hebben op soepele van-werk-naar-werk transitie.

## Literatuurlijst

Clough, B. (2005). *The union learning representative: challenges and opportunities*. Organisation and Services Department, TUC [for] Equal, European Social Fund.

Clough, B. (2010). The role of union learning representatives and their impact on England's vocational education and training system. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 16(2), 25-36.

*Collectieve arbeidsovereenkomst Albert Heijn Logistics 2014-2015*. Zaandam: Albert Heijn Logistics, FNV en CNV.

Doets, C., Van Esch, W., & Westerhuis, A. (2008). *Een brede verkenning van een leven lang leren*. 's Hertogenbosch: CINOP.

Douw, L., & Thole, J. (2013). *Eindrapportage experiment winnen met leren in de handel*. Utrecht: Basis en Beleid.

FNV Metaal. (2016). *Blijvend meedoen. Een impressie van het project 'Duurzame Inzetbaarheid'*.

Houben, E. (2009). *Eindrapportage wijsmakers (leerambassadeurs)*. Den Bosch: PSW.

Neild, B., & Stevens, H. (2015). *Union Learning Survey*. Exeter: Marchmont Observatory, University of Exeter.

Stuart, M., Cutter, J., Cook, H., Valizade, D., Garcia, R., & Stevens, H. (2016). *Evaluation of the Union Learning Fund rounds 15-16 and Support Role of Unionlearn*. Exeter/Leeds: University of Exeter/University of Leeds.

Unionlearn. (2016). *Annual report Unionlearn 2016*. London: Unionlearn.

Van Ojen, Q. (2010). *Evaluatie van het experiment Winnen met Leren*. Beverwijk: Van Ojen beleidsonderzoek.

