
Cevora

Inzetbaarheid van *iedereen* en voor een *langere* loopbaan, dat is de grote uitdaging waar Vlaanderen voor staat. Daarbij moet er niet alleen gekeken worden naar de inzetbaarheid op de huidige arbeidsmarkt, idealiter stomen we mensen klaar om inzetbaar te zijn op de arbeidsmarkt van (over) morgen.

Voor welke uitdagingen stelt dat ons op het vlak van competentieontwikkeling? Werken aan de inzetbaarheid betekent in de eerste plaats inzetten op *opleidingsparticipatie van iedereen*: laag- en hogeschoold, werkend, pas ontslagen en al langer werkzoekend, aan het begin en aan het einde van de loopbaan, vol energie of uitgebrand. Het betekent ook inzetten op die opleidingen waaraan de bedrijven nood hebben, nu en in de nabije toekomst.

Als het gaat om inzetbaarheid is opleiding één manier om die te vergroten. Er zijn heel wat technologische en methodologische evoluties die maken dat leren op heel wat minder traditionele manieren kan gebeuren. Denk aan de verschillende nieuwe informatiekanalen waarlangs op formele en minder formele manier geleerd kan worden: internet, e-learning, video's, webinars, enzovoort. Naast de directe informatieoverdracht zijn er nieuwe leermethodieken die de inzetbaarheid kunnen vergroten: netwerking, trajectbegeleiding, individuele coaching, peter- of meterschap, breed functiedesign, werkgroepen, enzovoort. Het is een uitdaging om creatief te zijn en een *brede waaier van leer mogelijkheden* te zien en in te zetten in functie van blijvende inzetbaarheid.

De inspanningen *betalbaar* houden en er *draagkracht* voor vinden is een bijkomende uitdaging. Wie betaalt de opleidingen voor werknemers die

niet meer levenslang in éénzelfde bedrijf blijven? Wie bepaalt welke opleidingen relevant zijn voor hen? Wat brengen de opleidingsinspanningen op voor de werkgevers? En voor de werknemers? Dat lijkt niet zo nieuw. In de huidige context van besparingen ervaren we toch dat het minder evident is dan vroeger om draagvlak te creëren voor projecten waarvan de impact niet direct meetbaar is.

Hoe spelen de sociale partners van het ANPCB in op die uitdagingen? Dat is de vraag waarop we ons in deze bijdrage verder richten.

Om de *opleidingsparticipatie van iedereen* te stimuleren, hebben ze een systeem van solidarisering van opleidingsinspanningen opgebouwd. Dankzij een minimale bijdrage van alle bedrijven kan Cevora, het sectoraal vormingscentrum, een uitgebreide lijst aan opleidingen aanbieden. Daarnaast is er een premiesysteem voorzien voor bedrijven en bedienden die een opleiding aankopen buiten het Cevora-aanbod.

Om er zeker van te zijn dat opleiding ook bij iedereen terecht komt, vragen de sociale partners aan Cevora om bij de uitbouw van die twee grote actielijnen specifiek aandacht te besteden aan de zogenaamde 'risicogroepen'. Inhoudelijk gaat de voorkeur naar thema's die interessant zijn voor uitvoerende bedienden. Er zijn speciale regelingen voor 45-plussers. Zo bestaat er al jarenlang een verhoogde premie voor die doelgroep. Sinds enkele jaren bestaat er ook een persoonlijk opleidingsadvies voor bedienden van 50 jaar of meer. Omdat zij vaak lang niet nagedacht hebben over opleidingsnoden, krijgen zij een persoonlijke begeleiding en een financiële stimulus om gericht een keuze te maken uit het Cevora-opleidingsaanbod. Ook in functie van leervermogen en nood aan extra begeleiding

differentieert Cevora, opdat iedereen de kans kan krijgen om te leren. Er zijn steeds meer opleidingen die op twee snelheden aangeboden worden: een snelle opleiding en een met extra oefeningen of extra begeleiding achteraf.

Naast die persoonsgebonden kenmerken zijn er ook een aantal 'externe factoren' die maken dat bedrijven of bedienden minder snel geneigd zijn om aan opleiding deel te nemen. Het is alom gekend dat KMO's minder snel geneigd zijn om aan opleiding deel te nemen dan grote ondernemingen. Tijd speelt daarbij een belangrijke rol; de bekendheid met opleiding in het algemeen en met Cevora meer specifiek speelt een minstens even belangrijke rol. Om ook KMO's en hun bedienden toegang te geven tot opleiding, doet Cevora veel inspanningen om het kosteloos aanbod bij hen bekend te maken. We gaan letterlijk de baan op en maken Cevora bekend bij elke KMO die nog nooit heeft aangeklopt voor een opleiding. Dat initiatief is heel succesvol: meer dan de helft van de gecontacteerde KMO's neemt nadien initiatief om bedienden in te schrijven voor een opleiding. Om in te spelen op het tijdsargument heeft Cevora geprobeerd om opleidingen in formules van een halve dag in te richten.

Niet alleen voor de werknemersopleidingen doen de sociale partners extra inspanningen om de moeilijk bereikbare groepen aan te spreken. Ook voor de werkzoekendenopleidingen vragen ze van Cevora om de focus te leggen op risicogroepen, vooral jongere, laaggeschoolde en oudere werkzoekenden. Voor laaggeschoolden en 40-plussers zoekt Cevora gericht naar beroepen waarin deze groepen goed inzetbaar zijn. Dat heeft onder andere geleid tot een opleiding voor contactcenter medewerker of onthaalbediende voor lager geschoolden; voor oudere werkzoekenden richten we de pijlen op beroepen waarin voortgebouwd kan worden op ervaring (bijvoorbeeld verantwoordelijke logistiek, commercieel administratief bediende of business analist). Voor 45-plussers (en iets beperkter ook voor 35-plussers) heeft Cevora een outplacementaanbod uitgewerkt waarin pas ontslagen bedienden begeleiding krijgen en daar bovenop een opleidingsadvies ontvangen, zodat ze zich sterker kunnen wapenen voor de arbeidsmarkt. Naar de toekomst toe wil Cevora trajecten uitwerken waarin mensen die niet langer zwaar fysiek werk kunnen leveren, zich kunnen omscholen

tot een minder belastende bediendejob. Voor jongere werkzoekenden zet Cevora vooral in op de aantrekkelijkheid van de opleidingen en op intensieve oriënterende trajecten.

Opleidingsparticipatie open trekken naar *een brede waaier van leermogelijkheden* is een andere uitdaging. Cevora heeft op dat vlak al heel wat stappen genomen voor het ANPCB. In de voorbije jaren zijn er opleidingen en opleidingsonderdelen in de vorm van e-learning ontwikkeld en aangeboden. In 2014 zet Cevora een projectgroep op die e-learning structureel gaat inbedden, zodat het aanbod professioneel verder uitgebouwd kan worden en zo op kruissnelheid kan komen. Naast de traditionele e-learningvormen ontwikkelt Cevora ook opleidingen in de vorm van filmpjes, e-mails met korte en krachtige leerboodschappen, coaching, bedrijfstheater, enzovoort. In de meerderheid van de gevallen staan die nieuwe leervormen niet op zich, maar vormen ze een onderdeel van een leertraject.

Leermogelijkheden worden niet alleen aangeboden in opleidingen of via expliciete leeractiviteiten. Ze zitten ook vervat in heel wat andere praktijken, denk aan peter- en meterschap, jobrotatie, brede taakomschrijvingen en feedbackgesprekken. Cevora heeft een opleiding waarin verantwoordelijken kunnen leren hoe ze via de arbeidsorganisatie leermogelijkheden kunnen aanbieden. Er zijn ook opleidingen waarin bedienden kunnen leren om hun rol als peter of meter op te nemen. Leidinggevenden kunnen bij Cevora leren om hun functioneringsgesprek goed te voeren. Momenteel doet Cevora, in samenwerking met de KU Leuven, een onderzoek naar de mate waarin leerbevorderende activiteiten al bestaan binnen ondernemingen en het hoopt zo ook unieke goede voorbeelden te vinden. Het is belangrijk dat bedrijven ook deze vormen van leren implementeren en opleiding daarbinnen integreren. Als opleiding ingebed is binnen een breder leerbeleid heeft ze meer impact op de werkbaarheid van de jobs, op de inzetbaarheid van de werknemers én op de kwaliteit van hun werk.

Dat brengt ons bij de laatste uitdaging: die *van betaalbaarheid en draagkracht* voor opleiding. Wat betaalbaarheid betreft, kunnen bedrijven dankzij het systeem van gesolidariseerde bijdragen kosteloos beroep doen op de diensten van Cevora. Er zijn uiteraard limieten hieraan: met de huidige middelen kunnen niet de opleidingsinspanningen van

alle bedrijven gefinancierd worden. Draagkracht is des te meer een issue. Hoe kunnen we bedrijven overtuigen van het belang van opleiding, die bovendien kosteloos is? Cevora garandeert kwaliteit op drie manieren. Eerst en vooral zet Cevora in op de processen in functie van klanttevredenheid, en dit volgens de principes van ISO. Cevora heeft al sinds 2006 een ISO-certificaat. Daarnaast doet Cevora heel wat inspanningen om het opleidingsaanbod inhoudelijk te laten aansluiten bij de noden van de bedrijven. Door te werken aan een breed netwerk van experts, door voortdurend contact te houden met de ondernemingen en door heel gericht onderzoek te doen naar opleidingsnoden, houdt Cevora de vinger aan de pols bij de bedrijven. Tot slot zet Cevora heel hard in op de impact van de opleidingen. Om de transfer van het geleerde naar de werkplek te bevorderen, is het belangrijk om een goed zicht te hebben op de startcompetenties en de verwachtingen van de deelnemers, om de opleiding er zo optimaal op af te stemmen. Het is ook belangrijk om de deelnemers naar huis te laten gaan met concrete tips om het geleerde toe te passen op de werkvloer. Om dat doel te bereiken, bestaan er verschillende methodes: checklists om

vóór de opleiding in te vullen, een goede inleiding of een samenvatting van de belangrijkste elementen en coaching na de opleiding. 2014 is het jaar waarin Cevora op zoek gaat naar succesformules om opleidingen met impact aan te bieden.

Heel wat uitdagingen dus, Cevora heeft er op haar manier een weg in gevonden. Dé grootste uitdaging is evenwel om ontvankelijk te blijven voor trends en veranderingen en daar flexibel op in te spelen. Om dat te kunnen realiseren werkt Cevora met een heel vlakke kern van medewerkers die allemaal hard werken aan een breed netwerk van externe specialisten. Het is die flexibiliteit en die openheid die Cevora uniek en betrouwbaar maakt voor de bedrijven. Het is die 'lenigheid' die het management als grootste waarde uitdraagt met de metafoor van een 'gazelle'.

René Spaey
Chris Sels
An Bollen
Cevora