

## Thema loopbaanontwikkeling (2)

### Vormgeven aan loopbanen

# De Talent Development Company

Tijden van economische crisis vragen om nieuwe, creatieve vormen van personeelsvoorziening. Hoe behouden we ervaren vakmensen? En tegelijkertijd: Hoe winnen we jonge mensen voor onze sector? Hoe ontwikkelen we vakmensen in crisistijd? STAN heeft een concept ontwikkeld dat oplossingen moet bieden voor deze vragen: de Talent Development Company.

Trefwoorden: **Personeelsvoorziening • Loopbaanontwikkeling • Traineeship • mbo**

De huidige economische crisis veroorzaakt tegenstrijdige problemen. Enerzijds is het voor organisaties en sectoren lastig om goede vakmensen te behouden, anderzijds is het van belang om jonge mensen te interesseren voor een loopbaan in een bepaalde sector. Die jonge vakmensen zijn na de crisis weer hard nodig om een aantrekkelijke markt en vergrijzing op te vangen. Voor beide groepen blijkt opleiden essentieel. Stichting Arbeidsmarktstrategie Noord-Holland (STAN, zie kader) heeft een concept ontwikkeld om deze vraagstukken integraal aan te pakken. In deze reportage bespreken we het concept van de Talent Development Company, en de verdere 'crisisbestendige' ontwikkeling daarvan tot Drieluik. Hierin worden een jongerenbedrijf, een opleidingsbedrijf en een werkbedrijf gecombineerd. Vervolgens gaan we in op twee in de praktijk gebrachte uitwerkingen van dit concept: Talent voor Techniek en TalentWorX in Food. Beide uitwerkingen worden momenteel gerealiseerd in de regio Noord-Holland.

Voor deze reportage hebben we verschillende belanghebbenden opgezocht. We hebben gesproken met vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers, onderwijs en opleidingsbedrijven,

Kamer van Koophandel, en met betrokken adviseurs.

### **De Talent Development Company en het Drieluik**

De Talent Development Company (TDC) is een combinatie van een jongerenbedrijf en een opleidingsbedrijf. Binnen de TDC trekt het jongerenbedrijf talenten aan, neemt ze in dienst, coacht ze en plaatst ze bij bedrijven. Het opleidingsbedrijf leidt de jongeren op. Vaak vormen het jongeren- en opleidingsbedrijf samen één gezamenlijk opererende organisatie. Na enige tijd kan een bedrijf de jongere zelf in dienst nemen. Het doel van de TDC is om op regionaal niveau zorg te dragen voor voldoende vakmanschap in een sector, door het aantrekken, opleiden en behouden van jongeren.

### *Imagebuilding van een sector als de metaalsector is belangrijk*

De TDC informeert jongeren over de verschillende beroeps- en loopbaanmogelijkheden in een sector. John Hofland, partner van het economisch strategiekantoor Understand en als extern advi-



seur betrokken bij verschillende STAN-initiatieven, legt uit waarom: 'Jongeren hebben vaak een ander beeld van sectoren dan de werkelijkheid. Een voorbeeld: men slaagt er kennelijk als bedrijfsleven niet in om te laten zien dat de metaalsector voor (jonge) vaklieden perspectiefvol en innovatief is. Imagebuilding van een sector als deze is dus belangrijk.'

De opleiding van het opleidingsbedrijf wordt zoveel mogelijk afgestemd op de behoefte vanuit het bedrijfsleven en leidt op tot een erkend diploma. Op die manier wordt het loopbaanperspectief vergroot. De opleiding beoogt – naast vakken – ook een goede werkhouding te ontwikkelen. Henry Meijdam, directeur van Espeq, een opleidingsbedrijf voor de bouwsector: 'Wanneer een docent ziek is, hebben de leerlingen geen vrij, maar een uur extra in de werkruimte. Ze moeten dus gewoon aan de slag en benutten het uur op een andere manier. Deze aanpak zorgt ervoor dat de leerlingen getraind worden in een bepaalde werkdiscipline. Dat is iets wat het bedrijfsleven aanspreekt. Ze draaien volledige werkdagen en weten dus wat werken is.'

Naast het informeren, aantrekken en opleiden, is het ook zaak dat jongeren behouden blijven voor de sector. De Talent Development Company kan daarin een cruciale rol spelen. De combinatie van werken, praktijkgericht leren en intensieve coaching maakt de jongeren bewust van het loopbaanperspectief in de sector en vermindert de uitval.

In reactie op de economische crisis is het concept van de TDC uitgebreid met een werkbedrijf voor ervaren vakmensen. Daarmee is het Drieluik geboren. Figuur 1 geeft een visuele weergave hiervan. Het Drieluik organiseert de complete personeelsvoorziening in een bepaalde sector en bestaat uit een combinatie van jongerenbedrijf, opleidingsbedrijf en werkbedrijf. John Hofland geeft

aan dat het werkbedrijf een goed alternatief kan zijn voor de deeltijd-WW: 'Ervaren professionals die werkloos dreigen te raken komen tijdelijk in dienst van het werkbedrijf en worden vervolgens gedetacheerd, verder opgeleid of ze leiden zélf jongeren op. Hiervoor moet geld worden verkregen uit onder meer de WW, Opleiding- en Ontwikkelingsfondsen en sociale plannen. Het argument om subsidie te verkrijgen is dat dit initiatief ervaren vakmensen voor de sector behoudt, hen verder schoolt, terwijl ze tegelijkertijd via hun detachering ook voor de inkomsten van het werkbedrijf betekenisvol zijn.' Je besteedt uitkeringsgelden dus niet aan een uitkering, maar gebruikt deze om mensen tijdelijk elders in te zetten of op te leiden en te detacheren.

## Het werkbedrijf kan een goed alternatief zijn voor de deeltijd-WW

Het concept van zowel de TDC als het Drieluik bestaat dankzij een alliantie waarin werkgevers actief betrokken zijn. Het idee is dat zij als probleemeigenaar ook de beste probleemoplosser zijn. Aan zo'n alliantie nemen verder deel: onderwijsinstellingen, opleidingsbedrijven, gemeenten, provincie, Kamer van Koophandel, werkgeversorganisaties en vakbonden. Een voorwaarde van STAN voor de oprichting van een Drieluik of TDC voor een sector is dat er een kwalitatieve en/of kwantitatieve behoefte vanuit de markt is. Thijs Pennink, algemeen directeur van de Kamer van Koophandel Noordwest-Holland, onderstreept het belang van dit soort initiatieven: 'Wij hebben een goede afstemming tussen onderwijs en arbeidsmarkt tot een van onze speerpunten gemaakt. Dat is waar regio's volgens mij in de toekomst op gaan concurreren: de beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel.'

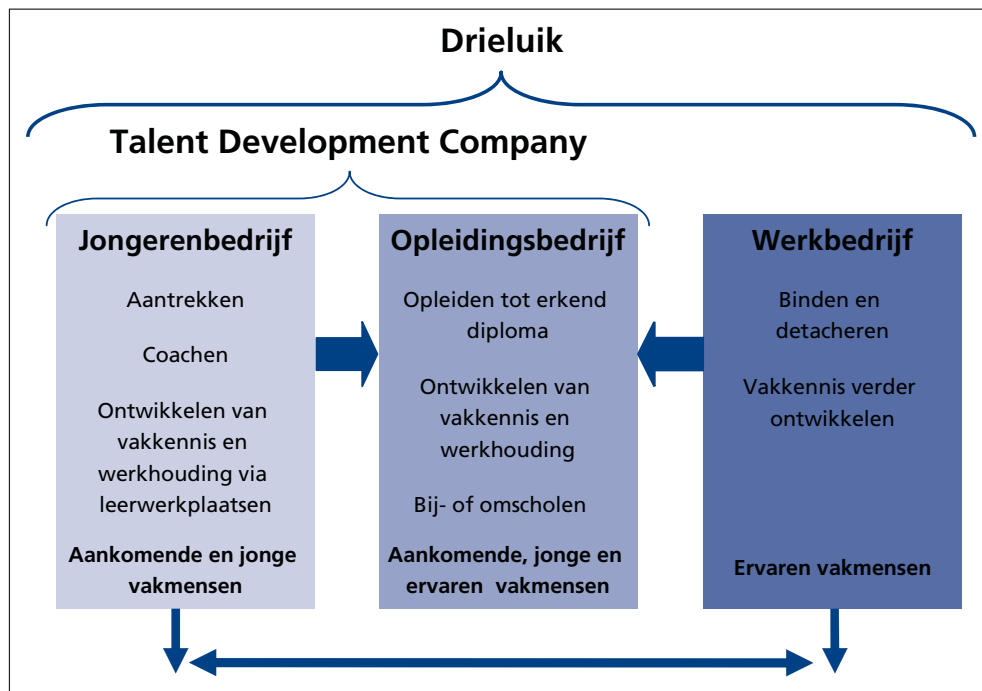
### Talent voor Techniek

Het TDC-concept wordt toegepast in de metaal-, elektro- en installatiesector in Noord-Holland onder de naam Talent voor Techniek. Deze combinatie van jongerenbedrijf en opleidingsbedrijf is ontstaan in reactie op de economische crisis. Bedrijven in de sector kwamen in financiële problemen en daardoor verloren jongeren hun leerwerkplek. Om deze jongeren te behouden en om jongeren te blijven interesseren voor een loopbaan in de techniek heeft men de handen ineen geslagen. Talent voor Techniek is voor 60% een bundeling van bestaande organisaties. John Hofland: 'Het doel van deze bundeling is "best case scenario's" te organiseren, schaalgrootte te creëren, kennis onderling te delen en om meer financiering los te krijgen.' Op het gebied

### Stichting Arbeidsmarktstrategie Noord-Holland (STAN)

De Stichting Arbeidsmarktstrategie Noord-Holland is voortgekomen uit een in de jaren '50 opgezette arbeidspool. Deze pool werd opgericht door verschillende grote Zaanse werkgevers. Onder de naam Stichting PDZ (PersoneelsDiensten Zaanstreek) werd personeel aangetrokken en tussen de bedrijven onderling uitgewisseld. Rond 2000 werd PDZ opgesplitst in een commerciële tak - PDZ Uitzendbureaus BV - en een meer ideële tak, onder de naam STAN. STAN wil de werkgelegenheid en personeelsvoorziening in Noord-Holland structureel verbeteren; niet als probleemeigenaar maar als 'medeoplosser'. Dat doet STAN onder meer door financiële en organisatorische steun te verlenen aan kansrijke projecten en initiatieven van verschillende bedrijfssectoren. Daarnaast investeert STAN in kennisontwikkeling over arbeidsmarkt vraagstukken.





Figuur 1. Het Drieluik

van financiering zijn al aantoonbare successen geboekt. Margreet Westerbeek, regiosecretaris van de Koninklijke Metaalunie: 'Door de bundeling in Talent voor Techniek hebben we extra financiële tegemoetkoming gekregen. We kunnen een grotere groep jongeren behouden en opleiden. Er is één spreekbuis richting gemeenten, provincie en UWV. Belangrijk is ook dat door de bundeling van krachten het probleem daadwerkelijk goed kan worden aangepakt.'

Naast het behouden van jongeren die door de crisis hun leerwerkbedrijf kwijtraakten, wil Talent voor Techniek ook nieuwe jongeren interesseren voor een loopbaan in de sector. Het biedt jongeren - met of zonder diploma of startkwalificatie - een betaalde werkplek en een branchespecifieke mbo-opleiding. Margreet Westerbeek geeft aan dat er anticyclisch moet worden geïnvesteerd in vakmensen. Thijs Pennink vult aan: 'Wij hebben tegen de stroom in aandacht gehad voor het geïnteresseerd maken en houden van jongeren in de sector.' Silvia Kaas, bestuurder metaal, arbeidsmarkt en opleidingen bij FNV Bondgenoten, geeft het belang hiervan aan: 'Voor de crisis waren er zo'n 70.000 vacatures in de sector. We moeten jongeren nu een perspectief bieden, want ze komen over een jaar niet meer terug. Dat betekent dat je moet zorgen voor een werkplek en een opleiding. Want geen werkplek betekent geen diploma.' De financiering van die

leerwerkplekken komt onder andere uit Opleiding- en Ontwikkelingsfondsen. Ook de overheid draagt bij. Thijs Pennink: 'Het past heel goed bij het Actieplan Jeugdwerkloosheid. Ons antwoord - Talent voor Techniek - was eigenlijk al klaar toen de overheid met dit actieplan kwam.'

Vorig jaar is het idee ontstaan om Talent voor Techniek uit te breiden met een werkbedrijf voor ervaren vakmensen. In de sector dreigden door de economische crisis, naast jongeren, ook steeds meer ervaren vakmensen werkloos te raken. Via het werkbedrijf zouden zij zich verder kunnen ontwikkelen en uiteindelijk met meer ervaring beter gekwalificeerd hun loopbaan kunnen vervolgen. Ook zouden ervaren vakmensen jongeren kunnen ondersteunen en opleiden. Met deze toevoeging zou Talent voor Techniek een Drieluik worden (zie figuur 1).

Inmiddels is duidelijk geworden dat de problemen rondom de financiering nagenoeg zijn opgelost. De implementatie van het eerste werkbedrijf voor de techniek is thans in volle gang. Over de toekomst van het werkbedrijf na de crisis, mocht het echt een succes worden, lopen de meningen uiteen. John Hofland geeft aan dat het mogelijk is - en als partijen dat wenselijk vinden - dat het werkbedrijf ook na de crisis blijft voortbestaan. Silvia Kaas zegt echter: 'Na de crisis moeten mensen weer gewoon instromen in organisaties. Dan moet je er ook een punt achter kunnen zetten.'



### TalentWorX in Food

Een tweede recent initiatief is TalentWorX in Food, TDC voor de voedingsindustrie in Noord-Holland. TalentWorX is onderdeel van House of Food, een initiatief van de gemeente Zaanstad, werkgevers in de food, twee ROC's en STAN. House of Food moet het opleidings-, kennis-, innovatie- en netwerkcentrum voor de regionale voedingsindustrie worden. TalentWorX is hierbinnen verantwoordelijk voor verbetering van de personeelsvoorziening. Het bestaat uit een jongerenbedrijf en een opleidingsbedrijf in ontwikkeling. Voorafgaand aan de oprichting van TalentWorX heeft een onderzoek plaatsgevonden naar de personeelsbehoefte in de voedingssector. Men heeft op termijn behoefte aan goed gekwalificeerde operators, onder andere 'allround-plus' operators op mbo-niveau 2 en 3 met technische kennis en affiniteit met voeding (Schuiling & Klop, 2009). Met het te ontwikkelen opleidingsbedrijf wil TalentWorX een sleutelrol vervullen in de verbetering van de aansluiting tussen onderwijs en bedrijfsleven.

## *House of Food moet het opleidings-, kennis-, innovatie- en netwerkcentrum voor de regionale voedingsindustrie worden*

Weinig jongeren kiezen voor een opleiding of baan in de voedingsindustrie. TalentWorX wil jongeren in een vroeg stadium bekend maken met de sector, want 'onbekend maakt onbemind'. TalentWorX biedt jongeren een tweejarig trai-

neeship op mbo-niveau met een persoonlijke jobcoach. De eerste drie trainees zijn inmiddels gestart. Wim Heine, voorzitter van STAN: 'Het is vernieuwend en trekt jongeren aan. Op mbo-niveau was er nog niets soortgelijks. Ook draagt het bij aan hun loopbaanperspectief. Ze werken bij verschillende bedrijven en maken zo kennis met verschillende bedrijfsculturen en productieprocessen. Ze weten wat hun carrièremogelijkheden zijn en aan het eind van het traineeship maken ze een bewuste en weloverwogen keuze voor een bedrijf en de sector. Daarmee is de kans groter dat ze binnen de sector blijven.'

Uiteindelijk gaat het om het aantrekken, aannemen, opleiden en behouden van jongeren voor de voedingsindustrie. Hierbij is het cruciaal dat het bedrijfsleven participeert. Men moet gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het aantrekken en opleiden van talent. Mieke van Vessem, directeur strategische projecten bij het Regio College in Zaandam: 'Dat kan deze sector leren van andere sectoren. De bouwsector neemt gezamenlijk de verantwoordelijkheid, ook in crisistijd, om mensen op te leiden. Van oudsher is er in de voedingsindustrie minder traditie in samenwerking. Wellicht komt dat doordat deze sector bij uitstek bedrijfsspecifieke recepten en processen kent.'

## *Men moet gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor het aantrekken en opleiden van talent*

### De rol van opleiden

Mieke van Vessem legt uit: 'Alle initiatieven staan voor de combinatie werken en leren. Voor een landelijk erkend diploma wordt de component onderwijs ingevuld door het ROC.' Hier zien we een spanningsveld tussen het onderwijs dat aan wettelijke eisen moet voldoen, en het bedrijfsleven dat flexibel en specifiek voor de sector wil opleiden. Mieke van Vessem: 'De wet bepaalt dat het ROC verantwoordelijk is voor mbo-opleidingen, zowel voor theorie als voor praktijk. Daar kun je ruzie over maken, of kijken hoe je dit samen in kunt vullen. Het Regio College kiest voor dat laatste. Je moet bijvoorbeeld meebewegen met het ritme van de organisatie. Voor sommige sectoren betekent dat bijvoorbeeld dat theorie vóórnamelijk in de wintermaanden wordt verzorgd. Deze creativiteit zouden ROC's meer moeten hebben.' Margreet Westerbeek geeft aan dat opleidingsbedrijven als Tetrix (voor metaal- en elektrobranche) en Espeq (voor bouwrijverheid) heel

bedrijfsmatig opleiden. Ook worden de praktijkruimten goed onderhouden. Dit is een knelpunt voor de reguliere ROC's. Margreet Westerbeek: 'Vroeger kreeg het onderwijs vanuit het Rijk "oormerkgeld"; geld dat specifiek besteed moest worden aan bijvoorbeeld technische praktijkruimte en machines. Nu mag de school zelf weten waar ze het geld aan uitgeeft. Weinig jongeren kiezen voor de techniek waardoor men minder investeert en logischerwijs nog minder jongeren kiezen voor deze richting.'

De conclusie van John Hofland is deze: 'Het gaat om het gat tussen onderwijs en bedrijfsleven. Het bedrijfsleven houdt vol dat het onderwijs moet aansluiten op hun behoefte. Aan de andere kant houdt het onderwijs vol dat zij het bedrijfsleven hard nodig heeft bij de opleiding en bij het in stand houden van praktijkruimtes. Er is een gat, en de vraag is wie nu wie tegemoet moet komen om het gat te dichten. De TDC kan de verbindende schakel zijn. De TDC zorgt immers voor de communicatie tussen onderwijs, bedrijfsleven en jongeren, de begeleiding van jongeren, en voor praktijkruimtes.'

## De vraag is wie nu wie tegemoet moet komen om het gat te dichten

### Afrondend

Verschillende geïnterviewden geven aan dat de afzonderlijke onderdelen van de TDC of het Drie-luik op zichzelf niet nieuw zijn. Het vernieuwende is vooral de combinatie van verschillende elementen. Ook blijkt het concept bijzonder flexibel te zijn. Dat is te zien aan het feit dat snel is ingespeeld op veranderende economische omstandigheden, bijvoorbeeld door de toevoeging van een werkbedrijf aan het concept TDC.

2010 wordt een belangrijk jaar voor beide initiatieven. Thijs Pennink: 'Ik ben nog niet zo optimistisch over het economische klimaat. Bedrijven moeten uiteindelijk wel mensen kunnen aantrekken, daar valt of staat het mee.' Silvia Kaas vult aan: 'Potentieel knelpunt is dat jongeren niet vaktechnisch opgeleid kunnen worden omdat er te weinig werk is. Als jongeren daardoor gaan uitstromen heb je het gevaar van een verloren generatie.' Ook moet blijken of de financiering van het werkbedrijf voor ervaren vakmensen kan worden gerealiseerd.

Bij Talent voor Techniek is de bundeling van krachten volgens alle betrokkenen een belangrijke succesfactor. Er was een grote bereidheid om

samen te werken. Silvia Kaas: 'Ook al sta je wel eens tegenover elkaar, nu doe je het met elkaar.' Thijs Pennink noemt ook de investering van STAN als succesfactor: 'Het is een complex proces om zoiets van de grond te krijgen. Je ziet vaak dat alle betrokken partijen er een aantal uren insteken, maar vaak is dat niet genoeg om het écht goed van de grond te krijgen. STAN heeft hier proactief geïnvesteerd, in tijd en geld. Daardoor was er een goede basis en een gedegen projectplan.'

Een TDC vraagt investeringen van de sector als geheel en van individuele bedrijven. Henry Meijdam: 'Het succes is afhankelijk van commitment van het bedrijfsleven. Zij moeten bereid zijn te investeren in tijd, geld en energie. Ook in moeilijke tijden.' John Hofland bevestigt dit: 'Het is een bewustwordingsproces bij werkgevers. Het is een collectief belang, maar ook een weloverwogen individueel belang. Men wil op lange termijn nog steeds goede vakmensen aan kunnen trekken.' Silvia Kaas ziet hetzelfde bij opleidingsvraagstukken: 'Wij willen bereiken dat werkgevers anders over opleiden gaan denken. Ondernemers moeten denken: "Ik leid dan misschien wel mensen op voor mijn buurman, maar mijn buurman doet dat ook voor mij." We moeten vakmensen behouden voor de sector. Dat is het doel van opleiden.' •

### Literatuur

- Schuiling, G.J. & K. Klop (2009). **Beroepsprofielen** **Zaanse Voedingsmiddelenindustrie**. Amstelveen: Stichting Arbeidsmarktstrategie Noord-Holland.



**Dr. Marlo Kengen** is docent HRD aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Zij is werkzaam bij het instituut Opleidingskunde, Training and Human Development. Daarnaast is zij actief binnen de expertisegroep 'Leren in veranderende organisaties' van lector Gertjan Schuiling. E-mail: marlo.kengen@han.nl



**Dr. Katinka Klop** is werkzaam bij de Stichting Arbeidsmarktstrategie Noord-Holland (STAN). Vanuit STAN werkt ze aan verschillende projecten waarbij ze vaak van conceptvorming tot implementatie betrokken is. Sinds kort houdt ze zich voornamelijk bezig met TalentWorX in Food BV. E-mail: katinka.klop@talentworx.nl