

Succes- en belemmerende factoren EVC-markt

COLOFON

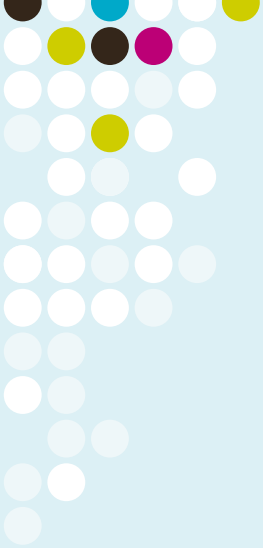
Titel	Succes- en belemmerende factoren in de EVC-markt
Opdrachtgever	Projectdirectie Leren & Werken (W. Zwanenburg, P. Leushuis)
Auteurs	Agnes Zandvliet, Karin Derksen, Sjors van der Heide
Versie	14 oktober 2010

EMC
Postbus 441
3720 AK BILTHOVEN
T 0346 21 7000
a.zandvliet@emc-leren.nl
www.emcperformance.nl

© EMC Oktober 2010

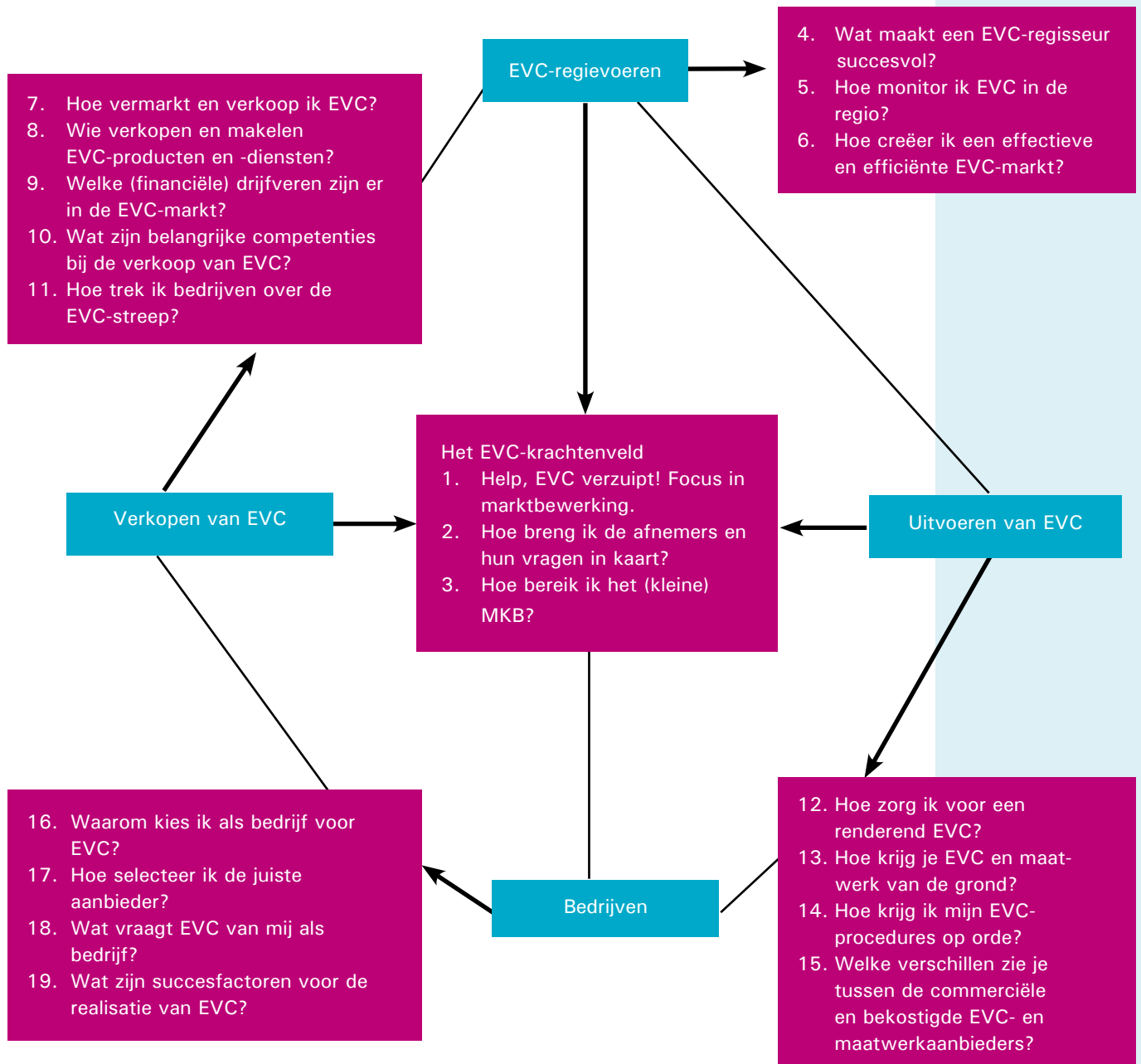
INHOUDSOPGAVE

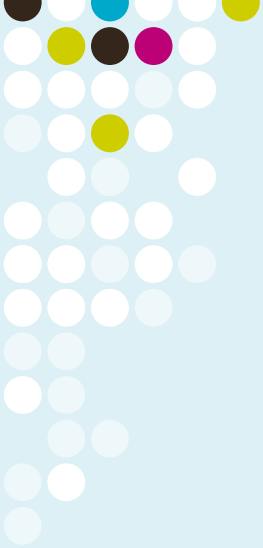
Het EVC-krachtenveld	5
Inleiding	7
I Hoe krijg ik inzicht in het EVC-krachtenveld?	11
II Hoe regisseer ik EVC?	17
III Hoe verkoop ik EVC?	23
IV EVC: bezint eer ge begint	31
V Wanneer is EVC aantrekkelijk voor bedrijven?	39
Overzicht belangrijkste aanbevelingen	49
Woord van dank	51
Bijlagen	
Bijlage 1 'Hoe krijg ik inzicht in het EVC krachtenveld'	55
Bijlage 2 'EVC-regisseurs'	61
Bijlage 3 'Hoe verkoop ik EVC?'	65
Bijlage 4 'EVC: bezint eer ge begint'	69
Bijlage 5 'Wanneer is EVC aantrekkelijk voor bedrijven?'	75
Bijlage 6 Regiobeschrijvingen	77
Bijlage 7 Onderzoeksmethodologie	83
bijlage 8 Overzicht geïnterviewden en deelnemers werksessies	87
Bijlage 9 Literatuur, verwijzingen, actuele en relevante onderzoeken	91
Bijlage 10 Gebruikte begrippen	93



HET EVC-KRACHTENVELD

De nummers 1 tot en met 19 verwijzen naar de paragrafen die in de hoofdstukken I tot en met V zijn opgenomen.





INLEIDING

Het realiseren van grote aantallen EVC-trajecten, oftewel ervaringscertificaten, vraagt een lange adem en veel doorzettingsvermogen. Hoe komt dat? Regio's¹ laten grote onderlinge verschillen zien in aantallen EVC. Uit de monitoring van de Projectdirectie Leren & Werken ontstaat geen helder beeld van de achterliggende oorzaken die deze verschillen kunnen verklaren.

De Projectdirectie Leren & Werken onderscheidt op basis van het geschetste probleem twee onderzoeksvragen:

1. Wat zijn succesfactoren en belemmerende factoren voor de realisatie van EVC van de kant van de aanbieders en intermediairs van EVC?
2. Wat zijn succesfactoren en belemmerende factoren voor de realisatie van EVC van de kant van de opdrachtgevers/afnemers?

Om tot zinvolle antwoorden op de onderzoeksvragen te komen, maakten we gebruik van The Success Case Method van Robert A. Brinkerhoff (Brinkerhoff, 2002). De methodologische onderbouwing van het onderzoek vindt u in bijlage 7.

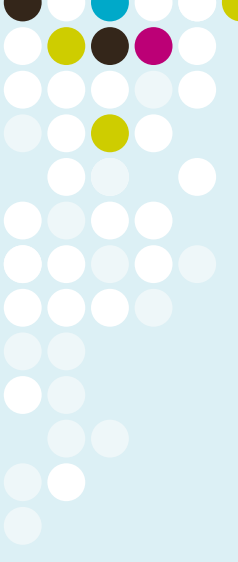
In dit kwalitatieve onderzoek hebben we twee 'succesregio's' vergeleken met twee 'aandachtsregio's'. De keus voor de vier regio's maakten we, in overleg met de opdrachtgever, op basis van aanvragen en resultaten voor EVC-stimuleringsregelingen voor regio's. Inmiddels is het rapport 'EVC gemeten' beschikbaar, met daarin gerealiseerde en geprognosticeerde aantallen EVC-trajecten, zie <http://project.lerenenwerken.nl/nieuwsbrief/1984-nieuwsbrief-leren-en-werken-10-juni-2010#1>. In genoemd rapport zijn de gegevens overigens niet naar regio's uitgesplitst.

De vergelijking tussen de vier regio's hebben we op de volgende zes punten gemaakt:

- concerns van bedrijven;
- markt(be)werking;
- aanbod (kwaliteit van EVC);
- organisatie van EVC (organisatie-inbedding);
- samenwerken;
- financiën (effectief en efficiënt scholen).

Daarnaast hebben we met een frisse blik gekeken naar de succes- en belemmerende factoren die we in de EVC-markt tegenkwamen. In de loop van het onderzoek kwamen we tot het inzicht dat de EVC-markt (nog) geen echte markt is. Marktdenken en marktwerking zit vooral bij publieke partijen beperkt 'tussen de oren'. Ook blijkt uit het onderzoek

1) De Projectdirectie Leren & Werken werkt met 44 regio's. Die sluiten aan bij de 30 arbeidsmarktregio's zoals gemeenten, VNG en UWV die hanteren.



dat EVC een product of een dienst is “die je succesvol kunt verkopen, maar die zichzelf niet verkoopt”.

‘Haarlemmer olie’ bij het verkopen en makelen van EVC is nodig. We kijken naar EVC als startkwalificatie, dus als arbeidsmarktinstrument om van werk naar werk te gaan. Ook kijken we naar EVC als basis om via gerichte trajecten verder te leren en ontwikkelen. In dit rapport kiezen we bewust voor een ‘echte’ marktbenadering en we gebruiken ook bewust de taal van de markt en de marketing.

Dit rapport is geschreven vanuit de invalshoek van bedrijven: hoe kunnen we EVC voor hen gemakkelijker en aantrekkelijker maken? Onze beoogde lezers zijn degenen die EVC bij bedrijven aan de man proberen te brengen. Zij zijn ook degenen die met de markt en de marktwerking aan de slag zullen gaan. De job-aids voor bedrijven zijn dan ook geschreven om in gesprekken met bedrijven te gebruiken, niet primair om ze door bedrijven zelf te laten gebruiken.

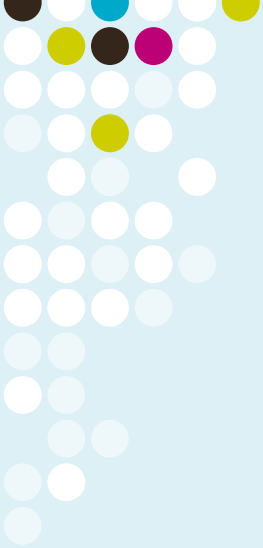
In de onderzochte regio’s zagen we een aantal thema’s terugkomen. We delen graag met u hoe de regio’s deze uitdagingen hebben opgepakt. Ook maken we af en toe gebruik van informatie uit andere dan de onderzochte regio’s. Wij geven geen pasklare oplossingen, want succesvolle oplossingen zijn, zoals u zult zien, heel regiospecifiek. Door bij een aantal dilemma’s voorbeelden van oplossingen te geven (job-aids) hopen we u op ideeën te brengen om een succesvolle aanpak in uw regio te vinden. U vindt deze job-aids in de bijlagen.

De verschillende afnemers kennen en weten waar hun vragen en behoeften liggen, is een belangrijk startpunt voor een succesvolle en effectieve EVC-marktwerking. Een gerichte benadering met een duidelijk portfolio aan diensten en producten is cruciaal. Natuurlijk wel altijd met de mogelijkheid de diensten en producten vraaggericht en flexibel in te vullen. Vervolgens is het essentieel je af te vragen hoe de EVC-markt aangejaagd kan worden. Steeds weer vanuit de focus wat bedrijven nodig hebben om EVC tot een succes te maken:

- Tijdens het in kaart brengen van het EVC-krachtenveld speelden een aantal thema’s en vragen in de onderzochte regio’s. Onder ‘Hoe krijg ik inzicht in het EVC-krachtenveld?’ (paragraaf 1 t/m 3) komen deze thema’s en vragen aan bod.
- Onder ‘Hoe regisseer ik EVC?’ (paragraaf 4 t/m 6) kijken we naar de publieke functie in het EVC-krachtenveld en de EVC-markt. Deze functie wordt onder andere vervuld door regionale projectleiders Leren & Werken.
- Onder ‘Hoe verkoop ik EVC?’ (paragraaf 7 t/m 11) kijken we hoe de (commerciële) EVC-markt en -marketing (inmiddels) hun werk doen.

- Voor EVC-aanbieders kan EVC een rendement opleveren dat breder is dan een puur financieel rendement. Onder 'EVC: bezint eer ge begint' (paragraaf 12 t/m 15) schetsen we hoe je strategische keuzes kunt maken voor een smal/breed EVC-aanbod. We reiken een SWOT-analyse aan om inzicht te krijgen in het mogelijke rendement. Ook verwijzen we naar documenten en sites die helpen de EVC-basics op orde te krijgen.
- Onder 'Wanneer is EVC aantrekkelijk voor bedrijven?' (paragraaf 16 t/m 19) zoomen we nog verder in op de kern van dit onderzoek: Hoe kan EVC nog waardevoller worden voor bedrijven en hun medewerkers.

Een onderzoek als dit is eigenlijk nooit af, de EVC-markt groeit en ontwikkelt zich verder. Voor aanvullingen of vragen kunt u contact op nemen met Agnes Zandvliet (a.zandvliet@emc-leren.nl of 0346 – 217 000).



I HOE KRIJG IK INZICHT IN HET EVC-KRACHTENVELD?

EVC kent veel partijen die een rol spelen. Bijvoorbeeld: de overheid, provincies, gemeenten, onderwijsinstellingen, kenniscentra, commerciële aanbieders, vakbonden, bedrijven, UWV Werkbedrijf en individuen. In deze wirwar van partijen onderscheiden we vier hoofdrolspelers: de EVC-regisseur, afnemers, aanbieders en intermediairs/ verkopers.

EVC dient meerdere doelen. Daar komen we later op terug. Momenteel wordt EVC steeds vaker als arbeidsmarktinstrument ingezet, waarbij bijvoorbeeld werkcoaches binnen het UWV Werkbedrijf EVC inzetten om medewerkers die met ontslag worden bedreigd van werk naar werk te begeleiden.

EVC-regisseurs zorgen in de regio dat EVC wordt gestroomlijnd en gecoördineerd. Deze rol lichten we in het volgende hoofdstuk nader toe. De afnemers, gebruikers, zijn onder te verdelen in bedrijven en individuele afnemers. In deze rapportage richten we ons vooral op bedrijven als afnemers, omdat je op die manier grotere groepen bereikt en dus eerder tot een rendabel EVC (en maatwerk) komt. Aan de andere kant spelen de aanbieders een hoofdrol. Aanbieders van EVC zijn bijvoorbeeld onderwijsinstellingen en kenniscentra. Tussen de afnemers en de aanbieders in opereren soms nog intermediairs. Deze bemiddelen tussen de afnemers en aanbieders. Dit zijn bijvoorbeeld een EVC-makelaar, of het UWV Werkbedrijf.

Een succesvolle marktwerking begint bij een goed inzicht in het EVC-krachtenveld op regionaal niveau. Voor het in kaart brengen van dat krachtenveld moeten bijvoorbeeld de volgende vragen worden beantwoord: welke spelers zijn er in dat krachtenveld; welke belangen, vragen en behoeften hebben zij; welke ontwikkelingen spelen er en hoe kan EVC die ontwikkelingen ondersteunen?

Tijdens het in kaart brengen van het EVC-krachtenveld speelden een aantal thema's en vragen in de onderzochte regio's. In dit hoofdstuk komen deze thema's en vragen aan bod:

- Help, EVC verzuipt! Focus in marktwerking.
- Hoe breng ik de afnemers en hun vragen in kaart?
- Hoe bereik ik het (kleine) MKB?

Werkzame ingrediënten voor inzicht in het EVC-krachtenveld:

- Maak een 'foto' van de regio waarin u de ontwikkelingen en alle belangrijke partijen met hun vragen en belangen in kaart brengt.
- Kies op basis van de 'foto' een duidelijke focus in de regio.
- Benader het (kleine) MKB actief en ontzorg het.



1. Help, EVC verzuipt! Focus in marktwerking

Veel regio's vragen zich af waar ze het best kunnen beginnen met EVC. Voor het gericht inzetten van EVC is een overzicht nodig van het netwerk in de regio. Op die manier kunt u zien welke spelers aan de vraag-, aanbod- en intermediairkant actief zijn. Een 'mindmap' maken kan een handige manier zijn om de spelers in de regio overzichtelijk weer te geven. Hoe je een mindmap maakt, vindt u op: <http://www.2reflect.nl/mindmapping.htm>. Hier kunt u ook gratis software downloaden om een mindmap op de computer te maken.

Naast het in kaart brengen van de EVC-spelers helpt het om een 'foto' van de regio oftewel het werkgebied te maken. In die foto brengt u het volgende in beeld: de sociaal-economische opbouw van de regio, de bedrijvigheid, de omvang van bedrijven, de kwalitatieve en kwantitatieve opbouw van de arbeidsmarkt, het arbeidsmarktbeleid, of EVC in cao's is opgenomen, enzovoort. De informatie die u nodig heeft voor uw foto van de regio is veelal via UWV en de Kamer van Koophandel beschikbaar. Het verzamelen van de informatie is één. Een goed beeld van de regio vraagt echter ook om een goede bundeling en interpretatie van de verzamelde informatie. Op deze manier krijgt u een indruk voor welke sectoren en bedrijven EVC toegevoegde waarde kan hebben.



Tip

Werk.nl van UWV Werkbedrijf is een belangrijke bron voor het maken van de regionale foto. U vindt daar onder andere de volgende regionale arbeidsmarktinformatie:

- Regio in beeld
Dit is een jaarlijkse update.
- Regionale arbeidsmarktschetsen
Deze schetsen verschijnen voor 30 regio's tweemaal per jaar.
- Monitor Kans op werk in regio's en beroepen
Elk kwartaal verschijnt een update.
- Algemene regionale arbeidsmarktinformatie
Maandelijks brengt UWV een dertigtal basissets uit over de actuele ontwikkelingen op de regionale arbeidsmarkt.
Daarnaast is er via deze portal ook sector- en branche-informatie beschikbaar.

Meer weten? Klik door naar:

https://www.werk.nl/werk_nl/werkbedrijf/meerweten/arbeidsmarktinformatie/regionalearbeidsmarktinformatie/rapportregioinbeeld

Op basis van de foto die Twente heeft gemaakt, heeft deze regio in eerste instantie gefocust op techniek. Daar was een tekort aan goed gekwalificeerde medewerkers. Op basis van de foto stelt u een regionaal actieplan op. Succesvolle EVC-marktbewerking lukt alleen als u voor een specifieke regionale strategie en focus kiest. Wat werkt in de ene regio, werkt niet altijd in een andere regio. Een gekozen regionale strategie vraagt natuurlijk om aanpassing door de tijd heen. Het kan verstandig zijn mee te bewegen met een nieuwe economische of politiek bestuurlijke actualiteit, zoals plannen ter bestrijding van de jeugdwerkloosheid en de vraaggerichte werkgeversbenadering vanuit UWV. Zo heeft Twente bijvoorbeeld ondertussen de EVC-focus verbreed naar zorg en jongeren. Een voorbeeld van één van de plannen die Twente hanteert, vindt u op: http://www.regiotwente.nl/images/stories/leefomgeving/werken/5_notitie_aanpak_twentse_arbeidsmarkt_in_relatie_tot_de_kredietcrisis_13_feb.doc

2. Hoe breng ik de afnemers en hun vragen in kaart?

Een effectieve marktbewerking vraagt om kennis van uw klant. Wie zijn mogelijke EVC-afnemers? Waar hebben ze behoefte aan en welke vragen hebben ze? Wat moet EVC opleveren voor hen? Hoe past EVC bij hun vragen en behoeften? Deze vragen moet u minimaal kunnen beantwoorden om de markt effectief te kunnen bewerken.

Hoe brengt u dit voor de regio in kaart? Er zijn vele manieren; we schetsen er hier een paar. Meestal zal een combinatie van mogelijkheden nodig zijn om een compleet beeld te krijgen. U kunt opnieuw starten door een mindmap te maken. Hierop brengt u eerst de sectoren, branches, binnen de regio in kaart. Die verdeelt u vervolgens onder naar concrete bedrijven en organisaties. Daarna zet u per sector, branche, of bedrijf ontwikkelingen die spelen erbij. Interessante ontwikkelingen voor EVC kunnen zijn: krimp, groei, tekort aan gekwalificeerde medewerkers en (nieuwe) kwalificatie-eisen voor medewerkers.



Sjorders in de Rotterdamse haven

De regio Rotterdam kent volgens het werkgeversservicepunt DAAD een beperkte economische samenhang: je hebt de haven en heel veel klein MKB. Ook heeft Rotterdam, vergeleken met andere grote steden, een relatief laag opgeleide beroepsbevolking. Algemeen vindt men dat EVC niet 'werkt' voor werkenden en werkzoekenden zonder startkwalificatie.

Er is wel een uitzondering op die 'Rotterdamse regel': anderhalf jaar geleden is gestart met EVC voor 500 'sjorders' die in de Rotterdamse haven werken. Begeleiding bij het samenstellen van het portfolio was daarbij essentieel.

Erkenning van ervaring en met zelfvertrouwen misschien toch weer de schoolbanken in gaan, dat was een belangrijke succesfactor. En dat is heel waardevol voor deze medewerkers en hun werkgever. Bij dit project hebben twee havenbedrijven, een ROC en een commerciële EVC-aanbieder nauw samengewerkt.

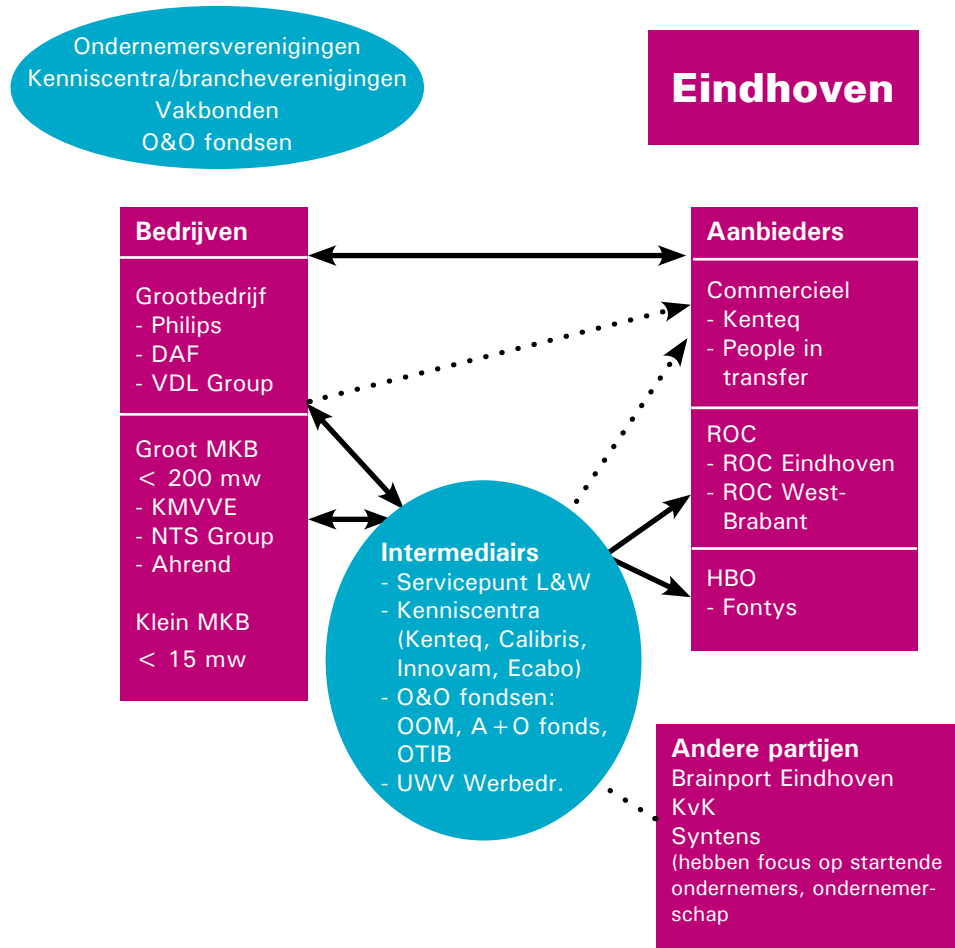
U kunt verschillende partijen betrekken bij het compleet maken van uw mindmap. We noemen er een paar: het UWV Werkbedrijf, brancheregio-overleggen, kenniscentra en eventueel onderwijsinstellingen. Ook de kenniscentra vormen een waardevolle bron van informatie. Zij hebben per sector goed zicht op de vragen en behoeften die er spelen. Zij kunnen daarom gemakkelijk input leveren om uw mindmap compleet te maken.

We willen u als tip meegeven niet alleen te kijken naar 'harde informatie'. Ook informatie over relatiegegevens (CRM-gegevens) kan heel waardevol zijn: achter de namen zitten wellicht personen die EVC een warm hart toedragen.

Heeft u vastgesteld waar kansen liggen voor EVC? Dan kunt u met verschillende bedrijven in die sector gaan praten, of misschien eens bij een brancheregio-overleg aansluiten. In die gesprekken onderzoekt u de behoefte en vragen van de betreffende bedrijven in die sector. Als u daar zicht op heeft, kijkt u of u hun vraag (deels) kunt oplossen met EVC en hoe u dat zou kunnen doen.

Tot slot is er in sommige regio's gemakkelijk aansluiting te vinden bij de 'grote' bedrijvigheid in die regio. Vaak zoeken grote bedrijven zelf contact met onderwijsinstellingen. Philips en ROC Eindhoven hebben samen een manier gevonden om EVC goed en efficiënt uit te voeren. Philips heeft bijvoorbeeld zelf assessoren opgeleid. In veel regio's zitten wel één of meer grote bedrijven waarbij deze aanpak de moeite waard is.

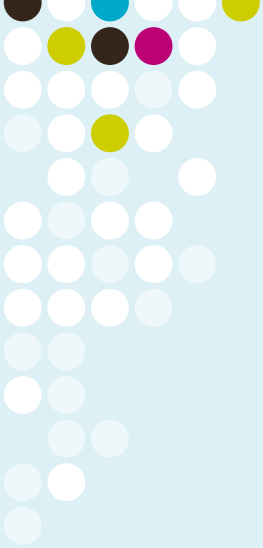
Een schets van de samenstelling van de regio Eindhoven (niet uitputtend):



Onbekend maakt onbemind

We hebben een groot aantal bedrijven benaderd voor dit onderzoek. Een P&O-medewerker van één van die bedrijven werkte graag mee aan het interview, onder andere omdat ze nieuwsgierig was naar (de mogelijkheden van) EVC. Het bedrijf heeft een opleidings- en ontwikkelingsbeleid, maar op dit moment wordt EVC nog niet ingezet.

Dankzij het interview heeft zij een goed beeld van EVC en de mogelijkheden voor haar organisatie. Daarnaast realiseerde zij zich dat ze zelf - gezien haar werkervaring - via een EVC-traject relatief gemakkelijk haar HBO-diploma kan halen; mogelijk is zij dus binnenkort zelf de eerste medewerker die een EVC doet!



II HOE REGISSEER IK EVC?

3. Hoe bereik ik het (kleine) MKB?

Hoewel het MKB veruit de grootste groep vormt, is het MKB, en dan vooral het kleine en micro MKB (maximaal 50 werknemers) moeilijk te bereiken voor O&O-fondsen, branche-organisaties en het Leerwerkloket. Daar komt nog bij dat juist het kleine MKB bang is dat medewerkers 'gaan lopen', of meer salaris gaan vragen na een opleiding of EVC. Werkgevers in het (klein) MKB geven de voorkeur aan kort, cyclisch, functioneel opleiden en deinzten terug voor de kosten en tijd die bijvoorbeeld een EVC-traject vraagt. In het (klein) MKB is EVC ook nog niet altijd bekend.

Regionale samenwerking in Eindhoven

In Eindhoven heeft een aantal partijen de handen ineengeslagen. Gecoördineerd door het Leerwerkloket werken ROC Eindhoven, Fontys Hogescholen, de kenniscentra Calibris, Innovam, Ecabo, Kenteq, PLMF, en het UWV Werkbedrijf (werkgeversteam) met elkaar samen om het klein MKB te bereiken. Gezamenlijk organiseren zij themabijeenkomsten, bijvoorbeeld over subsidie. Om ondernemers in kleine gemeenten te bereiken, organiseren ze daarnaast ter plaatse 'road shows'. Ze informeren ondernemers over stimuleringsregelingen, juridisch advies, scholingsmogelijkheden en daarbij lichten ze ook (de mogelijkheden van) EVC toe.

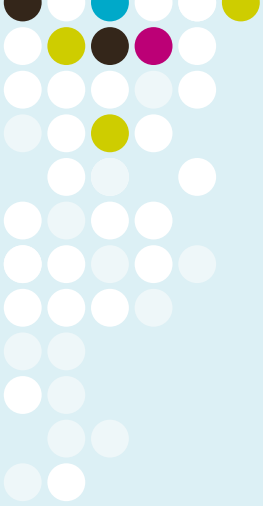
Ook bezoeken ze namens elkaar het MKB. De voordelen liggen voor de hand:

- Door samen te werken bereiken de verschillende partijen meer bedrijven (en halen ze dus ook meer vragen op).
- Het bedrijf heeft in principe één aanspreekpunt (niet meer acht bezoeken).
- De kwaliteit van de dienstverlening gaat omhoog, doordat de partners gezamenlijk de vraag van de klant zo goed mogelijk proberen te verwerken.

Deelnemende partners krijgen allemaal een training 'vraaggerichte werkgeversbenadering'.

In bijlage 1 vindt u in een job-aid het acquisitieformulier dat de verschillende partijen in Eindhoven gebruiken.

In Twente is de EVC-makelaar heel succesvol in het bereiken van het klein MKB. Logischerwijs ligt daar de marktfocus, omdat Twente, naast Thales, Grolsch en Ten Cate, vooral klein MKB kent. De EVC-makelaar is enerzijds succesvol omdat zij goed de taal van de bedrijven spreekt. Anderzijds is de EVC-makelaar succesvol omdat zij heel goed weet hoe zij EVC interessant kan maken voor het klein MKB.



Belangrijke sleutels daarin zijn:

- aansluiten bij de vragen en plannen van het bedrijf en goed doorverwijzen als die vragen en plannen op een ander vlak dan EVC liggen;
- ontzorgen door een aanbieder in te schakelen, te zorgen dat er een concreet en passend voorstel komt en te ondersteunen bij het aanvragen van financiële ondersteuningsmogelijkheden.

Uit het onderzoek blijkt dat regievoering in de regio cruciaal is voor succes. Die regie ligt momenteel grotendeels bij de projectleiders Leren & Werken. Ook andere betrokken partijen spelen echter direct of indirect een rol in de regievoering. Bovendien kan een EVC-regisseur alleen succesvol zijn als hij wordt ondersteund door en medewerking krijgt van andere betrokkenen. De regie op EVC is te omvangrijk voor één persoon. Ook vraagt de totale regievoering zulke diverse kwaliteiten dat die in het algemeen niet in één persoon verenigd zijn.

In de succesregio's zien we dat de projectleiders Leren & Werken zich in hun rol van regisseur heel sterk eigenaar voelen van EVC. Zij weten de verschillende partijen, ieder met hun eigen belangen, goed te verbinden en krijgen daar medewerking in en ruimte en steun voor in hun regio.

Vragen die we in de onderzochte regio's tegenkwamen en waar we verder op ingaan, zijn:

- Wat maakt een EVC-regisseur succesvol?
- Hoe monitor ik EVC in de regio?
- Hoe creëer ik een effectieve en efficiënte EVC-markt?



Werkzame ingrediënten voor de regie van EVC:

- Eén duidelijke regisseur die vooral goed is in het bij elkaar brengen van partijen met verschillende belangen en hen in de gewenste richting te laten bewegen.
- Een regisseur die gebruik maakt van onafhankelijke intermediairs die dicht bij bedrijven staan, hun taal spreken en hun concerns kennen.
- Transparante tarieven voor EVC-procedures van verschillende aanbieders binnen de regio.
- Acceptatie van afgegeven ervaringscertificaten door alle partijen binnen en bij voorkeur ook buiten de regio, bij formeel onderwijs na EVC.

4. Wat maakt een EVC-regisseur succesvol?

We spreken hier van een EVC-regisseur, maar we bedoelen niet één persoon. Daar is het geheel aan regievoering te omvangrijk en te divers voor. Wel zien we in de succesregio's dat één trekker, met volle aandacht en geloof in EVC, helpt. Maar ook dan zijn die trekkers alleen succesvol als andere betrokkenen in de regio bereid zijn tot een goed samenspel en een gezamenlijke



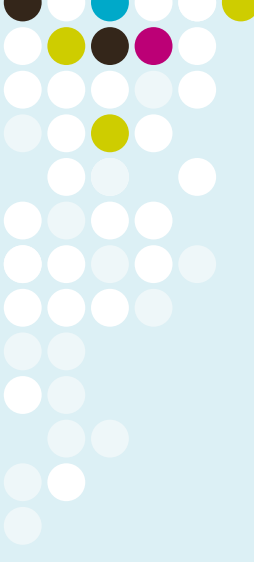
regievoering. Twee kwaliteiten van de regisseurs in de succesregio's vielen bijzonder op. Kwaliteit 1: de regisseur weet partijen op hun kwaliteiten in te zetten en te verbinden. Kwaliteit 2: de regisseur toont een toewijding in de vorm van een bijna onvoorwaardelijk geloof in EVC.

Natuurlijk zagen we ook andere competenties die van belang zijn; op die competenties gaan we ook in.

Nieuwe Leerwerkloketten, nieuwe ambassadeurs

Om Leren & Werken in te bedden in de regio, zijn gemeenten en UWV Werkbedrijf sinds enige tijd (logistiek) verantwoordelijk voor Leerwerkloketten, natuurlijk in nauwe afstemming met lokale partijen. Daardoor zie je dat Leerwerkloketten gaan (door)starten. Sinds begin 2010 is er een Leerwerkloket in Rotterdam. De projectleider heeft ervoor gezorgd dat onder andere UWV, onderwijsinstellingen en de Kamer van Koophandel maandelijks bij elkaar komen. Er komen nieuwe initiatieven op gang zoals EVC-trajecten voor gastouders, EVC-trajecten in het basisonderwijs en in de zorg. Nieuwe geluiden, samenwerkingsverbanden en andere ambassadeurs kunnen allemaal bijdragen aan het succes van EVC.

Gedrevenheid is essentieel voor een EVC-regisseur. U moet er echt in geloven en er echt voor gaan, anders wordt het onmogelijk om er een succes van te maken in de regio. In veel regio's is EVC van iedereen en dus van niemand. De aandacht die de huidige projectleiders Leren & Werken kunnen geven aan EVC, verschilt enorm. Sommigen kunnen zich bijna volledig op EVC richten, terwijl anderen een breed scala aan producten en diensten onder hun hoede hebben.



In het laatste geval schiet het er door de veelheid aan activiteiten soms bij in om concrete acties en daden rondom EVC te ondernemen. Terwijl resultaten boeken en doorzetten essentieel zijn voor succes. Alleen als EVC 'top of mind' is en blijft bij de trekker(s) kan het een succes worden.

In de onderzochte regio's zien we in de EVC-regie een aantal essentiële competenties. Die competenties zijn meestal niet in één persoon te verenigen. Dit vraagt dat een EVC-regisseur zijn eigen competenties goed kent, en anderen om zich heen zoekt met aanvullende competenties. Publieke en private samenwerking kunnen elkaar hierin goed aanvullen. Een goede publieke coördinator staat boven de partijen en brengt partijen samen. Een goede partner heeft verstand van de markt, beïnvloedt de werking van de markt en weet commerciële kansen te creëren en te benutten. Twente is met deze combinatie succesvol. Een overzicht van benodigde competenties van een EVC-regisseur, vindt u in bijlage 2.



Samen sterk in de regie!

In Twente zocht de projectleider Leren & Werken samenwerking met een private partij, de EVC-makelaar. Dit was een gouden greep. De projectleider is zelf sterk in het verbinden en resultaten boeken op bestuurlijk niveau. De EVC-makelaar is van de markt en weet EVC te verkopen bij bedrijven en bedrijven te ondersteunen in de realisatie ervan. De projectleider en de EVC-makelaar hebben samen gezorgd dat er een transparante prijs wordt gehanteerd voor een EVC-procedure door alle EVC-aanbieders in de regio; ook zorgden ze ervoor dat de EVC-aanbieders elkaars ervaringscertificaten accepteren. Kortom: een duo dat samen alle benodigde competenties in huis heeft om van EVC een succes te maken. Dat lukt ze mede omdat ze veel medewerking krijgen in de regio van cruciale partijen, zoals UWV en de onderwijsinstellingen.

5. Hoe monitor ik EVC in de regio?

Succesvolle EVC-regisseurs beschikken idealiter ook over sterke projectleidersvaardigheden. Ze zijn zowel relatie- als resultaatgericht. Dat houdt in dat ze mensen weten te motiveren en gericht in die netwerken participeren die er voor EVC toe doen. Daarnaast maken ze duidelijke resultaatafspraken, volgen deze en sturen ze zonodig bij.

Het behalen van EVC-resultaten, gemeten in aantallen EVC-trajecten, is het belangrijkste ijkpunt. De EVC-regisseur formuleert samen met de betrokken aanbieders en intermediairs in de regio resultaten. Tussentijds monitort hij of en hoe die resultaten worden behaald. Het samen doen met de betrokken partijen is hier cruciaal, want de regisseur heeft geen hiërarchische positie. Dus hier wordt een sterk beroep gedaan op de competentie die in bijlage 1 beschreven is als: leidinggeven zonder leidinggevende bevoegdheid. In de job-aid: Resultaten monitoren in bijlage 2 vindt u een praktische uitwerking van monitoring met de bijbehorende overlegmomenten.

Monitoren van EVC

Een projectleider zegt: "Ik maak aan het begin van het jaar met alle betrokken aanbieders en intermediairs afspraken over hoeveel EVC-trajecten zij dat jaar gaan verkopen. Vervolgens organiseer ik een zeswekelijks overleg, waarin we samen kijken naar de voortgang. Dan haal ik er ook echt de cijfers bij. Die bespreken we en we delen successen en lastige situaties met elkaar en stellen zo nodig de plannen bij. Dat zeswekelijks overleg helpt iedereen om de aandacht op EVC te blijven richten. De uitwisseling met elkaar stimuleert om het nog beter te gaan doen."

6. Hoe creëer ik een effectieve en efficiënte EVC-markt?

Een effectieve en efficiënte EVC-markt creëren, dat heeft natuurlijk alles te maken met het vorige hoofdstuk, het inzichtelijk maken van het EVC-krachtenveld. Als u het krachtenveld inzichtelijk heeft gemaakt in een 'foto' en mindmaps, wat dan? Hoe zorgt u dan dat er een effectieve en efficiënte EVC-markt ontstaat die voor alle partijen transparant is?

Eigenlijk bestaat de EVC-markt, zoals u al eerder las, uit drie hoofdnetwerken: een bestuurlijk netwerk, een netwerk van aanbieders en intermediairs en een netwerk van bedrijven (afnemers). Het goed op de agenda krijgen van EVC bij die netwerken en ze waar nodig met elkaar verbinden, is cruciaal voor een effectieve en efficiënte EVC-markt. Het onderzoek wijst uit dat je echt een EVC-regisseur nodig hebt om dat voor elkaar te krijgen.



EVC op de agenda

Waar zet u EVC idealiter op de agenda?

- Daar waar actie is. Dus op die plekken, bij die personen, die er toe doen bij personele en arbeidsmarkt vraagstukken in de regio.
- Bij grote, actieve werkgeversverenigingen of -kringen. VNO/NCW of de regionale Kamer van Koophandel kent deze samenwerkingsverbanden.
- Bij MKB-werkgeversverenigingen of -kringen. Vaak zijn ze sectoraal georganiseerd. Bij MKB Nederland kunt u naar dit soort kringen informeren. Ze houden zich vaak bezig met het matchen van medewerkers en EVC sluit hier als thema goed bij aan.
- Bij provincie en gemeenten. Provincies hebben tot taak de provinciale arbeidsmarkt aan te jagen. Soms verstrekken ze subsidie aan bepaalde groepen op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld jongeren zonder startkwalificatie. Gemeenten stimuleren de lokale arbeidsmarkt en werken hierin nauw samen met UWV Werkbedrijf. Bij Economische Afdelingen van gemeenten weten ze in het algemeen wat kansen en bedreigingen zijn voor bedrijven.
- Bij (samenwerkende) onderwijsinstellingen.
- Bij (samenwerkende) KBB's, O&O-fondsen, werkgeversverenigingen, Technocentra enzovoort.
- Bij (samenwerkende) vakbonden.

In Zuid-Limburg scheidt het bestuurlijke netwerk de randvoorwaarden en een klimaat voor EVC in de regio. Ook in de andere onderzochte regio's zagen we dit in mindere of meerdere mate. Dit bestuurlijke netwerk zorgt dat EVC volgens de landelijke richtlijnen wordt uitgevoerd. In dat bestuurlijke netwerk heb je een wethouder nodig die EVC een warm hart toedraagt en het hoog op de agenda heeft staan. Het netwerk van de aanbieders en intermediairs is verantwoordelijk voor de verkoop en realisatie van EVC in de regio. Het netwerk zorgt samen voor een goed EVC-aanbod en marktwerking. Goede afstemming tussen de verschillende partijen is cruciaal voor het succes van EVC. Het beste werkt een netwerk waarin heldere prijs- en kwaliteitsafspraken zijn gemaakt en aanbieders elkaars afgegeven ervaringscertificaten accepteren. Op die manier ontstaat een transparant netwerk voor de afnemers. Door goede onderlinge afstemming kunnen de aanbieders en intermediairs bovendien samenwerken aan een rendabel EVC. En dat is cruciaal voor het slagen van EVC.

Bedrijven hebben vooral behoefte aan een helder EVC-aanbod. Een aanbod dat aansluit bij hun ontwikkelingsstadium, gewenste performance, werkgeverschap en dat gemakkelijk op maat kan worden gemaakt. Bedrijven participeren alleen in netwerken die nuttig en noodzakelijk zijn. Aan de EVC-regisseur, de aanbieders en de intermediairs de uitdaging om daarbij aan te sluiten.

III HOE VERKOOP IK EVC?

In dit hoofdstuk kijken we hoe je EVC vermarkt en verkoopt, wie EVC verkoopt en wat essentiële competenties zijn bij het verkopen en makelen.

Tot slot bezien we hoe je bedrijven over de EVC-streep trekt.

Vragen die we in de onderzochte regio's tegenkwamen en waar we in dit hoofdstuk verder op in gaan zijn:

- Hoe vermarkt en verkoop ik EVC?
- Wie verkopen en makelen EVC-producten en -diensten?
- Welke (financiële) drijfveren zijn er bij het vermarkten van EVC?
- Wat zijn belangrijke competenties bij de verkoop van EVC?
- Hoe trek ik bedrijven over de EVC-streep?



Werkzame ingrediënten om EVC te vermarkten:

- Ken uw klant, weet waar u hem kunt vinden en welke vragen en behoeften hij heeft.
- Weet welke ontwikkelingen er (gaan) spelen bij uw klant.
- Bied aan wat het beste is voor de klant, soms is dat EVC, soms past een andere stap of instrument.
- Zorg voor EVC-deskundigheid bij verkopers, accountmanagers, EVC-aanbieders, Leerwerkloketten en dergelijke.
- Zoek samenwerkingspartners in de marketing van EVC naar bedrijven.
- Bouw aan een relatie met potentiële opdrachtgevers, werk op basis van professionele acquisitie.
- Weet welke partijen er actief zijn in het EVC-veld.



7. Hoe vermarkt en verkoop ik EVC?

EVC om te erkennen of om te ontwikkelen?

Dit onderzoek wijst uit dat de manier waarop een bedrijf EVC wil inzetten, bepaalt of EVC als een product of een dienst gezien kan worden.

Bedrijven gebruiken EVC bijvoorbeeld als een manier om invulling te geven aan een scholingsplicht (bijvoorbeeld via stimuleringsregelingen). Dan ligt de nadruk op EVC als momentopname en wordt EVC als product ingezet. Een heel andere variant is dat EVC wordt ingezet als nulmeting voor een ontwikkelingsgericht personeelsbeleid. In het laatste geval is een insteek vanuit dienstverlening en toegevoegde waarde relevant.

In dit hoofdstuk gaan we er vanuit dat bedrijven al enigszins bekend zijn met EVC. Dat is ondanks landelijke campagnes lang niet altijd het geval. Informatie geven over EVC, bedrijven op ideeën brengen, is vaak nuttig en nodig.

Folders of acquisitie?

Ontwikkelingsgerichte bedrijven bereik je niet via schriftelijke communicatie als folders. Deze bedrijven bereik je door frequent en vraaggericht met ze in gesprek te gaan. Dat is een benadering die nieuw lijkt te zijn voor (aanbodgerichte) EVC- en maatwerkaanbieders. In de gesprekken geeft u het (dienstverlenings)proces rond EVC samen met de klant vorm. Vertrouwen is essentieel.

Het acquisitieproces kent verschillende fasen: naarmate de acquisitie vordert, kan steeds meer toegespitst worden op EVC als product. Het is belangrijk dat u zich realiseert hoe acquisitie werkt en in welke fase de acquisitie zich bevindt.

Product of dienst?

Kwakman (2002) maakt een helder onderscheid tussen producten en diensten. Een deel van dit onderscheid geven we hieronder weer:

Product	Dienst
Bestaand/gestandaardiseerd	Maatwerk
Materieel/tastbaar	(Deels) immaterieel/niet tastbaar
Door de aanbieder ontwikkeld	Ontwikkeld in relatie met opdrachtgever
Verkoper	Adviseur, dienstverlener, professional

Als u EVC verkoopt als product, legt u de nadruk op de procedures, het portfolio, de rapportages en de toekenning. Natuurlijk ontzorgt u de klant zo veel mogelijk, maar uw primaire doel is op korte termijn een product te verkopen.

Als u EVC verkoopt als dienst, wilt u met EVC bijdragen aan de vraag van de ander. Uw primaire doel is dan de ander verder helpen, ofwel een dienst te verlenen. U ondersteunt bij de vraagarticulatie. Samen met de klant maakt u EVC tot een succes. Dit doet u via de steun van het management, door samen met hen de performanceverbetering via EVC zichtbaar te maken. En ook door lijnmanagers met potentiële EVC-kandidaten in gesprek te laten gaan. Een goede en eerlijke communicatie over de vragen van het bedrijf en de bijdrage daaraan van EVC, is essentieel.

Een adviseur, dienstverlener of professional gaat al tijdens de acquisitiefase met een bedrijf in gesprek over de genoemde punten.

8. Wie verkopen en makelen EVC-producten en -diensten?

We onderscheiden verkopers, intermediairs en adviseurs. We beschrijven ze als volgt:

- Verkopers houden zich bezig met de verkoop van EVC als product of als dienst. Ze zijn in dienst van of opereren namens één of meerdere aanbieders.

Voorbeeld: accountmanagers van MBO- of HBO-instellingen, medewerkers van kenniscentra of commerciële verkopers die verkopen voor aanbieders.

- Intermediairs, vaak onafhankelijke tussenpersonen, bewegen zich als bemiddelaar of vertaler van vraag en aanbod tussen bedrijven en EVC-aanbieders.

Voorbeeld: de EVC-makelaar.

- EVC-adviseurs en HRD-experts werken voor de afnemer en vertalen namens deze bedrijven EVC-wensen en -competenties naar een programma van eisen voor aanbieders.

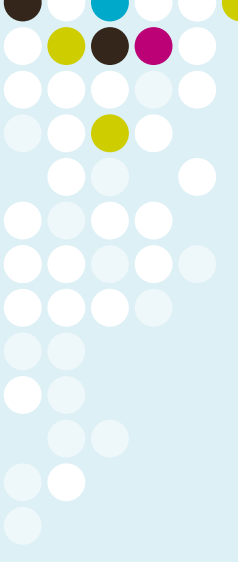
Voorbeeld: commerciële opleidingskundige bureaus.

Een echt scherp onderscheid tussen deze drie typen is niet te maken, omdat er in de praktijk veel mengvormen bestaan. Een branchekenniscentrum (KBB) kan bijvoorbeeld zowel verkoper als adviseur zijn. We hebben toch een onderscheid gemaakt om u bewust te maken van de rol die u speelt of kiest. Wees transparant over uw rol en benoem naar bedrijven zo concreet mogelijk waar uw toegevoegde waarde ligt.

9. Welke (financiële) drijfveren zijn er bij het vermarkten van EVC?

Verkopers verdienen aan de verkoop van EVC: hoe meer EVC-trajecten, des te meer verdienen. Soms is het niet mogelijk grote aantallen EVC-trajecten te verkopen en wordt er pas verdiend op het moment dat er na afronding van EVC maatwerk of modulair onderwijs wordt verzorgd.

Intermediairs opereren vaak op basis van landelijke, provinciale of regionale stimuleringsregelingen. Daardoor kunnen ze onafhankelijk van de drie partijen in de EVC-markt opereren en dat vormt een waarborg voor hun onafhankelijkheid.



Goede intermediairs zorgen voor transparantie in de markt, een goede verhouding tussen prijs en kwaliteit, heldere leveringsvoorwaarden en een goede aansluiting tussen EVC en formeel onderwijs.

EVC-adviseurs worden voor hun dienstverlening betaald door bedrijven, de afnemers van EVC. Ze werken voor de klant; deze ziet wat hij voor zijn geld krijgt.

Door het ontbreken van een scherp onderscheid tussen de drie typen zie je ook diffuse verdienmodellen. Veel publieke dienstverleners zijn deels aan het privatiseren en dat maakt het soms onhelder of er een (financieel) belang is.

10. Wat zijn belangrijke competenties bij de verkoop van EVC?

Een goede verkoper van EVC kan switchen tussen de volgende rollen en bijbehorende kennis en vaardigheden:

- adviseur (vaardigheden);
- vakexpert (kennis);
- acquireur.

Deze rollen werken we hieronder nader uit. Voor alle drie de rollen geldt natuurlijk dat kenmerken van de persoon zelf (onder andere overtuigingskracht en positieve energie) en interpersoonlijke vaardigheden essentieel zijn.

Het succes van de EVC-makelaar

Zelf zegt de EVC-makelaar hierover: "Ik ben in 2007 door de projectleider ingehuurd om EVC te verkopen. Mijn kracht is dat ik doorzettingsvermogen heb, ik ben vasthoudend en onpartijdig. Mij maakt het niet uit wie de EVC-aanbieder is, als hij maar een goed product tegen een goede prijs verkoopt. Ik wil ook zeker weten dat een EVC-aanbieder waar maakt wat hij belooft. Daarom volg ik de aanbieders en ook individuele EVC-procedures. Inmiddels heb ik de aanbieders in onze regio zo ver weten te krijgen dat ze een eenduidige prijs hanteren. Samen met de projectleider Leren & Werken hebben we geregeld dat de EVC-aanbieders in de regio ook elkaars ervaringscertificaten erkennen. Dat is prettig en transparant voor bedrijven en individuele deelnemers, het geeft vertrouwen."

Adviseur

Een goede adviseur beschikt over de volgende vaardigheden:

- Hij werkt zich snel in de business van de klant in, weet een relatie op te bouwen en wint daarmee het vertrouwen van zijn gesprekspartner.



- Hij werkt vraaggericht en weet samen met de klant de EVC-context en -situatie te verhelderen. Hij geeft bijvoorbeeld aan hoe EVC kan bijdragen aan performanceverbetering. Dat maakt EVC ook voor de lijnmanagers interessant.
- Hij weet in te spelen op vraagstukken die in bedrijven spelen, zoals organisatieveranderingen, krimp, groei en kwaliteitsvraagstukken. Elk vraagstuk kent een specifieke benadering. Een goede adviseur is in staat om vanuit de context van het bedrijf aan te geven hoe EVC en andere instrumenten kunnen helpen het vraagstuk op te lossen.
- Hij kan goed omgaan met uiteenlopende belangen, zoals die van EVC-aanbieders, maatwerkaanbieders en examencommissies (meestal externe belangen).
- Hij kan ook goed omgaan met uiteenlopende interne belangen, zoals tussen lijn en staf en tussen directie en uitvoering.
- Hij weet bedrijfsdoelstellingen te verbinden met die van EVC- en maatwerkopleidingen en -aanbieders.

Vakexpert

Een goede vakexpert heeft kennis van:

- *De sector waarin de gesprekspartner opereert*
Naarmate de sector specialistischer is, wordt er ook specifiekere expertise verwacht. Branche kenniscentra (KBB's) hebben hierbij vaak een voorsprong; zij kennen de (vak)ontwikkelingen in de sector en spreken de taal van de bedrijven.
- *Kansen in de sector*
Een vakexpert heeft inzicht in economische ontwikkelingen in de sector en in de specifieke kansen voor het bedrijf waar hij mee spreekt. Op die manier kan hij samen met zijn gesprekspartner een inschatting maken van nut en noodzaak om EVC in te zetten.
- *De kwalificatiestructuur van MBO- en HBO-instellingen*
Op basis van uw kennis van de kwalificatiestructuur van (regionaal of landelijk werkende) commerciële en bekostigde EVC-en maatwerkaanbieders, kunt u uw gesprekspartner inzicht geven in de haalbaarheid van een substantieel EVC. U kunt informatie geven over de beschikbaarheid van maatwerkopleidingen. Ook kunt u een inschatting geven van de omvang van het kwalificerende maatwerktraject na EVC.
- *De wet- en regelgeving in de sector (meestal gericht op kwaliteit) en rond EVC*

Acquisiteur

Een goede EVC-acquisiteur:

- *Heeft veel geduld*
Het opbouwen van een relatie kost veel tijd, net als het helder krijgen van de vraag en het nagaan of u het gevraagde wilt en kunt leveren. Drie tot vijf gesprekken voeren voordat u zicht heeft op een contract is heel gebruikelijk. Acquisiteurs met een commerciële achtergrond calculeren dat in. Zij creëren veel contactmomenten om de kans op een contract zo groot mogelijk te maken.

Relatiebeheerders of accountmanagers die vanuit bekostigde onderwijsinstellingen werken, geven vaak aan dat “bedrijven niet weten wat ze willen”. Wellicht weten ze dat wel, maar hebben ze in dit proces van vraagarticulatie uw input nodig. ‘Warme contacten’, vertrouwen winnen en vraagstukken van bedrijven verbinden met een goed EVC-aanbod, dat maakt het verschil!

- *Kent alle ins en outs van EVC*
- *Werkt vanuit passie en resultaten*



Passie en resultaten in sales

We zagen het al eerder bij het beschrijven van competenties van projectleiders *Leren & Werken*: passie zorgt voor resultaten. Passie laat je zien als je gedrag bestaat uit *Lol, Lef en Lange Adem*. Deze elementen zorgen voor een relatie met de klant, verrassing en verdieping, maar vooral voor resultaten. Ondernemers herkennen en erkennen passie. Bij EVC heeft u dat ook nodig, omdat EVC nogal wat vraagt van de inzet van de klant én een lange doorlooptijd kent. Een goed verhaal én vertrouwen zijn dan essentieel.

- *Heeft kennis van de eigen organisatie*
Een goede EVC-acquisiteur kent de producten en diensten en weet waarin zijn bedrijf zich onderscheidt van andere bedrijven. Een voorbeeld: landelijk werkende bedrijven zoals grote banken of verzekeringsmaatschappijen werken graag met landelijk werkende EVC-aanbieders. Dat heeft als voordeel dat hun medewerkers voor EVC en maatwerk niet ver hoeven te reizen. EVC-verkopers brengen dit als een ‘unique selling point’ onder de aandacht bij relevante gesprekspartners.
- *Heeft kennis van de markt/branche*
Hij heeft zicht op het aanbod van collega’s en concurrenten.
- *En weet door te pakken op het moment dat de klant zo ver is.*

11. Hoe trek ik bedrijven over de EVC-streep?

Bedrijven zijn gericht op het behalen van hun bedrijfsresultaten. Als kostenreductie het primaire doel is, sluit een praktische benadering goed aan. Hoe meer tijd en geld de inzet van EVC oplevert, des te groter de motivatie voor bedrijven om met EVC aan de slag te gaan.

Een ondernemer uit het MKB aan het woord:

“De EVC-makelaar weet het natuurlijk wel te verkopen. Ze wist goed wat er in onze sector speelt en waar wij behoefte aan hebben; ze kon ons goed vertellen wat we aan EVC hebben. Vervolgens heeft ze alle contacten met aanbieders voor ons geregeld en gezorgd dat subsidies werden aangevraagd. Op die manier wordt het je wel gemakkelijk gemaakt om dit te doen.”



Een deel van de bedrijven heeft een meer ontwikkelingsgerichte cultuur. In de regel vind je een dergelijke cultuur meer bij grote bedrijven. Zij hebben vaak meer financiële armslag en EVC is vaak in cao's vastgelegd (meestal op MBO-niveau). EVC wordt ingezet om medewerkers op te scholen of uit te laten stromen met een betere kans op de arbeidsmarkt. Of, anders gezegd, om de professionaliteit en deskundigheid te versterken.

Zestig procent van de Nederlandse werknemers werkt in het MKB. Daarmee vormen MKB-bedrijven potentieel de grootste doelgroep voor EVC-trajecten. De vrees dat werknemers vertrekken zodra ze beter opgeleid raken, lijkt in het MKB iets groter dan bij grote bedrijven. Aan de andere kant heeft men in het MKB in het algemeen meer oog voor de directe performanceverbetering die EVC kan opleveren.

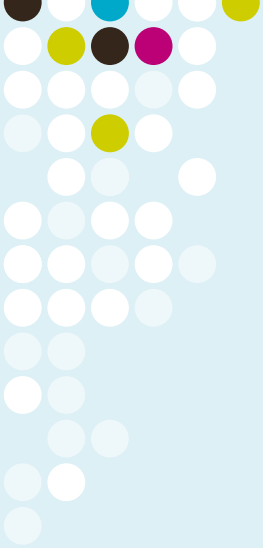
Wat het EVC-motief voor bedrijven ook mag zijn, het werkt als EVC-aanbieders, intermediairs en -regisseurs:

- bedrijven helpen bij de financiering van EVC;
- de financiële mogelijkheden van EVC (en maatwerk) op een rij zetten;
- bedrijven meer inzicht geven in de kwaliteit en klantgerichtheid van EVC-aanbieders;
- zorgen dat aanbieders het juiste leveren;
- met bedrijven verkennen wat andere mogelijkheden zijn om voor hen en/of hun medewerkers de drempel naar EVC, (werkplek-) leren en opleiden te verlagen.

Een trotse oudere werknemer haalt zijn ervaringscertificaat

Een mooi verhaal van de winnaar van 'Het Gouden Ervaringscertificaat 2008' Thales Nederland BV: "Een werknemer die aan de vooravond van zijn pensioen staat komt tijdens een feestelijke bijeenkomst zijn ervaringscertificaat afhalen. Zijn kinderen en kleinkinderen zijn er ook bij; ze glimmen van trots. De HRM'er die de initiator van EVC binnen Thales is, gelooft echt in Leven Lang Leren en nut, noodzaak en uitstraling die dit heeft op alle medewerkers. Medewerkers om trots op te zijn en een bedrijf om trots op te zijn."





IV EVC: BEZINT EER GE BEGINT

Maak een echte, gerichte keus voor EVC. Dat is de boodschap van dit hoofdstuk. De kracht van dit hoofdstuk en de job-aid zit hem in de ordening en de strategische benadering van EVC. Dat laatste maakt dat EVC en maatwerk ook zonder stimuleringsregelingen bestaansrecht kunnen hebben. Onderdelen uit dit hoofdstuk zijn ook bruikbaar voor bedrijven: het kan helpen bij het opstellen van een programma van eisen voor EVC-aanbieders. Naarmate aanbieders bewuster en gericht kiezen voor EVC en maatwerk, geeft dit bedrijven meer vertrouwen in de dienstverlening van aanbieders. Dit hoofdstuk helpt bedrijven gericht door te vragen naar die dienstverlening.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende vragen:

- Hoe zorg ik voor een renderend EVC?
- Hoe krijgt EVC voet aan de grond binnen onderwijsinstellingen?
- Hoe krijg ik mijn EVC-procedures op orde?
- Welke verschillen zie je tussen de commerciële en bekostigde EVC- en maatwerk-aanbieders?



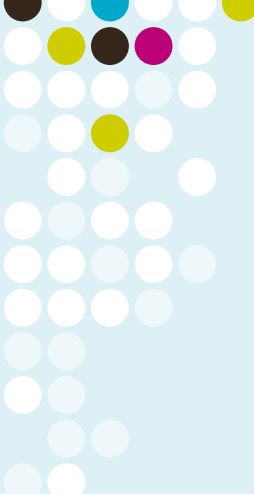
Werkzame ingrediënten:

- Werk vraag- en maatwerkgericht (zonder de effectiviteit en efficiency voor uw bedrijf uit het oog te verliezen).
- Zoek focus en 'laag hangend fruit' in de EVC-markt.
- Zorg voor een rendabel EVC met gedegen marktonderzoek en (regionale) samenwerking, ook via publiek/private samenwerking.
- Bied aan wat het beste is voor de klant, soms is dat EVC, soms past een andere stap of instrument.

12. Hoe zorg ik voor een renderend EVC?

Commerciële aanbieders kiezen in de regel primair vanuit een te verwachten financieel rendement voor bepaalde erkenningen en maatwerk. Voor aanbieders die binnen grote MBO- of HBO-instellingen opereren, ligt dat anders. Zij betrekken in hun afweging vaak ook een onderwijskundig en maatschappelijk rendement. Hieronder beschouwen we het rendement van EVC en maatwerk in brede zin.





Strategische afweging

Voordat een aanbieder met EVC en maatwerk start, is het raadzaam een strategische afweging te maken. Dat raakt aan uw identiteit. Daarbij kunt u uzelf de volgende vragen stellen: Wat voor instelling wil ik zijn? Waar ben ik goed in? Wat is de (financiële) kurk onder mijn bestaan? Voor wie kan ik toegevoegde waarde leveren? Voor wie wil ik werken?

Net als voor de regio kan ook hier een 'foto' of mindmap behulpzaam zijn. We hebben de indruk dat een dergelijke 'foto' in de regel niet wordt gemaakt, omdat erkenningen en EVC-centra vaak via stimuleringsregelingen tot stand komen. Ook lijkt van 'binnen naar buiten-denken' dominant: daar past in dat je kijkt welke academies enthousiast zijn, tijd willen investeren en dergelijke. Van 'buiten naar binnen-denken' is in de regel succesvoller: dan past een (kwalitatief) marktonderzoek en een gedegen kosten/ baten-analyse.

Echt commitment

"De voorbeelden kennen we allemaal: we zeggen: EVC, we gaan ervoor! Maar ja, het reguliere onderwijs, vernieuwingen, praktische zaken en niet te vergeten personele en financiële besommeringen, dat vreet tijd." "Hoe moet het dan wel", vraag ik. "Tja, elkaar echt diep in de ogen kijken, naar de daden vragen en dan SMART-afspraken maken. Een echte go of no go, dus. En dan gelijk een vervolgspraak plannen. Dan houd je elkaar scherp en geïnspireerd."

Duurzaam EVC

Het is effectief en efficiënt om regionaal af te spreken wie welke EVC-trajecten aanbiedt. In de betreffende regio's ontstaat op die manier een duurzaam EVC: door tijd en geld efficiënt in te zetten, blijven de EVC-trajecten bij landelijke kwaliteitsslagen in het algemeen overeind. In het onderzoek zagen we hierin duidelijke verschillen tussen de 'succes- en aandachtsregio's'.

We zagen eerder dat bedrijven vaak kiezen om afspraken te maken over EVC én maatwerk. Daarom kijken we in onderstaande afweging naar beide, en dus in feite naar Leven Lang Leren.

In bijlage 4 vindt u in de job-aid een aantal gericht vragen die kunnen helpen bij de strategische afweging voor een brede en intensieve inzet op ervaringscertificaten en Leven Lang Leren. Op basis van deze vragen kunt u een SWOT-analyse maken.

Verstevig de toegang tot EVC door aan te haken bij publieke of private kanalen:

- Dé publieke 'front office' voor EVC is natuurlijk het regionale of lokale Leerwerkloket. Zeker nu gemeenten en UWV Werkbedrijf steeds meer kiezen voor een actieve werkgeversbenadering, is dit het punt waar vraag- en aanbod van/voor werkgevers en werkzoekenden samenkomt.
- Daarnaast kan ook een meer private 'front office' goed werken: organiseer de 'front office' voor EVC (al dan niet ingebed in een breder dienstverleningspakket) via een (commerciële) onderwijsinstelling met een breed bereik. Overweeg om ook de marketing op die manier te beleggen. Natuurlijk is ook hier een goede kosten- en batenganalyse op zijn plaats. Blijf daarnaast actief (grote) bedrijven benaderen om een EVC- en samenwerkingsrelatie aan te gaan. Vraaggerichte dienstverlening blijft hoe dan ook centraal staan.

13. Hoe krijg je EVC en maatwerk van de grond?

Als de afweging gemaakt is dat een brede inzet op Leven Lang Leren en erkenningen strategisch gewenst en haalbaar is, is de vraag hoe u dat als MBO- of HBO-instelling van de grond krijgt. Hier zijn boeken over vol geschreven. De vraag is sterk afhankelijk van uw visie op veranderen. Daarom hieronder een beknopte samenvatting van mogelijke invalshoeken:

- *Toewijding en realisatiekracht*
Centrale coördinatie en ondersteuning én enthousiaste lijnmanagers en docenten zorgen dat EVC en Leven Lang Leren voor elkaar komen. Een goede balans is van belang: te veel centrale coördinatie gaat vaak ten koste van ondernemend gedrag en (onderwijskundige) betrokkenheid bij academies, opleidingen en docenten.
- *Centraal versus decentraal*
Centrale coördinatie is nodig op de volgende punten: EVC-loket en front office; marktbenadering, contacten met bedrijven en CRM; training en certificering van assessoren en begeleiders; en kwaliteitszorg EVC.
- *In of naast de organisatie*
Cruciaal is de keus om EVC en maatwerk naast de (staande) organisatie te ontwikkelen of deze direct in de organisatie te integreren. Kiest u voor quick wins en het gericht bewerken van en meebewegen met de markt, dan werkt een apart organisatie-onderdeel op centraal niveau het best.
Beoogt u (onderwijskundige) vernieuwing op lange termijn van uw organisatie en kunt u de tijd nemen om duurzame relaties met de markt op te bouwen, dan verdient een integratie de voorkeur. Wél met de kanttekening dat er tussentijds voldoende kritische massa voor EVC en maatwerk ontstaat en er substantiële resultaten worden geboekt.



- *Eerst de markt of eerst de winkel*
Ook de keus om de focus primair te richten op de markt (i.c. grote bedrijven) of eerst producten en diensten te gaan ontwikkelen, is cruciaal. Oftewel: eerst zorgen dat u klanten heeft of eerst de winkel helemaal inrichten? Uit het onderzoek komt geen duidelijke lijn naar voren; als onderzoekers geloven wij in de eerste benadering.

Eerst de markt, dan de winkel

Grote bedrijven werken graag met commerciële EVC-aanbieders. Recent is een aantal grote banken in zee gegaan met zo'n aanbieder. De aanbieder snapt hoe de markt werkt, hij beweegt mee met hun wensen en dat ook nog eens tegen een gunstige prijs. Commerciële EVC-aanbieders zijn ondernemend: ze durven diensten te verkopen en garanties af te geven en gaan dan pas aan de slag om het (helemaal) waar te maken. Daar betrekken ze vaak andere (publieke) partijen bij. Risicovol wellicht, maar het zorgt ook voor beweging en nieuwe business in de EVC-markt.

- *Een cultuurverandering*
Via het versterken van externe gerichtheid toewerken naar meer marktgerichtheid is een strategie die veel MBO- en HBO-instellingen beproeven. Werkkieren, klein beginnen en vanuit een team of afdeling toewerken naar concrete resultaten en successen, dat spreekt ons aan.
Het voordeel van een aanpak op de cultuur is dat de hele organisatie mee kan veranderen. Op die manier kan er een frisse wind van buiten naar binnen waaien, oftewel ontstaat er meer bereidheid om in te spelen op veranderende vragen van klanten en stakeholders.
- *Structuur en dynamiek*
Een vertaling van het strategisch beleid in concrete actieplannen is essentieel. Ook werken met project- en stuurgroepen kan helpen. Het is van belang dat deelnemers in deze groepen ook zelf praktisch met EVC en maatwerk aan de slag gaan. We zien vaak te veel structuur en dat kan verlamdend werken. Denken én doen, urgentie en inspiratie: dat zijn ingrediënten voor succesvol EVC en maatwerk.

Strategisch, gedreven en met aandacht voor inhoud én proces aan de slag gaan, dat zijn belangrijke succesfactoren. Ook is het goed u te realiseren dat in verschillende ontwikkelingsfasen verschillende competenties van belang zijn. Als u als instelling start met EVC, heeft u een goede projectleider nodig.



In volgende fasen heeft u zeker ook medewerkers nodig die gevoel hebben voor de markt en die collega's weten te inspireren. Het monitoren op personen en relaties vormt een belangrijke succesfactor¹.

In Zuid-Limburg zet men er samen de schouders

In Zuid-Limburg zet men er samen de schouders onder om de regionale economie weer in de lift te krijgen. Net als in Zeeland, kent men elkaar in Zuid-Limburg, en weet men elkaar gemakkelijk te vinden. De Hogeschool Zuyd, Arcus College en Leeuwenborgh werken nauw met elkaar samen, en met de Open Universiteit en de kenniscentra. Dat gaat voor het reguliere onderwijs en ook voor EVC zeker iets opleveren.

14. Hoe krijg ik mijn EVC-procedures op orde?

Bewust zijn we dit hoofdstuk niet gestart met dit onderdeel. Het is van belang u eerst af te vragen welk rendement EVC voor uw organisatie kan hebben en hoe u dit rendement systematisch kunt vergroten.

Onderstaande stappen en ook ondersteunende documenten zijn te vinden op de site van het Kenniscentrum EVC <http://www.kenniscentrumevc.nl/opname-in-evc-register>. De verwachting is dat de kwaliteitsslag die met deze nieuwe procedure gemaakt is, de duurzaamheid van EVC zal vergroten.

Organisaties die EVC aanbieden en die werken volgens de Kwaliteitscode EVC, kunnen een erkenning aanvragen. Een organisatie moet zich dan eerst laten beoordelen. Daarbij wordt gekeken naar de EVC-standaarden die de organisatie gebruikt en uiteraard naar de EVC-procedures zelf. Een positieve beoordeling leidt vervolgens tot een erkenning van maximaal 3 jaar.

Wat moet u doen om geregistreerd EVC-aanbieder te worden?

1. U laat de door u ontwikkelde EVC-procedures bij bepaalde standaarden beoordelen door een beoordelende organisatie.
2. U krijgt van de beoordelende organisatie een beoordelingsrapport waarin staat welke EVC-procedures in aanmerking komen voor een erkenning. U registreert zich met uw EVC-aanbod in het register.
3. U stuurt het beoordelingsrapport naar de Projectdirectie Leren & Werken².

¹ Onderzoek naar High Performance Organisaties (HPO) kan u verder op weg helpen, zie bijvoorbeeld Marco Schreurs en Simon van der Veer (2009). Animal Firm. Haal het beste dierengedrag in uzelf en uw team naar boven!, 's Hertogenbosch: Van Duuren Management.

² Zoals het er nu naar uit ziet, neemt per 1 januari 2011 de Dienst Uitvoering Onderwijs (DUO, het voormalige IBG) de taken over van het EVC-register. Erkenningen vinden per 1 januari a.s. plaats door de Directie BVE binnen het Ministerie van OC&W.

4. De staatssecretaris van OCW neemt op basis van het beoordelingsrapport een beslissing over de erkenning.
5. U ontvangt van de staatssecretaris van OCW het besluit over de erkenning. Als het besluit positief is, dan worden de standaarden met EVC-procedures die door u in het register geregistreerd en die door de Staatssecretaris erkend zijn, zichtbaar in het register.

Doorlooptijden zijn ook hier een punt van aandacht. Aanbieders geven aan dat het vaak lang duurt vóór de beoordelende organisatie zijn werkzaamheden heeft afgerond. In regio's die te maken kregen met vervallen erkenningen, zoals in Rotterdam en Zuid-Limburg het geval was, zie je dat het mede daardoor lang duurt voor de 'EVC-infrastructuur' weer op orde is.

Het register met alle erkende EVC-aanbieders vindt u op <http://www.kenniscentrumevc.nl/zoeken-in-het-evc-register>

15. Welke verschillen zie je tussen de commerciële en bekostigde EVC- en maatwerkaanbieders?

In de markt zien we vier typen (organisatievormen van) aanbieders:

- (bekostigde) onderwijsinstellingen die EVC in hun (decentrale) organisatie geïntegreerd hebben, dus bijvoorbeeld binnen academies;
- een aparte unit voor EVC binnen of in samenwerking tussen (bekostigde) onderwijsinstellingen;
- een aparte unit voor EVC binnen een commerciële unit van (bekostigde) onderwijsinstellingen;
- commerciële EVC-aanbieders.

De vier typen aanbieders verschillen in werkwijze, breedte van het pakket aan EVC-standaarden en in de (financiële) afwegingen die ze maken. De commerciële slagkracht van de laatste twee constructies is in het algemeen het grootst. De eerste twee organisatievormen vragen een langere adem, maar zijn vaak duurzamer als ze er in slagen een partnership aan te gaan met het reguliere onderwijs én resultaten weten te boeken.

Commerciële EVC-aanbieders kiezen in de regel voor een beperkt aantal standaarden. Vaak gaan ze actief op zoek naar kansen en/ of lacunes in de markt. Op die manier zorgt een commerciële aanbieder ervoor dat de startinvestering en ook de te investeren tijd beperkt is. De investering betaalt zich op die manier snel terug. Ook gaan commerciële EVC-aanbieders vaak actief op zoek naar subsidiemogelijkheden voor hun potentiële afnemers.

EVC als (core)-business

Een bureau richtte zich, naast onderwijskundige ondersteuning, tot anderhalf jaar geleden, op EVC-trajecten in de zorg. Op dat moment besloot het bureau ook EVC-trajecten in andere sectoren aan te gaan bieden. Dat was nogal een stap: om de opstartkosten eruit te halen moet je als aanbieder honderden EVC-kandidaten hebben. Daarnaast investeer je in acquisitie, PR en marketing. Dit onderwijskundige bureau besloot zich kort geleden weer te beperken tot een smal EVC-aanbod. Dat sloot beter aan bij de focus op onderwijskundige werkzaamheden. Een andere overweging was dat het bureau zich meer in zijn eigen 'niche' wilde bewegen, namelijk bedrijven (en geen individuele EVC-aanvragen) en de sector Zorg. Doen waar je goed in bent en wat rendeert, waren voor het bureau belangrijke overwegingen.

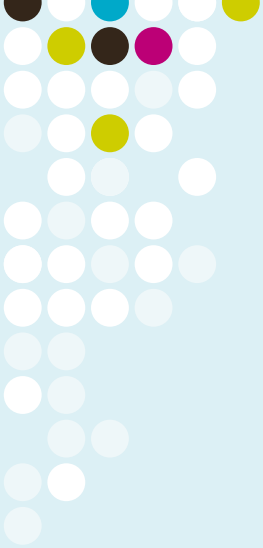
Onderwijsinstellingen kiezen vanuit hun maatschappelijke taak eerder voor een breed EVC-aanbod. Dat is financieel en commercieel gezien een minder veilige keus. Maar anders dan commerciële aanbieders, maken ze in de opstartfase vaak gebruik van stimuleringsregelingen¹. Bekostigde onderwijsinstellingen kunnen voordelen hebben van hun publieke status: overheidsorganisaties kiezen soms uit solidariteits- of kostenoverwegingen voor samenwerking met publieke onderwijsinstellingen. Ook duurzaamheid speelt in die afweging soms een rol: bekostigde aanbieders geven aan hun kwaliteit beter op orde te hebben dan hun private evenknieën.

Commerciële aanbieders hebben vaak meer gevoel voor de markt, ofwel voor de concerns van bedrijven. Dat zie je terug in:

- De focus in het benaderen van de markt;
- De acquisitievervaardigheden, ofwel in gesprek gaan over de vraagstukken die de klant echt bezig houden (EVC als dienst); en
- De flexibiliteit in het aanbod.

De aansluiting tussen EVC vanuit een commerciële aanbieder en maatwerk van een bekostigde onderwijsinstelling is een punt van zorg. Goede verkopers, intermediairs en adviseurs regelen dit in de sales of aftersales.

¹⁾ Overigens mogen deze stimuleringsgelden niet voor de uitvoering van EVC ingezet worden.



V WANNEER IS EVC AANTREKkelijk VOOR BEDRIJVEN?

Hoewel de titel wellicht anders doet vermoeden, schrijven we ook dit hoofdstuk vooral voor EVC-aanbieders, intermediairs en regisseurs. We geven een globaal inzicht in de afnemers. Uiteraard moet je de beweegredenen, vragen en behoeften van afnemers regionaal en per afnemer onderzoeken. Toch zien we in ons onderzoek een aantal gemene delers die we graag met u delen. Ook bij dit onderdeel hebben we verschillende job-aids ontwikkeld. Die job-aids kunnen u helpen tijdens uw gesprek met een afnemer. Ze zijn niet bedoeld voor de afnemer om zelf te gebruiken, maar voor de EVC-aanbieders, intermediairs en regisseurs als hulpmiddel tijdens hun gesprekken met afnemers.

Dit hoofdstuk gaat in op de volgende vragen:

- Waarom kies ik als bedrijf voor EVC?
- Hoe selecteer ik de juiste aanbieder?
- Wat vraagt EVC van mij als bedrijf?
- Wat zijn de succesfactoren voor de realisatie van EVC, vanuit het perspectief van bedrijven?

Werkzame ingrediënten om EVC aantrekkelijk te maken:

- Onderzoek de vragen, behoeften en ontwikkelingen bij de afnemers en kom met een EVC-voorstel dat daarin (deels) ondersteunt.
- Help afnemers bij het selecteren van een aanbieder, door transparantie in het aanbod (wat lever je op) en in de prijs.
- Wees duidelijk tegen afnemers over wat EVC van hen vraagt: welke tijdsinvestering en welke activiteiten.
- Kijk verder dan alleen EVC met uw afnemer: welke behoefte is er nog, of ontstaat er, nadat er een EVC is afgegeven?



16. Waarom kies ik als bedrijf voor EVC?

U helpt het bedrijf om:

- een goede kosten/baten-analyse te maken;
In die analyse stelt u vragen als: voor wie zou EVC van toepassing zijn, wat moet het opleveren, welke andere mogelijkheden zijn er, wat kosten die mogelijkheden en wat leveren die op, enzovoort. Het UWV Werkbedrijf zet voor werkzoekenden ook wel het Ervaringsprofiel (EVP) in¹.
- een quick scan uit te voeren om inzicht te krijgen in het nut van EVC.
Elke aanbieder heeft zijn eigen quick scan; elke aanbieder heeft deze met een commercieel oogmerk ontwikkeld. Als intermediair of regisseur kunt u bedrijven hierin wegwijs maken.

¹ Zie ook de toelichting in bijlage 10. Gebruikte begrippen.

Want, de eerste vraag die bedrijven zich stellen is: waarom zou ik EVC inzetten in mijn bedrijf? Wat levert dat op versus wat kost het?

Uit de interviews komen de volgende vier redenen naar voren om EVC in te zetten:

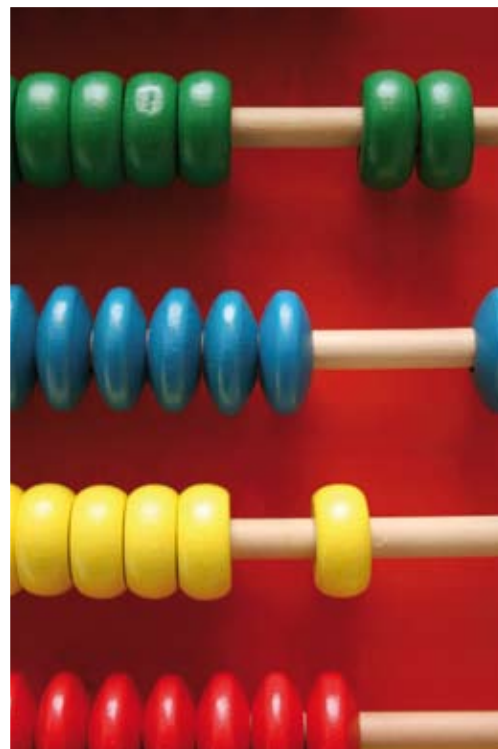
1. De belangrijkste reden om EVC te gebruiken is zonder meer de verkorting van de opleidingsduur. Werkgevers geven ook vrijwel altijd aan dat EVC moet leiden tot een (erkend) diploma. Overigens, de meeste EVC-trajecten bij de geïnterviewde bedrijven zijn op MBO-niveau (niveau 2, 3 en 4) en slechts in een klein aantal gevallen op HBO-niveau (geschatte verhouding 90% MBO versus 10% HBO).
2. Een andere reden is om via EVC letterlijk en figuurlijk de werkervaring van medewerkers te erkennen en te waarderen.

EVC heeft een zelfstandige waarde: medewerkers beschikken na het EVC-traject over een (deel van een) startkwalificatie. Veelvuldig komen dezelfde woorden terug: motivatie, waardering, inspiratie, bevestiging, erkenning, zelfvertrouwen, nieuwe mogelijkheden zien, stimuleren, verbinding met elkaar (en met de organisatie!), enzovoort.

Deze reden wordt ook wel 'binden en boeien' genoemd. Uit de 'Resultaten van de kwantitatieve monitor EVC en maatwerk in het HBO' van 31 december 2009 blijkt dat de waarde van EVC als zelfstandig instrument (dus zonder vervolgtraject) substantieel is toegenomen.

3. Via EVC invulling geven aan performanceverbetering is een derde reden. Soms in het eigen werk, soms door de doorstroom naar andere functies te stimuleren. Het inzetten van EVC wordt dus ingegeven door personele en organisatievraagstukken.
4. Tot slot zetten sommige bedrijven, vaak in overleg met UWV Werkbedrijf, EVC in als hulpmiddel bij uitstroom, waardoor medewerkers beter bemiddelbaar zijn op de arbeidsmarkt.

Waarom bedrijven vaak een minimaal opleidingsniveau nodig hebben, lichten we graag toe. Soms hebben bedrijven dat nodig omdat het bedrijfsproces zo complex is dat er een bepaalde opleiding nodig is. Soms is een minimaal opleidingsniveau nodig omdat bedrijfsprocessen veranderen. Voor ISO- en NEN-certificering moeten bedrijven vaak inzicht geven in het opleidingsniveau van hun medewerkers. Eén ondernemer zei: "Natuurlijk neem ik de resultaten van de EVC-procedure voor mijn medewerkers daar wel in mee".



Bij andere bedrijven staat het in de cao, of is het het gevolg van afspraken over deeltijd-WW en de invulling van de scholingsplicht. En soms hebben bedrijven een minimaal opleidingsniveau nodig voor hun kwaliteitscertificaat of -keurmerk. Op die manier versterken zij hun marktpositie. Voor deze bedrijven staat EVC dus niet op zichzelf; zij willen met zo min mogelijk inspanning hun werknemers voorzien van een (erkend) diploma. Dit stimuleert natuurlijk tot afname van EVC.

EVC in productiebedrijven

“Vergeet niet dat mijn productiemedewerkers soms niet eens hun lagere school hebben afgemaakt. Vaak hebben ze weinig goede herinneringen aan de schoolbanken. En voor een aantal is EVC echt te moeilijk; het portfolio is heel ‘talig’ en deze jongens beheersen de Nederlandse taal onvoldoende. Dus mijn grootste zorg is dat we ze er bij houden en het niet te ingewikkeld maken, want dan haken ze gedemotiveerd af, met alle gevolgen van dien.”

‘Willen’ en ‘moeten’

We zien opmerkelijke verschillen tussen bedrijven die ‘moeten’ (onder andere door veranderde wet- en regelgeving, voorwaarden vanuit deeltijd-WW, kwaliteitseisen van externe leveranciers) en bedrijven die ‘willen’ (performanceverbetering, loopbaanontwikkeling, en dergelijke).

De bedrijven die ‘willen’ hebben een strategisch HR-ontwikkelbeleid geformuleerd. EVC vormt bij hen één van de HRM- en HRD-instrumenten. Deze bedrijven weten wanneer en voor wie ze EVC willen inzetten, ze weten wat ze ermee willen bereiken en ze zien het diploma wel als noodzakelijk, maar zeker ook als beloning voor de medewerker.

Bedrijven die ‘moeten’ zien EVC niet zo snel als één van de mogelijke instrumenten voor hun strategische ontwikkelbeleid. In veel gevallen (maar niet altijd!) hebben ze een HR-beleid geformuleerd waarin ze de voorkeur geven aan bijvoorbeeld korte, functiegerichte cursussen (een module marketing, een heftruckrijbewijs, een specifieke lascursus, enzovoort).

Een ondernemer uit het kleine MKB aan het woord:

“Wij hebben een EVC-traject voor alle medewerkers gedaan. Ik heb zelf als directeur ook meegedaan. De allergrootste winst voor ons is dat de verbinding tussen alle medewerkers onderling en de directie is versterkt. Daarnaast ben ik blij dat het heeft geleid tot meer vakinhoudelijke ontwikkeling in het bedrijf.”

Een gekleurd portfolio:

Zelfbewuste bedrijven vragen aanbieders een EVC-portfolio te maken op basis van de bedrijfscompetenties. Die worden dan door de aanbieder omgezet in competenties die erkend kunnen worden. Op die manier heeft het EVC-portfolio de 'kleur' van het bedrijf. Een echte vraaggerichte manier van werken dus. Het 'gekleurde portfolio' is goed inzetbaar voor ontwikkelingsgericht HRM-beleid.

De Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) is een voorbeeld van zo'n zelfbewuste afnemer van EVC. Een paar jaar geleden ontwikkelde de VGN een profiel met kennis, vaardigheden en houding, dat bruikbaar is voor de hele sector. Op basis hiervan is EVC en maatwerk ontwikkeld.

Stimuleringsregelingen

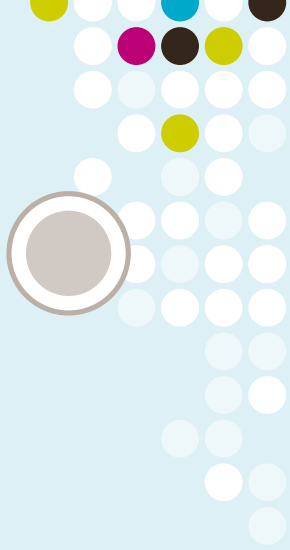
De meeste geïnterviewde bedrijven zetten EVC ook in omdat er een financiële tegemoetkoming beschikbaar is. Als ze het goed doen kost het de bedrijven niets, behalve tijd. Bedrijven kunnen per EVC-traject in aanmerking komen voor een bijdrage van € 325¹ uit de Wet Vermindering Afdracht (WVA). Daarnaast geeft het branche O&O fonds vaak nog een bijdrage van € 750 per traject². Hiermee kan het EVC-traject (let op, niet de mogelijke (vervolg)opleiding!) in veel gevallen kostenneutraal uitgevoerd worden. Het lijkt erop dat bedrijven EVC veel minder gemakkelijk zullen inzetten als de tegemoetkoming vervalt.

Twee ondernemers uit het MKB aan het woord:

"Wij hebben een EVC-traject voor alle medewerkers gedaan. Dat diende meerdere doelen. Het is een mooi hulpmiddel om medewerkers zonder diploma toch aan een diploma te helpen. De meeste medewerkers kregen er meer zelfvertrouwen door, omdat eens is vastgelegd wat ze allemaal al kunnen en weten. Het gaf veel positieve energie in het bedrijf. Door de subsidiemogelijkheid bracht het, naast de tijd die het kost, geen extra kosten met zich mee, dus toen was ik snel over de streep getrokken."

¹) Dit is het bedrag dat voor 2010 van toepassing is.

²) Dit bedrag geeft een indicatie. De bedragen verschillen per O&O-fonds.




“Dankzij de WVA-bijdrage en de vergoeding uit het O&O fonds van mijn branche heb ik de EVC-trajecten bijna kostenneutraal kunnen uitvoeren. Houd er wel rekening mee dat het veel tijd kost, zo’n EVC. Alleen al het maken van het portfolio. Het wordt een ander kostenplaatje als ik al die uren, zowel van de medewerkers als hun leidinggevende, mee zou rekenen. En een aantal medewerkers moest nog een aantal vakken volgen om hun MBO-niveau 2 diploma te halen, dat heb ik grotendeels zelf betaald! Nee, als dan ook de subsidie wegvalt, zullen wij EVC niet zo snel meer inzetten.”

17. Hoe selecteer ik de juiste aanbieder?

Een transparante EVC-markt, waarin precies duidelijk is wie wat biedt en tegen welk tarief, zou enorm helpen bij het selecteren van een passende aanbieder. Dit is deels nog een brug te ver en deels misschien ook onmogelijk, want EVC is vaak maatwerk dienstverlening.

Het selecteren van een passende EVC-aanbieder is bijna een vak apart. Bedrijven komen in aanraking met een deels publieke en deels private wereld. En met de wereld van de dienstverlening. Die werelden zijn niet altijd zo doorzichtig. Erkenningen wisselen. De mate waarin aangesloten wordt bij de eigen bedrijfscompetenties varieert sterk en is niet altijd op voorhand duidelijk. Het helpt enorm om als bedrijf goed te weten wat u wilt. Een sterk programma van eisen is een goed hulpmiddel. Daarmee kunt u als afnemer aanbieders uitnodigen een aanbod te doen en selecteert u op basis daarvan een passende aanbieder.

Samen aan de slag



Grote bedrijven gaan vaak rechtstreeks met een aanbieder aan de slag. Philips Electronics Nederland heeft ervoor gekozen zelf de regie te houden. Dat geldt ook voor de Rabobank Zuid-Oost Nederland. Samen met één van de MBO-instellingen zijn EVC-standaarden ontwikkeld en assessoren opgeleid. Een mooi voorbeeld van publiek/private samenwerking.

Een programma van eisen maken is gemakkelijk als u goed weet wat u wilt. Het probleem is echter dat bedrijven dat vaak nog niet zo goed weten. U kunt bedrijven helpen om hun vraag scherp te krijgen tijdens een goed adviesgesprek. Daarin vraagt u vooral door op de ontwikkelingen die in het bedrijf spelen en denkt u actief met het bedrijf mee. U helpt hen op die manier in hun vraagarticulatie. Een aardig ezelsbruggetje: zo lang u logischerwijs ‘waarom’ kunt blijven vragen bent u nog niet bij de kern uitgekomen (cf. Vandendriessche en Clement, 2006).

Een bedrijf zegt bijvoorbeeld: "Ik wil EVC aanbieden aan mijn medewerkers". Waarom? "Omdat ik ontwikkelmogelijkheden aan mijn medewerkers wil bieden." Waarom? "Omdat medewerkers anders vertrekken en ik moeite heb om vacatures ingevuld te krijgen; bovendien moet ik dan weer nieuwe mensen inwerken." Zo komt u tot de kern. U krijgt duidelijk waarom u ergens in zou investeren en wat die investering op moet leveren. In dit geval is het de vraag: blijven medewerkers langer bij dit bedrijf als zij een EVC krijgen?



Meer zicht op de kwaliteit van EVC-dienstverlening kunt u krijgen door EVC-aanbieders te vragen naar:

- de duur en de intensiteit van de EVC-ervaring (aantal jaar, aantallen klanten);
- best practices en referenten die u naar aanleiding hiervan kunt benaderen;
- bench marks met andere EVC-aanbieders;
- uitkomsten van kwaliteitssystemen en in- en externe (zelf) evaluatie-instrumenten;
- recente stakeholder- en klant analyses.

En natuurlijk ook door op uw intuïtie af te gaan: is er een klik, heeft u vertrouwen in uw gesprekspartner en maakt de aanbieder dit vertrouwen ook steeds opnieuw waar?

Het Kenniscentrum EVC heeft een hand-out 'Inkopen van EVC'. Via de job-aid in bijlage 5 geven we een aantal aanvullingen op deze hand-out.

18. Wat vraagt EVC van mij als bedrijf?

In sommige bedrijven past het inzetten van EVC naadloos in hun personeelscyclus waarin zij medewerkers ontwikkelen, opleiden en beoordelen. Terwijl dat voor andere bedrijven niet zo vanzelfsprekend is. Veel grote bedrijven kennen een afdeling Personeel & Organisatie (P&O of HRM) die medewerkers en managers ondersteunt bij het ontwikkelen, opleiden en beoordelen. Vaak hebben zij een personeelscyclus verbonden aan een jaarplancyclus, zodat personele inspanningen worden gekoppeld aan de beoogde bedrijfsresultaten. Deze bedrijven nemen EVC dan op als één van de mogelijke personeelsinstrumenten om in te zetten binnen de organisatie.

Een gezamenlijke geschiedenis

ROC Eindhoven bestaat uit 23 scholen, waaronder de School voor werktuigbouwkunde en metaal en de School voor laboratorium, milieu- en procestechniek. Deze twee scholen hebben al behoorlijk wat ervaring met EVC-trajecten vanuit hun jarenlange samenwerking met Philips en DAF.

De samenwerking tussen het ROC en beide bedrijven gaat natuurlijk al veel langer terug: hierdoor zijn er korte lijntjes en veel kennis van (of: begrip voor) elkaars organisatie. Dit komt allemaal ten goede aan de kwaliteit van de dienstverlening.

In het (klein) MKB is EVC vaak niet zo duidelijk de verantwoordelijkheid van één afdeling of persoon. Soms ligt dat bij de ondernemer, of een medewerker die (ook) P&O in het takenpakket heeft. Uit de interviews blijkt dat vooral het MKB behoefte heeft aan aanbieders en intermediairs die veel kunnen betekenen in de voorlichting en uitvoering van EVC. Ook als aanbieders en intermediairs daar goed in voorzien, blijven er nog de nodige inspanningen voor bedrijven over die ze niet uit kunnen besteden. Bijvoorbeeld: als EVC-deelnemers het portfolio maken, wordt hen vaak gevraagd om daarin feedback van hun leidinggevende op te nemen. Lager opgeleide medewerkers hebben bij het samenstellen van het portfolio vaak ondersteuning nodig.

Een MKB-ondernemer aan het woord:

“Ik had vooraf niet gedacht dat een portfolio maken zo omvangrijk en ingewikkeld zou zijn. Ik heb een behoorlijk aantal medewerkers persoonlijk geholpen. Ze vonden het bijvoorbeeld moeilijk om voor competenties voorbeelden uit hun werk te vinden. Soms vonden ze het ook moeilijk om die voorbeelden goed te beschrijven. Niet alle medewerkers hier zijn schriftelijk even goed onderlegd. Dus enige hulp was wel noodzakelijk.”

In bijlage 5 vindt u in de job-aid: Maak van EVC een succes als bedrijf een actieplan om EVC in te zetten als personeelsinstrument. De job-aid geeft antwoord op vragen als: wat moet u allemaal doen in uw organisatie voordat u met EVC aan de slag kunt, wie moet u daarbij betrekken en welke afspraken maakt u?

Certificering Vakmanschap bij Philips Electronics Nederland

In 2004 heeft Philips in overleg met vier vakorganisaties een scholingsambitie opgenomen in de cao. Het project Certificering Vakmanschap (CV) heeft als doel om 2000 medewerkers aan een startkwalificatie (WEB2) te helpen. Eind 2009 stond de teller op ruim 1400 gediplomeerden. In ongeveer 40% van de gevallen is EVC ingezet (dus ruim 600 EVC-trajecten). Philips concludeert dat "mits aan strikte voorwaarden wordt voldaan, EVC een nuttig instrument kan zijn om medewerkers versneld te diplomeren."

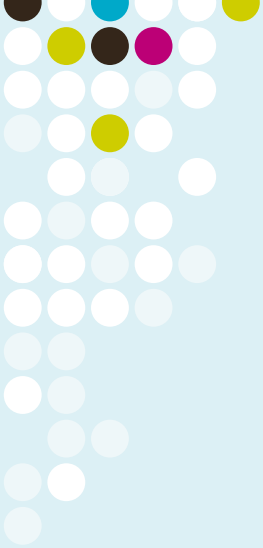
Het volledige rapport 'Rendementsmeting EVC' (Philips, 2010) vindt u op de website van Philips (in bijlage 9 vindt u de link naar Philips).

19. Wat zijn de succesfactoren voor de realisatie van EVC?

Het onderzoek heeft een aantal belangrijke inzichten opgeleverd om EVC voor bedrijven tot een succes te maken. Hierbij bij wijze van samenvatting een beknopt overzicht:

- Zorg dat EVC goed aansluit op het strategisch (personeels)beleid:
 - EVC past goed binnen een ontwikkelingsgericht (langetermijn) HRM-beleid
 - EVC past als momentopname goed bij (kortetermijngericht) door- en uitstroombesleid.
- Zorg dat EVC goed is ingebed in het HRM-beleid, zoals de functionerings- en resultaatgesprekkencyclus en het opleidingsbeleid.
- Maak voor het (hogere) management helder wat de aanleiding, kansen, mogelijkheden van/voor EVC zijn, bijvoorbeeld meer omzet door tegemoet te komen aan (kwaliteits- en veiligheids) eisen van afnemers, cao-afspraken, loopbaanontwikkeling.
- Geef operationele managers een sleutelrol in EVC. Sluit aan bij hun wensen en behoeften dan zien ze al snel performanceverbeteringen bij hun medewerkers. De EVC-procedure vraagt veel van medewerkers. Steun van de operationeel manager hierbij is cruciaal. Zie ook de job aid in bijlage 5.
- Maak een kosten- en batenanalyse waarbij u ook aandacht besteedt aan financiële faciliteiten (stimuleringsregelingen, fondsen, WVA), en aan baten als performanceverbetering, hogere omzet, certificering, enzovoort.
- Maak een stappenplan met specifieke aandacht voor het voor- en natraject, de rol van operationele managers en andere disciplines zoals Communicatie.
- Stel op basis van het bovenstaande een vragenlijst of programma van eisen op voor EVC-aanbieders.

- Benader EVC als een product en als een dienst: vraag EVC-aanbieders wat ze precies leveren tegen welke prijs en denk daarbij ook aan doorlooptijden, formeel onderwijs na EVC, nazorg enzovoort.
- Ga actief op zoek naar informatie en ondersteuning via regisseurs, EVC-adviseurs en verkopers en zoek ook contact met bedrijven met recente EVC-ervaringen.



OVERZICHT BELANGRIJKSTE AANBEVELINGEN

Succesfactoren voor de realisatie van EVC vanuit het perspectief van de aanbieders en intermediairs van EVC

I Hoe krijg ik inzicht in het EVC-krachtenveld:

- Maak een 'foto' van de regio waarin u de ontwikkelingen en alle belangrijke partijen met hun vragen en belangen in kaart brengt.
- Kies op basis van de 'foto' een duidelijke focus in de regio.
- Benader het (kleine) MKB actief en ontzorg het.

II Hoe regisseer ik EVC:

- Kies voor één duidelijke regisseur die vooral goed is in partijen met verschillende belangen bij elkaar brengen en in de gewenste richting te laten bewegen.
- Maak gebruik van onafhankelijke intermediairs die dicht bij bedrijven staan, die hun taal spreken en die concerns kennen.
- Transparante tarieven voor EVC-procedures van verschillende aanbieders binnen de regio zijn belangrijk.
- Acceptatie van afgegeven ervaringscertificaten door alle partijen binnen de regio is nodig, bij formeel onderwijs na EVC.

III Hoe verkoop ik EVC:

- Ken uw klant, weet waar u hem kunt vinden en welke vragen en behoeften hij heeft.
- Weet welke ontwikkelingen er (gaan) spelen bij uw klant.
- Bied aan wat het beste is voor de klant, soms is dat EVC, soms past een andere stap of instrument.
- Zorg voor EVC-deskundigheid bij verkopers, accountmanagers EVC-aanbieders, Leerwerkloketten enzovoort.
- Zoek samenwerkingspartners in de marketing van EVC naar bedrijven.
- Bouw aan een relatie met potentiële opdrachtgevers, werk op basis van professionele acquisitie.
- Weet welke partijen actief zijn in het EVC-veld.

IV EVC: bezint eer ge begint:

- Werk vraag- en maatwerkgericht (zonder de effectiviteit en efficiency voor uw bedrijf uit het oog te verliezen).
- Zoek focus en 'laag hangend fruit' in de EVC-markt.
- Zorg voor een rendabel EVC, door gedegen marktonderzoek en (regionale) samenwerking, ook privaat en publieke samenwerking.

V Wanneer is EVC aantrekkelijk voor bedrijven:

- Onderzoek de vragen, behoeften en ontwikkelingen bij de afnemers en kom met een EVC-voorstel dat daarin (deels) ondersteunt.

- Help afnemers bij het selecteren van een aanbieder, door transparantie in het aanbod (wat lever je op) en in de prijs.
- Wees duidelijk tegen afnemers over wat EVC van hen vraagt: welke tijdsinvestering en welke activiteiten.
- Kijk verder dan alleen EVC met uw afnemer: welke behoefte is er nog, of ontstaat er, nadat er een EVC is afgegeven?

Succesfactoren voor de realisatie van EVC vanuit het perspectief van de afnemers/ bedrijven

- Zorg dat EVC goed aansluit op het strategisch (personeels)beleid:
 - EVC past goed binnen een ontwikkelingsgericht (langetermijn) HRM-beleid
 - EVC past als momentopname goed bij (kortetermijngericht) door- en uitstroombeleid.
- Zorg dat EVC goed is ingebed in het HRM-beleid, zoals de functionerings- en resultaatgesprekkencyclus en het opleidingsbeleid.
- Maak voor het (hogere) management helder wat de aanleiding, kansen, mogelijkheden van/voor EVC zijn. Bijvoorbeeld meer omzet door tegemoet te komen aan (kwaliteits- en veiligheids) eisen van afnemers, cao-afspraken, loopbaanontwikkeling.
- Geef operationele managers een sleutelrol in EVC. Sluit aan bij hun wensen en behoeften dan zien ze al snel performanceverbeteringen bij hun medewerkers. De EVC-procedure vraagt veel van medewerkers. Steun van de operationeel manager hierbij is cruciaal. Zie ook de job aid in bijlage 5.
- Maak een kosten- en batenanalyse waarbij u ook aandacht besteedt aan financiële faciliteiten (stimuleringsregelingen, fondsen, WVA), en ook aan baten als performanceverbetering, hogere omzet, certificering, enzovoort.
- Maak een stappenplan met specifieke aandacht voor het voor- en natraject, de rol van operationele managers en andere disciplines zoals Communicatie.
- Stel op basis van het bovenstaande een vragenlijst of programma van eisen op voor EVC-aanbieders.
- Benader EVC als een product en als een dienst: vraag EVC-aanbieders wat ze precies leveren tegen welke prijs en denk daarbij ook aan doorlooptijden, formeel onderwijs na EVC, nazorg enzovoort.
- Ga actief op zoek naar informatie en ondersteuning via regisseurs, EVC-adviseurs en verkopers en zoek ook contact met bedrijven met recente EVC-ervaringen.

WOORD VAN DANK

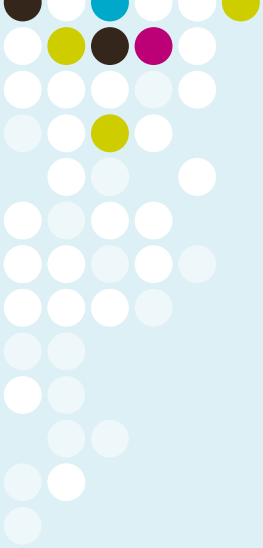
Graag bedanken we de deelnemers aan de mini-conferenties en alle mensen die we hebben mogen interviewen of consulteren over EVC. U vindt al deze mensen bij naam genoemd in bijlage 8 in Overzicht geïnterviewden en deelnemers werksessies.

In het bijzonder willen we de vier onderzoeksregio's bedanken. Zij waren bereid om heel open met ons te communiceren over hun aandachtspunten en successen. Speciale dank spreken we graag uit naar de projectleiders Leren & Werken.

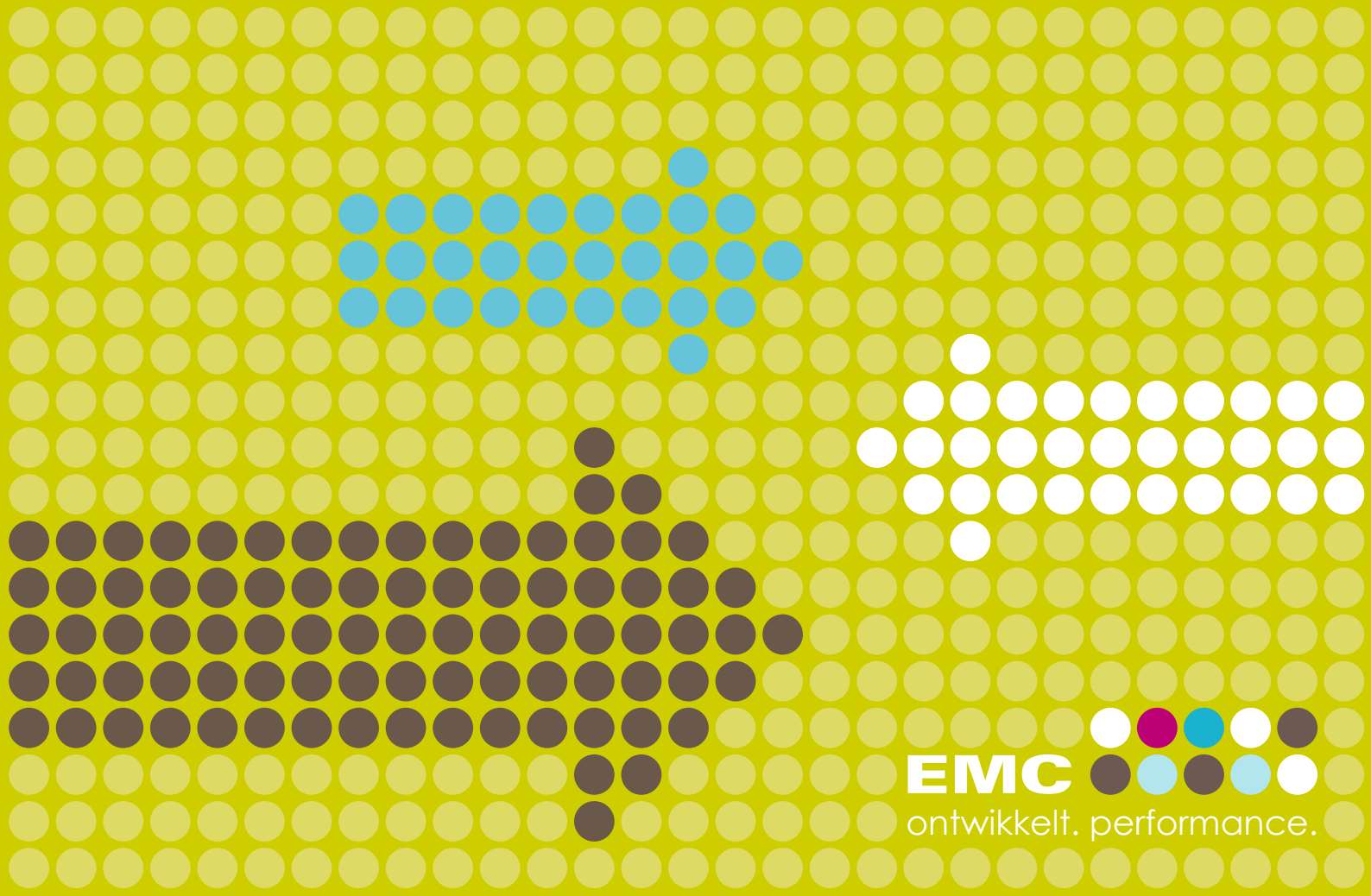
Een onderzoek als dit is eigenlijk nooit af, de EVC-markt groeit en ontwikkelt zich verder. Voor aanvullingen of vragen kunt u contact opnemen met Agnes Zandvliet (a.zandvliet@emc-leren.nl of 0346 – 217 000).

Bedankt!

Agnes Zandvliet
Karin Derksen
Sjors van der Heide

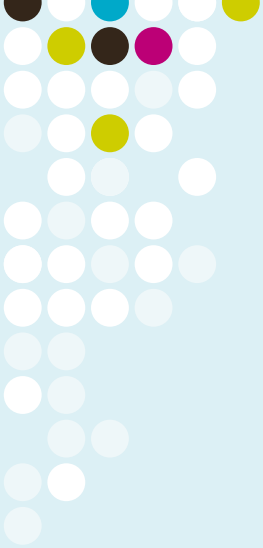


Bijlagen



EMC

ontwikkelt. performance.



BIJLAGE 1

'HOE KRIJG IK INZICHT IN HET EVC KRACHTENVELD?'

JOB-AID 1: ACQUISITIEFORMULIER EINDHOVEN

Format Acquisitiegesprek

Na elk gesprek het 1e gedeelte mailen naar:
info@lerenenwerken-ehv.nl

Bezochte organisatie: Adres organisatie: Plaats: Naam Contactpersoon + telefoonnummer: Datum bezoek: Naam & telefoonnummer adviseur:

1e gedeelte

Aantal werknemers zonder startkwalificatie? Waarvan jongeren? Zijn er reeds afspraken over het begeleiden van deze mensen?	<input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja
Maakt de organisatie afspraken met instanties over scholing en beroepsonderwijs?	<input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja, met scholen <input type="checkbox"/> ja, met kenniscentra <input type="checkbox"/> ja, met ROC Eventuele toelichting:
Is er belangstelling voor EVC- trajecten? Wie onderneemt hier actie in?	
Heeft het bedrijf vacatures?	<input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja
Is hiervoor contact met het UWV Werkbedrijf gewenst?	<input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja

<p>Is er contact gewenst met één van de andere samenwerkende partijen?</p>	<p> <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja, met: <input type="checkbox"/> ROC Eindhoven <input type="checkbox"/> Fontys Hogescholen <input type="checkbox"/> Calibris <input type="checkbox"/> Innovam <input type="checkbox"/> Ecabo <input type="checkbox"/> Kenteq <input type="checkbox"/> Servicepunt Leren en Werken regio Eindhoven <input type="checkbox"/> UWV Werkbedrijf </p>
<p>Zo ja, is de betrokken partij door u op de hoogte gebracht om contact op te nemen met het bedrijf?</p>	<p> <input type="checkbox"/> nee <input type="checkbox"/> ja </p>

Onderstaande gegevens zijn verdere richtlijnen voor het acquisitiesprek

2e gedeelte

<p>Heeft de organisatie een vraag op een van de volgende gebieden:</p>	<p>Vacatures</p> <p> <input type="checkbox"/> Overtollig personeel <input type="checkbox"/> Scholing <input type="checkbox"/> MBO-richting niveau <input type="checkbox"/> HBO-richting (AD/Bachelor) <input type="checkbox"/> EVC MBO/HBO-niveau richting <input type="checkbox"/> Maatwerk <input type="checkbox"/> WW/ deeltijd WW <input type="checkbox"/> anders namelijk: </p>
--	--

<p>Verwacht de organisatie op korte of lange termijn tekorten en zo ja op welk niveau c.q. in welke functies?</p> <p>Op welke manier is het bedrijf op de hoogte van de te verwachten tekorten (is er eventueel interesse in de beschikbare regionale arbeidsmarktinformatie?)</p> <p>Hoe gaat u om met deze te verwachten tekorten? Kunnen wij daarbij van dienst zijn?</p>	<p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> deels <input type="checkbox"/> nee</p> <p>Eventuele toelichting:</p>
<p>Ervaart de instelling de problematiek als urgent</p>	<p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee</p> <p>Eventuele toelichting:</p>
<p>Belangrijke ontwikkelingen binnen de organisatie/sector:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • het gaat goed/redelijk/slecht met de bedrijven in de sector • vacatures zijn moeilijk/redelijk/makkelijk te vervullen • het gewenste opleidingsniveau stijgt/is stabiel/daalt • anders, nl.:
<p>Hoe kijkt de organisatie aan tegen mogelijkheden tot opscholing van leerling-werknemers en welke niveaus c.q. functies betreft dit?</p>	<p><input type="checkbox"/> niveau 1 functie naar niveau 2 <input type="checkbox"/> niveau 2 naar niveau 3 <input type="checkbox"/> niveau 3 naar niveau 4 <input type="checkbox"/> EVC <input type="checkbox"/> weinig tot geen mogelijkheden</p> <p>Eventuele toelichting:</p>
<p>Is het bedrijf aangesloten bij een branchevereniging en is het bedrijf op de hoogte van de subsidiemogelijkheden?</p>	
<p>Wilt u nadere informatie over de mogelijke trajecten of de financiële mogelijkheden?</p>	<p><input type="checkbox"/> ja <input type="checkbox"/> nee</p>

Personeelsactiviteiten van de instelling nu:

	Voor scholieren	Voor eigen werknemers	Werving en selectie (eigen sector, herintreders e.d.)
Niveau 1			
Niveau 2			
Niveau 3			
Anders te weten:			
Scholings- en opleidings-activiteiten:			
Andere activiteiten:			

Eventuele toelichting:

Als de adviseur van mening is dat de instelling een interessante activiteit ontplooit, graag deze kort omschrijven.

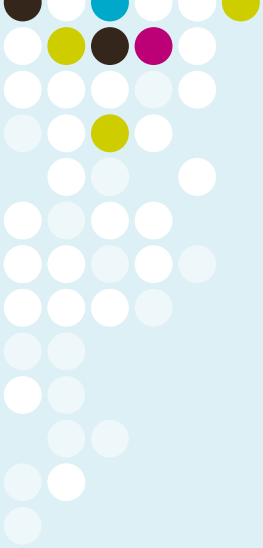
BIJLAGE 1

'HOE KRIJG IK INZICHT IN HET EVC KRACHTENVELD?'

JOB-AID 2: **FOTO VAN DE REGIO**

Wie is uw doelgroep? Hoe kenmerkt deze doelgroep zich? Bij het kiezen van een EVC-focus helpt het om een beeld van de arbeidsmarkt en de relevante arbeidsmarktvaartstukken in de regio vast te leggen. Hieronder vindt u vier hoofdvragen met subvragen die u wellicht helpen om de situatie in uw regio in kaart te brengen.

1. Hoe ziet de regionale arbeidsmarkt eruit?
 - Wat is het profiel van de regio?
 - Welke branches zijn sterk vertegenwoordigd?
 - Welke behoeftes zijn er op de arbeidsmarkt aan de vraagzijde (profiel vacatures) en aanbodzijde (profiel werkzoekenden)?
2. Hoe ontwikkelt de regionale arbeidsmarkt zich?
 - Hoe zal de landelijke en de regionale arbeidsmarkt zich de komende drie jaar ontwikkelen aan de vraag- en aanbodzijde?
 - Welke ontwikkelingen zullen in de regio vanzelf gaan en welke ontwikkelingen vragen ondersteuning? Welke rol kunt u hierbij spelen?
3. Welke regionale projecten spelen er?
 - Welke projecten en activiteiten rondom leren & werken spelen er in de regio?
 - Hoe passen die bij de ontwikkelingen van de regionale arbeidsmarkt?
 - Waar is eventueel nog behoefte aan?
4. Waaraan kan EVC het best bijdragen?
 - Aan welke ontwikkelingen en behoeften die hiervoor geconstateerd zijn kan EVC bijdragen?
 - Aan welke ontwikkelingen en behoeften is het meest behoefte en welke zijn het gemakkelijkst te realiseren?
 - Hoe kan dat worden georganiseerd?
 - Wie kan dat doen en wanneer?
 - Wat is er voor nodig om dat succesvol te laten zijn?
 - Kunt u EVC wellicht aanbieden met andere diensten?
5. Wat is het actieplan?
 - Op basis van de foto kunt u met één of meerdere partijen een actieplan opstellen.



JOB-AID 1: COMPETENTIES VAN EEN EVC-REGISSEUR

Succesvol zijn als EVC-regisseur vraagt heel veel. Hieronder zetten we de belangrijkste competenties op een rij. Wij denken dat deze competenties niet in één persoon te verenigen zijn. Dus het vraagt van regio's dat zij zoeken naar een combinatie van personen die samen beschikken over deze competenties en die goed met elkaar kunnen samenwerken. Wij spreken dus over EVC-regisseur, maar beseffen dat dit vaak meerdere personen in een regio zullen zijn.

De belangrijkste competenties voor een EVC-regisseur zijn:

Leidinggeven zonder leidinggevende positie

De EVC-regisseur geeft richting en stuurt, zonder een leidinggevende positie in te nemen voor EVC-betrokkenen. Dit vraagt:

- dat u vol inspiratie en passie EVC uitdraagt, waardoor u mensen motiveert en stimuleert;
- dat u sterke sociale en communicatieve vaardigheden heeft, zodat u draagvlak creëert en betrokkenen ook echt betrokken houdt;
- dat u duidelijke prestatie-afspraken maakt en dat u mensen in de realisatie daarvan faciliteert en aanspreekt als dat nodig is.

Marktgericht richting overheid en bedrijfsleven

De EVC-regisseur opereert in twee heel verschillende markten, overheid en onderwijs aan de ene kant en het bedrijfsleven aan de andere kant. Beide markten kennen een eigen taal en dynamiek. Dit vraagt van de EVC-regisseur:

- dat u goed op de hoogte bent van de ontwikkelingen in beide markten;
- dat u contacten legt en onderhoudt met belangrijke spelers in beide markten;
- dat u potentiële markten (doelgroepen) ziet, verkent en zo mogelijk benut.

Onderhandelen in een complex speelveld

De EVC-regisseur onderhandelt continu over standpunten en argumenten en zoekt daarin naar gemeenschappelijke doelen en belangen, zodat hij overeenstemming met en acceptatie van alle partijen (UWV, opleidingsinstellingen, intermediairs, bedrijven, enzovoort) bereikt. Dit vraagt:

- dat u grote sensitiviteit heeft voor de wensen en behoeften van alle betrokken partijen en hoe zij het best benaderd en betrokken kunnen worden;
- dat u actief zoekt naar gemeenschappelijke belangen en daarop eventueel eigen argumenten en standpunten aanpast.

Resultaatgerichtheid in een 'gevoelige omgeving'

De EVC-regisseur is resultaatgericht in een omgeving waarin verschillende doelen en belangen op elkaar afgestemd moeten worden, wat resultaatgerichtheid bemoeilijkt. Dit vraagt:

- dat u snel kansen ziet in de verschillende doelen en belangen en die verzilvert, want succes leidt tot succes;
- dat u duidelijke (SMART) resultaatafspraken met de betrokken partijen maakt en die monitort en daarin zo nodig bijstuurt.

Anders gezegd....

Competenties als: gepersonaliseerde daadkracht, ondernemingszin, invloed nemen, coördineren, aanspreken en opereren in verschillende krachtenvelden met ieder een eigen dynamiek en taal.

JOB-AID 2: RESULTATEN MONITOREN

Resultaatafspraken maken met elkaar geeft richting en stimuleert om iets te bereiken wat u graag wilt. Liefst een uitdagende afspraak, waardoor u kwalitatief of kwantitatief nog iets verder komt dan u al was. Zeker in de EVC-markt helpt het om resultaatafspraken met elkaar te maken, omdat er zoveel partijen betrokken zijn bij het realiseren van het uiteindelijke resultaat. We beschrijven hieronder een paar resultaatafspraken die u hierbij kunnen helpen.

1. Formuleer uw resultaat

- Bedenk welke resultaten u wilt behalen binnen de regio en formuleer dat zo SMART mogelijk (specific, measurable, attainable, relevant and timebound).

Bijvoorbeeld:

In onze regio realiseren we komend jaar 150 EVC-trajecten. Komend jaar zorgen we ervoor dat de MBO- en HBO-instellingen in onze regio weer erkend EVC-aanbieder zijn.

- Formuleer de resultaten samen met de partijen die ze moeten gaan realiseren en vertaal ze meteen naar een resultaat per betrokken partij.

Bijvoorbeeld:

Om het aantal EVC-trajecten in de regio te realiseren, heeft u aanbieders en intermediairs nodig. Stem het resultaat samen met hen af en verdeel het. Dus Werkplein van stad A gaat zoveel EVC-trajecten vermarkten, Werkplein van stad B zoveel, het ROC zoveel, enzovoort.

2. Volg de resultaten

- Monitor de afspraken gedurende de lopende periode. Vraag partijen hoeveel ze al hebben gerealiseerd en wat ze nog verwachten. Onderzoek continu of partijen denken de afgesproken resultaten te behalen.
- Maak van die monitoring een uitwisseling tussen de betrokken partijen, waardoor ze van elkaar kunnen leren, elkaar verder kunnen helpen en stimuleren. Voer dat regelmatig uit.

Bijvoorbeeld:

Een maandelijks overleg met alle betrokken partijen, waarin u een deel gebruikt om elkaar te informeren over de voortgang en ook echt de cijfers te bespreken. Een ander deel kunt u gebruiken voor intervisie.



3. Durf bij te sturen

- Als uit de monitoring blijkt dat resultaten niet worden behaald, onderzoek dan hoe dit kan worden opgelost. Overleg of verschuiven van resultaten van de ene betrokken partij naar de andere ook mogelijk is.
- Stel halverwege de looptijd eventueel uw resultaat naar boven of beneden bij, want niets is zo stimulerend als een resultaat dat realistisch uitdaagt.

JOB-AID: MARKTBEWERKING

Om u een indruk te geven hoe u de markt kunt bewerken, geven we hieronder het zogenaamde Markt Excellence Model weer. Dit model is door ons samen met een klant ontwikkeld. Hoewel niet specifiek voor EVC ontwikkeld, is het goed bruikbaar bij de EVC-marktbewerking.



Ingrediënten accountplan

Wij adviseren de volgende ingrediënten in uw accountplan op te nemen:

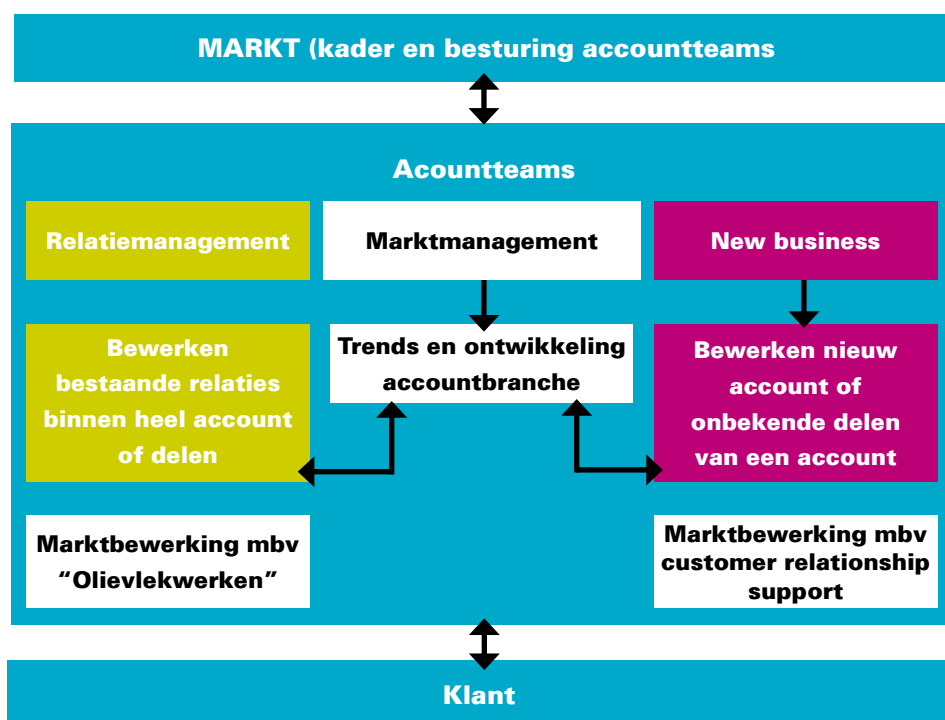
- facts;
- SWOT-analyse;
- strategie en doelstellingen;
- speerpunten;
- thema's en issues;
- dienstverlening;
- doelgroepen.

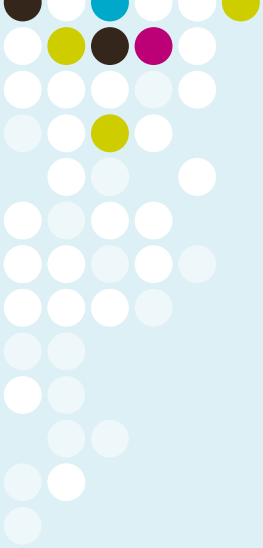
VOORBEELD ACCOUNTPLAN

De aanpak: Een helder proces gedreven door focus!

Accountplan 2010		MOTTO VOOR 2010	
Versie ...			
Organisatie-doelstellingen 2010 Verwoord hier de thema's en aandachtspunten, ontwikkelingen voor deze klant in 2010 Welke kansen zie je?	Visie op de klant Wat is je visie, wat werkt of wat werkt niet, wat zijn risico's, wat is je strategie	Rollen en accountbewerking 1. Accountmanager 2. Kernteam 3. Overigen, directie, collega's op projecten, support, partners, freelancers Wie is betrokken bij de accountbewerking en wat verwacht je van die persoon?	Principes accountbewerking Wat is de kern voor 2010? Noem er maximaal drie
Doelstelling kwantitatief		Onze huidige top ambassadeurs? Welke contactpersonen zijn onze sponsoren?	Contactpersoon Welke (naam) heeft dominant contact met de ambassadeur?
Omzet 2008	Omzet 2009	Target 2010	
Projecten	Prognose	Omzet 2010	
		Q1	Q2
		Q3	Q4
Doelstellingen kwalitatief		Meetpunt	

1. **Marktmanagement:** Alle activiteiten die gericht zijn op het 'begrijpen' van wat er bij de accounts speelt. Vertalen van thema's en trends naar concrete marktwerkingacties.
2. **New business:** Alle activiteiten die gericht zijn op het bewerken van nieuwe accounts of van onderdelen van accounts.
3. **Relatiemanagement:** alle activiteiten die gericht zijn op het behoud van bestaande klanten (contacten) en het uitbreiden van de relaties en opdrachten bij en via bestaande klanten.
 - Relatiebeheer: verstevigen/ managen van bestaande relaties.
 - Relatie-uitbouw: genereren van nieuwe contactpersonen/relaties via bestaande contactpersonen (olievlekwerken).
 - Opdrachtbeheer: aansluiting hebben bij opdrachtgevers, lopende projecten en opdrachten.
4. **Customer relations support:** new business wordt ondersteund customer relationship support als het gaat om het benaderen van 'koude' contacten.





BIJLAGE 4

'EVC: BEZINT EER GE BEGINT'

JOB-AID: SWOT-ANALYSE

Welke EVC-trajecten gaat u aanbieden en aan wie? Een SWOT-analyse kan u helpen om hierbij een aantal strategische afwegingen te maken. SWOT is het acroniem voor Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Voordat u een SWOT-analyse maakt, is het noodzakelijk om vast te stellen wat u eigenlijk wilt bereiken als organisatie. In dit geval gaan we er vanuit dat u behoefte heeft aan een rendabel palet aan EVC-trajecten en maatwerk.

U gebruikt de SWOT-analyse om te onderzoeken hoe u dit kunt bereiken en wat u daarvoor moet doen én laten.

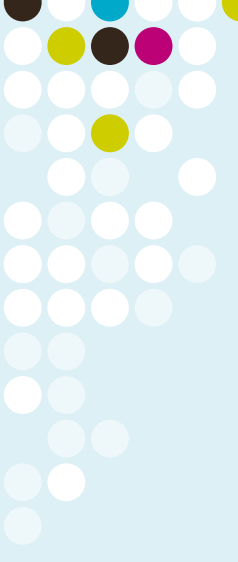
Sterkte-zwakte analyse

	voor het doel	
	hulpvol	schadelijk
voor de organisatie intern	S sterktes	W zwaktes
voor de organisatie extern	O kansen	T bedreigingen

Bron: Wikipedia (11 september 2010)

De SWOT-analyse bestaat uit twee complementaire delen: u maakt een inschatting van de Sterke (Strengths) en Zwakke (Weaknesses) eigenschappen van uw eigen, interne organisatie. Dat betekent dat u kijkt naar de samenstelling en kwaliteit van uw onderwijsaanbod, de samenstelling en competenties van het personeelsbestand (bijvoorbeeld: marketinggericht, of juist niet?), de logistieke inrichting, managementsystemen, enzovoort.

Daarnaast analyseert u de Kansen (Opportunities) en Bedreigingen (Threats) in uw omgeving. Dit betekent dat u onderzoekt: welke marktpartijen zijn er nog meer actief, wat is hun aanbod, waar ligt de behoefte van (potentiële) afnemers/klanten, economische ontwikkelingen, ontwikkelingen in het onderwijs, enzovoort.



Hieronder volgen een aantal hulpvragen die u kunt gebruiken om de SWOT-analyse te maken. Veel bevestigende antwoorden vergroten de kans op een renderend EVC. Ook helderheid over de te verwachten kwantitatieve en/of kwalitatieve resultaten, geven een goede indicatie of en zo ja, hoe EVC en maatwerk kunnen gaan renderen voor een aanbieder. Of, anders gezegd: uit uw SWOT-analyse blijkt dan dat er kansen voor EVC en maatwerk liggen. Vervolgens is sturen en monitoren op een (breed) renderend EVC en maatwerk een belangrijke succesfactor.

Omgevingsanalyse: kansen en bedreigingen in de markt

- *Een foto van de markt*

Is er in de regio potentieel voor EVC en Leven Lang Leren?
U kunt een quick scan maken op basis van de foto van de regio (zie in bijlage 1 job-aid: Foto van de regio) en arbeidsmarktinformatie van het UWV Werkbedrijf. Succesvolle EVC-aanbieders starten vaak vanuit vragen van één of meerdere grote bedrijven.
- *Een foto van uw positie in de markt*

Hebben uw eigen managers en medewerkers al veel samenwerkingsrelaties met bedrijven? Is uw CRM-systeem up-to-date en wat kunt u daaruit afleiden over uw marktpositie? Welk beeld leveren de aanvragen op die bij het EVC-centrum binnenkomen? Wat is met andere woorden uw naam en positie in de markt? Wat is uw marketing-, relatie- en acquisitiekracht?
- *Publiek/private samenwerking*

Is er in uw regio voor het onderwijs een sterke publiek/private samenwerking en kunt u daarbij aansluiten?
- *Strategische samenwerking*

Zijn er strategische en/of samenwerkingsmogelijkheden met andere partners waardoor de markt beter bediend kan worden en het (financiële) rendement hoger is? Samenwerkende MBO- en HBO-instellingen opereren vaak succesvoller in de markt.
- *Stagnerend marktaandeel regulier onderwijs*

Is er sprake van teruglopende aantrekkelijkheid van de aanbieder voor maatschappelijke stakeholders en/of de markt? Wellicht door concurrentie van andere (commerciële) aanbieders? Wellicht door de frequentie en inhoud van de contacten (Is uw CRM up-to-date? Welk beeld levert dit op?) Wellicht door de (beperkte) vraaggerichtheid in de contacten?
- *Contract en EVC*

Zijn er voor uw organisatie samenwerkingsmogelijkheden met bijvoorbeeld het modulaire en (meer) commercieel gerichte onderwijs? Kan EVC samen met dit onderwijs in een dienstverleningspakket aangeboden worden?
- *Substantieel EVC*

Lijken er mogelijkheden te zijn voor een substantieel EVC voor kandidaten? Wij denken daarbij aan (gemiddeld) 30% erkenningen tot de volledige standaard.

Analyse interne organisatie: sterktes en zwaktes

De analyse van uw interne organisatie doet u vanuit drie perspectieven:

1. Het organisatiekundig perspectief: hierbij kijkt u naar de inrichting en aansturing van uw organisatie en de mate waarin deze het bereiken van de doelstellingen ondersteunt.
2. Het bedrijfskundige perspectief: hierbij kijkt u naar de effectiviteit en efficiency waarmee uw organisatie de organisatiedoelstellingen nastreeft.
3. Het veranderkundige perspectief: waar zit beweging en belemmering om uw organisatie in de richting van een rendabel EVC-aanbod te brengen.

Organisatiekundig perspectief:

- *Competentiegericht en modulair*
Is er een basis gelegd voor EVC, maatwerk en andere vernieuwingen via het werken met competenties en competentiegericht (modulair) onderwijs?
- *'Pocket commitment'*
Wordt EVC en maatwerk door College van Bestuur, managers en docenten gezien als een waardevolle aanvulling op andere onderwijskundige vernieuwingen? Kunt en wilt u EVC ook als arbeidsmarkt- en loopbaaninstrument in de markt zetten?
- *Het beste voor de klant*
Worden EVC, intake assessments enzovoort als aanvullende instrumenten gezien? Kiest uw MBO- of HBO-instelling wat het beste is voor de (oudere) klant?
- *Basics op orde*
Is er sprake van een goede financiële en juridische bedrijfsvoering? Kunt u voldoen aan de verplichting publieke en private activiteiten en gelden te scheiden? Zijn er of ziet u voldoende mogelijkheden om binnen de vigerende onderwijswetgeving ondernemend te zijn?
- *Investeringsruimte*
Wat zijn de (aanvullende) financiële mogelijkheden om te investeren in EVC en maatwerk?

Bedrijfskundig perspectief:

- *Effectiviteit en efficiency*
Is er inzicht in de (te verwachten) mate van effectiviteit en efficiency van EVC en maatwerk?
- *Rendement*
Wat is het te verwachten financiële rendement van EVC en maatwerk? Hoe verhouden de kosten (ook de interne ontwikkel- en uitvoeringskosten) zich tot de te verwachten baten?
- *Monitoring*
Is er sprake van een transparante monitoring op financiën, aantallen EVC en kwaliteit van EVC en maatwerk?

Veranderkundig perspectief:

- *Urgentie*
Is er sprake van urgentie om meer niet-reguliere studenten aan te trekken? Bijvoorbeeld vanwege dalende studentenaantallen, veranderende bekostiging en/of wet- en regelgeving?
- *Onderwijs vernieuwen*
Is er behoefte het onderwijs te vernieuwen? Is er bijvoorbeeld behoefte het onderwijs beter af te stemmen op wensen van maatschappelijke stakeholders en de markt? Is dit een breed levende wens of geldt dit voor specifieke sectoren of opleidingen?
- *Breekijzer voor vernieuwingen*
De spin-off van EVC en maatwerk kan zijn dat de leeuwegaafhankelijke toetsing er eindelijk komt. Ook kan het als een breekijzer werken voor flexibilisering van het onderwijs. Is er behoefte om te 'breken' en is er vermogen om te buigen?
- *Kritische massa*
Is er voldoende 'kritische massa' voor onderwijsvernieuwingen of kunnen er via HRM-beleid medewerkers ontwikkeld of aangetrokken worden om onderwijsvernieuwingen en marktgerichte activiteiten te realiseren?
- *Positieve ervaringen met betrekking tot onderwijsvernieuwing*
Zijn eerdere, recente onderwijskundige vernieuwingen goed verlopen? Wat waren de werkzame bestanddelen bij deze vernieuwingen?
- *Positieve ervaringen met betrekking tot bedrijfsvoering*
Zijn eerdere, recente initiatieven voor flexibilisering van de bedrijfsvoering goed verlopen? Wat waren de werkzame bestanddelen bij deze vernieuwingen?
- *Vraaggerichte cultuur*
Is er behoefte om de externe en vraaggerichtheid van docenten te versterken?

'WANNEER IS EVC AANTREKKELIJK VOOR BEDRIJVEN?'

JOB-AID 1:

MAAK VAN EVC EEN SUCCES ALS BEDRIJF

Een succesvolle uitvoering van EVC-trajecten vergt gerichte aandacht. In dit actieplan sommen we acties en vragen op die u kunnen helpen EVC succesvol te introduceren en uit te voeren binnen uw organisatie.

1. Stel een helder doel vast

- Wat moet EVC voor de organisatie en voor de medewerkers opleveren? Hoe sluit EVC aan bij de organisatiedoelen?
- Moet het leiden tot een erkend diploma (kwalificerend) of tot een bevestiging van de competenties van medewerkers (ontwikkelingsgericht)?

2. Stel de doelgroep vast

- Gekoppeld aan uw doel, voor wie is EVC bedoeld?
- Is deelname verplicht of vrijwillig?

3. Onderzoek of EVC het juiste middel is

- Voer als dat mogelijk is een pilot of quick scan uit om te bepalen of EVC het meest geëigende instrument is om uw doel te behalen.
- Een gratis quick scan voor medewerkers, om na te gaan of EVC zinvol voor hen kan zijn, is te vinden op: <http://www.ervaringscertificaat.nl/werknemers/3/iets-voor-jou-doe-de-test.html>.

4. Ga na of er (aanvullende) budgetten beschikbaar zijn

Denk hierbij onder andere aan:

- inzet eigen gelden vanwege performanceverbetering, loopbaanontwikkeling, omzet;
- via A + O-fondsen;
- via O&O-fondsen;
- Wet Vermindering Afdracht (WVA);
- via scholingsbonussen deeltijd WW UWV Werkbedrijf;
- via provinciale gelden voor arbeidsmarkt en onderwijs.

5. Zorg voor goede voorlichting

- Maak een helder verhaal over waarom u EVC wilt inzetten, voor wie en hoe u dat gaat doen. Schakel daarvoor eventueel de hulp in van een aanbieder, intermediair of EVC-adviseur.
- Wees eerlijk over de inspanning die het vraagt en over de opbrengst die u verwacht.

- Gebruik succesverhalen van (eerdere) deelnemers of rolmodellen. Nodig bijvoorbeeld via een aanbieder een deelnemer uit die iets vertelt of maak gebruik van een film van deelnemers op: <http://www.movisie.nl/115464/def/>.
- Denk na of u de voorlichting nog op specifieke doelgroepen moet afstemmen. Als u een andere rol van managers verwacht, hebben zij wellicht nog aanvullende informatie nodig.

6. Geef managers een sleutelrol in EVC

- De EVC-procedure vraagt veel van medewerkers. Steun van de manager is hierbij cruciaal!
- Laat de managers ook individuele (ontwikkel)afspraken maken met de medewerkers en laat die vastleggen, bijvoorbeeld in het persoonlijke ontwikkelplan.

7. Voer de EVC-procedure uit

- Monitor de EVC-procedure: houd contact met de EVC-aanbieder en uw medewerker(s). Bespreek de voortgang en/of eventuele problemen.

8. Bespreek het EVC rapport

- De manager bespreekt het EVC-rapport met een medewerker.
- Ga na of er uit het totaal bepaalde trends te halen zijn die voor groepen binnen uw organisatie gelden. Stel vast of u daar individueel of voor groepen vervolgacties op wilt ondernemen.

9. Bespreek het vervolgtraject

- Afhankelijk van uw doel, individuele afspraken, of trends in de EVC-rapporten zijn er drie mogelijkheden voor vervolg:
 - De medewerker weet nu waar hij staat. Het traject stopt.
 - Het EVC-rapport bevat een advies voor de benodigde stappen naar een erkend diploma. De medewerker start de (vervolg)opleiding. Of een groep medewerkers start met een maatwerkopleiding binnen uw organisatie.
 - Het EVC-rapport geeft direct een diploma. De medewerker kan deze 'verzilveren' bij een MBO- of HBO-instelling (op voorwaarde dat er goede afspraken zijn gemaakt).

'WANNEER IS EVC AANTREKKELIJK VOOR BEDRIJVEN?'

JOB-AID 2:

PROGRAMMA VAN EISEN EVC VOOR BEDRIJVEN

Weet wat u als bedrijf wilt kopen als u overweegt EVC in te zetten. Op die manier heeft u uw vraag scherp en kunt u beter inkopen. U kunt deze job-aid gebruiken als aanvulling op 'Inkopen van EVC' (Kenniscentrum EVC, 2010) en 'Aan de slag met EVC. Een handreiking' van Stoof Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (Stoof, 2010).

1. Waar koerst het bedrijf op? Wat is de grootste kans c.q. bedreiging?

Bijvoorbeeld:

- groei, afbouw;
- kostenreductie;
- innovatie;
- performance- en productiviteitsverbetering;
- kwaliteitsverbetering, certificering;
- verbreding aanbod producten, dienstverlening.

2. Wat betekent dit voor het strategisch beleid?

- organisatieveranderingen;
- verandering werkprocessen;
- reorganisatie.

3. Wat betekent dit voor het HRM-/HRD-beleid?

Bijvoorbeeld:

- werven nieuw personeel;
- bevorderen in- of uitstroom;
- terugdringen ziekteverzuim;
- opscholen, kort en vakgericht;
- opscholen, langer en kwalificerend;
- certificeren;
- verbreden en/of verdiepen competenties (horizontaal).

4. Wat is het verschil tussen huidig en gewenst personeelsbestand?

- kwantitatief;
- kwalitatief, bijvoorbeeld niveau, specialisaties, enzovoort;
- specifieke problemen als 'laag geletterdheid', hoge of lage gemiddelde leeftijd.

BIJLAGE 6. REGIOBESCHRIJVINGEN

Markt(be) werking:	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
1. 'Sponsors' die overtuigd zijn van de toegevoegde waarde van EVCing:	De projectleider Leren & Werken en de EVC-makelaar zijn overtuigd van de meerwaarde. Ze praten heel bevlogen over EVC en de resultaten die ze daarvan ondertussen hebben gezien, evenals over de plannen die ze nog hebben voor de toekomst.	De projectleider Leren & Werken benadrukt dat het gaat om de vraag van het bedrijf, en dat EVC daarbij één van de instrumenten is. De accountmanagers van de verschillende O&O-fondsen reageren wisselend op de vraag wat ze van EVC vinden: sommigen zijn bijzonder positief, sommigen staan sceptisch tegenover dit instrument.	De projectleider Leren & Werken (beleid) trekt gezamenlijk op met de coördinator Samenwerkende Werkpleinen UWV (uitvoering). Ze beschouwen EVC als één van de pijlers om in de regio de arbeidsproblematiek het hoofd te bieden.	EVC roept in het Rotterdamse gemengde gevoelens op: <ul style="list-style-type: none"> • Het Leerwerkloket en de projectleider zijn een half jaar bezig (een gunstige uitzondering op andere grote steden). • EVC heeft veel 'concurrentie' van vergelijkbare instrumenten als competentie- en leervermogen-testen. • Bedrijven zijn op zoek naar 'snelle instrumenten'. Zij zijn geïnteresseerd in de performance in een huidige of toekomstige functie. • Algemeen geeft men aan dat EVC niet past bij de relatief laag opgeleide Rotterdamse populatie. Aangegeven wordt dat EVC rendeert vanaf MBO-niveau 2 en pas ingezet kan worden vanaf 5 jaar werkervaring. Bovendien heeft de aanpak van de (jeugd)werkloosheid op dit moment prioriteit.

Markt(be) werking:	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
<p>2. De taal spreken van en aansluiten bij de concerns van bedrijven</p>	<p>De EVC-makelaar is een commerciële partner die de projectleider heeft aangetrokken, omdat deze partij gelooft in EVC, omdat hij een fantastisch netwerk heeft bij het MKB in de regio, gewend is de taal te spreken van bedrijven en hun concerns kent. De EVC-makelaar richt zich vooralsnog alleen op EVC. Een tevreden ondernemer zei letterlijk: "Ze kan het natuurlijk ook heel goed verkopen en begrijpt wat er speelt in ons bedrijf." De EVC-makelaar maakt het aantrekkelijk voor bedrijven, omdat zij alles regelen en organiseren rondom EVC en ook helpen bij financiële mogelijkheden als subsidie en fiscale aftrek.</p>	<p>Vooraf klein MKB is moeilijk te bereiken. Daarom is er samenwerking tussen ROC Eindhoven, Fontys Hogescholen, de kenniscentra: Calibris, Innovam, Ecabo, Kenteq, PLMF, en UWV Werkbedrijf (werkgeversteam). Deze partners bezoeken namens elkaar het MKB. De voordelen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Met elkaar worden meer bedrijven bereikt (en dus ook meer vragen opgehaald). • Het bedrijf heeft in principe één aanspreekpunt (niet meer zes bezoeken). • De kwaliteit van de dienstverlening gaat omhoog doordat de partners gezamenlijk de vraag van de klant zo goed mogelijk proberen te verwerken. <p>Deelnemende partners krijgen ook allemaal een training 'vraaggerichte werkgeversbenadering'.</p>	<p>De regio is relatief overzichtelijk. Er is een goed bestuurlijk netwerk.</p> <p>Er is een regionaal samenwerkingsverband Leven Lang Leren Limburg: Leeuwenborgh, Arcus College, Hogeschool Zuyd, Open Universiteit en de kenniscentra. Commerciële partijen zijn niet aangesloten.</p> <p>UWV Werkbedrijf is bezig met een inhaalslag wat betreft EVC en de toerusting van haar werkcoaches.</p>	<p>Men informeert elkaar prima in het maandelijkse Leren & Werken-overleg, maar er is geen gebundelde marktwerking of acquisitie.</p> <p>Vóór de crisis zijn er (potentieel) succesvolle EVC-contacten geweest met de volgende bedrijven:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Havenbedrijf 2. Grote banken 3. Zorginstellingen. <p>Recent is binnen de MBO-instellingen fors ingezet op kwaliteitsverbetering van accountmanagers.</p>

Markt(be) werking:	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
3. Focus in de marktwerking	De EVC-makelaar richt zich op het MKB, want de grotere bedrijven regelen EVC zelf met aanbieders, zij hebben daarbij geen tussenpersoon nodig. Vervolgens hebben ze in eerste instantie specifiek gekozen zich te richten op de techniek, omdat er in die sector een groot kwalitatief en kwantitatief tekort was.	<p>Het bovengenoemde samenwerkingsverband richt zich specifiek op klein MKB. Het organiseert ook speciale bijeenkomsten (bijvoorbeeld over stimuleringsregelingen) en het organiseert 'road shows' om ondernemers in kleine gemeenten te bereiken.</p> <p>De aanbieders (MBO-instellingen) hebben zich in eerste instantie vooral op de grote bedrijven gericht. Daar was een behoefte en noodzaak, omdat er ook in cao's afspraken over EVC zijn gemaakt. Bovendien is de kans op grotere aantallen EVC-trajecten bij grote bedrijven natuurlijk groter.</p> <p>Idem voor HBO.</p>	In Zuid-Limburg is er nog wel een spanningsveld tussen (vermarktning van) duale opleidingen en EVC. Zowel in de regionale (EVC-) targets als bij accountmanagers MBO-instellingen.	Grote bedrijven worden vanuit onderwijsinstellingen benaderd, bijvoorbeeld vanuit een contractpoot. MKB-bedrijven worden vanuit scholings- en zorgwinkels benaderd door MBO-instellingen.

Aanbod:	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
4. Kwaliteit EVC	Door focus een goede aansluiting bij bedrijven om daardoor een hoge(re) kwaliteit dienstverlening te bieden. Aanbieders hebben onderling afgesproken elkaars ervaringscertificaten te erkennen.	Door focus een goede aansluiting bij bedrijven en daardoor een hoge(re) kwaliteit dienstverlening te bieden.	Binnen samenwerkings-overleg Leven Lang Leren Limburg afstemming over het EVC-aanbod.	De drie MBO-instellingen hebben met elkaar afspraken gemaakt over het aanbod van EVC en de uitvoering van EVC. Dit gaat resulteren in een heel breed aanbod van EVC in Rotterdam en omstreken.
Organisatie EVC	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
5. Projectleider	Projectleider die zich volledig richt op werkzaamheden rondom 'Leren en Werken'.	Projectleider die zich volledig richt op werkzaamheden rondom 'Leren en Werken'.	Projectleider die naast 'Leren en Werken' nog veel andere taken en verantwoordelijkheden heeft.	Projectleider die zich volledig richt op werkzaamheden rondom 'Leven Lang Leren'.
6. Waar kunnen bedrijven terecht?	EVC-makelaar haalt vragen op en bemiddelt tussen aanbieders en afnemers. EVC-makelaar zorgt ook dat financiering en dergelijke wordt geregeld voor bedrijven.	Bij Leerwerkloket. Bij de O&O-fondsen. Bij de MBO-instellingen. Bij het HBO.	Er is niet één loket. Bedrijven kunnen terecht bij UWV, maar ook bij kenniscentrum Leven Lang Leren Limburg.	Er is een regiegroep Leerwerkloket/EVC, bestaande uit: Albeda, Zadkine, STC, InHolland (maar hier is niet de hoofdvestiging), HR, dienst JOZ, dienst SoZaWe, Roteb (o.a. WSW), DAAD, KvK, VNO/NCW, COLO, UWV. Bedrijven richten zich direct tot één van deze partijen. Alle partijen werken met één formulier waarop de wensen van de werkgevers worden vastgelegd en met elkaar worden uitgewisseld.
7. Organisatie in bedrijven	In het MKB is dit meestal niet erg georganiseerd. De EVC-makelaar ondersteunt bedrijven hoe ze dit kunnen/willen doen.	Het grootbedrijf (onder andere Philips, DAF, Rabobank) heeft dit goed geregeld; vaak één persoon voor aangewezen. Bij klein MKB niet, daar valt het onder de verantwoordelijk P&O-medewerker.	Grootbedrijf (onder andere NedCar) heeft rechtstreeks contact met aanbieders.	Het grootbedrijf heeft dit goed geregeld; vaak is er één persoon voor aangewezen. Bij klein MKB niet, daar valt het onder de verantwoordelijk P&O-medewerker.

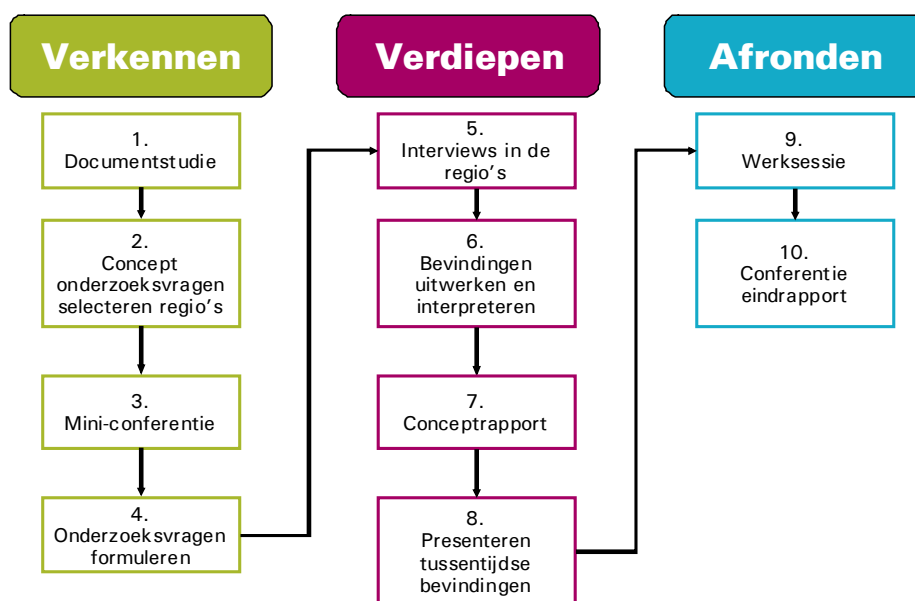
Samenwerken	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
8. Een sterk netwerk en resultaatafspraken maken en monitoren	De projectleider en de EVC-makelaar vullen elkaar goed aan. De projectleider heeft een heel sterk netwerk op bestuurlijk niveau en ook met de betrokken partijen aan de aanbods kant. Terwijl de EVC-makelaar een sterk netwerk heeft aan de afnemers kant. De projectleider heeft resultaatafspraken gemaakt met de werkpleinen in de regio. In een zes wekelijks overleg monitoren zij die resultaten en wisselen ze kennis uit.	Het Leerwerkloket. De samenwerking verloopt goed. Het levert vacatures op en helpt mensen aan het werk. Alle acties worden verzameld in een relatiebeheersysteem. Iedere partner kijkt hier regelmatig in. De projectleider heeft maandelijks overleg met de verschillende groepen (er is een techniegroep (Kenteq), mobiliteitgroep (Innovam), enzovoort) om de voortgang te monitoren (stand van zaken, belronde, openstaande acties verdelen). Uitdaging: vanaf volgend jaar valt de subsidie weg en moeten de partijen zelf een bijdrage gaan leveren. De vraag is of dat gaat gebeuren.	Er wordt hard gewerkt aan versterking van de overlegorganen. Intensivering van aansturing op de EVC-targets.	Regiegroep Leren & Werken komt eens per zes weken bij elkaar, dit is de stuurgroep van het Leerwerkloket. Werkgroepen komen eens in de vier weken bij elkaar. Men gaat onder andere samen een digitaal portfolio ontwikkelen. Het Leerwerkloket probeert aan te haken bij bestaande structuren zoals avonden KvK of van VNO/NCW. Ook zijn er 15 werkgeversverenigingen in het centrum van Rotterdam. Regiegroep L&W is tevens Stuurgroep LeerWerkLoket, dit blijft nog minimaal twee jaar na beëindiging van het project L&W.

Financiën	Twente	Eindhoven	Zuid-Limburg	Rotterdam
9. Financiering EVC voor bedrijven	MKB wil meedoen, omdat het nagenoeg geen out of pocket kosten met zich meebrengt. De EVC-makelaar zorgt dat de financiële afwikkeling wordt geregeld.	Stimuleringsregelingen uit O&O-fondsen en WVA-bijdrage. Daarnaast uit eigen middelen.	Stimuleringsregelingen uit O&O-fondsen en WVA-bijdrage. Daarnaast uit eigen middelen.	Niet bekend.
10. Financiering EVC bij aanbieders ¹		Uitvoering EVC en dienstverlening omtrent EVC gefinancierd uit de gehanteerde tarieven.	Uitvoering EVC en dienstverlening omtrent EVC gefinancierd uit de gehanteerde tarieven.	Niet bekend.

1) Geen rijksbesteding; de marktprijzen die gehanteerd worden zijn kostendekkend.

Hieronder vindt u een korte beschrijving van de onderzoeksopzet (stappenplan) en een nadere beschrijving van de gehanteerde Success Case Method (Brinkerhoff, 2002).

Onderzoeksopzet



Het onderzoek bestaat uit de volgende tien stappen:

Een korte toelichting per stap:

Verkennen:

1. Documentonderzoek: onderzoek naar resultaatafspraken en behaalde EVC-resultaten per arbeidsmarktregio.
2. Ordening (deel)onderzoeksvragen; in overleg met de opdrachtgever en regio's/samenwerkingsverbanden 'succesgevallen' en 'aandachtgevallen' bepalen.
3. Miniconferentie met EVC-belanghebbenden (vertegenwoordigers van bedrijven, intermediairs en aanbieders) om met elkaar tot een scherpe onderzoeksopzet te komen, zie bijlage 10.
4. De reeds beschreven belemmerende en succesfactoren, onder andere op basis van de miniconferentie, verder aanvullen en operationaliseren naar onderzoeksvragen. Daarin ook ruimte laten voor factoren die nog niet in kaart gebracht zijn.

Verdiepen:

5. Uitvoeren van onderzoek in diverse regio's, op basis van documentstudie en interviews met alle betrokken partijen.
6. Onderzoeksgegevens uitwerken en daarvan een eerste interpretatie maken.
7. Conceptrapportage met onder andere (door spelers geformuleerde) actielijst en handreikingen, juni 2010.
8. Presentaties van de (tussentijdse) bevindingen op een aantal bijeenkomsten. Doel: kennis delen met de doelgroep.
 - Netwerkbijeenkomst Leren & Werken Rotterdam 15 april 2010.
 - Bijeenkomst projectleiders Leren & Werken 29 april 2010.
 - EVC in bedrijf 1 juni 2010.

Afronden:

9. Werksessie met een aantal vertegenwoordigers uit de verschillende regio's waarmee we het conceptrapport bespraken en verdieping hebben aangebracht, 7 juni 2010.
10. Afronding rapportage, onder andere op basis van de werksessie; presentatie/conferentie van het rapport samen met het onderzoek naar het effect van EVC (uitgevoerd door ProfitWise) en de EVC-aantallen (uitgevoerd door Ecorys, Ecorys, 2010) in overleg met de opdrachtgever, september/oktober 2010.

Success Case Method

Wij hebben in dit onderzoek gebruikgemaakt van de Success Case Method (SCM) van Brinkerhoff (2002). Brinkerhoff omschrijft deze methode als een praktische en accurate evaluatieve benadering die betrouwbare informatie verschaft over wat werkt, wat niet werkt en hoe dat kan worden verbeterd. SCM wordt gebruikt om de effectiviteit van bijvoorbeeld een trainingsprogramma of een nieuwe manier van werken te evalueren. De methode is echter ook goed bruikbaar voor dit onderzoek. Met de SCM onderzoek je 'extreme' gevallen; bijzondere initiatieven of resultaten die opmerkelijk effectief zijn, of juist niet. Op die manier kun je snel succes- en belemmerende factoren identificeren.

Het SCM-proces bestaat uit drie essentiële stappen:

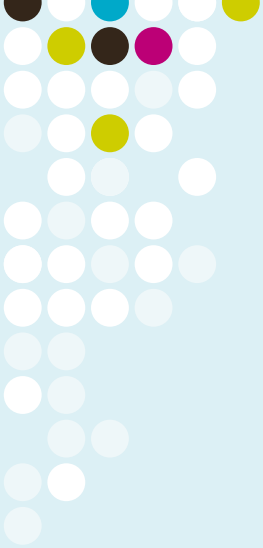
1. De onderzoekers bepalen welke gevallen (in ons geval: regio's) succesvol zijn, en welke juist niet. Bij een trainingsprogramma kun je dit doen op basis van een zelf-evaluatie, ingevuld door de deelnemers. In dit geval hebben wij gebruikgemaakt van het beschikbare cijfermateriaal van de Projectdirectie Leren & Werken met betrekking tot de aantallen EVC-trajecten die in de verschillende regio's zijn uitgevoerd (Projectdirectie Leren & Werken, 2009a). In overleg met onze opdrachtgever hebben wij op basis hiervan twee 'succesregio's' geselecteerd (Eindhoven en Twente) en twee 'aandachtsregio's' (Rotterdam en Zuid-Limburg). In de succesregio's zijn relatief veel EVC-trajecten uitgevoerd, in de aandachtsregio's relatief weinig. Een relativering van deze keuze is op zijn plaats, omdat er geen EVC-tellingen per arbeidsmarktregio beschikbaar zijn. Daarnaast is de keus voor de vier regio's ook deels gebaseerd op kenmerken van de

(bedrijvigheid in) de regio's. De aanduiding van regio's is dus op zich niet relevant, het vergelijken van de regio's natuurlijk wel.

2. Vervolgens geven de onderzoekers betekenis aan deze EVC-aantallen door met stakeholders uit de desbetreffende regio's in gesprek te gaan over de totstandkoming van hun succes (of het gebrek daaraan). De onderzoeker probeert met hen te expliciteren:
 - a. zo nauwkeurig mogelijk wat ze deden, wanneer ze dit deden, hoe, wanneer, enzovoort;
 - b. welke resultaten ze bereikten (of waarom ze deze niet bereikten);
 - c. wat de waarde is van deze resultaten (bijvoorbeeld in aantallen EVC-trajecten);
 - d. welke omgevingsfactoren er van invloed op zijn geweest.

Een overzicht van de personen die we hebben geïnterviewd, vindt u in bijlage 8. Het gedetailleerde interviewprotocol voor de semi-gestructureerde interviews vindt u in bijlage 9.

3. De vele gesprekken hebben we samengevat in een vergelijkend overzicht tussen de vier regio's (zie bijlage 6). De bevindingen hebben we vertaald naar herkenbare, inzichtelijke bevindingen: de kern van dit rapport. We beschrijven thema's die er toe doen en bieden op basis van de ervaringen van de personen die we interviewden praktische job-aids. Deze job-aids zijn handreikingen om de bevindingen ook daadwerkelijk toe te kunnen passen.



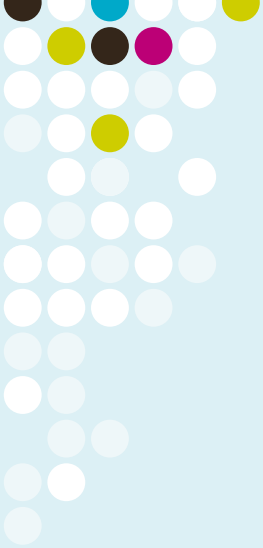
BIJLAGE 8

OVERZICHT GEÏNTERVIEWDEN EN DEELNEMERS WERKSESSIES

Naam	Bedrijf	Functie/afdeling	Regio
Alex Baggerman	Yacht	Consultant	
Marleen Baltussen	POWI	Projectleider L&W	Twente
Ger Beckers	Licom, uitvoering Sociale Werkvoorziening		Zuid-Limburg
Albert Bergers	UWV Werkbedrijf	Manager inkoop en reïntegratie	Eindhoven
Lau van Bos	ROC Eindhoven	Projectleider L&W	Eindhoven
Peter Broens	ROC A12	Manager Sales	
Hans Broere	DAAD	Directeur	Rotterdam
Leny Catsburg	Hogeschool van Rotterdam	Hoofd Onderwijs	Rotterdam
André Cremer	IMOT	Directeur	Rotterdam
Harry Daamen	Opleiding & Advies	Directeur	
Jos Denneman	UWV Werkbedrijf	Bedrijfsadviseur, mobiliteitscentrum	Eindhoven
Van Dijk	NN Netherlands	HR manager	
Marika Dijksterhuis	Arbeidsmarktmeester	Adviseur	Rotterdam
Riet Driessen	ROC Eindhoven	Manager EVC	Eindhoven
Ruud Duvekot	Hogeschool InHolland	EVC	Rotterdam
Marian Geven	KMWE Precision Systems & Precision Components	P&O	Eindhoven
Lars Halderit	NedCar	P&O manager	Zuid-Limburg
Staf van Hoek	DAF Trucks NV	Adviseur Learning & Development	Eindhoven
Tjakko Hoeve	FCB	Projectmanager	
Wies Jansen	NTS Group	P&O	Eindhoven
Saartje Janssen	ROC Eindhoven, School voor Laboratorium-, Milieu- en Procestechiek	Adjunct directeur	Eindhoven
Rita Joosten	SoZaWe Rotterdam	Projectleider	Rotterdam
Annette van der Kaay	Leren & Werken	Projectleider	Rotterdam

Naam	Bedrijf	Functie/afdeling	Regio
Marcellino Kat	OOM	Regiomanager Midden- en Oost-Brabant	Eindhoven
Petra Kemper	Randstad Opleidingen Flex	Manager	
Anita Kerssens	UWV Werkbedrijf	Projectleider L&W	
Jos van Kessel	People In Transfer	Directeur	
Ria van 't Klooster	Schoevers	Directeur	
Jelle Krol	OTIB	Regiomanager Zuid NL	Eindhoven
Yvonne Leeuwenburgh	ROC Eindhoven, School voor Werktuig- bouwkunde en metaal	Adjunct directeur	Eindhoven
Fred Lemmens	Arcus College	Projectleider EVC	Zuid-Limburg
Hans Lingers	Ministerie VROM	Opleidingskundig manager Expertisecentrum	
Lucie te Lintelo	Hogeschool van Amsterdam	Projectmanager	
Marjolein van Loon	Kenniscentrum EVC	Consultant	
Marie-Anne Mattheij	Fontys EVC Centrum	Manager EVC Centrum	Eindhoven
Cynthia Mayer	EVC makelaar	EVC makelaar	Twente
Ben van der Meer	Mobiliteitscentrum UWV	Projectleider	Rotterdam
Michiel van der Meer	Stichting A + O fonds	Regiomanager Zuid-Oost NL	Eindhoven
Annemarie Meulenberg-Brouwer	Hogeschool van Rotterdam	EVC	Rotterdam
Herman Morssinkhof	AOC Oost trainingen & projecten	Directeur	Twente
Esther Murre	CINOP	Consultant	
Jean-Louis van Oeffel	UWV Werkbedrijf	Projectleider L&W	Helmond
Remco Pakker	Kenteq	Portfoliomanager	
John van der Pas	VDL Group	P&O corporate	Eindhoven
Ciska Raadgever	Rabobank Nederland	Opleidingen/HRM	

Naam	Bedrijf	Functie/afdeling	Regio
Olaf Rulander	Albeda College	Stafdeling Onderwijs & Kwaliteit	Rotterdam
Ernie Rijvers	Gemeente Heerlen	Projectleider L&W	Zuid-Limburg
Emile Schütte	Windesheim	Senior accountmanager	
Johan Sevenhuijsen	Hogeschool van Rotterdam	Dienst Concernstrategie	Rotterdam
Robin Smit	Galvano	Technisch directeur	Twente
Joop Smits	Nacco materials handling BV	Learning & Development	Nijmegen
Margriet Snellen	Kenniscentrum EVC	Consultant	
Manuel Stoffels	UWV Werkbedrijf	Bedrijfsadviseur, samenwerkende werkpleinen Zuid-Limburg	Zuid-Limburg
Willemien Uil	IVIO	Adviseur	
Marijke van de Ven	Rabobank Zuid-Oost NL	Bedrijfsopleidingen	Eindhoven
Tonny Verhagen	UWV Werkbedrijf	Projectleider Mobiliteitscentrum	Eindhoven
Suzanne Verhappen	NTS Group	P&O	Eindhoven
Fred Verhees	Ahrend	HR manager	Eindhoven
Frank Visser	Philips Electronics NL NV	Projectleider Certificering Vakmanschap	Eindhoven
Nico van de Vrie	SoZaWe Rotterdam	Directie	Rotterdam
Monica Vuik	Zadkine contractactiviteiten	Trajectbegeleider	Rotterdam
Lisette van Weeren	Fundeon	Subsidieadviseur	Rotterdam
Theo Wehkamp	Calibris	Coordinator Samenwerkende Kenniscentra	Rotterdam
Martien van de Wetering	Thales	HRM	
Angela de Wit	Kuijpers Installaties BV	P&O	Helmond
Peter van der Woude	QRM		Rotterdam
Terry Zwartjes	ING	HR Expert Expertise & Innovation	



Bronvermelding, literatuurverwijzingen, inclusief internet:

Brinkerhoff, Robert A. (2002). *The Success Case Method; Find Out Quickly What's Working and What's Not*. San Francisco: Berrett-Koehlers Publishers, Inc.

Ecorys. (2010). *EVC gemeten: Een onderzoek naar het aantal gerealiseerde EVC in de periode 2005-2009*.
<http://project.lerenenwerken.nl/welkom/1983-aantal-gerealiseerde-etc-trajecten-in-nederland-neemt-toe>

ECBO. (2010). *Resultaten van de kwantitatieve monitor EVC en maatwerk in het HBO. Rapportage van de peiling van 31 december 2009 (nog niet gepubliceerd)*.

Kenniscentrum EVC. (2010). *Opname in EVC-register*:
<http://www.kenniscentrumevc.nl/opname-in-etc-register>.

Kenniscentrum EVC. (2010). *Kwaliteitscode EVC*.
<http://www.kenniscentrumevc.nl/kwaliteitscode-etc>

Kenniscentrum EVC. (2010). *Inkopen van EVC*.
http://etc.lerenenwerken.nl/images/stories/Aan_de_slag_met_ETC_EVP_vs3_8_april.pdf

Kenniscentrum EVC. (April 2009). *Onderzoek onder bedrijven i.c. deelnemers aan het Platform EVC in Bedrijf*.
http://www.subsidie-opleiding.nl/userfiles/artikelen/33_bedrijven-willen-meer-met-etcapril2009.pdf

Kwakman, Frank (2002). *Professionals & Acquisitie*. Den Haag: Academic Service.

Philips Electronics Nederland. (2010). *Rendementsmeting EVC*. Gepubliceerd in april 2010, te vinden op <http://www.humanresources.philips.com/cv/news/news.jsp?id=35&afd=CV>.

Projectdirectie Leren & Werken. (2009a). *Kwantitatieve monitoring van het programma Duale en EVC-trajecten, 31 december 2008*.

Stoof Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche. (2010). *Aan de slag met EVC. Een handreiking*.
<http://www.stoof-online.nl/assets/stoof/aan%20de%20slag%20met%20etc%20en%20evp.pdf>

Vandendriessche, F. & Clement, J. (2006). *Leidinggeven zonder bevelen. De outputmanager*. Schiedam: Uitgeverij Scriptum.

Relevant materiaal geraadpleegd tijdens het bronnenonderzoek (niet uitputtend):

Beleidsregel afgifte EVC-verklaringen. Beleidsregel van de Staatssecretaris van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap van 18 maart 2010, nr. PLW/2010/5453, houdende een nadere beschrijving van de wijze waarop en de voorwaarden waaronder EVC-verklaringen worden afgegeven: http://www.paepon.nl/pdf/doc_view/17-beleidsregel-etc-?tmpl=component&format=raw

Differentiëren in drievoud. (2010). Advies van de Commissie Toekomstbestendig Hoger Onderwijs Stelsel.

CINOP. (2008). Kwalitatieve monitoring EVC HBO. Synthese van de opbrengsten van de tweede ronde. ECBO.

CINOP. (2009). Monitor duale en EVC-trajecten PLW. Syntheserapport kwantitatieve en kwalitatieve monitor stimuleringsmaatregel EVC en dual 2007. ECBO.

CINOP. (2009). Resultaten van de kwantitatieve monitor EVC en maatwerk in het HBO. Peiling 1 oktober 2009.

CINOP. (2009). EVC in het HBO: in de marge of uit de marge? Syntheserapport monitor stimuleringsregeling EVC- en maatwerktrajecten werkend leren in het HBO, 2008.

FCB. (December 2008). Ervaring met erkennen van ervaring: Evaluatie EVC-procedures binnen Jeugdzorg, Welzijn en Maatschappelijke Dienstverlening 2006-2008.

Onderzoeken voor het Kabinetsstandpunt Leven Lang Leren, voor zover relevant voor EVC.

Projectdirectie Leren & Werken. (2008). Jaarverslag 2007, verankeren van leren & werken in regio en branche.

Projectdirectie Leren & Werken. (2009b). Verschillen in leercultuur tussen sectoren. In opdracht van Denktank Leren & Werken.

Projectdirectie Leren & Werken. (2009c). Instrumentarium om deelname aan postinitiële scholing te vergroten. In opdracht van Denktank Leren & Werken.

Projectdirectie Leren & Werken. (2009d). Doorpakken met Leren & Werken, Plan van Aanpak 2008-2011.

SEOR Rotterdam. (2009). Instrumentarium om deelname aan postinitiële scholing te vergroten.

- **Diplomering:** het verstrekken van een getuigschrift behorende bij een opleiding, opgenomen in het Centraal Register.
- **Ervaringscertificaat:** rapportage waarin de beoordeling van de competenties van de deelnemer aan een EVC-procedure wordt weergegeven en onderbouwd, conform de op grond van de kwaliteitscode EVC geldende eisen.
- **EVC:** erkennen van verworven competenties.
- **EVC-procedure:** geheel van processtappen en gehanteerde instrumenten waarmee informeel, non-formeel en formeel verworven competenties van deelnemers worden beoordeeld ten opzichte van een specifieke, landelijke standaard.
- **EVP:** het Ervaringsprofiel (EVP) wordt uitgevoerd door het UWV Werkbedrijf. Dit instrument wordt door hen ingezet voor met ontslag bedreigd personeel zonder startkwalificatie. Laatstgenoemde eis (zonder startkwalificatie) is of komt te vervallen.
- **Formeel onderwijs:** het wettelijk geregelde onderwijs, leidend tot een diploma (in HO: de Croho-opleidingen).
- **Hogeschool of HBO-instelling:** uit 's Rijks kas bekostigde hogeschool, zoals bedoeld in art. 1.8 van de WHW.
- **KBB:** Kenniscentrum voor Bedrijf en Beroep.
- **MBO-instelling:** Het middelbaar beroepsonderwijs bereidt mensen voor op de beroepspraktijk of een vervolgopleiding. Om de aansluiting op de arbeidsmarkt te garanderen hebben scholen voor middelbaar beroepsonderwijs uitgebreide contacten met het regionale bedrijfsleven, gemeenten en maatschappelijke organisaties. Gediplomeerden die verder willen leren, stromen door naar een vervolgopleiding binnen de eigen school of in het HBO. Bij alle opleidingen in het MBO staat de aansluiting met de praktijk voorop.
- **Leerwerkloket:** bij deze loketten kunnen burgers terecht met vragen over leren en werken. Er zijn 40 van dit soort loketten in Nederland. De projectleider Leren & Werken is bij de start de aanjager van een loket.
- **Leven lang leren:** formeel en non-formeel onderwijs gevolgd door 23-64-jarigen.

- **Maatwerk:** deze term wordt in dit rapport gebruikt als verzamelnaam voor vraaggerichte non-formeel en formeel onderwijs, dat na EVC voor bedrijven (en betrokken medewerkers) wordt ontwikkeld.
- **Maatwerktraject werkend leren:** opleidingstraject strekkend tot het behalen van een certificaat of diploma, waarin op maat wordt aangesloten op de competenties van de individuele deelnemer, werkend leren centraal staat en sprake is van samenhang en wisselwerking tussen werkend leren en kennisverwerving.
- **MKB:** MKB staat voor midden- en kleinbedrijf. Het midden- en kleinbedrijf (MKB) bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. Van alle Nederlandse bedrijven valt 99% in deze categorie. In Nederland biedt het MKB werkgelegenheid aan 60% van de werknemers. De definities van het midden en kleinbedrijf zoals vastgesteld door de Europese Commissie zijn als volgt:
 - Middelgroot: minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van hoogstens € 50 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan € 43 miljoen.
 - Klein: minder dan 50 werknemers, een jaaromzet van hoogstens € 10 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan € 10 miljoen.
 - Micro: minder dan 10 werknemers, een jaaromzet van hoogstens € 2 miljoen of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan € 2 miljoen¹.
- **Minister:** Minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.
- **Non-formeel onderwijs:** opleidingen, cursussen en trainingen (intentioneel leren) die niet tot het formeel onderwijs behoren.
- **Werkend leren:** trajecten waarin werken en leren in samenhang georganiseerd en geprogrammeerd worden, waarbij het georganiseerde leren zowel op de werkplek als binnen de hogeschool kan plaatsvinden.

1) Bron: <http://www.mkb servicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>.

