



# Beter voorbereid op de toekomst



**Uitkomsten evaluatieonderzoek  
sectorplan AMBOR (2015-2017)**

# Beter voorbereid op de toekomst

## Uitkomsten evaluatieonderzoek sectorplan AMBOR (2015-2017)

Devorah van den Berg, Corina Hendriks & Ruud van der Aa  
Juni 2018

**CAOP**

Het CAOP is hét kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken en arbeidsmarktvaartstukken in het publieke domein. CAOP Onderzoek is het onderzoeks- en adviesteam van het CAOP op het gebied van arbeidsmarktvaartstukken in de publieke sector in Nederland en op Europees gebied.

© CAOP Onderzoek, in opdracht van NVRD en het O&O fonds AMb.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, CD, internet of op welke andere wijze ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur.

# Inhoudsopgave

<b>Dankwoord</b>	<b>4</b>
<b>Samenvatting</b>	<b>5</b>
<b>1. Inleiding</b>	<b>8</b>
1.1 Een sector in beweging	8
1.2 Over het sectorplan AMBOR	8
1.3 Onderzoeksvragen	9
1.4 Focus en opzet evaluatieonderzoek	10
1.5 Opbouw van de rapportage	11
<b>2. Welke resultaten zijn behaald? Een kwalitatieve duiding per maatregel</b>	<b>12</b>
2.1 Maatregel 1: beperkte instroom, wel meer duurzame dienstverbanden	12
2.2 Maatregel 2: beperkte toepasbaarheid, wel informeel leren	13
2.3 Maatregel 3: beperkte slagkracht HR in de uitvoering	14
2.4 Maatregel 4: verbetering competenties, trots en zelfvertrouwen	15
2.5 Maatregel 5: weinig zicht op concrete resultaten	18
2.6 Conclusie	19
<b>3. Wat levert het sectorplan op? Een duiding van de impact</b>	<b>20</b>
3.1 Verbeterd arbeidsmarktperspectief en verhoogd welbevinden	20
3.2 Grotere aantrekkingskracht van organisaties	21
3.3 Beter imago afvalbranche en beroep	21
3.4 Conclusie	22
<b>4. Wat zijn de succesfactoren? De bijdrage van het sectorplan</b>	<b>23</b>
4.1 Succesfactoren	23
4.2 Belemmerende factoren	24
4.3 Conclusie	25
<b>5. Conclusies &amp; Aanbevelingen: Aanknopingspunten voor de toekomst</b>	<b>26</b>
5.1 Conclusies	26
5.2 Aanbevelingen	27
<b>Bijlage: Organisatie sectorplan</b>	<b>29</b>

# Dankwoord

De NVRD en het O&O fonds GEO bedrijven willen iedereen bedanken die het complexe en omvangrijke sectorplan AMBOR bedrijven tot een succes hebben gemaakt. Onze dank gaat in eerste instantie uit naar de SPA Groep die het initiatief heeft genomen om de nieuwe mbo-opleiding AMBOR (Afval, Milieu, Beheer Openbare Ruimte) landelijk uit te rollen. Hiermee konden voor het eerst medewerkers in de sector zich kwalificeren door middel van een mbo-diploma. Daarnaast ook een woord van dank aan RT-M die de vele duizenden verantwoordingsdocumenten noodzakelijk voor de subsidie, geordend en verwerkt hebben tot een totaalrapportage die is goedgekeurd door accountant PWC. Ook dank aan de medewerkers van Uitvoering Van Beleid (voorheen: Agentschap SZW); onderdeel van de directie Dienstverlening, Samenwerkingsverbanden en Uitvoering van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (UvB). Eveneens veel dank natuurlijk aan de WENB bedrijven en leden van de NVRD die hun medewerkers enthousiast hebben gekregen om deel te nemen aan dit unieke project. Ook dank aan de HR-professionals die hebben meegewerkt aan de enquête of een interview ten behoeve van dit onderzoeksrapport. En als laatste willen we de 3.691 medewerkers bedanken die de AMBOR- of een andere opleiding hebben gevolgd en daarmee beter voorbereid zijn op veranderingen in hun werk.

# Samenvatting

De sector Afvalbeheer & Management en Beheer Openbare Ruimte (AMBOR) heeft te maken met twee belangrijke arbeidsmarktknelpunten: 1) een dreigend tekort aan personeel en 2) achterblijvende vaardigheden en competenties van medewerkers. De NVRD en het O&O fonds AMb<sup>1</sup> hebben in 2014 de handen ineen geslagen en het initiatief genomen tot het sectorplan AMBOR om deze knelpunten aan te pakken. In totaal hebben 53 organisaties meegedaan aan het sectorplan dat in totaal vijf verschillende maatregelen omvat. Dit evaluatieonderzoek zet uiteen wat de uitvoering van het sectorplan AMBOR heeft opgeleverd en welke aanknopingspunten dit biedt voor de toekomst.

## *Opzet van het onderzoek*

Dit evaluatieonderzoek is een kwalitatieve aanvulling op de kwantitatieve opbrengsten zoals eerder aangeleverd door PwC en is gebaseerd op zelfrapportage door betrokkenen in de sector. Aan het onderzoek hebben 18 organisaties deelgenomen, deels via een online-enquête en deels via verdiepende interviews. In totaal is bij 3 organisaties uitgebreid gesproken met 15 medewerkers en met 4 projectleiders; een HR-manager of HR-adviseur verantwoordelijk voor de uitvoering van het sectorplan AMBOR in hun organisatie. Nog eens 14 projectleiders en 36 medewerkers hebben een online enquête ingevuld.

## *Waardering voor opleiden*

In een relatief korte periode (mei 2015-december 2017) heeft het sectorplan AMBOR volgens de bevroegde deelnemende organisaties een belangrijke impuls gegeven aan de benodigde en gewenste transitie naar een innovatieve en duurzame sector waarin voldoende vakbekwame en gekwalificeerde mensen aan de slag zijn. Hét grote succes hierbij is de deelname van bijna 1100 medewerkers - van de in totaal 28.000 medewerkers - aan een speciaal voor de sector ontwikkelde mbo-opleiding (maatregel 4 van het sectorplan). Alhoewel deze aantallen de verwachtingen en de oorspronkelijke doelen ver overtroffen, zijn vooral de bredere opbrengsten van de mbo-opleiding in het oog springend: de medewerkers zijn trots op het behalen van hun diploma (77% zegt trots te zijn) en hechten belang aan het behalen van dit diploma (78% vindt een diploma van belang). Daarnaast is de bereidheid van deze medewerkers om opnieuw een opleiding te willen volgen hoog (bijna 60% zegt nog een opleiding te willen volgen).

---

<sup>1</sup> De Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD) en het O&O fonds Afval- en Milieubedrijven (AMb).

### *Beter en breder inzetbare medewerkers*

De geïnterviewde projectleiders en medewerkers geven ook allen aan dat medewerkers door deelname aan het mbo-traject beter en breder inzetbaar zijn geworden in de organisatie en dat hun baankansen zijn verbeterd. Het enthousiasme van de medewerkers zelf was hierbij volgens betrokkenen een belangrijke succesfactor. Een projectleider stelt: "We hebben de neiging om te onderschatten wat deze mensen willen of kunnen. Het enthousiasme voor het mbo-traject was overweldigend." Ook de coördinatie en stimulerende kracht van SPA Groep – die de mbo-opleiding samen met de sector heeft ontwikkeld – vormde hierbij een belangrijke impuls.

### *Gematigder beeld overige maatregelen*

Als het gaat om de opbrengsten van de andere vier maatregelen uit het sectorplan bestaat er een gematigder beeld. De gerealiseerde instroom van kwetsbare<sup>2</sup> medewerkers in organisaties is qua aantallen beperkt (maatregel 1). Wel hebben verschillende organisaties de baanzekerheid van al in dienst zijnde kwetsbare medewerkers vergroot door vaker vaste contracten aan te bieden. Dat is ronduit positief voor de betreffende medewerkers. Daarnaast zijn medewerkers in organisaties getraind om deze kwetsbare medewerkers in hun werk te coachen (maatregel 2: 185 medewerkers, min of meer conform doelstelling). De getrainde medewerkers geven echter aan dat de concrete toepasbaarheid van de training relatief beperkt is, deels omdat ze vaak nog geen kwetsbare medewerkers in de praktijk begeleiden. Een beperkt aantal organisaties heeft maatwerkadvies ontvangen over het te voeren scholingsbeleid (maatregel 3: 5 in plaats 17 organisaties). De verbetering van het (strategisch) opleidingsbeleid in de sector blijft daarmee een aandachtspunt. Tot slot hebben conform doelstelling bijna 2600 medewerkers een andere (dan de mbo-) opleiding gevolgd (maatregel 5), bijvoorbeeld een training in sociale en communicatieve vaardigheden. Er is beperkt zicht op de concrete opbrengsten van deze maatregel.

### *Algemeen welbevinden, aantrekkelijke werkgever en verbeterd imago*

De geïnterviewde medewerkers en projectleiders geven aan dat de opbrengsten van het sectorplan AMBOR positief bijdragen aan drie gewenste lange termijn doelen voor de sector als geheel (impact):

- 1) Allereerst heeft het sectorplan, en dan vooral het mbo-traject, bijgedragen aan een verbeterd arbeidsmarktperspectief en algemeen welbevinden van medewerkers die het mbo-traject hebben doorlopen. Deze medewerkers zien zichzelf meer als vakman en gedragen zich hier ook naar. Ze zijn assertiever, delen vaker hun kennis met leidinggevenden over hoe werkzaamheden beter kunnen en nemen ook meer verantwoordelijkheid voor hun eigen inzetbaarheid.
- 2) Ten tweede geven de geïnterviewde projectleiders aan dat de organisaties die aan het sectorplan hebben meegedaan aantrekkelijker zijn geworden als werkgever. Het opleidingsaanbod (vooral de mbo-opleiding) wordt door de medewerkers als zeer positief gewaardeerd. Door de aangeboden mogelijkheden voelen werknemers zich ook meer gewaardeerd en hierdoor is eveneens de verstandhouding tussen de werkgevers en werkenden verbeterd.

---

<sup>2</sup> Mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt, niet behorende tot de doelgroep van de Participatiewet.

- 3) Tot slot geven betrokkenen aan dat met de uitvoering van de vijf maatregelen de basis is gelegd voor een verbeterd imago van de afvalbranche en dan specifiek van het beroep 'vuilnisman'.

#### *Impuls van het sectorplan*

Het sectorplan AMBOR heeft op verschillende manieren bijgedragen aan de realisatie van de opbrengsten. De extra financiële middelen vormden hierbij allereerst een belangrijke impuls. Deze stelden organisaties in staat om investeringen te doen waarvoor normaliter minder of geen financiële ruimte is. Ten tweede zorgde het sectorplan voor focus in de aanpak van arbeidsmarktknelpunten. Ten derde is door het sectorplan, en dan vooral door het hieraan gekoppelde mbo-traject, het opleidingsaanbod gecoördineerd. De ondervraagde projectleiders zijn dan ook tevreden over de uitvoering van het sectorplan en geven aan zeer waarschijnlijk met een vervolg mee te willen doen. Aandachtspunten hierbij zijn de beperkte slagkracht van HRM en de administratieve last die deelname aan het sectorplan met zich meebracht.

#### *(Nog) beter voorbereid op de toekomst*

Het sectorplan AMBOR heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het verhogen van het kwalificatieniveau en de vakbekwaamheid van de medewerkers werkzaam in de sector. Hun vaardigheden en competenties sluiten beter aan bij de veranderende eisen van deze tijd. Het sectorplan heeft minder opgeleverd als het gaat om het vergroten van de instroom, in het bijzonder van kwetsbare medewerkers. Dit is een aandachtspunt voor de toekomst. Een ander aandachtspunt is de ontwikkeling van een onderbouwd (lange termijn) perspectief op opleiding en ontwikkeling zodat organisaties hun strategisch opleidingsbeleid vorm kunnen geven. Dit vormt een belangrijke stap in het verder brengen van het opleidingsbeleid om daarmee medewerkers, organisaties én de sector als geheel nog beter voor te bereiden op de toekomst.

# 1. Inleiding

De NVRD en het O&O fonds Amb<sup>3</sup> hebben in 2014 de handen ineen geslagen en het initiatief genomen tot een sectorplan AMBOR om enkele belangrijke arbeidsmarktknelpunten in de sector aan te pakken. Dit evaluatieonderzoek zet uiteen wat het sectorplan AMBOR heeft opgeleverd en welke aanknopingspunten dit biedt voor de toekomst.

## 1.1 Een sector in beweging

De sector AMBOR is sterk in beweging. Als gevolg van verschillende ontwikkelingen worden er meer en andere eisen aan de sector én aan de 28.000 werkenden in die sector gesteld. Technologische ontwikkelingen veranderen het werk bijvoorbeeld sterk. De traditionele vuilnismen die zakken ophaalt of minicontainers belaaft achter een inzamelwagen komt steeds minder voor. Er wordt in toenemende mate gewerkt met kraanwagens die wijkcontainers ledigen en zijladers die minicontainers heffen en vanuit de cabine worden bediend. De sector wordt kennisintensiever door het werken met informatie- en datasystemen, robots en computergestuurde processen. Ook worden er vanuit de samenleving meer en andere eisen aan de sector gesteld. Het beheer en onderhoud van de openbare ruimte wordt steeds klantgerichter. Medewerkers reinigen de straat, borgen de beeldkwaliteit en prioriteiten hierbij worden mede bepaald vanuit het perspectief van bewoners. Er is meer afstemming gewenst tussen bewoners en medewerkers, wat vraagt om meer sociale en communicatieve vaardigheden. Tot slot betekent de transitie naar een circulaire economie dat vuilnismannen zich doorontwikkelen tot grondstoffenadviseur.

Kortom, het werk in de sector AMBOR is veel diverser en veelzijdiger geworden. Als gevolg hiervan ontstaat er bij organisaties een toenemende behoefte aan beter geschoolde medewerkers met toekomstbestendige vaardigheden en competenties. Dit vraagt enerzijds om aanvullende scholing van al in de sector werkende medewerkers. Anderzijds vraagt dit ook om nieuwe instroom van (geschoold en gekwalificeerd) personeel.

## 1.2 Over het sectorplan AMBOR

In het Sociaal Akkoord van 2013 is door het kabinet en sociale partners afgesproken om maatregelen te nemen om de Nederlandse arbeidsmarkt toekomstbestendig te maken. Sociale partners en regio's konden in de loop van 2014 en 2015 hiertoe plannen indienen.

---

<sup>3</sup> De Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD) en het O&O fonds Afval- en Milieubedrijven (AMB, nieuwe naam O&O fonds GEO).



Het O&O Fonds AMB en NVRD hebben samen het sectorplan AMBOR opgezet en ingediend (zie Bijlage 1). Dit sectorplan AMBOR is gericht op het aanpakken van de volgende twee arbeidsmarktknelpunten:

- 1) Arbeidsmarkttekorten: er dreigt een tekort aan personeel als gevolg van een grote uitstroom door vergrijzing en een beperkte instroom van (gekwaliceerd) personeel door een slecht imago;
- 2) Opleidingsachterstand: de vaardigheden en competenties van het huidige personeel sluiten niet meer voldoende aan bij de veranderende eisen in de sector.

Het sectorplan AMBOR omvat vijf maatregelen (zie Figuur 1). De eerste twee maatregelen zijn gericht op het in dienst nemen en begeleiden van kwetsbare medewerkers. De laatste twee maatregelen zijn bedoeld om door scholing de vakbekwaamheid van medewerkers te vergroten zodat zij beter inzetbaar zijn en kunnen worden behouden voor de sector. Maatregel drie heeft tot slot tot doel om het opleidingsbeleid van organisaties te professionaliseren.

**Figuur 1: Overzicht van doelen van de vijf maatregelen**



In de periode mei 2015 tot december 2017 hebben 53 organisaties zich aangesloten bij het sectorplan en één of meerdere maatregelen uitgevoerd. In totaal is bijna €7,9 miljoen subsidie beschikbaar gesteld. De sector investeerde zelf €20,5 miljoen euro. De totale investering komt daarmee uit op ongeveer 28,4 miljoen euro.

### 1.3 Onderzoeksvragen

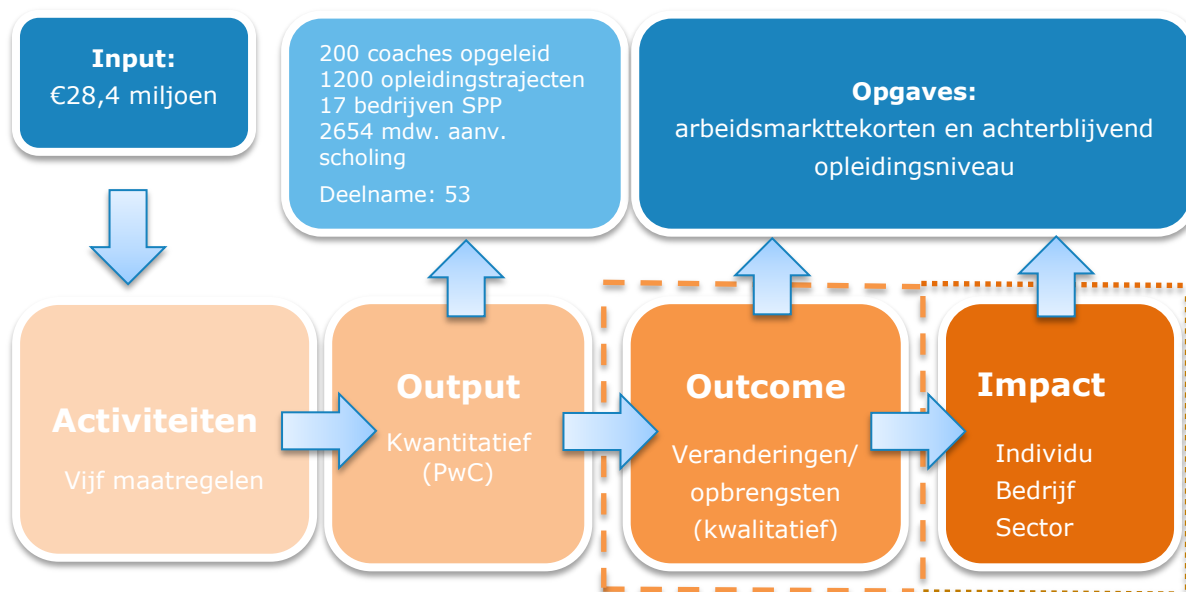
Dit onderzoek evalueert het sectorplan AMBOR en richt zich hierbij op de volgende vier vragen:

- 1) In hoeverre zijn de gestelde doelen van het sectorplan behaald?
- 2) Wat heeft het sectorplan de branche, organisaties én medewerkers opgeleverd?
- 3) Op welke wijze heeft het sectorplan bijgedragen aan het behalen van deze resultaten?
- 4) Wat zijn hierbij de succes- en verbeterpunten?

## 1.4 Focus en opzet evaluatieonderzoek

Dit onderzoek bouwt voort op de verantwoording van de subsidiebesteding die is uitgevoerd door PwC en is kwalitatief van aard. Dit onderzoek richt zich allereerst op wat de uitvoering van de vijf maatregelen van het sectorplan in kwalitatieve zin heeft opgeleverd (de *outcome*). Daarnaast brengt dit onderzoek ook de zelfgerapporteerde *impact* van het sectorplan AMBOR in kaart (zie Figuur 2). Bij *impact* gaat het met name om de bijdrage van het sectorplan aan de lange termijn doelen van de sector.

**Figuur 2: Schematische weergave focus evaluatieonderzoek**



Om een antwoord te geven op de onderzoeksvragen is er op twee manieren data verzameld: kwantitatief en kwalitatief. Er is allereerst na afloop van het sectorplan een online vragenlijst uitgezet onder 53 projectleiders van aangesloten organisaties die verantwoordelijk waren voor de uitvoering van het sectorplan AMBOR in hun organisatie. In totaal hebben 14 projectleiders deze vragenlijst geheel of gedeeltelijk ingevuld<sup>4</sup>. Ook is er een online vragenlijst uitgezet onder medewerkers die hebben meegedaan aan het coachingstraject

<sup>4</sup> Bij nabellen gaven 6 projectleiders aan uiteindelijk niet te hebben meegedaan met het sectorplan. Het responspercentage komt daarmee uit op ongeveer 29%. De beperkte bereikbaarheid van projectleiders vanwege hun ambulante werkzaamheden is mede debet aan dit relatief lage percentage. Een aantal projectleiders was ook niet meer werkzaam bij de betreffende organisatie/in de branche; de vervangers gaven aan niet in staat te zijn de vragenlijst adequaat in te vullen.

(maatregel 2) en het mbo-traject (maatregel 4). In totaal hebben 36 medewerkers de vragenlijst voor het mbo-traject ingevuld, de vragenlijst voor deelnemers aan het coachingstraject is niet ingevuld<sup>5</sup>. Tot slot zijn er aanvullende en verdiepende gesprekken gevoerd met de projectleiders, OR-leden en medewerkers van 3 organisaties. In totaal is met 4 projectleiders gesproken, 3 OR-leden en 12 medewerkers. De geïnterviewde medewerkers hebben ofwel meegedaan aan het coachingstraject (maatregel 2) of aan het mbo-traject (maatregel 4). Aan het onderzoek hebben in totaal 18 organisaties deelgenomen.

## 1.5 Opbouw van de rapportage

Na deze inleiding, gaat **Hoofdstuk 2** in op de kwalitatieve resultaten die zijn behaald met de uitvoering van de vijf maatregelen. **Hoofdstuk 3** zet vervolgens uiteen welke impact betrokkenen zelf rapporteren. **Hoofdstuk 4** analyseert de succesfactoren en verbeterpunten en richt zich specifiek op de rol van het sectorplan bij het realiseren van de resultaten. In de **Conclusies & Aanbevelingen** vatten we het een en ander samen en doen we aanbevelingen voor de toekomst.

---

<sup>5</sup> Het responspercentage is onbekend omdat we niet weten onder hoeveel medewerkers de vragenlijst is uitgezet. In totaal hebben 1.058 medewerkers in het kader van het sectorplan het mbo-traject doorlopen.

## 2. Welke resultaten zijn behaald? Een kwalitatieve duiding per maatregel

Het sectorplan AMBOR omvat vijf maatregelen die in algemene zin tot doel hebben om de instroom van kwetsbare medewerkers te vergroten en de duurzame inzetbaarheid van zittende medewerkers via scholing te verbeteren. In dit hoofdstuk zetten we per maatregel uiteen wat de uitvoering van de maatregel heeft opgeleverd. We kijken hierbij vooral naar de kwalitatieve resultaten, in aanvulling op de kwantitatieve resultaten zoals in kaart gebracht door PwC.

### 2.1 Maatregel 1: beperkte instroom, wel meer duurzame dienstverbanden

#### *Doel van de maatregel*

Door de vergrijzing en de verwachte uitstroom van medewerkers komt de komende jaren een groot aantal arbeidsplaatsen vrij in de sector. Er is een toenemende behoefte aan instroom van nieuwe werknemers. Binnen het sectorplan AMBOR is er voor gekozen om deze instroom vooral te realiseren door het inzetten van 'kwetsbare' werknemers, door hen een startbaan en een opleiding aan te bieden. Kwetsbare medewerkers zijn hierbij gedefinieerd als werkenden die ouder zijn dan 55 jaar en/of langer dan een jaar werkloos zijn en/of geen startkwalificatie hebben. Gemeenten en afval- en reinigingsbedrijven voeren wettelijke taken uit die bij uitstek geschikt zijn voor de inzet van deze groep mensen. Met de maatregel werd in eerste instantie beoogd 1000 startbanen te creëren. Dit aantal is bijgesteld naar 500.

#### Maatregel 1:

- Startbanen voor 500 kwetsbare werknemers
- Aanjagen instroom
- Bieden van baankansen en algemene opleiding

#### *Resultaten*

De kwantitatieve doelstelling van deze maatregel is niet gehaald. In totaal zijn er 301 kwetsbare medewerkers ingestroomd. In paragraaf 2.4 wordt toegelicht waarom deze doelstelling niet is behaald. De ondervraagde projectleiders zien desondanks wel andere positieve opbrengsten van deze maatregel. Allereerst geven de projectleiders van de organisaties waar wel kwetsbare medewerkers zijn ingestroomd aan dat deze medewerkers van toegevoegde waarde zijn voor hun organisatie doordat zij met hun inzet andere collega's

ontlasten. Ten tweede geven ze aan dat organisaties nu actiever bezig zijn om de toekomstige instroom te vergroten. Er is een toegenomen urgentiebesef dat nieuwe instroom hard nodig is en dat hierbij kwetsbare medewerkers een belangrijke doelgroep vormen. Een projectleider licht bijvoorbeeld toe hoe ze in de organisatie bezig zijn met het creëren van nieuwe functies, zodat deze medewerkers in de nabije toekomst wel kunnen worden ingezet. Ten derde, geven enkele andere projectleiders aan dat ze getracht hebben de dienstverbanden van kwetsbare medewerkers te verduurzamen door het bieden van vaste arbeidscontracten. Een projectleider geeft aan 'door de maatregel een oudere werknemer te kunnen aannemen en te kunnen behouden'. Dat is positief voor de medewerkers.

## 2.2 Maatregel 2: beperkte toepasbaarheid, wel informeel leren

### *Doel van de maatregel*

De nieuw ingestroomde kwetsbare medewerkers zijn niet altijd direct inzetbaar en hebben (soms) begeleiding nodig om hun werkzaamheden te kunnen uitvoeren. Hiervoor zijn medewerkers nodig die vakbekwaam zijn, maar ook een coachende en begeleidende rol kunnen vervullen. Door uitstroom van oudere medewerkers binnen de sector is er een tekort aan werknemers ontstaan die over deze vereiste vaardigheden en competenties beschikken. Er is daarom aan organisaties subsidie ter beschikking gesteld om in totaal 200 zittende werknemers een opleiding coaching te kunnen laten volgen. In deze opleidingen wordt er aandacht besteed aan onder andere coaching theorieën, communicatie, didactische vaardigheden en vakinhoud. Werknemers die de opleiding hebben gevolgd kunnen structureel worden ingezet als coach om de nieuwe instroom als ook de zittende kwetsbare medewerkers te begeleiden en te coachen.

### Maatregel 2:

- 200 bestaande werknemers volgen opleiding coaching van kwetsbare medewerkers
- Structureel inzetten als coach

### *Resultaten*

Er zijn in het kader van het sectorplan 185 medewerkers getraind in het coachen van kwetsbare medewerkers op de werkvloer. Alle medewerkers die de training hebben gevolgd geven aan dat hun sociale en communicatieve vaardigheden door de training zijn toegenomen. Ze zijn zich er onder andere van bewust geworden dat mensen verschillende behoeften hebben als het gaat om aansturing en dat zij hier rekening mee kunnen houden in hun communicatie. Zo zegt een medewerker:

*"Ik heb nu een ander beeld van deze kwetsbare medewerkers en besef nu dat ik hen anders zou kunnen aanspreken. Ik weet nu hoe ik dit kan doen."*

Alhoewel de aantallen zijn behaald en medewerkers aangeven dat hun vaardigheden zijn verbeterd, is de concrete toepasbaarheid van de training in de praktijk soms nog beperkt in de ogen van enkele betrokkenen. Deels komt dit omdat de getrainde medewerkers nog geen

kwetsbare medewerkers begeleiden omdat deze nog niet zijn ingestroomd. Deels komt dit ook omdat de training volgens medewerkers en projectleiders vooral herhaling was, juist omdat ze in de praktijk al wel kwetsbare medewerkers begeleiden.

Wat de getrainde medewerkers tot slot zeer waardevol vonden was het kijkje in de keuken van andere organisaties doordat medewerkers van verschillende organisaties dezelfde training volgden. De medewerkers wisselden ervaringen uit en deden ideeën op. Dit informeel leren en netwerken wordt door deze medewerkers en de projectleiders als een belangrijke bijvangst van maatregel 2 beschouwd. Een medewerker zegt:

*"We hadden een lesdag in Rotterdam. Daar wordt er gebruik gemaakt van een systeem met sensoren. Ik heb dit bij mijn baas aangegeven en gevraagd of wij daar ook niet iets mee kunnen doen".*

## 2.3 Maatregel 3: beperkte slagkracht HR in de uitvoering

### *Doel van de maatregel*

Maatschappelijke en technologische veranderingen in de sector vragen van organisaties om vooruit te kijken en te anticiperen op de toekomst. Het is voor organisaties van belang om strategische organisatiedoelen te formuleren en te bezien hoe het HR- en opleidingsbeleid kan aansluiten op deze doelen. Om organisaties hierbij te ondersteunen was er voor 17 MKB-bedrijven subsidie ter beschikking gesteld voor maatwerkadvies over het te voeren opleidingsbeleid ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Dit met als doel het advies om te zetten in een concreet strategisch opleidingsplan (SOP).

### Maatregel 3:

- 17 MKB-bedrijven krijgen maatwerkadvies over scholingsbeleid ten behoeve van de duurzame inzetbaarheid van hun werknemers (concreet plan)

### *Resultaten*

Het aantal organisaties dat een maatwerkadvies heeft ontvangen voor het te voeren opleidingsbeleid is minder dan beoogd, 5 in plaats van 17. De projectleiders die advies hebben ontvangen geven aan dat ze door het advies bruikbare handvatten hebben gekregen om het opleidingsbeleid in de organisatie verder vorm te geven. Andere projectleiders die geen advies hebben ontvangen geven aan dat ze zich wel in toenemende mate bewust zijn geworden van het belang van strategisch opleiden en het opstellen van richtinggevende plannen hierbij. Het was hun echter niet gelukt om gedurende de looptijd van de regeling een SOP op te stellen, in veel gevallen vanwege beperkte slagkracht van de HR-afdeling en personele wisselingen. De ondervraagde projectleiders geven aan het komende jaar een SOP op te willen stellen.

## 2.4 Maatregel 4: verbetering competenties, trots en zelfvertrouwen

### Doel van de maatregel

De meest in het oog springende maatregel van het sectorplan is de mogelijkheid van medewerkers een speciaal voor de sector ontwikkelde mbo-opleiding te volgen. Voor de sector AMBOR bestond er lange tijd geen mbo-opleiding. Trainingen en opleidingen van de uitvoerende medewerkers waren veelal gericht op het voldoen aan de normen en eisen uit de Arbocatalogus, het voorkomen van ongevallen en het beperken van de fysieke belasting van medewerkers. In samenwerking met, en aangezwengeld door SPA Groep, is al voor aanvang van het sectorplan een beroepsbegeleidend mbo-traject opgetuigd. Met het sectorplan AMBOR is hier een extra stimulans aan gegeven. In het kader van deze maatregel waren er 1200 BBL-trajecten mbo1 en mbo2 van 1 jaar beschikbaar. Dit met als doel medewerkers te scholen, zodat zij ontbrekende competenties ontwikkelen, duurzaam inzetbaar blijven en een betekenisvolle rol kunnen blijven spelen in de sector. Organisaties kregen subsidie voor de loonkosten van de deelnemers.

### Maatregel 4:

- 1200 mbo 1 of mbo 2 trajecten worden doorlopen
- Ontwikkelen ontbrekende competenties
- Betekenisvolle rol blijven spelen & duurzaam inzetbaar

### Resultaten

De kwantitatieve doelstelling is ver overtroffen. In eerste instantie waren er 600 trajecten beoogd, maar door het succes is de doelstelling tussentijds bijgesteld naar 1.200. In totaal zijn er 1.126 trajecten doorlopen en hebben in totaal 1.058 unieke medewerkers een mbo1-en/of mbo2-opleiding gevolgd en bijna alle medewerkers een diploma behaald, slechts 2% is niet geslaagd. Uit onderzoek van Savantis<sup>6</sup> in 2013 bleek dat voor het sectorplan 40-50% van de medewerkers geen startkwalificatie had. Dit percentage is door maatregel 4 nu iets lager. De projectleiders van deelnemende organisaties geven aan enigszins verrast te zijn door het enthousiasme van medewerkers om deze opleiding te volgen.

**Figuur 3: 'Iets nieuws geleerd tijdens de opleiding?' (links) en 'Was de opleiding moeilijk?' (rechts) N=3**



<sup>6</sup> Savantis (2013). *Onderzoek beroepsprofielen en opleidingsbehoefte sector AMBOR.*

### *Verbetering competenties en vaardigheden*

Zowel projectleiders als medewerkers zelf geven aan dat de competenties en vaardigheden van medewerkers door deelname aan het mbo-traject zijn verbeterd, vooral de *soft skills* zoals sociale en communicatieve vaardigheden. Bijna 80% van de medewerkers die een opleiding heeft gevolgd geeft aan iets nieuws te hebben geleerd (zie Figuur 3). Uit de interviews blijkt dat dit vooral het geval is voor het mbo2-traject. Enkele medewerkers geven aan dat het mbo1-programma weinig uitdagend was en ze geen of weinig nieuwe vakinhoudelijke vaardigheden hebben geleerd. Een medewerker zegt: "We doen dit werk al wat langer dan vandaag. We weten hoe we ons werk goed moeten doen." Daarnaast geeft bijna 70% van de medewerkers aan dat zij de opleiding niet moeilijk vonden (zie Figuur 3). Wel geven de medewerkers aan dat ze persoonlijk het een en ander hebben opgestoken en dat het goed is om de basisvaardigheden, zoals schrijven en rekenen, beter onder de knie te krijgen. Ook weten zij nu beter hoe zij moeten communiceren met burgers.

*"Er is steeds meer agressie op straat. Tijdens de opleiding leer je dat iedereen anders is en leer je daarmee omgaan. Ik ben beter geworden in het contact leggen met burgers."*

#### **Box 1: Enthousiasme voor het MBO-traject**

Het enthousiasme onder medewerkers om deel te nemen aan het mbo-traject was groot. Wat zijn de redenen van medewerkers om mee te doen?

- "Toen ik vijftien was vond ik werken belangrijker dan leren. Ik heb deze tweede kans met beide handen aangegrepen. Je bent nooit te oud om te leren."
- "Door het opschuiven van de pensioenleeftijd moet ik langer door. Ik was al een tijdje aan het kijken wat ik qua opleiding zou kunnen doen zodat ik de laatste tien jaar nog wat anders kan doen. Dit mbo-traject kwam voor mij op het juiste moment."
- "Je zou gek zijn om dit niet aan te grijpen. Het is nuttig, onder werktijd en wordt volledig betaald."
- "Ik wil hogerop komen. Maar daarvoor heb ik wel de juiste papieren nodig."
- "Dit werk vraagt wel wat van je. Voordat het fysiek te zwaar wordt, wil ik liever gaan werken op kantoor. Of ergens anders. Dan heb ik wel een diploma nodig."
- "Ik zie dit als een tweede kans. Ik wil graag doorgroeien. Als ik voorman of planner wil worden dan heb ik de papieren nodig."

### *Beter inzetbaar en meer doorgroeimogelijkheden*

De geïnterviewde projectleiders en medewerkers geven aan dat medewerkers beter inzetbaar zijn geworden in de organisatie als gevolg van het mbo-traject. "Met deze opleiding en papieren kunnen wij straks ook doorgroeien naar andere functies. Dan hoef je als bedrijf



geen mensen van buiten te halen. Wij kennen de organisatie al heel goed en kunnen binnen het bedrijf nu ook ander werk doen”, zegt een medewerker. Zo’n 42% van de medewerkers meent dat ze hun werk beter kunnen doen door de opleiding (zie Figuur 4). Uit de verdiepende gesprekken met medewerkers blijkt dat het in hun ogen ook goed is voor hun werk dat collega’s beter kunnen lezen, schrijven of de Nederlandse taal machtig zijn. Verder geeft bijna de helft van de medewerkers aan meer plezier in hun werk te hebben gekregen door het volgen van de mbo-opleiding (zie Figuur 4).

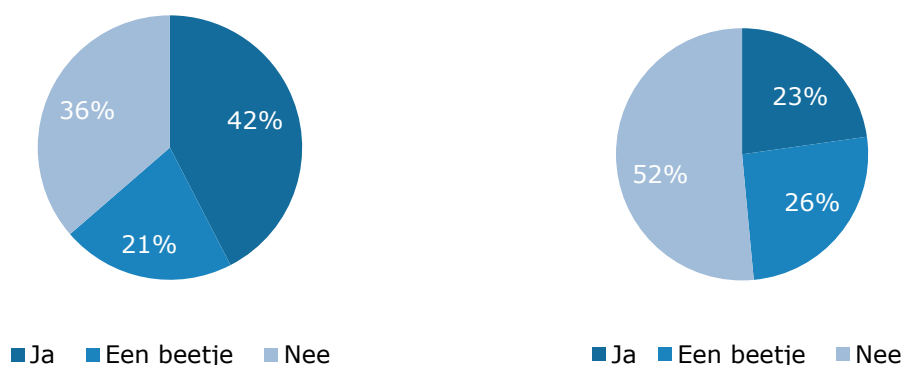
#### *Meer zelfvertrouwen en assertiever*

Andere belangrijke opbrengsten zijn volgens enkele geïnterviewden dat medewerkers zich meer gewaardeerd voelen door hun werkgever, meer zelfvertrouwen hebben gekregen en vooral ook assertiever zijn geworden. De werknemers zien zichzelf meer als vakexpert en durven meer aan te geven hoe volgens hen bedrijfs- en werkprocessen in de organisatie beter kunnen worden ingericht. Een projectleider stelt:

*“Onze medewerkers leren hoe ze ideeën onder de aandacht kunnen brengen bij de werkgever. Dat ze mondiger zijn geworden is een voordeel voor de organisatie.”*

De assertievere houding van de werknemers brengt ook zorgen met zich mee, bij zowel projectleiders als medewerkers zelf. Een projectleider stelt: “Je ziet dat medewerkers mondiger worden. Maar daar is nog niet altijd ruimte voor. Leidinggevenden vinden het lastig om met deze mondigheid om te gaan.” En een OR-lid stelt: “Straks krijgen we de situatie dat medewerkers op de werkvloer slimmer zijn en dingen beter weten dan leidinggevenden. Hoe gaat het bedrijf hiermee om?”.

**Figuur 4: ‘Werk beter doen?’ (links) en ‘Meer plezier in werk?’ (rechts) (N=36)**



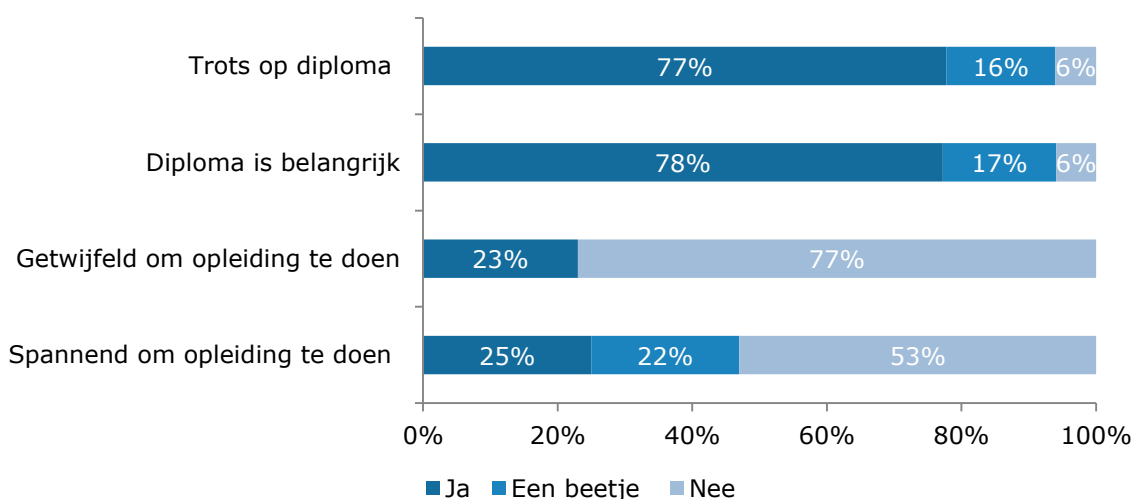
#### *Besef belang opleiding, trots en een grotere scholingsbereidheid*

Hoewel het niet een directe doelstelling was van de maatregel, geven medewerkers en projectleiders tot slot aan dat medewerkers door het mbo-traject meer het belang van opleiding en ontwikkeling zijn gaan inzien. 77% van de medewerkers zegt trots te zijn op het diploma dat ze hebben behaald en ongeveer hetzelfde percentage vindt dat het hebben van een diploma belangrijk is (zie Figuur 5). Medewerkers zijn zich bewuster geworden van het

belang van scholing en diploma's voor hun eigen loopbaanmogelijkheden. Een werknemer zegt: "Je moet overal diploma's voor hebben. Anders kan je het werk straks niet meer goed doen."

Daarnaast geeft bijna drie vijfde van de medewerkers aan opnieuw een opleiding te willen volgen. Door het volgen van het BBL-traject en hun positieve ervaringen hiermee zijn werknemers eerder geneigd om in de toekomst nog een cursus of opleiding te volgen. Een deel van de geïnterviewde medewerkers zegt ook het mbo3-traject willen te gaan volgen als hen de mogelijkheid wordt geboden. Projectleiders en medewerkers menen dat deze medewerkers een voorbeeldfunctie vervullen in de organisatie voor medewerkers die minder zien in opleidingen. "Want er is ook nog een groep medewerkers die echt geen opleiding wil volgen", zegt een medewerker.

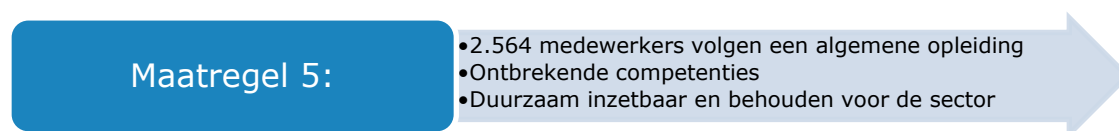
**Figuur 5: Wat medewerkers vinden van het mbo-traject? (N=36)**



## 2.5 Maatregel 5: weinig zicht op concrete resultaten

### Doel van de maatregel

Er is in het kader van het sectorplan subsidie ter beschikking gesteld voor 2.564 opleidingen. Dit met als doel om ontbrekende competenties bij medewerkers te ontwikkelen, hen duurzaam inzetbaar te maken en te behouden voor de sector. Medewerkers konden meerdere opleidingen volgen. De organisaties kregen de (externe) opleidingskosten en verletkosten voor 50% vergoed. Door middel van de maatregel konden de medewerkers hun beroepskwalificatie versterken.



### Resultaten

De kwantitatieve doelstelling is behaald. In totaal hebben 2.571 medewerkers 1 of meerdere algemene opleidingen gevolgd, 7 werknemers meer dan beoogd. Een bedrijf geeft aan dat

medewerkers vooral getraind zijn in sociale- en communicatieve vaardigheden en emotionele en intellectuele competenties, zoals klantgerichtheid, inlevingsvermogen en organisatie- en omgevingsbewustzijn.

Door de grote hoeveelheid opleidingen is er beperkt zicht op de concrete resultaten. In algemene zin geven projectleiders aan dat door de algemene opleidingen medewerkers beter in staat zijn om hun *huidige* werkzaamheden uit te voeren en breder inzetbaar zijn als het gaat om *ander* werk, eventueel ook buiten de sector. De meerderheid van de medewerkers had al eerder een algemene opleiding gevolgd; er zijn in de ogen van projectleiders niet veel nieuwe medewerkers bereikt die normaal geen algemene opleiding zouden volgen.

## **2.6 Conclusie**

De kwantitatieve doelstellingen van de vijf maatregelen zijn deels wel en deels niet behaald. Over de kwalitatieve opbrengsten zijn de geïnterviewde betrokkenen positief. Hét grote succes hierbij is de deelname van bijna 1100 medewerkers aan een speciaal voor de sector ontwikkelde mbo-opleiding. Medewerkers zijn door deelname aan dit mbo-traject beter en breder inzetbaar geworden in het bedrijf, hun baankansen zijn toegenomen, hun zelfvertrouwen is toegenomen en ze zijn assertiever geworden. Als het gaat om de opbrengsten van de andere vier maatregelen uit het sectorplan, bestaat er een iets gematigder beeld, vooral als het gaat om de instroom en coaching van kwetsbare medewerkers en het ontwikkelen van een strategisch opleidingsbeleid.

# 3. Wat levert het sectorplan op? Een duiding van de impact

In dit hoofdstuk kijken we naar de impact die het sectorplan AMBOR heeft op de langere termijn. We bespreken achtereenvolgens de impact op het niveau van de medewerkers (3.1.), van de organisaties (3.2.) en van de branche als geheel (3.3.).

## 3.1 Verbeterd arbeidsmarktperspectief en verhoogd welbevinden

Als het gaat om de medewerkers wijzen de ondervraagde projectleiders en medewerkers vooral op de (lange termijn) veranderingen door het mbo-traject. Het mbo-traject heeft volgens hen in belangrijke mate bijgedragen aan de verbetering van de arbeidsmarktpositie van de medewerkers die het mbo-traject gevolgd hebben: ze zijn aantrekkelijker geworden voor (ook andere) organisaties om in dienst te nemen en te houden. Dit komt allereerst omdat deze medewerkers beter en breder inzetbaar zijn geworden en beter in staat zijn om mee te bewegen met veranderingen. Ze beschikken over vaardigheden en competenties waar nu en in de toekomst steeds meer behoefte aan is. Ten tweede zijn deze medewerkers aantrekkelijker geworden omdat ze zelf meer eigen verantwoordelijkheid nemen voor hun inzetbaarheid. Zoals een projectleider stelt: "Hun horizon is verbreed." Medewerkers houden zich meer bezig met hun werk op de langere termijn en denken na over hun mogelijkheden. De geïnterviewde medewerkers geven aan hier vaker met hun leidinggevenden over in gesprek te zijn.

Wel uiten zowel projectleiders als medewerkers hun zorgen over of het verbeterde arbeidsmarktperspectief van werknemers in de werkelijkheid ook kan worden verzilverd. Enerzijds zijn de doorgroeimogelijkheden er niet altijd binnen organisaties en is de functiestructuur nog niet aangepast aan de veranderende situatie. Anderzijds is het nog niet altijd duidelijk voor medewerkers wat "de waarde van het papiertje" is, vooral ook buiten het bedrijf en de sector. Een medewerker zegt:

*"Ik heb een tijdje geleden eens gesolliciteerd bij een ander bedrijf en toen keken ze mij met grote ogen aan toen ik mijn diploma liet zien."*

Naast een verbeterd arbeidsmarktperspectief heeft het mbo-traject ook bijgedragen aan een verhoogd welbevinden van medewerkers. De medewerkers die een traject hebben gevolgd

voelen zich meer gewaardeerd en hebben meer zelfvertrouwen. Ze zien zichzelf meer als vakman en gedragen zich hier ook naar. Het toegenomen (persoonlijke en vakinhoudelijke) zelfvertrouwen uit zich ook in dat medewerkers meer aan hun collega's en aan hun eigen kinderen (durven) meegeven hoe belangrijk scholing en een diploma is.

### **3.2 Grotere aantrekkingskracht van organisaties**

Het sectorplan AMBOR heeft volgens de ondervraagde projectleiders en medewerkers bijgedragen aan de verhoogde aantrekkelijkheid van de betrokken organisaties als werkgever. Door het aanbieden van de verschillende opleidingen toont de organisatie waardering voor werknemers en betrokkenheid en dat wordt ook zo door die medewerkers ervaren. Er is bij enkele organisaties sprake van een verbeterde verstandhouding tussen werkgever en werknemer. Een projectleider zegt:

*"Door de opleidingen beseffen werknemers dat de werkgever geen 'boeman' is en dat zij worden gewaardeerd. Maar er is ook het besef van voort wat hoort wat."*

De ondervraagde betrokkenen zijn daarnaast ook voorzichtig positief over de effecten van de maatregelen op de kwaliteit van dienstverlening. Medewerkers weten beter hoe zij de wagens moeten bedienen en hoe zij goed kunnen communiceren met burgers. Verder geven zowel projectleiders als ook werknemers aan dat door beter geschoolde medewerkers de organisaties zich beter kunnen profileren in bijvoorbeeld gesprekken met opdrachtgevers. Zo zegt een medewerker "Onze werkgever kan nu in gesprekken met opdrachtgevers zeggen dat wij kwaliteit leveren en veilig werken en dit ook laten zien. Hij kan er reclame mee maken."

Er zijn ook op dit niveau zorgen. Een OR-lid maakt zich bijvoorbeeld zorgen over de toenemende ongelijkheid tussen opgeleide en niet-opgeleide medewerkers op de werkvloer. Ook maken verschillende geïnterviewde zich zorgen over de mate waarin de organisaties zelf klaar zijn voor een versnelling in veranderingen en de borging ervan. Zijn er voldoende doorgroeimogelijkheden voor beter opgeleide medewerkers? Is het gegroeide bewustzijn van het belang van opleiden bij organisaties blijvend? Wat gebeurt er met opleiding en ontwikkeling als er geen extra budget tot de beschikking van organisaties staat?

### **3.3 Beter imago afvalbranche en beroep**

Geïnterviewden geven aan dat door de uitvoering van de vijf maatregelen van het sectorplan in hun ogen een stevige basis is gelegd voor een verbeterd imago van de afvalbranche en dan specifiek het beroep van 'vuilnisman'. Vooral de erkenning voor het vak en het bewustzijn bij medewerkers zelf dat ze vakmannen zijn is toegenomen. Een projectleider en medewerker stellen respectievelijk:

*"Het beroep heeft zich ontwikkeld naar een hoger niveau. Er wordt gebruik gemaakt van hightech voertuigen en vuilnismannen zijn 'machinisten en operators' geworden. Er is meer erkenning voor het vak."*

*"Vuilnisman is echt een beroep geworden. Het is een specialisatie."*

De verwachting is dat dit verbeterde imago voor het vak leidt tot een grotere instroom van de benodigde nieuwe medewerkers. Vooral als het mbo-opleidingstraject wordt ingebed in de reguliere kwalificatiestructuur van het mbo. Een projectleider zegt: "Studenten kunnen dan voor een opleiding op een ROC kiezen en daar een diploma halen. Binnen de eigen organisatie opleiden is dan niet meer nodig. Er wordt dan bewust voor het vak gekozen."

### **3.4 Conclusie**

Het sectorplan AMBOR (en dan specifiek het mbo-traject) heeft volgens de ondervraagde projectleiders en medewerkers in eerste instantie vooral veel opgeleverd voor de betrokken medewerkers. Vooral als het gaat om hun arbeidsmarktperspectief en algemeen welbevinden. Daarnaast is zowel de aantrekkelijkheid van organisaties als werkgever als het imago van de sector als geheel verbeterd. Projectleiders verwachten dat beiden in de nabije toekomst bijdragen aan een verhoging van de benodigde instroom van gekwalificeerd en geschoold personeel.

## 4. Wat zijn de succesfactoren? De bijdrage van het sectorplan

In dit hoofdstuk bekijken we welke factoren hebben bijgedragen aan de korte en lange termijn opbrengsten van het sectorplan. We kijken eerst naar de succesfactoren (4.1) en daarna naar de factoren die de uitvoering hebben vertraagd en gehinderd (4.2). In beide paragrafen kijken we specifiek naar de bijdrage van het sectorplan AMBOR bij het realiseren van de resultaten en opbrengsten.

### 4.1 Succesfactoren

Een zeer belangrijke, en volgens de ondervraagde betrokkenen een vaak vergeten, succesfactor, is het grote enthousiasme en bereidwilligheid onder medewerkers om een opleiding te volgen (zie Box 1). Binnen de organisaties dienen deze medewerkers als ambassadeur, zij maken de meerwaarde van de opleiding voor andere medewerkers inzichtelijk en dragen hun enthousiasme en ervaringen over. Dit creëert draagvlak. Er zijn uiteraard ook medewerkers die niet wilden deelnemen, maar over het algemeen verraste het enthousiasme de projectleiders. Een projectleider stelt:

*"We hebben de neiging om te onderschatten wat deze mensen willen of kunnen. Het enthousiasme voor het mbo-traject was overweldigend."*

Een belangrijke stimulerende factor is hierbij de laagdrempelige opzet van het mbo-traject: de opleiding werd bij het bedrijf zelf aangeboden. Ook het feit dat het mbo-traject (maar ook de algemene opleidingen en het coachingstraject) volledig door de werkgever werd betaald en tijdens werktijd kon worden gevolgd, zorgden ervoor dat veel werknemers een opleiding zijn gaan volgen. Tot slot is een factor dat het mbo-traject ook een manier is om in de verplichte nascholing (CCV Code 95) te voorzien.

*"Voor veel medewerkers is de drempel om weer naar school te gaan hoog. Dan moeten ze niet naar een locatie ver weg. We bieden de opleidingen gewoon op locatie aan."*

Het sectorplan AMBOR heeft zelf op in ieder geval vier verschillende manieren positief bijgedragen aan de ingezette beweging in de sector. Allereerst is uiteraard de financiële

impuls van het sectorplan AMBOR van belang. Het gaf organisaties de financiële armslag om (soms al langer bestaande) plannen ten uitvoer te brengen.

*"Zonder de financiële middelen vanuit het sectorplan zouden we niet staan waar we nu staan."*

Ten tweede gaf het sectorplan AMBOR focus en richting aan de activiteiten van organisaties. De meeste organisaties bevinden zich in meerjarige veranderingstrajecten waarbij AMBOR 'op het juiste moment kwam' om een aantal knelpunten hierbij gericht ter hand te nemen (zie Box 2). Vooral de ontwikkeling van het opleidingsaanbod mbo1 en mbo2 ondersteunde en gaf focus aan de sectorale opleidingsvraag. "Je hoeft daardoor niet alles zelf te verzinnen en te ontwikkelen." Hierbij hielp het volgens de ondervraagde projectleiders dat het sectorplan goed aansluit bij de arbeidsgerelateerde opgaves waarvoor zij zich gesteld zagen.

Ten derde, ontzorgde het sectorplan AMBOR veel organisaties in de uitvoering van de plannen door de ondersteuningsstructuur (zie Bijlage 1). Vooral de ontzorging door SPA Groep en de administratieve ondersteuning door RT-M worden door de ondervraagde projectleiders genoemd. Zij geven aan dat SPA Groep een belangrijke katalysator was binnen het sectorplan en voor organisaties een richtpunt aangaf. Ook de informatiebijeenkomsten en collegiale consultaties van de fondsen hebben geholpen bij de voorbereiding op het sectorplan en het aanvragen van de subsidie.

**Box 2: Redenen om mee te doen aan het Sectorplan AMBOR – projectleiders**

- "De mbo-opleidingen zijn ideaal om waardering te tonen voor je medewerkers."
- "We proberen al jaren een mentaliteitsverandering te bewerkstelligen waarbij opleiden normaal is. De mbo-opleidingen helpen bij deze verandering."
- "Het Sectorplan is een mooie kans om onze medewerkers en het bedrijf beter voor te bereiden op de toekomst."
- "Het Sectorplan kwam op het juiste moment. Ons beleid lag al klaar. We konden zo instappen."
- "Meedoen aan het Sectorplan was ook een signaal naar de organisatie. We gaan veranderen en je moet mee."

## 4.2 Belemmerende factoren

Er zijn ook factoren die de uitvoering van het sectorplan AMBOR negatief hebben beïnvloedt. Allereerst geven veel projectleiders aan dat ze de organisatorische en personele slagkracht missen om grotere stappen te zetten. Vooral de vervanging van medewerkers en de



logistieke planning zorgde bij veel organisaties voor hoofdbreken. Bij een organisatie deed een heel team van kraanmachinisten tegelijkertijd mee aan het mbo-traject en moest dus iedere week volledig worden vervangen. De projectleiders geven aan dat zij hebben onderschat hoeveel tijd en geld vervanging en verlet kosten.

Ten tweede zijn de resultaten van vooral maatregel 1 volgens de ondervraagde projectleiders wat teleurstellend. Hiervoor worden verschillende verklaringen aangedragen. Enerzijds was het vergroten van de instroom van kwetsbare medewerkers voor een beperkt aantal organisaties ook daadwerkelijk een reden om deel te nemen aan het sectorplan. Anderzijds heeft volgens sommige betrokkenen de voorwaarden over welk soort mensen onder deze maatregel mochten vallen een rol gespeeld. De maatregel was in eerste instantie gericht op mensen met een SW-indicatie, maar is beperkt tot startbanen voor 55-plussers en/of mensen zonder startkwalificatie en/of werkzoekenden die langer dan een jaar geen werk hadden. Daarbij maken veel organisaties gebruik van uitzendconstructies en nieuwe medewerkers kwamen daardoor niet in dienst vanuit een 'kwetsbare' positie. Tot slot geeft een deel van geïnterviewden aan dat zij niet wisten dat deze maatregel bestond.

*"We hebben alleen aan maatregel 4 en 5 meegedaan. We wisten niet dat er ook andere maatregelen waren waaraan je kon meedoen."*

Een derde belemmerende factor die door betrokkenen wordt genoemd is de complexiteit en administratieve last van zowel aanvraag als verantwoording van het sectorplan AMBOR. De ondervraagde projectleiders geven hierbij wel aan dat ze het belang van een adequate verantwoording erkennen. Een aantal projectleiders geeft aan dat zij voor de verantwoording niet over voldoende capaciteit beschikken. Een deel van de organisaties heeft er voor gekozen om de verantwoording uit te besteden en zijn hier tevreden over.

### **4.3 Conclusie**

De in Hoofdstuk 2 en 3 genoemde resultaten van het sectorplan AMBOR zijn vooral gerealiseerd door het enthousiasme van medewerkers om aan opleidingen deel te nemen en door de inhoudelijke en procesmatige ontzorging vanuit het sectorplan zelf. Het sectorplan AMBOR gaf inhoudelijk richting en focus en bood ook de financiële middelen om al langer gewenste veranderingen te bewerkstelligen. Organisaties geven aan dat de beperkte organisatorische slagkracht een belemmerende factor is om grotere stappen te zetten.

# 5. Conclusies & Aanbevelingen: Aanknopingspunten voor de toekomst

In dit afsluitende hoofdstuk trekken we enkele conclusies en doen we aanbevelingen voor het vervolg.

## 5.1 Conclusies

In een relatief korte periode (mei 2015-december 2017) heeft het sectorplan AMBOR een belangrijke impuls gegeven aan de benodigde en gewenste transitie van de sector naar een innovatieve en duurzame sector waarin voldoende vakbekwame (en gekwalificeerde) mensen aan de slag zijn. Over de bijdrage van het sectorplan AMBOR aan het oplossen van de twee centrale arbeidsmarktknelpunten vallen de volgende algemene conclusies te trekken:

- 1) Arbeidsmarkttekorten: de sector is er in beperkte mate in geslaagd om de instroom van (kwetsbare) medewerkers substantieel te verhogen om hiermee dreigende personeelstekorten op te vangen. Wel is er bij organisaties een toenemend bewustzijn van de noodzaak om meer (geschoold) personeel aan te trekken voor de toekomst. Ook zijn er aan ingestroomde kwetsbare medewerkers vaste contracten geboden waardoor zij een duurzame plek hebben verkregen in organisaties. Tot slot zijn medewerkers getraind in het coachen van kwetsbare medewerkers.
- 2) Opleidingsachterstand: de sector heeft grote stappen gezet als het gaat om het verhogen van de vakbekwaamheid en het kwalificatieniveau van medewerkers. Hierbij is vooral de deelname van 1100 medewerkers (van de 28.000 medewerkers die in de sector als geheel werken) aan een speciaal voor de sector ontwikkelde mbo1- en mbo2-opleiding de belangrijkste succesfactor. Volgens betrokkenen zijn deze medewerkers hierdoor beter en breder inzetbaar geworden en kunnen ze beter meebewegen met veranderingen.

Alhoewel deze bredere inzetbaarheid van medewerkers een belangrijke reden is om te investeren in opleiding en ontwikkeling van medewerkers, wijzen geïnterviewde projectleiders en medewerkers ook op belangrijke 'bijvangst' en de lange termijn impact van het mbo-traject. Het gaat hierbij met name om de gevolgen voor het algemeen welbevinden, het zelfvertrouwen en de assertiviteit van medewerkers die aan dit traject hebben deelgenomen: de trots die medewerkers ervaren als zij vaak hun eerste diploma op

zak hebben. Maar ook de toegenomen scholingsbereidheid en werkplezier zijn opvallende opbrengsten in een sector waarin beiden niet vanzelfsprekend zijn.

Het sectorplan AMBOR heeft op verschillende manieren bijgedragen aan deze opbrengsten. De financiële impuls geeft organisaties de ruimte om te investeren in zaken waarvoor normaliter weinig ruimte is. Het sectorplan zorgde ook voor focus in de aanpak van de arbeidsmarktknelpunten en voor coördinatie in de sectorale opleidingsvraag en -aanbod. Ook de ontzorging door de ondersteuningsstructuur van AMBOR heeft positief bijgedragen.

## 5.2 Aanbevelingen

Op basis van dit evaluatieonderzoek kunnen enkele aanbevelingen worden gedaan voor een eventueel vervolg. De eerste reeks aanbevelingen zijn specifiek gericht op organisaties, de tweede reeks aanbevelingen op sectorale organisaties zoals het O&O fonds en NVRD.

### *Aanbevelingen organisaties:*

- Bouw voort op de toegenomen scholingsbereidheid onder medewerkers die het mbo-traject hebben doorlopen. Dit hoeft niet per definitie in de vorm van formele scholingstrajecten, maar kan ook in de vorm van informeel (werkplek-)leren. Kijk naar welke vormen bij de medewerkers passen. Een aandachtspunt hierbij is het behoud van het enthousiasme van de medewerkers als de opleiding niet meer wordt betaald door de werkgever en niet meer onder werktijd kan worden gevolgd.
- Wees helder over de mogelijkheden binnen de organisatie en doe aan goed verwachtingsmanagement. Door het volgen van het mbo1- en mbo2-traject kan het beeld bij medewerkers ontstaan dat ze daarmee automatisch kunnen doorgroeien naar andere functies. Begeleid medewerkers hier goed in. Er zou in dit licht ook kunnen worden gekeken of er binnen functies kan worden gedifferentieerd om hiermee beter in te spelen op de verbeterde vaardigheden en competenties van medewerkers.
- Zorg dat de gemaakte stappen, vooral als het gaat om opleiding en ontwikkeling, ook geborgd zijn in de organisatie. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van het opstellen van een breed gedragen Strategisch Opleidingsplan (SOP) waarbij het monitoren van de uitvoering ervan onderdeel is van de reguliere planning & control cyclus van de organisatie. Breng in dit licht ook in kaart welke medewerkers in ieder geval nog een opleiding moeten volgen en in hoeverre dit een groep betreft die niet scholingsbereid is.
- Investeer in het beter opleiden van leidinggevenden. Juist leidinggevenden vormen een belangrijke schakel in het faciliteren van veranderingen. Enerzijds spelen zij een belangrijke rol in de persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van medewerkers. Anderzijds moeten leidinggevenden zelf leren omgaan met (steeds) assertiever wordende medewerkers. Het verbeteren van de vaardigheden van leidinggevenden kan deels worden opgevangen met de doorontwikkeling van mbo3 en 4.

### *Aanbevelingen voor de sector:*

- Er is meer aandacht nodig voor de instroom van nieuwe medewerkers, waaronder medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt. Een verbeterd imago van de

sector en de verhoogde aantrekkelijkheid van werkgevers kan op de langere termijn tot een verhoogde instroom leiden. Op de korte tot middellange termijn is echter meer nodig. Kijk systematischer samen met organisaties welke functies voor deze nieuwe instroom geschikt zouden kunnen zijn. Draag hiervoor voorbeelden aan.

- Stimuleer de ontwikkeling van het strategische opleidingsbeleid bij organisaties en de inbedding daarvan in het strategisch HR-beleid. Ondersteun organisaties bij het opstellen van Strategische Opleidingsplannen door het verspreiden van goede voorbeelden of door koplopers een podium te geven. Zorg eventueel voor een sectorale arbeidsmarktanalyse (inclusief verschillende scenario's) die als basis kan dienen voor deze Strategische Opleidingsplannen. Ontwikkel of bied ook instrumenten aan in het kader van strategische personeelsplanning.
- Ondersteun de sector in de borging van de verbeterde leercultuur door bijvoorbeeld samen te kijken naar mogelijkheden van informeel leren op de werkplek. Onderzoek welke vormen wel of niet passen bij de sector.
- Investeer niet alleen in vaardigheden en competenties waarmee medewerkers beter en breder inzetbaar zijn *binnen* de sector, maar ook in vaardigheden en competenties die hen beter inzetbaar maken *buiten* de sector AMBOR. Vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap én beperkte doorgroeimogelijkheden in organisaties en sector is een blik naar buiten gewenst.

# Bijlage: Organisatie sectorplan

Op 12 december 2014 heeft het Agentschap Sociale Zaken & Werkgelegenheid (AgSZW, nieuwe naam UvB) namens het Ministerie SZW een positieve beschikking afgegeven op de gezamenlijke subsidieaanvraag van het Opleidings- & Ontwikkelingsfonds Afval & Milieubedrijven (O&O fonds AMb, nieuwe naam O&O fonds GEO) en branchevereniging Koninklijke Vereniging voor Afval- en Reinigingsmanagement (NVRD).

De hoogte van het subsidiebedrag (> € 10 miljoen), de relatief lange projectperiode (> 2 jaar), het grote aantal potentiële organisaties en deelnemers verplichtten het O&O fonds AMb en de NVRD tot het treffen van voorzorgsmaatregelen om risico's zoveel mogelijk uit te sluiten. Hiervoor zijn bijvoorbeeld uitvoeringsovereenkomsten opgesteld met de deelnemende organisaties zodat verantwoordelijkheden juridisch zijn afgedekt. Ook werd een organisatiestructuur opgezet met een stuurgroep en een werkgroep. De stuurgroep nam de verantwoordelijkheid en bewaakte het gehele proces. De werkgroep hield nauwlettend de voortgang van alle activiteiten in de gaten inclusief de verantwoording van het subsidieproject. De werkgroep rapporteerde regelmatig de realisatie aan de stuurgroep en signaleerde tijdig mogelijke knelpunten.

Samenstelling stuurgroep:

- Wouter Koenderman, voorzitter Stuurgroep – voorzitter O&O Fonds GEO, voorzitter werkgeversdelegatie cao-tafel, directeur ACV Groep
- Angeline Kierkels, lid Stuurgroep – bestuurslid NVRD en directeur Meerlanden
- Marc Donckers, lid Stuurgroep – secretaris O&O Fonds GEO
- Olaf Prinsen, lid Stuurgroep – directeur NVRD
- (tot oktober 2017) Hermann Jäger, lid Stuurgroep – vm. bestuurslid NVRD, vm. directeur Stadsbeheer Rotterdam
- (tot juni 2015) Erik de Baedts, lid Stuurgroep – vm. directeur NVRD
- Peter Kerris, secretaris Stuurgroep en Projectleider – beleidsmedewerker NVRD

Samenstelling werkgroep:

- Peter Kerris, voorzitter Werkgroep - beleidsmedewerker NVRD
- Marco Sassen, lid Werkgroep – beleidsmedewerker O&O fonds GEO
- Wouter Jansen, lid Werkgroep – directeur SPA Groep
- Robert Huiberts, lid Werkgroep – directeur RT-M BV