

63/436

TNO-rapport
3070174/R000012



TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94
www.arbeid.tno.nl

Multimedia Flexpool

Eindrapport van een Leonardo da Vinci pilotproject in drie landen: Nederland, België en Griekenland

Datum

21 March 2000

Auteur(s)

A. Goudswaard (TNO Arbeid)

E. Lourijzen (TNO Arbeid)

S. Verhallen (ITTA)

P.L. Beversluis (SIBIO)

i.s.m.

Start, R.B.A. (Nederland)

VDAB, IISA (België)

Ergoplan (Griekenland)



Interuniversitair Instituut voor de Studie van de Arbeid vzw

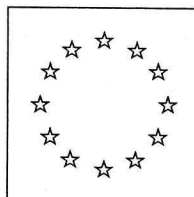
TNO Arbeid, Hoofddorp



TN0123687

TNO ARBEID
BIBLIOTHEEK
POSTBUS 718
2130 AS HOOFDDORP
TEL. 023-5549 468

COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES



DIRECTORATE-GENERAL XXII - EDUCATION, TRAINING AND YOUTH

**LEONARDO DA VINCI
PROGRAMME**

Dit rapport is tot stand gekomen met de steun van de Europese Commissie en de Provincie Noord Holland.

Aan het project hebben de volgende organisaties deelgenomen:

TNO Arbeid
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp
Nederland
Tel. +31 (0)23 5549443

SIBIO
Oostenrijklaan 58
Haarlem
Nederland
Tel. +31 (0)6 53758183

ITTA
Herengracht 514
1017 CC Amsterdam
Nederland
Tel. +31 (0)20 525 2918

Start Diensten
Stavorenweg 6
2803 PT Gouda
Nederland
Tel. +31 (0)182 695 909

Arbeidsbureau Amsterdam Zuid
Postbus 75571
1070 AN Amsterdam
Nederland
Tel. +31 (0)20 577 31 47

Start Opleidingen
Hollandlaan 6
3526 AM Utrecht
Nederland
Tel. +31 (0)30 281 9392

VDAB Servicedienst
Industrieweg 50
B-9032 Wondelgem
België
Tel. +32 (0)9 258 11 55

VDAB Training en Opleiding
Wijnendalestraat 126
8800 Beveren-Roeselare
België
Tel. +32 (0)51 20 43 12

IISA, Universiteit Gent
Hoveniersberg 4
9000 Gent
België
Tel. +32 (0)9 264 3481

Ergoplan
123 V. Sofias Avenue
11521 Athene
Griekenland
Tel. +30 (0)1 645 27 37

NR.
plaats

46381
63-436

Inhoud

Summary.....	i
1. Inleiding.....	1
1.1 Aanleiding en doelstellingen project.....	1
1.2 Opzet van het project.....	3
1.3 Partners.....	4
1.4 Inhoud van het eindrapport	5
2. De Multimedia Networker en de organisatie van de training.....	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Marktonderzoek: drie invullingen van het beroepsprofiel.....	7
2.2.1 De multimedia networker in België.....	9
2.2.2 De multimedia networker in Nederland	9
2.2.3 De multimedia networker in Griekenland	10
2.3 Kwalificatieprofiel.....	11
2.4 Organisatie van de training	14
2.5 Pilot in drie landen	15
2.5.1 De organisatie van de training in Nederland	15
2.5.2 De organisatie van de training in België.....	16
2.5.3 De organisatie van de training in Griekenland.....	17
2.6 Evaluatie van de pilot: beroep en training.....	19
2.7 Tips ten aanzien van beroep en training.....	21
3. De Flexpool en de organisatie van het werk.....	23
3.1 Inleiding	23
3.2 Uitgangspunten van de Flexpool.....	24
3.2.1 Werkzekerheid.....	24
3.2.2 Employability en het concept van de brede inzetbaarheid en het continu leren.....	25
3.2.3 De flexpool als semi autonome taakgroep.....	26
3.3 Uitwerking van het poolconcept voor drie landen	27
3.3.1 De uitwerking van de flexpool in Nederland.....	27
3.3.2 De uitwerking van de flexpool in België.....	28
3.3.3 De uitwerking van de flexpool in Griekenland.....	29
3.4 Evaluatie van de pilot: de organisatie van het werk.....	31
3.5 Tips ten aanzien van de flexpool.....	32
4. De multiculturele flexpool: de meertalige groep.....	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Aandachtspunten bij de ontwikkeling van opleidingsmateriaal en – methoden	35
4.3 Aandachtspunten voor werving en selectie.....	41

4.4	Aandachtspunten voor een multiculturele werksituatie.....	42
4.5	Uitwerking van de doelgroep in drie pilots.....	43
4.5.1	De multiculturele groep in Nederland	43
4.5.2	De multiculturele groep in België.....	44
4.5.3	De multiculturele groep in Griekenland	45
4.6	Evaluatie van de pilot: de doelgroep.....	45
4.7	Tips ten aanzien van de doelgroep	46
5.	Samenvatting en conclusies.....	47
BIJLAGEN.....		51
Bijlage I	Stappenplan voor het opzetten van een multimedia flexpool: de Nederlandse case.....	53
Bijlage II	Beroeps- en kwalificatieprofiel.....	59
Bijlage III	Voorbeelden van de trainingsprogramma's.....	79
Bijlage IV	Stappenplan voor het opzetten van een semi-autonome flexpool.....	85
Bijlage V	Checklists voor meertalige groepen gericht op opleiding en werkvloer.....	101
Bijlage VI	Evaluatie-formulieren.....	125
Bijlage VII	Referenties.....	135

Summary

Developments in Information and Communication Technology have many consequences, not in the least for the administrative and secretarial sector. The constant development of new or updated Software in this sector, the common use of Internet, all developments that formed the starting point for the Employers Organisation AWWN to bring together several Dutch partners to discuss the need for a new profession in the administrative sector, the 'multimedia networker', and to start a pilot project to train unemployed women for this profession, especially women re-entering the labour market. Together with partners in Belgium and Greece a Leonardo da Vinci project was started.

The project not only aimed at the training of these women, but also at developing a organisational model, that combined the needs for flexibilisation by employers with the needs of working women to combine work and care and to combine work and continuous education. By creating a flexpool, with autonomy of the employee on working time issues, this project answered to the trend for more job control and the development of autonomous taskgroups in Dutch companies.

Finally, globalisation and migration leads to a more multicultural society. This situation is not always taken into account in training programmes and on the workplace. This pilot project therefore also aimed at creating a multimedia flexpool with a multicultural character.

This project had four aims:

- The development of a new profession: the multimedia networker;
- The improvement of the employability of women by creating the possibility of continuous learning;
- The creation of a semi-autonomous flexpool, as organisational concept. The pool should provide in a combination of flexibility and job security and a high standard of autonomy for the employees, including control over working time, combining work and care;
- the creation of a multi-cultural setting for training and work.

In order to achieve these goals, the following activities has been carried out:

- market survey;
- development of a professional profile;
- development of a qualification profile;
- development of a training programme;
- development of a organisational concept for the flexpool;
- research on the conditions for setting up a flexpool in different countries;
- development of a plan for implementation;
- recruitment of a multicultural group of candidates;
- development of a checklist for the adaptation of trainingmaterial for multicultural groups;
- development of a checklist for the coaching of multicultural groups at work;
- evaluation.

This evaluation report describes the starting points of the project and the implementation of the different steps in the three countries. The lessons from the pilots are described as 'do's and don'ts' for those who wish to follow our example. The main instruments that have been used during the project are described in the annexes.

The table below sets out the plan for implementation for the multimedia flexpool project, in relation to the pool and the training:

	The main goals of the flexpool:	
	New form of labour relations: - flexibility and security - job control	New 'profession' and training: - multimedia networker, multiskilled - employability, continuous learning - multicultural group
Stage 1	Preliminary research: market survey, classification of the pool and of the profession	
Sage 2	Step 1. Determine the conditions of employment: - contract, wages - (basic) security - flexibility	
	Step 2. Determine relationship between client companies and intermediary organization: - frequency and duration of placement - contract	Step 2. Determine relationship between client companies and intermediary organization: - type of work - future innovations
	Step 3. Determine management risk factors	Step 4. Determine 'professionprofile'
		Step 4a. Determine qualificationprofile: - basic technical qualifications - additional technical qualifications - non technical qualifications
		Step 4b. Training plan - basic qualifications - additional modules - available material
		Step 4bis. Checklist for the development of teaching material for multicultural groups
Stage 3		Step 4c. Developing educational material - composing training scheme - developing educational material - developing new educational means (new technology)
	Recruitment of the candidates	
	Step 6. Determine control tasks to set up the pool as a semi autonomous task group: - goals - organisation (see task and employability matrix)	Step 5. Determine employability - functional flexibility - numerical flexibility - willingness to learn (see task and employability matrix)
	Step 7. Preparations for the organisation of work-group meetings - new media and new technology (see global planning schedule)	

	The main goals of the flexpool:	
	New form of labour relations: - flexibility and security - job control	New 'profession' and training: - multimedia networker, multiskilled - employability, continuous learning - multicultural group
	Step 7bis. Preparations for coaching the flexpool	Step 5bis. Preparations for coaching the flexpool
Stage 4	Pilot	
	Step 8. Use task and employability matrix for necessary adjustments in organisation of the pool	Step 8. Use task and employability matrix for necessary adjustments in training
Stage 5	Evaluation of the pilot	

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doelstellingen project

Invoering van nieuwe informatie- en communicatietechnologie (ICT) heeft voor vele beroepen gevolgen, niet in de laatste plaats voor kantoorberoepen, waar het gebruik van personal computers op de werkplek volledig ingeburgerd is geraakt. Softwarepakketten, waarmee gewerkt wordt ondergaan constante vernieuwing, het gebruik van Internet als communicatiemiddel wordt steeds gangbaarder. De inhoud van het beroep van secretaresse en administratief medewerker is door deze ontwikkelingen constant aan verandering onderhevig. De nadruk is meer komen te liggen op het bewerken van –door anderen ingevoerde– gegevens dan op het zelf invoeren van gegevens. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om het beroep van secretarieel of administratief medewerker te upgraden. Denk aan het opmaken van documenten via Desk Top Publishing (DTP) of het opmaken van een Internetpagina. Te denken valt echter ook aan het ondersteunen van collega's bij het werken met de diverse softwarepakketten. De technologische vernieuwingen in deze beroepen vragen om een continu proces van leren en bijblijven. Het gaat in de secretariële en administratieve beroepen voor een groot deel om vrouwelijke werknemers. Vrouwen die tijdelijk het arbeidsproces verlaten voor het verzorgen van kinderen, zullen hierdoor moeite hebben om in hun oude beroep terug te keren.

Deze ontwikkelingen vormden voor de Algemene Werkgevers Vereniging VNO NCW (AWVN) reden om een aantal partners in Nederland bijeen te halen om zich te buigen over de vraag of er ruimte was voor het definiëren van een nieuw soort beroep in de administratieve sector, de 'multimedia networker' en om een pilot te starten waarbij een groep (vooral allochtone) herintredende vrouwen voor dit beroep zouden worden opgeleid. Ook zijn partners in België en in Griekenland gezocht met eenzelfde vraag.

Dit leidde tot de eerste twee doelstellingen van het project:

- De ontwikkeling van een nieuw beroep: *de multimedia networker*. Hiertoe moesten de volgende taken worden uitgevoerd: de ontwikkeling van een beroepsprofiel, de ontwikkeling van een kwalificatieprofiel, de ontwikkeling van een trainingsprogramma en opleidingsmateriaal. Het beroeps- en opleidingsprofiel is in de drie landen gezamenlijk ontwikkeld. Het trainingsprogramma is per land uitgewerkt en er is hoofdzakelijk gebruik gemaakt van bestaand trainingsmateriaal.
- Het vergroten van de *employability* van vrouwen door de mogelijkheid te creëren voor continu leren in combinatie met werk en zorgtaken, passend bij het profiel van de multiskilled werknemers. Dit concept zou zowel in de training als in de organisatie van het werk vorm krijgen.

De multimedia networker zou permanent in staat moeten worden gesteld om aan haar eigen 'employability' te werken. Vanwege deze eis zou in het project ook nagedacht moeten worden over de organisatie van het werk na afloop van de training. Gedacht vanuit de doelgroep, (her)intredende vrouwen, werd gezocht naar een manier van werken waarbij arbeid en zorg optimaal gecombineerd zou kunnen worden en tevens aan de 'employability' gewerkt zou kunnen worden. Gekozen werd voor de 'flexpool', als naam voor het te ontwikkelen concept. In Nederland zijn verschillende vormen en typen arbeidspools aanwezig, voor een deel gaat het hier om instroompools voor mensen met een zekere afstand tot de arbeidsmarkt. Hierbij biedt de pool een goede opstap tot de arbeidsmarkt. Voor een deel gaat het ook om commerciële flexpools (of personeelsdienst), waarbij fluctuaties in het werk kunnen worden opgevangen. In het geval dat de poolmedewerkers in vaste dienst zijn bij de pool is er sprake van een combinatie van flexibiliteit en (werk)zekerheid, die ook in dit project werd nagestreefd.

In het project werd niet alleen gestreefd naar het vinden van een antwoord op de flexibiliteitsvraag vanuit de bedrijven, maar ook naar het vinden van een antwoord op de flexibiliteitswens van de werknemers, met name op het terrein van de eigen arbeidstijden. Daarnaast werd gestreefd naar een concept voor permanente ontwikkeling, door afwisseling te bieden tussen werk, zorgtaken en leren. Door een pool op te zetten, waarbij de poolmedewerkers een hoge mate van zeggenschap zouden krijgen over het eigen werk, zou hieraan tegemoet gekomen kunnen worden. Met het uitwerken van deze zeggenschap over het eigen werk in de pool, werd aangesloten bij de bedrijfspraktijk in Nederland waarin werknemers steeds meer verantwoordelijkheid en autonomie in het werk krijgen. Deze autonomie neemt in steeds meer bedrijven de vorm aan van het invoeren van zelfsturende teams of semi-autonome taakgroepen¹.

Dit alles leidde tot de derde doelstelling van het project:

- Het opzetten van een *semi-autonomie flexpool*, als basis voor de vrouwen om vanuit te werken na de primaire training. In deze pool zou de basis worden gevormd voor een combinatie van flexibiliteit en zekerheid, waarbij de flexwerkers een hoge mate van zeggenschap over hun werk zouden genieten en zouden kunnen werken aan hun permanente scholing. Hiertoe zijn de volgende taken uitgevoerd: ontwikkeling van het organisatieconcept van de flexpool, onderzoek naar de randvoorwaarden voor het opzetten van een flexpool in de verschillende nationale settings, ontwikkeling van een stappenplan voor de implementatie van de flexpool.

¹ Onder een semi-autonome taakgroep of zelfsturend team verstaan we 'een groep van werknemers die een gemeenschappelijke taak hebben én over de bevoegdheid beschikken om het werk zelfstandig te plannen en onder elkaar te verdelen'. We spreken van *semi* autonoom, omdat de groep werknemers in een arbeidsrelatie afhankelijk is van de werkgever en dus niet volledig autonoom kan functioneren. Per situatie kan de mate van autonomie variëren. De hier geformuleerde definitie kan gezien worden als een minimum definitie. Daarnaast kunnen de teams ook de bevoegdheid krijgen om bijvoorbeeld aan marketing en/of aan productverbetering te doen. Ook kunnen teams verantwoordelijk worden gesteld voor het financiële eindresultaat.

Tenslotte heeft het project nog een laatste doelstelling gekregen. Door de integratie op de werkplek van de zogenaamde tweede generatie allochtonen, door internationale economische en politieke ontwikkelingen, het vervagen van de Europese grenzen en het opnemen van vluchtelingen van omliggende landen is er steeds meer sprake van een multiculturele samenleving. In opleidingen en in werksituaties wordt hier niet altijd optimaal gebruik van gemaakt. In dit project is er naar gestreefd om de multimedia flexpool een multicultureel karakter te geven door enerzijds de groep kandidaten uit verschillende culturen te werven en anderzijds hulpmiddelen te ontwikkelen, waardoor het multiculturele karakter in opleiding en werk het best tot zijn recht kon komen en de allochtone vrouwen de beste kansen geboden zouden worden.

Dit leidde tot de vierde en laatste doelstelling van het project:

- Het creëren van een *multiculturele leer- en werksituatie*. Hiertoe zijn verschillende taken uitgevoerd: er is in de pilot een multiculturele groep kandidaten geworven, er is een checklist ontwikkeld voor het trainingsmateriaal en een coachingsmodel voor de coaching van kandidaten en bedrijven op de werkplek. De initiatiefnemers in Nederland hebben tenslotte partners in België en Griekenland gezocht om gezamenlijk een Leonardo da Vinci project op te starten. In dit rapport wordt kort verslag gedaan van de stappen die in het project zijn doorlopen en de ervaringen die zijn opgedaan in de drie pilots. Verder zijn in de bijlagen de voornaamste instrumenten en hulpmiddelen opgenomen, voor diegenen die uit dit initiatief inspiratie putten om iets vergelijkbaars op te zetten of om onderdelen over te nemen.

1.2 Opzet van het project

De totale doorlooptijd van het project bedroeg drie jaar. In deze periode is gewerkt aan het uitwerken van het beroeps- en kwalificatieprofiel van de multimedia networkers en de training van kandidaten en aan het uitwerken van de randvoorwaarden voor de semi-autonomie flexpool. Het eerste jaar (1997) is vooral besteed aan onderzoek en ontwikkeling. In het tweede jaar (1998) zijn drie pilots uitgevoerd in Nederland, België en Griekenland. De evaluatie heeft eind 1998 plaatsgevonden. In het derde jaar (1999) is de evaluatie afgerond met deze rapportage.

Kort samengevat zijn tijdens het project de volgende stappen doorgelopen:

- training van de multimedia networker:
 - onderzoek: marktonderzoek ten behoeve van het opstellen van het beroepsprofiel;
 - ontwikkeling: kwalificatieprofiel, trainingsprogramma en opleidingsmateriaal;
 - pilot: werving en training van de kandidaten;
 - evaluatie van de training;
- organisatie van de flexpool;
 - onderzoek: randvoorwaarden voor het opzetten van een flexpool;

- ontwikkeling: concept van de flexpool, uitgangspunten ten aanzien van flexibiliteit en zekerheid;
- pilot: organisatie van de pool, werving van bedrijven, plaatsing van kandidaten;
- evaluatie van het werk en de pool.

Tijdens het hele traject is aandacht besteed aan het aspect van de employability en aan het multiculturele karakter van de leer- en werksituatie.

Een volledig stappenplan is opgenomen in *Bijlage I*.

In dit rapport wordt afzonderlijk aandacht besteed aan de ontwikkeling van het beroep en de ontwikkeling van de pool, alsmede aan het multiculturele karakter van het project.

1.3 Partners

Voor de uitvoering van het project is financiering verkregen van de Europese Commissie, uit het Leonardo da Vinci programma. Voor de Nederlandse pilot is aanvullende financiering verkregen uit de ESF fondsen en van de Provincie Noord-Holland. Verder hebben alle deelnemende organisaties eigen middelen ingezet.

Vanwege de verschillende uitgangspunten is gekozen voor een samenwerkingsverband tussen organisaties met verschillende achtergronden: trainingsinstituten, uitzend- en arbeidsbureaus en onderzoeksinstituten, met kennis van de doelgroep (vrouwen, allochtonen), en met kennis van organisatieconcepten.

De volgende organisaties (en personen) hebben aan het project meegewerkt:

	<i>Organisatie</i>	<i>Medwerkers</i>	<i>Rol in het project</i>
NL	SIBIO, Stichting voor Interculturele Bedrijfsaspecten en intercultureel Ondernemerschap	Patricia Beversluis Melanie Arends	coördinatie van het partnership, fondsenwerving en disseminatie initiatiefnemers en projectontwikkeling
NL	TNO Arbeid (voorheen NIA TNO)	Anneke Goudswaard, Ellis Lourijzen Jeroen Koppens	projectmanagement, financieel management, ontwikkeling van het concept van de multimedia flexpool, onderzoek naar voorwaarden om een flexpool in Nederland op te zetten en overdracht van de uitgangspunten naar de overige partners, formuleren van evaluatiecriteria en schrijven evaluatierapport
NL	ITTA, taalbeleid Nederlands voor anderstaligen	Simon Verhallen Femmie Witte Elwine Halewijn	opstellen van een checklist voor de ontwikkeling van opleidingsmateriaal voor een multiculturele doelgroep, overdracht naar de andere partners en opstellen van coachingsmodel voor de kandidaten en bedrijven bij de overgang naar werk, cursus schrijfvaardigheid voor allochtone vrouwen
NL	Start Diensten Start Opleidingen	Pim Koenen Farid Azarkan Evert Kruisinga Jan Beijering	ontwikkeling van het beroeps- en kwalificatieprofiel, ontwikkeling van het trainingsprogramma, organisatie van de training en organisatie van de pool in Nederland, begeleiden naar werk
NL	RBA,	Yvette Albertzoon	werving van kandidaten, benadering doelgroep

	Arbeidsbureau Amsterdam Zuid		
B	VDAB	Dominique Berrier Josée Janssens	organisatie van de pool in België, ontwikkeling van be- roeps- en kwalificatieprofiel, marktonderzoek, ontwikke- ling van trainingsprogramma en opleidingsmateriaal, trai- ning en begeleiding naar werk, evaluatie door de kandi- daten
B	IISA, Interuniversitair Instituut voor de Studie van de Arbeid	Veerle Provoost Caroline Hoedemakers	onderzoek naar de randvoorwaarden voor het opzetten van een flexpool in België, evaluatie van het project
GR	Ergoplan/ ERGON K.E.K., Center for Vocational Training	Athanasia Defingou Panagiotis Lambropou- los, George Bekiaridis	onderzoek naar de randvoorwaarden voor het opzetten van een flexpool in Griekenland, ontwikkeling van be- roeps- en kwalificatieprofiel, ontwikkeling van trainings- programma, organisatie van de pool in Griekenland van- uit positie van zelfstandigen, evaluatie van de pilot

1.4 Inhoud van het eindrapport

In dit rapport worden de uitgangspunten van het project nader beschreven, worden de ervaringen uit de pilots beschreven en op grond van de evaluatie worden plus- en minpunten weergegeven, die van belang zouden kunnen zijn voor anderen die een dergelijk project willen opzetten.

In hoofdstuk 2 worden de uitgangspunten ten aanzien van het beroep multimedia networker en de training nader uitgewerkt en worden de pilots beschreven.

In hoofdstuk 3 worden de uitgangspunten van de flexpool nader uitgewerkt en de situatie in de drie landen beschreven.

In hoofdstuk 4 wordt nader ingegaan op het multiculturele karakter van het project.

Hoofdstuk 5 bevat een samenvatting en conclusies ten aanzien van de oorspronkelijke uitgangspunten.

In de bijlagen wordt een uitgebreider overzicht gegeven van het stappenplan het totale project (Bijlage I), het beroeps- en kwalificatieprofiel (Bijlage II) en de trainingsprogramma's (Bijlage III). In Bijlage IV wordt een stappenplan uitgewerkt voor het opzetten van een semi-autonome flexpool. Verder zijn enkele checklists opgenomen voor het opstellen van trainingsmateriaal ten behoeve van een multiculturele groep en voor een multiculturele leer- en werksituatie (Bijlage V). Tenslotte zijn in de bijlage ook de evaluatieformulieren opgenomen die zijn gebruikt om het project en de pilots te evalueren (Bijlage VI).

2. De Multimedia Networker en de organisatie van de training

2.1 Inleiding

Zoals in de inleiding reeds is weergegeven, was één van de aanleidingen om dit project te starten de ontwikkeling op het terrein van informatie- en communicatietechnologie in kantoorberoepen, met name de administratieve en secretariële beroepen of 'bureautica-beroepen'. De vraag die gesteld werd door de initiatiefnemers was, of het mogelijk was bestaande beroepen te 'upgraden' tot een nieuw beroep, de *multimedia networker*. In dit beroep zou de nadruk sterker liggen op het gespecialiseerd gebruik van kantoorautomatisering (bureautica-pakketten) en op het werken met Internet. Het zou een beroep betreffen dat sterk in ontwikkeling is, waardoor voor de betreffende werknemers de noodzaak ontstaat tot continu leren en bijblijven in de nieuwste ontwikkelingen op ICT gebied. De doelgroep waar het project zich op richtte betrof in eerste instantie 'herintredende' vrouwen of vrouwen die werkloos waren en op zoek naar een passend beroep in combinatie met zorgtaken, waarvan verondersteld kon worden dat ze onvoldoende in deze ontwikkelingen waren bijgebleven doordat ze tijdelijk uit het arbeidsproces waren geweest. Om te komen tot een adequate training van deze groep is een aantal stappen doorlopen, die in dit hoofdstuk kort zullen worden besproken.

Stappen bij het ontwikkelen van een trainingsprogramma voor multimedia networkers:

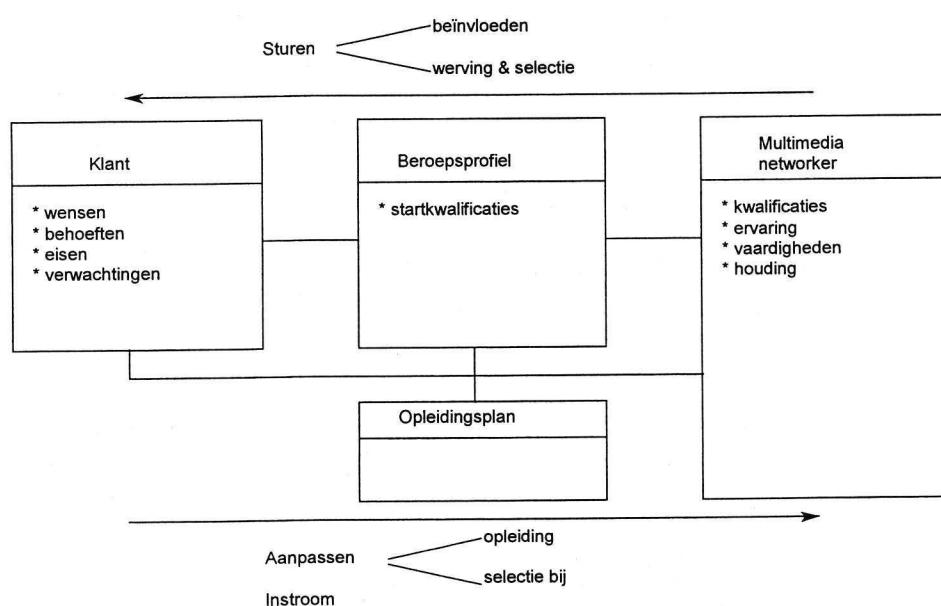
- Marktonderzoek;
- Vaststellen van het beroepsprofiel van de multimedia networker;
- Opstellen van het kwalificatieprofiel: vaktechnische en niet vaktechnische eindtermen;
- Vaststellen van het instaprofiel van de kandidaten;
- Opstellen van het opleidingprofiel en het trainingsprogramma;
- Werving en selectie van kandidaten;
- Training van de kandidaten in een pilot;
- Aandacht voor vervolg: continu leren.

2.2 Marktonderzoek: drie invullingen van het beroepsprofiel

Het oorspronkelijke uitgangspunt voor het beroep van de multimedia networker was een 'upgraded kantoorberoep'. Wat dit nu precies inhield moest tijdens het marktonderzoek duidelijk worden gemaakt. In de drie deelnemende landen is door de trainingsinstituten een marktonderzoek verricht naar de invulling van dit beroep. Dit

marktonderzoek mondde uit in drie enigszins verschillende uitgangspunten van het beroep.

In de drie deelnemende landen is op meer of minder uitgebreide schaal marktonderzoek verricht naar het toekomstige beroep van 'multimedia networker'. In België heeft de VDAB hiervoor, naast de reeds beschikbare kennis, diverse externe experts geraadpleegd. In Nederland heeft Start de eigen expertise en kennis van de markt als uitzendorganisatie ingezet om zicht te krijgen op de vraag van de markt. In Griekenland heeft Ergoplan de eigen expertise gebruikt voor een marktonderzoek.



Figuur 1: Schematische weergave van marktonderzoek en aansluiting tussen de kwalificaties in de flexpool en de vraag van de markt naar multimedia networkers.

Figuur 1 geeft het marktonderzoek schematisch weer dat uitgevoerd kan worden om het beroepsprofiel en het opleidingsprofiel op elkaar en op de vraag van de markt te laten aansluiten. Vanuit de klant geredeneerd zou de lijn 'aanpassen' gevolgd kunnen worden. De wensen, behoeften, eisen en verwachtingen bepalen dan het basisniveau van de kwalificaties waarover de Multimedia networker moet beschikken. Dit wordt vastgelegd in het beroepsprofiel. Door werving en selectie worden medewerkers gezocht die bij dit beroepsprofiel passen. Om als pool de klantvragen zo optimaal mogelijk te kunnen bedienen, kan er een verschil bestaan tussen de kwalificaties van de verschillende Multimedia networkers en de behoeften van de klant. Aansluitend op de startkwalificaties uit het beroepsprofiel kan dan nog een extra opleidingsplan opgesteld worden. Het is echter ook mogelijk om vanuit de pool van Multimedia networkers te redeneren. Dan volgen we de lijn 'sturen'. Het is mogelijk dat de intermediaire organisatie de beschikking heeft over een groep mensen die in aanmerking komt voor de flexpool. Op basis van het profiel van deze groep kunnen door werving en selectie bedrijven gekozen worden, die op zoek zijn naar medewerkers met een dergelijk profiel.

2.2.1 De multimedia networker in België

Na het marktonderzoek door de VDAB in België is de volgende definitie gegeven van het beroep:

“De Multimedia Networker is iemand die in een netwerkomgeving, beschikend over de meest actuele software en hardware, gebruik makend van de informatiesnelweg, uitvoering geeft aan voor de klant specifieke of meer gecompliceerde bureautica, of secretariële en administratieve taken. Hij/zij is ook thuis in de Internet-omgeving waar hij informatie kan zoeken en/of plaatsen. In de toekomst zal de Multimedia Networker oog hebben voor de evoluties in hardware, software en Internet en zal hij/zij zich bijgevolg permanent moeten bijscholen.”

Het beroep van Multimedia Networker bevindt zich, zoals de definitie duidelijk maakt in het beroepencluster ‘administratieve, secretariële medewerker/bediende’ met als extra aspecten:

- Een gespecialiseerde kennis en gebruik van verschillende toepassingen van kantoorautomatisering (bureauticapakketten).
- Te denken valt aan het gebruik van tekstverwerkingsprogramma’s, spreadsheets, databases, graphische toepassingen.
- Werken met Internet.
- Te denken valt aan het uitvoeren van searches op internet, maar ook aan het maken van home-pagina’s voor het bedrijf waar men werkt.
- Polyvalentie naar taken en opdrachtgevers toe.
- De polyvalentie kan zich uiten in een brede inzetbaarheid van de multimedia networkers zelf of door de som van de individuele specialiteiten in een polyvalente pool.

2.2.2 De multimedia networker in Nederland

In de Nederlandse pilot was de oorspronkelijke bedoeling om de deelnemers na afloop van de training via een flexpool - de Multimedia Personeelsdienst - in eerste instantie aan één bedrijf uit te lenen. De werknemers zouden in dienst komen van Start, en via detacheringsovereenkomsten worden uitgeleend. Omdat de pool zou starten met één bedrijf, dat oorspronkelijk zeer geïnteresseerd was, is bij het marktonderzoek sterk aangesloten bij de behoeften van deze ene klant. Daarnaast heeft wel een korte verkenning plaatsgevonden van de eventuele marktvraag naar een dergelijk beroep bij andere bedrijven. Bij de start van de pilot werden hier, in overleg met het inlenende bedrijf, drie verschillende invullingen aan het beroep gegeven:

- *Multimedia medewerker*: kan vanuit de laatste multimedia ontwikkelingen multimedia presentaties geven (Powerpoint, Photoshop) en HTML presentaties geven.

- *Internet medewerker*: maakt gebruik van Internet, geeft demo's, kan lid van implementatieteam zijn, ondersteunt gebruikers op de werkplek, eventueel werkzaam op helpdesk van provider.
- *Medewerkers kantoorautomatisering*: ondersteunt bedrijven met gebruik van Office 97, kan lid van implementatieteam zijn, geeft eenvoudige trainingen, ondersteunt gebruikers op de werkplek.

Anders dan in de Belgische situatie ligt de nadruk hier, naast het eigen gebruik van multimedia, sterker op de ondersteuning van anderen bij het gebruik van multimedia.

Tabel 1 geeft een overzicht van de verschillende trajecten die leiden tot deze drie beroepsprofielen, zoals dit oorspronkelijk in de Nederlandse pilot gepland was. De basisprogramma's zijn voor de drie profielen gelijk en komen eveneens overeen met de basisprogramma's die in de Belgische situatie noodzakelijk waren.

Tabel 1 Overzicht van de verschillende beroepsprofielen van de 'medewerker multimedia personeelsdienst' gekoppeld aan het leertraject, volgens ideaalbeeld in de Nederlandse pilot

Traject	<i>Internet medewerker</i>	<i>Multimedia medewerker</i>	<i>Medewerker kantoorautomatisering</i>
Basisprogramma technisch	Achtergrond Windows 95 MS Office 97 Internet Explorer	Achtergrond Windows 95 MS Office 97 Internet Explorer	Achtergrond Windows 95 MS Office 97 Internet Explorer
Basisprogramma niet-technisch	Presentatietechnieken Klantgericht handelen Doelgericht vergaderen Projectmanagement	Presentatietechnieken Klantgericht handelen Doelgericht vergaderen Projectmanagement	Presentatietechnieken Klantgericht handelen Doelgericht vergaderen Projectmanagement
Stage	Internet implementatie	Multimedia presentaties	Overstap Perfect Office MS Office
Specialisatie programma	Netscape Explorer Java HTML	DTP Powerpoint Photoshop Quarkexpress	MS Office Windows 95 (Perfect Office)
Werken in Mid- en Klein Bedrijf (MKB)	Helpdesk Internet	Multimedia presentaties	Kantoorautomatisering

2.2.3 De multimedia networker in Griekenland

De Griekse situatie verschilt sterk van die van België en Nederland. Tijdens het marktonderzoek in Griekenland werd duidelijk dat de pilot zich hier niet in eerste instantie diende te richten op het upgraden van beroepen in de administratieve sector. In Griekenland ligt de nadruk sterk op het zelfstandig ondernemerschap en de

behoefte om freelancers met elkaar te verbinden tot een netwerkorganisatie. Door de geografische spreiding van het land is het gebruik van multimedia hiervoor een randvoorwaarde. Het gebruik van nieuwe informatie- en communicatietechnologie biedt de mogelijkheid tot communicatie en samenwerking tussen freelancers verspreid over de vele uithoeken van het land. Het biedt grote mogelijkheden om isolatie van individuen te doorbreken. In de Griekse pilot is het beroep van multimedia networker vertaald als telewerker, waarbij freelancers in verschillende beroepsgroepen met elkaar en de inlenende organisaties verbonden kunnen zijn via informatie- en communicatietechnologie. De pilot was er op gericht om (potentiële) freelancers bij te scholen in diverse softwarepakketten en het gebruik van Internet, met als doel het creëren van een netwerkorganisatie (een virtuele organisatie). Tevens is de pilot aangegrepen om kandidaten die anders moeilijk aan het werk zouden kunnen komen een opstap te bieden. Aan de pilot hebben verschillende vluchtelingen deelgenomen.

2.3 Kwalificatieprofiel

Een gemeenschappelijk kwalificatieprofiel

Op basis van de drie verschillende uitgangspunten voor het beroep multimedia networker is toch een gemeenschappelijk kwalificatieprofiel opgesteld, waardoor de trainingsprogramma's veel relatie met elkaar vertonen. Zoals uit de beschrijving van de beroepsprofielen duidelijk wordt, overlappen met name de basisvaardigheden die de multimedia networkers zich eigen dienen te maken. Bij het opstellen van het kwalificatieprofiel is aandacht besteed aan technische en aan niet-technische kwalificaties.

Zie voor een compleet overzicht van het kwalificatieprofiel *Bijlage II*.

Technische kwalificaties

Voor het bepalen van de technische kwalificaties kunnen drie niveaus worden onderscheiden:

- Het instapniveau (bij de start van de opleiding);
- Het niveau na opleiding en stage;
- Het niveau na relevante werkervaring.

Voor wat betreft het niveau na relevante werkervaring is uitgegaan van het streven naar multi-inzetbaarheid van de medewerkers en van de pool. Dit begrip multi-inzetbaarheid of polyvalentie kan zowel op het niveau van de individuele medewerkers als op het niveau van de totale pool worden gedefinieerd. Gezien vanuit de medewerker houdt dit in dat deze zich, na het leren van de basisvaardigheden, ook meerdere specialisaties eigen maakt. Vanuit de invalshoek van de totale flexpool kunnen individuele medewerkers verschillende expertisegebieden ontwikkelen en zullen de verschillende medewerkers in de pool elkaar aanvullen. Hierdoor zal de pool breder inzetbaar zijn dan de individuele medewerkers. Het verwezenlijken hiervan vergt de nodige sturing vanuit de pool.

In *Bijlage V* worden hier enkele handvatten voor aangeboden (de taken- en inzetbaarheids-matrix).

In Tabel 2 is schematisch het kwalificatieniveau voor de technische kwalificaties weergegeven na de diverse stappen, volgens het ideaalbeeld van de belgische pilot.

Tabel 2: Schematisch overzicht van kwalificaties multimedia networker en flexpool volgens ideaalbeeld Belgische pilot

	Tekstver- werking	Rekenblad	Presentatie- pakket	Database	Besturings- systeem	Netwerk	Internet
Kwalificaties van één medewerker (bij een pool van 10 medewerkers moet het mogelijk zijn om uiteindelijk voor elke topic twee specialisten te hebben)							
INSTAP-NIVEAU	basiskennis						
NA OPLEIDING	Gevorderde kennis	Basiskennis	Gevorderde kennis	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis
NA WERK- ERVARING	Specialisatie	Gevorderde kennis	Specialisatie	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis	Gevorderde kennis
Kwalificaties van de pool als geheel							
INSTAP-NIVEAU	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis	Basiskennis	basiskennis
NA OPLEIDING	Gevorderde kennis	Gevorderde kennis	Gevorderde kennis	Gevorderde kennis	Gevorderde kennis	Gevorderde kennis	Gevorderde kennis
NA WERK- ERVARING	Specialisatie	Specialisatie	Specialisatie	Specialisatie	Specialisatie	Specialisatie	Specialisatie

Niet technische kwalificaties

Tijdens het onderzoek naar het beroeps- en kwalificatieprofiel is tevens aandacht besteed aan noodzakelijke niet-technische kwalificaties. Zowel vanuit de inhoud van het beroep van multimedia networker als ook vanuit de doelstelling dat de medewerker in een semi-autonome flexpool moeten kunnen functioneren zijn verschillende niet-technische kwalificaties vastgesteld.

Als multimedia networker in een continu veranderende omgeving ligt de nadruk op zelfstandig en autonoom kunnen werken én leren en de bereidheid tot permanent bij leren, maar ook op het kunnen overbrengen van kennis op anderen.

In de context van de flexpool moeten de kandidaten in een team kunnen werken en communiceren. Verder wordt hier een flexibele houding gevraagd en veel zelfstandigheid in het organiseren van het eigen werk binnen de pool.

Tabel 3: Overzicht van niet technische kwalificaties, opgesteld ten behoeve van de Belgische pilot

Beroepshouding: • Flexibiliteit • Gericht op samenwerken • Zelfstandigheid • Doorzettingsvermogen • Logisch denkvermogen • Kunnen luisteren	Verantwoordelijkheden: • Autonomie in de uitvoering van het werk • Routine in het dagelijkse werk • Autonomie in het nemen van beslissingen • Informatievoorziening • Invloed op de werkverdeling • Eigen contacten • Vertrouwelijkheid • Geven van leiding • Organiseren • Adviseren
--	--

De geformuleerde technische en niet-technische kwalificaties zijn door de trainingsinstituten in alle drie de landen als uitgangspunt gehanteerd voor de trainingsprogramma's. De technische startkwalificaties zijn door alle drie de landen afzonderlijk opgesteld.

Relatie met Europees Digitaal Rijbewijs

Bij het opstellen van het kwalificatieprofiel is onderzocht in hoeverre gebruik gemaakt kon worden van de uitgangspunten van het 'Europese Computer Rijbewijs', zoals dat in 1997 door het Nederlands Genootschap voor Informatica in Nederland is geïntroduceerd (Het ECDL, European Computer Driving Licence). Dit Rijbewijs was een initiatief van CEPIS (Council of European Professional Informatics Societies), de vereniging van informatica beroepsverenigingen in Europa. De ECDL Foundation² in Ierland is juridisch eigenaar van dit Rijbewijs en beheert de examenvragen en geeft exameneisen uit. Het ECDL is een certificaat dat aangeeft dat de houder een theoretisch en praktisch examen heeft afgelegd over het omgaan met ICT. In het kader van het Multimedia Flexworker project leek het zinnig om hierbij aan te sluiten, opdat de deelnemers aan het project een certificaat zouden kunnen ontvangen, dat in verschillende Europese landen van waarde zou zijn. Er waren op dat moment echter nog niet veel beroepsverenigingen die het certificaat ook daadwerkelijk hadden ingevoerd. Bovendien kon bij het vooronderzoek worden geconcludeerd dat het niveau van de kwalificaties in dit Europese rijbewijs gezien moesten worden als het basisniveau voor de multimedia networker. Er hebben in dit verband geen examens plaatsgevonden, maar we kunnen aannemen dat alle kandidaten het lage niveau van dit Europese Rijbewijs hebben.

Selectiecriteria

Naast de technische startkwalificaties golden nog enkele andere toelatingscriteria voor de deelnemers aan de training. Zo moest er sprake zijn van vrouwen, migranten en (langdurig) werklozen. Gekoppeld aan het feit dat een groot deel van de deel-

² De website van de EDCL Foundation is <http://www.cs.tcd.ie/ECDL/>

neemsters een allochtone herkomst heeft, is bij de instapcriteria extra aandacht besteed aan de taalvaardigheid.

2.4 **Organisatie van de training**

Trainingsprogramma

Op basis van de geformuleerde kwalificatieprofielen is door de drie trainingsinstituten een opleidingsprogramma opgesteld. Het programma is modulair opgebouwd, waarbij zoveel mogelijk gebruik is gemaakt van bestaande opleidingsmodulen. Bij de training is onderscheid gemaakt tussen een basiscursus en een specialisatie, aansluitend bij de situatie in het betreffende land en de behoeften van de kandidaten. Voor een overzicht van de trainingsprogramma's zie *Bijlage III*.

Tabel 4: Voorbeeld van technische modules in het basisprogramma

	Nederland	België	Griekenland
Windows 95	*		*
Word 97 / Work	*	*	*
Excel 97	*	*	*
Access 97	*	*	*
Powerpoint 97	*	*	
Outlook 97	*		
Basis Internet Explorer 3.0	*	*	*

Waar een belangrijk deel van de technische modules voor de drie landen overeenkomen, lopen de niet technische modules sterk uiteen, samenhangend met het karakter van de pilot en de situatie in het land:

- In België lag de nadruk bij de niet- technische training sterk op houding en gedrag (gekoppeld aan het aanleren van een werkhouding voor langdurig werklozen) en op teamwerk, teambuilding en time-management, gekoppeld aan de opzet van de training (als simulatie van een pool).
- In Griekenland heeft de nadruk vooral op de technische kwalificaties gelegen, gekoppeld aan het hoge instapniveau van de kandidaten (HBO en universitair niveau).
- In Nederland hebben de niet-technische vaardigheden zich enerzijds gericht op de doelgroep (langdurig werklozen en allochtonen), dat zich uit in een sollicitatietraining en een training taalvaardigheid voor allochtone vrouwen. Anderzijds richten de niet-technische modules in Nederland zich op de uitoefening van het toekomstige beroep en het werken in een flexpool, denk aan doelgericht vergaderen, projectmanagement, klantgericht handelen, overtuigend presenteren. Deze modules waren gepland in een later stadium van het traject.

Verschillen in aanpak van de training tussen Nederland en België hebben voor een deel ook te maken met de aard van de organisatie die de training uitvoerde. In België hebben we te maken met een overheidsorganisatie (non-profit) en in Nederland

met een private onderneming (profit). Dit heeft de pilots beïnvloed in de zin dat de profit-organisatie sterker de afweging maakt of een bepaald aspect van de training lonend is.

Trainingsmethode

Bij de opzet van de training is uitgegaan van een combinatie van zelfwerkzaamheid en klassikale activiteiten. Tevens is gestreefd naar het creëren van de mogelijkheid tot afstandsleren. Dit is onder meer een van de redenen dat gekozen is voor een modulaire structuur, waarbij de kandidaten in principe op eigen tempo en vanuit de eigen situatie (vanuit huis) de mogelijkheid zouden hebben om de training te volgen en daardoor leren en zorgtaken te kunnen combineren.

Het feitelijke afstandsleren bleek voor de betreffende trainingen echter een probleem. Het veronderstelde de beschikbaarheid over computers en modems van de kandidaten en dit bleek een te kostbare randvoorwaarde. Derhalve heeft er binnen de beschikbare ruimtes van de trainingsinstituten een combinatie plaatsgevonden van groepsleren en individueel leren, van begeleid en zelfstandig werken.

In België bleek het na vooronderzoek juridisch niet mogelijk om een flexpool op te zetten, daarom is er voor gekozen om de pool tijdens de training te simuleren. Dit betrof teamvergaderingen met en zonder begeleiding, communicatie via internet. Tijdens de training werden de deelnemers als groep aangesproken, niet als individuen. Ze kregen gezamenlijke opdrachten en moesten onderling afspreken hoe deze uit te voeren. De activiteiten werden gecoördineerd door de opleiders die geleidelijk taken naar de kandidaten hebben overgedragen. Gedurende de opleiding en stage gingen de kandidaten steeds meer zelf coördineren.

Om de combinatie van opleiding en zorgtaken mogelijk te maken, hebben de kandidaten de mogelijkheid gekregen om (een deel van) de training op parttime basis te volgen.

2.5 Pilot in drie landen

2.5.1 De organisatie van de training in Nederland

De Nederlandse kandidaten zijn geworven uit de bestanden van het RBA in de regio Amsterdam. Uit een bestand van 10.000 mensen zijn 250 potentiële kandidaten geselecteerd die een brief hebben ontvangen. Van deze personen hebben er 60 een informatiebijeenkomst bijgewoond en zijn 25 kandidaten uitgekozen voor een gesprek. Uiteindelijk zijn 10 vrouwen gestart met het basisprogramma in januari 1998. Van deze groep zijn 9 vrouwen geslaagd voor het basisprogramma. In april hebben 9 vrouwen een certificaat ontvangen, waarop de gevolgde modules staan vermeld, waarmee ook de verschillen tussen de kandidaten naar voren komen.

Oorspronkelijk zou de specialisatie tot één van de drie geformuleerde beroepsprofielen plaatsvinden in samenwerking met het bedrijf dat de vrouwen via de Multimedia Personeelsdienst in zou huren. Aangezien dit bedrijf tijdens de basisopleiding afhaakte, kwam hiermee ook de stage en specialisatie op losse schroeven

te staan. Uiteindelijk bood men de vrouwen nog wel een (beperkte) specialisatie. Van de vrouwen zijn er 6 doorgegaan met een vervolgcursus (DTP), en 1 kandidate heeft een andere specialisatie gevolgd.

Van de kandidaten die werk hebben gevonden werken er 4 in een administratieve functie en 1 in de informatietechnologie. De oorspronkelijk geplande opleidingstijd (100 uur) is verdubbeld: vanwege de heterogeniteit van de groep verliep het programma langzamer dan verwacht.

De leersituatie bij de kandidaten thuis, die oorspronkelijk was gepland, kon niet plaatsvinden, omdat het bedrijf dat laptops had beloofd te leveren, voor de pilot zich terugtrok. Daarom werd de zelfstudie in groepen georganiseerd al dan niet in aanwezigheid van een begeleider.

Het resultaat van de pilot was dat direct na de pilot 5 personen werk hadden gevonden, maar niet in de richting waar de training op gericht was (secretaresse, administratief medewerker). Slechts één deelnemster had een baan gevonden in de richting van de opleiding (DTP). Overigens is men wel van mening dat de training een goede voorbereiding of opstap is geweest voor een (nieuwe) baan. De kansen op werk zijn toegenomen.

De deelnemers waren overwegend tevreden over de inhoud van de modules van de basistraining. Over de inhoud van de specialisatiecursus was men ook tevreden, echter deze cursus als geheel werd als ontoereikend beoordeeld. Men heeft slecht kennis kunnen maken met één grafisch pakket en ook daarin is men nog onvoldoende toegerust om een multimedia functie te vervullen. De meeste deelnemers willen zich verder specialiseren in DTP en Internet Software. Het accent op zelfstudie vond men redelijk goed te doen, wel had men liever 50/50 verdeling zelfstudie en begeleiding gezien. De verwachtingen die gewekt waren bij de kandidaten. 'het opleiden voor een nieuw beroep op multimedia gebied, waarmee men de arbeidsmarkt op kon', is in de korte pilot niet waargemaakt. De basistraining betrof vooral MS Office en de specialisatie (DTP) was te summier om dit pakket volledig te benutten.

2.5.2 De organisatie van de training in België

De kandidaten in België zijn geworven via advertenties, persoonlijke mailing, folders in openbare gebouwen en via het bestand van de VDAB. Uiteindelijk hebben 70 personen de informatiesessies bijgewoond, 50 hebben een selectie-test gemaakt, waarvan er 14 zijn geselecteerd voor de start van de pilot. Van deze groep hebben 9 vrouwen een stageplaats gevonden en waren direct na de stage 4 aan het werk, 1 had uitzicht op werk, 2 namen deel aan aanvullende trainingen en 2 waren nog werkzoekend. De opleiding heeft 2 maanden fulltime (40 uur per week) plaatsgevonden, na de derde maand hebben 11 van de 14 kandidaten voor een verdere parttime opleiding gekozen (20 tot 32 uur per week).

De toelatingseisen betroffen: vrouw, migrant, enige pc-ervaring en voldoende kennis van de Nederlandse taal. Achteraf beschouwd waren er nog tekorten in de kennis van het Nederlands, waardoor migranten meer zelfstudietijd nodig hadden en individueel werkten. De pc-ervaring was over het algemeen beschouwd laag. Sommigen hadden echter meer aanleg voor de pc en liepen sneller door het programma heen.

Het opzetten van een flexpool bleek in België niet mogelijk, vandaar dat er in de opleiding is gewerkt met simulaties. Tijdens de pilot is gewerkt aan gedragsverandering, autonoom leren en het bijbrengen van leersstrategiën: teamoverleg, praktische taken voor de groep, verdeling van taken tussen de deelnemers, contact via Internet met trainer als helpdeks.

De optie was om iedereen een basis te geven in alle aspecten van MS Office 97 en Internet en dan specialisaties te ontwikkelen. De startkwalificaties van de groep waren erg heterogeen, dat bemoeilijkte de groepsbenadering. Deze heterogene doelgroep vergde een nogal intensieve begeleiding. Vanuit het oogpunt van motivatie heeft de training lang genoeg geduurd (1031 uren). Het programma was voor de meeste deelnemers te zwaar (ofwel door lage instapniveau, ofwel door leermogelijkheden van deelnemer of door parttime opleiding); iedereen heeft een algemene basis van PC, netwerken en 'bureautica' gekregen, maar sommigen hebben dit nog onvoldoende verwerkt of geassimileerd; de ruime basisopleiding verhoogde de waarde van de individuele werkzoekende maar daardoor kwam men niet echt aan specialisatie toe in een of meerdere pakketten; tijdens de stages kwamen andere tekorten aan het licht, zoals kennis van het Nederlands en administratieve vaardigheden.

Zeer positief aan de pilot is dat de doelgroep (werklozen, herintreedsters) is bereikt en bovendien ook aanvullende kwalificaties heeft verworven (bv. werkhouding) die nuttig zijn na een lange onderbreking van de loopbaan. Het besteden van aandacht aan attitudes en zelfkennis bleek in België belangrijk. Sommige kandidaten hadden problemen met strakke afspraken en normen. De deelnemers hebben zelfkennis opgedaan wat betreft hun kennisniveau, hun leermogelijkheden, hun jobvisie maar ook i.v.m. hun beschikbaarheid voor de arbeidsmarkt.

Verder is gebleken dat er wel degelijk een markt bestaat voor multimedia networkers. De bedrijven vragen vooral kennis van Internet of kantoorautomatisering MS-Office en niet zozeer de aanvullende kennis van de pakketten. Deze kennis uit de opleiding verdwijnt daarom snel naar de achtergrond. Tijdens de training werd de kandidaten de gelegenheid gesteld om parttime te studeren, conform een van de uitgangspunten van het project. Dit sluit echter niet aan bij de praktijk van de markt: bedrijven vragen vooral fulltime werknemers voor de betreffende functies. Niet uitgesloten is echter dat bij een krappere arbeidsmarkt bedrijven sneller aan de wensen van de werknemers tegemoet zullen komen.

2.5.3 De organisatie van de training in Griekenland

Het karakter van de multimedia flexpool in de Griekse pilot verschilde van dat in de Nederlandse en Belgische pilots. Waar in de twee laatste pilots via een multimedia-training gestreefd is naar het toeleiden naar de arbeidsmarkt van werkloze herintredende vrouwen in het nieuwe beroep van multimedia networker, heeft de Griekse pilot de multimedia-training gebruikt om free-lancers en werklozen toe te leiden tot een samenwerkingsverband via Internet, een virtuele organisatie (de flexpool). Het gaat hier om diverse hoogopgeleide specialisten, niet op het terrein van de multimedia, die als telewerkers hun werk en krachten kunnen bundelen en meer werkzeker-

heid ontvangen. De training was nodig om in een virtuele organisatie te kunnen functioneren.

Deze andere aanpak in de Griekse pilot heeft gevolgen voor de startkwalificaties, die als volgt waren geformuleerd:

- mondelinge en schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid;
- motivatie, oriëntatie op continu leren en persoonlijke ontwikkeling;
- kennis van ten minste een andere taal, naast de moedertaal;
- gericht op flexibiliteit, initiatief, organisatie, samenwerking;
- flexibel in de opname van nieuwe technologieën;
- kennis van het gebruik van nieuwe technologieën en kantoorautomatisering;
- wetenschappelijk werk- en denkniveau;
- hoog wetenschappelijk niveau op het terrein van het werk van de pool;
- aantoonbare ervaring op het terrein van het werk van de pool;
- kennis van het functioneren van Griekse en Europese instituten.

De laatste kwalificaties zijn direct gekoppeld aan het beroep van de deelnemers en verschillen sterk van die van het beroep van multimedia networker. De vooropleiding van de deelnemers varieerde van een lagere opleiding tot opleidingen als econoom, ingenieur, sociaal wetenschapper en socioloog. Hun uiteindelijke taken in de flexpool betroffen het voorbereiden en schrijven van projectvoorstellen in het kader van het 'Framework of Social Exclusion' programma, het trainen van kandidaten in dit verband en de administratie van de flexpool zelf.

De trainingsfilosofie tijdens de pilot was die van interactie tussen kandidaten en trainers. De sleutel hiervoor is het functioneren van de groep, die soms specifieke problemen had op te lossen, de communicatie en de ervaringen van beide kanten die de mogelijkheid boden voor actieve participatie, feedback en leren. Uitgaand van het hoge opleidingsniveau van de kandidaten en hun specialistische kennis, kon onderlinge kennisuitwisseling plaatsvinden en niet alleen kennisoverdracht van de trainer op de trainee. De training had vooral het karakter van al doende leren.

Gewerkt is aan het Operating System (Windows 95), Internet en aan enkele toepassingen van kantoorautomatisering (tekstverwerking, spreadsheets en databases).

De Griekse deelnemers waren over het algemeen tevreden over de inhoud en opzet van de training, maar vonden de tijd te kort. De training heeft duidelijk voldaan aan de verwachtingen. Wel heeft men behoefte aan verdere specialisatie, zowel technisch als niet technisch.

Ten aanzien van de zelfstudie is de opmerking gemaakt dat dat alleen bij niet technische programma's werkt, er geen computers beschikbaar waren en ook waren er enkele beperkingen in de taal.

Overigens beschouwen de deelnemers zich als telewerker in een nieuw beroep, dat in de Griekse situatie erg praktisch is voor allen die buiten Athene wonen. Sommigen hebben wel moeite met het zelfstandig werken als telewerker en missen de ondersteuning in persoonlijke contacten.

Een voordeel van het telewerken is de mogelijkheid om het te combineren met andere activiteiten, wat in deze situatie vooral andere banen betekent. De deelnemers geven de kanttekeningen aan van het werk als freelancer: het vertrouwen in werkzekerheid lijkt nog niet aanwezig. De meeste deelnemers zijn van mening dat hun arbeidsmarktpositie is verbeterd, maar geloven nog niet dat dat ook op langere termijn

zo zal zijn omdat ze afhankelijk zijn van een opdrachtgever. Anderen vinden het te vroeg om dit te zeggen.

2.6 Evaluatie van de pilot: beroep en training

Beroep en inhoud van de opleiding

Uit de drie pilots komt naar voren dat er inderdaad een markt lijkt te bestaan voor de multimedia networker, zij het in verschillende vormen. De multimedia networker kan in principe werken in functies variërend van een 'secretaresse-plus' tot aan 'internet medewerker' als ondersteuning van bedrijven bij het gebruik van Internet.

Beide vormen van het beroep van multimedia networker geven ook de variatie aan in de kwalificaties die gevraagd worden. Na het volgen van het basispakket komen de meeste deelnemers vooral in het eerste type functies terecht.

Tijdens de pilots in Nederland en België heeft er een zeker spanningsveld bestaan tussen de duur van de opleiding en de wens tot specialisatie, waarbij de multimedia networker het niveau van een 'secretaresse-plus' kan ontgroeien. Dit heeft ertoe geleid dat de kandidaten hier niet zien dat er inderdaad sprake is van de ontwikkeling van een nieuw beroep. De vrouwen zijn door de relatief korte duur van de opleiding, het lage instapniveau of de breedte van het basispakket, geen echte multimedia networkers geworden. Ze hebben enige kennis verkregen van praktische software en sommige toepassingen op Internet, maar eigenlijk zou het beroep breder opgevat moeten worden (geluid, beeld, CD-roms etc). Het beroep is echter constant in beweging. De beste omschrijving zou zijn 'een beroep in evolutie', of een 'pakket taken dat regelmatig verandert'. Continu leren is derhalve een noodzaak. Ook een opleidingsprogramma zal constant in beweging moeten zijn. Nu heeft de nadruk te veel gelegen op het verwerven van een brede basiskennis, met als gevolg het vinden van een baan in de administratieve/secretariële sfeer. Er is te weinig tijd en ruimte geweest voor specialisatie tot multimedia networkers.

Dat hier sprake is van een spanningsveld, dat niet eenvoudig in een training op te lossen valt, blijkt uit het feit dat de Belgische deelnemers de cursus nu eigenlijk al te lang vonden duren.

LES: Het beste kan de training waarschijnlijk plaatsvinden in enkele etappen, met tussenliggende stages en werksituaties.

Overigens zijn de Griekse deelnemers wel van mening dat er sprake is van een nieuw beroep, de telewerker. Maar ook hier is nog wel behoefte aan vervoltrainingen.

Trainingsmethoden

Bij de trainingsmethoden kunnen we onderscheid maken tussen het afstandsleren en de zelfwerkzaamheid.

Het *afstandsleren* was als uitgangspunt genomen om de deelnemers de gelegenheid te bieden om opleiding en zorgtaken te combineren (Nederland en België) of om de geografische afstand te overbruggen (Griekenland). In de praktijk kon dit echter niet gerealiseerd worden in het kader van het project, omdat de noodzakelijke randvoorwaarden ontbraken. Er bleek geen mogelijkheid te bestaan om de kandidaten van PC met modem te voorzien.

LES: Voor een opleiding op het terrein van ICT is afstandsleren een kostbare aan-
gelegenheid, die een investering vraagt van kandidaat, instituut of toekomstige
werkgever.

De *zelfwerkzaamheid* heeft wel in alle drie de pilots vorm gekregen. Er is steeds ge-
kozen voor een combinatie van klassikaal leren, zelfstandig werken onder begelei-
ding en zelfwerkzaamheid. Door het stimuleren van zelfwerkzaamheid tijdens de
training en de nadruk op een actieve werk- en leerhouding, is de basis gelegd voor
het latere continue leerproces. In geen van de pilots heeft echter een feitelijk vervolg
kunnen plaatsvinden.

Ten aanzien van inhoud en vorm van de opleiding kan als positief punt het ontwik-
kelen van niet-technische vaardigheden nog worden benadrukt. Enerzijds gaat het
hier om het aanleren van een actieve leer- en werkhouding, zoals hiervoor reeds
aangegeven. Een ander zeer positief punt betreft de wijze waarop in de Belgische pi-
lot is omgegaan met de zelfwerkzaamheid door de groep en het samenwerken bin-
nen de groep. Dit heeft de kandidaten een grote meerwaarde geboden ten opzichte
van een meer traditionele leermethode. Het sluit aan bij een manier van werken die
ook in bedrijven steeds meer van medewerkers wordt gevraagd.

Dat de deelnemers in België zelf de keuze konden maken tussen fulltime en parttime
was goed en voor sommigen noodzakelijk, maar was soms niet verenigbaar met de
omvang van de opleiding. Een voltijdse opleiding zou voor de meesten te zwaar uit-
vallen. Cursisten die kozen voor parttime hadden soms last van deze keuze omdat ze
evenveel wilden kennen als de fulltimers. De deelnemers hebben bovendien tij-
dens hun opleiding kunnen rekenen op een flexibiliteit die niet strookt met de be-
roepspraktijk.

Versterken van de arbeidsmarktpositie van de doelgroep

Een van de zeer sterke kanten van de pilots is het feit dat de kandidaten up to date
kennis hebben verkregen en technische en niet-technische kwalificaties hebben ver-
worven, waarmee ze hun positie op de arbeidsmarkt hebben verstrekt. De opleiding
en de pilot hebben kansen gecreëerd voor groepen met een grote afstand tot de ar-
beidsmarkt, die via de gangbare kanalen niet aan bod waren gekomen.

Door inkrimping van het projectbudget is er geen train de trainer programma opge-
zet. Achteraf blijkt dat in enkele gevallen (vooral de Nederlandse pilot) een gemis te
zijn geweest. Een dergelijk programma bereidt de trainers beter voor op de betref-

fende doelgroep en biedt de mogelijkheden om beter aan te sluiten bij en gebruik te maken van de mogelijkheden van deze doelgroep.

2.7 Tips ten aanzien van beroep en training

Naar aanleiding van de drie pilots en de evaluatie van het project kunnen de volgende tips worden gegeven voor diegenen die een vergelijkbaar initiatief willen ontplooien:

- Het beroep multimedia networker is een beroep in permanente ontwikkeling. Door constante technologische vernieuwingen veranderen ook de kwalificatie-eisen voor de multimedia networker voortdurend. Ook varieert de inhoud van het beroep afhankelijk van de marktvraag. Dit betekent enerzijds dat men aandacht zal moeten besteden aan een proces van continu leren door de deelnemers en anderzijds dat de nu opgestelde opleidingsprogramma's niet zonder meer overgenomen kunnen worden. Ook het trainingsprogramma zal constant in ontwikkeling blijven.
- Vanwege de verschillende invullingen van het beroep en de te verwachten diversiteit in instroomniveau van de kandidaten dient men reeds bij het selectieproces helderheid te scheppen in de doelstellingen die men nastreeft en de termijn waarbinnen deze kunnen worden gerealiseerd. Bij de pilots leek het gat tussen het instroomniveau en het uitstroomniveau nogal groot, waardoor ofwel de opleiding te lang duurde, ofwel te hoge verwachtingen werden gewekt bij de kandidaten. Het hele traject heeft een langere doorlooptijd nodig dan in de beschreven pilots mogelijk was. Om de motivatie van de kandidaten hierdoor niet te verliezen zal gezocht moeten worden naar een afwisseling in leren, werken en zorgtaken. Hierbij zal het uiteindelijke beroep stapje voor stapje bereikt kunnen worden in combinatie met de zorgtaken.
- Ten aanzien van de opleidingsprogramma's die nu zijn gevolgd kan de basisopleiding (met name in Excel en Access) vereenvoudigd worden voor sommige kandidaten. Daardoor kan sneller naar specialisatie worden toegewerkt in bepaalde pakketten (meer aandacht voor Internet, grafische pakketten en HTML), wat de motivatie van de kandidaten ten goede komt.
- Om afstandsleren mogelijk te maken zal geïnvesteerd moeten worden in PC's (of laptops) met modem, die aan de kandidaten in bruikleen gegeven kunnen worden. Indien het opleidingsinstituut op voorhand contact heeft met geïnteresseerde bedrijven vergroot dat de kans dat er investeerders gevonden kunnen worden om dit te realiseren. Bovendien biedt het mogelijkheden aan bedrijven kandidaten hiervoor aan zich te binden.

- Het besteden van aandacht aan niet-technische vaardigheden in het basispakket versterkt de positie van de kandidaten en vergroot de kans op succes. De wijze waarop men in de Belgische pilot het concept van de semi-autonome pool tijdens de training stimuleerde zorgt ervoor dat de kandidaten met zeer waardevolle extra kwalificaties worden uitgerust en het zelfvertrouwen wordt versterkt. Op deze wijze wordt tevens gewerkt aan teambuilding en houden de kandidaten elkaar gemotiveerd.
- De betreffende doelgroep waar de pilot op was gericht (herintredende vrouwen, langdurig werklozen, allochtonen) maakt dat men aandacht zal moeten besteden aan een aanpassing van het opleidingsmateriaal en opleidingsmethoden. Het ontwikkelen en toepassen van een 'train de trainer' programma in het kader van het project zal de organisatie van de training ten goede komen en ervoor kunnen zorgen dat men de training optimaal afstemt op de betreffende doelgroep. Het te snel heen stappen over de specifieke kenmerken van de groep kan leiden tot onnodige frustraties bij de deelnemers.

3. De Flexpool en de organisatie van het werk

3.1 Inleiding

Naast het ontwikkelen van een trainingsprogramma had dit project ook tot doel het uitdenken en uittesten van een werksituatie waarbinnen gestreefd werd naar een optimale combinatie van flexibiliteit en zekerheid en naar voldoende regelmogelijkheden voor de werkneemsters om hun eigen werk in te delen en te combineren met zorgtaken. Het uitgangspunt betrof het opzetten van een semi-autonome flexpool, waarbij in het eerste jaar van het project onderzoek is uitgevoerd om de verschillende uitgangspunten van dit concept nader in te vullen, de randvoorwaarden binnen de verschillende nationale settings helder te krijgen en een stappenplan te ontwikkelen voor het opzetten van een dergelijke pool. De verschillende invullingen van de flexpool zouden in de loop van de pilots uitgevoerd kunnen worden. In de praktijk bleek het zeer moeizaam om in de korte doorlooptijd van de pilot zowel de training uit te voeren als een pool op te zetten. Verder bleken er nog andere obstakels te zijn. In dit hoofdstuk zullen we allereerst de uitgangspunten voor de flexpool samenvatten. Daarna zullen we aan de hand van het voorbeeld in de drie landen de randvoorwaarden en de mogelijkheden en onmogelijkheden voor het opzetten van een flexpool weergeven. Tenslotte zullen we, voor zover mogelijk, een evaluatie geven van de uitgangspunten.

In *Bijlage IV* is een handleiding weergegeven die behulpzaam kan zijn bij het opzetten van een semi-autonome flexpool. Deze handleiding is in de beginfase van het project ontwikkeld, maar is om diverse redenen, die in dit hoofdstuk nader worden toegelicht, niet uitgetest.

Stappen bij het opzetten van een semi-autonome flexpool:

- Vaststellen van de uitgangspunten van de flexpool;
- Onderzoeken van de randvoorwaarden voor het opzetten van een flexpool;
- Vaststellen van de arbeidsvoorwaarden;
- Vormgeven van de relatie tussen de diverse partijen (pool-medewerkers, intermediaire organisatie, inlenende bedrijven);
- Bepalen van de inzetbaarheid van de poolmedewerkers;
- Vaststellen van de regeltaken binnen de flexpool;
- Organiseren van werkoverleg;
- (Bij)sturen op taken en inzetbaarheid poolmedewerkers.

3.2 Uitgangspunten van de Flexpool

3.2.1 Werkzekerheid

Het uitgangspunt om in dit project een flexpool op te zetten, ontstond vanuit de aandacht die in Nederland vanaf het midden van de jaren '90 aan dit fenomeen werd besteed en waarbij steeds meer verschillende vormen arbeidspools of flexpools ontstonden. In de laatste decennia was het aantal flexibele arbeidskrachten in de Nederlandse bedrijven geleidelijk toegenomen, maar – naast voordelen – had dit voor bedrijven ook nadelen. Het wordt momenteel voor bedrijven met veel flexibele (tijdelijke) arbeidskrachten moeilijker om op het juiste moment over de juiste kennis en expertise te beschikken, hetgeen betekent dat men orders misloopt of dat men onvoldoende aan innovatie toekomt. Voor werknemers kan het hebben van een flexibel contract een opstap betekenen naar een vast contract en als zodanig toegang tot de arbeidsmarkt verschaffen. Er zijn echter vooral nadelen te constateren aan een flexibel contract. Te denken valt aan het inkomensonzekerheid, onzekerheid over de toekomst van het werk en de arbeidstijden, weinig scholings- en ontplooiingsmogelijkheden, fysiek slechtere arbeidsomstandigheden.

Het organiseren van flexibel werk via een arbeidspool zou een antwoord kunnen vormen op enkele van deze nadelen. Zo kan een arbeidspool aan werknemers meer werk- en inkomenszekerheid bieden en kunnen de bedrijven gebruik maken van beter gekwalificeerde poolmedewerkers, zonder zelf (direct) in deze opleiding te hoeven bijdragen.

In Nederland voerden overheid en sociale partners discussie ter voorbereiding van de wet 'Flexibiliteit en Zekerheid', die – behalve meer flexibiliteit aan bedrijven – meer zekerheid biedt aan de werknemers. Een andere belangrijke ontwikkeling die ertoe leidde dat in dit project werd getracht een flexpool op te zetten betrof de veranderende rol van de uitzendbureaus in Nederland en de ontwikkeling van de 'wet op de Allocatie van arbeid middels Intermediairs'. Een uitzendbureau als Start ging steeds meer diensten aan bedrijven aanbieden die verband hielden met de organisatie van arbeidspools. Door de nieuwe wetgeving werd het verder mogelijk voor de Intermediair om poolmedewerkers een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd aan te bieden.

Arbeidspools bestaan er in vele soorten en maten. Vanuit de Nederlandse situatie was gekozen voor het opzetten van een flexpool, waarin het uitzendbureau als werkgever functioneert en waarbij de poolmedewerkers op termijn een vaste aanstelling bij dit uitzendbureau zouden krijgen. Dit biedt de beste garantie voor de zekerheid in werk en inkomen die met het project werd nagestreefd. Het vooronderzoek in de drie landen heeft echter geleid tot verschillende invullingen van het oorspronkelijke gedachtegoed. In de Belgische situatie bleek bij het vooronderzoek geen mogelijkheid te bestaan tot het opzetten van een flexpool, met een intermediair als werkgever. Hier bestaat vooral de mogelijkheid voor het organiseren van een instroompool via het arbeidsbureau, waarbij geen arbeidsrelatie bestaat tussen poolmedewerker en het arbeidsbureau als bemiddelaar. In de Griekse situatie is aange-

sloten bij de nationale context, waarin de kleine zelfstandige en de freelancer een belangrijke rol speelt. Hier is gestreefd naar het vergroten van de regelmaat in en zekerheid op werk voor deze groep. Verderop in dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de drie pilots.

3.2.2 Employability en het concept van de brede inzetbaarheid en het continu leren

Naast het bieden van werkzekerheid middels de flexpool, was het uitgangspunt ook tegemoet te komen aan de flexibiliteitswensen van de werknemers. Hierbij valt te denken aan de flexibiliteit om de arbeidstijden af te stemmen op de privé-situatie, maar ook aan de flexibiliteit om werken en leren af te wisselen, waardoor de employability wordt bevorderd.

De aard van het beroep multimedia networker vereist constante kennis van vernieuwingen in informatie- en communicatietechnologie en nieuwe toepassingen van kantoorautomatisering. Dit betekent dat het niet genoeg is om de vrouwen eenmalig op te leiden met een basisopleiding die hen in staat stelt om de arbeidsmarkt (weer) te betreden. Ze zullen ook na de basisopleiding (en de specialisatiecursus) regelmatig op de hoogte moeten blijven en bijleren. Dit vergt enerzijds een houding gericht op continu leren en anderzijds het creëren van randvoorwaarden waarbinnen dit mogelijk wordt gemaakt. Tijdens de basisopleiding in de pilots is de basis gelegd voor het aanleren van een houding gericht op zelfstandig leren. Hieraan is vooral in de Belgische opleiding veel aandacht besteed. Echter: in het verdere traject zullen ook randvoorwaarden nodig zijn om dit te kunnen continueren.

Er zijn verschillende opties om te blijven leren na de aanvankelijke basisopleiding: training tussen verschillende banen, (parttime) werk combineren met parttime opleiding en/of training on the job. In dit project werd de flexpool gezien als belangrijk vehikel voor het faciliteren van de vervolgopleiding. Gestreefd werd naar een multi-inzetbare flexpool. Er zijn verschillende opties om een multi-inzetbaar of polyvalentie³ te bereiken: ofwel individueel ofwel in een groep. Door de verschillende medewerkers in de pool op verschillende tijdstippen (tijdens leegstand) aanvullende modules te laten volgen, kunnen de diensten aan de inlenende bedrijven toch worden gecontinueerd.

In *Bijlage IV* worden handvatten gegeven voor het organiseren van een flexpool, waarin aandacht besteed wordt aan de inzetbaarheid van de verschillende medewerkers.

³ Onder multi-inzetbaarheid of polyvalentie wordt de inzetbaarheid van werknemers op verschillende taken en/of functies verstaan. In het geval van de multimedia flexpool is het uitgangspunt de verschillende soorten werkzaamheden en bijbehorende kwalificatie-eisen van de pool als geheel. Binnen de pool kunnen de individuele werknemers op meerdere van deze taken ingezet worden, niet noodzakelijk op *alle*. Dit betekent dat deze medewerkers zich (stapsgewijs) meerdere kwalificaties eigen maken. Dit streven naar polyvalentie heeft als effect dat collega's makkelijker taken van elkaar over kunnen nemen en daar inspringen waar op dat moment vraag naar is.

3.2.3 De flexpool als semi autonome taakgroep

Een ander uitgangspunt bij het ontwerpen van het poolconcept in dit project was het creëren van zoveel mogelijk regelmogelijkheden voor de medewerkers, door de pool te organiseren volgens de uitgangspunten van de semi-autonome taakgroepen. De reden dat hiervoor gekozen is vormt het streven naar een goede kwaliteit van de arbeid in de flexpool. De flexpool vormt de thuisbasis voor de medewerkers. Alle aspecten rond de uitlening worden hier geregeld: het contact met de inlener, de werkverdeling tussen de medewerkers uit de pool, het opleidingsplan, overleg en kwaliteit. Het is mogelijk dat een coördinator uit de intermediaire organisatie deze zaken regelt. In dit project is gekozen om de aspecten rond de uitlening zo veel mogelijk te laten regelen door de medewerkers uit de flexpool. Op deze manier liggen verantwoordelijkheden en bevoegdheden daar waar ze nodig zijn. De medewerkers organiseren zelf hun uitleningen. De medewerkers uit de flexpool kennen de problemen bij het uitlenen het beste. Zij worden hier namelijk regelmatig mee geconfronteerd. Zij weten dan ook hoe problemen adequaat opgelost moeten worden. Daarnaast heeft dit als voordeel dat de medewerkers gemakkelijk hun werk kunnen afstemmen met omstandigheden in het privé-leven (zorgtaken).

De afgelopen tien jaar voeren steeds meer bedrijven in Nederland één of andere vorm van groepswerk in als antwoord op de vele eisen die de markt stelt. Het is een concept dat in de industrie groot geworden is en steeds meer toegepast wordt in dienstverlenende en non profit bedrijven. De vraag die we ons bij aanvang van het project stelden was of dit concept toegepast kon worden op de multimedia flexpool. Mogelijke regeltaken voor een arbeidspool zijn (Koppens en Goudswaard, 1997):

- Arbeidsorganisatie:
 - Het verdelen en indelen van werk over de leden van de pool;
 - Het maken van roosters en het inplannen van vrije dagen;
 - Het verdelen van coördinatietaken en het aanwijzen van een coördinator/leidinggevende.
- Poolontwikkeling:
 - Het werven en selecteren van nieuwe poolmedewerkers;
 - Het opstellen van individuele opleidings- en trainingsprogramma's.
- Financiële sturing:
 - Het opstellen van budgetten en jaarbegrotingen;
 - Het beheren van budgetten;
 - Het opstellen van investeringsplannen;
 - Het meten en beheersen van de productiviteit.

In het kader van het project is vooral gedacht aan het door de groep zelf laten organiseren van het werk, de werkverdeling en de zeggenschap over de eigen arbeidstijden. In een later stadium zou ook gedacht kunnen worden aan het delegeren van taken op het terrein van marketing en acquisitie (het binnenhalen van nieuwe klanten), de ontwikkeling van de pool (inventariseren van nieuwe klantvragen en het opstellen van ontwikkelingsplannen voor de poolmedewerkers) en het werven van nieuwe werknemers.

In *Bijlage IV* zijn handvatten opgenomen voor het organiseren van de flexpool als semi-autonome taakgroep. Hoewel in de bijlage de nadruk ligt op het organiseren van een externe flexpool met een intermediair als werkgever, kunnen deze uitgangspunten in meer soorten pools worden toegepast. Zo is in de Griekse situatie voor de groep free-lancers vastgesteld wat deze individueel aan regeltaken verrichten en welke hiervan gebundeld kunnen worden. In deze pilot heeft een van de free-lancers een administratieve functie gekregen ten dienste van de totale groep. In de Belgische situatie, waar het opzetten van een pool niet tot de mogelijkheden behoorde, heeft men tijdens de opleiding een aantal regeltaken naar de groep cursisten overgedragen.

3.3 Uitwerking van het poolconcept voor drie landen

3.3.1 De uitwerking van de flexpool in Nederland

Het vooronderzoek in Nederland

De Nederlandse situatie vormde het uitgangspunt voor dit project. Onderzoek liet zien dat er vele verschillende soorten arbeidspools bestonden, die al dan niet onder de naam arbeidspool functioneerden (Koppens en Goudswaard, 1997). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen interne pools en externe pools. Interne pools worden opgericht binnen een bepaald bedrijf, terwijl externe pools met behulp van een intermediaire organisatie worden opgezet. Ook kan er onderscheid gemaakt worden tussen pools waar slechts één bedrijf bij betrokken is en pools die voor meerdere bedrijven werken. De term 'pool' heeft in Nederland voor een deel een negatieve lading omdat bedrijven in het verleden gebruik maakten van een poolconstructie bij saneringen en reorganisaties. Vanuit de pool probeerde men overtollige medewerkers onder te brengen bij andere werkgevers. Het gaat hier slechts om een type pool, de 'uitstroompool' (Hendrikse, de Feyter en Miedema, 1999). Daarnaast bestaan er ook 'instroompools'. Hier is sprake van een leer/werk-traject voor een groep mensen gericht op een bepaalde functie, organisatie of branche. Beide typen pools hebben voor de betreffende medewerkers een tijdelijk karakter. Dat is niet het geval bij een derde type, het 'flexcentrum'. Hier staat de vraag van bedrijven naar tijdelijke arbeid centraal en wordt een groep werknemers in een bepaalde functie of branche geclusterd en door het 'flexcentrum' uitgeleend aan de bedrijven. Bij dit type pool is de binding van de medewerkers aan de pool van belang. Daarom zal een aanzienlijk deel van de medewerkers een contract voor bepaalde of onbepaalde tijd bij de intermediair krijgen aangeboden. Dit is het type pool waar in het Nederlandse project naar gestreefd werd, met Start als werkgever. Dit type pool wordt ook wel 'personeelsdienst' genoemd. Naast genoemde type pools bestaat er nog een vierde type, het 'mobiliteitscentrum'. Deze pool is gericht op het stimuleren van de individuele loopbaan van de werknemer, het opdoen van werkervaring buiten het eigen organisatie-onderdeel.

De uitwerking van de pilot in Nederland

Tijdens het Multimedia Flexpool-project was in Nederland aanvankelijk gekozen voor het opzetten van een marktgerichte flexpool, een 'flexcentrum' of 'personeelsdienst', met Start als werkgever (op detacheringsbasis) en één groot bedrijf als beginnende inlener. Hierbij zou het startniveau van de herintredende vrouwen hoog moeten zijn (HBO), om ze tijdens de korte pilot voldoende bagage mee te geven om de arbeidsmarkt te betreden met geactualiseerde kwalificaties.

Voor Start is als aanvullende financiering een ESF-aanvraag ingediend, wat resulteerde in een aantal aanvullende randvoorwaarden ten aanzien van de doelgroep en een lager instapniveau (MBO). Hiermee was het startniveau van de kandidaten lager dan oorspronkelijk beoogd. Tijdens de pilot is overleg geweest met een bedrijf dat bereid was om de hele groep op te nemen. Echter: omdat het startniveau van de groep lager was dan oorspronkelijk verwacht en de opleidingstijd te kort om hier voldoende aan te werken, heeft dit bedrijf tijdens de pilot alsnog afgehaakt. Men was alleen bereid om enkele cursisten in te huren.

Het gevolg is geweest dat de vrouwen een basisopleiding hebben gevolgd en een beperkte specialisatie en dat men individueel naar werk heeft gezocht. Bij de evaluatie van de pilot door de kandidaten bleek dat de verwachtingen ten aanzien van het werk bij de aanvang hoog waren en dat deze niet zijn nagekomen. Opvallend is dat de meeste vrouwen na afloop van de pilot aan het werk waren via een uitzendbureau (en niet altijd via Start). Opvallend is verder dat de meeste banen fulltime banen zijn. Een parttime baan lijkt moeilijk te vinden als multimedia networker.

3.3.2 De uitwerking van de flexpool in België

Het vooronderzoek in België

Een onderzoek naar flexpools in België bracht voornamelijk twee conclusies naar voren. Ten eerste, het gebruik van flexpools is in België weinig of niet ingeburgerd in het bedrijfsleven. Ten tweede, waar flexpools bestaan gaat het steeds om interne flexpools, d.w.z. dat binnen de organisatie of het bedrijf een pool wordt opgezet van medewerkers, zonder toedoen van een intermediaire organisatie. Verschillende diensten of filialen kunnen hierbij een beroep doen op deze pool van medewerkers.

Het werkterrein van de Belgische uitzendbureaus is kleiner dan in Nederland en uitzendarbeid is strikt gereguleerd: zij mogen zich enkel inlaten met het organiseren van uitzendarbeid. Uitzendarbeid, dat ressorteert onder het begrip tijdelijke arbeid, is in drie gevallen toegestaan: "Tijdelijke arbeid in de zin van deze wet is de activiteit die op grond van een arbeidsovereenkomst wordt uitgeoefend en tot doel heeft in de vervanging van een vaste werknemer te voorzien of te beantwoorden aan een buitengewone vermeerdering van werk of te zorgen voor de uitvoering van een uitzonderlijk werk." (Wet betreffende de tijdelijke arbeid, de uitzendarbeid en het ter beschikking stellen van werknemers ten behoeve van gebruikers, hoofdstuk 1, art. 1, par. 1). Al naar gelang de reden tot het inrichten van uitzendarbeid, zal de duur van de uitzendarbeid variëren. Het is echter verboden om voor de uitvoering van tijdelijke arbeid een overeenkomst voor onbepaalde duur aan te gaan.

Het voorbeeld van 'De Fruitcel'

'De Fruitcel' is een experiment in het leven geroepen door de VDAB van Tongeren in samenwerking met T-interim. De VDAB organiseerde in 1996 voor werkzoekenden een opleiding tot werk in de fruitsector. Na werving en selectie kregen de geïnteresseerden een opleiding en werd er een pool samengesteld met mensen die een vast contract kregen en 'op reserve' gesteld werd. Bedrijven in nood konden arbeidskrachten uit deze pool rekruteren. De samenwerking met T-interim werd ingegeven door het zoeken naar een wettelijk kader waarbinnen het experiment kon plaatsvinden en om na te gaan op welke wijze men dergelijke initiatieven kan legaliseren.

Uit het experiment bleek dat de noodzakelijke condities voor het opstarten van een dergelijke pool de volgende zijn:

- Er moet duidelijk een behoefteprojectie aanwezig zijn, er dient m.a.w. een marktanalyse aan het project vooraf te gaan.
- De initiatiefnemer moet het engagement hebben van enkele belangrijke bedrijven als afnemer.
- Verder dient er te worden gekeken naar welke de piekmomenten zijn, wat de eisen van het bedrijf en de werknemer zijn, de mobiliteit van de werknemers en het potentieel aan geïnteresseerde werknemers.

Het experiment duurde twee jaar en is uitgegroeid tot apart bemiddelingskantoor binnen de VDAB. Er bestaat echter geen wettelijke omkadering. De Fruitcel kan eerder gezien worden als een soort loketfunctie, waar vraag en aanbod bij elkaar worden gebracht.

De uitwerking van de pilot in België

Bij wijze van simulatie van de pool is voor de stage getracht om een bedrijf te vinden die de groep als geheel wilde opnemen. Dit bleek niet mogelijk. Ook de contacten met T-interim (een uitzendbureau) liepen op niets uit. Uiteindelijk hebben de kandidaten zelf een stageplaats gezocht (slecht bij uitzondering geholpen door de VDAB). Met elkaar onderhielden ze tijdens deze periode contact via de door henzelf gecreëerde Internet site. De kandidaten in België ontvingen tijdens de training een bonus, bovenop de werkloosheidsuitkering. Werk was niet beloofd, zoals in de Nederlandse case.

De VDAB heeft ervoor gekozen om een aantal aspecten van het poolconcept tijdens de training te simuleren (zie eerder bij trainingsmethoden): regelmatige teamvergaderingen, toevertrouwen van opdrachten aan de groep, het werk werd verdeeld volgens de mogelijkheden van de cursist (tijdens de opleiding); contact tussen cursisten onderling en met de instructeurs via internet (tijdens de stage).

3.3.3 De uitwerking van de flexpool in Griekenland

Het vooronderzoek in Griekenland

In Griekenland heeft een kort onderzoek plaatsgevonden naar de pro's en contra's van het opzetten van een flexpool, waarna geconstateerd moest worden dat voorbeelden van een flexpool niet gevonden konden worden. Vooral interne flexpools zijn niet te vinden, vanwege het feit dat het grootste deel van de Griekse bedrijven kleine bedrijven zijn in de productie of specialistische dienstensector en niet gekend zijn vanwege hun interne flexibiliteit. Een informele vorm van de externe pools bestaat wel onder de vrije professionals. Deze professionals hebben noodzakelijkerwijze het karakter de multi-inzetbare 'werknemer' en worden in verschillende geografische gebieden en voor verschillende tijdsduren ingeschakeld. In de laatste jaren komt het fenomeen van de 'informele pools' vaker voor onder de vrije professio-

nals, maar ook wel onder werknemers met een vast contract, die verdere scholingsactiviteiten ontplooiën. In Griekenland is ook het parttime werk sterk gegroeid, vooral vanuit de wens van bestaande bedrijven om in te krimpen door het terugbrengen van de arbeidstijden of vanuit de opkomst van nieuwe bedrijven in de dienstverlenende sector die parttimers inhuren.

De uitwerking van de pilot in Griekenland

De uitwerking van het poolconcept in Griekenland betrof het opzetten van een virtuele multimedia flexpool. In tegenstelling tot in de beide andere landen is het aspect van de multimedia hier niet gebruikt als beroep, maar als middel om de pool te organiseren. De pool wordt gevormd door een groep voormalige free-lancers of werklazen die verspreid over het land werken en wonen en middels deze virtuele organisatie met elkaar verbonden zijn. Een virtuele organisatie is een organisatie die zijn activiteiten uitvoert middels informatie- en communicatietechnologie en via Internet. De leden van de pool verrichten ondersteunende en dienstverlenende werkzaamheden voor het Midden- en Klein Bedrijf in binnen- en buitenland. Ze verrichten hun werk 'on-line' en 'off-line', hun hoofdkantoor is een adres op Internet. Een virtuele organisatie maakt zoveel mogelijk gebruik van de mogelijkheden van telewerken, wat de kans biedt om gebruik te maken van de mogelijkheden en kwaliteiten van de verschillende partners, zonder dat deze noodzakelijk in het moederbedrijf gevestigd zijn.

In de Griekse pilot treedt Ergoplan op als 'moederbedrijf'. Het doel van deze pilot was driedelig:

- Zo goed mogelijk gebruik maken van haar partners;
- Het bieden van een gevoel van zekerheid onder alle partners;
- Het bieden van een constante toevoer van werk naar de partners, die momenteel op parttime basis met Ergoplan samenwerken.

De multimedia flexpool neemt taken van Ergoplan over, die voorheen ook als in samenwerking met externe partners werden uitgevoerd.

Van de 11 deelnemers aan de training, hebben er 7 deelgenomen in de implementatie van een flexpool. Deze flexpool heeft specifieke taken uitgevoerd, waardoor een aantal van hen een inkomen heeft kunnen creëren als lid van de flexpool.

Sinds de start heeft de pool de volgende werkzaamheden verricht:

- Uitwerken van een voorstel voor trainingsprogramma's in het kader van het Nationale en Regionale Programma voor Continue Educatie;
- Uitwerken van een voorstel voor geïntegreerde activiteiten in kader van het Social Exclusion Programme, gericht op vrouwen en vluchtelingen.

Enkele deelnemers aan de pool zullen ook als trainer werkzaam zijn bij de implementatie van deze voorstellen. Een van de deelnemers heeft als taak de administratie van de flexpool gekregen.

Het samenwerken en elkaar ondersteunen in de pool en het delen van de administratieve lasten als doel van de pool zien de meesten als gehaald. Deze samenwerking heeft in de praktijk vooral tijdens de training bestaan en het is nog te vroeg om te zien hoe dit voortgezet wordt.

3.4 Evaluatie van de pilot: de organisatie van het werk

Zoals uit de beschrijvingen van de pilots naar voren komt is in geen van de landen een semi-autonome flexpool opgezet, volgens de oorspronkelijke uitgangspunten van het project: een combinatie van flexibiliteit en zekerheid, met voldoende mogelijkheden, als basis voor een brede inzetbaarheid en het vergroten van de employability.

Dat neemt niet weg dat de pilots enkele positieve opbrengsten hebben gehad voor de kandidaten in kwestie. Zo hebben de vrouwen in België additionele kwalificaties verworven door het simuleren van een semi-autonome pool tijdens de opleiding. Verder is de arbeidsmarktpositie en de employability van alle betrokken vrouwen aanzienlijk verbeterd. In Griekenland is de basis gelegd voor een netwerk van freelancers, waarvan de toekomst moet leren hoe dit verder vormgegeven zal worden. Hoewel de uitgangspunten die bij de start van het project zijn geformuleerd in de praktijk niet zijn uitgetest, blijven deze als positieve uitgangspunten bestaan. Als sterke kanten van de uitgangspunten van de multimedia flexpool kunnen gezien worden:

- de nadruk op teamwerk en teambuilding, waardoor de kandidaten elkaar in opleiding en werk ondersteunen;
- het samenbrengen van personen met verschillende achtergronden en specialismen, waardoor een situatie ontstaat waarbij kennisuitwisseling kan plaatsvinden en kandidaten elkaar in hun werksituatie zouden kunnen vervangen;
- de nadruk op flexibiliteit en polyvalentie, waardoor de medewerkers in verschillende omgevingen/organisaties werken en hierin ervaring op kunnen doen.

Kanttekeningen

Er zijn, op basis van de eerste ervaringen in de pilots echter ook wat kanttekeningen te plaatsen bij de oorspronkelijke uitgangspunten:

- In het vorige hoofdstuk is geconcludeerd dat Multimedia Networker een 'beroep' betreft dat in constante ontwikkeling is, en derhalve is continu leren een randvoorwaarde. Aangezien er geen pool is gevormd, is het aan de betreffende vrouwen zelf en de bedrijven die hen hebben ingehuurd, om hier vorm aan te geven.
- De vraag is in hoeverre hierbij invulling kan worden gegeven aan de flexibiliteit die beoogd was. De marktvraag betreft vooral fulltime banen. Dit strookt niet met het uitgangspunt van de combinatie arbeid en zorg. Voor een aantal vrouwen bleek de combinatie van zorgtaken thuis met opleiding problematisch. De uitval van kandidaten in België en de keuze voor een parttime opleiding zijn hierdoor te verklaren.
- Het oorspronkelijke uitgangspunt van de flexpool sloot het meest aan bij de situatie in Nederland, waar het opzetten van een flexpool met de intermediair als werkgever tot de mogelijkheden behoort. Hoewel in dit project geen flexpool van de grond is gekomen, zijn er in de praktijk wel voorbeelden van verschil-

lende soorten pools te vinden, al dan niet in het kader van instroom van werklozen op de arbeidsmarkt.

- De ideeën uit dit project ten aanzien van het toepassen van de uitgangspunten van de semi-autonome taakgroepen op het werk van de flexpools blijft als interessant uitgangspunt bestaan voor mogelijke initiatieven in de toekomst.
- In Griekenland is het uitgangspunt geweest het bundelen van de krachten van een groep free-lancers. Hier is vorm gegeven aan één aspect van de taakgroep: men heeft een regeltaak gecreëerd ten aanzien van de verdeling van het werk. Hierdoor is de individuele belasting verminderd en wordt tevens de mogelijkheid geboden voor een meer gelijkmatige stroom van werk voor de individuen. In de toekomst moet blijken hoe dit verder uitpakt. De tijd van de pilot was hiervoor te kort.
- Het opzetten van een flexpool zoals in Nederland, bleek in België niet mogelijk. Ook de mogelijkheid om als zelfstandige te gaan werken leek hier geen optie, omdat dit niet strookt met de wensen en verwachtingen van de betreffende doelgroep. Deze vrouwen willen een vaste baan en zekerheid, en niet de risico's van zelfstandigheid. Een opbrengst van de pilot in België is geweest dat men een deel van de uitgangspunten, met name het vergroten van de regel mogelijkheden, heeft vormgegeven tijdens de opleiding, waardoor de kandidaten nuttige aanvullende kwalificaties hebben verworven.
- De voornaamste opbrengst van dit project is niet dat in de praktijk een flexpool is opgezet, maar dat op verschillende wijzen vorm is gegeven aan de oorspronkelijke uitgangspunten. Hierdoor overstijgen deze de oorspronkelijke uitgangspunten en zijn de oorspronkelijke uitgangspunten ook toepasbaar gemaakt op een trainingssituatie (België) en op het organiseren van het werk van een groep free-lancers (Griekenland).

3.5 Tips ten aanzien van de flexpool

Naar aanleiding van de ervaringen met dit project kan een aantal tips worden gegeven voor diegenen die in hun eigen praktijk (onderdelen van) de uitgangspunten wensen te implementeren:

Kader

- Het nationale juridische kader is (mede) bepalend voor de wijze waarop de pool gestalte kan krijgen. De instroompool voor werklozen, een multimedia personeelsdienst of een netwerk van free-lancers zijn hier drie voorbeelden van. Naast het duidelijk formuleren van de uitgangspunten van de pool, zal hier binnen het nationale kader vorm aan moeten worden gegeven.

Doel

- Bij het organiseren van een pool dient in eerste instantie het doel van de pool duidelijk te worden vastgesteld (instroom, uitstroom,

flexcentrum, mobiliteitscentrum) en dient vervolgens de relatie tussen werkgever, werknemer en inlenend bedrijf helder te worden vastgesteld. In Bijlage IV is een stappenplan opgenomen voor het opzetten van een externe flexpool.

Randvoorwaarden

- Het opzetten van ieder type pool kent een andere doorlooptijd en een andere dynamiek. In dit project werden de startkwalificaties voor Nederland en België gelijk gesteld en is de doorlooptijd van alle drie de pilots gelijk geweest. Deze doorlooptijd was met name in de Nederlandse situatie, waar werd gestreefd naar het opzetten van een nieuwe commerciële pool, te kort. Om deze doelstelling toch te kunnen verwezenlijken zal aan een aantal randvoorwaarden moeten worden voldaan:
 - de startkwalificaties van de deelnemers moeten omhoog geschroefd worden, zodat direct met de specialisatie gestart kan worden;
 - vanaf de start van het project moeten duidelijke afspraken met één of meer inlenende bedrijven worden gemaakt.

Verdelen regeltaken

- Om de uitgangspunten van de semi-autonome taakgroepen zo optimaal in de opleidings- en werksituatie te kunnen implementeren, zal reeds bij de start van het project moeten worden vastgesteld wat de regeltaken zijn die aan de groep worden toebedeeld. De vragen die in dit kader beantwoord dienen te worden zijn: wat is de gemeenschappelijke werkopdracht en waar bestaat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid uit. In bijlage IV is een stappenplan opgenomen voor het organiseren van een flexpool volgens deze uitgangspunten, waarbij vooral uitgegaan wordt van het delegeren van taken op het terrein van de werkverdeling.

Train de trainer

- Om zoveel de kandidaten reeds tijdens de opleiding voor te bereiden op het werken in een pool, zullen de uitgangspunten van deze pool ook bij de trainers goed bekend moeten zijn. Ook op dit vlak is een train de trainer traject in het kader van het project onmisbaar.

4. De multiculturele flexpool: de meertalige groep

4.1 Inleiding

In elke pilot bestond de deelnemersgroep uit leden van verschillende etnische achtergrond en verschillende taalachtergrond. Er is bewust gepoogd zo'n multiculturele groep samen te stellen. Werving en selectie waren daarop gericht. De meeste deelnemers waren vrouwen, die bovendien al geruime tijd werkloos waren of om andere redenen na lange tijd terugkeerden naar de arbeidsmarkt. In vorige hoofdstukken is al verschillende malen aan de orde geweest welke consequenties daaraan verbonden waren in de opzet en in de uitvoering van het project.

Specifieke aandacht moest worden besteed de werving, de training en de begeleiding op en naar werk. Voorop stond dat belemmeringen moesten worden weggenomen. Voorts zouden de pilots moeten kunnen aantonen welke meerwaarde de multiculturele samenstelling van een flexpool heeft.

In dit hoofdstuk gaan we in op het multiculturele karakter van de pilot en vooral kijken we naar beperkingen en mogelijkheden van het werken in meertalige groepen.

Stappen:

- Vaststellen van de doelgroep (allochtonen, vrouwen, herintreedsters, langdurig werklozen);
- Aandacht voor deze doelgroep bij het ontwikkelen/aanpassen van trainingsmateriaal;
- Gebruik maken van mogelijkheden van trainingsmethoden, aanpassen van trainingsmethoden;
- Gerichte werving van kandidaten uit de doelgroep;
- Ontwikkelen/toepassen van een coachingsmodel t.b.v. opleiding;
- Aandacht voor doelgroep in de werksituatie;
- Ontwikkelen/toepassen van een aandachtspuntenlijst voor de multiculturele werkvloer en voor de werkvloer als taalleeromgeving.

4.2 Aandachtspunten bij de ontwikkeling van opleidingsmateriaal en –methoden

Ten behoeve van de pilots is door het ITTA een reeks aandachtspunten aangeleverd waarvan men gebruik kan maken als het opleidingsmateriaal toegankelijker moet worden voor anderstalige deelnemers. De aandachtspuntenlijst is in *Bijlage VI* aan dit rapport toegevoegd. Hieronder is de checklist afgedrukt die een opsomming geeft van te nemen maatregelen bij:

- A. het schrijven en ontwikkelen van opleidingsmateriaal voor meertalige groepen, en
- B. activiteiten in de klas wanneer er van bestaand opleidingsmateriaal gebruik gemaakt wordt.

A. Aandachtspunten bij het schrijven/ontwikkelen	B. Aandachtspunten voor in de lesgroep
• Sluit het materiaal aan bij de voorkennis van de lezer? • Heb ik ervoor gezorgd dat cursisten met elkaar praten over hun (cultuurbepaalde) visie op de verschillende onderwerpen? • En heb ik niet te cultuurgebonden voorbeelden gegeven. Heb ik impliciete associaties expliciet gemaakt? • Heb ik de cursisten bij opdrachten voldoende ondersteuning gegeven? • Staat in de tekst meteen waar het over gaat? • Heb ik er rekening mee gehouden, dat het materiaal bedoeld is om kennis en vaardigheden over te dragen? • Draagt alle informatie in de module bij aan de doelen van de module? • Staat er expliciet in de module: - wat het doel is van die module; - wat het doel is van bepaalde onderdelen van die module; - (eventueel) wat het doel is van de opdrachten? • Is het onderwerp van de tekst beperkt tot wat ik erover wil zeggen? • Is de tekst ter zake? • Staat de kerngedachte van de tekst centraal? • Komen de gegevens chronologisch aan de orde? • En wordt er eerst specifieke informatie gegeven en pas daarna algemene informatie? • Bied ik steeds een kleine hoeveelheid materiaal tegelijkertijd aan? • Staan er niet meer dan één of twee nieuwe ideeën in een zin? • Wordt de voorkennis van de cursiste geactiveerd wanneer er een nieuw onderwerp behandeld wordt?	• Kan ik in de lesgroep vooraf in een mondelinge bespreking de voorkennis peilen? • Heb ik ervoor gezorgd dat cursisten met elkaar praten over hun (cultuurbepaalde) visie op de verschillende onderwerpen? En heb ik niet te cultuurgebonden voorbeelden gegeven. • Heb ik impliciete associaties expliciet gemaakt? • Heb ik de cursisten de opdrachten voldoende vooraf uitgelegd? • Kunnen ze in de tekst meteen vinden waar het over gaat of moet ik daarbij vooraf iets uitleggen? • Moet ik iets extra's doen om er zeker van te zijn dat zowel kennis- als vaardigheids-ontwikkeling aan de orde komt? • Draagt alle informatie in de module bij aan de doelen van de module? • Staat er expliciet in de module: - wat het doel is van die module; - wat het doel is van bepaalde onderdelen van die module; - (eventueel) wat het doel is van de opdrachten? Zo niet, wat zal ik doen om doelstellingen beter te expliciteren? • Kan ik beter onderwerpen weglaten of vervangen door andere tekst? • Kan ik beter onderwerpen laten overslaan? • Zal ik indien de kerngedachte niet goed in de tekst verwoord is, een samenvatting geven van de kerngedachten? • Kan ik beter iets aan de chronologie veranderen zodat de opeenvolgende stappen voor de cursist duidelijk zijn? • Kan ik beter eerst de specifieke aspecten laten door nemen en daarna pas de algemene onderdelen van de tekst? • Kan ik de tekst beter in kleinere stukken aanbieden of laten lezen? • Zijn er van dit type zinnen die ik moet uitleggen? • Moet ik niet voorafgaand aan dit onderdeel samen met de deelnemers de voorkennis voor dit onderdeel activeren in een groepsgesprek?

A. Aandachtspunten bij het schrijven/ontwikkelen	B. Aandachtspunten voor in de lesgroep
• Staan er genoeg voorbeelden in het materiaal om de theorie duidelijk te maken? • Heb ik op de geschikte momenten beelden, tabellen, schema's gebruikt om de informatie te geven? • Staat aan het eind van een onderdeel de belangrijkste informatie nog eens in kernbegrippen? • Gebruik 'gewone' zinnen, zoals je in spreektaal ook zou doen. De zinnen hoeven niet onnatuurlijk kort te zijn, maar vermijd zinnen met veel bijzinnen. • Onderbreek zinnen niet door bijzinnen: houd in de zin bij elkaar, wat bij elkaar hoort. • Zijn de verbanden in de tekst geëxpliciteerd? • Heb ik onnodig veel de passiefconstructies gebruikt? • Wordt de lezer direct aangesproken: met 'u' of 'jij'? • Heb ik moeilijke woorden vermeden? • Is er <i>continuïteit</i> in het woordgebruik? • Zijn alle vaktermen die gebruikt worden echt nodig? • En worden de vaktermen die wel gebruikt worden gemarkeerd en meteen uitgelegd? • Heb ik afkortingen gebruikt die net zo goed uitgeschreven kunnen worden? • Is de tekst 'technisch' makkelijk te lezen (regelafstand van ruim 1 (1,2 of 1,3))? • Is de tekst overzichtelijk gemaakt door paragrafen en titels? • Scheiden witregels de alinea's en paragrafen van elkaar? • Krijgt de cursiste taalondersteuning wanneer dat nodig is? En vindt die ondersteuning plaats <i>tijdens</i> de vakinstructie? • Krijgt de cursiste de gelegenheid eerst receptieve/passieve kennis op te bouwen voordat zij het geleerde productief/actief moet toepassen? • Worden schriftelijke vaardigheden eerst mondeling geoefend of wordt er steeds een koppeling tussen schriftelijke en mondelinge vaardigheden gemaakt? • Krijgt de cursiste praktische, realistische opdrachten om het geleerde mee te oefenen? • Krijgt de cursiste de gelegenheid haar eigen leerproces	• Heb ik extra voorbeelden nodig? Waar kan ik die vandaan halen? Kan ik die op papier aanleveren of zal ik ze mondeling presenteren? • Zijn er extra schema's, tabellen of beelden nodig bij de tekst die ik moet aanleveren? • Moet ik aanvullend samenvattingen maken en die met de cursisten doornemen? • Zijn er veel zinnen die extra toelichting nodig hebben? Hoe zal ik die extra toelichting geven? • Idem • Zijn er veel impliciete verbanden die nader moeten worden uitgelegd? • Idem • - • Welke moeilijke woorden moet ik uitleggen? Zijn dat woorden die van belang zijn voor het begrip van de lesstof? Kunnen cursisten die woorden in een woordenboek opzoeken? • - • Welke vaktermen woorden moet ik uitleggen? Zijn dat vaktermen die in de tekst onvoldoende uitgelegd worden en die van belang zijn voor het begrip van de lesstof? • Kunnen cursisten die woorden in een woordenboek opzoeken? • Zijn er afkortingen die niet uitgelegd worden en die ik apart moet uitleggen? • Moet de tekst typografisch worden aangepast? Kan dat? • Idem. • Idem • Geef ik de cursiste taalondersteuning wanneer dat nodig is? • Geef ik de cursiste de gelegenheid eerst receptieve/passieve kennis op te bouwen voordat zij het geleerde productief/actief moet toepassen? • Hoe kan ik ervoor zorgen dat er steeds een koppeling tussen schriftelijke en mondelinge vaardigheden gemaakt? • Geef ik de cursiste voldoende praktische, realistische opdrachten om het geleerde mee te oefenen? • Geef ik de cursiste de gelegenheid haar eigen leerpro-

A. Aandachtspunten bij het schrijven/ontwikkelen te volgen? • Zit er in het materiaal voldoende gelegenheid voor cursisten om samen te werken en veel te praten en na te denken over wat zij lezen?	B. Aandachtspunten voor in de lesgroep ces te volgen? Moet ik het boek hierop aanvullen? • Zit er in het materiaal onvoldoende gelegenheid voor cursisten om samen te werken en veel te praten en na te denken over wat zij lezen, welke activiteiten heb ik dan in de groepsles nodig om dat te gebrek te compenseren?
---	--

Zelfgestuurde schrijfvaardigheidsontwikkeling

Multimedia-Flexworkers voeren hun werk uit achter een toetsenbord en een beeldscherm. Hoewel ze niet de hele dag als schrijver werken, zullen ze toch veel tekst maken en aanleveren: kleine boodschappen, berichten, notities, enz. De schrijfvaardigheid moet dus van een redelijk niveau zijn. Het is echter geen drukwerk dat ze leveren. Hun teksten worden niet uitgegeven en in de boekhandel in de etalage gezet. Schrijftaken hoeven zelfs niet meer 100% correct te worden uitgevoerd. Elektronische schrijven is meer snelheid en behendigheid en korte tekst kunnen leveren, dan stilistisch verantwoorde tekst kunnen leveren. In een opleiding voor Multimedia Flexworkers zal dus een bepaald soort schrijfvaardigheidstraining moeten worden geïntegreerd.

Omdat de cursisten de hele dag (en soms ook buiten les- en werktijd) de beschikking hebben over het "schrijfapparaat" kunnen zij veel oefenen en vaardigheid opdoen. Hieronder wordt – in hoofdlijnen – een aanzet gegeven voor zo'n zelfgestuurde schrijfvaardigheidsontwikkeling. De anderstalige en Nederlandstalige deelnemers van de Nederlandse pilot hebben op de hieronder geschetste wijze zelfstandig aan hun schrijfvaardigheid gewerkt: individueel en op maat. De eigen spellings- en grammaticaproblemen zijn weggewerkt met oefenmateriaal van de genoemde boeken.

Verschillende van de hier geboden oefeningen kunnen binnen de groep en ook zelfstandig worden uitgevoerd tijdens de opleiding. De rol van de instructeur is slechts een sturende en een stimulerende: de genoemde lesmaterialen hebben zelf sleutels voor controle achterin het boek.

De volgende tekst is bestemd voor de deelnemers:

Schrijfvaardigheid en zelf-oefening

Schrijfvaardigheid ontwikkelen heeft een aantal onderdelen;

1. Vloeiendheid en behendigheid door veel te schrijven.

Het belangrijkste is dat schrijven steeds beter gaat als men veel schrijft. De meeste mensen schrijven ontzettend weinig en zelden. Daarom vinden ze het zo moeilijk. Elke dag schrijven maakt dat het schrijven steeds beter gaat.

Sommige mensen noemen dat "kilometers maken".

Voor bijna alle problemen die hieronder genoemd worden is het 'meer schrijven' een belangrijke bijdrage aan de oplossing.

2. Het juiste woordbeeld.

Van woorden die je vaak schrijft krijg je op den duur een goed woordbeeld. Het woordbeeld is de juiste schrijfwijze. Het woordbeeld zit als een plaatje in je hoofd. Zonder lang na te denken kun je zo'n woord opschrijven. Mensen die veel schrijven hebben met de meeste woorden niet veel moeite: woorden als moeite, thuis, verwarming, erwten, kwalificatie, schreeuwen, potlood, enzovoorts schrijven ze zonder nadenken foutloos op.

Oefening: stukjes uit een boek overtypen of overschrijven. Neem daarvoor een boek met tekst die je voor je werk of voor je opleiding nodig hebt. Dan weet je ook zeker dat je de woorden voor je werk beter leert schrijven.

Na afloop altijd controleren.

Bij een tekstverwerkingsprogramma zoals Word en Wordperfect zit een spellingscontrole. Die is ook heel goed te gebruiken. Kijk steeds goed naar je fouten. Het gebeurt vaak dat je dezelfde fouten heel vaak maakt.

Bij twijfel: het groene boekje raadplegen.

3. Koppeling van klanken aan tekens/letters

Veel woorden klinken anders dan ze geschreven worden. Vroeger werden dictees gegeven aan kinderen in school om hen de spelling te laten oefenen of om de kennis van de spelling te controleren.

Dictees zijn goed om zelf te leren schrijven: laat iemand een stukje tekst oplezen en schrijf op wat je hoort. Je kunt natuurlijk ook zelf een stukje tekst op een cassette inspreken en dan later uittypen. Wel weer na afloop controleren.

Bewaar ook je stukken tekst. Na enkele weken kun je terugzien wat je inmiddels verbeterd hebt aan je schrijven.

4. De spelling

Problemen met spelling komen vooral voor bij werkwoorden (t en d) en zelfstandige naamwoorden en bijvoeglijke naamwoorden als ze veranderen in tijd en aantal.

Bijvoorbeeld bij werkwoorden: worden - wordt - gebeuren - gebeurt - hij tekent - hij tekende - hij wacht - hij wachtte - hij heeft gewacht - hij heeft voltooid - enz.

Bijvoorbeeld bij zelfstandige en bijvoeglijke naamwoorden: ster - sterren - sterretjes - factuur - facturen - overleg - overleggen - dik/dikke - laag/lage - enz.

Oefeningen:

Uit het Oefeningenboek van *Nederlands in Hoofdlijnen*

In de afdelingen A en B: de hoofdstukken 2 en 4 en de bijlagen.

5. Zinsbouw

Een kwestie van veel problemen is de volgorde van de woorden in een zin. Vooral de plaats van het vervoegde werkwoord is een probleem omdat het Nederlands dat vervoegde werkwoord op verschillende plaatsen kan zetten:

in het begin van een zin als het een vraagzin is:

Kom je morgen bij me eten?

op de tweede plaats in een zin als het een enkelvoudige zin is.

Ik *kom* overmorgen wel bij je eten.

op de laatste of voorlaatste plaats als het in een bijzin staat:

Ik kom overmorgen bij je eten, als je dat ook goed *vindt*.

op de tweede plaats als een ander woord of een andere woordgroep helemaal in het begin wordt gezet.

In de loop van de volgende week *kom* ik wel weer bij je eten.

Verder zijn er allerlei vaste volgorden van woorden in woordgroepen: groepen woorden die op die manier altijd samen worden gebruikt, zoals 'in de loop van de volgende week'.

Oefeningen:

Uit het Oefeningenboek van *Nederlands in Hoofdlijnen*

In de afdelingen A en B: de hoofdstukken 7, 8, 9 en 12.

Uit het boek *Nota Bene* hoofdstuk 2.

6. Het Formuleren van een boodschap of een mededeling of een verhaal.

Veel mensen die iets willen schrijven zien als eerste een groot wit blad of een leeg scherm voor zich. Ze proberen hun eerste zin te schrijven maar komen er niet uit. Na 10 minuten zitten ze nog steeds achter het witte vel of het lege scherm.

De beste manier om te oefenen is een dagboek maken. In een dagboek mag elke zin met IK beginnen. Dat maakt het makkelijker. Verder is een dagboek vooral een beschrijving: je vertelt wat er gebeurt is en wat je hebt meegemaakt en wat je hebt gedaan.

Een dagboekstukje (7 regels of 10 regels) kun je elke dag schrijven. Zo raak je steeds weer gewend aan schrijven. En een dagboek schrijf je vooral voor jezelf: niet voor een klant, of een chef of een collega. Je voelt dus niet de druk van de controle.

Een andere oefening is het "overschrijven van een voorbeeld". In lesboeken voor tekstverwerkingsprogramma's maar ook in kranten en in

weekbladen (Libelle, etc.) vind je vaak brieven van lezers. Je kunt een korte brief die je bevalt lezen en dan zo'n brief voor een deel overschrijven. Alleen vul je het in met een eigen onderwerp en eigen nieuwe woorden. Bij voorbeeld: een boze brief gaat over hondenpoep in een park. Jij schrijft hetzelfde maar dan over de fietsers in een park. Je gebruikt een aantal zinnen van de eerste brief en je voegt daar eigen zinnen aan toe of je vervangt worden in een zin.

Defening

Nota Bene hoofdstuk 4 en 5

7. Een eigen tekst maken

Zoek goede manieren om aan een tekst te beginnen. Je moet natuurlijk in hoofdlijnen weten wat je wilt gaan schrijven. Vaak wil je eerst de woorden weten voor de belangrijkste dingen die je in je tekst wilt vertellen. Dat kan bij voorbeeld door:

Eerst de hoofdpunten in je eigen taal op te schrijven.

Door allerlei kernwoorden op te schrijven

Door eerst hardop te spreken en dan de kernwoorden op te schrijven.

Door een goed Tweetalig Woordenboek te gebruiken.

Defening

Nota Bene hoofdstuk 4 en 5

Goede woordenboeken in het Nederlands zijn:

Van Dale Junior Woordenboek en Van Dale Basiswoordenboek.

4.3 Aandachtspunten voor werving en selectie

Voertaal

De voertaal in opleiding en werk is de taal van het land. In Vlaanderen en Nederland is dat het Nederlands. In Griekenland echter was sprake van afstandsonderwijs en afstandswerken. Aangezien de opleidingsteksten uitsluitend in het Engels beschikbaar waren en er voornamelijk via het medium werd gecommuniceerd, was de voertaal in de pilot Engels.

In de Nederlandse en Vlaamse situatie werden aspirant deelnemers beoordeeld op hun kennis en vaardigheden in het Nederlands. In Vlaanderen is taalkennisniveau op informele wijze vastgesteld. Ook in Nederland is niet bij de selectieprocedure op taalvaardigheidsniveau getest. Wel is gekeken of er indicaties waren dat deelnemers over minstens NT2-niveau 3 beschikten (voorheen Cito-3). Dat was het geval.

In de loop van het project bleek dat een aantal vrouwen met hun schriftelijke taalvaardigheid nog onvoldoende uit de voeten konden. Overigens was dat niet alleen voor anderstalige deelnemers het geval; ook autochtone deelnemers kampten nog met diverse schrijfsproblemen. De gekozen oplossingen zijn in de vorige paragraaf uiteengezet.

Knelpunten als gevolg van herintreding en/of zorgtaken

Aan andere mogelijke belemmerende factoren is tijdens de intakegesprekken aandacht besteed. Het intakegesprek werd gevoerd door een medewerker van Arbeidsvoorziening en een medewerker van Start-opleidingen. Gekeken is of het aspect 'herintreding arbeidsmarkt' en het aspect 'verlengde zorgtaken in het gezin' speciale aanpassingen in het project behoeften. Vast stond dat flexibele cursustijden de voortkomende knelpunten zouden kunnen oplossen.

4.4 Aandachtspunten voor een multiculturele werksituatie

Taal en werkomgeving leren kennen

Wanneer anderstalige nieuwkomers op de werkvloer arriveren voor hun stage of voor hun inwerkperiode, kan een reeks maatregelen genomen worden die het mogelijk maken voor de anderstalige nieuwkomer om snel de taal van werkomgeving te leren. Daarbij worden feitelijk twee acties tegelijk ondernomen: de nieuwe werknemer wordt stap voor stap ingeleid in de cultuur van de Nederlandse werkvloer en de gebruiken en gewoonten die daar gelden en de werknemer krijgt de gelegenheid om in korte tijd de taal en het taalgebruik van de nieuwe omgeving te leren.

In het algemeen kunnen op 3 niveaus acties worden ondernomen:

- de zelfredzaamheid en weerbaarheid van de allochtone werknemer; met name in de Griekse pilot moest hier aandacht aan worden besteed; in het Nederlandse en Vlaamse opleidingsprogramma is hierin voorzien (zie eerder);
- de 'multiculturele werkvloer'; is de werkomgeving in staat om anderstalige werknemers met een andere culturele achtergrond voldoende het gevoel te geven dat zij gewaardeerd worden en een eigen bijdrage kunnen leveren aan het werkklimaat (zie de EAGA-index van Beversluis en Witte);
- de werkvloer als 'taalleeromgeving'; kunnen anderstalige werknemers hun taalvaardigheid vergroten en uitbreiden op de werkplek of worden ze alleen maar op hun 'tekorten' gewezen.

Checklist taalleeromgeving

Ten behoeve van de stageplek en de toekomstige werkplek is een aandachtspuntenlijst voor de 'taalleeromgeving' beschikbaar gemaakt.

Bedrijven kunnen daarvan gebruik maken als zij de werkomgeving willen aanpassen aan de nieuwe werknemers. De aandachtspuntenlijst bestaat uit de volgende onderdelen:

Checklist voor de werkvloer (zie voor een uitgebreide notitie Bijlage V):

- Is het taalaanbod (mondeling en schriftelijk) voldoende aangepast opdat de anderstalige werknemer – vooral in het begin – voldoende taalvaardigheid en werkvloertaal kan bijleren?
- Stimuleert de werkomgeving voldoende taalproductie en taalgebruik zodat de anderstalige werknemer realistische oefensituaties heeft?
- Geven functionarissen voldoende en geschikte feedback op de teksten en uitingen en aangedragen informatie van de anderstalige werknemer?
- Is er aandacht voor wijze waarop instructie en uitleg plaats heeft (inbedding in context)?
- Is de werkomgeving zich bewust van het feit dat informatie zo veel mogelijk zowel mondeling als schriftelijk zou moeten worden gegeven om op optimaal begrip te kunne rekenen?
- Wordt bij de implementatie van nieuwe werktaken ook tegelijkertijd aandacht besteed aan de communicatieve taken die die werktaken vereisen?
- Kunnen de anderstalige werknemers in trainingen en cursussen alles begrijpen en kunnen ze daar volwaardig meedoen of is het taalaanbod zodanig dat een deel van de trainingsinhoud 'over de hoofden' van deze werknemers heen gaat?
- Wordt er systematisch gewerkt aan het uitbreiden van zelfstandig werk- en communicatieve taken uitvoeren op de werkplek?

4.5 Uitwerking van de doelgroep in drie pilots

4.5.1 De multiculturele groep in Nederland

In de Nederlandse pilot bestond de groep voor de helft uit migranten en waren allen herintredende vrouwen.

De kandidaten zelf hebben het leren in een multiculturele groep als positief ervaren, de allochtone vrouwen werden op deze wijze gestimuleerd om Nederlands te spreken en de autochtone vrouwen stelden het op prijs om met verschillende culturen kennis te maken. Praktisch gezien heeft zo'n groep wel meer begeleiding nodig dan geboden is.

De allochtone vrouwen in Nederland hebben aanvullend een schrijfvaardigheids-cursus aangeboden gekregen door het ITTA. Hierover was men zeer tevreden. In het basisprogramma had meer aandacht aan schrijfvaardigheid geboden kunnen worden. In de Nederlandse pilot waren de grote verschillen in intredeniveau een probleem. De anderstalige vrouwen hadden over het algemeen een hoger opleidingsniveau dan de Nederlandse deelnemers. Een aantal deelnemers had in het eigen land een universitaire opleiding afgerond (linguïste, arts, econome). Hun taalvaardigheid in het Nederlands was van wisselend niveau, maar niet gelijk aan de taalkennis van de 'native speakers' van het Nederlands in de pilot.

Een uitkomst kan zijn om een tussenstap tussen de selectie en de training in te bouwen. Dit kan het intredeniveau voor de training meer homogeniseren. In deze voorbereidende fase kan gefocust worden op taalkennisverschillen en basis computerkennis. Bovendien bereidt het de kandidaten voor op een zware training. Dit voorkomt de uitval tijdens de uiteindelijke training.

Ook kan in de training naar oplossingen gezocht worden, door bij voorbeeld een deel van de taalvaardigheidsuitbreiding (met name schriftelijke vaardigheden) te integreren in de opdrachten van de technische opleiding. Schrijftaken zijn in de computertechnische opleiding nauwelijks uitgevoerd, terwijl dat toch erg voor de hand zou liggen. MS-Word beschikt standaard over spellings- en grammaticafuncties die kunnen worden aangewend om geschreven producten te controleren en te laten corrigeren. Ook kan bij de inrichting van de opleiding rekening worden gehouden met kenmerken van meertalige groepen: van de meeste internationale softwareprogramma's zijn handboeken beschikbaar in de moedertaal van de deelnemers (Pools, Slavisch, Turks, Arabisch). Voorts zijn er enkele eenvoudige didactische ingrepen die vaak worden toegepast in meertalige lesgroepen: een nieuw leerstofonderdeel eerst laten zien, mondeling toelichten, zelf laten doen (uitproberen) en dat mondeling bespreken en daarna overgaan tot het lezen van het handboek, de instructies en het zo correct mogelijk uitvoeren van de taken. In de didactische cyclus wordt dus een taaldidactische component aan het begin toegevoegd.

4.5.2 De multiculturele groep in België

In de Belgische pilot is het begrip migrant als volgt gedefinieerd: "hetzij een andere nationaliteit dan de Belgische, hetzij een andere moedertaal dan het Nederlands, hetzij behorend tot de zogenaamde tweede generatie." In totaal waren 7 van de 14 vrouwen migrant : Russisch, Roemeens, Hongaars, Servisch, Frans, Engels en Duits.

De opbrengsten van het project in België zijn vooral op het vlak van de doelgroepen te vinden: het project heeft 14 vrouwen bereikt die via traditioneel bureautica-aanbod niet aan de slag zouden zijn gekomen, via traditionele profielbepaling uit de boot zouden zijn gevallen omwille van hun Nederlands en/of Frans en die anders deze maatopleiding niet zouden hebben gevonden in het VDAB-aanbod.

De kandidaten hebben de multiculturele setting van de opleiding als positief ervaren: voor de migranten was het positief dat ze in een gemengde groep zaten (kregen hulp, legden contacten), de autochtone vrouwen kwamen in contact met migranten (voornamelijk uit het Oostblok). De meerwaarde was het grootst voor de migranten. Als aandachtspunt wordt de taalachterstand van de allochtone deelnemers benadrukt. Dit hoeft geen probleem te zijn tijdens de cursus, als de documenten die men moet behandelen klaar voor gebruik zijn, het schrijven en editen van de teksten geen taak van de multimedia networkers is, en voor zover de voertaal in grote bedrijven Engels is.

De Vlaamse trainers vragen zich af of er een zekere verplichting van de kandidaten kan worden verwacht ten aanzien van het accepteren van werk, waardoor de kandidaten bij de start van de training een grotere verantwoordelijkheid voelen

4.5.3 De multiculturele groep in Griekenland

Ook de Griekse pilot heeft een multicultureel karakter gehad. Van de 11 deelnemers aan de training waren er 8 met een niet-Griekse nationaliteit, voornamelijk Koerdische vluchtelingen uit Turkije en Irak. Na de training hebben 7 kandidaten deelgenomen aan het opzetten van een flexpool: onder hen waren 4 vluchtelingen.

In tegenstelling tot in de andere landen bestond de Griekse groep kandidaten ook uit mannen. Het uitgangspunt voor deze groep was ofwel allochtoon ofwel vrouw.

Het vooropleidingsniveau van de groep was overwegend hoog (economen, ingenieurs, sociaal wetenschapper, sociaal werker), maar door hun status als vluchteling kon een deel van deze deelnemers voorheen niet of slecht aan werk komen.

Het organiseren van de training en het vormen van de pool heeft hen de mogelijkheid geboden om een inkomen te verwerven. Diegenen die reeds als freelancer werkzaam waren, heeft het deelnemen aan de pool meer zekerheid en regelmaat in het werk geboden.

Het samenwerken in een multiculturele groep vonden allen interessant en positief, het doorbrak de isolatie van de allochtonen en bracht hen dichter bij een realiteit die meer multicultureel wordt.

4.6 Evaluatie van de pilot: de doelgroep

In alle pilots was de samenstelling van de groep multicultureel. Door deelnemers is dat steeds als een positief punt aangewezen. Kennelijk weten de vrouwen daar meer en beter van gebruik te maken dan hun begeleiders, opleiders en trainers.

Belemmerende factor: de coaching van de trainers is vervallen bij de inkrimping van de budgetten. Dit heeft gevolgen gehad voor de pilots. Een dergelijke doelgroep vraagt veel verschillende kwaliteiten van de trainers, niet alleen vakinhoudelijke.

Gezien de uitgangspunten van het nieuwe beroep en de nadruk op continu leren, had de opleiding meer tijd hebben moeten besteden aan de ontwikkeling van zelfvertrouwen, self-assessment en de beschikbaarheid van zelfsturend opleidingsmateriaal. Dit veronderstelt een strakke samenwerking tussen trainers en coaches en een geïntegreerde aanpak van de doelgroep (kandidaten kunnen de training volgen en slagen zonder een eigen zin op papier te hebben gezet).

Op dezelfde wijze had ook de verdere ontwikkeling van schriftelijke uitdrukkingsvaardigheden onderdeel van het technische opleidingspakket moeten zijn. Studenten spenderen uren achter het toetsenbord en moesten na afloop van het programma nog starten met een taalcursus (Nederlandse pilot).

Sterke punten van de multiculturele en meertalige groep kunnen – mits alle betrokkenen daarop zijn voorbereid - ten volle worden benut: vragen stellen, overeenkomsten en verschillen tussen aanpak en werkwijze in verschillende culturen naar voren halen en vergelijken; flexibiliteit, creativiteit in het oplossen van problemen, stimu-

lans voor allochtone vrouwen, meer talen, verschillende manieren van communicatie.

4.7 Tips ten aanzien van de doelgroep

Naar aanleiding van de ervaringen in de pilots kunnen enkele tips worden geformuleerd voor het werken met een groep anderstaligen:

- Computerleren kan gekoppeld worden aan taalleren.
- Een voorbereidende training voor coaches en opleiders is een 'must'; zij moeten goed zijn voorbereid op speciale kenmerken van de doelgroep.
- Assessment van de kandidaten voorafgaand aan de training maakt helder waar de sterke en zwakke plekken zitten. Daarmee kunnen de trainers beter maatwerk leveren op individueel niveau. Eventueel worden opleidingen gegeven voor verschillende uitstroomprofielen.
- Het opnemen van type- en taalvaardigheidsoefeningen in de technische basisopleiding (zoals het maken van dictees, overtypen oefeningen en opstellen) slaat twee vliegen in een klap en werkt stimulerend dan het werken met reeds aangemaakte standaard brieven.
- Het trainingsmateriaal gaat in belangrijke mate uit van de zelfwerkzaamheid van de vrouwen. Omdat de vrouwen langdurig uit het arbeidsproces zijn geweest is er weinig zelfvertrouwen en bestaat de neiging te diep op details in te gaan. Een goede coaching/sturing van de trainers is hierbij nodig.
- Goede informatie aan de kandidaten ten aanzien van de inhoud van de training, maar ook ten aanzien van de verplichtingen en gevolgen is noodzakelijk voor dat men begint.
- Een dergelijke doelgroep vraagt opleiders en begeleiders die op vele verschillende terreinen bekwaam zijn, niet alleen vakinhoudelijk. Daarom is coaching belangrijk.

5. Samenvatting en conclusies

In 1997 is een aantal partners in Nederland, België en Griekenland gestart met het 'Multimedia Flexpool' project. Dit project had de volgende vier doelstellingen:

- De ontwikkeling van een nieuw beroep: *de multimedia networker*.
- Het vergroten van de *employability van vrouwen* door de mogelijkheid te creëren voor continu leren.
- Het opzetten van een *semi-autonome flexpool*, als basis voor de vrouwen om te werken na de primaire training. In deze pool zou de basis worden gevormd voor een combinatie van flexibiliteit en zekerheid, waarbij de flexwerkers een hoge mate van zeggenschap over hun werk zouden genieten.
- Het creëren van een *multiculturele leer- en werksituatie*.

Om deze doelen te bereiken zijn tijdens het project de volgende activiteiten ontplooid.

- marktonderzoek;
- ontwikkeling van een beroepsprofiel;
- ontwikkeling van een kwalificatieprofiel;
- ontwikkeling van een trainingsprogramma;
- ontwikkeling van een organisatieconcept van de flexpool;
- onderzoek naar de randvoorwaarden voor het opzetten van een flexpool in de verschillende nationale settings;
- ontwikkeling van een stappenplan voor de implementatie van de flexpool;
- werving en training van een multiculturele groep kandidaten;
- ontwikkeling van een checklist voor aanpassing van opleidingsmateriaal en –methoden voor anderstaligen;
- evaluatie.

In deze rapportage is verslag gedaan van de oorspronkelijke uitgangspunten van het project en van de uitwerking hiervan in de drie landen. De lessen die in de drie pilots zijn geleerd zijn in deze rapportage vertaald in tips voor toepassing van de concepten door anderen. Deze tips zijn aan het eind van ieder hoofdstuk opgenomen. Als bijlage zijn een aantal instrumenten opgenomen, die hier ook behulpzaam bij kunnen zijn.

Markt voor multi-media networker

Uit de evaluatie van het project komt naar voren dat er inderdaad een markt lijkt te bestaan voor de multimedia networker, zij het in verschillende vormen. De multimedia networker kan in functies werken variërend van een soort 'secretaresse-plus' tot aan 'internet medewerker'. Deze uitersten geven ook de variatie in kwalificaties weer die gevraagd worden. De training tot multimedia networker bestaat uit een brede basis en een specialisatie. Het is deze specialisatie die tijdens de pilots onvoldoende uit de verf is gekomen, waardoor de betreffende vrouwen niet allemaal ook inderdaad als 'multimedia networkers' aan het werk zijn gegaan. Een specialisatie

tot multimedia networker vergt ofwel een hoger instapniveau van de kandidaten ofwel een langer opleidingstraject.

Trainingsmethoden: afstandsleren en zelfwerkzaamheid

Als trainingsmethoden was gekozen voor een combinatie van groepsactiviteiten, afstandsleren en zelfwerkzaamheid. Om afstandsleren mogelijk te maken in een training die opleidt in de toepassing van nieuwe informatietechnologie, is de beschikking over een PC met modem een vereiste. Dat was in het kader van het project niet mogelijk, vandaar dat er niet of nauwelijks sprake is geweest van afstandsleren. Wel is er in alle pilots gebruik gemaakt van de zelfwerkzaamheid van de kandidaten, waardoor deze tijdens de opleiding (begeleid) hun zelfstandig werken (verder) hebben ontwikkeld.

In het trainingsprogramma was naast aandacht voor vaktechnische kwalificaties ook veel aandacht voor niet vaktechnische kwalificaties. Dit aspect van de training kan als zeer positief worden geëvalueerd. Met name de invulling van het project in België, waar men tijdens de opleiding enkele uitgangspunten van de pool heeft gesimuleerd, kan als opvolgenswaardig worden beschouwd. Wat betreft de vaktechnische kwalificaties moet worden opgemerkt dat door snelle veranderingen in informatie- en communicatietechnologie het beroep van multimedia networker aan constante verandering onderhevig is en dat hiermee ook het opleidingsprogramma geen statisch gegeven is. Modulen zullen constant moeten worden bijgewerkt.

De doelgroep: herintreedsters, langdurig werklozen, allochtonen

Een van de positieve opbrengsten van het project is dat in alle drie de landen een groep vrouwen is bereikt die via de gangbare kanalen minder makkelijk toegang tot de arbeidsmarkt zou hebben gekregen: herintredende vrouwen, langdurig werklozen, allochtonen en/of vluchtelingen. Deze kandidaten hebben tijdens de pilot een grondige basiskennis opgedaan in het werken met Office 97 en met Internet en hebben tevens extra niet vaktechnische vaardigheden opgedaan en hebben hiermee de opstap naar de arbeidsmarkt gemaakt die anders niet zo vanzelfsprekend zou zijn geweest.

Het werken met een meertalige groep biedt diverse voordelen, maar vraagt ook om speciale aandacht bij de ontwikkeling van opleidingsmateriaal en bij de inrichting van de opleiding. In alle drie de landen is de oorspronkelijk geplande doelgroep inderdaad bereikt en is de uitval tijdens de cursus minimaal geweest. Ook dit kan als een van de positieve opbrengsten van het project worden gezien.

Ambitieuze doelstellingen

Een kanttekening kan gemaakt worden ten aanzien van de vele (ambitieuze) doelstellingen waarmee dit project gestart is. De combinatie van al deze doelen, gecombineerd met een relatief korte doorlooptijd, heeft ertoe geleid dat lang niet alle concepten of instrumenten die zijn ontwikkeld ook zijn uitgetest. Zo is er zowel in Nederland als in België geen flexpool van de grond gekomen. In België bleek het juridisch niet mogelijk te zijn om een flexpool op te richten, waarbij de intermediair als werkgever fungeert. Wel zijn hier enkele voorbeelden van instroompools. In Nederland bleek het gat tussen het instapniveau van de kandidaten en het eindniveau dat

het inlenende bedrijf verwachtte te groot om de pool in de gegeven tijd van de grond te krijgen. Wel zijn er in Nederland andere voorbeelden van flexpools, zij het dat – voor zover bekend – het concept van de semi-autonome taakgroep tot op heden nog niet op deze pools is toegepast. In Griekenland heeft men een heel eigen invulling aan de pool gegeven: hier is een netwerk van freelancers opgezet. Ook dit is een interessante gedachte, die opvolging verdient.

Nieuwe pilots: een aantal randvoorwaarden

Om recht te doen aan de diverse uitgangspunten van het project zouden nieuwe pilots nodig zijn. Hierbij zal dan wel aan een aantal randvoorwaarden moeten zijn voldaan:

- Ten aanzien van de *opleiding* tot multimedia networker zal in het vervolg reeds van te voren een duidelijke keuze moeten worden gemaakt voor de invulling van het beroep, waarmee de basisopleiding kan worden ingeperkt en sneller tot specialisatie kan worden overgegaan. Het opleidingstraject zal hieraan moeten worden aangepast. Een mogelijkheid zou kunnen bestaan uit het opsplitsen van de opleiding in enkele losse trajecten met tussentijdse stageperioden. In ieder geval is voor het totaal (afhankelijk van het instapniveau van de kandidaten) een langer traject nodig.
- Ten aanzien van het werken met een *meertalige groep* kan vooral worden aanbevolen om gebruik te maken van de beschikbare aandachtspuntenlijstjes en de opleiders voorafgaand aan de training een gerichte instructie te geven.
- Ten aanzien van de *vorming van de flexpool* is ook vooral een langer traject nodig. Ook hier kan worden aanbevolen om gebruik te maken van het stappenplan dat hiervoor is ontwikkeld. Belangrijk bij het opzetten van een flexpool is echter dat reeds op voorhand de commitment nodig is van bedrijven die de poolmedewerkers willen gaan inhuren.
- Daarnaast zullen *opleiders en poolcoördinatoren* vanaf het begin van het traject bij de invulling en opbouw van de pool betrokken moeten zijn en zal ook hier een gerichte instructie nodig zijn om alle uitgangspunten volledig te doorgronden en zich eigen te maken.

We besluiten met te stellen dat de diverse uitgangspunten van dit project nog steeds zeer actueel zijn en het verdienen om in nieuwe initiatieven te worden opgevolgd. We raden allen die hier voor voelen aan, om deze rapportage te lezen, de tips ter harte te nemen, de diverse doelstellingen af te wegen en eventuele initiatieven goed op haalbaarheid te toetsen.

Bijlagen

Bijlage I	Stappenplan voor het opzetten van een multimedia flexpool: de Nederlandse case.....	53
Bijlage II	Beroeps- en kwalificatieprofiel.....	59
Bijlage III	Voorbeelden van de trainingsprogramma's.....	79
Bijlage IV	Stappenplan voor het opzetten van een semi-autonome flexpool.....	85
Bijlage V	Checklists voor meertalige groepen gericht op opleiding en werkvloer	101
Bijlage VI	Evaluatie-formulieren	125
Bijlage VII	Referenties	135

Bijlage I Stappenplan voor het opzetten van een multi-media flexpool: de Nederlandse case

Wanneer (1997)	Oorspronkelijke stappen/geplande activiteiten	Realisatie
juni-juli	VOORBEREIDING FLEXPOL <i>Stap 0: Formuleren van 'eigen' uitgangspunten voor de flexpool.</i> Opbrengst: Duidelijke en positieve omschrijving van de uitgangspunten van de flexpool in Nederland	
juli	<i>Stap 1: bepalen van arbeidsvoorwaardelijke aspecten van de flexpool.</i> In het bijzonder moeten verschillende keuzemogelijkheden/-randvoorwaarden worden geïnventariseerd op het gebied van: a) basiszekerheid b) loonopbouw. c) flexibiliteit Definitieve keuzes vinden in volgende stappen plaats (nadat de wensen van de inlenende bedrijven en van de deelnemers aan de flexpool bekend zijn). Opbrengst: Overzicht van keuzemogelijkheden/randvoorwaarden waaruit in volgende stappen een definitieve keuze moet worden gemaakt.	Start TNO RBA
juli-aug	<i>Stap 2: Vormgeven van relatie tussen inlenende bedrijven en intermediaire organisatie</i> Uitvoeren van een marktverkenning bij potentiële klanten naar eisen, wensen, behoeften en verwachtingen (zie ook aandachtspunten geformuleerd bij stap 2 in het rapport). Opbrengst: Commitment van bedrijven om deel te nemen aan pilot Inzicht in: -omvang van het werk voor de flexpool (omvang, pieken en dalen): nodig voor de organisatie van de flexpool; -type werk dat gewenst wordt: nodig voor functieprofiel en kwalificatie-eisen van de multimedia networkers.	Start RBA
juli-aug	<i>Stap 3: vaststellen mogelijkheden van risicomanagement</i> Op basis van de kennis uit stap 1 en 2 worden definitieve keuzes gemaakt t.a.v. basiszekerheid, tarieven, reserves en loonopbouw.	Start

Wanneer (1997)	Oorspronkelijke stappen/geplande activiteiten	Realisatie
	Opbrengst: Overzicht van definitieve keuzes t.a.v. risicomanagement.	
juli-aug	VOORBEREIDEN OPLEIDINGSPLAN <i>Stap 4a: Vaststellen beroepsprofiel en kwalificatieprofiel</i> Op basis van bevindingen in stap 2 (marktonderzoek) wordt een beroepsprofiel opgesteld. Het beroepsprofiel wordt vertaald in een kwalificatieprofiel. De beroeps- en kwalificatieprofielen van de drie landen worden vergeleken. Gezamenlijk wordt afgesproken wat in ieder land de basiskwalificaties zullen zijn waarop vrouwen geworven worden en wat de aanvullende kwalificaties zullen zijn waartoe wordt opgeleid. <i>Stap 4b: Opstellen opleidingsplan</i> Vervolgens wordt bekeken: -wat er aan opleidingsmateriaal beschikbaar is (nationaal/internationaal) (ECDL) -welk lesmateriaal ontwikkeld moet worden -welke activiteiten gemeenschappelijk gedaan kunnen worden c.q. verdeeld kunnen worden over de partners -hoe het opleidingsplan (per land) er uit ziet Partners krijgen tijdig een lijst met basiseisen/criteria waaraan opleidingen en lesmateriaal voor allochtonen moeten voldoen. Opbrengsten: Een beroepsprofiel, startkwalificaties en aanvullende kwalificaties (per land), een opleidingsplan, afspraken over taakverdeling tussen partners wat betreft ontwikkelen van lesmateriaal, checklist met criteria voor lesmateriaal voor allochtonen.	Start Opleidingen RBA Start Opleidingen Start i.s.m. VDAB (België) en Ergoplan (Griekenland) Start i.s.m. NGI en VDAB en Ergoplan ITTA
12-13 sept	<i>Workshop Griekenland</i> Presentatie van bevindingen/resultaten tot en met stap 4: -hoe ziet de pool eruit (stap 0) -bevindingen marktonderzoek -beroepsprofiel, kwalificaties en opleidingsplan -checklist leerstofontwikkeling allochtonen Overzicht van activiteiten in komende periode tot 1 januari	alle partners NIA TNO Start/RBA Start(Opl) ITTA

Wanneer (1997)	Oorspronkelijke stappen/geplande activiteiten	Realisatie
	1998 (stap 5 t/m 9): Hoe wordt de flexpool georganiseerd?	TNO
sept-dec	ONTWIKKELEN LESMATERIAAL, TRAINEN/COACHEN VAN TRAINERS <i>Stap 4c: Verder uitwerken opleidingsplan, ontwikkelen lesmateriaal</i> Lesmateriaal wordt ontwikkeld conform afspraken stap 4 (afstemming met partners in België en Griekenland) ITTA checkt of wordt voldaan aan gestelde criteria voor lesmateriaal voor allochtonen Trainers worden geïnformeerd/getraind	Start(Opl), RBA i.s.m. andere partners ITTA Start(Opl), RBA, ITTA
sept-dec	ORGANISATIE VAN MULTIMEDIA FLEXPOL <i>Stap 5a: Werving van vrouwen voor de flexpool en vaststellen van de grenzen aan flexibiliteit</i> In deze stap worden de vrouwen voor de pool geworven. In stap 1 zijn verschillende mogelijkheden van flexibiliteit geïnventariseerd. Nu worden opties uit stap 1 gekoppeld aan de individuele wensen van de vrouwen in de flexpool. Opbrengst: Definitie van flexibiliteit, afgestemd op wensen van deelnemers flexpool	RBA RBA, Start
sept-dec	<i>Stap 5b: Bepalen van huidige inzetbaarheid (employability)</i>	RBA, Start
sept-dec	<i>Stap 6-7: Vaststellen regeltaken, organiseren werkoverleg</i> Coördinator van de flexpool (in het begin iemand van Start, later mogelijk binnen de flexpool zelf) legt regeltaken vast, organiseert werkoverleg.	Start
sept-dec en tijdens pilot in 1998	<i>Stap 8-9: Nagaan waar bijsturing/extra opleiding nodig is</i> De coördinator van de flexpool checkt regelmatig (in de taken- en inzetbaarheidsmatrix) of bijsturing/extra opleiding nodig is.	Start
1998	START PILOT	
januari - april 1999	Stap 8-9: basistraining	Start
april 1999	Coaching van de allochtone vrouwen	ITTA

Wanneer (1997)	Oorspronkelijke stappen/geplande activiteiten	Realisatie
mei - juli 1999	Stap 8-9: specialisatie training	Start
juli - september 1999	Begeleiding naar werk	SIBIO, Start, RBA, ITTA
1998 - 1999	EVALUATIE PILOT	
augustus - 1999	Evaluatie door de kandidaten	TNO
september 1999	Evaluatie door de partners (Brugge)	TNO i.s.m. alle partners

Bijlage II Beroeps- en kwalificatieprofiel

Technische vaardigheden

Bron: VDAB Training en Opleiding, juli 1997

Beroepshouding en verantwoordelijkheden

Bron: VDAB Training en Opleiding, juli 1997

Niet vaktechnische eindtermen multimedia networker

Bron: Start Opleidingen, 1997

Beroeps- en kwalificatieprofiel

• Definitie

De Multimedia Networker is iemand die:

- in een netwerkomgeving;
 - beschikkend over de meest actuele software en hardware (bv. Multimedia PC, scanner);
 - gebruik makend van de informatiesnelweg (Internetconnectie).
- uitvoering geeft aan voor de klant specifieke of meer gecompliceerde (bureautica) taken. Hij/zij is ook thuis in de Internetomgeving waar hij informatie kan zoeken en/of plaatsen.

2. Wat doet de Multimedia Networker?

De pool dekt volgende deeldomeinen:

besturingssysteem, tekstverwerking, rekenblad, databestand, presentatiepakket, Internet, integratie van de pakketten, archiveren en beheren, organiseren en coördineren, communiceren, informatiebehandeling, beheer en hardware.

Voor het individu zijn rond deze deeldomeinen twee rubrieken opgebouwd:

- *Wat doe ik?*
Wat zijn de mogelijke taken, activiteiten van de Multimedia Networker? Vb. in tekstverwerking werken met de spellingcontrole.
- *Wat kan/ken ik?*
Welke zijn de bijzondere vaardigheden, wat is de specifieke kennis die de Multimedia Networker moet hebben om zijn taken, activiteiten te realiseren? Vb. om efficiënt te werken met de spellingcontrole: kan ik de juiste taal selecteren en eigen woordenlijsten aanmaken?

Daar het niet haalbaar is dat iedereen alles doet/kent van alles, kan per pool of per kandidaat in de eerste kolom van elke tabel (cf. kolom met grijstint) een keuze aangestipt worden.

2.1 Besturingssysteem

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Opstarten en afsluiten Vensters manipuleren	• Basisvaardigheden van het besturingssysteem beheersen
	Help gebruiken	
	Gegevens op een efficiënte en georganiseerde manier opslaan en opvragen	• Bestandsbeheer • Mappen en bestanden aanmaken • Bestanden kopiëren, verplaatsen, hernoemen, (de)comprimeren • Snelkoppelingen maken • Opzoeken van bestanden
	Beheersen van basisvaardigheden van het werken met bestanden, diskettes	• Schijfbeheer • Diskettes formatteren, defragmenteren
	Het besturingssysteem zelf configureren en aanpassen	• Configuratie van het start-menu • Configuratie van het scherm
	Software installeren en verwijderen	
	Hardware configureren	
	Back-ups maken	

2.2 Tekstverwerking

Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
Basisvaardigheden van het pakket beheersen	• Knippen en plakken • Tabs, inspringen • Printerinstellingen • Bladschikking • Bestandsbeheer
Helpfunctie hanteren	
Tekst en afbeeldingen en manipuleren en combineren, <i>layout verzorgen</i> voor de gebruiker die weinig kent van tekstverwerkers	• Desktop-publishing effecten toevoegen • Tekst en afbeeldingen integreren • Zelf afbeeldingen maken of teksteffecten toevoegen
Spellingcontrole kunnen gebruiken	• Eigen woordenlijst aanmaken • Kiezen van de juiste taal
Tabellen kunnen aanmaken en invoegen	• Complexe tabellen maken • Kolommen met verschillende breedtes en rijen met verschillende hoogtes toevoegen
Mailing verzorgen voor de opdrachtgever eventueel gebaseerd op gegevens van de klant	• Gegevens en hoofddocumenten aanmaken en samenvoegen • Aanpassen van gegevensdocumenten • Sorteren en selecteren van gegevens • Trekken van lijsten • Gebruik van externe database als gegevensdocument
Etiketten ontwerpen en aanmaken in opdracht van de klant	
Standaardbrieven of modelbrieven ontwerpen en aanmaken	• Aanmaken van invuldocumenten/ modelbrieven • Aanmaken en gebruik van invulvelden • Aanmaken en gebruik met vraagvelden • Aanmaken en gebruik van online formulieren • Aanmaken en gebruik van frames
Bouwsteencorrespondentie uitwerken en aanmaken voor de opdrachtgever	• Aanmaak en gebruik van tekstfragmenten of bouwstenen
Opmaakprofielen ontwerpen en aanmaken	• Aanmaak en gebruik van opmaakprofielen • Opmaakprofielen koppelen aan sjablonen
Sjablonen ontwerpen en aanmaken	• Aanmaak en gebruik van sjablonen • Samenvoegen van sjablonen
Eenvoudige macro's uitwerken en aanmaken voor de opdrachtgever	
Organisatie van het eigen pakket op de PC	
Eenvoudige documenten op een Intranet of op het World Wide Web maken	• Kennis van Internet en Intranet • Kennis van de webbalk • Werken met de wizards • Hyperlinks toevoegen aan documenten • Werken met de wizard webpagina

2.3 Rekenblad

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Basisvaardigheden van het pakket beheersen	• Bestanden kunnen opzoeken en openen • Printopties kunnen instellen • Kunnen invoegen, verwijderen, kopiëren, verschuiven ... • Kunnen sorteren, filteren
	Gegevens kunnen inbrengen in bestaande werkmappen	• Basisvaardigheden van het pakket beheersen
	Werkmappen kunnen beveiligen	• Cellen beveiligen tegen overschrijven • Mappen opslaan met beveiligingen
	De nodige info uit werkmapgegevens weten te halen	• Allerlei overzichten maken op basis van gegevens (draaitabellen..) • Grafieken kunnen opmaken op basis van de gegevens • De gegevens kunnen sorteren en filteren volgens in te stellen criteria
	Kunnen simuleren met bestaande rekenbladen op basis van gekregen parameters	• Tabel met variabelen kunnen opbouwen • Scenariomanager kunnen toepassen • De oplosser kunnen toepassen
	Werkbladen kunnen opbouwen	• Verschillende werkbladfuncties grondig kennen • De opmaak goed kunnen toepassen
	Werkbladen kunnen afwerken voor gebruiker die weinig of niets kent van rekenbladen	• Opmaakprofielen voorzien, kernachtige richtlijnen voorzien... • Macro's kunnen uitwerken
	Problemen kunnen oplossen in werkbladen van de opdrachtgever	• Goede kennis en inzicht hebben inde functies van het rekenblad • Logische fouten kunnen opsporen
	Organisatie van het eigen pakket op de PC	• Pakket kunnen installeren • Werkbalken kunnen aanpassen • Standaardinstellingen kunnen instellen

2.4 Databestand

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Basisvaardigheden van het pakket beheersen	
	Ontwerpen en aanmaken van een databestand voor de klant	• Basisvaardigheden van het pakket beheersen
	Tabellen ontwerpen en aanmaken	• Kennis van de menu-opties en basiskennis van de veldeigenschappen
	Relaties tussen tabellen leggen	• Algemeen inzicht in de opbouw van de databa- se • Kennis van de menu-opties • Kennis van de verschillende relaties
	Ontwerpen en aanmaken van queries	• Vraag van de opdrachtgever analyseren • Gegevens kunnen sorteren • Gegevens kunnen selecteren aan de hand van specifieke criteria • Selectie van gegevens bijwerken
	Ontwerpen en aanmaken van invulformulieren	• Formulieren maken op basis van een tabel of een selectie van gegevens • Layout van een invulformulier verzorgen • Werken met de werkset
	Ontwerpen en aanmaken van rapporten en func- tie van mailings. Aanmaken en afdrukken van etiketten. Werken met rapporten binnen rapporten	• Rapport maken op basis van een tabel of een selectie van gegevens • Integratie met een tekstverwerker realiseren • Werken met de werkset
	Aanmaken van eenvoudige macro's	• Elementaire kennis van de opbouw van een macro • Gebeurtenissen gebruiken
	Aanmaken en integreren van grafieken in rappor- ten	• Grafieken kunnen opmaken op basis van gege- vens • Verschillende types van grafieken gebruiken
	Ontwerpen en aanmaken van een eenvoudig schakelbord	• Gebruik van wizard om schakelborden samen te stellen • Goede kennis en inzicht hebben in de functies van een database
	Hyperlinks toevoegen aan een tabel, query, for- mulier of rapport	• Basiskennis van Internet en Intranet • Werken met de webbalk

2.5 Presentatiepakket

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Typografie en kleurencombinaties gebruiken	• Lettertypes weten te kiezen: welke combinaties, welke vormen, welke groottes • Rekening houden met kleurencombinaties: voor- en achtergrondkleur • Rekening houden met het latere gebruik van de dia: op scherm, op dia, op transparant
	Dia's maken met teksten	• Notities tekstverwerking kennen (inspringen, tabs) • Efficiënt de spellingscontrole hanteren • Teksten kunnen opmaken (layout) • Geanimeerde tekststopmaak kunnen toepassen
	Dia's maken met tekeningen	• Tekenhulpmiddelen kunnen gebruiken (lijnen, vormen, vrije vormen, spiegelen...) • Bestaande illustraties/tekeningen kunnen inlezen uit andere pakketten (vanaf CD-ROM, ingescand...)
	Dia's maken met grafieken	• Grafieken kunnen maken binnen eigen pakket • Grafieken kunnen integreren vanuit andere pakketten (rekenblad)
	Dia's maken met geluiden	• Geluid kunnen opnemen met externe apparatuur (gesproken tekst en andere) • Geluiden kunnen inlezen vanaf CD-ROM.. • Geluiden kunnen integreren en timen
	Dia's maken met organogrammen	
	Presentaties maken aan de hand van sjablonen	• Bestaande sjablonen kunnen gebruiken • Bestaande sjablonen kunnen aanpassen • Zelf lege presentatiesjablonen aanmaken
	Presentaties maken	• Dia-model kunnen aanpakken • Dia's sorteren • Overgangseffecten tussen dia's instellen • Tijdsduur van de diaweergave vastleggen • Geluidsinstellingen vastleggen
	Presentaties uitprinten op papier, transparant ...	• Printinstellingen kennen • Presentatie kunnen doorsturen naar tekstverwerkingspakket
	Een presentatie kunnen organiseren op de computer	• Besturingsmogelijkheden tijdens de voorstelling kunnen instellen (toetsenbord, muis) • Weten hoe aantekeningen gemaakt worden op het scherm • Voorzien dat overgeschakeld kan worden naar andere toepassingen tijdens de diavoorstelling
	Presentaties kunnen klaarmaken voor gebruik op andere toestellen	• De Powerpoint Viewer kunnen installeren • De presentatie inpakken en wegwezen' • Presentaties opslaan in HTML
	Organisatie van het eigen pakket op de PC	• Pakket kunnen installeren • Werkbalken kunnen aanpassen • Standaardinstellingen kunnen instellen

2.6 Internet

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Informatie opzoeken	Werken met diverse browsers
	Informatie op Internet plaatsen	Kennis van Netscape Elementaire kennis van HTML
	E-mail berichten verzenden: of ontvangen	Kennis van E-mail programma
	Programma's en/of bestanden downloaden	Kennis van E-mail programma

2.7 Integratie van de pakketten

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Tussen spreadsheet en tekstverwerker	• Een werkmap vanuit rekenblad kopiëren • Een werkmap uit rekenblad insluiten • Werkmapgegevens aan rapporten koppelen
	Tussen presentatiepakket en tekstverwerker	• Een presentatie in tekstverwerker invoegen en bekijken • Een presentatie naar een tekstverwerker exporteren
	Tussen database en tekstverwerker	• Samenvoegvelden instellen • Een databasetabel als gegevensbron gebruiken • Invoegen van samenvoegvelden in standaard-brief • Databasegegevens in een brief samenvoegen • Een databaserapport maken

2.8 Archiveren en beheren

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Beheren klantenadministratie	• Goede kennis van bestandsbeheer op PC • en goede kennis van klassieke alfanumerieke klassement
	Bijhouden agenda – contacten met klanten	• Bestandsbeheer • klantgericht telefoneren
	Opvolging van de dossiers	• Bestandsbeheer
	Post-correspondentie opvolgen en behandelen	• Handelscorrespondentie
	Archief inrichten/reviseren	• Bestandsbeheer
	Stukken in het archief opzoeken	• Bestandsbeheer
	Documentatie beheren	• Bestandsbeheer
	Bijhouden software-licenties en handboeken	• Bestandsbeheer
	Werken in een netwerkomgeving	• Basiskennis van netwerken

2.9 Organiseren en coördineren

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Organiseren van de eigen werkzaamheden in een individuele en/of collectieve context	• Organisatorische vaardigheden • Time management • Stressmanagement • Flexibiliteit • Sociale vaardigheden
	Afspraken regelen voor zichzelf en/of voor collega's	•
	Eigen en collectieve werkplanning	•
	Organisatie interne en externe informatiedoorstroming	•
	Werkzaamheden pool coördineren	•
	Verantwoordelijkheid dragen voor de eigen en collectieve prestaties	•
	Briefing en debriefing rond opdrachten	•
	Afspraken met de poolcollega's	•
	Opstellen van individuele en collectieve prioriteiten bij de taakafhandeling	•

2.10 Communiceren

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Contacten en onderhandelingen voeren met klanten/opdrachtgevers en/of intermediaire organisatie in functie van: • Intake opdrachten • Realiseren opdrachten • Afleveren afgewerkte producten • Follow-up • Prospecties	• Helderer instructies kunnen toevoegen (Lees-mij.txt...) • Communicatief en contactvaardig zijn • Taalvaardig zijn
	Contacten onderhouden met collega's en/of intermediaire organisaties in functie van: • Werkverdeling en werkorganisatie • Probleemoplossend optreden (hardware, menselijk) • Social talk	
	Contacten en onderhandelingen voeren met derden in functie van: • Opleiding, bijscholing • Bestellingen en leveringen	
	Voor al deze contacten de benodigde apparatuur hanteren zoals: • telefoon • telefax • Internet: • E-mail • Info plaatsen op website • Info ophalen	• Kennis van bediening van telefoon, telefooncentrale, fax, faxmodem, elektronische post. • De programmafuncties van een fax goed toepassen: verkorte nummering, groepen aanmaken, uitgestelde verzending, ontvangst in geheugen... • Elektronische post efficiënt gebruiken: werken met groepen, beveiligingen, meesturen bestanden, doorsturen post, klasseren in- en uitgaande postbestanden.

2.11 Informatiebehandeling

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Informatie terugvinden, selecteren, samenstellen, bewerken en verwerken, doorgeven	• Informatiebronnen raadplegen • Help op PC gebruiken: kunnen zoeken op trefwoorden • Zoekprogramma('s) goed kunnen gebruiken • Leesvaardigheid hebben (ook in vreemde talen) • Synthesezin hebben: een keuze kunnen maken tussen de aangeboden info • Basisvaardigheden Internet beheersen • Een homepage aanmaken.

2.12 Beheer hardware

	Wat doe ik?	Wat kan/ken ik?
	Werken met apparatuur en kleine problemen oplossen	• Kennis van de werking met PC, printer, kopieertoestel, fax, scanner en back-upunit
	Installeren en klein onderhoud van de apparatuur verzorgen	• Kennis van werking van printer, fax, scanner, kopieertoestel, scanner en back-upunit
	Onderhoud apparatuur (door externen) regelen	• Problemen kunnen vaststellen • Problemen kunnen verwoorden
	Aankoop van relevant materiaal regelen	
	Regelen werk:bezetting apparatuur, ...	

3. Beroepshouding en verantwoordelijkheden

3.1 Beroepshouding

Zowel door de inhoud van zijn werk (multimedia), als door de omstandigheden (flexpool) zal de Multimedia Networker getuigen van specifieke beroepshoudingen:

Flexibiliteit

Bereidheid zich aan te passen aan wijzigende omstandigheden: opdrachten, nieuwigheden, uurregelingen, werkverdeling tussen collega's...

Alert zijn voor interessante informatie uit de omgeving en deze gebruiken.

Zin voor samenwerking

Goed kunnen omgaan en samenwerken met collega's.

Bereid zijn om in een ploeg medewerkers samen een gemeenschappelijke opdracht uit te werken.

Stimulerende werking naar de groep hebben.

Spontaan hulp aanbieden en vragen indien noodzakelijk.

Kunnen omgaan met kritiek en conflicten.

Bespreekbaar maken van problemen, oplossingen ...

Openstaan voor informatie, ideeën, meningen van anderen.

Zelfstandigheid

Bereid zijn om zelfstandig, zonder hulp of toezicht gedurende lange tijd aan een taak te werken.

Eigen werk kunnen organiseren binnen de afgesproken tijdslimieten.

Bereid zijn hulpbronnen te raadplegen.

In staat zijn op een zelfstandige manier nieuwe zaken bij te leren.

Initiatief nemen bij gesprekken en groepswerk.

Doorzettingsvermogen

Erop gericht zijn ondanks moeilijkheden, een doel te bereiken.

Ook onder belastende omstandigheden blijven doorzetten.

Leergierigheid

Actief zoeken naar situaties om zijn competentie te verdiepen.

Er niet tegen opzien steeds weer nieuwe zaken aan te leren.

Logische ingesteldheid

In staat zijn het eigen werk grondig uit te testen zodat logische fouten opgespoord worden. Kunnen structureren.

Kunnen luisteren

Interactie hebben met de gesprekspartner: verheldering vragen, samenvattingen geven, doorvragen...

Meedenken met de gedachtegang van de tegenpartij: relaties leggen, voorbeelden aanhalen, vooruitdenken....

3.2 Verantwoordelijkheden

Naast deze beroepshoudingen zijn er ook een aantal verantwoordelijkheids-domeinen:

Autonomie in de uitvoering van het werk

Binnen nauwkeurig omschreven criteria ten aanzien van het eindresultaat beschikt men over ruimte autonomie om volgorde en uitvoeringswijze van de deelactiviteiten te bepalen.

Routine in het dagelijks werk

De mogelijkheid om beroep te doen op de ervaringskennis is relatief beperkt, omdat steeds nieuwe problemen moeten worden opgelost.

Autonomie in het nemen van beslissingen

Nemen van zelfstandige beslissingen, maar de verschillen tussen de alternatieven zijn klein en hebben geen zware gevolgen voor de effectiviteit.

Informatievoorziening

Informatie zelf selecteren en samenstellen.

Invloed op de werkverdeling

Samen met de collega's van de pool een werkverdeling opstellen.

Verantwoordelijkheid voor prestaties

Medeverantwoordelijk voor het eindresultaat dat besproken wordt met de collega's van de pool.

Eigen contacten

Er worden dagelijks eigen interne contacten onderhouden.

Vertrouwelijkheid

Er is een omgang met vertrouwelijke gegevens.

Geven van leiding

Plannings- en coördinerende taken ten aanzien van en in samenspraak met de collega's.

Organiseren

De groep organiseert zelfstandig de meeste activiteiten.

Adviseren

Adviseert op verzoek over praktische en organisatorische zaken.

Eindtermen basisopleiding Multi-media networker (niet vaktechnisch)

Bron: Start, 1997

Professioneel telefoongebruik (4 uur)

In staat zijn om:

- Het effect van het eigen telefoongedrag op de klant te onderkennen;
- Klanten correct en klantgericht te woord te staan;
- Een telefoongesprek op een juiste wijze op te bouwen;
- Op een correcte wijze door te verbinden;
- Op een constructieve wijze om te gaan met klachten;
- Zich op een professionele wijze telefonisch te presenteren;
- Telefonisch afspraken te maken.

Klantgericht handelen (8 uur)

In staat zijn om:

- In te spelen op vragen van interne en externe klanten;
- Het gedrag aan te passen aan wisselende situaties, c.q. verschillende klanttypen;
- Adequate gesprekstechnieken te hanteren (stellen van open vragen, doorvragen, samenvatten en luisteren);
- Op een voor de klant bevredigende wijze klachten af te handelen.

Presenteren met persoonlijke overtuigingskracht (16 uur)

In staat zijn om:

- Een presentatie effectief voor te bereiden, te plannen en te verzorgen;
- Effectief om te gaan met publieksmotiverende technieken en hulpmiddelen;
- Lastige (presentatie)situaties te hanteren;
- Met overtuigingskracht en beargumenteerd in te spelen op vragen uit het publiek.

Projectmanagement (16 uur)

In staat zijn om:

- Een projectplan op te stellen;
- Vanuit een resultaatgerichte houding een project te starten, te structureren, te plannen, te beheersen (op aspecten als tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie), uit te voeren en af te ronden.

Doelgericht vergaderen (16 uur)

In staat zijn om:

- Effectief en efficiënt gebruik te maken van vergadertijd;
- Het proces tijdens een vergadering te herkennen en in goede banen te leiden;
- Moeilijke gesprekssituaties te hanteren.

Eindtermen specialisatie Multi-media networker (niet vaktechnisch)

Bron: Start, 1997

Adviesvaardigheden (24 uur)

In staat zijn om:

- De eigen adviesstijl en de effecten ervan te onderkennen;
- Het eigen gedrag af te stemmen op de situatie;
- Om te gaan met de factoren die het succes binnen een adviesgesprek bepalen;
- Zodanig te opereren dat alle relevante informatie wordt uitgewisseld;
- Een door betrokken partijen geaccepteerde diagnose te stellen.

Demonstratie en instructie (16 uur)

In staat zijn om:

- Op een systematische wijze leerstof te presenteren;
- Bij het overdragen van kennis gemakkelijk en soepel met een groep om te gaan;
- Mensen tot leren te stimuleren.

Problem solving/decisionmaking (16 uur)

In staat zijn om:

- 'een' probleem te definiëren;
- problemen te ordenen en te analyseren;
- (creatieve) ideeën voor mogelijke oplossingen te genereren;
- consequenties van een oplossing te kunnen onderkennen;
- oplossingen te implementeren.

Aangevuld met enkele 'pool-modules' (totaal 20 uur)

Planning

- het plannen van het individuele werk;
- communicatie met pool-deelnemers;
- coördinatie van de planning binnen de pool;
- communicatie met de intermediair (Start).

Ontwikkeling:

- vertalen van behoeften/wensen in individuele trainingstrajecten;
- vertalen van behoeften van de klant in 'groepsontwikkeling';
- coördinatie van de team-planning;
- communicatie met Start.

Marketing:

In staat zijn om:

- een marketingplan voor de pool op te stellen op basis van eigen en externe sterktes/zwaktes en commerciële kansen/bedreigingen (SWOT-analyse);
- marketinginstrumenten binnen de pool te hanteren;
- marketinginformatie te traceren en interpreteren;
- beleidskeuzes te maken op grond van de marktinformatie.

Bijlage III Voorbeelden van de trainingsprogramma's

Tabel IIIa. Overzicht van het trainingsprogramma in België (VDAB)

Aard	Aantal uren	Aandeel (%)	Subtotaal
Niet technische vaardigheden	89	8,6%	
Teamvergaderingen	49	4,7%	
			13,3%
Windows 95	20	1,9%	
Word 97	50	4,8%	
Excel 97	42	4,1%	
Access 97	56	5,4%	
Power Point 97	8	0,8%	
Internet	24	2,3%	
Frontpage	8	0,8%	
Scanner en grafische bestanden	12	1,2%	
Telematica	14	1,4%	
			22,7%
Zelfstudie, oefentijd, opdrachten	508	49,2%	
Stage	152	14,7%	
			63,9%
Totaal	1031 uur	100%	100%

Tabel IIIb. Voorbeeld van opdrachten in België (VDAB)

Pakket	Opdracht
Word	Uniformiseren lay-out van 31 verschillende documenten + sjabloon voor mailmerge en etikettering
Excel	Sjabloon maken om diverse financiële rekeningen en begrotingen te beheren
Powerpoint	Multimedia presentatie aanmaken om zichzelf te presenteren
Frontpage	Aanmaken website
Internet	Mailopdrachten, zoekopdrachten, downloadopdrachten

Tabel IIIc. Opbouw van het basisprogramma in Nederland (Start)

Pakket	Vaardigheden	Gepland aantal uur
Windows 95	Elementaire Windows-technieken De Helpfunctie Mappen en bestanden	16
Microsoft Internet Explorer 3.0	Basishandelingen en webbrowsen E-mail en Nieuwsgroepen Zoekmachines	8
Word 97	Basisvaardigheden Tekstverwerking Opmaak Documenten controleren en bewerken Kolommen en tabellen Stijlen en sjablonen	20
Excel 97	Basisvaardigheden Spreadsheet Spreadsheets opzetten Lay-out en afdrukken Opzetten van een berekening	20
Access 97	Inleiding Ontwerpen van tabellen Relationele databases en queries Formulieren	20
Outlook 97	Mail Introductie planning Persoonlijk gegevensbeheer	8
Powerpoint 97	Basisvaardigheden Tekenojecten	8
		100 uur

Tabel IIId. Overzicht van niet technische vaardigheden (Start)

Niveau	Vaardigheid	Gepland aantal uur
Basisniveau		60
	Professioneel telefoongebruik	4
	Klantgericht handelen	8
	Overtuigend presenteren	16
	Doelgericht vergadering	16
	Projectmanagement	16
Specialisatie		56
	Adviesvaardigheden	24
	Demonstraties en instructies	16
	Probleemoplossend handelen	16
Poolmodules		20
	Marketing, ontwikkeling en planning	20

Tabel IIIId. Trainingsprogramma in Griekenland (Ergoplan)

Pakket	Vaardigheden	Aantal lesuren
Windows 95	Introduction How to execute various tasks Advices Facing the problems	20
MS Work	Creating and opening documents Saving and closing documents Typing Selection Reference, Captions, Bookmarks Editing Format Change of page view Creation and introduction of graphics Work with tables Printing Work Customize	20
MS Excel	Creation and opening of files Work with books and spreadsheets Insert, select and edit databases Format Creation of formula Data analysis Graphics Change of page view Printing Customize Excel	16
MS Access	Introduction to MS Access Creation of a Data Base Work with data Use of forms Creation of reports Creation of application	12
Internet	Basics about Internet E-Mail World Wide Web Search for information on the net News and communication in real time Best exploitation of Internet	18
		86

Bijlage IV Stappenplan voor het opzetten van een semi-autonome flexpool

Bron: Jeroen Koppens, Anneke Goudswaard, Ellis Lourijzen, TNO, 1997

Inleiding

Deze bijlage bestaat uit een stappenplan voor het opzetten van een semi-autonome flexpool. Het eerste hoofdstuk gaat in op de opzet van de flexpool. Dit hoofdstuk is vooral toegesneden op de situatie in Nederland, waar verschillende soorten arbeidspools in de praktijk reeds bestaan en het ook juridisch gezien mogelijk voor een intermediaire organisatie om als werkgever van de pool op te treden.

In het tweede hoofdstuk wordt het concept semi-autonome taakgroep toegepast op de flexpool. Hiermee kan aan de hand van een schema stapsgewijs inzicht verkregen worden in de uitvoerende en regelende taken die tot het domein van de flexpool horen en ontstaat er ook een beeld over de inzetbaarheid op deze taken. Het schema maakt ook zichtbaar hoe het staat met de kwantitatieve inzetbaarheid en de opleidingsbereidheid van de flexpool. Op basis van deze inzichten kunnen beslissingen genomen worden om bij te sturen of om extra op te leiden.

Hoewel in dit stappenplan, aansluitend bij de oorspronkelijke plannen van de pilot, uitgegaan wordt van een 'flexcentrum', een externe pool via een intermediaire organisatie, kunnen met name de gedachten uit het tweede hoofdstuk interessant zijn voor alle typen arbeidspools.

1. Opzet van de Multimedia flexpool

Er kunnen verschillende soorten arbeidspools worden onderscheiden. In Koppens en Goudswaard (1997) wordt onderscheid gemaakt tussen interne en externe pools, dat wil zeggen pools waarbij alleen het bedrijf betrokken is (als werkgever en organisator) en pools waar een intermediair bij betrokken is. Daarnaast kan er onderscheid gemaakt worden naar pools die voor een bedrijf werken en pools die voor meerdere bedrijven werken. Hendrikse e.a. (1999) maken onderscheid tussen verschillende arbeidspools afhankelijk van het doel dat men nastreeft. Hierbij kunnen vier type arbeidspools worden onderscheiden: de instroompool, de uitstroompool, het flexcentrum en het mobiliteitscentrum.

In het geval van de Multimedia flexpool is de instroompool gecombineerd met een flexcentrum. Het bijzondere van deze constructie is dat een nieuwe groep poolmedewerkers wordt opgeleid en in de pool wordt opgenomen, terwijl de pool een structureel karakter heeft en blijvend haar diensten aan bedrijven zal aanbieden. Bij deze constructie zijn minstens drie partijen betrokken: de werknemers, de intermediair en de inlenende bedrijven. Het is in eerste instantie niet de bedoeling dat de poolmedewerkers doorstromen naar het inlenende bedrijf. De intermediair investeert in de opleiding van de medewerkers, neemt de risico's en functioneert als werkgever. Bij de concrete invulling van de flexpool, speelt de visie van de intermediaire organisatie een cruciale rol. Deze is namelijk van invloed op de verschijningsvorm van de flexpool.

Twee aspecten binnen deze visie zijn volgens ons van belang:

1. *Is de intermediaire organisatie gewend en bereid om om te gaan met risicomanagement?*

Is de intermediaire organisatie bereid om de risico's niet af te wentelen op de medewerkers en durft het daarentegen zelf risico's te nemen? Is het de bedoeling van de flexpool om zekerheid te bieden aan werknemers of juist niet? Met andere woorden: neemt de intermediaire organisatie de medewerkers in vaste dienst of leent het de medewerkers uit volgens de uitzendformule?

2. *Maakt doorstroming deel uit van het concept?*

Als doorstroming geen essentieel onderdeel is van het concept en probeert de intermediaire organisatie haar medewerkers vast te houden dan gedraagt het zich niet meer als intermediair.

Hieronder staan drie stappen weergegeven die bepalend zullen zijn voor de vormgeving van de flexpool, namelijk de arbeidsvoorwaarden, de relatie tussen de inlenende bedrijven en de intermediair en het risicomanagement.

Daarnaast wordt kort verwezen naar een vierde stap, die gericht is op het beroep waar de poolmedewerkers in gaan werken. Deze stap is in deze bijlage niet verder uitgewerkt.

Stappenplan opzetten multimedia flexpool

Stap 1: bepaal de arbeidsvoorwaardelijke aspecten van de multimedia flexpool

- Uitgangspunt is dat de risico's daar gelegd moeten worden waar ze gedragen kunnen worden.
- In de Nederlandse situatie is het mogelijk dat de intermediaire organisatie werkgever is, zoals dat bedoeld is in het Burgerlijk Wetboek.
- Gestart kan worden met een contract voor een jaar, uitlopend op een vast contract in de Multimedia Personeelsdienst.
- Het is in geen geval de bedoeling dat gewerkt wordt met de uitzendformule, oproepcontracten of min-max contracten.
- Gestreefd wordt naar een basiszekerheid per persoon met een spreiding over het jaar.
- Hieraan gekoppeld is ook een vast inkomen per maand denkbaar, waarbij de per werknemer afspraken kunnen worden gemaakt over het aantal te werken uren en de spreiding hiervan. Compensatie van meer gewerkte uren in tijd of in beloning is denkbaar.
- De opleiding kan deels in werktijd en deels in eigen tijd plaatsvinden.
- De CAO of het arbeidsvoorwaardenreglement van het intermediaire organisatie vormt de basis voor de Multimedia flexpool. In overleg met de inlenende organisatie kunnen andere bepalingen van toepassing zijn of kan een hogere vergoeding betaald worden (als collega's bijvoorbeeld hogere vergoedingen krijgen).
- Omdat er sprake is van een nieuw beroep is er de mogelijkheid om de medewerkers apart in te schalen en 5-10% hoger dan de vaste medewerkers in te schalen, bij wijze van premie op de flexibiliteit. Hiermee kunnen hoger gekwalificeerde arbeidskrachten worden geworven.

Stap 2: geef de relatie tussen de inlenende bedrijven en de intermediaire organisatie vorm

- De intermediaire organisatie doet een marktverkenning naar de eisen, wensen, behoeften en verwachtingen bij potentiële klanten. Hierbij kunnen de volgende vragen aan bod komen:
 - Wat is de vraag?
 - Heeft men regelmatig behoefte aan het type ondersteuning dat de Multimedia flexpool kan bieden?
 - Welke taken zouden de Multimedia Networkers kunnen uitvoeren?
 - Welke bedrijven zouden deel uit kunnen maken van het netwerk rond Multimedia flexpool?
 - Wat zijn de startkwalificaties van de Multimedia networker?
 - Zijn er voldoende bedrijven te vinden die dergelijke ondersteuning nodig hebben?

- Gestart kan worden met het uitlenen van multimedia networkers aan één grote organisatie.
- Er moet een nauwe relatie bestaan tussen de intermediaire organisatie en de bedrijven die gebruik maken van de Multimedia flexpool.
- De intermediaire organisatie moet bekend zijn, ervaring hebben met de beroepsgroep, maar ook met de activiteiten van de aangesloten bedrijven. Op deze manier kunnen wensen en mogelijkheden het best op elkaar afgestemd worden.
- De intermediaire organisatie moet duidelijke afspraken maken met de inlenende bedrijven over:
 - eisen die gesteld worden aan de medewerkers;
 - tarieven;
 - frequentie en duur van uitlening;
 - ondersteuning bij uitlening.
- Bij de werving en selectie van bedrijven moet de intermediaire organisatie rekening houden met de volgende criteria:
 - Het werk heeft een tijdelijk karakter, maar mag ook niet van te korte duur zijn. Anders heeft het voor de Multimedia Networkers geen zin om hun werk zelf te regelen.
 - Bedrijven moeten open staan voor experimenten met nieuwe vormen van arbeid.

Stap 3: bepaal de mogelijkheden van risicomanagement

- De intermediaire organisatie neemt de medewerkers bij voorkeur in vaste dienst. Daarmee biedt het de medewerkers meer zekerheid. De intermediaire organisatie wentelt de risico's niet af op de medewerkers, maar loopt zelf juist risico's zodra medewerkers zonder werk zitten of ziek zijn.
- Deze risico's moeten gedeeltelijk verdisconteerd worden in de tarieven die berekend worden.
- De intermediaire organisatie moet de beschikking hebben over voldoende reserves of in ieder geval reserves opbouwen om tegenvallers op te vangen.
- De uitzendformule is niet geschikt voor deze vorm van poolmanagement, omdat bij de uitzendformule juist geen sprake is van zekerheid en omdat de risico's juist afgewenteld worden op de medewerkers.

Stap 4: stel een beroepsprofiel en een opleidingsplan op

- Indien sprake is van het opstarten van een flexpool voor multimedia networkers zullen in stap 4 het marktonderzoek naar het beroepsprofiel moeten worden uitgevoerd, gevolgd door het opstellen van het kwalificatieprofiel en het opleidingsplan. We zullen deze stappen hier niet verder uitwerken. De stappen zijn in hoofdstuk 2 van het rapport beschreven.

- In de opleiding zal voldoende aandacht moeten worden besteed aan de niet-technische kwalificaties die nodig zijn om in een semi-autonome flexpool te kunnen werken.
- Tevens zal aandacht moeten worden besteed aan de coaching tijdens de opstartfase van het werk in de flexpool.

2. De flexpool als semi-autonome taakgroep

Het uitgangspunt van het project was dat de Multimedia flexpool zou gaan functioneren als een semi autonome taakgroep. We spreken van een semi-autonome taakgroep als een groep mensen binnen een organisatie een gemeenschappelijke werkopdracht heeft en voor de uitvoering van deze opdracht gemeenschappelijke verantwoordelijkheid draagt.

Een taakgroep heeft een aantal belangrijke kenmerken:

- het gaat om een groep die verantwoordelijk is voor een bepaald product, proces of een gedeelte ervan;
- het takenpakket van de groep bestaat uit interdependente taken en er zijn naast uitvoerende taken ook regelende taken in het pakket opgenomen;
- de leden van de groep zijn breed inzetbaar op deze taken en
- de groep krijgt meer verantwoordelijkheden, bevoegdheden en zelfstandigheid.

Om het concept van semi-autonome taakgroep toe te passen op de multimedia flexpool zijn twee vragen van belang:

1. *Wat is de gemeenschappelijke werkopdracht van de flexpool?*

De medewerkers uit de Multimedia flexpool moeten het werk zo organiseren dat ze de aangesloten bedrijven optimaal helpen bij de multimedia ondersteuning. Aspecten die hierbij een rol spelen, zijn:

- er moeten voldoende bedrijven aangesloten zijn en blijven;
- er moet voldoende werk aangeleverd worden door de bedrijven;
- het werk dat voor de bedrijven uitgevoerd wordt, moet aan de kwaliteitseisen voldoen;
- uitvoeringsproblemen moeten besproken worden;
- het opleidingsniveau moet up-to-date blijven.

2. *Waar bestaat de gemeenschappelijke verantwoordelijkheid uit?*

Voor de genoemde gemeenschappelijke werkopdracht draagt de flexpool als geheel verantwoordelijkheid. De gemeenschappelijke verantwoordelijkheid wordt gerealiseerd door:

- Inzetbaarheid (employability);
- Regeltaken;
- Overleg (ondersteuningsmogelijkheden).

Deze aspecten worden verder uitgewerkt in stappen 5, 6 en 7.

Stappen bij de organisatie van multimedia flexpool

Toelichting bij stap 5

Employability is een samentrekking tussen employee en adaptability en betreft het vermogen en de snelheid waarmee medewerkers kunnen reageren op veranderingen in de arbeidstaken en de fysieke werkomgeving met als doel de flexibiliteit en de slagvaardigheid van de organisatie te vergroten. Employability kent de volgende grondvormen:

- Kwalitatieve inzetbaarheid (het vermogen van medewerkers om in verschillende functiegebieden te functioneren)
- Kwantitatieve inzetbaarheid (de bereidheid om op wisselende tijden arbeid te verrichten)
- Geografische mobiliteit (de inzetbaarheid van medewerkers op andere fysieke locaties dan de huidige)
- Functionele mobiliteit (het vermogen om binnen een functiegebied meerdere taken uit te voeren)
- Opleidingsbereidheid (de bereidheid en motivatie om opleidingen te volgen)
- Veranderingszin (de motivatie van medewerkers om te veranderen en om bij te dragen aan het in beweging houden van de eigen organisatie)

Een hoge employability kan bijvoorbeeld leiden tot: vergroting vakbekwaamheid, ontwikkeling van het aanwezige potentieel, het tegengaan van koninkrijkjes, een betere samenwerking, langere inzetbaarheid van ouderen, een stijgende betrokkenheid en motivatie, het sneller doorvoeren van organisatieveranderingen.

Stap 5a: stel (de schommelingen in) het werkaanbod vast

Voor het voortbestaan van de Multimedia flexpool is het van essentieel belang dat er een duidelijk zicht is op korte, middellange en lange termijn schommelingen in het werkaanbod bij de inlenende bedrijven. Des te meer duidelijkheid er is over werkaanbod op langere termijn, des te beter kan de inzet en opleiding van de pool medewerkers hierop worden afgestemd.

Stap 5b: bepaal de huidige inzetbaarheid (employability)

Voor de Multimedia flexpool is de geografische mobiliteit niet van belang. De aspecten van employability die wel een rol spelen bij de Multimedia flexpool zijn: kwalitatieve inzetbaarheid, kwantitatieve inzetbaarheid en opleidingsbereidheid. Het is bijvoorbeeld van belang dat de medewerkers uit de flexpool breed inzetbaar zijn (kwalitatieve inzetbaarheid). Zij moeten bij verschillende inleners kunnen werken en moeten daar ook meerdere taken kunnen uitvoeren. De medewerkers uit de pool houden zich niet enkel meer bezig met traditionele taken zoals tekstverwerking. De medewerkers uit de flexpool zijn ook goed bekend met multimedia-toepassingen. Achteraan deze bijlage is een taken- en inzetbaarheidsmatrix opgenomen.

doen: vul de taken- en inzetbaarheidsmatrix in:
- de uitvoerende taken
- de kwalitatieve inzetbaarheid

Naast kwalitatieve inzetbaarheid is ook kwantitatieve inzetbaarheid een belangrijk punt bij de Multimedia flexpool. Onder kwantitatieve inzetbaarheid wordt verstaan het vermogen om op wisselende tijden arbeid te verrichten. Tenslotte is de bereidheid en de motivatie van de medewerkers om opleidingen te volgen van belang.

doen: vul de taken- en inzetbaarheidsmatrix in:
- de kwantitatieve inzetbaarheid
- de opleidingsbereidheid

Toelichting bij stap 6

De Multimedia flexpool kan verantwoordelijk zijn voor verschillende regeltaken (logistiek/planning, ontwikkeling, marketing, financiën, personeel). Een gedeelte van deze regeltaken hangt samen met het primaire proces. Dit primaire proces ligt buiten de flexpool, bij de inlener. De flexpool als coördinerend mechanisme heeft wel regelbehoefte en daarom zou een aantal regeltaken tot het domein van de flexpool kunnen gaan behoren:

1. Arbeidsorganisatie: wie doet wat en wanneer?
 - verdelen en indelen van werk over de leden van de pool
 - roosters maken en vrije dagen inplannen
 - verdeling van coördinatietaken en aanwijzen van coördinator/leidinggevende
2. De ontwikkeling van de flexpool (Human Resource beleid)
 - selectie en werving van nieuwe poolmedewerkers
 - opstellen van individuele opleidings- en trainingsprogramma's
 - opstellen van collectieve opleidings- en trainingsprogramma's
3. Financiële sturing van de flexpool
 - opstellen van budgetten en jaarbegrotingen
 - beheren van budgetten
 - opstellen van investeringsplannen
 - meten en beheersen van 'productiviteit'
4. Afstemming flexpool vs. inlener
 - meten en beoordelen van de geleverde kwaliteit
 - afstemmen van klantwensen op de mogelijkheden
 - het bepalen en verbeteren van de werkwijze
 - het vaststellen van kwantitatieve 'productiedoelen'
 - het vaststellen van kwaliteitsnormen
 - individuele prestatiebeoordeling

Stap 6: bepaal welke regeltaken tot het domein van de flexpool behoren

Om de Multimedia flexpool te omschrijven als een semi-autonome taakgroep moeten in ieder geval de volgende aspecten geregeld worden door de medewerkers uit de flexpool:

- verdelen en indelen van werk over de leden van de pool;
- globale roosters maken en vakanties inplannen;
- opstellen van individuele en collectieve opleidings- en trainingsprogramma's;
- meten en beheersen van de productiviteit;
- meten en beoordelen van de geleverde kwaliteit.

doen: vul de taken- en inzetbaarheidsmatrix in
- de regeltaken
- wie beheerst welke regeltaken?

Om de regeltaken te coördineren is het verstandig om een planningsschema te gebruiken (voor een voorbeeld zie bijlage 2). Een dergelijk schema kan gebruikt worden voor het verdelen en het indelen van het werk. Ook de vakanties van de medewerkers kunnen er in opgenomen worden. Het planningsschema is tevens de basis voor het meten en beheersen van de productiviteit. Is aan alle klantvragen voldaan? En zijn alle medewerkers voldoende volgepland? Om de kwaliteit te meten en te beoordelen is het mogelijk om na iedere uitlening de ervaringen van de klant te peilen door middel van een kort evaluatieformulier.

Toelichting bij stap 7

In het werkoverleg moeten de volgende punten aan bod komen:

- Werkverdeling: wie doet wat en wanneer? Hierdoor is het mogelijk om het werk af te stemmen op de privé-situatie (afstemming met zorgtaken).
- Evaluatie van het dagelijkse werk: welke problemen doen zich voor op het werk, wat doen anderen hieraan en wat kan ervan geleerd worden?
- Bewaken van de geleverde kwaliteit: welke problemen doen zich hierbij voor en hoe kunnen problemen opgelost worden?
- Beleidsmatige zaken van de flexpool: hoe staat de flexpool ervoor, zijn er voldoende aangesloten bedrijven, hebben we nieuw personeel nodig?
- Arbeidsomstandigheden bij de bedrijven waarvoor gewerkt wordt.

Stap 7: organiseer het werkoverleg

De medewerkers uit de flexpool moeten in een werkoverleg op reguliere tijdstippen samen met elkaar spreken en discussiëren over de gang van zaken in de pool. Naast het 'meeweten', kan er 'meedenken' en 'meebeslissen' plaatsvinden. De ideale groepsgrootte voor een werkoverleg is rond de 12 personen.

Een obstakel bij het werkoverleg in de flexpool is dat problemen die men graag wil bespreken betrekking kunnen hebben op de arbeidssituatie bij de inlener. Deze is niet bij het werkoverleg betrokken. En het kan moeilijk zijn om een geschikt tijdstip te vinden voor het werkoverleg.

Belangrijke aandachtspunten bij het werkoverleg zijn:

- Maak vooraf duidelijk wat de beïnvloedingsmogelijkheden voor de flexpool zijn.
- Het werkoverleg moet proberen zo veel mogelijk problemen daadwerkelijk op te lossen. De resultaten moeten voor iedereen zichtbaar zijn.
- Het werkoverleg moet op regelmatige momenten plaatsvinden met een frequentie van minimaal 1 keer per 2 maanden. Voor de flexpool zal de frequentie onder meer afhangen van a) het stadium waarin de flexpool zich bevindt en b) het te verdelen werk (Hoe lang zijn inleenperiodes?)
- Tijdens het werkoverleg moet er een gevoel van gelijkwaardigheid heersen.
- De inhoud van het werkoverleg, zoals die hiervoor is aangegeven, moet goed bewaakt worden.
- Bewaak de vergadertechniek (inbreng van deelnemers, duidelijke en effectieve besluitvormingsprocessen, rol van de voorzitter, voorbereiden met behulp van agenda, rapporteren etc.).

Vanwege de aard van het beroep, kan voor het (werk)overleg binnen de groep ook gekozen worden voor het gebruik van nieuwe technologieën.

Toelichting bij stap 8 en 9

Na het invullen van de taken- en inzetbaarheidsmatrix kan blijken dat extra opleiding op bijsturing gewenst is. Bij de kwantitatieve inzetbaarheid en de opleidingsbereidheid spreken we hier over bijsturing. In het geval van de kwalitatieve inzetbaarheid en de beheersing van de regeltaken, zal een verschil tussen de gewenste en de huidige situatie door opleiding verkleind moeten worden.

Stap 8: ga in de taken- en inzetbaarheidsmatrix na waar bijsturing gewenst is

Als de gewenste kwantitatieve inzetbaarheid niet overeenkomt met de huidige inzetbaarheid is het mogelijk om op de volgende wijzen bij te sturen:

- parttime dienstverband met mogelijkheid tot het uitbreiden van het aantal contracturen;
- honoreren van brede inzetbaarheid;
- faciliteiten voor werken op andere uren (bijvoorbeeld kinderopvang).

Om de opleidingsbereidheid te vergroten, kan op de volgende wijzen bijgestuurd worden:

- studieregeling: 100% financiering en studietijd beschikbaar stellen;
- opleiding in werktijd laten volgen;
- financiële stimulans om opleiding af te ronden;

- opleidingsplan met medewerker opstellen;
- verplicht stellen in functie-eisen.

Stap 9: ga in de taken- en inzetbaarheidsmatrix na waar extra opleiding gewenst is

Indien er een verschil is tussen de gewenste en huidige inzetbaarheid op regeltaken en uitvoerende taken kunnen opleidingen uit het opleidingsplan van stap 4 een uitkomst bieden.

De taken- en inzetbaarheidsmatrix

	Uitvoerende taken						Kwantitatieve inzetbaarheid	Opleidingsbereidheid	Regelende taken				
	1	2	3	4	5	6	Overwegingen: - Belastbaarheid - Privé-omstandigheden - Gezondheid en ziekteverzuim - Motivatie en arbeidshouding	Overwegingen: - Leerhouding - Leeftijd - Loopbaanfase - Werkdruk - Privé-omstandigheden	1	2	3	4	5
Toelichting	Beheersing uitvoerende taken: + goed 0 neutraal - niet goed						Tijdsvlak: 1: 06.00-09.00 uur 2: 09.00-17.00 uur 3: 17.00-20.00 uur	Typologie:*) High investor Low investor Non-investor Calculator	Beheersing regeltaken: + goed 0 neutraal - niet goed				
Naam													
Naam													
Naam													
Naam													
Naam													
Naam													

*)

- 1. "High investor" : hoge bereidheid eigen kosten en tijd te investeren in opleiding en hoge bereidheid lange en/of frequent voorkomende opleidingen te volgen
- 2. "Low investor" : hoge bereidheid eigen kosten en tijd te investeren in opleiding en lage bereidheid lange en/of frequent voorkomende opleidingen te volgen
- 3. "Non-investor" : lage bereidheid eigen kosten en tijd te investeren in opleiding en lage bereidheid lange en/of frequent voorkomende opleidingen te volgen
- 4. "Calculator" : lage bereidheid eigen kosten en tijd te investeren in opleiding en hoge bereidheid lange en/of frequent voorkomende opleidingen te volgen

Voorbeeld van een globaal planningsschema voor de flexpool

Datum	Opdracht	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December
Bedrijf X													
1/1	Verwerken van een enquête	Medewerker 1	Medewerker 1	Medewerker 1									
4/2	Vervaardigen van een jaarverslag		Medewerker 2										
7/5	Ondersteuning bij implementatie internet					Medewerker 3	Medewerker 3	Medewerker 3	Medewerker 3				
	Etc.												
Bedrijf Y													
1/9	Opmaak bedrijfspresentatie									Medewerker 6			
10/11	Organiseren conferentie											Medewerker 11	
	Etc.												
Vakantie													
In opleiding		Medewerker 5							Medewerker 10				

Bijlage V Checklists voor meertalige groepen gericht op opleiding en werkvloer

Bron: Femmie Witte, Elwine Halewijn, ITTA, 1998 en Simon Verhallen, ITTA, 1999

- Aandachtspunten voor het schrijven van opleidingsmateriaal en voor het toepassen van bestaand opleidingsmateriaal bij opleidingen voor meertalige groepen.
- Aandacht voor taalstimulerende maatregelen voor een multiculturele werkvloer.

Aandachtspunten voor het schrijven van opleidingsmateriaal en voor het toepassen van bestaand opleidingsmateriaal bij opleidingen voor meertalige groepen

Inleiding

Deze checklist richt zich op het ontwikkelen van lesmateriaal voor flexwerkers. Het gaat daarbij om bepaalde flexwerkers:

- de flexwerker waar dit materiaal zich op richt is een administratief medewerker. Er moet nog een functieprofiel gemaakt worden, maar duidelijk is dat deze medewerkers makkelijk inzetbaar moeten zijn in een administratieve omgeving. Dit houdt onder meer in, dat de medewerkers van een pool met verschillende computerprogramma's, faxapparatuur, telefooncentrales en dergelijke moeten kunnen omgaan. Daarnaast zullen medewerkers in staat moeten zijn voor bedrijven regeltaken uit te voeren, zoals het organiseren van een conferentie. Bovendien moeten de medewerkers uit een pool samen de pool draaien en daarbinnen ook regeltaken uitvoeren. Dit betekent dat er ook een groot aantal sociale vaardigheden verlangd zullen worden van de flexpool medewerker;
- de multimedial flexworker is een vrouw en ongeveer 50 % van de vrouwen van is een migrante/anderstalige;
- de flexwerker is hoger opgeleid.

Een van de belangrijkste kenmerken van de doelgroep is dat het voor een deel gaat om migrantenvrouwen. Bij het ontwikkelen van lesmateriaal moet er dus rekening mee gehouden worden dat een deel van deze vrouwen minder taalvaardig is dan hun native speaker-collega's. Het is daarom goed om het materiaal zo te ontwikkelen, dat het toegankelijk is voor deze migrantenvrouwen.

Hiervoor zijn de principes van Plain Language bijzonder geschikt. Plain Language wil zeggen: de aandacht van de lezer moet op de boodschap liggen en niet op het ontcijferen van de taal. Een tekst over een computerprogramma zal er voor een programmeur anders uitzien dan voor je grootmoeder. Voor de programmeur kan je de instructies anders formuleren dan voor je grootmoeder en voor je grootmoeder zul je bepaalde principes en toetsen moeten uitleggen die voor de programmeur allang bekend zijn.

Om de aandacht van de lezer bij de boodschap te houden, moet je 'eenvoudige taal' te gebruiken. Eenvoudige taal betekent hier: duidelijkheid, leesbaarheid, het gemak van het begrijpen van een tekst.

Die eenvoud wordt niet bereikt door alleen een beperkte zinslengte en aangepast woordgebruik. Pas wanneer tijdens het schrijven de aandacht gericht is op de lezer, ontstaat een tekst die ook werkelijk duidelijk en leesbaar is *voor de lezer*. Dus je grootmoeder moet 'haar' tekst net zo gemakkelijk kunnen lezen en begrijpen als de programmeur 'zijn' tekst.

Goed leesbaar lesmateriaal houdt bovendien ook rekening met het *doel* van de tekst en met het *onderwerp*. Omdat je met het lesmateriaal kennis en vaardigheden wilt overdragen, zul je het materiaal op een bepaalde manier organiseren: je geeft een korte inleiding, geeft aan wat de doelen zijn, activeert voorkennis, geeft opdrachten, evalueert en dergelijke. Lesmateriaal ziet er dus heel anders uit dan bijvoorbeeld een glossy tijdschrift over mode: dat heeft immers als doel informatie over te dragen en interesse te wekken van de lezer. Ook het *onderwerp* is van belang, omdat het voor de lezer van groot belang is goed te kunnen begrijpen waar de tekst over gaat. Als de lezer zich steeds moet afvragen waar de tekst nu eigenlijk over gaat, dan is de tekst niet makkelijk leesbaar.

Het uitgangspunt van Plain Language is dus:

De vorm van de tekst staat in dienst van de lezer, het doel en het onderwerp.

Een tekst die geschreven is aan de hand van dit principe is voor alle lezers een goed leesbare, duidelijk tekst. Maar native speakers kunnen een tekst ook nog wel (met wat moeite) begrijpen als het niet volgens Plain Language geschreven is. Dit geldt echter lang niet altijd voor migranten. Juist voor mensen die de taal niet heel goed beheersen, is het essentieel dat de tekst geen onnodige moeilijkheden voor hen heeft.

De principes van Plain Language worden hieronder aan de hand van adviezen duidelijk gemaakt. Wanneer de adviezen opgevolgd worden, ontstaat duidelijk, goed leesbaar materiaal voor alle vrouwen in de opleiding voor multimedia flexworker. Dat is goed voor de native speakers in de opleiding, maar *essentieel* voor de migrantenvrouwen met een lagere taalvaardigheid: hoe minder taalvaardig een cursiste is, hoe belangrijker het is dat het materiaal de aandacht van de lezer als het ware stuurt en de boodschap helder overdraagt. Als de lezer begrijpt wat het doel en het onderwerp van het materiaal is en zij de voorbeelden kan begrijpen, dan zal de taal ook beter te begrijpen zijn en vervolgens ook de boodschap zelf.

Natuurlijk hangt de effectiviteit van de opleiding niet alleen af van de leesbaarheid van het materiaal. Ook de inhoud moet verantwoord zijn en aan bepaalde didactische uitgangspunten moet ook voldaan zijn.

Over de inhoud kunnen wij in deze checklist niets zeggen. Wel zijn een aantal basisprincipes voor een verantwoorde didactiek opgenomen.

De checklist is onderverdeeld in een aantal hoofdstukken.

1. Hoe houd je rekening met je *lezer*?
2. Hoe houd je rekening met het *doel*?
3. Hoe stem je het *onderwerp* af op de lezer?
4. Op welke manier *organiseer* je de tekst?
5. Hoe pas je het *taalgebruik* aan?
6. Hoe stem je de *lay-out* af op de lezer?
7. Welke (overige) didactische principes zijn van belang?
8. Evaluatiematrix

1. Lezer

Vraag 1: Hoe houd je rekening met je *lezer*?

- Het materiaal moet aansluiten bij de voorkennis van de lezer. Geen enkele cursiste komt immers ‘blanco’ op de opleiding. Elk mens heeft een grote hoeveelheid ervaring, ook met onderwerpen die in de opleiding pas expliciet aan de orde komen: brieven schrijven, telefoneren, informatie vragen, ‘management’ (bijvoorbeeld van het huishouden) enzovoort. ‘Voorkennis’ kan bijvoorbeeld opgebouwd zijn uit:
- Kennis (kennis van de wereld, praktische of theoretische kennis die in praktijk is opgedaan of in een opleiding);
- Ervaringen (uit het dagelijks leven of opgedaan in werksituaties).

Om twee redenen is het belangrijk met deze voorkennis rekening te houden:

1. Wanneer deze voorkennis geactiveerd wordt in het materiaal, dan zal de nieuwe informatie beter begrepen en onthouden worden;
2. Als je kennis veronderstelt die de lezer niet blijkt te hebben, dan zal zij moeite hebben met het begrijpen van de tekst. En staat in de tekst nauwelijks iets nieuws, dan is de opleidingstijd niet nuttig besteed. Bovendien raakt de lezer daardoor steeds minder gemotiveerd om de opleiding te doen.

Hoe meer de cursiste de informatie in het materiaal kan plaatsen en herkennen, hoe minder ze afhankelijk is van alleen die (talige) informatie. Zorg er dus voor dat je voordat je het materiaal gaat ontwikkelen goed weet welke kennis en ervaringen de cursisten al hebben voordat zij met de opleiding beginnen.

- De cursisten in de opleiding hebben verschillende culturele achtergronden. Om de cursisten te blijven motiveren, moet het materiaal evenveel waarde hechten aan elke cultuur. Realiseer je daarom bij het ontwikkelen de volgende twee aspecten:
 1. laat cursisten met elkaar praten over hun (cultuurbepaalde) visie op de verschillende onderwerpen, bijvoorbeeld over gedragscodes, omgang met collega's, manieren van notuleren;
 2. verwijst nooit naar cultuurgebonden gegevens en geef nooit voorbeelden die heel cultuurgebonden zijn, als je niet ook kan expliciteren waarom het een goed voorbeeld is. Een bekende gebeurtenis in je eigen land van 50 jaar geleden, is misschien helemaal niet bekend bij migranten. En als die gebeurtenis al bekend is, dan hebben zij er waarschijnlijk niet dezelfde associaties bij als native speakers. Als je naar zo'n gebeurtenis verwijst zonder de bedoelde associaties te vermelden, dan begrijpt misschien de helft van de cursisten niet wat je bedoelt.
- Je kan wel cultuurgebonden voorbeelden geven, maar leg het voorbeeld dan uit of geef aan welke associaties de lezer daarbij moet hebben.
- Houdt rekening met het feit, dat de taalvaardigheid van de migrantenvrouwen misschien lager is dan de taalvaardigheid van de native speakers. Wanneer je de

principes van Plain Language toepast, zal het materiaal leesbaar zijn voor deze vrouwen. Maar de cursisten moeten ook de opdrachten kunnen uitvoeren. Biedt de cursisten daarom ondersteuning aan, door bijvoorbeeld bij een opdracht een aantal woorden te geven die hen kunnen helpen bij het uitvoeren van die opdracht.

- Een lezer wil als eerste weten waar een tekst over gaat. Bedenk daarom goed wat de tekst aan de cursiste te bieden heeft. Maak dat meteen in het begin van de tekst duidelijk.

2. Doel

Vraag 2: Hoe houd je rekening met het doel?

- Het doel van het lesmateriaal is dat cursisten kennis verwerven en nieuwe vaardigheden leren. Dat maakt dat het materiaal er op een bepaalde manier uit moet zien: een onderwijstekst is anders georganiseerd en heeft ander taalgebruik dan een spannend verhaal of een uitnodiging voor een conferentie. Ten eerste moet er informatie worden gegeven, de kennis, en vervolgens moet die kennis ook worden *overgedragen*. Houdt bij de ontwikkeling van het materiaal dus rekening met het gegeven, dat het materiaal bedoeld is om kennis en vaardigheden over te dragen.
- Stel van tevoren vast wat het inhoudelijk einddoel is van een module: welke kennis en welke vaardigheden moeten de cursisten precies hebben? Stel ook de doelen vast van de onderdelen van de module. Zorg er vervolgens voor dat alles in de module bijdraagt aan die doelen. Laat alle informatie weg die niet direct helpt bij het bereiken van die doelen.
- Expliciteer in de module:
 1. wat het doel is van die module;
 2. wat het doel is van bepaalde onderdelen van die module;
 3. (eventueel) wat het doel is van de opdrachten.
- De cursiste weet dan precies waarvoor ze bezig is. Dit maakt het lezen en het uitvoeren van de opdrachten makkelijker voor haar. Bovendien heeft het een positief effect op het leerproces.

3. Onderwerp

Vraag 3: Hoe stem je het onderwerp af op de lezer?

- Het onderwerp van de tekst moet beperkt zijn tot wat je erover wilt zeggen. Houdt er altijd rekening mee dat het de meeste migranten meer moeite kost informatie te lezen in de taal waarin je schrijft dan native speakers. Geef dus niet meer informatie dan nodig is. Bedenk voordat je gaat schrijven wat de kerngedachte is van dat stukje tekst. Selecteer heel bewust welke informatie je bij een onderwerp geeft. Bijvoorbeeld: om goed met computerprogramma's te kunnen werken, is het niet nodig de geschiedenis van de software-ontwikkeling te kennen.
- De tekst moet ter zake zijn. Als je heel veel woorden nodig hebt om iets uit te leggen, dan raakt de lezer, en zeker de minder taalvaardige lezer, gemakkelijk de draad kwijt. Je kan het beste iets kort en duidelijk uitleggen. Geef daarna voorbeelden en leg het nog eens kort uit in andere woorden. Zo heeft de migrante twee keer de kans om de informatie te begrijpen, waarbij ze bovendien door de voorbeelden gesteund wordt.

4. Organisatie

Vraag 4: Op welke manier organiseer je de tekst?

- Zorg dat de kerngedachte van de tekst centraal staat. Een goede tekst brengt dat ene aspect van de tekst naar voren dat het belangrijkste is. Dat aspect moet opvallen. De beste manier om dat te bereiken is dat aspect als eerste te vermelden in de tekst. Lezers moeten niet eerst de hele tekst lezen voordat zij bij de uiteindelijke boodschap van de tekst uitkomen: de aandacht verslapt.
- Let op de volgorde waarin je de informatie in de tekst presenteert:
 - De gegevens moeten chronologisch aan de orde komen: wat eerst gebeurt, wordt eerst besproken enzovoort;
 - Werk van specifieke informatie naar algemene informatie. Als je de informatie geeft aan de hand van specifieke, concrete situaties, dan is het gemakkelijker voor de cursiste om de informatie te begrijpen. Daarna kan de stap gemaakt worden naar het inzicht op een hoger, algemener niveau.
- Biedt een kleine hoeveelheid materiaal tegelijkertijd aan. Een paar nieuwe termen of een of twee nieuwe vaardigheden is genoeg. Daarna moet er gelegenheid zijn om met die nieuwe informatie te oefenen. Een cursiste kan niet veel nieuwe informatie in een keer onthouden. Het gevolg zal zijn, dat veel informatie vergeten wordt.

Zet niet meer dan één of twee nieuwe ideeën in een zin.

- Activeer de voorkennis van de cursiste wanneer je een nieuw onderwerp gaat behandelen (zie ook bij Lezer, punt 1). Vraag bijvoorbeeld welke ervaringen de cursiste heeft met het onderwerp, wat de cursiste van het onderwerp weet, vertel een verhaal en vraag of cursisten de situatie herkennen en dergelijke. Laat cursisten met elkaar aan de hand van dit soort vragen met elkaar (in tweetallen of met de groep) praten.
- Maak gebruik van voorbeelden om de theorie duidelijk te maken. Vaktheorie is vaak abstract. Ook omdat het talig is, is het daardoor voor migranten moeilijk(er) om die abstracte informatie te begrijpen. Voorbeelden zorgen er dan voor dat de informatie gaat 'leven'. Dat maakt de tekst een stuk leesbaarder. Plaats zo mogelijk een voorbeeld vóór de vaktheorie, zodat de vaktheorie als het ware 'op z'n plaats valt'.
- Informatie kun je overdragen met woorden, maar ook met beelden. Soms heb je veel woorden nodig om iets uit te leggen, terwijl je het met een foto of tekening makkelijk kunt laten zien. Ook een tabel is heel geschikt om informatie geordend te laten zien. Beelden en tabellen zijn uitstekende middelen om informatie over te dragen op een minder talige manier. Bekijk daarom op welke manier je de informatie het beste kunt geven.

- Geef aan het eind van een onderdeel de belangrijkste informatie nog eens in kernbegrippen, zodat er een soort ‘samenvatting’ gegeven wordt.

5. Taalgebruik

- Vraag 5: Hoe pas je het taalgebruik aan?
Gebruik 'gewone' zinnen, zoals je in spreektaal ook zou doen. De zinnen hoeven niet onnatuurlijk kort te zijn, maar vermijd zinnen met veel bijzinnen.
- Onderbreek zinnen niet door bijzinnen: houd in de zin bij elkaar, wat bij elkaar hoort.
- Expliciteer de verbanden in de tekst.
Dus: "Stuur de klant altijd een brief waarin je de afspraak bevestigt. Je doet dit om ervoor te zorgen, dat de klant dezelfde afspraakgegevens heeft als jij".
En niet: "Stuur de klant altijd een brief waarin je de afspraak bevestigt. Het is heel vervelend als afspraken verkeerd lopen".
- Schrijf voornamelijk in de actieve vorm. Te veel passiefconstructies maken het taalgebruik abstract ('De pagina-invoer kan je met de hand instellen' in plaats van 'De pagina-invoer kan met de hand worden ingesteld'). Soms is een passiefconstructie natuurlijker dan de actieve vorm. Gebruik in die gevallen de passiefconstructie.
- Spreek de lezer direct aan: gebruik de 'je' of 'u'-vorm, in plaats van bijvoorbeeld 'de werknemer'. Door deze aanspreekvorm raakt de lezer direct betrokken bij wat zij leest: de informatie wordt aan háár overgedragen. Net als bij punt 4 wordt de tekst hierdoor persoonlijker.
- Let op de woordkeus in de tekst:
 - Vermijd moeilijke woorden. Moeilijke woorden zijn bijvoorbeeld:
 - ouderwetse woorden;
 - woorden die niet veel voorkomen;
 - woorden die alleen in een bepaald soort taal voorkomen (bijvoorbeeld het soort 'jargon' in wetteksten).
 - Als een 'moeilijk' woord vervangen kan worden door een ander woord dat hetzelfde betekent en dat veel vaker voorkomt, gebruik dan dat woord. Kun je het moeilijke woord niet vervangen of vermijden, besteed dan even kort aandacht aan dit woord: leg het woord uit, plaats er een tekening bij en/of voeg informatie aan het woord toe waaruit de cursiste de betekenis kan afleiden.
 - Zorg voor *continuïteit* in je woordgebruik. Dat wil zeggen: gebruik niet steeds allemaal andere woorden voor hetzelfde begrip. Dat is stilistisch misschien wel mooi, maar voor minder taalvaardige lezers onnodig ingewikkeld.
 - Gebruik alleen vaktermen als ze nodig zijn. Leg die vaktermen meteen uit. Maak ook door de lay-out duidelijk dat het hier om een vakterm gaat, bijvoorbeeld door de term *cursief* te drukken.
- Vermijd afkortingen.

6. Lay-out

Vraag 6: Hoe stem je de lay-out af op de lezer?

- De tekst moet 'technisch' makkelijk te lezen zijn. Niets is vermoeiender dan het lezen van een volgetypte pagina, zeker als je niet zo taalvaardig bent. Gebruik daarom een duidelijk, middelgroot lettertype. Houdt een regelafstand van ruim 1 aan (1,2 of 1,3).
- De tekst moet overzichtelijk zijn. Dit kan bereikt worden door paragrafen te maken en deze paragrafen duidelijke titels te geven.
- Gebruik witregels om de alinea's en paragrafen van elkaar te scheiden. Dit geeft een rustig beeld.

7. (Overige) Didactische principes

Vraag 7: Welke (overige) didactische principes zijn van belang?

- Zorg voor taal-ondersteuning wanneer dat nodig is. Laat die ondersteuning plaatsvinden tijdens de vakinstructie. Door praktijk, vaktheorie en taalondersteuning aan elkaar te koppelen, wordt de taal in de juiste context geleerd en geoefend.
- Geef cursisten de gelegenheid eerst receptieve/passieve kennis op te bouwen voordat ze het geleerde productief/actief moeten toepassen. Dit houdt in dat de cursisten eerst het geleerde moeten herkennen en/of situaties waarbij de vaardigheid aan bod komt moeten observeren. Pas als de cursiste voldoende met de vaardigheid in aanraking is geweest en er een goed beeld van heeft, kun je de cursiste vragen het geleerde actief toe te passen. Dit geldt voor de vakkennis- en vaardigheden, maar ook voor talige ondersteuning. Laat de cursiste bijvoorbeeld eerst oefenen met de betekenis van nieuwe vaktermen, voordat je verwacht dat de cursiste uit zichzelf het woord zal gebruiken. Of laat de cursiste eerst observeren hoe telefonistes de telefoon beantwoorden, voordat je de cursisten zelf laat oefenen.
- Oefen geen enkel vaardigheid alleen schriftelijk. Bedenk dat migrante vaak de taal voornamelijk mondeling gebruikt: ze heeft vaak geen schoolopleiding in gevolgd in de taal waarin het lesmateriaal geschreven is. Ze zal daardoor vaardiger zijn in mondeling taalgebruik dan in schriftelijk taalgebruik. Probeer daarom zoveel mogelijk eerst mondeling te oefenen, voordat je overgaat op de schriftelijke vaardigheid. De vaardigheid 'notuleren' is bijvoorbeeld heel goed eerst mondeling voor te bereiden. Als dat niet kan, laat de cursisten dan de verschillen en overeenkomsten bespreken tussen de schriftelijke vaardigheden en de mondelinge vaardigheden die erop lijken.
- Geef opdrachten die lijken op het soort werk dat de cursisten straks gaan doen. Zo kunnen de cursisten zo realistisch mogelijk oefenen met de geleerde kennis en vaardigheden. Als het mogelijk is, geef dan zelfs opdrachten waarbij zij een bepaalde vaardigheid in de praktijk moeten uitvoeren. Bijvoorbeeld:
 - Bel een drukkerij op en vraag om de volgende informatie:
 - is het mogelijk om een informatiefolder te laten drukken op A-3 papier?
 - je wil de folder laten drukken op glanspapier. Welk papier raadt de drukker aan?
 - wat zijn kosten voor het drukken van 1000 folders in zwart-wit?
 - wat is de meerprijs per kleur?

Voor migranten is zo'n praktijkopdracht niet alleen belangrijk om de vaardigheid zelf te oefenen, maar juist ook het taalgebruik dat erbij hoort.

- Geef de cursiste de gelegenheid haar eigen leerproces te volgen. Dat kan ten eerste door vooraf duidelijk het doel van de module aan te geven. Vervolgens moet de cursiste tijdens en na het behandelen van de modules nadenken over wat zij geleerd heeft en welke onderdelen van de module zij nog eens beter zou moeten bekijken.
- Laat cursisten samenwerken en veel praten en nadenken over wat zij lezen. Dit bevordert het leereffect van alle cursisten en bovendien de taalverwerving van de migrantenvrouwen, doordat zij over het geleerde praten.

8. Evaluatie-matrix

Hieronder staan de onderwerpen van de checklist nog een keer in het kort. U kunt deze lijst gebruiken om na de ontwikkeling van het materiaal nog eens de punten te doorlopen. De onderwerpen zijn nu doorgenummerd, maar staan in dezelfde volgorde als in de hoofdstukken.

- Sluit het materiaal aan bij de voorkennis van de lezer?
- Heb ik ervoor gezorgd dat cursisten met elkaar praten over hun (cultuur-bepaalde) visie op de verschillende onderwerpen?
- En heb ik niet te cultuurgebonden voorbeelden gegeven. Heb ik impliciete associaties expliciet gemaakt?
- Heb ik de cursisten bij opdrachten voldoende ondersteuning gegeven?
- Staat in de tekst meteen waar het over gaat?
- Heb ik er rekening mee gehouden, dat het materiaal bedoeld is om kennis en vaardigheden over te dragen?
- Draagt alle informatie in de module bij aan de doelen van de module?
- Staat er expliciet in de module:
 - a) wat het doel is van die module;
 - b) wat het doel is van bepaalde onderdelen van die module;
 - c) (eventueel) wat het doel is van de opdrachten?
- Is het onderwerp van de tekst beperkt tot wat ik erover wil zeggen?
- Is de tekst ter zake?
- Staat de kerngedachte van de tekst centraal?
- Komen de gegevens chronologisch aan de orde?
- En wordt er eerst specifieke informatie gegeven en pas daarna algemene informatie?
- Bied ik steeds een kleine hoeveelheid materiaal tegelijkertijd aan?
- Staan er niet meer dan één of twee nieuwe ideeën in een zin?

- Wordt de voorkennis van de cursiste geactiveerd wanneer er een nieuw onderwerp behandeld wordt?
- Staan er genoeg voorbeelden in het materiaal om de theorie duidelijk te maken?
- Heb ik op de geschikte momenten beelden, tabellen, schema's gebruikt om de informatie te geven?
- Staat aan het eind van een onderdeel de belangrijkste informatie nog eens in kernbegrippen?
- Gebruik 'gewone' zinnen, zoals je in spreektaal ook zou doen. De zinnen hoeven niet onnatuurlijk kort te zijn, maar vermijd zinnen met veel bijzinnen.
- Onderbreek zinnen niet door bijzinnen: houd in de zin bij elkaar, wat bij elkaar hoort.
- Zijn de verbanden in de tekst geëxpliciteerd?
- Heb ik onnodig veel de passiefconstructies gebruikt?
- Wordt de lezer direct aangesproken: met 'u' of 'jij'?
- Heb ik moeilijke woorden vermeden?
- Is er continuïteit in het woordgebruik?
- Zijn alle vaktermen die gebruikt worden echt nodig?
- En worden de vaktermen die wel gebruikt worden gemarkeerd en meteen uitgelegd?
- Heb ik afkortingen gebruikt die net zo goed uitgeschreven kunnen worden?.
- Is de tekst 'technisch' makkelijk te lezen (regelafstand van ruim 1 (1,2 of 1,3))?
- Is de tekst overzichtelijk gemaakt door paragrafen en titels?
- Scheiden witregels de alinea's en paragrafen van elkaar?
- Krijgt de cursiste taal-ondersteuning wanneer dat nodig is?
- En vindt die ondersteuning plaats tijdens de vakinstructie?
- Krijgt de cursiste de gelegenheid eerst receptieve/passieve kennis op te bouwen voordat zij het geleerde productief/actief moet toepassen?

- Worden schriftelijke vaardigheden eerst mondeling geoefend of wordt er steeds een koppeling tussen schriftelijke en mondelinge vaardigheden gemaakt?
- Krijgt de cursiste praktische, realistische opdrachten om het geleerde mee te oefenen?
- Krijgt de cursiste de gelegenheid haar eigen leerproces te volgen?
- Zit er in het materiaal voldoende gelegenheid voor cursisten om samen te werken en veel te praten en na te denken over wat zij lezen?

Aandacht voor taalstimulerende maatregelen voor een multiculturele werkvloer

In elk beroep en op elke werkvloer speelt taal een rol: soms een heel grote rol (de verkoper in een kledingzaak) soms een minder grote rol (de hovenier die parken en tuinen onderhoudt), maar in alle gevallen zijn er taakeisen verbonden aan het uitvoeren van werkzaamheden en aan het functioneren in een beroep. In een bedrijf of instelling waar uitsluitend goed geschoolde moedertaalsprekers werken, zal de specifieke rol van taal niet zo in het oog springen. Als er ook werknemers worden aangenomen wier moedertaal niet het Nederlands is, dan wordt ineens duidelijk welke rol taal speelt in de dagelijkse werkuitvoering.

Anderstalige werknemers - zelfs van een hoog taalniveau - kunnen belemmerd worden in de uitoefening van hun werk omdat hun taalkennis niet voldoet aan de eisen van de werkvloer. Dat is problematisch, vooral als zij aan alle andere eisen van vak-kennis en sociale vaardigheden en dergelijke wel voldoen.

In zulke gevallen kan de werkomgeving proberen belemmeringen op de werkvloer zelf op te sporen. Zelfs kan de werkomgeving taalstimulerende maatregelen nemen. Het aardige is namelijk dat mensen hun taalkennis op de werkvloer zelf enorm kunnen uitbreiden.

Hieronder geven we condities waaraan een werkomgeving kan proberen te voldoen als deze ook een taalstimulerende werkomgeving wil zijn.

Conditie 1: Het begrijpelijke taalaanbod.

Het taalaanbod zal door taalgebruikers of taalleerders pas goed verwerkt kunnen worden als het heel dicht in de buurt komt van het eigen beheersingsniveau en dan zal de taalgebruiker er ook van bijleren. Het taalaanbod moet *nét* iets boven het niveau liggen van de persoon/personen aan wie het gericht is; dan is bijleren mogelijk. Het mag absoluut niet té ver ervan af zitten want dan begrijpen mensen het niet en leren mensen ook niets bij. Behalve begrijpelijk moet er ook sprake zijn van *vél* aan dat niveau aangepast taalaanbod.

Deze conditie, het mag misschien klinken als het intrappen van een open deur, maar in de praktijk wordt het nog erg weinig toegepast. Men stelt zich onvoldoende de vraag of het taalaanbod wel past bij het niveau van de persoon of van de groep waarvoor het bedoeld is. Men controleert het ook vaak niet. Vraag eens aan leerstofontwikkelaars van vakleermateriaal of zij hun teksten voorleggen aan de cursisten in het beroepsonderwijs en of zij de stof uittesten en op grond van de uitkomsten herschrijven.

Een goed voorbeeld van het rekening houden met deze begrijpelijkheidsconditie is de volgende. Bij PTT-Post brengt men maandelijks een bedrijfskrant uit voor alle personeelsleden in het land. De teksten worden steeds voorgelegd aan een panel van gebruikers dat een afspiegeling vormt van het personeelsbestand. De panelleden moeten beoordelen of de teksten begrijpelijk zijn. Als bij voorbeeld meer dan de

helft van de groep bepaalde woorden en begrippen aankruist als moeilijk te begrijpen, dan worden de teksten aangepast: de woorden worden niet vervangen maar goed uitgelegd en duidelijk gemaakt in de tekst. Zo leert men bij. De toegankelijkheid van de teksten vergroot interesse want het begrip neemt toe. Als dat steeds en stelselmatig gebeurt dan wordt zowel het begrip als de voortgaande taalvaardigheidsontwikkeling gestimuleerd. Aandacht voor begrijpelijk taalaanbod zou moeten gelden voor zowel teksten (opleidingsteksten, bedrijfskranten, memo's op het prikbord, brieven van personeelszaken, etc.) als voor mondeling taalaanbod (de speech van de directeur, de instructie van een chef, het praatje bij een functioneringsgesprek, etc.).

Conditie 2: Zorg voor veel en geschikt taalcontact en stimuleer taalgebruik

Het is bekend dat mensen taal bijleren als zij stelselmatig 'gedwongen' worden te gebruiken wat zij in een eerder stadium verworven hebben. Een belangrijke voorwaarde voor de werking van deze conditie is dus dat mensen 'geprikkeld' worden tot taalgebruik, uitgenodigd worden tot het onder woorden brengen van ideeën, betekenissen en bedoelingen. Het simpele feit dat iemand gedwongen wordt om te formuleren en te herformuleren, onder de vooronderstelling dat anderen geïnteresseerd zijn in wat wordt gezegd of gerapporteerd, helpt enorm in het bijschaven en bijsturen van je taalkennis. Onbewust worden taalregels die in het hoofd zitten geraadpleegd; de taalgebruiker ziet aan de reactie van anderen dat hij wel of niet begrepen wordt. Bij blijken van onbegrip herformuleert hij, parafraseert hij en raadpleegt dus aanhoudend de sluimerende taalregels in het hoofd. Op deze manier leren mensen steeds meer en steeds beter taal gebruiken. Prikkelen tot taalgebruik en dus tot bijleren vindt niet plaats als er veel gesloten vragen worden gesteld, als bepaalde mensen stelselmatig buiten de discussie worden gehouden, als zij geen uitnodiging tot taalgebruik ontvangen, e.d.

Enkele jaren geleden zag ik in een bedrijf een ploegchef uit zijn wachthokje komen met een nieuwe spoedorder. Onbewust liep hij af op de eerste medewerker die hij in zijn zichtveld kreeg, aarzelde een seconde en liep naar de volgende. Ahmed werd overgeslagen en het verzoek werd gedeponereerd bij Piet: onbewust meed de ploegchef Ahmed omdat hij dacht tijd te zullen verliezen aan extra uitleg en extra conversatie, en dat kon niet bij de spoedorder. Althans, zo verklaarde de ploegscheef mij achteraf zijn handelwijze. Als Ahmed op deze manier stelselmatig buiten de communicatieve activiteiten wordt gehouden, ontbeert hij een belangrijke conditie. Ook van deze conditie kunnen we zeggen dat het erg lijkt op het intrappen van een reeds geopende deur, maar in de praktijk komt het nog veel voor dat mensen niet of nauwelijks gestimuleerd worden om taal te gebruiken, dat wil zeggen in situaties gebracht worden waar communicatieve handelingen noodzakelijk mee samen hangen.

Conditie 3: Zorg voor passende feedback

Deze conditie volgt uit de voorgaande. De push om taal te gebruiken, om jezelf en je ideeën te verklaren, komt voor een groot deel omdat je gesprekspartner je daartoe stimuleert. Het taalgedrag van de gesprekspartner moet daartoe prikkelen; vooral wanneer je onduidelijk formuleert, niet passende woorden of termen en begrippen gebruikt, verkeerde intonatie gebruikt, enzovoorts, en je gesprekspartner serieus op zoek is naar je bedoelingen en je boodschap, zul je proberen te herformuleren en te parafraseren. In interactie met anderstalige werknemers of collega's is geschikte feedback van essentiële betekenis; vragen stellen over wat gezegd is, verzoeken om nadere uitleg, verzoeken om herhaling, behoren alle tot geschikte feedback. Verschillende onderzoeken laten zien dat het taalgebruik van mensen daar beter van kan worden. Niet als het éénmaal of tweemaal per maand gebeurt, maar vooral als het aanhoudend gebeurt. En als de feedback voornamelijk gericht is op de inhoud, de betekenis van de boodschappen en de mededelingen.

Conditie 4: Zorg voor contextinbedding.

Als ik in een Franse garage een defect aan mijn auto moet bespreken, maak ik dankbaar gebruik van dit fenomeen. Samen met de ratelende Franse monteur duik ik onder de motorkap en gebruik ik mijn tekortschietend vocabulaire samen met aanwijzen, geluiden maken en handbewegingen. Als de monteur na afloop gaat uitleggen wat hij gedaan heeft om het mankement op te lossen, dan loop ik al - zonder nadenken - naar de auto in de hoop dat ik ter plekke en met behulp van zijn wijzen en gesticuleren beter begrijp wat hij zegt.

Voorbeelden van dit type zijn er duizenden en bij iedereen bekend. Vreemd genoeg wordt er zelden goed gebruik gemaakt van die wetenschap. Als er op de werkvloer nieuwe dingen moeten worden besproken of uitgelegd, dan helpt het enorm als er gecontextualiseerd wordt. Het gebruik van tekeningen, foto's en ander visueel materiaal maar nog meer de fysieke beschikbaarheid van onderwerpen en objecten of handelingen waarover men spreekt, stimuleert zowel het begrip als het onthouden en dus het terughalen van de kennis.

Het is een bekend feit dat taalgebruik zonder directe verwijzing naar context (fysiek aanwezige zaken, handelingen en andere gegevens) een veel grotere cognitieve belasting is, waardoor het pure taalbegrip in gedrang komt. Als iemand gegevens moet verwerken die nieuw zijn en die gegevens worden uitsluitend via taal aangeboden, zonder dat er contextuele houvast is, dan wordt de verwerking - en dus het begrip - erg bemoeilijkt. Iets uitleggen met uitsluitend gesproken woorden of hetzelfde uitleggen met woorden terwijl gebruik gemaakt wordt van een tekening of een plaatje, dat maakt nogal een verschil. Het tweede wordt doorgaans beter begrepen dan het eerste. Het op later tijdstip terughalen van die kennis uit het geheugen en het verwoorden in taal is ook veel makkelijker. Zeker voor degenen die minder taalvaardig zijn. Daarom helpt het als de context, met alle visuele, tactiele en andere informatie, tegelijkertijd met de verbale informatie een rol speelt.

Conditie 5: Hetzelfde zowel mondeling als schriftelijk aanbieden

Wie bekend is met NLP (neuro-linguïstisch programmeren) weet dat mensen verschillen in preferenties van inputkanalen. De belangrijkste twee onderscheidingen zijn: preferentie voor auditieve input en preferentie voor visuele input. Met het oog op over te dragen verbale informatie betekent dat, dat men informatie zowel schriftelijk als mondeling zou moeten aanbieden. De een verwerkt de informatie beter wanneer het schriftelijk is aangeleverd en zal dus ook aan schriftelijke informatie de meeste aandacht besteden. De ander verwerkt beter auditief en zal dus van gesproken modaliteiten meer gebruik maken. Voor anderstaligen is het sowieso handig als zowel mondelinge als schriftelijke representaties worden gegeven. We kennen allemaal wel de ervaring dat je woorden in een vreemde taal niet herkend als ze worden uitgesproken maar ineens wel als ze zijn geschreven; en andersom. In de praktijk van de dagelijkse communicatie op de werkvloer, en dan in het bijzonder als er nieuwe en te leren onderwerpen aan de orde zijn, zou men daarmee rekening moeten houden. Een eenvoudig en zeer bruikbaar hulpmiddel is het bij de hand houden van 'opschrijfmiddelen'; een schoolbord aan de wand van een werkplaats, een whiteboard of flip-over, e.d. om te noteren en mensen dingen te laten noteren als er nieuwe of leer-onderwerpen aan bod komen. Aan de andere kant geldt het als verstandig om geschreven informatie ook ergens mondeling aan bod te laten komen: bij voorbeeld een rondschriven van het bedrijfsbureau of een verantwoording bij een nieuwe werkplanning tevens op het werkoverleg kort toe te lichten en eventueel samen te bespreken..

Conditie 6: Houdt de werktaken en de daarbij horende taaltaken steeds bij elkaar

Aan bepaalde werktaken zitten vaak standaard taaltaken vast. Bij het leren van nieuwe taken moeten beide dimensies (vak kennis en taalkennis) gelijk op gaan. Het is heel raar om bepaalde werktaken te leren en te oefenen en communicatieve vaardigheden die daarbij horen ergens anders en op een ander tijdstip te leren.

Bij voorbeeld, in een arbo-training van een bedrijf komt het onderdeel voor: het herkennen van onveilige situaties. De werknemer die deze training volgt verwerkt in de training een lijst met kenmerken, een reeks beschreven voorbeelden, een reeks foto's en aan het einde van de twee uren van deze trainingsbijeenkomst wordt een gesprek gevoerd met de mede-curisten over de herkenning van onveilige situaties op het eigen werk.

Echter: de feitelijke communicatieve handelingen die de mensen zouden moeten uitvoeren werden niet getraind. Men ging er van uit dat de werknemers dat wel kunnen. Maar bij de analyse van ongevallen blijkt nogal eens dat juist de communicatieve kant van de taken is overgeslagen of genegeerd en daarmee de veroorzaker van het ongeval.

Aandacht voor de taaleisen die aan bepaalde werktaken verbonden zijn, is ook nodig om te kunnen achterhalen welke van de twee verder ontwikkeld moet worden. Als werknemers in specifieke werktaken minder succesvol zijn, kan men proberen te

achterhalen of dat het gevolg is van slechts voorbereid zijn op de beroepstechnische dimensie van die taak, dan wel van slecht voorbereid zijn op de taaldimensie van de taak. Instructie en verbetering van de uitvoering van die taak kan dan ook op die twee niveaus plaats vinden. Zo leert de werknemer én de werktaak én de taaltaak er van beter ontwikkelen. Ze blijven verbonden.

Conditie 7: Zoek steeds naar koppeling van nieuwe beroepsinhouden en taal

In het meeste beroepsonderwijs bestaat al jaren de traditie om taalvaardigheidsontwikkeling en overdracht van beroepskennis zorgvuldig te scheiden: het zijn altijd aparte onderdelen van het lesrooster en er zijn aparte docenten voor. Daar moesten we maar eens mee ophouden. Er zijn de afgelopen jaren veel argumenten gegeven die pleiten tegen die vreemde gewoonte. Dit is niet de plaats om daar uitgebreid op in te gaan. In hoofdzaak komt het erop neer dat, -zie ook de vorige eis van taakkoppeling - terwijl beroepsinhouden worden behandeld, ook direct de daarvoor benodigde taalvaardigheid mee wordt geleerd én geoefend. Voor onbekende termen en begrippen (vaktaalwoorden) is altijd wel enige aandacht. Op zulke momenten zou veel meer van de uit het taalonderwijs beschikbare kennis omtrent woordleerdidactiek gebruikt kunnen worden. Hetzelfde geldt voor de ontwikkeling van mondelinge en schriftelijke vaardigheden. Sinds de opkomst van het leer- en oefenmodel van Kolb, waarbij zelfontdekkend leren centraal staat, is de noodzaak van deze koppeling alleen maar urgenter geworden. De leerervaringen die de leerder heeft opgedaan, de oplossingen die hij heeft gevonden en de wijze waarop hij tot de benodigde 'ontdekkingen' is gekomen, dat alles moet communicatief gemaakt worden: besproken en beschreven. In dit type leerproces moet de ontwikkeling van taalvaardigheden worden meegenomen.

Leerteksten van het type: zeven bladzijden uitleg en aan het einde acht vragen over de stof, zijn nog lang niet uitgestorven. Ik kom ze nog dagelijks tegen. Soms zijn ze verplaatst van een boek naar een beeldscherm maar de vormgeving is nog dezelfde. Het zal duidelijk zijn dat dergelijke kennisoverdrachtmiddelen alleen maar taalvaardigheden toetsen en niet of nauwelijks (verder) ontwikkelen.

Conditie 8: Stimuleer mogelijkheden voor zelfsturing en zelfplanning

Mensen hanteren allerlei communicatiestrategieën: strategieën om te voldoen aan de communicatieve eisen van hun omgeving en strategieën om eigen boodschappen over te laten komen. Witte en Zekhnini (1995) hebben onderzoek gedaan naar communicatiestrategieën van anderstalige werknemers op de werkvloer. Mensen bleken bijna allemaal, zij het in verschillende mate, van dezelfde soorten strategieën gebruik te maken. Echter, de meer-taalvaardigen maakten veel meer gebruik van autonome strategieën dan minder taalvaardigen. Bij voorbeeld: als iemand mondeling een opdracht krijgt om iets uit voeren en daar later over te rapporteren, dan ligt er een taaltaak voor de persoon in kwestie. En dan zijn er in principe vier soorten mogelijkheden: vier strategieën die getrapd gerangschikt werden in het onderzoek van

Witte en Zekhnini. De minste zijn de vermijdingstrategieën van het type “gewoon maar niet doen” of “net doen of je neus bloedt”. Vermijding komt voort uit het feit dat men niet goed heeft begrepen wat de bedoeling is of zo onzeker is over de eigen taalkennis dat men taalsituaties uit de weg gaat. Men kan er ook voor kiezen iemand anders de zaak te laten oplossen, bij voorbeeld een collega die het Nederlands beter beheerst. Vervolgens kan men proberen de taalkaak (rapporteren of ergens informatie vandaan halen) samen met iemand anders uit te voeren. Het niveau daarboven is het geheel zelf uitvoeren van opdracht en taalkaak. Deze 4 soorten strategieën (vermijden, verschuilen, samen doen, alleen doen) bieden een ontwikkelperspectief. Witte en Zekhnini presenteren de vier strategiesoorten als de vier sporten van een ladder. De weg naar de hoogste, autonome strategie is de weg van zelfsturing en zelfplanning. Bij voorbeeld: wanneer men op de werkvloer waarneemt dat iemand frequent probeert taaltaken te vermijden dan helpt het niet om van die persoon te eisen dat hij de taalkaak geheel zelf uitvoert. Zo iemand moet naar de volgende sport geholpen worden met de opmerking: “Vraag anders Jan het even voor je te doen”, om ervoor te zorgen dat er een eerste communicatieve zet in het spel is. Vervolgens komt de ronde “Doe het samen met Jan”. Wanneer de strategie “Doe het samen met Jan” na enige tijd succesvol blijkt te zijn, dan wordt het tijd voor de prikkel “Doe het in je eentje”.

De conditie van zelfsturing en zelfplanning moet ertoe leiden dat mensen steeds meer zelfstandig talige taakuitvoering plannen en organiseren, maar als dat nodig is via verschillende tussenstappen.

Zorg voor taal in het bedrijfsbeleid

Men kan zich afvragen of een werkomgeving zich gemakkelijk kan omvormen tot een geschikte taalleeromgeving. Moeten er veel inspanningen verricht worden en, zo ja, zijn die inspanningen de te verwachten opbrengsten waard? Het antwoord op die laatste vraag is drieledig. In de eerste plaats verbetert de communicatie in de organisatie als geheel van de genoemde ingrepen. Opbrengsten blijven dus niet beperkt tot leer- en oefenkwesities. In de tweede plaats hoeft een bedrijf of organisatie het niet allemaal alleen te doen. Veel taal en tekst komt immers van buiten: de fabrikanten van het machinepark en de apparatuur leveren de gebruiksaanwijzingen en handleidingen: vóór aankoop eisen men leesbare teksten. Veel opleidingen en opleidingsmateriaal wordt buiten de deur ingekocht: vóór aankoop toetsen men het materiaal aan de condities. In de derde plaats: het didactiseren en communiceren van kennis die je in je hoofd hebt, verbetert je eigen inzichten. Het is mijn ervaring dat de kennis die ik in mijn hoofd heb pas echt op waarde wordt getoetst als ik gedwongen wordt die kennis over te dragen op anderen, voor anderen bruikbaar en begrijpelijk moet maken. Vaak kom ik er op die manier achter dat sommige onderdelen van de kennis onbruikbaar of niet naar de praktijk te vertalen is. Daar kom je alleen achter als je moet overdragen aan anderen die er vragen over stellen enz. Veel opleiders die ik ken hebben hetzelfde. Als in een bedrijf of organisatie meer functionarissen in de lijn taken krijgen in kennisoverdracht en in het vaardigheden ontwikkelen bij anderen, dan kan daarvan dezelfde opbrengst verwacht worden.

Bijlage VI Evaluatie-formulieren

Bron: TNO, 1998

- Vragenlijst voor de evaluatie van de training door de kandidaten (Nederlands).
- Tabel voor de evaluatie van het project door de partners (Engels).

1. Vragenlijst voor het groepsinterview met de kandidaten

Basistraining

- Wat vond je van de basistraining?
- Wat vond je van de volgende onderdelen van de training:
 - De technische modules;
 - De niet- technische modules;
 - Het volgen van een training in een multiculturele groep;
 - Het accent op zelfstudie (was dat goed te doen of had je meer begeleiding nodig);
 - De organisatie van de training.
- Heb je de schrijfvaardigheidskursus gevolgd? Zo ja, heb je daar veel aan gehad?
- Heeft de training voldaan aan de verwachtingen die je had aan het begin van de pilot? Zo nee, waarom niet?

Specialisatiekursus

- Heb je een specialisatiekursus gevolgd? Zo ja, welke?
 - Voldeed de specialisatiekursus aan de verwachtingen die je ervan had? Zo nee, waarom niet?
 - Heb je aanvullend nog opmerkingen over de specialisatiekursus?

Nieuwe functie

- Wat voor werk doe je op dit moment?
 - Gaat het naar jouw idee om een nieuwe functie?
 - Voldoet de functie aan de verwachtingen die je had aan het begin van de pilot? Zo nee, waarom niet?
 - Heeft de training en/of specialisatie je goed voorbereid op de functie die je nu uitoefent?
 - Heb je nog een verdere specialisatie nodig om je functie goed te kunnen vervullen en zo ja, welke?
- Heb je voldoende mogelijkheden om je nieuwe werk te combineren met zorgtaken of andere privé-bezigheden?
 - Zo nee, waarom niet (ligt dit bijvoorbeeld aan je nieuwe functie of aan de tijdstippen waarop je moet werken)?

Kansen op een baan

- Ben je van mening dat je, na het volgen van de training en/of specialisatie, meer kans hebt op een nieuwe baan?
 - Zo ja, aan wat voor banen denk je dan?
 - Welke trainingsmodulen hebben jouw kans op werk het meest vergroot (denk bijvoorbeeld aan technische modules, de niet-technische modules, de sollicitatietraining, de schrijfvaardigheidstraining)?

Tot slot

- Stel dat in de toekomst nogmaals zo'n pilot zou plaatsvinden, wat zou er dan anders of beter kunnen? Heb je concrete tips, suggesties, etc.?

2. Evaluation criteria Leonardo project 'Flexpool Multimedia Networkers'

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to continue?
New profession <i>Multimedia networker</i> -Belgium -Greece -Netherlands	•the concept •profession profile •qualification profile •demands of the market •implementationplan							
Multicultural	•migrant women (50%) •checklist for educational material •criteria for selection of the candidates •placement of candidates							
Employability <i>Continuous learning</i>	•current employability: -functional flexibility -numerical flexibility -willingness to learn •training/coaching trainers •coaching clientcompanies							

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to conti- nue?
	•training program •Education material: - nontechnical basic skills -technical skills: -skills in relation to poolconcept							
New form of labour relations: <i>Conditions of employment</i> <i>Quality of the job:</i> <i>semi-autonomous work group</i>	•job security/contract •working time/flexibility •payment •social security •responsible for certain product •carrying out interdependent assignments, including operational tasks •control tasks: -dividing work -work schedules -setting up training							

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to continue?
	programs -measuring productivity -measuring quality of work •workgroupmeetings •individual members are multiskilled (see employability) •growing responsibility, authority and independence							
Dissemination	Plan for dissemination							

Table 2: Evaluation criteria Leonardo project 'Flexpool Multimedia Networkers':

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to continue?
New profession <i>Multimedia networker</i> -Belgium -Greece -Netherlands	•the concept •profession profile •qualification profile •demands of the market •implementationplan							
Multicultural	•migrant women (50%) •checklist for educational material •criteria for selection of the candidates •placement of candidates							
New form of labour relations: <i>Conditions of employment</i>	•job security/contract •working time/flexibility •payment •social security							

Table 3: Evaluation criteria Leonardo project 'Flexpool Multimedia Networkers'

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to continue?
Employability <i>Continuous learning</i>	•current employability: -functional flexibility -numerical flexibility -willingness to learn •training/coaching trainers •coaching clientcompanies •training program •Education material: - nontechnical basic skills - - - - technical skills: - - -							

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to continue?
	- - skills in relation to poolconcept							
New form of labour relations: <i>Quality of the job:</i> <i>semi-autonomous work group</i>	•responsible for certain product •carrying out interdependent assignments, including operational tasks •control tasks: -dividing work -work schedules -setting up training programs -measuring productivity -measuring quality of work •workgroupmeetings •individual members are multiskilled (see employability)							

Goals	Product & interventions	Developed: Yes/No	Implemented/ Applied/Used? Yes/No	Side-effects (pos/neg)	Satisfaction +/-	Cost/benefits +/-	Dissemination lessons (do's & don'ts)	How to continue?
	•growing responsibility, authority and independence							
Dissemination	Plan for dissemination							

Bijlage VII Referenties

Amelsvoort, P. van & Scholtes, G. (1994). Zelfsturende teams: ontwerpen, invoeren en begeleiden. Oss: ST-groep.

Dooper, M.M.W. et al. (1995). Meegaan in de P&O-hype; flexibilisering van arbeidsvoorwaarden. Gids voor personeelsmanagement, 11, 53-56.

Haan, E. de et al. (1994). Flexibiliteit van de arbeid: Op zoek naar zekerheid. Amsterdam: Welboom Bladen.

Hendrikse A, Feyter M de, Miedema E. (1999). Babylonische spraakverwarring rondom arbeidspools. In: Gids voor Personeelsmanagement, jaargang 78, nr.12, p.64-67.

Hikspoors, F.J.H.G. (1995). Vrolijke job-hopper versus toegewijde vaste kracht; definitief afscheid van de baan voor het leven? Gids voor personeelsmanagement, 6, 13-16.

Jong, J.G.A.M. de (1995). Employability. Gids voor personeelsmanagement, 11, p.19.

Koppens JLG, Goudswaard A. (1997). Van kaartenbak tot structurele oplossing. Arbeidspools in Nederland: een imago-probleem? In: Gids voor Personeelsmanagement, Jaargang 76, nr. 12, p.14-18.

Meulenkamp, T. & Koppens, J. (1997). Flexibilisering: een oplossing voor inactieven? Amsterdam: NIA TNO (intern rapport)

Middendorp, J. & Koppens, J. et al. (1996). Taakgroepen op termijn bekeken: herhaling van het COB/SER onderzoek uit 1989. Amsterdam: NIA (intern rapport).

Middendorp, J. & Koppens, J. (1997). WETA: een evaluatie methodiek voor taakgroepen. Amsterdam: NIA TNO (intern rapport).

Ministerie van SZW (1995). Flexibiliteit en zekerheid. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Peeters, M.H.H. & Mossink, J.C.M. (1995). WEBA-methode: deel 2 herontwerp. Alphen aan de Rijn: Samson Bedrijfsinformatie.

Singerling, E.P.J. & Mes, H.J.M. (1994). Preventief bevorderen van mobiliteit. Stapsgewijze analyse van employability. Gids voor personeelsmanagement, 12, 35-40.

Singerling, E.P.J. & Mes, H.J.M. (1995). Flexibilisering & Employability. Workshop voor IIR congres over flexibilisering.