Vlaamse overheid

Geletterdheid op de werkvloer

Actiestrategieën en organisatiemodellen voor geletterdheidpraktijken op de werkvloer

Vlaams Ministerie
van Onderwijs en Vorming

Geletterdheid op de werkvloer

Actiestrategieën en organisatiemodellen voor geletterdheidpraktijken op de werkvloer

Het onderzoek werd gevoerd door Ingrid Vanhoren, senior onderzoeker bij het Hoger Instituut voor de Arbeid (HIVA), Katholieke Universiteit Leuven.

Maart 2007

Inhoudstabel

Inleiding 7

Hoofdstuk 1 9

Het ABC van geletterdheid 9

1. Het begrip geletterdheid 10
   - 1.1 Van alfabetisme naar geletterdheid. 10
   - 1.2 Van geletterdheid naar sleutelcompetenties? 13
2. Geletterdheid in internationaal perspectief: enkele cijfers . 15
   - 2.1 IALS-gegevens voor Vlaanderen 15
   - 2.2 Geletterdheid en de arbeidsmarkt 18

Hoofdstuk 2 21

1. Selectie van cases 22
   - 1.1 Operationele afbakening van cases van 'geletterdheid op de werkvloer' 22
   - 1.2 Cases van 'geletterdheid op de werkvloer': theorie versus praktijk 23
2. Geletterdheid in loopbaanperspectief. 24
   - 2.1 Geletterdheidpraktijken bij instroom in het bedrijf 25
   - 2.2 Geletterdheidpraktijken voor groei en doorstroom tijdens de loopbaan 30
   - 2.3 Geletterdheidpraktijken bij herstructurering van het bedrijf en outplacement 50
3. Actiestrategieën en organisatiemodellen 57

Hoofdstuk 3 61

Bijlage / Lijst met contactpersonen. 66

Literatuurlijst 67

Hoofdstuk 4 71
Samenvatting. 72
1. Het ABC van geletterdheid 73
1.1 Het begrip geletterdheid 73
1.2 Geletterdheid en de arbeidsmarkt 76
2. Geletterdheid op de werkvloer: cases, actiestrategieën en organisatiemodellen 77
2.1 De zoektocht naar cases van 'geletterdheid op de werkvloer' 77
2.2 Actiestrategieën en organisatiemodellen 78
3. Beleidsaanbevelingen 82

Colofon 86

Inleiding

Uit internationaal onderzoek blijkt dat 15% tot 18% van de volwassenen in Vlaanderen te weinig geletterd zijn om te kunnen functioneren in de huidige samenleving. Geletterdheid is veel meer dan 'kunnen lezen'. Het is de vaardigheid om informatie te verwerken uit documenten en cijfergegevens, en – recent – ook het gebruik van multimedia en computer. Bepaalde groepen lopen een hoger risico op een lage geletterdheid: ongekwalificeerde schoolverlaters, langdurig werklozen en werkenden in 'lagere' segmenten op de arbeidsmarkt. Onderzoek wijst bovendien op een geletterdheidkloof in Vlaanderen.

Deze vaststellingen hebben geleid tot beleidsintenties met ambitieuze doelstellingen. Het Pact van Vilvoorde, dat de Vlaamse regering en sociale partners hebben afgesloten op 22 november 2001, stelt voorop dat tegen 2010 het aantal functioneel geletterden en personen met ICT-vaardigheden moet stijgen tot meer dan driekwart van de bevolking.

Er zijn ook strategische plannen rond geletterdheid opgesteld, zowel door sociale partners en organisaties uit het werkveld (Alfabetplan, 2003) als door de overheid (Strategisch Plan Geletterdheid, 2003).

Met het Operationeel Plan Geletterdheid verhogen van 24 juni 2005 gaat de overheid nog een stap verder en vertaalt ze de strategische doelstellingen in concrete acties rond geletterdheid. Een van de strategische doelstellingen is 'het partnerschap met bedrijven, sectorale opleidingsinstanties en vakbonden'.

In uitvoering van het strategisch plan 'geletterdheid verhogen' is, in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, een project opgezet met het doel geletterdheidtraining op de werkvloer structureel in te bedden in het opleidingsbeleid van bedrijven en sectoren.

Het doel van de opdracht is organisatiemodellen, strategieën en methoden van geletterdheidtraining op de werkvloer te detecteren. Op basis van good practices in organisaties/bedrijven worden organisatiemodellen en actiestrategieën vertaald in scenario's en aanbevelingen op beleidsniveau.

Geletterdheidpraktijken en -trainingen op de werkvloer zijn een concrete vertaling van deze strategische doelstelling en vormen het thema voor de dag van de geletterdheid op 8 september 2006.

Bedrijven, sectoren en sociale partners hebben, samen met de overheid, een gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van functionele geletterdheid van werknemers. Onderzoek toont echter aan dat het opleidingsbeleid in bedrijven zich meestal beperkt tot technische opleidingen, opleidingen voor hogergeschoolde werknemers en opleidingen bij de instroom in het bedrijf. Geletterdheid is bijgevolg zelden een aandachtspunt in HRM-beleid en opleidingsbeleid in bedrijven.

Waarom sommige bedrijven en sectoren toch geletterdheidtrainingen inbouwen in het opleidingsbeleid wordt verteld tijdens deze conferentie. Het is een verhaal over rendement van geletterdheidtraining voor individu, bedrijf en samenleving, over aandacht voor brede inzetbaarheid van werknemers en competentieontwikkeling tijdens de hele loopbaan, over organisatie en praktische aanpak van geletterdheid op de werkvloer.

In dit rapport worden good practices gepresenteerd van geletterdheid op de werkvloer en worden organisatiemodellen en actiestrategieën afgeleid uit literatuur en good practices. De belangrijkste bevindingen en conclusies van de conferentie op de dag van de geletterdheid zijn geïntegreerd in het rapport.

Hoofdstuk 1

Het ABC van geletterdheid

In dit hoofdstuk maken we ondermeer gebruik van het materiaal van het VIONA-onderzoek 'trajectbenadering van laaggeletterdheid in Vlaanderen', uitgevoerd door het HIVA en de Vakgroep Onderwijskunde van de Universiteit Gent[1]. In het onderzoek is uitgebreid gerapporteerd over het concept geletterdheid en de resultaten van internationaal onderzoek naar geletterdheid. Hieronder geven we een korte samenvatting van de belangrijkste onderzoeksgegevens, aangevuld met nieuwe ontwikkelingen rond het concept geletterdheid.

1. Het begrip geletterdheid

1.1 Van alfabetisme naar geletterdheid

Tijdens de jaren '70 werden de dichotome begrippen alfabetisme - *analfabetisme* in termen van lees- en schrijfvaardigheden gehanteerd. De begrippen vertrekken vanuit een 'deficit'-benadering van analfabetisme. Twee problemen zijn met deze begrippen verbonden. Ten eerste is er het methodologische probleem van de normbepaling voor 'analfabetisme'. Ten tweede is er de negatieve en stigmatiserende benadering van analfabetisme als individueel probleem. Het begrip is later genuanceerd tot functioneel analfabetisme, maar dit heeft niets gewijzigd aan de twee bovenstaande problemen bij de gehanteerde begrippen.

Het begrippenkader is in de jaren '90 gewijzigd van analfabetisme naar *geletterdheid*, mede door het Amerikaanse NALS-onderzoek (National Adult Literacy Survey) van 1992 en het IALS-onderzoek (International Adult Literacy Survey) van 1995 en 1997.

In de eerste plaats wordt de definitie meer *contextgebonden*. Geletterdheid wordt formeel omschreven als "de vaardigheid om gedrukte en geschreven informatie te gebruiken om te functioneren in de maatschappij, de eigen doelen te realiseren en eigen kennis en mogelijkheden te ontwikkelen" (Houtkoop, 1999). Deze definitie omschrijft (on)geletterdheid niet als iets dat mensen tekort hebben, maar als een brede waaier van informatieverwerkingsvaardigheden in relatie tot geschreven taal, waarmee

---

1 Vanhoren I, Kerkhof J., Demeester K. & Matheus N. (2003), Trajectbenadering voor laaggeletterden in Vlaanderen, Leuven/Gent, HIVA/Vakgroep Onderwijskunde (Universiteit Gent).

volwassenen in verschillende omgevingen geconfronteerd worden (Van Damme et al., 1997). Met deze definitie wil men dus af van de negatieve benadering van het fenomeen, door het te omschrijven als een contextgebonden gegeven waarmee alle volwassenen te maken hebben.

Ten tweede wordt geletterdheid als een *multidimensioneel* fenomeen gezien, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen prozageletterdheid, documentgeletterdheid en kwantitatieve geletterdheid (Van Damme et al., 1997; Van der Kamp en Scheeren, 1996):

- proza: de vaardigheid om kranten- en tijdschriftartikelen en andere verhalen te lezen en er correcte informatie aan te ontlenen;
- document: de vaardigheid om de informatie te begrijpen en te kunnen gebruiken uit documenten zoals sollicitatieformulieren, gebruiksaanwijzigingen, bijsluiters, kaarten, tabellen en grafieken;
- kwantitatief: de vaardigheid om rekenkundige bewerkingen te kunnen toepassen zoals het invullen van een cheque, het bepalen van de prijs bij het doen van boodschappen, het berekenen van de rente van een lening en dergelijke.

Ten derde heeft men afstand genomen van de dichotome benadering alfabetisme/analfabetisme en daarmee samenhangend de discussie over de wenselijkheidsnorm. In plaats daarvan worden vijf niveaus of *levels* onderscheiden.

Tabel 1.1 IALS: vijf niveaus van geletterdheid

Level 1: 0 - 225	Personen met zeer geringe kennis en vaardigheden, waarbij de persoon bijvoorbeeld niet in staat is om een kind de juiste hoeveelheid medicijnen te geven aan de hand van de informatie op de verpakking of bijsluiter.
Level 2: 226 - 275	Personen die in staat zijn simpele materialen te begrijpen, met een duidelijke structuur, en waarbij de taken niet te complex zijn. Level 2 verwijst naar geringe vaardigheden, maar ze zijn meer verborgen dan level 1. De personen in level 2 kunnen lezen, maar scoren slecht op opgaven. Ze hebben hoogstwaarschijnlijk 'coping strategieën' ontwikkeld om zich in het dagelijks leven te kunnen redden, maar hun geringe vaardigheden zorgen ervoor dat ze moeilijk kunnen omgaan met nieuwe eisen die, bijvoorbeeld op de werkplek, aan hen gesteld worden.
Level 3: 276 - 325	Wordt gezien als een passend minimum vaardigheidsniveau dat noodzakelijk is voor het omgaan met de eisen van het dagelijks leven en werk in een complexe, moderne samenleving. Ruwweg gezien, zou het overeen moeten komen met het succesvol beëindigen van het middelbaar onderwijs en toegang tot hoger onderwijs. Het vereist bekwaamheid om verschillende bronnen van informatie te kunnen integreren en meer complexe problemen te kunnen oplossen.
Level 4/5: 326 - 500	Zijn personen die informatie kunnen verwerken op een hoger niveau.

Zonder het expliciet te stellen, hanteren de internationale IALS-publicaties de stelling dat level 3 kan worden beschouwd als "het wenselijke vaardigheidsniveau dat jonge mensen minimaal zouden moeten beheersen om adequaat en met enig succes de kenniseconomie te betreden, maar niet om de totale volwassen bevolking vandaag mee te beoordelen" (Van Damme, 1998). De vaardigheidsniveaus van level 3 zijn in Vlaanderen te situeren op het niveau van de eindtermen voor het secundair onderwijs. Belangrijk is het percentage in level 1, dat iets zegt over de omvang en aard van de groep mensen waarvan globaal genomen kan worden aangenomen dat ze te laaggeletterd zijn om zonder grote problemen te functioneren en waarbij dus een 'geletterdheidrisico' kan worden vastgesteld. In Vlaanderen behoort, afhankelijk van de gehanteerde geletterdheiddimensie, 15,3% tot 18,4% tot het laagste niveau van geletterdheid.

Tabel 1.2 Laaggeletterdheid in Vlaanderen (15-65-jarigen): percentages voor level 1 en level 2

Geletterdheidschalen	Level 1	Maximum level 2
Prozageletterdheid	18,4%	46,2%
Documentgeletterdheid	15,3%	36,5%
Kwantitatieve geletterdheid	16,7%	39,7%

Bron: IALS, 1996

1.2 Van geletterdheid naar sleutelcompetenties?

Meer recent wordt in het debat rond geletterdheid een sterke nadruk gelegd op de basisvaardigheden waarover volwassenen moeten beschikken voor de brede inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en voor het functioneren in het maatschappelijke leven. Houtkoop heeft het over de *life skills* (Houtkoop, 1999). Het gaat met andere woorden niet alleen meer over de bestaande vaardigheidsgebieden die in het IALS-onderzoek zijn onderscheiden, maar ook over nieuwe vaardigheidsgebieden, waaronder gecijferdheid (numeracy), probleem oplossend vermogen, computergeletterdheid (computer literacy) en het vermogen tot samenwerking (teamwork). Ook in Vlaanderen is men tot de vaststelling gekomen dat geletterdheid zoals gemeten in het IALS-onderzoek wel een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde is om zichzelf te kunnen wapenen voor de arbeidsmarkt en het maatschappelijke leven (Vienne, 1999). Voor een empirisch zicht op de vaardigheidsniveaus van de Vlaamse bevolking op deze uitgebreidere set van *life skills* is het echter wachten op nieuw grootschalig onderzoek.

In *Vlaanderen* wordt de notie van life skills overgenomen door belangrijke publieke actoren als basiseducatie en VDAB, maar ook door de ngo-sector en private actoren.

De sector van de *basiseducatie* heeft zeven sleutelcompetenties onderscheiden, elk onderverdeeld in drie niveaus:

- communiceren;
- omgaan met numerieke gegevens;
- omgaan met informatietechnologie;
- samenwerken;
- eigen leren en presteren verbeteren;
- omgaan met problemen;

- keuzes uitvoeren.

Sleutelcompetenties worden beschouwd als opleidingsoverschrijdende competenties. In elke opleiding komen (een selectie van) deze sleutelcompetenties aan bod, als ontwikkelingsdoel, op het niveau van het leerplan of in didactische wenken.

Het cursusaanbod basiseducatie omvat de volgende opleidingen: Nederlands als moedertaal (NT1), Nederlands als tweede taal (NT2), alfabetisering in de tweede taal (alfa NT2), wiskunde, ICT, maatschappijoriëntatie (MO) en opstap Engels en Frans.

Basiseducatie is geplaatst in de bredere volwasseneneducatie, met ook voor deze onderwijsvorm een modulaire structuur. Trajecten en modules met welomschreven ontwikkelingsdoelen per niveau moeten cursisten toelaten op een flexibele manier een leerweg af te leggen. Elke module leidt naar een deelcertificaat en elke opleiding levert een certificaat (www.vocb.be).

VDAB werkt voor het aanbod van sleutelcompetenties hoofdzakelijk samen met andere opleidingspartners. De sleutelcompetenties in kwestie zijn in de eerste plaats communicatieve en sociale vaardigheden en arbeidsattitudes.

In navolging van het 'Operationeel Plan Geletterdheid verhogen' hebben VDAB, VOCB en de Centra voor Basiseducatie in 2004 een samenwerkingsovereenkomst afgesloten. VDAB heeft zich toegelegd op de ontwikkeling van instrumenten bij intake, screening en doorverwijzing van cliënten. Hierbij is de IALS-definitie van geletterdheid gehanteerd. De instrumenten maken vooral gebruik van gedragsobservatie.

Naast basiseducatie en VDAB, zijn ook andere actoren actief in conceptueel werk en de ontwikkeling van aanbod rond sleutelcompetenties. Zo heeft *Levanto*/ Vitamine W volgende sleutelcompetenties afgebakend en hierrond een educatief aanbod ontwikkeld:

- communiceren;
- omgaan met getallen;
- omgaan met ICT;
- samenwerken;
- omgaan met problemen;
- verbeteren van eigen leren en presteren.

De sleutelcompetenties vormen aparte opleidingsmodules, maar zijn ook mee opgenomen in uitstroomprofielen van beginnend beroepsbeoefenaars voor een aantal sectoren zoals bouw, zorg en schoonmaak, metaal en transport.

Het *succes van het begrip sleutelcompetenties* is toe te schrijven aan een aantal elementen. In de eerste plaats dankt het haar succes aan het operationele falen van het geletterdheidbegrip bij detectie en screening van geletterdheid. Screening op basis van gedragsobservatie is relatief eenvoudig maar onvoldoende voor een brede detectie van laaggeletterden. Doorgedreven testing en meting van geletterdheid is anderzijds tijd- en geldrovend en werkt stigmatiserend voor de doelgroep.

In de tweede plaats is geletterdheid vanuit arbeidsmarktperspectief niet meteen het meest aanspreekbare en herkenbare begrip. Geletterdheid zoals omschreven in IALS is een typisch 'onderwijs'begrip, in meting, opdeling in niveaus en aanbod. Op de werkvloer wordt geletterdheid niet als dusdanig herkend. De nadruk wordt gelegd op functionele of jobgerelateerde geletterdheid.

De verschuiving van geletterdheid naar sleutelcompetenties doet echter niets af van het bestaan van geletterdheidproblemen in Vlaanderen. Technische en operationele problemen en een gebrek aan toepasbaarheid op de arbeidsmarkt wijzen eerder op de noodzaak aan aangepaste strategieën en organisatiemodellen. In het volgende hoofdstuk gaan we hier verder op in.

2. Geletterdheid in internationaal perspectief: enkele cijfers

2.1 IALS-gegevens voor Vlaanderen

Het IALS-onderzoek heeft geleid tot internationaal vergelijkend onderzoek naar geletterdheid. We geven hieronder enkele algemene conclusies:

- Er zijn belangrijke verschillen in de gemiddelde scores en in de spreiding van geletterdheidniveaus over de volwassen bevolking tussen de verschillende landen. Ook de mate van spreiding is sterk verschillend: sommige landen hebben een sterkere spreiding dan andere.

- Hoewel in grote lijnen de rangorde van de landen op de drie schalen behouden blijft, kunnen de percentages per level toch in significante mate verschillen op deze drie schalen, hetgeen aantoont dat deze meerdimensionele benadering terecht is.
- Toch heeft elk land, ook deze met de hoogste scores, een substantiële groep die zich in level 1 bevindt. Niet alle landen worden daar echter in dezelfde mate mee geconfronteerd: de variatie in de grootte van deze groep (van 6,2% tot een 25,3%, met Polen als extreme uitschieter tot 45,4%) overtreft de variatie in gemiddelde resultaten. Er is geen direct verband tussen de gemiddelde resultaten van een land en de grootte van de proportie in level 1.
- Wanneer men ervan uitgaat dat de kennismaatschappij van vandaag, maar zeker van de toekomst functionele basisvaardigheden veronderstelt van minimaal level 3, dan moet vastgesteld worden dat tussen 27,8% (Zweden) en 52,4% (Ierland) - met een uitschieter van 77,1% (Polen) - van de volwassen bevolking deze vaardigheden onvoldoende beheerst (document scale).

Alle geïndustrialiseerde landen blijken dus geconfronteerd te zijn met een geletterdheidprobleem dat tot een kwart van de volwassen bevolking in vrij ernstige mate betreft. Slechts van de helft tot driekwart van de volwassen bevolking kan gezegd worden dat ze voldoende vaardigheden inzake functionele geletterdheid bezitten om in de kennismaatschappij van vandaag en morgen adequaat te kunnen functioneren.

Hoe de verschillen in gemiddelde geletterdheid op de drie schalen en in de spreiding van geletterdheid moeten verklaard worden, is nog onduidelijk. Er zijn een groot aantal *factoren* die tot de verklaring van de internationale verschillen inzake geletterdheid kunnen bijdragen: de demografische samenstelling van de volwassen bevolking, de mate van modernisering van een land (industriële ontwikkeling, verstedelijking, technologische ontwikkeling, enz.), de structuur van de arbeidsmarkt, de mate van migratie, enz. Eén factor afzonderlijk zal steeds een beperkte verklaringskracht hebben. Verschillen tussen landen inzake scholingsgraad van de volwassen bevolking zijn op zich onvoldoende om de verschillen inzake geletterdheid te verklaren.

De internationale IALS-resultaten suggereren dat vele van de bepalende factoren van geletterdheid niet als onbeïnvloedbaar moeten beschouwd worden, maar dat *beleidsinterventies* een

krachtige impact kunnen hebben op geletterdheid. Het educatieve en sociale beleid van een land blijkt zich te vertalen in de geletterdheidstructuur van de volwassen bevolking.

Wat het *educatieve beleid* betreft, kan gewezen worden op de impact van de scolarisatie van de bevolking in de voorbije decennia. Zelfs al laten de verschillen inzake scholingsgraad tussen landen onvoldoende toe verschillen in geletterdheid te verklaren, dan toch kan niet ontkend worden dat scolarisatie een impact heeft. Zo weerspiegelen de verschillen inzake leeftijd en geslacht per land de generationele en genderverschillen in scholing. Vlaanderen is daarvan een duidelijk voorbeeld: de relatieve achterstand inzake scholingsgraad ten opzichte van de andere OESO-landen in het begin van de jaren '80 en de snelle verhoging van de scholingsgraad weerspiegelen zich in de grote geletterdheidverschillen tussen jonge en oudere leeftijdsgroepen, en hetzelfde kan van geslacht vastgesteld worden. Ook inhoudelijke accentverschillen in onderwijsbeleid spelen een rol. Zo wordt de dominantie van proza en literatuur in het Noord-Amerikaanse onderwijs vergeleken met het Europese, weerspiegeld in de verschillen tussen de proza- en document-score tussen beide.

Naast het onderwijsbeleid speelt ook het bredere *sociale beleid* een duidelijke rol. De internationale rangschikking van landen komt merkwaardig goed overeen met de rangschikking op basis van indicatoren die verband houden met de ontwikkeling van de verzorgingsstaat. De mate waarin de sociale zekerheid en andere sociale zorgarrangementen de marktafhankelijkheid inzake reproduktievoorwaarden verminderen ('decommodificatie'), de integratie in de arbeidsmarkt en in de bredere samenleving bewerkstellingen en een aantal sociale grondrechten garanderen, laat een onderscheid toe tussen wat Esping-Andersen (1990) "sociaal-democratische", "conservatief-corporatistische" en "liberale" verzorgingsstaten noemt. Prestatie-indicatoren op basis van deze verschillen rangordenen landen op vrijwel dezelfde wijze als de IALS-resultaten. Uiteraard verdient dit verder onderzoek, maar de hypothese is zeker gewettigd dat de wijze en de mate waarop de verzorgingsstaat ontwikkeld is en de sociale integratie en cohesie bewerkstelligt in een land, ook effecten heeft op de geletterdheid van de bevolking. Een meer 'liberale' verzorgingsstaat produceert niet alleen een groter geletterdheiddeficit bij mensen die zwaar met sociale uitsluiting geconfronteerd worden, maar zorgt ook voor een lagere algemene geletterdheid onder de volwassen bevolking. Bovendien blijkt - en misschien is dit het belangrijkste aspect in dit verband - dat goed ontwikkelde verzorgingsstaten ook de mate verhogen waarin laaggeschoolden er toch in slagen

vrij gunstige geletterdheidscores te bereiken. Een sociaal beleid gericht op het bestrijden van sociale uitsluiting zou in die zin een gunstig effect kunnen hebben op de mate waarin laaggeschoolden via de arbeidsmarkt of anderszins geïntegreerd blijven in de samenleving en op die manier via allerlei - waarschijnlijk vooral informele - leerwegen hun basisvaardigheden versterken.

Vlaanderen 'scoort' in de IALS-resultaten globaal beschouwd vrij goed. Het behoort tot de subtop van landen die, na Zweden, de beste resultaten kan voorleggen. Wanneer men de overgang naar level 3 als grenswaarde hanteert, dan bekleedt Vlaanderen in de proza-schaal de zesde plaats - maar dit omdat Canada, Australië en Verenigde Staten hierop erg goed performeren; van de Europese landen is Vlaanderen derde na Zweden en Nederland -, in de document-schaal de derde plaats en in de kwantitatieve schaal de vierde plaats. Deze vrij gunstige resultaten zijn te danken aan het relatief groot aantal dat zich in level 3 bevindt, uitgezonderd voor de kwantitatieve schaal waar er een relatief hoog aantal in levels 4/5 te situeren is. De resultaten zijn op de kwantitatieve schaal trouwens het best; op de proza-schaal het slechtst. Algemeen beschouwd kunnen de functionele taal- en rekenvaardigheden van de Vlaamse volwassen bevolking dus de vergelijking doorstaan met deze in onze buurlanden en belangrijkste handelspartners.

De Vlaamse resultaten onderscheiden zich van deze in de landen waarmee Vlaanderen globaal te vergelijken zijn, echter door een *grote polarisering in de resultaten*. De gunstige algemene cijfers worden gecombineerd met een vrij hoog percentage in *level 1*, beduidend groter dan bijvoorbeeld Duitsland en Nederland. Dit gaat tevens gepaard met een groot aantal volwassenen in het hoogste niveau, namelijk *level 4/5*, vooral in de kwantitatieve schaal.

2.2 Geletterdheid en de arbeidsmarkt

Geletterdheid en de arbeidsmarkt zijn op een complexe manier gerelateerd. Aan de ene kant leidt een hoog geletterdheidniveau tot betere kansen op de arbeidsmarkt. Aan de andere kant zorgt de werkomgeving voor het 'onderhouden' en verder verwerven van geletterdheidvaardigheden, aangezien men in aanraking komt met (jobgerelateerde) lees-, schrijf- en rekenactiviteiten.

In IALS wordt deze tweeledige relatie bevestigd: volwassenen in de lage geletterdheidniveaus (level 1 en 2) hebben minder kans

werkzaam te zijn, hebben bij het zoeken naar werk minder kans om werk te vinden, en werken minder regelmatig wanneer ze een baan hebben.

Op basis van IALS zijn bovendien *arbeidsmarktsectoren* onderscheiden die gekenmerkt worden door laaggeletterdheid. De landbouwsector in Vlaanderen valt op door een algemeen bijzonder laag niveau van geletterdheid, in vergelijking met andere Vlaamse sectoren, maar ook in vergelijking met landbouwsectoren in andere landen (Van Damme et al., 1997). In twee andere sectoren, de bouwsector en de transportsector werden ook lage scores vastgesteld, maar hier valt de internationale vergelijking minder zwaar uit. Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich de financiële sector met relatief gezien de hoogste gemiddelde geletterdheidscore.

De *werkomgeving* is, zoals reeds vermeld, belangrijk voor het aanspreken van bepaalde lees-, schrijf- en rekenvaardigheden. Alhoewel men op basis van de IALS-resultaten geen uitspraken kan doen over de rechtstreekse implicaties op het geletterdheidniveau of het leereffect van deze activiteiten, blijkt wel dat geletterdheid-praktijken in de werksfeer in sterk verschillende mate aanwezig zijn in ongeschoolde of geschoolde arbeid (Van Damme, 1999).

Over het algemeen wordt in Vlaanderen op het werk duidelijk meer gelezen dan geschreven. Daarnaast maken rekentaken in Vlaanderen een groter deel uit van het takenpakket op de werkvloer dan in andere landen. Het gebruik van documenten in een andere taal op het werk, is echter minder courant dan in andere landen met een meertalig regime zoals Zwitserland. Het verschil met Nederlandse werknemers is wat dit betreft niet zo groot als soms wordt gedacht (Van Damme et al., 1997).

Wat betreft het 'onderhouden' of uitvoeren van jobgerelateerde lees- en schrijfvaardigheden blijkt dat werkende volwassenen in de lage geletterdheidniveaus hier minder vaak en minder gevarieerd gebruik van maken dan de werkende volwassenen met hogere geletterheidsvaardigheden.

Gezien het feit dat laaggeletterde werknemers weinig worden blootgesteld aan taken die geletterdheidvaardigheden vereisen, lijkt het onwaarschijnlijk dat zij deze vaardigheden kunnen ontwikkelen zonder enige vorm van formele training of instructie.

Hoofdstuk 2

Geletterdheid op de werkvloer

cases, actiestrategieën en organisatiemodellen

1. Selectie van cases

1.1 Operationele afbakening van cases van 'geletterdheid op de werkvloer'

De zoektocht naar interessante cases van *geletterdheid op de werkvloer* is als dat naar een naald in een hooiberg. Er zijn genoeg voorbeelden te vinden waarin op impliciete of zijdelingse manier 'iets' gedaan wordt rond geletterdheid. Het is de ambitie echter om herkenbare, aanspreekbare en succesvolle voorbeelden van geletterdheid op de werkvloer te presenteren als good practices.

Een tweede betrachting is te komen tot voorbeelden die raken aan de kern van geletterdheid. We hanteren daarom het begrip 'geletterdheid', zoals afgebakend in IALS (International Adult Literacy Survey). Het gaat concreet om *functionele geletterdheid* of informatieverwerkingsvaardigheden die nodig zijn om te kunnen functioneren in de maatschappij: geletterdheid, gecijferdheid en multimediale vaardigheden. Bij de selectie van cases maken we de keuze om niet te verbreden naar de zogenaamde 'lifeskills' (bv. sociale vaardigheidstraining).

Ten derde focussen we op geletterdheid op de werkvloer. Dit betekent dat we ons richten op de *doelgroep* van volwassenen en werkenden, niet op jongeren en/of werkzoekenden.

Tot slot willen we het *loopbaanperspectief* inbrengen in de cases, omdat we ervan uitgaan dat op een verschillende manier en met andere actoren wordt omgegaan met geletterdheid, afhankelijk van het tijdstip in de loopbaan. We onderscheiden volgende loopbaanmomenten: instroom in het bedrijf, groei en doorstroom in het bedrijf en tenslotte herstructurering en outplacement.

Om good practices te kunnen detecteren hebben we een beroep gedaan op intermediaire organisaties, koepels, sociale partners, e.d. die contact hebben met bedrijven en opleidingscentra. Hieronder geven we een *operationele afbakening van cases van 'geletterdheidtraining op de werkvloer'*. De afbakening geeft de mogelijkheden en grenzen aan van de good practices die we voor ogen hebben:

- Statuut doelgroep: volwassenen en werkenden (werknemers of zelfstandigen), geen jongeren en/of werkzoekenden;
- Loopbaantijdstip doelgroep: geletterdheidtraining bij instroom of doorstroom in het bedrijf of bij herstructurering van het bedrijf (outplacement);

- Moedertaal doelgroep: mensen die initieel onderwijs in het Nederlands gehad hebben, geen NT2-opleidingen;
- Leercontext: formele opleiding, georganiseerd in partnerschap met een externe organisatie (bv. basiseducatie, VDAB, Syntra, derden, …) of door het bedrijf zelf, training op de werkvloer of informeel leren;
- Doelstelling van leren: expliciete doelstelling van het verhogen van functionele geletterdheid, gekaderd in een educatief project, ingebed in het HRM-beleid en/of gekoppeld aan technische bijscholing, geen louter technische bijscholingen;
- Mogelijke methodieken en instrumenten in de geletterdheidtraining: instrumenten voor detectie en screening van geletterdheid, strategieën van communicatie en sensibilisering, maatwerk in het aanbod voor het bedrijf, betrokkenheid van ploegbazen en productiemanagement; …
- Grootte bedrijven: KMO's of grote bedrijven.

1.2 Cases van 'geletterdheid op de werkvloer': theorie versus praktijk

De oproep naar good practices is niet echt een groot succes gebleken. In de zoektocht naar cases zijn volgende wegen bewandeld:

- eerste oproep via leden van de stuurgroep, intermediaire organisaties, koepels en sociale partners;
- sectorconvenanten (kabinet, administratie, aantal sectoren);
- ESF-projecten zwaartepunt 4;
- uitzendsector en outplacementsector;
- opleidingsinstanties: Basiseducatie, VDAB, Levanto (Vitamine W) (derden).

In deze zoektocht hebben de vele doorverwijzingen meestal geleid tot een dood spoor of tot minimale voorbeelden van geletterdheid. Bovendien blijkt dat de actoren die reeds actief waren rond geletterdheid tijdens het vorige HIVA-onderzoek naar geletterdheid (2003), ook nu de belangrijkste good practices vormen voor geletterdheid op de werkvloer. Het aantal cases is echter te beperkt om grote uitspraken te doen over evolutie en progressie in methodieken, instrumenten of actiestrategieën.

In de cases komen de verschillende vormen van geletterdheid aan bod en belichten we de aanpak van verschillende actoren: Basiseducatie, Syntra, VDAB, ngo's, interimsector, outplace-

mentbureaus, sectorfondsen, sociale partners. Voorbeelden van geletterdheid op de werkvloer zijn er zowel in particuliere bedrijven, sociale economie bedrijven als bij de overheid.

Het begrip geletterdheid hebben we noodgedwongen ruimer moeten interpreteren dan gedefinieerd in IALS. In het rapport zijn dus niet alleen cases met geletterdheid in de strikte betekenis opgenomen, maar ook voorbeelden met sleutelcompetenties.

2. Geletterdheid in loopbaanperspectief

De cases worden voorgesteld in een fiche onder eenzelfde format. In een volgende paragraaf wordt een horizontale analyse gemaakt naar actiestrategieën en organisatiemodellen. Volgende elementen komen aan bod:

- Geletterdheid:
    - Geletterdheid;
    - Gecijferdheid;
    - Multimediale geletterdheid.
- Stakeholders:
    - Doelgroep;
    - Bedrijf/sector;
    - Aanbodorganisaties;
    - Sociale partners;
    - Overheid.
- Actiestrategieën inzake geletterdheid:
    - Communicatie- en promotiestrategieën van geletterdheidaanbod door opleidingsorganisaties;
    - HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid: projectvorm, onderdeel van opleidingsbeleid en HRM, …;
    - Evaluatie, spin-off en meerwaarde: vervolgtrainingen, doorverwijzing naar open aanbod, transfer van training naar praktijken op de werkvloer, …;
- Organisatiemodellen voor geletterdheid:
    - Doelgroep: vrijwilligheid, selectie en screening, betrokkenheid ploegbazen en productiemanagement, …;
    - Aanbod: apart aanbod, integratie van aanbod in andere training,…;
    - Randvoorwaarden: locatie, timing, vergoeding.

2.1 Geletterdheidpraktijken bij instroom in het bedrijf

2.1.1 ICT-geletterdheid: 'Aangename kennismaking met de computer' van VDAB

Fiche 1 ICT-geletterdheid: 'Aangename kennismaking met de computer' van VDAB

1. Vorm van geletterdheid	Multimediale geletterdheid: ICT-geletterdheid
2. Stakeholders	Doelgroep: werkzoekenden en werknemers Sectoren/sectorconvenanten Aanbodorganisatie: VDAB
3. Actiestrategie	
3.1 Initiatiefnemer	VDAB
3.2 Communicatie- en promotiestrategie	In samenwerking met het kabinet Werkgelegenheid werd door VDAB in maart 2001 het project 'Aangename kennismaking met de computer' gestart. Het project kadert in het actieplan Leven Lang Leren - ICT van de VDAB. In dit actieplan worden voor de inbedding van ICT in de opleidingscontext vier sporen bewandeld: o een gedifferentieerde aanpak naar doelgroepen in functie van het toepassingsdomein: basisvaardigheden ICT voor functioneel gebruik van ICT en gespecialiseerde ICT-vaardigheden voor professioneel gebruik van ICT (ICT is kerntaak van de betrokkene); o de digitalisering van het opleidingsaanbod via bv. e-learning; o de digitalisering van de dienstverlening van VDAB (bv. WIS, KISS, Mijn VDAB); o de inbedding van ICT in de persoonsgerichte vorming in trajecten voor werkzoekenden (ICT-survival kit).

	Het project 'Aangename kennismaking met de computer' wil personen doen kennismaken met de computer en tegelijk de zelfredzaamheid in de samenleving en op de arbeidsmarkt vergroten, omwille van de toenemende digitalisering van informatiestromen. ICT-geletterdheid wordt in het project geformuleerd als een basisvaardigheid, met name het kunnen omgaan met en functioneel gebruiken van digitale informatie. Het project is prioritair gericht op werkzoekenden, maar de finaliteit is ruimer dan bemiddeling. Het project is in eerste instantie gericht op de verhoging van de zelfredzaamheid (ondermeer in functie van de digitalisering van de VDAB-dienstverlening), in tweede instantie op doorverwijzing naar vervolgaanbod. De strategie van het project is dat van sensibilisering en aanbod.
3.3 HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid	De voorbije jaren werden er pilootprojecten uitgevoerd in samenwerking met de sectoren hout, zee- en kusthavens, bus en autocar en de uitzendsector. In deze sectoren wordt het pakket projectmatig opgevat en aangeboden op vrijwillige basis. Bij de Unie van Belgische Kappers vormen ICT-basisvaardigheden een structureel aandachtspunt zowel bij instroom in het beroep als bij reeds bestaande kappers.
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Van maart 2001 t.e.m. december 2005 werden in totaal 40.949 werkzoekenden bereikt met dit project (zie overzicht in de tabel op pag. 29). Het hoge percentage laaggeschoolden dat bereikt werd, toont aan dat de laagdrempelige aanpak ook effectief werkt. Gegevens over werknemers worden niet systematisch bijgehouden, maar het bereik is beduidend lager dan bij de doelgroep van werkzoekenden.
4. Organisatiemodel	

4.1 Doelgroep	De toeleiding en screening van deelnemers aan het project verloopt verschillend voor werkzoekenden en werknemers. Bij de doelgroep werkzoekenden wordt tijdens het intakegesprek expliciet gepeild naar ICT-geletterdheid d.m.v. twee vragen: "Heb je zelf al eens met de computer gewerkt?" en "Heb je zelf al eens iets opgezocht op internet?" Het project werd aan de werkzoekenden aangeboden in het kader van 'de sluitende aanpak', zodat alle werkzoekenden systematisch gescreend worden op dit vlak. Bij de doelgroep werknemers wordt een onderscheid gemaakt tussen werknemers die op eigen initiatief en diegenen die op vraag van de werkgever het project volgen. Werknemers kunnen de opleiding op eigen initiatief volgen, tegen betaling. Voor de doelgroep werknemers die op initiatief van de werkgever het opleidingspakket volgen, wordt gerekend op de sectorconvenanten en de sensibilisering in de sectoren.
4.2 Aanbod	De opleiding is opgevat als een doe-training voor telkens 12 deelnemers. Gedurende 16u (vijf halve dagen) worden deelnemers die nog niet vertrouwd zijn met het gebruik van ICT begeleid om concrete vaardigheden te verwerven in drie grote toepassingsgebieden: o het gebruik van pc en andere courante terminals en apparaten (bv. WIS, Proton, SIS); o communicatie met gebruik van ICT (bv. e-mail); o basisgebruik internet. Werkzoekenden krijgen tijdens de vijfde halve dag de gelegenheid om kennis te maken met de webcursus Solliciteren, en met het gebruik van de on line dienstverlening via Mijn VDAB.

	Het leermateriaal dat speciaal voor dit project ontwikkeld werd, en bijna volledig digitaal is, bestaat uit: o een cd-rom met een computersimulatie; o PowerPoint presentaties die de praktijkgerichte toelichting visueel ondersteunt; o een assortiment van digitale oefeningen; o een homepage voor het project, de internetverkenner met ongeveer 700 sites die thematisch gegroepeerd staan. De opleiding wordt niet gegeven door ICT-specialisten, maar door personeel actief in secundaire beroepen, die beschikken over functionele ICT-vaardigheden. Dit bevordert de toegankelijkheid voor en de communicatie met de deelnemers. Het geheel is erop gericht om het gebruik van ICT voor de deelnemers toegankelijk te maken, hen eerste positieve ervaringen te laten opdoen, in eerste instantie om zo de zelfredzaamheid te verhogen, in tweede instantie om door te verwijzen naar ander aanbod. De strategie van het project is dat van sensibiliseren van de deelnemers en ageren via voldoende en aangepast aanbod.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	De opleiding "Aangename kennismaking met de computer" wordt gegeven via mobiele computernetwerken die zowel op interne als externe locaties worden ingezet. Zo werd bijvoorbeeld in 2005 deze opleiding op 117 verschillende locaties georganiseerd. Een leermobiel bestaat uit een draadloos computernetwerk met een server, portable pc's voor de deelnemers en de trainer, en alle benodigde randapparatuur als een modem, printer en dataprojector. In totaal werden 14 leermobielen voorzien, m.n. voor elk LKC en voor het VDAB-centrum in Brussel.

Bron: nota Gerd Goetschalckx, VDAB

Tabel 3 Bereik ICT-basisvaardigheden bij werkzoekenden

Jaar	Totaal	Karakteristieken
2001	6 797	66,4% waren vrouwen
		46,3% laaggeschoolden
2002	8 635	64,6% waren vrouwen
		44,9% laaggeschoolden
2003	8 367	60,7% waren vrouwen
		44,4% laaggeschoolden
2004	8 888	62,7% waren vrouwen
		60,5% laaggeschoolden
2005	8 262	64,5% waren vrouwen
		61,9% laaggeschoolden
Totaal	40 949	

Bron: VDAB

2.2 Geletterdheidpraktijken voor groei en doorstroom tijdens de loopbaan

2.2.1 Numerieke geletterdheid: statistische procescontrole in productiebedrijven

Fiche 2 Numerieke geletterdheid: statistische procescontrole in productiebedrijven

1. Vorm van geletterdheid	Gecijferdheid: statistiek (statistische procescontrole)
2. Stakeholders	Doelgroep: operatoren in productiebedrijven Bedrijven: Duracell/Bosch Aanbodorganisatie: Basiseducatie Hageland
3. Actiestrategie	
3.1 Initiatiefnemer	Wisselwerking basiseducatie - productiebedrijven
3.2 Communicatie- en promotiestrategie	In het midden van de jaren '90 maakte basiseducatie Hageland een studie naar mogelijkheden van educatie op de werkvloer door basiseducatie. Het initiatief werd als een experiment gezien voor marktverruiming. Basiseducatie Hageland schreef de bedrijven in de regio Aarschot aan met een aanbod dat basiseducatie kan leveren aan bedrijven, meer bepaald een aanbod op maat van de opleidingsbehoeften van bedrijven. Aanvankelijk reageerde enkel Duracell op het aanbod en is een opleiding 'statistische procescontrole' op maat van het bedrijf ontwikkeld. Tien jaar later is verder gesleuteld aan de formule. De opleiding is recent gegeven in Bosch Tienen.

3.3 HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid

Duracell

Duracell werd midden jaren 90 door een aantal technologische en arbeidsorganisatorische ontwikkelingen genoodzaakt inspanningen te leveren t.a.v. de laagstgeschoolden in het bedrijf. Volgende doelstellingen werden door het management van het bedrijf bepaald:

- de evolutie in technieken van procescontrole vereist een hoger niveau van de operator;
- de snelle technologische ontwikkelingen vereist breed inzetbaar personeel;
- arbeidsorganisatorisch wil het bedrijf de betrokkenheid van operators verhogen bij het productieproces.

Bosch

De doelstellingen bij Bosch liggen niet zozeer op het vlak van aanpassingen aan technologische en arbeidsorganisatorische ontwikkelingen, maar kaderen in het kwaliteitsbeleid van het bedrijf.

De steeds hogere kwaliteitseisen t.a.v. de producten vereisen een sterkere en betere procescontrole. Een belangrijke doelstelling in het project is omgaan met het spanningsveld tussen kwaliteit en productie.

In het kader van het kwaliteitsbeleid is een project opgestart rond kwaliteitsbewustmaking op alle niveaus van het bedrijf, dus ook op het niveau van de operatoren. Het project wordt gefinancierd met ESF-middelen; het opleidingsbeleid wordt gekoppeld aan het beleid van kwaliteitsverbetering in het bedrijf.

3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Duracell Na de opleiding is een evaluatie gehouden binnen het bedrijf: o de operatoren reageerden zeer positief: het was voor velen de eerste keer dat ze een opleiding kregen; o het werken buiten de werktijd werd niet als een probleem gezien; o het middenkader (de supervisors) ondervond organisatorische problemen bij de opleiding tijdens de werkuren; o het management stond positief tegenover de opleiding en dit niet alleen om inhoudelijke redenen. Financieel werd het project gedragen door ESF-middelen. Bovendien straalde er heel wat prestige af van het project. De opleiding heeft voor heel wat spin-off gezorgd zowel voor het bedrijf als voor basiseducatie. Binnen het bedrijf zijn bijkomende opleidingen opgestart (georganiseerd door basiseducatie), bv. ICT-opstapcursussen. Bij basiseducatie heeft het project 'statistische procescontrole' geleid tot een cursus op maat voor metaalbedrijven (K. Deschamps & B. Vanlangendonck, Statistische procescontrole (SPC) op de werkvloer, VOCB, 2001). Bovendien heeft het project de strategische keuze van basiseducatie Hageland ondersteund in de werking naar bedrijven. Bosch De opleiding bij Bosch is recent gegeven, er is een evaluatie gepland.

4. Organisatie-model	
4.1 Doelgroep	Alle operatoren en een aantal ploegbazen en productiecoördinatoren. Duracell: bijna uitsluitend laaggeschoolde vrouwen, die bandwerk verrichten in het bedrijf. Bosch: gemengd profiel van operatoren in voor- en eindmontage.
4.2 Aanbod	Duracell De opleiding heeft de vorm aangenomen van een educatief project binnen een bedrijf. Het management (HRM) is initiatiefnemer van het project, basiseducatie staat in voor het vooronderzoek en de inhoud van de opleiding op maat. De uiteindelijke integratie van het educatief project in het functioneren in het bedrijf is de verantwoordelijkheid van het bedrijf. De voorbereiding voor het aanbod 'statistische procescontrole' valt grosso modo uiteen in twee delen: o de bepaling van de educatieve doelstellingen van het bedrijf en van de doelgroep door het management; o het vooronderzoek bij operators, run mechanics en supervisors door basiseducatie. Op basis van het vooronderzoek door basiseducatie zijn sleutelvaardigheden als communicatie, probleemoplossen en samenwerken toegevoegd in het opleidingspakket. De opleiding bestaat uit tien modules van 4 uur: o 5 modules kwaliteitscontrole (bv. werken met kwaliteitskaarten en beeldschermen; berekeningen uitvoeren met verschillende meetgegevens, lengtematen, gewichten en inhouden; vergelijken van verhoudingen, tijd en procenten; tabellen en grafieken); o 2 modules kennismaking met de computer en automatisering van SPC; o 3 modules communicatie, probleemoplossen en samenwerken.

	Bosch De opleiding vormt een integraal onderdeel van het kwaliteitsbeleid van het bedrijf. Het management (kwaliteitsingenieurs) is initiatiefnemer van het project. Basiseducatie geeft de theoretische training buiten het bedrijf, de kwaliteitsingenieurs geven de toegepaste training in het bedrijf. De opleiding bestaat uit drie modules van 4 uur: - 2 modules theoretische training door basiseducatie; - 1 module toegepaste training door kwaliteitsingenieur van het bedrijf.
4.3 Randvoorwaarden (locatie,-timing, vergoeding)	De opleiding is een formele theoretische en toegepaste training. De training loopt deels tijdens de werkuren, deels aansluitend op de werkuren (aansluiting van ploegen in ploegensysteem). Duracell: training in het bedrijf, deelname op vrijwillige basis, uren worden volledig vergoed door de werkgever. Bosch: theoretische training buiten het bedrijf (Open School), toegepaste training in het bedrijf, alle operatoren (100-tal) nemen deel aan de opleiding, uren worden vergoed door de werkgever.

2.2.2 Communicatie in bedrijven: mondelinge en schriftelijke communicatie in technische opleiding voor onderhoudstechnici

Fiche 3 Communicatie in bedrijven: mondelinge en schriftelijke communicatie in technische opleiding voor onderhoudstechnici

1. Vorm van geletterd-heid	Geletterdheid: probleemoplossend denken en communicatie (luister- en vraagtechniek en rapportering)
2. Stakehol-ders	Doelgroep: productie-arbeiders Bedrijven: productiebedrijven metaalsector en voedingssector Aanbodorganisatie: Syntra West
3. Actiestrate-gie	
3.1 Initiatiefne-mer	Syntra West
3.2 Communi-catie- en promotie-strategie	Syntra West biedt gecertificeerde praktijk-gerichte opleidingen aan in verschillende sectoren in West-Vlaanderen. Uit contacten met bedrijven (productiebedrijven) blijkt een groot tekort aan technisch geschoold personeel (knelpuntberoep). Op basis van een aantal opleidingen op maat in enkele bedrijven is een specifiek opleidings-traject ontwikkeld voor onderhoudstechnicus. Het doel is de onderhoudstechnicus op te leiden in technieken voor eerstelijns herstellingen en elementair onderhoud van machines in bedrijven. Tijdens de experimentele fase van de opleiding (nov. 2004-mei 2006) werd de nood aangevoeld een communicatie-module toe te voegen aan het opleidingspakket. Het gaat dan meer concreet over probleemoplossend denken en communiceren (luister- en vraagtechniek en rapportering). Na de experimentele fase werd de module communicatie geïntegreerd in de technische opleiding.

	De opleiding draagt de naam Consortiumproject "Van productiemedewerker tot onderhoudstechnicus" - opleidingstraject voor aspirant-technicus en is van start gegaan in het september 2006. Syntra West richt te zich in een eerste fase tot productiebedrijven uit de metaalsector en de voedingssector; uit vacature-onderzoek bleek in deze sectoren de vraag naar onderhoudstechnici het grootst te zijn. In een tweede fase (november 2006) werd samengewerkt met VDAB om ook werkzoekenden aan de opleiding te laten deelnemen. In een derde fase (september 2007) wordt gestart met een open doelgroep (naast West-Vlaanderen, ook Limburg en Oost-Vlaanderen).
3.3 HRM-beleid en geletterdheid-veiligheid	De opleiding is in de eerste plaats een technische opleiding. De module communicatie is geïntegreerd in de technische opleiding. Communicatie wordt door het management en de technische verantwoordelijken in de bedrijven gezien als een noodzakelijke basisvaardigheid, maar wordt breder opgevat dan geletterdheid. Geletterdheid wordt in het project gekoppeld aan life skills. Met het project wordt niet alleen geletterdheid geïntegreerd in een technische opleiding, maar wordt ook de mogelijkheid geboden aan productiemedewerkers om zich om te scholen tot onderhoudstechnici. Hiermee beoogt men niet alleen de directe inzetbaarheid van technisch personeel in een bedrijf, maar ook de mogelijkheid tot groei en omscholing van personeel, m.a.w. groeiperspectieven voor lagergeschoolden in een bedrijf (competentie-management in bedrijven).
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Het project is gestart in het najaar 2006. Evaluatiegegevens zijn (bijgevolg) nog niet voorhanden. Een meerwaarde in dit project is de ontwikkeling van een instrument voor de evaluatie van competenties van de deelnemers aan de opleiding.

	De competenties worden gemeten door middel van een geïntegreerde toets (theorie + praktijk), afgenomen door de opleider, maar ook a.d.h.v. indicatoren, ingevuld door de eerstelijns-verantwoordelijken van het bedrijf. Deze contextgerichte indicatoren zijn opgesteld in een werkgroep, samengesteld door opleiders en technische verantwoordelijken van bedrijven. Deze evaluatiemethodiek vraagt een sterk engagement van de betrokken bedrijven, vermits zij aangepaste taken en begeleiding in het bedrijf moeten inbouwen, gekoppeld aan de opleiding, om de aangeleerde competenties te kunnen beoordelen.
4. Organisatie-model	
4.1 Doelgroep	Productie-arbeiders met potentieel voor doorgroei naar eerstelijns-onderhoudstechnici (instapniveau: hoger secundair onderwijs). Kandidaten voor de opleiding op vrijwillige basis - selectie van de doelgroep uit de groep van vrijwilligers door de bedrijven.
4.2 Aanbod	Syntra West staat in voor de opleiding en de permanente evaluatie van de deelnemers gedurende het ganse project. De participerende bedrijven staan in voor de selectie van de deelnemers. De technische opleiding is een pakket van 180u, gespreid over 45 sessies van 4 uren (50'). De module communicatie beslaat 4 sessies. De module zelf wordt opgehangen aan het thema 'gestructureerd foutzoeken en analyse-technieken'. Op deze manier komen probleem-oplossend denken en communicatie (luister- en vraagtechniek en rapportering) aan bod.
4.3 Randvoor-waarden (locatie, timing, ver-goeding)	Het lesmoment en het aantal sessies per week worden bepaald in samenspraak met de partici-perende bedrijven. De volledige opleiding loopt in dagformule a rato van één halve dag per week: afhankelijk van het bedrijf is dit tijdens de werkuren of aansluitend op de werkuren. De opleiding wordt grotendeels gegeven in het opleidingscentrum van Syntra West. De kosten voor de opleiding worden volledig gedragen door de participerende bedrijven.

2.2.3 Communicatie in bedrijven: mondelinge communicatie en assertiviteit voor kantinepersoneel

Fiche 4 Communicatie in bedrijven: mondelinge communicatie en assertiviteit voor kantinepersoneel

1. Vorm van geletterdheid	Geletterdheid: communicatie en assertiviteit
2. Stakeholders	Doelgroep: kantinepersoneel Bedrijf: Estée Lauder Aanbodorganisatie: Basiseducatie Zuiderkempen
3. Actiestrategie	
3.1 Initiatiefnemer	Estée Lauder
3.2 Communicatie- en promotiestrategie	De opleiding communicatie en assertiviteit is een gevolg van een interne reorganisatie van de kantine. Door het afstappen van de 'klassieke' kantine en de samenwerking met een cateringbedrijf, is een reorganisatie van werkschema's en uurroosters doorgevoerd. Deze verandering in routine en de gesloten houding van het personeel hebben tot spanningen geleid. De opleidingsverantwoordelijke heeft aanbodorganisaties in de regio gecontacteerd en heeft uiteindelijk met Basiseducatie Zuiderkempen een programma op maat ontwikkeld.
3.3 HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid	Het bedrijf heeft een opleidingsbudget voor het personeel en wenst dit budget op basis van opleidingsplannen te besteden, zowel voor hooggeschoolden als laaggeschoolden. Competentieontwikkeling en groei van het personeel staan hierbij centraal. Geletterdheid als dusdanig wordt niet gehanteerd in het opleidingsbeleid.

	Op korte termijn komen de opleidingen het bedrijf ten goede, maar de opleidingen hebben ook een meerwaarde voor de doelgroep en dus een maatschappelijke meerwaarde op lange termijn.
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Op basis van de evaluatie van de opleiding door de werknemers, is de vraag ontstaan naar vervolgopleidingen (bv. functioneren in een team). Bovendien zijn er een aantal medewerkers ingegaan op het open aanbod van basiseducatie.
4. Organisatie-model	
4.1 Doelgroep	Doelgroep: kantinepersoneel (uitsluitend laaggeschoolde vrouwen) op vrijwillige basis
4.2 Aanbod	De opleiding 'Communicatie en assertiviteit' is opgebouwd uit 4 sessies. Belangrijk is de sfeer van openheid en vertrouwen, gezien de spanningen en geslotenheid als vastgestelde problemen. Om die reden is ook het afdelingshoofd niet betrokken in de opleiding, om meer openheid te creëren binnen de groep. De vier sessies zijn als volgt opgebouwd: o sessie 1: voorstellingsronde, wat is communicatie?, wat is gesprek?, lichaamstaal; o sessie 2: meningen geven, grenzen aangeven, verwachtingen formuleren; o sessie 3: luister- en gesprekstechnieken, lichaamstaal, meningen geven, zelfvertrouwen; o sessie 4: omgaan met kritiek. Tijdens de eerste sessie werd vertrokken vanuit de privé-stiuatie. Pas vanaf de tweede sessie werd de werksituatie betrokken en werden oefeningen (bv. rollenspel) ingebouwd.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	De opleiding is gevolgd op vrijwillige basis en is in het bedrijf georganiseerd. Vijf personen hebben deelgenomen aan de opleiding. De opleiding is buiten de werkuren gegeven, omwille van het ploegensysteem. De uren zijn vergoed door de werkgever.

2.2.4 Sleutelcompetenties in bedrijven

Fiche 5 Sleutelcompetenties in bedrijven

1. Vorm van geletterdheid	Sleutelcompetenties: communicatie, getallen, ICT, samenwerken, probleemoplossing, leren leren
2. Stakeholders	Doelgroep: uitvoerende arbeiders, met inbegrip van interimarbeiders Bedrijven: Katoennatie, Dienstenthuis, Eltra, Stanley en Griffith Intermediaire organisatie: uitzendsector: Randstad, Plus, Creyf's Aanbodorganisatie: Levanto/Vitamine W
3. Actiestrategie	
3.1 Initiatiefnemer	Levanto/Vitamine W
3.2 Communicatie- en promotiestrategie	Levanto/Vitamine W heeft in de loop der jaren een competentiekader ontwikkeld om werkzoekenden aan het werk te helpen en te houden. Dit kader bestaat uit basis- en sleutelcompetenties en uit arbeidsmarktgerichte en beroepstechnische competenties. Met het project 'Hou sleutelcompetenties wakker!' wordt het competentiekader verder ontwikkeld en toegepast bij uitvoerende werknemers in bedrijven. Doelstelling is de inzetbaarheid en aanpasbaarheid van de medewerkers te verhogen. Het project is een samenwerkingsverband tussen opleidingsorganisatie, uitzendsector en bedrijven. Het project is gefinancierd met ESF-middelen en loopt van september 2005 tot februari 2007. Eind jaren 90 heeft Vitamine W al een project ontwikkeld voor uitvoerende werknemers. In het zogenaamde Icarus-project, gegroeid uit een Adapt-project, is een opleiding 'leren leren' en 'communicatie' ontwikkeld op maat van het bedrijf Philips Lighting Turnhout.

	Verschilpunten met het huidige project liggen op een aantal vlakken: - het competentiedenken staat in het huidige project centraal, in het Icarus-project was dit embryonaal aanwezig; - de inschakeling van een intermediaire partner in het huidige project is een nieuw gegeven; - het huidige project is gericht op verschillende bedrijven, terwijl het Icarus-project een geïsoleerd project was t.a.v. één bedrijf.
3.3 HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid	De opleiding wordt gepresenteerd als een basisopleiding in sleutelcompetenties en met de bedoeling deze te koppelen aan het opleidingsbeleid en HRM-beleid in de bedrijven. In de praktijk zien de meeste bedrijven het project als een ad hoc opportuniteit, vermits behoeftenanalyse, screening van doelgroep en opleiding zelf gratis zijn (project met ESF-middelen). De betrokkenheid van het management varieert in de betrokken bedrijven.
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Een bijzonder element in dit project is de samenwerking tussen de opleidingsorganisatie, uitzendsector en bedrijven. De uitzendsector vervult een intermediaire rol tussen opleidingsorganisatie en bedrijf. De meerwaarde van de uitzendsector is dubbel. Ten eerste kan de uitzendsector het project confronteren met input vanuit de bedrijfswereld. Ten tweede kan de sector bedrijven contacteren en sensibiliseren voor de ontwikkeling van sleutelcompetenties van uitvoerende werknemers.
4. Organisatiemodel	
4.1 Doelgroep	Uitvoerende werknemers, met inbegrip van interimwerknemers (max. 1/3^{e} van de doelgroep).

	Het oorspronkelijke opzet in het project was een flyer te verspreiden onder het personeel om te laten deelnemen op basis van vrijwilligheid. In de praktijk is er steeds een selectie van de doelgroep doorgevoerd door het betrokken bedrijf. Het belangrijkste argument dat hiervoor werd aangereikt is de bekommernis voor de continuïteit op de werkvloer.
4.2 Aanbod	In het project worden per bedrijf twee modules gegeven aan twee groepen werknemers van max. 12 personen. Per module is er een dag screening en twee dagen training. De screening van de doelgroep gebeurt op basis van tests en gedragsobservatie. Er is geen individueel gesprek voorzien, dit is achteraf als een leemte ervaren. De werknemers krijgen een individuele schriftelijke terugkoppeling; extra mondelinge feedback is een optie. De opleiding voor sleutelcompetenties is opgebouwd uit zes modules: o kunnen communiceren; o kunnen omgaan met getallen; o kunnen omgaan met ICT; o kunnen samenwerken; o kunnen omgaan met problemen; o kunnen verbeteren van eigen leren en presteren. De opleiding wordt geëvalueerd door de deelnemers op een formulier. Andere opties zijn een algemene evaluatie met de groep en het bedrijf zelf, en een terugkomdag.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	De opleiding is een formele theoretische opleiding op de werkvloer. Het is de bedoeling in de toekomst de opleiding meer toegepast te maken, bv. met oefeningen gebaseerd op de bedrijfscontext. De opleiding wordt op het bedrijf zelf gegeven, tijdens de werkuren van 9u tot 16.30u. De uren van de werknemers worden volledig vergoed door de werkgever. De opleiding zelf is gratis voor de bedrijven. Educatief verlof is aangevraagd voor de opleiding, maar geweigerd door de Dienst Educatief Verlof.

2.2.5 ICT-geletterdheid in bedrijven: stimulansen voor empowerment vanuit het bedrijf

Fiche 6 ICT-geletterdheid in bedrijven: stimulansen voor empowerment vanuit het bedrijf

1. Vorm van geletterd-heid	Multimediale geletterdheid: ICT-geletterdheid
2. Stakehol-ders	Doelgroep: operatoren Bedrijf: De Witte Lietaer Aanbodorganisatie: VION (Vormingsinitiatieven door en voor Onderneming en Onderwijs)
3. Actiestrate-gie	
3.1 Initiatiefne-mer	De Witte Lietaer
3.2 Communi-catie- en promotie-strategie	De Witte Lietaer heeft als bedrijf een aantal clubs, waarin zowel werknemers als ex-werknemers actief zijn. Vanuit de PC-club is het initiatief gegroeid om in te spelen op de mogelijkheid van ESF-financiering om een opleiding ICT-basisvaardigheden te geven aan de operatoren in het bedrijf. Het bedrijf heeft hiervoor contact opgenomen met verschillende aanbodorganisaties en heeft uiteindelijk VION het opleidingspakket laten ontwikkelen. De opleiding is in 2002 en 2003 doorgegaan (werd gestart met een beperkte groep van 40 geselecteerde personen als test in 2001).
3.3 HRM-beleid en geletterd-heidge-voeligheid	Het bedrijf hecht belang aan de noodzakelijke basiscompetenties van de operatoren, niet alleen technische competenties in functie van de job, maar ook talen (grensstreek) en ICT. De technische competenties worden structureel ingebouwd in het opleidingsbeleid. De opleiding ICT is projectmatig opgevat, omdat de opleiding niet gericht is op de directe inzetbaarheid in het bedrijf. De opleiding is aangeboden als een leerkans en een mogelijkheid mee te blijven met technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Het project heeft ertoe geleid dat verschillende werknemers de stap gezet hebben naar de PC-club van het bedrijf voor diverse vervolg-opleidingen.
4. Organisatie-model	
4.1 Doelgroep	Doelgroep: mix mannelijke en vrouwelijke operatoren uit diverse afdelingen, beperkter aantal bedienden, ploegbazen en afdelings-verantwoordelijken. Deelname op vrijwillige basis. Van de 373 werknemers hebben 259 medewerkers deelgenomen aan de introductie windows (De Witte Lietaer en De Witte Industries samen).
4.2 Aanbod	Het opleidingspakket bestaat uit drie luiken: o introductie windows (basisopleiding); o word, excel, windows, internet (vervolgop-leiding); o statistiek (omgaan met cijfers, gemiddelde, mediaan, …). De basisopleiding, twee maal 4 uur windows, is gegeven aan groepen van acht personen. De opleiding statistiek is door vertraging in het ESF-dossier niet meer gegeven.
4.3 Randvoor-waarden (locatie, timing, ver-goeding)	De introductie windows is doorgegaan tijdens de werkuren in het bedrijf in een speciaal daarvoor voorzien computerlokaal en werd betaald door de werkgever. De vervolgopleiding word, excel, windows, internet is doorgegaan na de werkuren van de medewerkers, maar werd niet betaald door de werkgever. Alleen de organisatie en leerkrachten werden betaald door de werkgever.

2.2.6 Sleutelcompetenties in functionele loopbanen bij de overheid: ICT en NT1 voor niveau D en E in lokale besturen

Fiche 7 Sleutelcompetenties in functionele loopbanen bij de overheid: ICT en NT1 voor niveau D en E in lokale besturen

1. Vorm van geletterd-heid	Geletterdheid (communicatie) en multimediale geletterdheid (ICT-geletterdheid)
2. Stakehol-ders	Doelgroep: stadswachten Stad Geel Aanbodorganisatie: Basiseducatie Zuiderkempen
3. Actiestrate-gie	
3.1 Initiatiefne-mer	Wisselwerking basiseducatie – stad Geel
3.2 Communi-catie- en promotie-strategie	De lokale besturen voorzien in gepaste opleidingen in het kader van de functionele loopbanen van personeel in niveau D en E. Om het opleidingsbeleid vorm te geven, is structurele samenwerking ontwikkeld met Basiseducatie Zuiderkempen. In 2004 is een leervragenonderzoek gehouden door basiseducatie, zowel bij de coördinator van de stadswachten als bij de doelgroep zelf. Op basis van dit onderzoek is een dubbel spoor in het opleidingsbeleid afgeleid: - aanbod op maat, gericht op het functio-neren op de werkvloer; - open aanbod en doorverwijzingen naar basiseducatie.
3.3 HRM-beleid en geletterd-heidge-voeligheid	Binnen de stad Geel is er een grote bereidheid tot investering in competentieontwikkeling van laaggeschoold personeel. De lange samenwer-kingstraditie met basiseducatie is hiervan getuige.

3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	De opleidingen voor niveau D en E worden positief geëvalueerd op verschillende vlakken: o dragen bij tot een beter imago van de dienst; o bevorderen de verantwoordelijkheidszin; o verhogen de kwaliteit en de betrokkenheid op het werk; o bevorderen samenwerking, conflictbeheersing, efficiëntie. De opleidingen hebben als neveneffect dat verscheidene stadswachten ingestapt zijn in het reguliere, open cursusaanbod van basiseducatie (ICT-cursus, taalatelier, openleercentrum).
4. Organisatie-model	
4.1 Doelgroep	Alle stadswachten van de stad Geel (12 personen)
4.2 Aanbod	Jaarlijks wordt door basiseducatie opleiding gegeven aan de stadswachten. Ieder jaar staat de opleiding in het teken van een ander thema (bv. 'zeker van jezelf', 'hulp in rapportering', 'ethiek en deontologie voor stadswachten'). Het zijn thema's die niet alleen gericht zijn op het uitvoeren van de job, maar ook betrekking hebben op het dagelijkse leven. Om een opleidingspakket op maat te kunnen aanbieden, worden de opleidingsbehoeften en verwachtingen in overleg tussen basiseducatie en de coördinator van de stadswachten vastgelegd. De deelname aan de opleidingen kadert in de functionele loopbaan. Dit betekent dat de opleiding wordt ingepast en vergoed in functie van de loopbaan. Op deze manier is er een mogelijkheid om basisvaardigheden aan te brengen in werkplekleren. De deelnemers moeten aan het eind van de opleiding een eindopdracht maken en krijgen een aanwezigheidsattest na afloop van de opleiding. Het dossier van elke werknemer kan ingezien worden door de werkgever (opleidingsdienst van de gemeente).

	Zowel de eindopdracht als het aanwezigheidsattest kaderen in de regelgeving rond de functionele loopbanen. De opleidingen ICT en communicatie zijn twee voorbeelden van opleiding die de ontwikkeling van geletterdheid bevorderen. De opleiding ICT bestaat uit zeven lessen computerinitiatie op maat. Aansluitend zijn twee lessen besteed aan verslag maken en notities nemen op het werk. De opleiding communicatieve vaardigheden speelt in op de veelheid van situaties waarmee de stadswachten in hun werk worden geconfronteerd. Na screening zijn volgende leervragen naar voor gekomen: bewust en geconcentreerd waarnemen, informatie beknopt en objectief weergeven, hoofdzaken en details, geheugenfuncties.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	De opleidingen worden gegeven tijdens de werkuren in lokalen van het gemeentebestuur. De opleidingen worden vergoed door de lokale overheid.

Bronnen: nota's Stad Geel en Basiseducatie Zuiderkempen

2.2.7 Sleutelcompetenties, gericht op zelfredzaamheid, in de sociale economie

Fiche 8 Sleutelcompetenties, gericht op zelfredzaamheid, in de sociale economie

1. Vorm van geletterd-heid	Geletterdheid: geïntegreerd aanbod NT1 en NT2
2. Stakehol-ders	Doelgroep: werknemers sociale economie Bedrijf: sociale werkplaats Kerken en Monumenten Aanbodorganisatie: Job&Coach
3. Actiestrate-gie	
3.1 Initiatiefne-mer	Sociale werkplaats Kerken en Monumenten
3.2 Communi-catie- en promotie-strategie	De sociale werkplaats Kerken en Monumenten is als sociale economie-bedrijf actief met taken als het poetsen, schilderen en vloerbekleden van kerken en publieke ruimten. Bij aanwerving van werknemers in de sociale werkplaats is communicatie een belangrijke struikelblok, op taalvlak (in de eerste plaats voor allochtonen), maar ook op het vlak van communicatie en teamwerking. Communica-tieproblemen stellen zich bv. in het begrijpen van opdrachten en in het interpreteren van veiligheidsvoorschriften. De sociale werkplaats heeft contact opgenomen met Job&Coach om een opleiding op maat aan te bieden aan de werknemers. Bijzonder hierbij is de vraag een traject met permanente instroom te voorzien, afhankelijk van het niveau. Een expliciete vraag hierbij is om het strikte onderscheid tussen NT2 en NT1 los te laten.

3.3 HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid	Het HRM-beleid van de sociale werkplaats is in eerste instantie gericht op de ontwikkeling van sleutelcompetenties, gericht op zelfredzaamheid. Daarnaast is het bieden van een groeiperspectief in het bedrijf of op de reguliere arbeidsmarkt een belangrijke doelstelling. De heterogene doelgroep vereist maatwerk in de opleidingsplannen. De aandacht voor geletterdheid is expliciet aanwezig in het competentieprofiel, maar steeds gekoppeld aan life skills.
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	Het project is nog in experimentele fase.
4. Organisatiemodel	
4.1 Doelgroep	Doelgroep: alle werknemers, maar gradueel op basis van niveau (7 personen)
4.2 Aanbod	De opleiding start met NT2 voor allochtonen om daarna zeer laaggeletterden NT1 te doen instappen. Op het moment van bevraging is de instroom voor NT1 nog niet gestart. In de planning is het de bedoeling methodiek en aanpak voor NT2 ook toe te passen op de NT1-doelgroep.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	Formele opleiding tijdens de werkuren in het bedrijf, volledig vergoed door de werkgever.

2.3 Geletterdheidpraktijken bij herstructurering van het bedrijf en outplacement

2.3.1 Geletterdheid bij collectief outplacement: geletterdheidgevoeligheid bij opleiding- en tewerkstellingsinitiatieven van de tewerkstellingscel

Fiche 9 Geletterdheid bij collectief outplacement: geletterdheidgevoeligheid bij opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven van de tewerkstellingscel

1. Vorm van geletterdheid	Geletterdheid ingebed in opleidingen
2. Stakeholders	Doelgroep: ex-werknemers Bedrijf: Unifine Logistics Outplacementorganisatie: HURA-M
3. Actiestrategie	
3.1 Initiatiefnemer	Tewerkstellingscel bij collectief outplacement
3.2 Communicatie- en promotiestrategie	Unfine Logistics maakt deel uit van de Unifine Business Groep, een internationale producent en leverancier in de voedingsmiddelenindustrie. In 2004 werden de logistieke activiteiten van het bedrijf uitbesteed, met als gevolg de sluiting van de vestiging NV Unifine Logistics in Meer. De sluiting van het bedrijf had collectief ontslag van het personeel tot gevolg. Om de gevolgen voor het personeel op te vangen werd een CAO afgesloten met betrekking tot de sluiting en werd een tewerkstellingscel opgericht voor collectief outplacement. De tewerkstellingscel is samengesteld uit de werkgever, een outplacementbureau, de VDAB, een syndicaal vertegenwoordiger en het IPV als sectorfonds.

	In de CAO wordt de mogelijkheid tot outplacementbegeleiding aangeboden aan alle ontslagen werknemers. Het recht op een vergoeding bestaanszekerheid (aanvullende vergoeding boven de werkloosheidsuitkeringen in geval van werkloosheid na ontslag) wordt bovendien gekoppeld aan deze begeleiding. Indien de ontslagen werknemer niet deelneemt aan trainings- en tewerkstellings-initiatieven in het kader van de outplacementbegeleiding, vervalt het recht op bestaanszekerheid.
3.3 HRM-beleid en geletterdheidgevoeligheid	De expliciete aandacht voor opleiding bij de collectieve outplacementbegeleiding in de tewerkstellingscel is een belangrijk element. In de meeste dossiers van collectief outplacement staat de snelle wedertewerkstelling voorop, terwijl in dit dossier opleiding en wedertewerkstelling als doel heeft te komen tot duurzame tewerkstelling. In het dossier staan competenties en compentieontwikkeling voorop. Geletterdheid onder de vorm van sleutelcompetenties wordt opgenomen in het geheel van competentieontwikkeling.
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	De aanpak bij de sluiting van Unifine Logistics heeft navolging gekend bij andere dossiers (Subliem, Solectron, Begonucléaire). De aanpak van dit 'Kempenmodel' wordt gekenmerkt door: o Centrale onderhandeling over de CAO; o CAO voorziet in de opmaak van een POP (persoonlijk ontwikkelingsplan) en de oprichting van een tewerkstellingscel; o Betrokkenheid van bijblijfconsulent in de tewerkstellingscel. Dit betekent dat in het collectief outplacement opleiding en wedertwerkstelling opgenomen is.

	De outplacementbegeleiding heeft gezorgd voor 99% wedertewerkstelling. Belangrijke succesfactoren die hiervoor worden aangehaald zijn: o de beschikbare financiële middelen voor wedertewerkstelling voor opleiding en tewerkstelling en niet voor hoge forfaitaire vergoedingen; o POP en opleiding inbedden in outplacement (en breder in uitdiensttreding); o Plan van aanpak met 4 fasen: informatie, oriëntatie, opleiding en hertewerkstelling.
4. Organisatie-model	Van alle ontslagen werknemers is een dossier samengesteld waarbij de realistische trainingsnoden met het oog op een nieuwe tewerkstelling in kaart wordt gebracht samen met een onafhankelijke derde. Het POP wordt per werknemer geëvalueerd binnen de tewerkstellingscel. Doel is: o Bepalen van een competentie CV per individuele werknemer; o Behoefteonderzoek per individuele werknemer inzake vorming en opleiding; o Stappenplan per individuele werknemer met het oog op tewerkstelling; o Bepalen van de kostprijs van de geprojecteerde trainingsnoden. Op basis van de POP wordt gezocht naar gepaste opleidingen voor de ontslagen werknemers.
4.1 Doelgroep	Doelgroep: ex-werknemers (21 arbeiders en bedienden)
4.2 Aanbod	Het opleidingsbudget wordt verdeeld over opleidingsnoden gegroepeerd per vakdomein en opleidingsnoden gegroepeerd per functiegroep/ werknemer. In het geheel van opleidingen worden ook basisopleidingen taal en ICT opgenomen.

	In de opleidingen en bij de opmaak van het competentie CV wordt rekening gehouden met kennis en ervaring. Daarnaast worden gedragsmatige kenmerken (attitude en houding) omgezet in een A-H-Certificaat (Attitude-Houding-Certificaat), in functie van sollicitatie. Het gaat om volgende kenmerken: verantwoordelijkheidszin, zelfstandigheid en besluitvaardigheid, stressbestendigheid/prestatie-motivatie, samenwerkingsbereidheid, mondelinge communicatie, aanpassingsvermogen, leerbereidheid.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	De ontslagen werknemers worden financieel ondersteund door het recht op bestaanszekerheid en de gratis opleiding. Op professioneel vlak krijgen ze coaching binnen de tewerkstellingscel.

Bron: CAO bij de stopzetting van de activiteiten van de NV Unifine Logistics (te Meer)

2.3.2 Sleutelcompetenties bij inschaling in de Vlaamse administratie: van geïsoleerde praktijken naar globaal plan

Fiche 10 Sleutelcompetenties bij inschaling in de Vlaamse administratie: van geïsoleerde praktijken naar globaal plan

1. Vorm van geletterdheid	Sleutelcompetenties
2. Stakeholders	Doelgroep: ambtenaren niveau D Vlaamse overheid: Ministerie van Onderwijs en Vorming– Cel Wedden Aanbodorganisatie: divers
3. Actiestrategie	
3.1 Initiatiefnemer	Ministerie van Onderwijs en Vorming– Cel Wedden
3.2 Communicatie- en promotiestrategie	Een vijftal jaren geleden is bij de Vlaamse overheid niveau E (niveau lager onderwijs) afgeschaft. De personeelsleden van niveau E werden ingeschaald of herplaatst in niveau D. Grote bekommernis hierbij is de ambtenaren een aangepaste taakinhoud te geven en ervoor te zorgen dat ze meeblijven en groeien op eigen tempo in niveau D. De Cel Wedden bestaat uit 15 personeelsleden met aan de ene kant de weddespecialisten van niveau B en A en aan de andere kant de uitvoerende ambtenaren van niveau D. Op niveau D worden de ambtenaren permanent geconfronteerd met werk dat gaat verdwijnen door arbeidsreorganisatie of gaat automatiseren door technologische ontwikkelingen.

3.3 HRM-beleid en geletterd-heidge-voeligheid	De opleidingen rond sleutelcompetenties kaderen in een bredere visie van competentie-ontwikkeling van de ambtenaren op alle niveaus. De opleidingen zijn gericht op groei en motivatie in een volwaardige job. In het competentiemanagement wordt niet gedacht in termen van niveaus of van geletterdheid. Voor continuïteit op de werkvloer en van de dienstverlening wordt vooropgesteld dat iedereen alle taken tot op zekere hoogte aankan. Met andere woorden, iedereen moet weten waar de noodzakelijke informatie kan worden gevonden. In functie hiervan wordt een draaiboek opgesteld dat door iedereen wordt gebruikt.
3.4 Evaluatie, spin-off, meerwaarde	De inspanningen van de Dienst is binnen de Vlaamse overheid eerder uitzondering dan regel. Deze geïsoleerde praktijk lijkt zich sinds kort uit te breiden tot een globaal plan op het niveau van het Ministerie van Onderwijs en Vorming. In dit globaal plan wordt een hogere vormings-participatie beoogd van ambtenaren van niveau D, met de nadruk op taal en ICT-basisvaardigheden. Het plan van aanpak is drieledig: - aansluiting bij individuele behoeften in functie van de dienst; - aansluiting bij acties binnen de Vlaamse overheid (bv. voorbereiding op wervings-examens); - acties binnen het Ministerie van Onderwijs en Vorming, aansluitend bij de werkzaam-heden van de dienst.
4. Organisatie-model	
4.1 Doelgroep	Ambtenaren niveau D (heterogeen publiek)

4.2 Aanbod	Aanbod op maat voor de ambtenaren bij diverse opleidingsorganisaties, zowel intern als extern. Vier pistes worden hierbij gevolgd: o interne opleidingen binnen de Dienst bv. stappenplan bij uitvoering van taken op computer, probleemanalyse en –oplossing, schrijftraining; o externe opleiding bij de Vlaamse Gemeenschap bv. excel; o externe opleiding (bv. T.E.A.M.) bv. klantvriendelijk telefoneren; o intern overleg. Naast deze vier pistes wordt op regelmatige basis een open aanbod gedaan bv. timemanagement voor niveau C en D. Het diensthoofd staat in voor behoeftendetectie, opleidingsplan, begeleiding en nazorg. De opleidingen worden zoveel mogelijk binnenshuis gegeven, omwille van de drempelvrees en het stigmatiserende effect van basisopleidingen buitenshuis. De opleidingen worden bovendien zoveel mogelijk in groep gegeven (hele team met alle niveaus). Om voldoende leereffect te behalen, wordt bij elke opleiding een opdracht meegegeven om de link met de praktijk op de werkvloer te behouden. Daarnaast wordt een nazorgtraject voorzien met opvolging van vooropgestelde doelstelling en resultaat. De nazorg wordt opgenomen binnen de Dienst. Er wordt een integrale aanpak beoogd met de opleidingen: geletterdheid wordt ruim geïnterpreteerd als sleutelcompetenties, gekoppeld aan sociale vaardigheden.
4.3 Randvoorwaarden (locatie, timing, vergoeding)	De opleidingen worden bij voorkeur in huis gegevens of met voldoende omkadering buitenshuis. De opleidingen vinden plaats tijdens de werkuren en worden volledig vergoed door de Dienst.

3. Actiestrategieën en organisatiemodellen

In deze paragraaf maken we een horizontale analyse van de cases om zo te komen tot een aantal actiestrategieën en organisatiemodellen.

In de cases hebben we verschillende *vormen van geletterdheid* gepresenteerd. Uit de zoektocht blijkt alvast dat ICT-geletterdheid de vorm van geletterdheid is die het meest toegankelijk is, zowel voor de doelgroep, als voor het management. Ook het aanbod in ICT-opleidingen is groot; alle aanbodorganisaties hebben ICT-pakketten (basis en gevorderd). Numerieke geletterdheid komt zelden aan bod in aanbod en wordt zelden ervaren als tekort door werkgevers.

Geletterdheid onder de vorm van proza en document geletterdheid komen vaak aan bod, maar worden breder gekaderd in communicatieve vaardigheden. Werkgevers ervaren een grotere behoefte aan mondelinge communicatieve vaardigheden, met daaraan gekoppeld jobgerelateerde schriftelijke communicatieve en sociale vaardigheden, of geïntegreerd in technische opleidingen. Geletterdheid wordt in bedrijven bovendien vaak verward met alfabetisme. In sociale economie bedrijven en bij lokale besturen is er wel expliciete aandacht voor opleiding voor kortgeschoolden. Dit betekent echter niet dat geletterdheid hier steeds wordt in opgenomen.

Uit deze eerste vaststelling kunnen we afleiden dat private bedrijven enerzijds en sociale economie en (lokale) overheden anderzijds op een andere manier bereikt en gesensibiliseerd moeten worden. Zoals we reeds vermeld hebben in het eerste hoofdstuk, kunnen we stellen dat geletterdheid als begrip niet aanslaat in het bedrijfsleven.

Het initiatief voor de opleidingen inzake geletterdheid en de *communicatie- en promotiestrategie* varieert. Het is duidelijk niet zo dat het initiatief uitsluitend ligt bij de aanbodorganisatie. De cases met basiseducatie als aanbodorganisatie tonen wel aan dat promotie van aanbod op maat aan de bedrijfswereld wel degelijk werkt: bedrijven zoals Bosch en Estée Lauder gaan voor het maatwerk dat basiseducatie kan leveren.

Een opvallend gegeven in de promotiestrategie is het ad hoc inspelen op projecten met ESF-financiering. Het is voor bedrijven een gelegenheid om gratis opleiding te krijgen. Op deze manier wordt geletterdheid projectmatig aangepakt en is het niet meteen

ingebed in het HRM-beleid van het bedrijf. Anderzijds is het voor alle stakeholders een unieke kans om ervaring op te doen met geletterdheidtraining en de meerwaarde en spin-off te creëren.

Op basis van de cases is deze spin-off niet altijd even duidelijk. Het lijkt dat hier een belangrijke rol is weggelegd voor de aanbodorganisaties om een degelijk nazorgtraject uit te bouwen.

De *doelgroep* in de cases is van een uiteenlopend geletterdheidniveau. Het niveau van de werknemers in de private bedrijven is beduidend hoger dan dat van de arbeiders en ambtenaren in sociale economie bedrijven en (lokale) overheden. Vooral in de sociale economie is het niveau zeer laag. Deze vaststelling hangt samen met de eerste vaststelling over de vormen van geletterdheid. Alhoewel het moeilijk is om op basis van tien cases algemene uitspraken te doen, hangt het niveau van geletterdheid van de doelgroep, de herkenbaarheid van het begrip geletterdheid bij de werkgever en het type werkvloer nauw samen.

Dezelfde tweedeling is terug te vinden in de benadering van de doelgroep. Denken we hierbij aan selectie en screening van de doelgroep, trajectmatige aanpak met begeleiding, evaluatie en nazorg. In de meeste cases pleiten de aanbodorganisaties voor algemene deelname of deelname op basis van vrijwilligheid en selectie en screening binnen deze groep door de aanbodorganisatie zelf. In de praktijk gaan de bedrijven hier niet steeds in mee. Vooral private bedrijven willen de selectie in eigen handen houden omwille van de continuïteit van de werkvloer. Interessant in dit kader is het voorbeeld van Bosch, waar alle operatoren van het bedrijf deelnemen aan de opleiding en waarbij net ingegaan wordt op het spanningsveld tussen kwaliteit en productie: investeren in kwaliteit van het personeel komt ook de kwaliteit van de productie ten goede.

Trajectmatige benaderingen bij training op de werkvloer komen in verspreide slagorde aan bod. Screening met feedback, individuele evaluatie en nazorg op individueel niveau komt zelden volledig voor, net zoals algemene projectevaluatie en nazorg op bedrijfsniveau. Dit heeft voor een stuk te maken met het projectmatige karakter van vele trainingen, maar ook met de ruimte die bedrijven hiervoor bieden.

De betrokkenheid van ploegbazen, afdelingsverantwoordelijken en management is aanwezig op verschillende manieren. Het HR-management of de opleidingsverantwoordelijke is meestal de trekker binnen het bedrijf. In sommige cases volgen (een

deel van de) ploegbazen en afdelingsverantwoordelijken samen met de doelgroep de opleiding. Er wordt bovendien gewezen op het belang van communicatie en organisatie op de drie niveaus (arbeiders, middenkader en management).

Op het vlak van *organisatiemodellen* is er minder variatie dan in de gehanteerde strategieën op niveau van doelgroep en bedrijf.

De meeste opleidingen bestaan uit modules en worden aan kleine groepen gegeven, bij voorkeur binnen het bedrijf. Productiebedrijven met een ploegensysteem hanteren verschillende formules buiten en/of binnen werkuren.

In alle cases worden de uren van de deelnemers betaald door de werkgevers, het uurregime heeft met andere woorden geen invloed op de vergoeding. Een merkwaardige vaststelling is de weigering van de Dienst Educatief Verlof om educatief verlof te nemen in de case van het samenwerkingsverband Levanto, uitzendsector en bedrijven. De redenen hiervoor zijn niet aangegeven, maar zijn waarschijnlijk van juridische aard.

De opleiding zelf is gratis voor de bedrijven die betrokken zijn in een project met ESF-middelen, de andere opleidingen worden betaald door de bedrijven. Aanbodorganisaties (publieke en ngo aanbodorganisaties) werken met andere bedragen voor de private bedrijven enerzijds en de sociale economie bedrijven en (lokale) overheden anderzijds.

Bekijken we het aanbod van naderbij, dan zijn de opleidingen allemaal formele opleidingen. Hier kunnen we een onderscheid maken tussen ICT-geletterdheid en de andere vormen van geletterdheid. De ICT-basisopleidingen zijn allemaal opgebouwd uit standaard basispakketten. Bij de andere geletterdheid-trainingen wordt meestal gestart met theoretische modules en dan toegepast met oefeningen die contextgebonden zijn. Voor aanbodorganisaties is het toegepast maken van het aanbod een tijd- en geldrovende aangelegenheid. Maatwerk in de zin van het aantal modules uit het bestaande aanbod en de randvoorwaarden is relatief eenvoudig, in vergelijking met maatwerk in de toepassingen in het opleidingspakket.

Een interessant voorbeeld hierbij is de opleiding van Syntra West. Voor de contextgerichtheid van het aanbod en de evaluatie is nauw samengewerkt met management en directe verantwoordelijken in de bedrijven. De bedrijven moeten hiervoor aangepaste taken en

begeleiding in het bedrijf inbouwen, gekoppeld aan de opleiding, om de aangeleerde competenties te kunnen beoordelen. Maatwerk vraagt met andere woorden een sterk wederzijds engagement.

Hoofdstuk 3

Beleidsaanbevelingen

In dit rapport hebben we een operationele invulling willen geven van geletterdheid op de werkvloer. Geletterdheid op de werkvloer is de vertaling van een van de strategische doelstellingen van het 'Operationeel Plan Geletterdheid verhogen' (2005), met name 'het partnerschap met bedrijven, sectorale opleidingsinstanties en vakbonden'.

Deze operationele invulling hebben we op verschillende manieren willen bereiken:

- Het begrip geletterdheid op de werkvloer operationeel afbakenen;
- Goede praktijken van geletterdheid op de werkvloer presenteren;
- Actiestrategieën en organisatiemodellen uit deze cases afleiden.

Vergelijken we de resultaten van dit onderzoek met het VIONA-onderzoek 'trajectbenadering voor laaggeletterden' (2003), kunnen we alvast één belangrijke evolutie vaststellen, en die heeft betrekking op het *begrip geletterdheid*.

Het denken in termen van competenties en competentiemanagement is de laatste jaren sterk toegenomen, niet alleen in beleidsdiscours, maar ook in aanbod en praktijk. Dit competentiegerichte denken heeft ook het denken over sleutelcompetenties bevorderd, maar dan in de ruime zin van het woord ('life skills'). In het eerste hoofdstuk hebben we gewezen op de evolutie van het begrip geletterdheid naar het begrip sleutelcompetenties. Bedrijven (alvast deze in de cases) zijn zich bewust van de noodzaak van sleutelcompetenties bij de werknemers, maar dan gekoppeld aan technische opleiding of jobgerelateerde taken en functies.

Gekoppeld aan de discussie over het begrip geletterdheid is er de pedagogische discussie over het verwerven van sleutelcompetenties en met andere woorden de *doelstelling van geletterdheidtraining*. Twee grote opvattingen zijn hier af te lijnen:

- sleutelcompetenties moeten verworven zijn om een goede basis te leggen voor verdere (technische) competentieverwerving; individuele ontwikkeling en graduele opbouw van competenties vormen het uitgangspunt voor strategieën en organisatiemodellen van geletterheidstraining;
- sleutelcompetenties en verdere (technische) competentieverwerving kunnen in gemengde vorm verworven worden;

inzetbaarheid en aanpasbaarheid in het bedrijf vormen het uitgangspunt voor strategieën en organisatiemodellen van geletterdheidtraining.

De pedagogische opvatting over competentieontwikkeling is ruwweg de vertaling van de heersende *opleidingsstrategie* bij opleidingsverstrekkers en bedrijven:

- opleidingslogica: logisch en didactisch opgebouwd leertraject met behoeftendetectie, selectie van doelgroep, formele training, al dan niet toegepast op bedrijfscontext;
- bedrijfslogica: kwaliteit van personeel in bedrijfscontext is het uitgangspunt voor opleiding, in de eerste plaats op technisch vlak, in de tweede plaats op het vlak van attitudes; technische opleidingen op maat van het bedrijf moeten flexibel kunnen inspelen op bijkomende noden inzake geletterdheid van werknemers.

Met de beleidsdoelstelling voor ogen om het geletterdheidniveau van de bevolking te verhogen, ook via geletterdheidtraining op de werkvloer, kan men zich de vraag stellen welke strategieën en organisatievormen van geletterdheidtraining kunnen worden gehanteerd om rendement en transfer van leren te krijgen op de werkvloer.

Grosso modo kunnen we drie *organisatievormen* onderscheiden in geletterdheidtraining op de werkvloer:

- aanbodgerichte organisatievorm: open aanbod van opleidingen inzake geletterdheid; het gaat dan om een formele opleiding buiten het bedrijf en na de werkuren; de opleiding wordt betaald door de werkgever als het de job ten goede komt;
- mix aanbod/vraaggerichte organisatievorm: opleidingen inzake geletterdheid, al dan niet toegepast op bedrijfscontext; het gaat om formele opleidingen op vraag van het bedrijf of door de promotiestrategie van de opleidingsverstrekker; de opleiding vindt plaats tijdens de werkuren en/of aansluitend op de werkuren, afhankelijk van bedrijfscontext en ploegensysteem en wordt betaald door de werkgever;
- vraaggerichte organisatievorm: (technische) opleidingen op vraag en op maat van het bedrijf met geïntegreerde modules geletterdheid; het gaat om een mix van formele opleiding en werkplekleren; de opleiding vindt plaats tijdens de werkuren en/of aansluitend op de werkuren, afhankelijk van bedrijfscontext en ploegensysteem en wordt betaald door de werkgever (educatief verlof?).

Op basis van het onderzoek kunnen we een aantal *actiestrategieën* aangeven. Deze actiestrategieën zijn in eerste instantie gericht op actiestrategieën voor aanbodorganisaties, maar kunnen ook vertaald worden naar beleidsaanbevelingen.

Een tweesporenbeleid heeft zich afgetekend in de cases, met name de private bedrijfswereld aan de ene kant en de overheid en sociale economie aan de andere kant. De geletterdheidgevoeligheid in private bedrijven is minder vanzelfsprekend. Het spreekt voor zich dat maatwerk en het bredere kader van sleutelcompetenties in een gemengde of vraaggerichte organisatievorm de meeste kans op succes hebben. Overheid en sociale economie bedrijven zijn sterker gereglementeerd en hebben decretale vormingsverplichtingen. Dit neemt niet weg dat ook zij vragende partij zijn voor meer maatwerk.

Niet alleen naar type werkvloer/werkgever, maar ook op de werkvloer zelf, is een tweesporenbeleid aangewezen, meerbepaald naar de uitvoerende werknemers en naar het management (ploegbazen en productiemanagement). Op deze manier wordt een draagvlak gecreëerd binnen alle geledingen van het bedrijf en is er meer garantie op transfer van het geleerde naar de werkplek.

Beleidsmatig kunnen actiestrategieën en organisatiemodellen vorm krijgen in *twee pistes*:

De eerste piste, de aanbodgericht piste, is gericht op opleidingsaanbod op maat van bedrijven, met harmonisering van prijzen voor maatwerk bij basiseducatie en Syntra en op een aangepaste promotiestrategie van het aanbod naar bedrijven. Maatwerk en promotie naar bedrijven door publieke aanbodorganisaties zoals basiseducatie, vereisen een andere organisatie, een ander profiel van opleiders en meer middelen.

De tweede piste, de vraaggerichte piste, moet werken aan randvoorwaarden (bv. educatief verlof, financiële stimulansen, stimuleren van transfer van projectmatige aanpak naar competentiemanagement) en aan het inbouwen van 'geletterdheidgevoeligheid' in sociaal overleg. Grote afwezigen in de cases zijn de sectoren en de sociale partners. In de sectorconvenanten wordt geletterdheid opgenomen als aandachtspunt, maar in de praktijk wordt dit aandachtspunt minimaal ingevuld met meestal ICT-geletterdheid. De sociale partners zijn weinig tot niet betrokken in het geletterdheidverhaal, voor zover deze uitspraak kan gedaan worden op basis van tien cases. In het onderzoek blijken sociale

partners alvast niet de drijvende kracht te zijn om geletterdheid op de opleidingsagenda van bedrijven en sectoren te plaatsen. Het ‘Kempen’-model van sociaal overleg (cfr. fiche 9) presenteert in elk geval een aantal interessante sporen door de trajectmatige aanpak en koppeling tussen competentieontwikkeling en tewerkstelling en door de beschikbare middelen voor opleiding en (her)tewerkstelling vast te leggen in CAO’s.

Bijlage / Lijst met contactpersonen

Fiche	Contactpersonen
1	Gerd Goetschalckx – Coördinator R&D VDAB
2	Eddy Franssen en Jürgen Heymbeeck – Kwaliteitsingenieurs Bosch (Tienen) Bea Van Langendonck – Basiseducatie Hageland
3	Christophe Dhaenens – Projectcoördinator Syntra West (Kortrijk)
4	Tom Gulix – Training & Development Estée Lauder (Oevel) Mieke Hens – Basiseducatie Zuiderkempen
5	Marieke Genard en Karin van Oosterbos – Levanto/ Vitamine W (Antwerpen) Ann Martens en Karen Verdikt - Creyf's (Antwerpen) Alois Van Damme – Eltra (Temse)
6	Paul Brück – HRM De Witte Lietaer (Lauwe) Ivan Van Daele - Projectcoördinator De Witte Lietaer (Lauwe)
7	Erik Claeys – Coördinator Stadswachten Stad Geel Mieke Hens – Basiseducatie Zuiderkempen
8	Dirk Lauwers – Sociale Werkplaats Kerken en Monumenten (Hoboken) lesgever Job&Coach (Antwerpen)
9	André Wolput - Bijblijfconsulent ACV Kempen
10	Filip Dheedene – Cel Wedden Ministerie van Onderwijs en Vorming Linda Baumans – Vormingsverantwoordelijke Ministerie van Onderwijs en Vorming

Literatuurlijst

Baert H., Douterlungne M., Van Damme D. et al. (2001), *Bevordering van deelname en deelnamekansen inzake arbeidsmarktgerichte permanente vorming*, CPVBO/ HIVA - K.U.Leuven/ Vakgroep Onderwijskunde, Leuven/Gent.

Berenst J., Hacquebord H. & Van der Schaaf N. (red.) (2000), *Nieuwe geletterdheid, Nieuwe leerwegen,* Eburon/Reading Association in the Netherlands, Delft/Groningen.

Bjornavold J. (2000), Making learning visible. Identification, assessment and recognition of non-formal learning in Europe, Cedefop, p. 204-205.

Cortebeek V., Struyven L. & Wets J. (2000), *Toeleiding of omleiding?* Het toeleidingsprobleem volgens de organisaties in het werkveld, HIVA - K.U.Leuven, Leuven.

Guile D. & Griffiths T. (2001), 'Learning through Work Experience', *Journal of Education and Work*, 14 (1).

Hammink K. (red.), Bremer F., Huisman J., Steehouder P., Tijssen M. (1999), *Trajecten Educatie/Beroepsonderwijs. De ontwikkeling van geïntegreerde trajecten*, CINOP, 's-Hertogenbosch.

Hofmans T. (1998), *Sociale activering. Methodisch handelen*, Radar-reeks, VUGA Uitgeverij bv, 's-Gravenhage.

Houtkoop W. (1999), *Basisvaardigheden in Nederland. De 'geletterdheid' van Nederland: economische, sociale en educatieve aspecten van de taal- en rekenvaardigheden van de Nederlandse beroepsbevolking*, Max goote Rapport, Amsterdam.

Jaques J. & Ceulemans C. (2002), *Eindrapport "BEVO-project". Het resultaat van proefprojecten met betrekking tot de aansluiting basiseducatie - volwassenenonderwijs*, VOCB, Antwerpen.

Lave J. & Wenger E. (1998), *Situated Learning. Legitimate peripheral participation*, Cambridge University Press, Cambridge.

Mattessich P.W. & Monsey B.R. (1992), *Collaboration: what makes it work. A review of research literature on factors influencing succesful collaboration*, Amherst H. Wilder Foundation, St. Paul, Minnesota.

OECD & STATISTICS CANADA (2000), *Final report of the International Adult Literacy Survey*, Paris/Canada.

Pennington F.C. (1980), *Assessing educational needs of adults*, Jossey-Bass, San Francisco.

Ragins B.R., Cotton J.L. & Miller J.S. (2000), 'Marginal Mentoring: the Effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes', *Academy of Management Journal*, 43 (6), December 2000.

Sels L., Bollens J. & Buyens D. (2000), *Twintig lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen*, HIVA - K.U.Leuven, Leuven, 28 p.

Silva T., Cahalan M. & Lacierno-Paquet N. (1988), *Adult Education Participation. Decisions and Barriers: Review of Conceptual Frameworks and Empirical Studies.* (Working Paper No; 98-10), U.S. Department of Education, National Centre for Education Statistics, Washington D.C.

Steenssens K. & Vermeire K. (2000), *Tussen scylla en charibdis. Actieonderzoek naar de deelname van autochtone volwassenen aan de lees- en schrijfcursussen Moedertaal Nederlands van niveau 1 en 2 van het Centrum Basiseducatie Antwerpen,* UFSIA, Antwerpen.

Van Damme D. (1998), 'Wat leert ons de International Adult Literacy Survey? Beleidsaanbevelingen op basis van de internationale en Vlaamse IALS-resultaten', *Tijdschrift voor Onderwijsrecht en Onderwijsbeleid*, 3-4, p. 248-261.

Van Damme D. (2000), 'Adult learning as strategic behaviour and strategic learning as competence', in P. Alheit, J. Beck, E. Kammler, R. Taylor & H.S. Olesen (eds.), *Lifelong learning inside and outside schools, Roskilde University Press*, Roskilde, p. 444-472.

Van Damme D. (2000), 'Leren overleven: strategieën, risico's en basiscompetenties in de transformatie naar een levenslang lerende

samenleving', in F. Glastra & F. Meijers (red.), *Een leven lang leren? Competentieontwikkeling in de informatiesamenleving*, 's Gravenhage, Elsevier, p. 171-188.

Van Damme D. (2000), 'Multiple geletterdheden', in J. Berenst, H. Hacquebord & N. Van der Schaaf (red.), *Nieuwe geletterdheid, Nieuwe leerwegen*, Eburon/Reading Association in the Netherlands, Delft/Groningen.

Van Damme D., Van de Poele L. & Verhasselt E. (1997), *Hoe geletterd/gecijferd is Vlaanderen. Functionele taal- en rekenvaardigheden van Vlamingen in internationaal perspectief*, Garant, Leuven/Amersfoort.

Van Damme, D., Van der Kamp, M. & Verhasselt, E. (2000), 'Kleurloos of kleurenblind? IALS of arcadia? Een repliek op Druïne en Wildemeersch', *Pedagogisch Tijdschrift*, 25 (1), p. 96-109.

Van der Kamp M. & Scheeren J. (1996), *Functionele reken en taalvaardigheden van oudere volwassenen in Nederland*, Gronings Instituut voor Onderzoek van Onderwijs, Opvoeding en Ontwikkeling (GION)/Max GOOTE Kenniscentrum, Groningen/Amsterdam.

Vanhoren I, Kerkhof J., Demeester K. & Matheus N. (2003), *Trajectbenadering voor laaggeletterden in Vlaanderen*, Leuven/Gent, HIVA/Vakgroep Onderwijskunde (Universiteit Gent).

Vienne S. & Stevens I. (1999), ge-LINK-t, *Over de aansluiting tussen basiseducatie en beroepsopleiding*, VOCB, Antwerpen.

Vienne S. (1999), *Arbeidsmarktgerichte basiseducatie*, VOCB, Antwerpen.

Hoofdstuk 4

Samenvatting

Samenvatting

Uit internationaal onderzoek blijkt dat 15% tot 18% van de volwassenen in Vlaanderen te weinig geletterd zijn om te kunnen functioneren in de huidige samenleving. Geletterdheid is veel meer dan 'kunnen lezen'. Het is de vaardigheid om informatie te verwerken uit documenten en cijfergegevens, en – recent – ook het gebruik van multimedia en computer. Bepaalde groepen lopen een hoger risico op een lage geletterdheid: ongekwalificeerde schoolverlaters, langdurig werklozen en werkenden in 'lagere' segmenten op de arbeidsmarkt. Onderzoek wijst bovendien op een geletterdheidkloof in Vlaanderen.

Deze vaststellingen hebben geleid tot beleidsintenties met ambitieuze doelstellingen. Het *Pact van Vilvoorde*, dat de Vlaamse regering en sociale partners hebben afgesloten op 22 november 2001, stelt voorop dat tegen 2010 het aantal functioneel geletterden en personen met ICT-vaardigheden moet stijgen tot meer dan driekwart van de bevolking.

Er zijn ook strategische plannen rond geletterdheid opgesteld, zowel door sociale partners en organisaties uit het werkveld (*Alfabetplan, 2003*) als door de overheid (*Strategisch Plan Geletterdheid, 2003*).

Met het *Operationeel Plan Geletterdheid verhogen* van 24 juni 2005 gaat de overheid nog een stap verder en vertaalt ze de strategische doelstellingen in concrete acties rond geletterdheid. Een van de strategische doelstellingen is 'het partnerschap met bedrijven, sectorale opleidingsinstanties en vakbonden'.

In uitvoering van het strategisch plan '*geletterdheid verhogen*' is, in opdracht van de Vlaamse Gemeenschap, een project opgezet met het doel geletterdheidtraining op de werkvloer structureel in te bedden in het opleidingsbeleid van bedrijven en sectoren.

Het doel van de opdracht is organisatiemodellen, strategieën en methoden van geletterdheidtraining op de werkvloer te detecteren. Op basis van good practices in organisaties/bedrijven worden organisatiemodellen en actiestrategieën vertaald in scenario's en aanbevelingen op beleidsniveau.

Geletterdheidpraktijken en -trainingen op de werkvloer zijn een concrete vertaling van deze strategische doelstelling en vormden het thema voor de dag van de geletterdheid op 8 september 2006.

Bedrijven, sectoren en sociale partners hebben, samen met de overheid, een gedeelde verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van functionele geletterdheid van werknemers. Onderzoek toont echter aan dat het opleidingsbeleid in bedrijven zich meestal beperkt tot technische opleidingen, opleidingen voor hogergeschoolde werknemers en opleidingen bij de instroom in het bedrijf. Geletterdheid is bijgevolg zelden een aandachtspunt in HRM-beleid en opleidingsbeleid in bedrijven.

Waarom sommige bedrijven en sectoren toch geletterdheidtrainingen inbouwen in het opleidingsbeleid werd verteld tijdens deze conferentie. Het is een verhaal over rendement van geletterdheidtraining voor individu, bedrijf en samenleving, over aandacht voor brede inzetbaarheid van werknemers en competentieontwikkeling tijdens de hele loopbaan, over organisatie en praktische aanpak van geletterdheid op de werkvloer.

1. Het ABC van geletterdheid

1.1 Het begrip geletterdheid

1.1.1 Van alfabetisme naar geletterdheid

Tijdens de jaren '70 werden de dichotome begrippen alfabetisme - *analfabetisme* in termen van lees- en schrijfvaardigheden gehanteerd. De begrippen vertrekken vanuit een 'deficit'-benadering van analfabetisme. Twee problemen zijn met deze begrippen verbonden. Ten eerste is er het methodologische probleem van de normbepaling voor 'analfabetisme'. Ten tweede is er de negatieve en stigmatiserende benadering van analfabetisme als individueel probleem. Het begrip is later genuanceerd tot functioneel analfabetisme, maar dit heeft niets gewijzigd aan de twee bovenstaande problemen bij de gehanteerde begrippen.

Het begrippenkader is in de jaren '90 gewijzigd van analfabetisme naar *geletterdheid*, mede door het Amerikaanse NALS-onderzoek (National Adult Literacy Survey) van 1992 en het IALS-onderzoek (International Adult Literacy Survey) van 1995 en 1997.

Geletterdheid wordt formeel omschreven als "de vaardigheid om gedrukte en geschreven informatie te gebruiken om te functioneren in de maatschappij, de eigen doelen te realiseren en eigen kennis en mogelijkheden te ontwikkelen". Deze definitie omschrijft

(on)geletterdheid niet als iets dat mensen tekort hebben, maar als een brede waaier van informatieverwerkingsvaardigheden in relatie tot geschreven taal, waarmee volwassenen in verschillende omgevingen geconfronteerd.

Geletterdheid wordt bovendien onderverdeeld in verschillende *dimensies* en niveaus: :

- proza: de vaardigheid om kranten- en tijdschriftartikelen en andere verhalen te lezen en er correcte informatie aan te ontlenen;
- document: de vaardigheid om de informatie te begrijpen en te kunnen gebruiken uit documenten zoals sollicitatieformulieren, gebruiksaanwijzigingen, bijsluiters, kaarten, tabellen en grafieken;
- kwantitatief: de vaardigheid om rekenkundige bewerkingen te kunnen toepassen zoals het invullen van een cheque, het bepalen van de prijs bij het doen van boodschappen, het berekenen van de rente van een lening en dergelijke.

Wat betreft de *niveaus* van geletterdheid, onderscheidt IALS in totaal vijf niveaus van geletterdheid, waarvan niveau 1 het laagste niveau van geletterdheid. Zonder het expliciet te stellen, hanteren de internationale IALS-publicaties de stelling dat level 3 kan worden beschouwd als "het wenselijke vaardigheidsniveau dat jonge mensen minimaal zouden moeten beheersen om adequaat en met enig succes de kenniseconomie te betreden, maar niet om de totale volwassen bevolking vandaag mee te beoordelen". De vaardigheidsniveaus van level 3 zijn in Vlaanderen te situeren op het niveau van de eindtermen voor het secundair onderwijs. Belangrijk is het percentage in level 1, dat iets zegt over de omvang en aard van de groep mensen waarvan globaal genomen kan worden aangenomen dat ze te laaggeletterd zijn om zonder grote problemen te functioneren en waarbij dus een 'geletterdheidrisico' kan worden vastgesteld. In Vlaanderen behoort, afhankelijk van de gehanteerde geletterdheiddimensie, 15,3% tot 18,4% tot het laagste niveau van geletterdheid.

Tabel 1.1 Laaggeletterdheid in Vlaanderen (15-65-jarigen): percentages voor level 1 en level 2

Geletterdheidschalen	Level 1	Maximum level 2
Prozageletterdheid	18,4%	46,2%
Documentgeletterdheid	15,3%	36,5%
Kwantitatieve geletterdheid	16,7%	39,7%

Bron: IALS, 1996

1.1.2 Van geletterdheid naar sleutelcompetenties?

Meer recent wordt in het debat rond geletterdheid een sterke nadruk gelegd op de basisvaardigheden waarover volwassenen moeten beschikken voor de brede inzetbaarheid op de arbeidsmarkt en voor het functioneren in het maatschappelijke leven. Houtkoop heeft het over de *life skills*. Het gaat met andere woorden niet alleen meer over de bestaande vaardigheidsgebieden die in het IALS-onderzoek zijn onderscheiden, maar ook over nieuwe vaardigheidsgebieden, waaronder gecijferdheid (numeracy), probleem oplossend vermogen, computergeletterdheid (computer literacy) en het vermogen tot samenwerking (teamwork). Ook in Vlaanderen is men tot de vaststelling gekomen dat geletterdheid zoals gemeten in het IALS-onderzoek wel een noodzakelijke, maar geen voldoende voorwaarde is om zichzelf te kunnen wapenen voor de arbeidsmarkt en het maatschappelijke leven. Voor een empirisch zicht op de vaardigheidsniveaus van de Vlaamse bevolking op deze uitgebreidere set van *life skills* is het echter wachten op nieuw grootschalig onderzoek.

In *Vlaanderen* wordt de notie van life skills overgenomen door belangrijke publieke actoren als basiseducatie en VDAB, maar ook door de ngo-sector en private actoren.

Het *succes van het begrip sleutelcompetenties* – ook in Vlaanderen - is toe te schrijven aan een aantal elementen. In de eerste plaats dankt het haar succes aan het operationele falen van het geletterdheidbegrip bij detectie en screening van geletterdheid. Screening op basis van gedragsobservatie is relatief eenvoudig maar onvoldoende voor een brede detectie van laaggeletterden. Doorgedreven testing en meting van geletterdheid is anderzijds tijd- en geldrovend en werkt stigmatiserend voor de doelgroep.

In de tweede plaats is geletterdheid vanuit arbeidsmarktperspectief niet meteen het meest aanspreekbare en herkenbare

begrip. Geletterdheid zoals omschreven in IALS is een typisch 'onderwijs'begrip, in meting, opdeling in niveaus en aanbod. Op de werkvloer wordt geletterdheid niet als dusdanig herkend. De nadruk wordt gelegd op functionele of jobgerelateerde geletterdheid.

De verschuiving van geletterdheid naar sleutelcompetenties doet echter niets af van het bestaan van geletterdheidproblemen in Vlaanderen. Technische en operationele problemen en een gebrek aan toepasbaarheid op de arbeidsmarkt wijzen eerder op de noodzaak aan aangepaste strategieën en organisatiemodellen.

1.2 Geletterdheid en de arbeidsmarkt

Geletterdheid en de arbeidsmarkt zijn op een complexe manier gerelateerd. Aan de ene kant leidt een hoog geletterdheidniveau tot betere kansen op de arbeidsmarkt. Aan de andere kant zorgt de werkomgeving voor het 'onderhouden' en verder verwerven van geletterdheidvaardigheden, aangezien men in aanraking komt met (jobgerelateerde) lees-, schrijf- en rekenactiviteiten.

In IALS wordt deze tweeledige relatie bevestigd: volwassenen in de lage geletterdheidniveaus (level 1 en 2) hebben minder kans *werkzaam* te zijn, hebben bij het zoeken naar werk minder kans om werk te vinden, en werken minder regelmatig wanneer ze een baan hebben.

Op basis van IALS zijn bovendien *arbeidsmarktsectoren* onderscheiden die gekenmerkt worden door laaggeletterdheid. De landbouwsector in Vlaanderen valt op door een algemeen bijzonder laag niveau van geletterdheid, in vergelijking met andere Vlaamse sectoren, maar ook in vergelijking met landbouwsectoren in andere landen. In twee andere sectoren, de bouwsector en de transportsector werden ook lage scores vastgesteld, maar hier valt de internationale vergelijking minder zwaar uit. Aan de andere kant van het spectrum bevindt zich de financiële sector met relatief gezien de hoogste gemiddelde geletterdheidscore.

De *werkomgeving* is, zoals reeds vermeld, belangrijk voor het aanspreken van bepaalde lees-, schrijf- en rekenvaardigheden. Alhoewel men op basis van de IALS-resultaten geen uitspraken kan doen over de rechtstreekse implicaties op het geletterdheidniveau of het leereffect van deze activiteiten, blijkt wel dat geletterdheid-praktijken in de werksfeer in sterk verschillende mate aanwezig zijn in ongeschoolde of geschoolde arbeid.

Over het algemeen wordt in Vlaanderen op het werk duidelijk meer gelezen dan geschreven. Daarnaast maken rekentaken in Vlaanderen een groter deel uit van het takenpakket op de werkvloer dan in andere landen. Het gebruik van documenten in een andere taal op het werk, is echter minder courant dan in andere landen met een meertalig regime zoals Zwitserland. Het verschil met Nederlandse werknemers is wat dit betreft niet zo groot als soms wordt gedacht.

Wat betreft het 'onderhouden' of uitvoeren van jobgerelateerde lees- en schrijfvaardigheden blijkt dat werkende volwassenen in de lage geletterdheidniveaus hier minder vaak en minder gevarieerd gebruik van maken dan de werkende volwassenen met hogere geletterheidsvaardigheden.

Gezien het feit dat laaggeletterde werknemers weinig worden blootgesteld aan taken die geletterdheidvaardigheden vereisen, lijkt het onwaarschijnlijk dat zij deze vaardigheden kunnen ontwikkelen zonder enige vorm van formele training of instructie.

2. Geletterdheid op de werkvloer: cases, actiestrategieën en organisatiemodellen

2.1 De zoektocht naar cases van 'geletterdheid op de werkvloer'

De zoektocht naar interessante cases van *geletterdheid op de werkvloer* is als die naar een naald in een hooiberg. Er zijn genoeg voorbeelden te vinden waarin op impliciete of zijdelingse manier 'iets' gedaan wordt rond geletterdheid. Het is de ambitie echter om herkenbare, aanspreekbare en succesvolle voorbeelden van geletterdheid op de werkvloer te presenteren als good practices.

Een tweede betrachting is te komen tot voorbeelden die raken aan de kern van geletterdheid. We hanteren daarom het begrip 'geletterdheid', zoals afgebakend in IALS (International Adult Literacy Survey). Het gaat concreet om *functionele geletterdheid* of informatieverwerkingsvaardigheden die nodig zijn om te kunnen functioneren in de maatschappij: geletterdheid, gecijferdheid en multimediale vaardigheden. Bij de selectie van cases maken we de keuze om niet te verbreden naar de zogenaamde 'lifeskills' (bv. sociale vaardigheidstraining).

Ten derde focussen we op geletterdheid op de werkvloer. Dit betekent dat we ons richten op de *doelgroep* van volwassenen en werkenden, niet op jongeren en/of werkzoekenden.

Tot slot willen we het *loopbaanperspectief* inbrengen in de cases, omdat we ervan uitgaan dat op een verschillende manier en met andere actoren wordt omgegaan met geletterdheid, afhankelijk van het tijdstip in de loopbaan. We onderscheiden volgende loopbaanmomenten: instroom in het bedrijf, groei en doorstroom in het bedrijf en tenslotte herstructurering en outplacement.

Om good practices te kunnen detecteren, hebben we een beroep gedaan op intermediaire organisaties, koepels, sociale partners, e.d. die contact hebben met bedrijven en opleidingscentra. Een oproep naar good practices bij deze organisaties is niet echt een groot succes gebleken. De vele doorverwijzingen hebben meestal geleid tot een dood spoor of tot minimale voorbeelden van geletterdheid. Bovendien blijkt dat de actoren die reeds actief waren rond geletterdheid tijdens het vorige HIVA-onderzoek naar geletterdheid (2003), ook nu de belangrijkste good practices vormen voor geletterdheid op de werkvloer. Het aantal cases is echter te beperkt om grote uitspraken te doen over evolutie en progressie in methodieken, instrumenten of actiestrategieën.

In de *geselecteerde cases* komen de verschillende vormen van geletterdheid aan bod en belichten we de aanpak van verschillende actoren: Basiseducatie, Syntra, VDAB, ngo's, interimsector, outplacementbureaus, sectorfondsen, sociale partners. Voorbeelden van geletterdheid op de werkvloer zijn er zowel in particuliere bedrijven, sociale economie bedrijven als bij de overheid.

Het begrip geletterdheid hebben we bovendien noodgedwongen ruimer moeten interpreteren dan gedefinieerd in IALS. In het rapport zijn dus niet alleen cases met geletterdheid in de strikte betekenis opgenomen, maar ook voorbeelden met sleutelcompetenties.

2.2 Actiestrategieën en organisatiemodellen

In de cases hebben we verschillende *vormen van geletterdheid* gepresenteerd. Uit de zoektocht blijkt alvast dat ICT-geletterdheid de vorm van geletterdheid is die het meest toegankelijk is, zowel voor de doelgroep, als voor het management. Ook het aanbod in ICT-opleidingen is groot; alle aanbodorganisaties hebben ICT-

pakketten (basis en gevorderd). Numerieke geletterdheid komt zelden aan bod in aanbod en wordt zelden ervaren als tekort door werkgevers.

Geletterdheid onder de vorm van proza en document geletterdheid komen vaak aan bod, maar worden breder gekaderd in communicatieve vaardigheden. Werkgevers ervaren een grotere behoefte aan mondelinge communicatieve vaardigheden, met daaraan gekoppeld jobgerelateerde schriftelijke communicatieve en sociale vaardigheden, of geïntegreerd in technische opleidingen. Geletterdheid wordt in bedrijven bovendien vaak verward met alfabetisme. In sociale economie bedrijven en bij lokale besturen is er wel expliciete aandacht voor opleiding voor kortgeschoolden. Dit betekent echter niet dat geletterdheid hier steeds wordt in opgenomen.

Uit deze eerste vaststelling kunnen we afleiden dat private bedrijven enerzijds en sociale economie en (lokale) overheden anderzijds op een andere manier bereikt en gesensibiliseerd moeten worden. Zoals we reeds vermeld hebben, kunnen we stellen dat geletterdheid als begrip niet aanslaat in het bedrijfsleven.

Het initiatief voor de opleidingen inzake geletterdheid en de *communicatie- en promotiestrategie* varieert. Het is duidelijk niet zo dat het initiatief uitsluitend ligt bij de aanbodorganisatie. De cases met basiseducatie als aanbodorganisatie tonen wel aan dat promotie van aanbod op maat aan de bedrijfswereld wel degelijk werkt.

Een opvallend gegeven in de promotiestrategie is het ad hoc inspelen op projecten met ESF-financiering. Het is voor bedrijven een gelegenheid om gratis opleiding te krijgen. Op deze manier wordt geletterdheid projectmatig aangepakt en is het niet meteen ingebed in het HRM-beleid van het bedrijf. Anderzijds is het voor alle stakeholders een unieke kans om ervaring op te doen met geletterdheidtraining en de meerwaarde en spin-off te creëren.

Op basis van de cases is deze spin-off niet altijd even duidelijk. Het lijkt dat hier een belangrijke rol is weggelegd voor de aanbodorganisaties om een degelijk nazorgtraject uit te bouwen.

De *doelgroep* in de cases is van een uiteenlopend geletterdheidniveau. Het niveau van de werknemers in de private bedrijven is beduidend hoger dan dat van de arbeiders en ambtenaren in sociale economie bedrijven en (lokale) overheden. Vooral in de sociale economie is het niveau zeer laag. Deze vaststelling

hangt samen met de eerste vaststelling over de vormen van geletterdheid. Alhoewel het moeilijk is om op basis van tien cases algemene uitspraken te doen, hangt het niveau van geletterdheid van de doelgroep, de herkenbaarheid van het begrip geletterdheid bij de werkgever en het type werkvloer nauw samen.

Dezelfde tweedeling is terug te vinden in de benadering van de doelgroep. Denken we hierbij aan selectie en screening van de doelgroep, trajectmatige aanpak met begeleiding, evaluatie en nazorg. In de meeste cases pleiten de aanbodorganisaties voor algemene deelname of deelname op basis van vrijwilligheid en selectie en screening binnen deze groep door de aanbodorganisatie zelf. In de praktijk gaan de bedrijven hier niet steeds in mee. Vooral private bedrijven willen de selectie in eigen handen houden omwille van de continuïteit van de werkvloer. Daartegenover staat dan het voorbeeld van een privaat bedrijf, waar alle operatoren van het bedrijf deelnemen aan de opleiding en waarbij net ingegaan wordt op het spanningsveld tussen kwaliteit en productie: investeren in kwaliteit van het personeel komt ook de kwaliteit van de productie ten goede.

Trajectmatige benaderingen bij training op de werkvloer komen in verspreide slagorde aan bod. Screening met feedback, individuele evaluatie en nazorg op individueel niveau komt zelden volledig voor, net zoals algemene projectevaluatie en nazorg op bedrijfsniveau. Dit heeft voor een stuk te maken met het projectmatige karakter van vele trainingen, maar ook met de ruimte die bedrijven hiervoor bieden.

De betrokkenheid van ploegbazen, afdelingsverantwoordelijken en management is aanwezig op verschillende manieren. Het HR-management of de opleidingsverantwoordelijke is meestal de trekker binnen het bedrijf. In sommige cases volgen (een deel van de) ploegbazen en afdelingsverantwoordelijken samen met de doelgroep de opleiding. Er wordt bovendien gewezen op het belang van communicatie en organisatie op de drie niveaus (arbeiders, middenkader en management).

Op het vlak van *organisatiemodellen* is er minder variatie dan in de gehanteerde strategieën op niveau van doelgroep en bedrijf. De meeste opleidingen bestaan uit modules en worden aan kleine groepen gegeven, bij voorkeur binnen het bedrijf. Productiebedrijven met een ploegensysteem hanteren verschillende formules buiten en/of binnen de werkuren.

In alle cases worden de uren van de deelnemers betaald door de werkgevers, het uurregime heeft met andere woorden geen invloed op de vergoeding. Educatief verlof wordt niet opgenomen voor de opleiding. In de ene case waar educatief verlof is aangevraagd, is deze geweigerd door de Dienst Educatief Verlof: de redenen hiervoor zijn niet aangegeven, maar zijn waarschijnlijk van juridische aard.

De opleiding zelf is gratis voor de bedrijven die betrokken zijn in een project met ESF-middelen, de andere opleidingen worden betaald door de bedrijven. Aanbodorganisaties (publieke en ngo aanbodorganisaties) werken met andere bedragen voor de private bedrijven enerzijds en de sociale economie bedrijven en (lokale) overheden anderzijds.

Bekijken we het *aanbod* van naderbij, dan zijn de opleidingen allemaal formele opleidingen. Hier kunnen we een onderscheid maken tussen ICT-geletterdheid en de andere vormen van geletterdheid. De ICT-basisopleidingen zijn allemaal opgebouwd uit standaard basispakketten. Bij de andere geletterdheid-trainingen wordt meestal gestart met theoretische modules en dan toegepast met oefeningen die contextgebonden zijn. Voor aanbodorganisaties is het toegepast maken van het aanbod een tijd- en geldrovende aangelegenheid. Maatwerk in de zin van het aantal modules uit het bestaande aanbod en de randvoor-waarden is relatief eenvoudig, in vergelijking met maatwerk in de toepassingen in het opleidingspakket. In het onderzoek is een case gepresenteerd waar dit maatwerk in het aanbod zelf toch mogelijk is: zo is voor de contextgerichtheid van het aanbod en de evaluatie nauw samengewerkt met management en directe verantwoordelijken in de bedrijven. De bedrijven moeten hiervoor aangepaste taken en begeleiding in het bedrijf inbouwen, gekoppeld aan de opleiding, om de aangeleerde competenties te kunnen beoordelen. Maatwerk vraagt met andere woorden een sterk wederzijds engagement.

3. Beleidsaanbevelingen

In dit onderzoek hebben we een operationele invulling willen geven van geletterdheid op de werkvloer. Geletterdheid op de werkvloer is de vertaling van een van de strategische doelstellingen van het 'Operationeel Plan Geletterdheid verhogen' (2005), met name 'het partnerschap met bedrijven, sectorale opleidingsinstanties en vakbonden'. Deze operationele invulling hebben we op verschillende manieren willen bereiken:

- Het begrip geletterdheid op de werkvloer operationeel afbakenen;
- Goede praktijken van geletterdheid op de werkvloer presenteren;
- Actiestrategieën en organisatiemodellen uit deze cases afleiden.

Vergelijken we de resultaten van dit onderzoek met het VIONA-onderzoek 'trajectbenadering voor laaggeletterden' (2003), kunnen we alvast één belangrijke evolutie vaststellen, en die heeft betrekking op het *begrip geletterdheid*.

Het denken in termen van competenties en competentiemanagement is de laatste jaren sterk toegenomen, niet alleen in beleidsdiscours, maar ook in aanbod en praktijk. Dit competentiegerichte denken heeft ook het denken over sleutelcompetenties bevorderd, maar dan in de ruime zin van het woord ('life skills'). In het eerste hoofdstuk hebben we gewezen op de evolutie van het begrip geletterdheid naar het begrip sleutelcompetenties. Bedrijven (alvast deze in de cases) zijn zich bewust van de noodzaak van sleutelcompetenties bij de werknemers, maar dan gekoppeld aan technische opleiding of jobgerelateerde taken en functies.

Gekoppeld aan de discussie over het begrip geletterdheid is er de pedagogische discussie over het verwerven van sleutelcompetenties en met andere woorden de *doelstelling van geletterdheidtraining*. Twee grote opvattingen zijn hier af te lijnen:

- sleutelcompetenties moeten verworven zijn om een goede basis te leggen voor verdere (technische) competentieverwerving; individuele ontwikkeling en graduele opbouw van competenties vormen het uitgangspunt voor strategieën en organisatiemodellen van geletterheidstraining;
- sleutelcompetenties en verdere (technische) competentieverwerving kunnen in gemengde vorm verworven worden;

inzetbaarheid en aanpasbaarheid in het bedrijf vormen het uitgangspunt voor strategieën en organisatiemodellen van geletterdheidtraining.

De pedagogische opvatting over competentieontwikkeling is ruwweg de vertaling van de heersende *opleidingsstrategie* bij opleidingsverstrekkers en bedrijven:

- opleidingslogica: logisch en didactisch opgebouwd leertraject met behoeftendetectie, selectie van doelgroep, formele training, al dan niet toegepast op bedrijfscontext;
- bedrijfslogica: kwaliteit van personeel in bedrijfscontext is het uitgangspunt voor opleiding, in de eerste plaats op technisch vlak, in de tweede plaats op het vlak van attitudes; technische opleidingen op maat van het bedrijf moeten flexibel kunnen inspelen op bijkomende noden inzake geletterdheid van werknemers.

Met de beleidsdoelstelling voor ogen om het geletterdheidniveau van de bevolking te verhogen, ook via geletterdheidtraining op de werkvloer, kan men zich de vraag stellen welke strategieën en organisatievormen van geletterdheidtraining kunnen worden gehanteerd om rendement en transfer van leren te krijgen op de werkvloer.

Grosso modo kunnen we drie *organisatievormen* onderscheiden in geletterdheidtraining op de werkvloer:

- aanbodgerichte organisatievorm: open aanbod van opleidingen inzake geletterdheid; het gaat dan om een formele opleiding buiten het bedrijf en na de werkuren; de opleiding wordt betaald door de werkgever als het de job ten goede komt;
- mix aanbod/vraaggerichte organisatievorm: opleidingen inzake geletterdheid, al dan niet toegepast op bedrijfscontext; het gaat om formele opleidingen op vraag van het bedrijf of door de promotiestrategie van de opleidingsverstrekker; de opleiding vindt plaats tijdens de werkuren en/of aansluitend op de werkuren, afhankelijk van bedrijfscontext en ploegensysteem en wordt betaald door de werkgever;
- vraaggerichte organisatievorm: (technische) opleidingen op vraag en op maat van het bedrijf met geïntegreerde modules geletterdheid; het gaat om een mix van formele opleiding en werkplekleren; de opleiding vindt plaats tijdens de werkuren en/of aansluitend op de werkuren, afhankelijk van bedrijfscontext en ploegensysteem en wordt betaald door de werkgever (educatief verlof?).

Op basis van het onderzoek kunnen we een aantal *actiestrategieën* aangeven. Deze actiestrategieën zijn in eerste instantie gericht op actiestrategieën voor aanbodorganisaties, maar kunnen ook vertaald worden naar beleidsaanbevelingen.

Een tweesporenbeleid heeft zich afgetekend in de cases, met name de private bedrijfswereld aan de ene kant en de overheid en sociale economie aan de andere kant. De geletterdheidgevoeligheid in private bedrijven is minder vanzelfsprekend. Het spreekt voor zich dat maatwerk en het bredere kader van sleutelcompetenties in een gemengde of vraaggerichte organisatievorm de meeste kans op succes hebben. Overheid en sociale economie bedrijven zijn sterker gereglementeerd en hebben decretale vormingsverplichtingen. Dit neemt niet weg dat ook zij vragende partij zijn voor meer maatwerk.

Niet alleen naar type werkvloer/werkgever, maar ook op de werkvloer zelf, is een tweesporenbeleid aangewezen, meerbepaald naar de uitvoerende werknemers en naar het management (ploegbazen en productiemanagement). Op deze manier wordt een draagvlak gecreëerd binnen alle geledingen van het bedrijf en is er meer garantie op transfer van het geleerde naar de werkplek.

Beleidsmatig kunnen actiestrategieën en organisatiemodellen vorm krijgen in *twee pistes*:

De eerste piste, de aanbodgericht piste, is gericht op opleidingsaanbod op maat van bedrijven, met harmonisering van prijzen voor maatwerk bij basiseducatie en Syntra en op een aangepaste promotiestrategie van het aanbod naar bedrijven. Maatwerk en promotie naar bedrijven door publieke aanbodorganisaties zoals basiseducatie, vereisen een andere organisatie, een ander profiel van opleiders en meer middelen.

De tweede piste, de vraaggerichte piste, moet werken aan randvoorwaarden (bv. educatief verlof, financiële stimulansen, stimuleren van transfer van projectmatige aanpak naar competentiemanagement) en aan het inbouwen van 'geletterdheidgevoeligheid' in sociaal overleg. Grote afwezigen in de cases zijn de sectoren en de sociale partners. In de sectorconvenanten wordt geletterdheid opgenomen als aandachtspunt, maar in de praktijk wordt dit aandachtspunt minimaal ingevuld met meestal ICT-geletterdheid. De sociale partners zijn weinig tot niet betrokken in het geletterdheidverhaal, voor zover deze uitspraak kan gedaan worden op basis van tien cases. In het onderzoek blijken sociale

partners alvast niet de drijvende kracht te zijn om geletterdheid op de opleidingsagenda van bedrijven en sectoren te plaatsen. Het 'Kempen'-model van sociaal overleg, voorgesteld in het onderzoek, presenteert in elk geval een aantal interessante sporen door de trajectmatige aanpak en koppeling tussen competentie-ontwikkeling en tewerkstelling en door de beschikbare middelen voor opleiding en (her)tewerkstelling vast te leggen in CAO's.

Vanhoren I., Kerkhof J., Demeester K., Matheus N., Struyven L. & Van Damme D. (2003), *Trajectbenadering voor laaggeletterden in Vlaanderen*. HIVA, Leuven.

Vanhoren I., *Geletterheid op de werkvloer: strategieën en organisatiemodellen voor geletterdheid op de werkvloer (werktitel)*, publicatie van Departement Onderwijs en Vorming, Brussel, te verschijnen 2007.

Colofon

Vlaamse overheid

Tekst
Vlaamse overheid
Departement Onderwijs en Vorming
i.s.m. Katholieke Universiteit Leuven,
Hoger Instituut voor de arbeid

Productcoördinatie
Vlaamse overheid
Agentschap voor Onderwijscommunicatie

Verantwoordelijke uitgever
Micheline Scheys
Strategisch Onderwijs- en Vormingsbeleid
Koning Albert II-laan 15, 1210 Brussel

Grafische vormgeving
Diensten van het Algemeen Regeringsbeleid
Communicatie
Suzie Favere

Druk
Sparks, Izegem

Uitgave
maart 2007

Wettelijk depot
D/2007/3241/049

Naast deze brochure geeft het Vlaams Ministerie van Onderwijs en Vorming ook tal van andere publicaties uit.

Voor een overzicht kan u terecht op de website:

www.ond.vlaanderen.be/publicaties