



Het Cevora-devies : kwaliteitszorg

April 2009



INHOUDSTAFEL

Het Cevora-devies: kwaliteitszorg als sleutel tot klantentevredenheid	2
A Inleidend	2
1 Missie van Cevora	2
2 Cevora-acties	3
3 Kwaliteitszorg is essentieel	4
B Hoe deze kwaliteit tot stand brengen?	6
1 Structuur van Cevora	6
2 Onderaannemers en kwalitatieve dienstverlening	11
3 Werkmethodes	16
4 De opleidingen	19
5 Pedagogische methoden	23
C Klantencontact en -benadering	26
1 Wie zijn onze klanten?	26
2 Sociale partners	26
3 Bedrijven	27
4 Werkzoekenden	28
5 Privacy-wetgeving	33
6 Ombudsdienst	34
D Meting en evaluatie van klantentevredenheid	36
1 Algemeen	36
2 Evaluatie van de fluctuatie van de contacten met de ANPCB-bedrijven	37
E Besluit	45

Het Cevora-devies : kwaliteitszorg als sleutel tot klantentevredenheid

A Inleidend

1 Missie van Cevora

De opdracht van Cevora werd in 1990 bij de oprichting omschreven als «het bevorderen van tewerkstelling via opleiding».

In Titel I, artikel 3 van de Statuten van de VZW staat er dat de vereniging de bevordering, financiering, studie en/of de organisatie van elke vorm van beroepsopleiding met het oog op de vorming, opleiding, aanpassing, bijscholing, specialisatie of herscholing van de werknemers-bedienden of potentiële werknemers-bedienden van bedrijven die behoren tot het ANPCB tot doel heeft. Dit doel kan op allerlei wijzen worden bereikt.

Ondertussen is vorming en tewerkstelling sinds 1999 een belangrijk onderdeel geworden van de opeenvolgende sectorale CAO's.

Het gevolg is dat de missie van Cevora gepreciseerd is (onder meer naar aanleiding van de Quo Vadis-discussies in 2003).

Derhalve kan de missie van Cevora vandaag gedefinieerd worden als het aanreiken van instrumenten die de uitvoerders van de federale ANPCB-CAO, m.n. de werkgevers en bedienden en hun organisaties, moeten helpen om de vooropgestelde objectieven op het vlak van vorming en tewerkstelling te bereiken.

De missie van Cevora wordt bepaald door de afspraken die de sociale partners in het ANPCB in hun sectorale CAO maken. Deze afspraken worden echter verder geconcretiseerd rekening houdend met de algemene beleidslijnen m.b.t. tewerkstelling en opleiding die op regionaal, nationaal en supranationaal niveau door diverse actoren uitgetekend worden.

In de werking van Cevora staan bijgevolg volgende doelstellingen (die ook steeds terugkeren in de afspraken met de overheden, de regionale opleidingsinstanties en de vormingscentra van andere sectoren) centraal :

- Een opleidingscultuur in de ondernemingen bevorderen en verbeteren.
- Levenslang leren stimuleren en de voorwaarden ervoor scheppen (onder meer door het organiseren van een sectorieel opleidingsaanbod).
- Gelijke en laagdrempelige toegang tot vorming en opleiding garanderen.
- Risicogroepen onder de werkzoekenden toeleiden naar knelpuntberoepen.
- Ontslagen bedienden begeleiden en vormen.
- (Gelijke) Kansen op werk creëren voor risicogroepen onder de werkzoekenden.
- De problematiek van knelpuntberoepen aanpakken.
- Meewerken aan de instrumenten om ervaring en elders verworven competenties te valoriseren.
- Kennis verschaffen over de arbeidsmarkt en de evoluties van de sector.
- Jongeren zonder beroepservaring kansen bieden via een combinatie van leren en werken.

2 Cevora-acties

Het accent bij de Cevora-acties ligt in de eerste plaats op **het aanreiken van een brede waaier van beroepsopleidingen** voor verschillende doelpublieken, waaronder zowel de actieve als de niet-actieve bedienden, en zowel de KMO's als de grotere bedrijven.

Belangrijk hierbij is dat het Cevora-aanbod complementair is en het subsidiariteits-beginsel respecteert. Cevora moet immers een sectorieel vormingscentrum blijven met een specifieke opdracht en mag niet in de plaats treden van andere vormingsactoren die - zeker de overheidsinstellingen - met een ruimere opdracht zijn belast. Er dient bij elk project onderzocht te worden in welke mate het tot de functies van een sectorale instelling in plaats van tot de verantwoordelijkheden van een andere (openbare) instelling behoort om middelen vrij te maken voor een actie. Op deze manier garandeert Cevora dat de ondernomen en/of gefinancierde opleidingsprojecten niet met bestaande opleidingsprojecten overlappen die georganiseerd en gefinancierd worden door de openbare opleidingsinstanties.

Cevora zal bijgevolg zoveel mogelijk streven naar een samenwerking met de actoren die actief zijn op de opleidings- en arbeidsmarkt. Cevora werd geconcipieerd als een "schakelstructuur", die instaat voor het analyseren van de opleidingsbehoeften en het -aanbod, om vanuit de opgebouwde knowhow naar de bestaande opleidingsaanbieders te stappen om 'bruggen te bouwen' en zelf de meer specifieke niches op te vullen door specialisten aan te spreken.

Dit "niche"-begrip is ruim en bevat verschillende invalshoeken. De opleidingen van Cevora dienen dan ook te beantwoorden aan één van de volgende criteria :

- Het gaat om niche-opleidingen, maar wel in een dubbele betekenis m.n.:
 - opleidingen die elders niet of in onvoldoende mate beschikbaar zijn;
 - of opleidingen die om diverse redenen niet toegankelijk (o.m. omwille van de kostprijs) of inhoudelijk niet aangepast zijn voor het Cevora-doelpubliek, nl. de lagere bedienden;
- Het gaat om sectorspecifieke opleidingen;
- Het gaat om opleidingen tot knelpuntberoepen.

Zelfs opleidingsthema's in het Cevora-aanbod die op het eerste zicht algemeen vormend zijn en/of reeds op de markt bestaan zijn steeds op basis van bovenstaande principes aangepast. Deze criteria worden trouwens afgetoetst in elk projectvoorstel dat aan de RVB wordt voorgelegd.

Dit aanbod van beroepsopleidingen wordt aangevuld met omkaderende acties.

De vormingspremies voor bedrijven en bedienden vormen hierbij de belangrijkste ondersteunende maatregel. Naast het rechtstreekse 'leereffect' streeft de sector namelijk met vormingspremies ook een subsidie-effect na. Men wil bedrijven aanzetten om opleiding aan te bieden aan al hun bedienden (ook aan mensen bij wie opleiding niet zo makkelijk terecht komt), en bedienden stimuleren om ook niet-Cevora cursussen op eigen initiatief te volgen.

Cevora voorziet ook ondersteuning op het vlak van opleidingsmanagement binnen bedrijven: een deskundige aanpak is immers vereist opdat de inspanningen van bedrijven zouden renderen.

Daarnaast bestaan er ook nog aanvullende maar in omvang eerder beperkte acties als prijsreducties, informatieverstrekking, ... die het opleidingsgebeuren en -beleid in de sector mee moeten ondersteunen.

3 Kwaliteitszorg is essentieel

Het belang van vorming en opleiding wordt door niemand meer in vraag gesteld, en dit zowel vanuit economisch als sociaal oogpunt :

- Vorming is een voorwaarde voor innovatie, competitiviteit en economische groei. Het is een instrument om de Lissabon-doelstellingen, zoals ze op Europees niveau vooropgesteld zijn, te realiseren.
- Vorming is een manier om de inzetbaarheid van mensen te blijven garanderen in een socio-economisch flexibele en vergrijzende omgeving, of als een voorwaarde voor sociale inclusie.

Recent werd trouwens voor het eerst **wetenschappelijk aangetoond** dat **vorming rendeert** (J.Konings, The impact of training on productivity and wages. Evidence from Belgian Firm Level Panel Data. Leuven, LICOS, 2008). Een longitudinaal onderzoek bij 13.000 Belgische bedrijven toonde aan dat de productiviteit van werknemers die opleiding krijgen gemiddeld 2,4% hoger ligt dan die van de andere werknemers. De bedrijfsproductiviteit stijgt daardoor met 1 tot 2 procent. Maar ook de werknemers blijken voordeel te hebben bij opleiding en vorming. Het loon van opgeleide werknemers ligt gemiddeld een half procent hoger dan dat van diegenen die geen opleiding krijgen. Dat betekent dat het bedrijf alleszins een stuk van de productiviteitswinst overhoudt.

Naast het belang van het organiseren van opleiding tout court, is het werken via een **gesolidariseerd systeem** (het aanbieden van kosteloze producten en diensten) een essentiële voorwaarde om zwakkere groepen bij werknemers (zowel de actieven als de niet-actieven) en bij bedrijven (KMO's) te kunnen bereiken.

Om echter met een dergelijk aanbod aan "kosteloze" opleidingen de beoogde doelgroepen te (blijven) bereiken en het verwachte rendement te garanderen is het noodzakelijk dat zowel deelnemers als bedrijfsverantwoordelijken het opleidingsaanbod van Cevora ervaren als een kwaliteitsvol initiatief, dat permanent verbeterd en vernieuwd wordt. De mogelijks negatieve connotatie verbonden aan het gratis karakter kan alleen op die manier geneutraliseerd worden.

De opleidingen moeten bovendien op korte termijn een duidelijk "return on investment"-effect hebben en niet alleen op lange termijn (voor KMO's bijvoorbeeld is dit van belang).

Cevora besteedt dan ook permanent veel aandacht aan kwaliteitszorg en aan vernieuwing van het vormingsaanbod.

Vernieuwing impliceert het zo veel mogelijk aansluiten bij actuele tendenzen en ontwikkelingen met de nodige aandacht voor de doelpublieken van Cevora. Vernieuwing betekent ook dat Cevora attent moet zijn voor de evoluties die zich voordoen in het domein van leermethodes.

Cevora heeft hiertoe een kwaliteitsbeleid uitgebouwd gesteund op vier peilers :

- Klantentevredenheid
- Efficiëntie en continue verbetering
- Gerichte groei
- Resultaatgerichtheid, flexibiliteit en deskundigheid in de volledige organisatie





In juni 2006 behaalde Cevora het ISO-certificaat 9001-2000. Dit certificaat was het sluitstuk van jarenlange permanente inspanningen ter verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening en het beheer van Cevora.

In deze nota worden de belangrijkste stappen en realisaties in het kader van kwaliteitszorg beschreven. Er wordt aangetoond op welke manier Cevora garant probeert te staan voor een kwaliteitsvolle dienstverlening aan zijn klanten.

B Hoe deze kwaliteit tot stand brengen?

Cevora heeft de kwaliteit van zijn dienstverlening proberen te vergroten en behouden door acties en keuzes in een aantal domeinen:

- Een aangepaste organisatiestructuur
- De selectie, kwaliteitscontrole en evaluatie van de onderaannemers
- Uniforme, transparante en efficiënte werkmethode (met een performante informatisering)
- Kwalitatief hoogstaande opleidingen die aansluiten bij de behoeften van de klanten
- Aangepaste pedagogische methoden



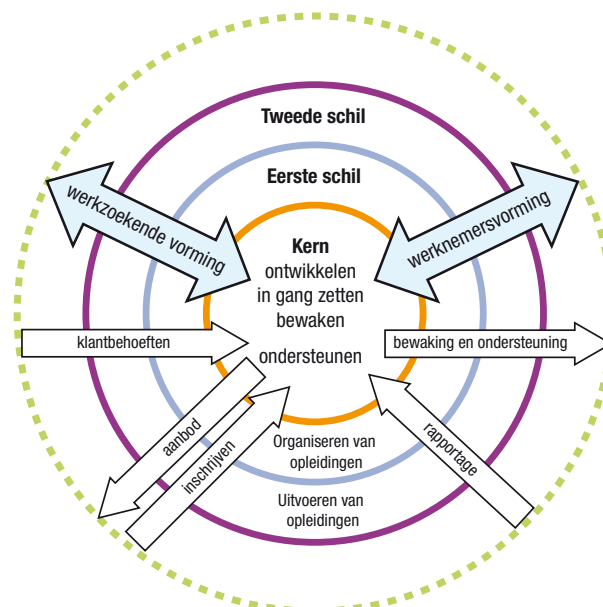
1 Structuur van Cevora

In de eerste tien jaar functioneerde Cevora als een 'pioniersbedrijf' van een kleine groep generalisten, als een innovatieve organisatie met een goede reputatie.

De laatste jaren kan een enorme groei van deelnemers geconstateerd worden, terwijl de organisatie in verhouding weinig of niet in omvang is toegenomen. Dit resultaat was ondermeer mogelijk door het aan deze situatie aangepaste organisatiemodel dat Cevora in de afgelopen jaren heeft uitgewerkt en geïmplementeerd.

Cevora is georganiseerd **in de vorm van een netwerk met een vaste kern en een tweetal flexibele schillen:**

- **De kern** bestaat uit vormingsexperten die de acties ontwikkelen, de uitvoering ervan bewaken en aansturen en daarna evalueren en bijsturen.
- **De eerste 'schil'** om de kern bestaat uit kleine en grotere bureaus die de cursussen organiseren en voor het relatiebeheer met de klanten zorgen.
- **De tweede 'schil'** bestaat uit docenten, trainers en begeleiders die de vormingsactiviteiten uitvoeren.



Bewust is op politieke gronden en vanuit risicobeheersing gekozen om de kern klein te houden en niet te sterk te laten groeien. Er werd door de sociale partners geopteerd voor de uitbouw van een beperkte structuur, die niet te veel afhankelijk was van de omvang van de bedrijfsbijdragen. Zo vrijwaarden de sociale partners een bewegingsvrijheid voor de onderhandelingen over de bijdragen, zonder beperkt te worden door het bestaan van een omvangrijke structuur. De heterogeniteit van het ANPCB maakt bovendien een subsectorale benadering van het opleidingsaanbod noodzakelijk. Het aanwerven van gespecialiseerde lesgevers voor al de deelsectoren en de uiteenlopende opleidingsthema's zou een onmogelijke zaak geweest zijn.

De kern

De kern wordt gevormd door een vaste groep medewerkers die als hoofdtaak het ontwikkelen van opleidingen en vormingsactiviteiten heeft, het in gang zetten van deze activiteiten en het bewaken van de uitvoering. De kern verzorgt de ontwikkeling van opleidingen, studie naar opleidingsbehoefte, stuurt de externe partners in het netwerk aan, biedt ondersteuning en zorgt voor de financiële verslaglegging. De kern bestaat in hoofdzaak uit hoogopgeleiden die werken met een minimum aan administratieve ondersteuning. Dit is onder meer mogelijk door een doorgedreven informatisering van de processen.

De kern heeft een eenvoudige structuur met korte communicatie-lijnen. Naast de **directie** zijn er **twee polen**, namelijk de ondersteunende diensten en de diensten die instaan voor de ontwikkeling en uitvoering van de acties.

De **operationele diensten** zijn gestructureerd op basis van een subsectorale benadering. Er werden sectorale consultants aangesteld, georganiseerd in teams die zich richten op bepaalde sectoren of inhoudelijk samenhangende clusters van sectoren. Naast deze sectorteamen zijn er ook teams die zich concentreren op de algemene of zogenaamd transversale opleidingen (een opleidingsaanbod dat zich richt op beroepen die voorkomen in alle subsectoren van het ANPCB zoals secretaresse, boekhouder, ...).

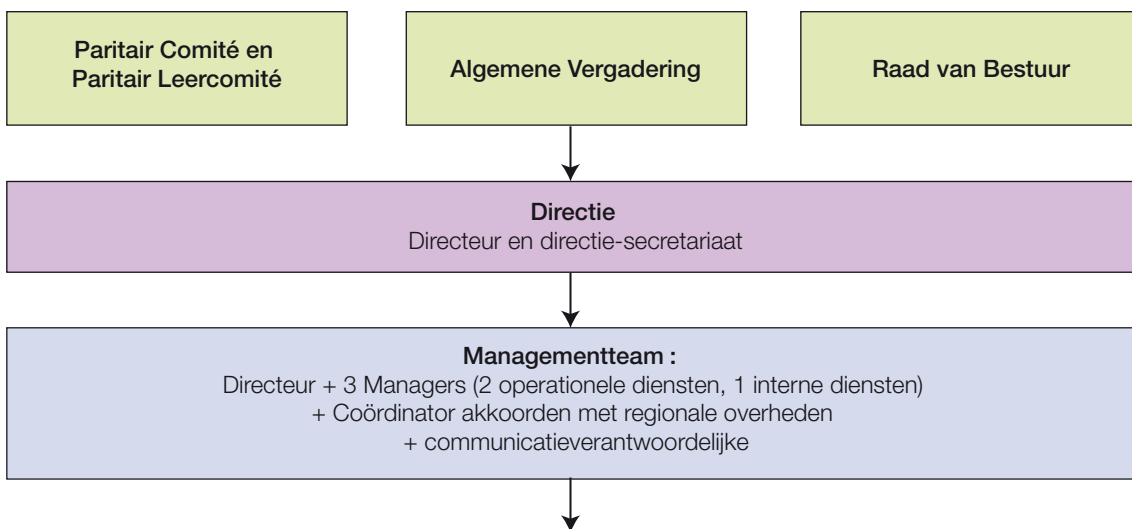
De opleidingsteams van Cevora bestaan daarbij uit zowel Franstalige als Nederlandstalige medewerkers die verspreid over het land werken (in één van de 5 kantoren van Cevora). De teams werden opgebouwd rond een inhoudelijke cluster van opleidingsprojecten en niet op basis van taal of regio. Op die manier kan er over de gewestgrenzen heen een brug geslagen en ervaring uitgewisseld worden en kunnen dezelfde opleidingsinhouden in beide talen uitgewerkt worden.

De ondersteunende diensten (zoals studiedienst, interne organisatie,...) ondersteunen de sectorale consultants, wiens opdracht het is nieuwe acties te lanceren die steeds beter beantwoorden aan de specifieke behoeften van de bedrijven. Cevora heeft eveneens een kwaliteitsmanager, een dienst interne organisatie en interne auditors die het kwaliteitsbeleid bewaken en ondersteunen.

Binnen deze kern lopen nog steeds ontwikkelingsprocessen voor een verdere professionalisering en verbetering van de dienstverlening.

Het organogram van Cevora ziet er in grote lijnen dan ook als volgt uit :

Organogram Cevora



Organisatie en ontwikkeling van opleidingen

5 teams met sectorspecialisten				
Bouw Industriële sectoren Grafische sector	Handel en Auto Diensten aan bedrijven	ICT Consultancy	Team transversale opleidingen (bureautica, upgrade, 45plussers, secretariaat en onthaal, ...)	Team transversale opleidingen (talen, boekhouden, opleidingsmanagement, ILW, HR,...)
Actie Outplacement				

Interne diensten

Studiedienst	Interne organisatie en kwaliteitszorg	Marketing en communicatie	Personeel, opleiding en recruiting	Boekhouding	Informatica	Office & Facility management
--------------	---------------------------------------	---------------------------	------------------------------------	-------------	-------------	------------------------------

<p>Vormingspremies : Vormingspremies voor bedrijven, voor individuele bedienden, premies aanvullende opleidingsdag</p> <p>Europese subsidies</p>
--

De eerste schil buiten de kern

Het opleidingsaanbod is in de loop van de tijd in variatie toegenomen en steeds vaker aan verandering onderhevig. Er is dan ook de behoefte ontstaan om de processen in het gehele netwerk (en niet alleen in de kern) te stroomlijnen met betrekking tot de organisatie en werkwijze.

Het belangrijkste objectief hierbij was het vergroten van de transparantie en klantgerichtheid, en het verminderen van de complexiteit.

De strategische eisen die door Cevora aan de organisatie van het netwerk gesteld worden zijn:

- Transparantie voor klanten: een eenduidige toegang middels een one-stop-shop-model (1 loket). Er is één ingang voor de klanten om met Cevora in contact te treden.
- Transparantie in de organisatie van de eerste schil in functie van eenduidige relaties met de kern: ook hier wordt een one-stop-shop-model nagestreefd.
- Vergroting van de mogelijkheden voor rationalisatie en standaardisatie door het tegengaan van versnippering;
- Versterking van het partnership met de verschillende schillen door beperking van het aantal partners. Een veelheid aan partners en onderaannemers bemoeilijkt namelijk de communicatie en maakt de binding met de kern kleiner.
- Vergroting van de kwaliteit van de dienstverlening zowel in de diverse specialistische taken als in de gehele procesketen.
- Behoud en vergroting van sectorexpertise.

Cevora heeft de laatste drie jaar inspanningen gedaan om via een herstructurering van de eerste schil (de coördinatiebureaus) te beantwoorden aan bovenstaande strategische eisen.

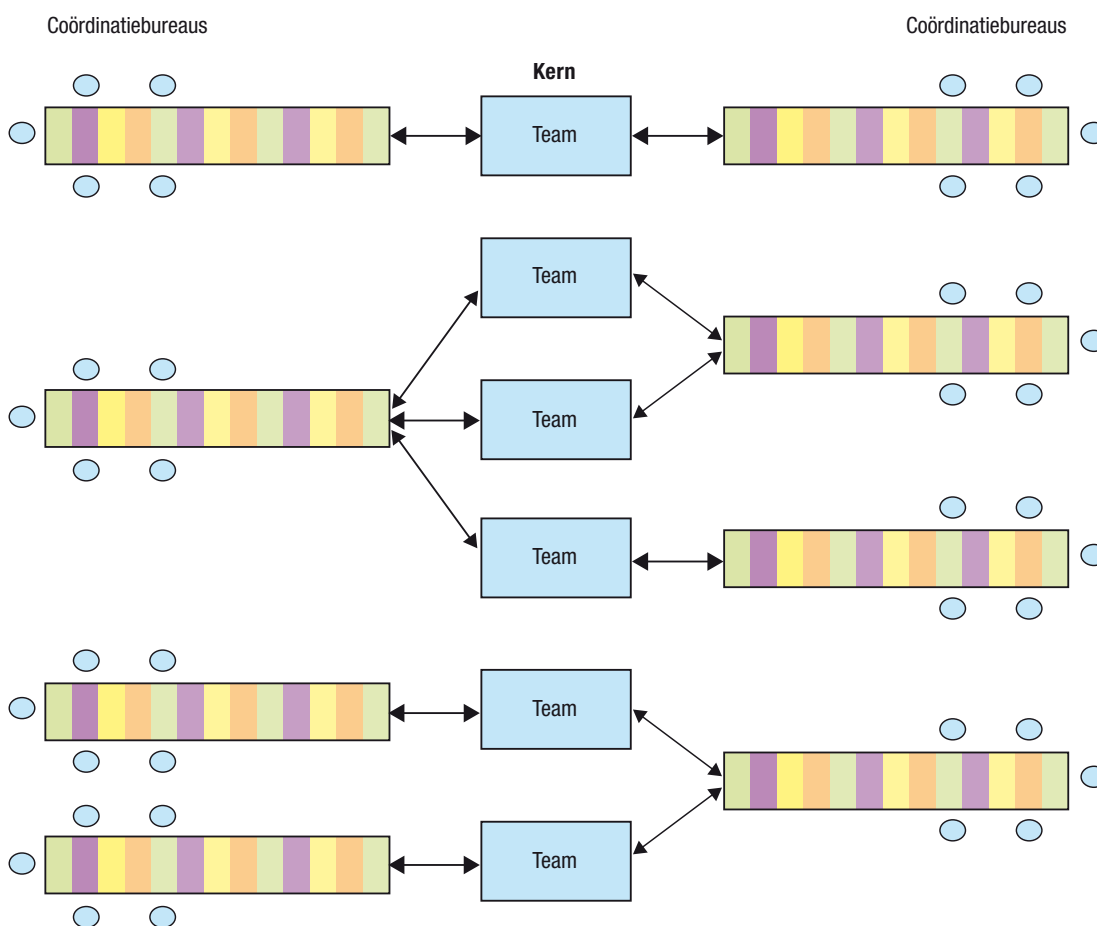
Er werd gekozen voor een **beperkt aantal partners** (8 bureaus), die de kans kregen om hun dienstverlening op een professionele manier verder uit te bouwen. De redenen voor de hergroepering in een beperkt aantal partners waren de volgende:

- Door de versnippering van het proces wordt de kans op fouten vergroot. Naarmate het aantal belanghebbenden/spelers in een procesketen groeit neemt ook de kans op afwijking toe.
- De regie van de processen en de het “blussen van de brandjes” belastten de vaste kern op een zodanige wijze dat de aandacht voor de kerntaak, het ontwikkelen, onder druk kwam te staan. Door minder versnippering en door het volledig uitbesteden van de praktische organisatie van de opleidingen aan professionele partners werd weer ruimte gecreëerd voor concentratie op de kerntaak.
- Versnippering leidt tot geïsoleerd werken waarbij het voor de betrokkenen lastig is de gehele samenhang te zien en aan te sluiten bij het imago en identiteit van Cevora. Het vraagt een intensieve communicatie inspanning om alle betrokkenen te binden bij Cevora.
- Doordat meerdere partijen bij de processen betrokken zijn, is het een lastige opgave om te komen tot standaardisatie van de werkmethodes zodat niet iedere keer het “wiel opnieuw moet worden uitgevonden” en klanten consistent benaderd worden. Door concentratie van activiteiten ontstaan er mogelijkheden om de standaardisatie effectiever te realiseren.
- Diverse betrokken partijen waren klein van omvang. Nadelen hiervan waren de kwetsbaarheid, de beperkte investeringsmogelijkheden en groei van de professionaliteit.

Deze partners nemen de eindverantwoordelijkheid van de hen toevertrouwde opdracht op maar werken desgevallend met onderaannemers voor de verschillende activiteiten. Cevora heeft echter slechts één contractuele relatie met de hoofdaannemer en het netwerk van de hoofd- en onderaannemers werkt hecht samen onder één naam.

Organisatie van de werknemersopleidingen

Er werd geopteerd voor een organisatiemodel waarbij er per cluster van sectoren maximum twee bureaus operationeel zijn, in de praktijk meestal een frans- en een nederlandstalig bureau. De opdeling kan echter ook volgens andere criteria gebeuren. Een bureau kan voor meerdere clusters werken.



Coördinatoren beheren de organisatie én administratie van werknemersopleidingen en de administratie van werkzoekendenopleidingen. De trajectbegeleiding is een aparte opdracht, die hier niet onder valt (zie verder).

De directie en de dienst interne organisatie selecteren de coördinatiebureaus op basis van een beoordeling van de prijs/kwaliteit, ervaring en expertise in een bepaalde sector, inzicht in de diensten van Cevora en de aanwezigheid van de noodzakelijke ICT systemen. Deze selectiecriteria zijn beschreven en vastgelegd in een lastenboek.

Elke coördinator ondertekent een contract waarbij hij zich verbindt om het lastenboek te volgen en te voldoen aan de kwaliteitseisen die aan hem/haar gesteld worden.

Jaarlijks vindt er een evaluatie plaats. Op basis van de evaluatie wordt er beslist of er verder gewerkt wordt of niet.

Evaluatie

De klantvriendelijkheid en efficiëntie van de coördinatoren wordt op volgende manier opgevolgd en geëvalueerd:

- *Inschrijvingen van Cevora-medewerkers voor Cevora-opleidingen*: regelmatig schrijft een teamverantwoordelijke een Cevora-medewerker in voor een Cevora-opleiding. Deze inschrijving wordt door de coördinator behandeld als een gewone inschrijving.
- *Mystery call - onderzoek*: vermits een groot deel van de contacten tussen de coördinatoren en de klanten telefonisch gebeurt, worden er jaarlijks per administratief bureau een aantal 'mystery calls' afgenomen door een hierin gespecialiseerd bureau. Voor deze actie worden er telefoonscripts uitgewerkt door Cevora. Aansluitend op dit onderzoek wordt er feedback gegeven aan de bureaus en wordt desgevallend bijkomende training georganiseerd. Dit onderzoek leidde in 2007 ook tot het opstellen van FAQ's en de antwoorden die coördinatoren verwacht worden hierop te formuleren.
- *Interne audits*: tijdens de jaarlijkse interne audits wordt bekeken of de coördinatiebureaus de lastenboeken en draaiboeken respecteren en waar de knelpunten zich situeren. Er worden tevens op dat moment steekproefsgewijs documenten opgevraagd die betrekking hebben op contacten met klanten. Deze documenten worden beoordeeld op hun 'kwaliteit' (aangepast taalgebruik, respect voor huisstijl Cevora, correctheid en volledigheid informatie, respect voor deadlines,...).
- *Evaluatieformulieren deelnemers*: scores op de items die betrekking hebben op de coördinator (administratie voor de opleiding, organisatie) worden jaarlijks bekeken. Hierbij hanteert Cevora als criterium dat de gemiddelde score niet lager mag liggen dan 3,5/5. Indien bij een bepaalde opleiding een score lager dan 3,5/5 wordt vastgesteld, zullen er door het opleidingsteam en/of de interne auditdienst van Cevora maatregelen ter verbetering genomen worden.
- *Evaluatie door de teams* over de samenwerking met elke coördinator. De formele evaluatie gebeurt op basis van een evaluatieformulier met te beoordelen kwaliteitscriteria. Daarnaast zijn er ook meer informele evaluatie- en bijsturingsmomenten, onder de vorm van regelmatig werkoverleg tussen de teams en de



coördinatiebureaus. Op deze momenten worden werkwijzen en mogelijke problemen besproken en wordt tussentijdse feedback gegeven over de samenwerking.

- **Financiële nacalculatie**: de kostprijs van de coördinatie-opdracht wordt jaarlijks geëvalueerd en vergeleken met de kost in vorige jaren. Hierbij dient vermeld te worden dat in de afgelopen 2 jaar werd afgestapt van het factureren van prestaties in regie en dat de vergoeding van opdrachten nu verloopt volgens vooraf vastgelegde forfaitaire bedragen. Dit vergemakkelijkt de financiële controle en laat exacte budgetberekeningen toe.
- **Klachtenprocedure**: Cevora heeft een ombudsdienst (zie verder), die klachten van klanten registreert. Deze (interne en externe) klachten vormen tevens een basis om de werking van de onderaannemers te evalueren.
- **Maandelijkse controle van input in de databanken**: de projectleiders controleren geregeld de kwaliteit van de input in de Cevora-databank en het correct gebruik van brieven en documenten die in dit systeem aanwezig zijn. Ook de studiedienst detecteert op geregelde tijdstippen ontbrekende gegevens en vraagt de teams om bijsturing.
- **Controle aan de hand van DMFA-gegevens van de bedienden in het ANPCB**: om de kwaliteit van de analyse van het bereik van zijn acties te vergroten is Cevora een procedure gestart om de gegevens van de deelnemers aan werknemersopleidingen te controleren. Bij de Kruispuntbank voor Sociale Zekerheid (KSZ) werd een aanvraag ingediend om de gegevens over het geslacht, de leeftijd en het arbeidsregime van de deelnemers te kunnen opvragen. De bedoeling is dat de KSZ jaarlijks de gegevens van de deelnemers aanvult met de officiële RSZ-gegevens¹. Daarnaast is het ook de bedoeling om bij de inschrijving voor een opleiding via een online tool te kunnen checken of een bediende wel behoort tot het ANPCB.

Trajectbegeleiders

Trajectbegeleiders begeleiden de werkzoekenden tijdens de opleiding op hun zoektocht naar stage en werk, geven sollicitatietraining en bewaken het goed verloop van het opleidingstraject.

De keuze en selectie van een trajectbegeleider wordt bepaald door de directie en interne organisatie. Elke trajectbegeleider wordt waar mogelijk gelinkt aan opleidingen in een bepaalde sector, zodat expertise en netwerken van contacten met bedrijven kunnen opgebouwd worden. De selectiecriteria voor trajectbegeleiders zijn eveneens vastgelegd in een lastenboek.

Op het einde van elk werkzoekendenproject wordt de trajectbegeleider beoordeeld aan de hand van de evaluatieformulieren van deelnemers van de betreffende opleiding en de feedback van de projectleider. Jaarlijks worden deze evaluaties samengebracht en wordt er beslist over verdere samenwerking en of bijsturing nodig is.

Bij de evaluatie spelen volgende elementen een belangrijke rol:

- Anticiperende houding tijdens de planningsfase (inplannen docenten, recruiteringsacties) en actieve deelname aan de vergaderingen
- Selecties van de werkzoekenden werden uitgevoerd volgens de vastgelegde selectiecriteria en -methodieken
- Correct contact met Cevora (voldoende informatie doorgeven, goedkeuring vragen bij beslissingen, ...)
- Tijdig en volledig alle administratieve gegevens doorgeven aan coördinator

(1) Het gaat hier om de gegevens die de bedrijven in het kader van de DMFA-aangifte jaarlijks bekend maken bij de RSZ.

- Tevredenheid deelnemers, docenten en partners over de trajectbegeleider
- Resultaten: aantal drop-outs en reden drop-out, aantal personen met stage, aantal stagebedrijven in PC 218, tewerkstellingsgraad

Docenten

Cevora heeft geen eigen trainers maar werkt hiervoor samen met onderaannemers (zelfstandige docenten).

We maken hierbij een onderscheid tussen docenten voor projecten in eigen beheer en docenten van partners voor partnerschap-projecten. Docenten die via een partner een opleidingsopdracht vervullen, worden op een andere manier geselecteerd en geëvalueerd.

De keuze en selectie van docenten voor projecten in eigen beheer verloopt steeds via de projectleider en/of sectorverantwoordelijke. Deze evalueert de verhouding prijs/kwaliteit en de expertise van de docent alvorens een opleidingsopdracht toe te kennen. Bij de prijsafspraken wordt steeds rekening gehouden met de budgettaire plafonds.

Spontane aanmeldingen van nieuwe docenten of vormingscentra worden centraal behandeld en bewaard in een databank die iedereen op de server kan consulteren. De kandidaat-docenten vullen een docentenfiche met CV in.

Docenten worden geselecteerd op basis van volgende criteria :

- Inhoudelijke vertrouwdheid met de materie
- Ervaring
- Pedagogische kwaliteiten
- Kwaliteit van de syllabus
- Prijs/kwaliteit

Om dit te kunnen beoordelen wordt aan een nieuwe docent (of een docent waarmee reeds samengewerkt wordt maar voor een nieuwe opleiding) volgende informatie opgevraagd :

- Een voorstel van inhoud en pedagogische aanpak van de opleiding
- Een reeds bestaande syllabus van de docent of een voorstel van opbouw van een nieuwe syllabus.
- Het CV van de betreffende docent.
- Het tarief van de docent

Er vindt tevens een gesprek plaats tussen de docent of het vormingscentrum en de projectleider. Op basis van deze elementen wordt beslist om een opdracht toe te vertrouwen.

Nieuwe docenten of vormingscentra voor werknemersopleidingen worden onmiddellijk geëvalueerd.

- De eerste keer dat een docent lesgeeft voor Cevora wordt bijgewoond door een evaluator (meestal de verantwoordelijke projectleider) gedurende minstens een halve dag.
- Voor docenten verbonden aan een vormingscentrum wordt er steekproefsgewijs een evaluator gestuurd.
- Er is steeds een schriftelijke evaluatie door de deelnemers aan het einde van de opleiding.
- Nadien wordt er een evaluatieverslag opgemaakt en aan de docent of de verantwoordelijke van het vormingscentrum feedback gegeven.

Nieuwe docenten voor werkzoekendenopleidingen worden geëvalueerd tijdens de tussentijdse en/of eindevaluatie van het project. Ook zij krijgen feedback over hun prestaties.

De **evaluatie** van docenten waarmee Cevora reeds langere tijd samenwerkt gebeurt op 2 manieren:

1. Evaluatie per opleiding door de deelnemers : de projectleider bekijkt de evaluatie en geeft feedback aan de docent (docent krijgt copie van samenvatting evaluatie, tenzij de docent de evaluaties onmiddellijk aan het einde van de opleiding heeft kunnen inkijken). Voor samenwerkingen met een vormingscentrum worden de evaluaties van de docenten eventueel gebundeld en maandelijks bezorgd aan de verantwoordelijke van het centrum.
2. Jaarlijkse beoordeling (enkel van toepassing op werknemersprojecten): elke docent wordt jaarlijks beoordeeld over alle opleidingen die hij/zij voor Cevora heeft verzorgd gedurende dat jaar. Dit gebeurt in eerste instantie op basis van een kwantitatieve samenvatting van alle verwerkte evaluatieformulieren van de opleidingen die de docent heeft verzorgd. Elk team dient aan de directie aan te tonen welke stappen het zal ondernemen indien er een negatieve score is.

Lokalen

Cevora heeft slechts enkele opleidingslokalen (kantoor Brussel) en huurt dus meestal extern lokalen (en koopt catering in).

De selectie en beoordeling van lokalen wordt centraal beheerd door de Facility manager van Cevora. Deze selecteert de lokalen op basis van:

- prijs/kwaliteit, steeds rekening houdend met de vastgestelde prijzenplafonds (maximum tarieven);
- bereikbaarheid, aanwezige voorzieningen en kwaliteit van de catering

Cevora doet tevens sinds 2008 inspanningen om de lokalen gemakkelijk toegankelijk te maken voor mindervaliden.

De deelnemers aan opleidingen en de docenten evalueren de kwaliteit van de lokalen en catering. Bij negatieve evaluatie van een lokaal, onderneemt de Facility manager de nodige stappen.

Communicatie met onderaannemers

De communicatie met de onderaannemers wordt onder meer op volgende manier gestructureerd en ondersteund:

- Cevora heeft een **nieuwsbrief** ontwikkeld voor de coördinatoren en trajectbegeleiders, Cevora-news genaamd. Deze wordt quasi maandelijks verstuurd, en bevat informatie over nieuwe procedures en werkwijzen, nieuwe lokalencontracten, belangrijke ontwikkelingen in het domein van opleiding en tewerkstelling enz.
- In 2008 werd een soortgelijke nieuwsbrief voor docenten ontwikkeld. Doel is om twee keer per jaar een nieuwsbrief op te maken voor de docenten, deze wordt elektronisch verzonden. Deze nieuwsbrief laat toe om een aantal kwaliteitsvereisten en afspraken extra toe te lichten en om centraal te communiceren.
- Er werd in 2007 een **intranet** gelanceerd, waarop externen kunnen inloggen om de meest recente documenten te downloaden.
- Coördinatoren en trajectbegeleiders worden regelmatig uitgenodigd voor **opleidingssessies** bij Cevora.

3 Werkmethodes

Op diverse fronten waren er in het verleden grote verschillen in de werkmethode ontstaan. Automatisering van de diverse processen was door deze verschillen haast een onmogelijke opgave geworden. Een eerste poging tot automatisering eind de jaren '90 mislukte trouwens.

Gelet op de groei van de acties van Cevora uitgevoerd met een quasi constant personeelsbestand werd de werkdruk en de druk op administratief vlak bijzonder groot. Automatisering en uniformisering moesten rekening houdend hiermee toelaten om terug meer tijd vrij te maken voor creativiteit en vernieuwing.

Cevora investeerde bijgevolg in het verbeteren van de werkmethode en stroomlijnen van de organisatie :

- Er werden **uniforme en efficiënte werkmethode**s (draaiboeken) uitgewerkt voor alle activiteiten. Deze draaiboeken geven richtlijnen en leggen noodzakelijke afspraken vast, zonder daarbij uit het oog te verliezen dat er voldoende vrijheidsmarges moeten ingebouwd worden om creativiteit toe te laten en te stimuleren. Bovendien werd er rekening gehouden met het feit dat er voldoende manoeuvreerruimte en flexibiliteit moet blijven om de eigenheid van bepaalde acties en sectoren te garanderen. Deze draaiboeken zijn ook voorhanden in het kader van samenwerkingsverbanden; zo werden er gemeenschappelijke draaiboeken uitgewerkt voor samenwerking met VDAB, Forem, ...
- Routinetaken werden geïnformatiseerd en er werd op maat van de organisatie een **softwareprogramma** opgebouwd om processen te beheren en data te verzamelen. De combinatie van een goede softwareontwikkelaar als duurzame partner met de oprichting van een dienst interne organisatie die het project uitwerkte en opvolgde leidde uiteindelijk wel tot een goed resultaat.

Het softwareprogramma CDB (Cevora's Data Bases) bevat :

- Tools voor planning, inschrijvings- en administratief beheer, verwerking van resultaten en statistische analyses, financieel beheer, beheer van evaluaties, syllabi-beheer, beheer van opleidingstitels.
- Databanken met partners, docenten en lokalen waarin contracten en prijsafspraken opgenomen zijn.
- Een ondernemingsdatabank (klantenbestand), waarin de aard van het contact met de onderneming, de bedrijfsbezoeken, de voorkeuren van het bedrijf voor bepaalde communicatiekanalen e.d. bijgehouden worden

Vanuit de maatsoftware komen data van opleidingen en inhouden rechtstreeks op de website, en worden mailingteksten gegenereerd.

- Het toepassen van deze overeengekomen werkmethode wordt niet alleen bewerkstelligd door de hiërarchie maar ook door een **audit-dienst** die ingekapseld is in de ondersteunende diensten. Een 3-tal medewerkers werden opgeleid en gecertificeerd als interne auditor (AQS- en CKZ-certificaten voor interne auditor).
- De vaste kern van Cevora krijgt regelmatig **interne opleiding**, waarbij niet alleen de klemtoon ligt op thema's die met de core-business te maken hebben, maar ook op het communiceren en bediscussiëren van de werkmethode.

Binnen dit alles dient een juist **evenwicht tussen decentralisatie en waar nodig centralisatie** bewaakt te worden. Zo werden er een aantal processen noodzakelijkerwijze gecentraliseerd, met het oog op een grotere efficiëntie en beter financieel beheer:

Communicatie

De coördinatie van de externe communicatie met bedrijven werd vanaf 2003 geconcentreerd bij de cel communicatie die de verantwoordelijkheid kreeg om de diverse mailings op mekaar af te stemmen en waar mogelijk te integreren. Dit liet toe om af te stappen van het principe van aparte mailings per opleidingsactie en over te gaan naar gegroepeerde mailings en catalogi, met het oog op een coherent marketingimago en een grotere kostenefficiëntie.

Naar het evenbeeld van de centralisatie op het vlak van de communicatie voor werknemersopleidingen, worden vanaf 2007 ook de communicatie-acties op het vlak van de werkzoekendenopleidingen centraal ondersteund en aangestuurd door de cel communicatie.

Het communicatiebudget - dat tot nog toe deel uitmaakte van de budgetten op projectniveau – wordt eveneens beheerd door de cel communicatie.

Dit gebeurde vooral met het oog op een grotere zichtbaarheid in de media naar werkzoekenden toe, onder meer door het groeperen van advertenties en het detecteren van de meest aangewezen communicatiekanalen voor bepaalde doelgroepen of regio's. Dit heeft toegelaten om meer en opvallender in de media aanwezig te zijn zonder dat dit een hogere kostprijs impliceert.

De totale kosten voor communicatie zijn door deze inspanningen quasi gehalveerd tussen 2004 en 2007 (van 2,8 Mio naar 1,4 Mio Euro).

De inbreng van de opleidingsteams in het communicatiegebeuren blijft echter cruciaal. Zij moeten het materiaal aanleveren aan de communicatiedienst en zijn verantwoordelijk voor het leggen van accenten in wat gecommuniceerd dient te worden. Ze dienen voor hun eigen acties te reflecteren over de meest geschikte marketing- en communicatiestrategie, en te bekijken met de communicatiedienst wat er realiseerbaar is.

Huur van externe opleidingslokalen

Er werd een "centrale aankoop" van lokalen, catering en pedagogisch materiaal voor opleidingen georganiseerd. De Facility manager van Cevora werd belast met het onderhandelen en opvolgen van huur- en cateringcontracten met kwaliteitsvolle lokalen, aan een zo interessant mogelijke kostprijs (dit werd mogelijk door het garanderen van een zeker volume aan verhuurders van lokalen). De opleidingsteams dienen uit deze shortlist van lokalen hun keuze te maken voor het organiseren van de opleidingen. Binnen deze lijst hebben ze wel de keuze tussen verschillende locaties, naargelang de benodigde infrastructuur voor de training.

Kopiëren en dispatchen van syllabi

Het kopiëren en de dispatching van de syllabi werd vroeger door de coördinatiebureaus verzorgd. Dit bracht met zich mee dat er verschillen ontstonden in layout en copiekwaliteit en dat de kosten voor verzending en kopiëren aanzienlijk opliepen.

Daarom werd er een centraal contract afgesloten met een firma die voor het hele land de layout, multiplicatie en verzending naar de plaats van de opleiding van de syllabi verzorgt.

Er werden door Cevora vormvereisten voor syllabi opgesteld. Er werd eveneens een centrale databank van opleidingstitels met bijhorende syllabi en hun versie en kwaliteitsbeoordeling gecreëerd. De kwaliteit van de syllabus wordt voor de start van de opleiding beoordeeld door de projectleiders. In de eerste plaats bekijkt deze of de inhoud overeenstemt met wat afgesproken werd met de docent tijdens de ontwikkeling van het thema. De infofiche van de opleiding moet vergeleken worden met de inhoudsopgave van de syllabus. De projectleider evalueert tevens het volume en de vorm van de syllabus

Elke syllabus kreeg een uniek referentienummer, op basis van hetwelke er via internet bestellingen kunnen geplaatst worden bij de firma die het kopiëren en dispatchen verzorgt. Deze referentienummers worden centraal beheerd door de Facility manager van Cevora, evenals de opvolging van het verloop van de bestellingen van syllabi.

Telewerken

In 2008 is er ook expliciet aandacht besteed aan een betere en efficiëntere organisatie van het werk van de vaste kern binnen Cevora. Hiertoe werd een project opgestart om meer 'mobiel' werken toe te laten. Dit teleworking-project werd uitgewerkt met behulp van externe consultants en in overleg met alle collega's. Momenteel is dit project in een pilootfase. Het zal in 2009 geëvalueerd worden.

De redenen voor de opstart van dit project liggen voor de hand :

- Tijdrovende verplaatsingen en file-leed brengen nutteloos tijdverlies en stress met zich mee en hebben een negatieve invloed op de balans tussen privé en werk.
- Verplaatsingen brengen steeds risico's op ongevallen met zich mee.
- In sommige gevallen is het efficiënter om thuis of op een andere locatie rustig aan iets te werken dan op kantoor waar men gestoord wordt door telefoons, collega's, bezoekers, ...

Het kader waarbinnen telewerk mogelijk wordt, houdt eisen in met betrekking tot de aard van de taken, het type medewerker, de werkplek thuis en de aard van leidinggeven.

De bedoeling van telewerk moet zijn om de efficiëntie van het werk te verhogen. Thuiswerk is niet bedoeld als een oplossing voor persoonlijke problemen, zoals het gebrek aan kinderopvang, alhoewel het van thuis uit werken ongetwijfeld op dergelijke problemen een gunstige invloed kan hebben. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt kunnen nieuwe medewerkers aangetrokken worden door de mogelijkheid tot thuiswerk omdat dit combinatie werk-gezin faciliteert.

Voor Cevora liggen de baten duidelijk in de productiviteit en op het vlak van HR: bredere werving en rekrutering, hogere retentie, hogere betrokkenheid en motivatie, ... Door deze HR-aspecten creëert Cevora een modern image als werkgever, waardoor zij in de nabije toekomst een competitief voordeel zal kunnen realiseren.

Het telewerken blijft natuurlijk een kwestie van het vinden van de juiste balans: enerzijds kunnen een aantal taken efficiënter via het telewerken



worden uitgevoerd, anderzijds zijn de sociale contacten noodzakelijk om de creativiteit en bedrijfscultuur te stimuleren. Waar eerder werd gesteld dat een aantal arbeidstaken wel degelijk telewerkbaar zijn, dan moet onmiddellijk worden toegevoegd dat een aantal andere taken niet zozeer plaatsafhankelijk dan wel samenwerking tussen collega's vereist: feedback tussen teamleden, supervisie door teamverantwoordelijke, ondersteuning van nieuwe medewerkers, ... Daarvoor is fysieke aanwezigheid het best geschikt.

Zoals gezegd omvat het telewerken ook een **technologisch aspect**. Vandaag de dag is een groot aandeel bedienden "kenniswerker". Dit betekent dat hun "core business" erin bestaat data te behandelen en te verwerken tot informatie. Ook de Cevora-medewerkers laten zich typeren als kenniswerkers waarbij ICT een onmisbare tool is om van conceptie tot het (laten) verstrekken van opleidingen te komen. Om telewerken mogelijk te maken, werden er aanpassingen gedaan aan infrastructuur en gebouwen, waarbij het de bedoeling is om de verschillende Cevora-sites deels in te richten als satellietcenters, waar medewerkers kunnen gaan werken. Er werd eveneens geïnvesteerd in de nodige technische uitrusting en communicatietechnologie (zoals video-conferencing, webcams, ...) om de Cevora-medewerkers de gelegenheid te geven thuis of op verplaatsing te werken.

Anderzijds werd het arbeidsreglement aangepast met enkele belangrijke principes en praktische afspraken.

Alleszins kreeg ook het centrale agendasysteem een belangrijke functie: die moet zowel door de betrokken medewerkers met actuele gegevens worden gevoed als door de andere medewerkers dagelijks worden geconsulteerd.

Alle Cevora-medewerkers komen in principe in aanmerking om te telewerken. De teamleider kan na een functioneringsgesprek beslissen het telewerk te verminderen of (tijdelijk) op te schorten. Alle functies binnen Cevora zijn telewerkbaar, zij het niet in dezelfde mate. De telewerkbaarheid van een arbeidstaak (of van een functie) hangt af van de mate waarin de taak zelfstandig kan worden uitgevoerd en de nodige informatie- of hulpbronnen digitaal ter beschikking zijn.

De begeleiding en supervisie van telewerkers vraagt een andere stijl van management, één die niet langer op aanwezigheid en inspanning maar wel op deadlines en resultaat is gebaseerd. Dit houdt in dat elke medewerker duidelijke deadlines en deliverables moet krijgen, die liefst op korte of middellange termijn kunnen worden gerealiseerd. Deze afspraken over te behalen resultaten worden best op de recurrente teammeetings gemaakt en opgevolgd.

4 De opleidingen

Behoeftedetectie en ontwikkeling van opleidingen

Opleidingen worden ontwikkeld door een wetenschappelijke benadering te koppelen aan terreinexpertise.

De behoeftedetectie van opleidingsnaden wordt door wetenschappelijke analyses en studies onderbouwd en gevoed. Cevora heeft een eigen studiedienst, die samenwerkt met universiteiten en experts. Daarnaast zorgt Cevora er voor om blijvend in contact te staan met haar doelpublieken. De sociale partners waken er over dat Cevora projecten ontwikkelt die in de lijn liggen van zijn opdrachten en de noden van de sector. Elk project wordt op zijn opportuniteit beoordeeld.

Wetenschappelijke benadering

Cevora heeft een studiedienst (behorende tot de ondersteunende diensten) die de directie en opleidings-teams ondersteunt bij het uitwerken van nieuwe projecten. Cevora voert onderzoek uit in samenwerking met universiteiten, experts, onderzoekscentra en andere organisaties.

De opdracht van de Cevora-studiedienst bestaat in hoofdzaak uit volgende types van onderzoek:

- Algemene kennis van het PC: er moet voldoende informatie en documentatie over de sector aanwezig te zijn om bepaalde beslissingen te kunnen nemen en de draagwijdte van acties te kunnen inschatten. Hiertoe werd er reeds vier keer een sectorfoto door Cevora opgesteld. Bovendien maakt Cevora sinds enkele jaren ook inhoudelijke sectorfiches of sectormonografieën, waarin recente economische ontwikkelingen beschreven worden, tewerkstellingsevoluties weergegeven worden enz. Deze sectorfiches worden opgesteld op basis van andere bronnen dan RSZ en worden regelmatig geactualiseerd.
- Studie en informatie over de (mis)match tussen de benodigde kwalificaties binnen de sector en de kwalificaties bij de arbeidsreserve. In de huidige werking van Cevora worden 2 objectieven met mekaar verzoend: risicogroepen onder de werkzoekenden en werkenden (lagere bedienden) toeleiden naar en opleiden in knelpuntfuncties op de arbeidsmarkt.
- Onderzoek naar de beroepen en functies die voorkomen in de subsectoren van het ANPCB en de hieraan gekoppelde opleidingsbehoeften van bedrijven en individuele werknemers. Er worden onder meer beroepsprofielen en instapcompetentie-profielen uitgewerkt die als basis dienen voor het ontwikkelen van opleidingen.
- Onderzoek uitvoeren, informatie verzamelen en pilootprojecten ondersteunen m.b.t. het thema "beroepsopleiding": levenslang leren, competentie-management, EVC, nieuwe pedagogische methodieken zoals e-learning, de evolutie op de opleidingsmarkt, opvolgen van Cedefop-acties en deze van andere Europese instanties, ...
- Evaluatie van de eigen acties: de studiedienst analyseert de resultaten van de acties en geeft feedback. Enkele voorbeelden hiervan zijn: het opstellen van statistieken over het aantal opgeleide werknemers en werkzoekenden, peilen naar de tevredenheid van bedrijven over de Cevora-dienstverlening, de analyse van de suppletieve opleidingsplannen van tot de CAO toegetreden bedrijven, etc.

Terreinexpertise

Opleidingen worden eveneens ontwikkeld op basis van terreinexpertise. Hiervoor wordt er samengewerkt met en beroep gedaan op:

- De sociale partners, onder meer via de sectorfederaties en de vormingsexperts.
- De bedrijven van het ANPCB: via bedrijfscontacten en medewerking van bedrijven aan opleidingsprogramma's wordt er zo nauw mogelijk aangesloten bij de realiteit en behoeften op het terrein.
- Expertcomités: Cevora heeft een aantal expertcomités opgericht, die op geregelde tijdstippen input en feedback moeten geven over de Cevora-acties in zijn algemeenheid, over de nood aan bepaalde opleidingen, over de inhoudelijke uitwerking ervan en de eventueel toe te passen methodieken.

Er wordt bewaakt dat de inhoud in de twee landstalen waar mogelijk dezelfde zijn, want kennis en competenties zijn grensoverschrijdend. Dit neemt niet weg dat het feit dat Cevora verplicht is om samen te werken met geregionaliseerde partners met zich meebrengt dat binnen gecentraliseerde opleidingsinhouden er ruimte moet blijven voor het leggen van regionale accenten.

Opzetten van pilootprojecten

Tijdens de fase van de projectconciëring wordt het idee voor een nieuw project of een nieuwe opleiding verkend:

- Er wordt intern afgetoetst of het project of de opleiding voldoet aan de projectcriteria en prioriteiten van Cevora.
- Er kan al een overleg zijn met een expert of docent in verband met de ontwikkeling van de nieuwe opleiding. De conclusies worden in de meeste gevallen neergeschreven in een verslag.

De inhoud, duurtijd en de pedagogische aanpak van een nieuwe opleiding wordt door de projectleider, na goedkeuring van het voorstel door de RVB, verder concreet uitgewerkt in samenwerking met één of meerdere experts uit de sector. De inhoud moet steeds coherent zijn met de doelstellingen en de doelgroep die werden vooropgesteld en goedgekeurd door de RVB.

Er wordt steeds gestart met een "pilotproject" (kan een beperkt aantal groepen omvatten om een representatief beeld te hebben). Alvorens bijkomende groepen te plannen komt er een evaluatie van de docent(en) en de opleiding.

Nieuwe opleidingen worden volgens een vaste procedure geëvalueerd : een nieuwe opleiding wordt bijgewoond door een "evaluator" (in casu de projectleider of een projectcoördinator) en dit gedurende minstens een halve dag. Er is ook steeds een eindevaluatie (afsluiting opleiding) waarop één van beide aanwezig is. De evaluatie wordt steeds besproken met de docent. Er komt een verslag van de bevindingen.

Nadat een nieuwe opleiding werd uitgewerkt en in de praktijk uitgevoerd, dient deze gevalideerd te worden door de verantwoordelijke leidinggevende en de directie. Hier wordt nagegaan of de doelgroep bereikt werd, of de inhoud aangepast was aan deze doelgroep, of het lokaal, docent en materiaal voldeden aan de eisen van de opleiding en of het voorziene budget toereikend was.

Dit gebeurt op basis van :

- de evaluatieformulieren ingevuld door de deelnemers
- verslag evaluator pilotproject (enkel voor werknemersprojecten)
- feedbackformulier docent en eventuele nabespreking met de docent
- evaluatie bereikte doelpubliek voor deze opleiding
- de financiële nacalculatie.

De evaluatie van de pilotprojecten wordt mee opgenomen in de globale evaluatienota's die jaarlijks aan de RVB worden voorgelegd.

Grondige evaluatie van alle lopende projecten

Elke Cevora-opleiding wordt door de deelnemers geëvalueerd met behulp van een evaluatieformulier. Bovendien gaan er met een overeengekomen regelmaat evaluatoren ter plekke om mondelinge evaluaties

bij deelnemers af te nemen. Cevora beoordeelt de evaluatieresultaten en onderneemt indien nodig verdere stappen.

Uiteraard is er ook de feedback van bedrijven (bedrijfsbezoeken,...), coördinatiebureaus, partners en andere betrokken partijen over het nut en de aanpak van bepaalde opleidingen. Cevora organiseert hiertoe regelmatig overleg en evaluatievergaderingen op de verschillende niveaus.

Cevora heeft een ombudsdienst, waar ontevreden klanten met hun klachten terecht kunnen. Klanten worden via allerhande kanalen uitgenodigd om hun klachten door te geven, zodat verbetering van de diensten kan gerealiseerd worden. Regelmatig worden deze klachten geanalyseerd en vormen ze input voor bijsturing van opleidingen.

Naast deze (projectgebonden) evaluatie door deelnemers voert Cevora ook zelf analyses uit over alle projecten heen: welke opleidingen waren succesvol en welke niet, werd het doelpubliek bereikt, was er voldoende regionale spreiding van de opleidingen, enz. Wekelijks bezorgt de studiedienst cijfergegevens aan de teams en de directie via de statistische verwerking van het aantal deelnemers, het aantal geannuleerde opleidingen,... Minstens één maal per jaar gebeurt er een diepgaande analyse van het aantal bereikte deelnemers en hun profiel en dit per opleidingstitel, evenals van het profiel van de bereikte ondernemingen. Deze cijfers worden onder meer gebruikt voor de evaluatienota's die eveneens voorgelegd worden aan de RVB samen met het voorstel voor nieuwe projecten.

Bijsturing

De inhoud van opleidingen wordt permanent opgevolgd en bijgestuurd. Projectleiders, sectorverantwoordelijke en managers bespreken de hierboven vermelde resultaten om vast te leggen hoe hiermee bij nieuwe projecten of bij de continuering van het project rekening kan gehouden worden.

Niet-succesvolle opleidingen worden geschrapt en sommige thema's worden tijdelijk op "slapend" gezet (cfr. nota's RVB waar de lijst van geschrapte en "slapende" opleidingen steeds in de nota geïntegreerd wordt). Deze status betekent dat een project niet meer in het open kalenderaanbod van Cevora opgenomen wordt, maar wel nog op vraag van bedrijven (meestal in-company) georganiseerd kan worden.

Cevora besteed bovendien veel aandacht aan vernieuwing van het opleidingsaanbod via de hierboven beschreven aanpak.

Regelmatig wordt er ook een zogenaamde "transparantie-oefening" gehouden:

- Concurrerende opleidingen (thema's die nauw verwant of overlappend zijn) worden geïntegreerd of geschrapt;
- De geografische spreiding van opleidingen wordt geanalyseerd over het volledige opleidingsaanbod van Cevora heen om zo niet-gedekte of ondervertegenwoordigde regio's te detecteren en een betere spreiding van het aanbod te verzekeren.

Op directieniveau wordt al deze informatie als basis gebruikt bij het uitwerken van jaardoelstellingen en om vooropgestelde objectieven eventueel bij te sturen doorheen het jaar.

5 Pedagogische methoden

Cevora streeft er naar leermethodieken toe te passen die een optimaal leerresultaat kunnen bewerkstelligen voor de cursist en het bedrijf. Het geleerde moet na de opleiding zo goed mogelijk naar de werkplek getransfereerd kunnen worden. Cevora poogt deze doelstelling te realiseren door:

- In de training zo veel mogelijk interactiviteit tussen docent en cursisten en tussen cursisten onderling te bewerkstelligen.
- Praktische toepassingen van de leerinhouden te tonen en voorbeelden in de cursus op te nemen.
- De groepen beperkt te houden qua aantal deelnemers om voldoende interactie en contact met de docent te garanderen en bv. rollenspelen te kunnen organiseren.
- Voldoende tijd op te nemen voor oefeningen of na de opleiding extra oefeningen te voorzien.
- Modulaire opleidingen in te richten, zodat de leerstof verwerkt kan worden en nadien in een vervolgcursus kan opgefrist en uitgebreid worden.

Daarnaast poogt Cevora in functie van zijn prioritaire doelgroepen gebruik te maken van de meest recente technologische ontwikkelingen.

Algemeen wordt door opleidingsspecialisten betoogd dat werknemers om bij te blijven meer en meer zelf op zoek moeten naar de nodige kennis en leerinhoud en zelf verantwoordelijkheid moeten leren dragen voor hun leerproces. Men spreekt van een verandering in leercultuur waarbij o.a. het bedrijf moet voorzien in het laagdrempelig aanbieden van vormingskansen, weliswaar naast de nodige 'klassieke' initiatieven. Leren op de werkplek, maar ook E-leren kan daarbij, naast klassikaal leren, een vooraanstaande rol spelen.

Eén van de grote voordelen van e-learning is dat alleen geleerd wordt wat aan de individuele leerbehoefte beantwoordt en dit volgens het eigen ritme van de cursist. De meerwaarde zou zich dus kunnen uiten in een verhoogde participatie aan cursussen in onder meer niet-vormingsbedrijven en een efficiënter of hoger leereffect, alhoewel dit laatste van meer factoren afhankelijk kan zijn dan alleen het ter beschikking stellen van de e-learningtool.



Andere voordelen zijn:

- Het is plaats- noch tijdstipgebonden (just in place, just in time)
- Inhoud kan makkelijk actueel worden gehouden (in tegenstelling met gedrukt materiaal)
- De leerinspanningen zijn makkelijk traceerbaar/testbaar
- Aantrekkelijkheid van cursussen kan verhoogd worden door middel van multimedia-gebruik

Wie e-learning trajecten wil aanbieden, dient zich echter eveneens bewust te zijn van enkele problemen en valkuilen:

- Technische vereisten (geheugen, bandbreedte, ...)
- Tijd kunnen/willen vrij maken, zowel op het werk als thuis
- Gebrek aan motivatie, leerdiscipline (zonder echte docent die je 'wakker' houdt)
- Niet iedereen leert even vlot via elektronische weg

Het grote pluspunt van “blended leren” is dat het de voordelen van klassikaal en afstandslernen combineert. Blended leren lijkt onder andere een oplossing voor het tekort schieten van e-lernen bij de ontwikkeling van sociale vaardigheden, wat vooral in het groepsleren tot uiting komt.

Cevora heeft tot nu toe op bescheiden schaal e-learning ondersteund, enerzijds via sensibiliseringsacties, anderzijds via het ontwikkelen van een eigen aanbod en het toekennen van opleidingspremies voor e-learningtrajecten. Het spreekt voor zich dat e-learning nooit het klassikale, bestaande Cevora aanbod kan vervangen maar complementair is hieraan. E-learning kan echter Cevora de kans bieden om het opleidingsaanbod te optimaliseren.

In de lijn met de prioriteiten die in het recente IPA geformuleerd werden, zal de bijdrage van Cevora op het vlak van e-learning echter in de toekomst versterkt worden. Dit kan Cevora de kans bieden om het opleidingsaanbod te optimaliseren rekening houdend met de noden van zijn doelgroepen. Er werd hiertoe recent door Cevora een meerjarenplan uitgewerkt m.b.t. de ontwikkeling van e-learning trajecten.

Deze nieuwe pedagogische methodes hebben voordelen voor de verschillende doelgroepen van Cevora :

Bedrijven :

- Via de ‘just-in-time’ en ‘just-in-place’-principes van e-learning kan de participatiegraad aan opleiding gestimuleerd worden. Voor het meest aangehaalde probleem om niet aan vorming te doen, nl. tijdsgebrek, wordt een oplossing geboden.
- Zeker voor KMO's kan Cevora een belangrijke aanvullende rol spelen
- Sector specifieke producten worden op de markt niet of weinig ontwikkeld onder meer ten gevolge van het rendabiliteitsstreven; Cevora kan en moet hier als sectorinstituut een aanvullende rol blijven hebben t.o.v. het bestaande aanbod;
- De technische vereisten qua infrastructuur (bandbreedte, geheugencapaciteit) vormen minder en minder een hinderpaal.

Bedienden :

- Bedienden werken doorgaans meer met computers en maken meer gebruik van internet dan arbeiders; de voordelen van e-learning lijken voor hen dan ook evidentier.
- Kansengroepen (uitvoerende bedienden, ouderen, allochtonen) kunnen, mits aangepaste inhoud en de nodige coaching/begeleiding baat hebben bij e-learning. Voor een sectorfonds is er zeker een rol weggelegd om e-learning eveneens toegankelijk te maken voor deze doelgroepen.
- Er bestaan tal van opportuniteiten onder de vorm van vervolgentrajecten na een klassikale cursus: extra oefeningen, verdieping, herhaling, klantenbinding...

Werkzoekenden :

- Het opvangen van niveauverschillen (bv. voor talen en informatica-kennis) is een veel gehoord probleem bij het opleiden van werkzoekenden in groep. Via aangepaste e-learningproducten kan vermeden worden dat degenen met een bepaalde achterstand qua voorkennis het slachtoffer worden van de ‘sterkere’ deelnemers (en omgekeerd).
- Specifieke know-how die frequent moet onderwezen worden kan soms goedkoper en sneller worden aangeboden via het ontwikkelen van e-learn- of multi-mediaproducten dan het inhuren van bepaalde specialisten aan dure tarieven.

Volgende **uitgangspunten** blijven bij de opleidingsvoorstellen van belang :

1. Dezelfde accenten en prioriteiten die in de uitwerking van klassikale opleidingen gelegd worden, zijn ook van belang bij de conceptie van e-learning trajecten, namelijk dat de opleidingen zich dienen te richten tot risicogroepen onder de bedienden en te focussen op knelpuntberoepen en/of sectorale niches.
2. Er moet afstemming en integratie zijn met de (electronische) communicatie van het Cevora-opleidingsaanbod.
3. Voor de uitwerking van deze modules streeft Cevora waar mogelijk samenwerkingsverbanden na. Bepaalde partnerships kunnen mogelijks de kostprijs voor Cevora beperken en dienen hier dan ook op aangesproken te worden.
4. Het is evident dat de implementatie dient te gebeuren binnen de toegekende budgettaire ruimte (vandaar ook de gefaseerde aanpak).
5. Met e-learningmodules kunnen annulaties voor bepaalde annulatiegevoelige thema's opgevangen worden.

Met de organisatie van e-learningmodules wordt er een grote **verantwoordelijkheid** bij de bedienden zelf gelegd: Cevora biedt de opleiding aan, maar volgt niet op of de bediende de opleiding ook (volledig) doorlopen heeft.

C Klantencontact en -benadering

1 Wie zijn onze klanten?

Cevora beschouwt volgende doelgroepen in de ruime zin als zijn "klanten": de sociale partners, de bedrijven, de werknemers, de werkzoekenden, de partenariaten.

In de eerste plaats worden de toegangsvoorwaarden voor de klanten van Cevora vastgelegd in de sectorale CAO. Bijgevolg kunnen deze voorwaarden na elke nieuwe CAO-onderhandeling veranderen.

Gelet op de verschillende types van klanten en de veelheid aan sectoren is de benadering en de tevredenheid van al deze klanten een complexe oefening.

2 Sociale partners

Aan de organisaties worden vormingsexperten ter beschikking gesteld, die met sectorale middelen worden betaald binnen de Cevora-begroting.

De opdracht van deze vormingsexperten bestaat uit volgende taken :

- Assisteren van de leden van de RVB
- Ijveren om de sectorale inspanningen door bedrijven en bedienden op een voldoende wijze via de organisaties te laten dragen.
- Beter uitdragen van de CAO en kanaliseren van de interpretatievragen naar het PC.
- Opbouwen van vormings-knowhow ten dienste van de organisaties zodat opleiding op een meer professionele manier als overlegthema wordt aangepakt.
- Ondersteuning aan bedrijven bij de concrete opbouw en uitwerking van vormingsplannen, in het verlengde van het Cevora-vormingsaanbod inzake opleidingsmanagement.
- Opvangen van vragen in verband met de individuele toegang tot het Cevora-vormingsaanbod bij het niet-naleven van het opleidingsengagement.
- Band bewerkstelligen tussen vorming en aanverwante thema's (functieclassificatie, competentie management, onderwijs, HRM beleid, ...)

Het is niet de bedoeling dat deze vormingsexperten in de plaats treden van Cevora, omdat :

- Omwille van zijn schaalgrootte, de pedagogische knowhow, de expertise i.v.m. het opleidingsaanbod zelf en het studiewerk ter ondersteuning hiervan alleen door Cevora kan verzekerd worden
- De legitimiteit van het sectoraal aanbod en het beheer van de sectorale vormingsmiddelen alleen kan gewaarborgd blijven wanneer dit onder paritair beheer staat
- Alleen een sectorinstituut in staat is om binnen het ANPCB een sectoroverstijgend vormingsbeleid te sturen.

Daarnaast ondersteunt Cevora de sociale partners in hun werking m.b.t. vorming en tewerkstelling, door het ter beschikking stellen van informatie, artikels voor vakbladen, materiaal voor het voeren van interne discussies, ...

3 Bedrijven

Cevora streeft er naar de bedrijven zo efficiënt en optimaal mogelijk te helpen. Hiertoe werden de afgelopen jaren een aantal werkmethodeken ingevoerd en geoptimaliseerd :

- De administratieve last werd zo veel mogelijk beperkt, onder meer door het vereenvoudigen van de procedures en documenten voor het aanvragen van vormingspremies en door het mogelijk maken van on-line inschrijven op opleidingen. Binnenkort zullen bedrijven via een account op de Cevora-website vroegere inschrijvingsgegevens terug kunnen opvragen, de stand van de inschrijving kunnen checken en zelf overzichten genereren van ingeschreven bedienden.
- Dank zij de verwerking van de inschrijvingen via de maatsoftware (CDB) krijgen bedrijven vrijwel onmiddellijk en bij voorkeur per e-mail een bevestiging van ontvangst van inschrijving. Ook de briefwisseling daarna (bv. het aanleveren van routeplannetjes) gebeurt op een snellere en vlottere manier dan voordien. De brieven aan de bedrijven werden gestroomlijnd en klantvriendelijker opgesteld.
- Deelnemers die noodgedwongen geannuleerd moeten worden (zie verder : annulaties van opleidingen) worden in de maatsoftware bijgehouden en spontaan terug gecontacteerd voor een volgende opleiding.
- Wat de communicatie betreft werden volgende zaken gerealiseerd in functie van een beter klantencontact:
 - Er werd overgestapt naar gerichte mailings per subsector.
 - Papieren versies werden aangevuld of vervangen door elektronische mailings, die op geregelde tijdstippen vertrekken naar bedrijven die dit wensen.
 - De catalogi met de gedetailleerde omschrijving van het Cevora opleidingsaanbod worden niet meer via de post verstuurd. De mogelijkheid bestaat nu om een eigen opleidingscatalogus online samen te stellen. De bedoeling is om meer gepersonaliseerde informatie te beschikking van de bedrijven te stellen. Het aanbod van Cevora evolueert elke week; dankzij die online versie van het Cevora opleidingsaanbod is de informatie ook altijd up-to-date. Enkel de kalenders met de ingeplande sessies worden nog afgedrukt en via de post verstuurd.
 - Via de ondernemingsdatabank (zie supra) kan de voorkeur voor een bepaald mailingtype en de contactpersonen aan wie dit dient verzonden te worden geregistreerd worden.
 - Adressen van onbestelbare mailings worden bij retour onmiddellijk in het informaticasysteem verwerkt (via inscanning), zodat adreswijzigingen en failliete bedrijven gedetecteerd kunnen worden. Dit beperkt eveneens de mailingkost (door dit systeem zijn er nauwelijks nog retourzendingen).
- De website werd herwerkt tot een gebruiksvriendelijker instrument. Wekelijks worden er statistieken gegenereerd van het aantal bezoeken op de website en de inschrijvingen via de website. Op die manier kan het succes van de website opgevolgd worden.

De enquête naar de verloren klanten (zie verder) heeft aangetoond dat 89 % van de bedrijven de website van Cevora kent. Op basis van bemerkingen van bedrijven in deze enquête werd er eveneens nagegaan in welke mate het zoeken van opleidingen en de inschrijvingen op de site vlotter kunnen gebeuren (groeperen van de opleidingen in hetzelfde domein, vlotter gebruik van codes, vermelding van het aantal inschrijvingen).

In 2009 zal er verder gewerkt worden rond het gebruiksvriendelijk maken van de website onder andere door het behalen van een ANYSURFER-certificaat (kwaliteitslabel voor websites die toegankelijk zijn voor onder meer slechtzienden, ouderen, ...).

- Er werd werk gemaakt van een éénduidig en eenvoudig klantencontact. Zoals reeds eerder gesteld streeft Cevora naar een “one stop shop model” (één ingang voor de klanten om met Cevora in contact te treden).
 - Hiertoe werden er intern tussen de Cevora-opleidingsteams afspraken gemaakt naar contacten met bedrijven. Een bedrijf dat in-company opleidingen voor verschillende thema's vraagt zal dank zij deze interne afspraken binnen Cevora één aanspreekpunt hebben die deze contacten coördineert.
 - Daarnaast werden er 078-nummers gecreëerd, waarachter onmerkbaar voor de klant nummers van coördinatiebureaus verborgen zitten. Per mailing wordt er slechts één nummer vermeld via hetwelke de klant met Cevora contact kan opnemen. De bureaus verbinden waar nodig de klant door met andere coördinatoren of Cevora-medewerkers.

- Bedrijven zullen toegang krijgen tot de werkzoekendendatabank zodat ze weten wanneer welke opleiding waar plaatsvindt. Ze krijgen dan de mogelijkheid om een stageplaats of vacature voor een concrete groep door te geven.



4 Werkzoekenden

Rekrutering

Bij werkzoekendenopleidingen worden we vooral geconfronteerd met het probleem hoe de werkzoekenden te bereiken en te rekruteren, en dan vooral de zwakkere groepen onder deze werkzoekenden.

Na elke opleiding wordt er een overzicht ingevuld van de reacties die elk recruiteringskanaal opleverden en welke het meest succesvol waren. Een analyse van deze recruiteringskanalen bracht Cevora er toe om in 2007 een aantal wijzigingen door te voeren in de gebruikte kanalen en nieuwe pistes te bewandelen. Er werden een aantal experimenten met alternatieve recruiteringskanalen opgezet.

Advertenties

De analyse van de recruiteringskanalen toonde onder meer aan dat de nationale media zo goed als niets opleveren naar rekrutering toe (slechts beperkte reacties en dan alleen maar voor projecten waarvoor er kandidaten met hogere opleidingsprofielen gezocht worden). Daarom zal Cevora in die media niet meer voor lagere profielen adverteren. Er zal 3 à 4 keer per jaar geadverteerd worden met een globale, wervende advertentie. Bedoeling is dat de werkzoekenden weten dat ze bij Cevora terecht kunnen als ze een beroepsopleiding wensen te volgen.

Met de middelen die uitgespaard worden op nationaal niveau, zal er méér in de regionale media en ook op lokaal niveau geadverteerd worden, kanalen die wel succesvol blijken voor het bereiken van werkzoekenden (zie verder 'nieuwe media').

Ook aan de inhoud en de structuur van de advertenties is er gewerkt met de bedoeling de advertenties dynamischer te doen overkomen.

Folders & affiches

Nieuwe affiches en folders werden naar een 1000-tal lokale organisaties verstuurd die rechtstreeks in contact zijn met werkzoekenden. Ongeveer 10 % van deze organisaties heeft naar aanleiding van deze acties kenbaar gemaakt dat ze wensen op de hoogte gehouden te worden over onze opleidingen, al dan niet via een elektronische nieuwsbrief.

Dit materiaal werd bijvoorbeeld ook verstuurd naar Nederlandstalige organisaties die een vrouwenwerking voor werkzoekenden hebben.

Doel van deze acties is om een contactendatabank aan te maken van organisaties die het Cevora-aanbod rechtstreeks bij de werkzoekenden kunnen promoten en die kunnen gecontacteerd worden bij recruiteringsproblemen. De Cel Communicatie van Cevora werkt in 2009 verder aan de uitbouw van een netwerk van organisaties die in contact komen met werkzoekenden (werkzoekendenwerking vakbonden; diversiteitsconsultanten vakbonden; organisaties ivm allochtonenwerking, voortrajecten, enz.) waarlangs de info over de Cevora-opleidingen kan verspreid worden.

In 2009 zal er tevens verder werk gemaakt worden van het versturen van een regionale elektronische nieuwsbrief (3 à 4 keer per jaar) met daarin een overzicht van de groepen die de komende maanden starten.

Website Cevora

Midden november 2008 werd de Website van Cevora volledig vernieuwd. Er werd een aparte "ingang" voor werkzoekenden voorzien, zodat de communicatie beter op hen kan afgestemd worden. Er is ook een aparte nieuwsrubriek voorzien voor opleidingen met recruiteringsproblemen. Door deze website te professionaliseren kan in de externe communicatie het accent gelegd worden op de voordelen van de opleidingen en minder op randinformatie als praktische gegevens enz. De bedoeling is dat er op de website ook getuigenissen per beroep waartoe opgeleid wordt komen; dit werkt sterk drempelverlagend naar potentiële kandidaten.

Bedrijven hebben nu ook de mogelijkheid om via de website hun vacatures voor knelpuntberoepen naar Cevora door te sturen of een stageplaats voor werkzoekenden aan te bieden .

Nieuwe mediakanalen

In 2008 gebruikte Cevora voor het eerst alternatieve mediakanalen voor de recruiting van werkzoekenden. De bedoeling was ook om een identiteit (« brand awareness ») te creëren rond de naam "Cevora" bij dit doelpubliek. In september werden er MétraBus-campagnes gelanceerd in Antwerpen, Brussel en Luik. In het najaar werden werkzoekenden via een SMS-campagne aangesproken onder meer voor opleidingen in de bouwsector. In december werden er radio-spots uitgezonden in Brussel. Het doel van deze experimenten is om op die manier een ander doelpubliek onder de werkzoekenden te bereiken, dat niet via de klassieke kanalen zoals advertenties in kranten gerecruteerd wordt. Deze experimenten zullen nog verder uitgebreid en geëvalueerd worden in 2009.

Samenwerking met regionale overheden

Er werd gewerkt aan een betere vermelding van de Cevora-opleidingen in de bestaande overheidsdatabanken:

- Dorifor (BXL)
- Formabanque (WAL)
- Wordwatjewil – Stageforum – Opleidingenmanager (VLA)

Bij moeilijke recruteringen worden de regionale overheden systematisch aangeschreven met de vraag om bijkomende recrutingsacties op te zetten via de publieke opleidingsactoren. Met deze laatste wordt er zo veel mogelijk overlegd over efficiëntere kanalen om werkzoekenden te informeren en te mobiliseren.

Direct mailings aan werkzoekenden via adresbestanden VDAB, FOREM, RVA gebeuren enkel nog ingeval de partner de kost ten laste neemt of voor groepen met moeilijke recruiting.

Oriëntatiegesprekken voor werkzoekenden

Uit een interne telefoonregistratie bleek dat veel werkzoekenden Cevora contacteren met vragen over het opleidingsaanbod, en daarbij vooral vragen hebben over de inhoud van opleidingen en welke opleiding voor hen het meest geschikt is.

Dergelijke vragen bleken bijzonder moeilijk telefonisch beantwoordbaar. Daarom werd in 2007 gestart met een pilootproject waarbij werkzoekenden een oriëntatiegesprek met een Cevora-consulent kunnen aanvragen. Deze gesprekken hebben als doel werkzoekenden te oriënteren in ons opleidingsaanbod en ze toe te leiden naar de voor hen meest geschikte Cevora-opleiding. De gesprekken blijven louter informatief en er is geen verdere begeleiding of opvolging van de werkzoekende voorzien. Dit is de taak van de trajectbegeleiders bij de openbare diensten, waarnaar de werkzoekenden door Cevora dan ook voor deze dienstverlening doorverwezen worden.

Deze oriëntatiegesprekken werden met een frequentie van min. 1 per maand ingepland in alle regio's, zodat een werkzoekende die contact opnam onmiddellijk een afspraak kon krijgen.

Dit pilootproject was erg succesvol tijdens de eerste maanden, zodat het verlengd werd in 2008. Een tweede evaluatie in september 2008 leerde dat er nog steeds veel vraag was naar een dergelijk coachend gesprek, maar dat het resultaat (doorstroming naar Cevora-opleiding) zeer beperkt was. Er werd dan ook voor geopteerd om dit project in 2009 voorlopig onder die vorm niet verder te zetten en te zoeken naar alternatieven.

Selectie van werkzoekenden

De klachten die de ombudsdienst van Cevora in het verleden ontving betroffen hoofdzakelijk klachten over de screening en selectie van werkzoekenden.

Onder meer naar aanleiding van de analyse van deze klachten kwam Cevora tot de volgende vaststellingen:

- Bij een selectie voor een werkzoekendenopleiding dient een evenwicht gevonden te worden tussen twee bekommernissen: enerzijds de prioriteit die risicogroepen dienen te krijgen in de selectie van kandidaten en anderzijds de minimale eisen op het vlak van competenties, motivatie en ervaring om de kandidaat een realistische kans te geven om de opleiding aan te kunnen en naderhand een passende job te vinden. Ook de bekommernis om voor de ANPCB-bedrijven geschikte kandidaat-bedienden op te leiden speelt hier een belangrijke rol. Het meten van de (start)competenties en motivatie van kandidaten met een risicoprofiel is daarom essentieel.
- Omwille van de uitbesteding van de screening van kandidaten en de uiteenlopende partnerships zit er een grote variatie op de selectiemethodes die gehanteerd worden, gaande van rollenspellen, tot assessment, tot grafologie, tot... Deze methodes hebben elk hun voor- en nadelen, maar het grootste nadeel voor Cevora is dat er geen uniformiteit is. Een werkzoekende die zich kandidaat stelt voor 2 verschillende

opleidingen kan geconfronteerd worden met een totaal andere aanpak, waardoor hij de indruk kan krijgen bij een andere organisatie terecht te zijn gekomen. Klachten hierover kunnen vermeden worden door een uniforme aanpak te realiseren.

- Evalueren van de startcompetenties en de motivatie van de kandidaat gebeurt steeds en soms uitsluitend tijdens een gesprek. Het is belangrijk en noodzakelijk om hierbij over transparante, degelijk onderbouwde en geformaliseerde tools te beschikken om deze te observeren. Deze aspecten worden gemeten doorheen het gedrag en het discours van de kandidaat. Zo'n gesprek bevat immers meerdere valkuilen die men enerzijds moet kennen en anderzijds moet proberen te bestrijden. Mogelijke scheeftrekkingen die zich kunnen voordoen tijdens een motivatiegesprek zijn te wijten aan een eerste indruk, stereotypering, het halo-effect (veralgemeende beoordeling van de kandidaat op basis van één element) enz.
- Testen: in een aantal opleidingstrajecten werd een schriftelijke test ingelast waarbij over het algemeen het slagen op de test een vereiste was om voor het vervolg van de selectieprocedure in aanmerking te komen. Vaak bevatte de test delen van testbatterijen die samengevoegd werden. Opdat een test echter de gewenste resultaten zou geven (en dus de geschikte kandidaten zou onderscheiden van de niet geschikte) is het essentieel dat de validiteit en de betrouwbaarheid van de test verzekerd zijn. Het bleek dat de projectleiders en trajectbegeleiders vragende partij zijn voor een gestandaardiseerde test om de intellectuele vaardigheid te evalueren, alsook een taaltest waarmee nagegaan kan worden of de kandidaat voldoende de taal waarin de opleiding gegeven wordt, beheerst.
- Besluitvorming (deliberatie): de beslissing of een kandidaat al dan niet kan deelnemen aan een opleiding wordt pas gemaakt na afronding van alle motivatiegesprekken. De manier van besluitvorming bleek een fase in het selectieproces te zijn die weinig geformaliseerd was. De trajectbegeleiders beschikten niet over (uniforme) instrumenten, om die beslissing te nemen en op een transparante, gefundeerde wijze feedback te geven aan kandidaten over het waarom van een beslissing.

Er bestaat geen mirakeloplossing om deze valkuilen te vermijden, maar het is wel mogelijk deze tot het minimum te beperken. Door bijvoorbeeld tijdens het gesprek een vaste structuur te volgen en te focussen op vaststelbare feiten kan men de scheeftrekking door de eerste indruk beperken. Dit verplicht de trajectbegeleider namelijk om dezelfde vragen aan iedereen te stellen waardoor wordt vermeden dat men door de eerste indruk misleid wordt.

Daarom heeft Cevora werk gemaakt van het invoeren van een objectieve gestandaardiseerde selectiemethode die onder meer als doelstelling heeft het aantal klachten over de screening drastisch te verminderen.

In opdracht van Cevora heeft de dienst Bedrijfspsychologie van de ULB een dergelijke gestandaardiseerde werkwijze uitgewerkt die hanteerbaar is voor alle trajectbegeleiders en voor de verschillende soorten opleidingen die Cevora aanbiedt.

Deze methodiek garandeert eenzelfde manier van werken :

- *Onafhankelijk van de trajectbegeleider* : de selectiemethodiek wordt niet meer bepaald door de trajectbegeleider in kwestie, maar is gelijk voor alle trajectbegeleiders en daardoor voor alle kandidaten, ongeacht of ze voor een opleiding X bij trajectbegeleider A of B terecht komen.
- *Onafhankelijk van de opleiding* : de selectiemethodiek is duidelijk herkenbaar over de projecten heen, waardoor Cevora zich profileert als één organisatie en niet een verzameling van projecten waarin vooral de stempel van het trajectbegeleidingsbureau zichtbaar is.
- *Onafhankelijk van de kandidaat en met een focus op competenties* : de selectiemethodiek zorgt ervoor dat kandidaten ten opzichte van elkaar op dezelfde wijze en op grond van dezelfde criteria beoordeeld worden, en er minder ruimte is voor beïnvloeding op basis van een eerste indruk waardoor de interviewer geneigd zou kunnen zijn vragen te stellen die deze indruk bevestigen.

De selectiemethodiek is afgestemd op de verschillende doelgroepen (risicogroepen) waarvoor de opleidingen van Cevora bestemd zijn. We zoeken niet de “beste” kandidaten, maar diegenen die de opleiding het meest nodig hebben (en succesvol zullen zijn). De selectie dient gericht te zijn op het selecteren van de geschikte (en prioritaire) deelnemer voor een opleiding, die toeleidt tot een bepaalde functie, ipv de geschikte werknemer voor de functie. In die zin is het belangrijk dat de methodiek toelaat de kandidaat te screenen op leerpotentieel en mogelijkheden om via opleiding een job in die functie te vinden, eerder dan op zijn competenties voor die specifieke functie.

De methodiek laat eveneens toe om op een onderbouwde, objectieve manier feedback te kunnen geven aan de niet-geselecteerde kandidaat en op eenzelfde manier te rapporteren aan de Cevora-projectleiders.

Door het hanteren van een uniforme selectiemethodiek ervoor zorgen dat er uitwisselbaarheid van ervaringen en knowhow mogelijk is en waardoor we op termijn een gedeelde knowhow kunnen opbouwen. Cevora wil in de toekomst sessies organiseren waarin teams en trajectbegeleiders ervaringen kunnen uitwisselen.

5 Privacy-wetgeving

Cevora vraagt bij alle deelnemers aan opleidingen een aantal persoonsgegevens op². Hier dient in de hele werking vertrouwelijk mee omgegaan te worden. De wet ivm de bescherming van persoonsgegevens is namelijk van toepassing op elke geheel of gedeeltelijk geautomatiseerde verwerking van persoonsgegevens, alsmede op elk niet-geautomatiseerd bestand dat een systematische raadpleging toelaat. Derhalve moet CEVORA de wet ivm bescherming naleven in het kader van de realisatie van haar opdrachten.

Cevora diende dan ook een dossier in bij de Privacycommissie (dat goedgekeurd werd) waarbij Cevora de nodige garanties biedt voor een correcte behandeling van persoonsgegevens. Volgende stappen werden ondernomen om de goedkeuring te bekomen :

1. De Cevora-databank (CDB), waarin de gegevens gestockeerd worden, werd beveiligd : er werd gezorgd voor de vertrouwelijkheid en veiligheid van het systeem zodat elke persoon die toegang kan hebben tot de gegevens deze enkel kan raadplegen in functie van wat hij/zij nodig heeft (beperking van het aantal personen dat toegang heeft tot de gegevens, invoering van paswoorden, computerschermen vallen uit na een aantal minuten niet-gebruik, beperking van consulteerbare gegevens, ...).
2. In alle inschrijvingsformulieren werd een clause toegevoegd, waarmee de natuurlijke persoon die zich inschrijft Cevora toelaat de persoonsgegevens uit het ingevulde formulier te gebruiken. Cevora informeert deelnemers over het gebruik van de verzamelde gegevens en de mogelijkheid om contact op te nemen met de verantwoordelijke van het bestand. Tenslotte moet elke natuurlijke persoon die opgenomen is in CDB of in de bestanden van de verschillende coördinatoren toegang hebben tot zijn/haar gegevens en moet ofwel hun verwijdering, ofwel hun wijziging kunnen vragen : CEVORA verzekert deze verplichting in haar hoedanigheid van verantwoordelijke van het bestand.
3. Cevora controleert elk nieuw formulier in functie van de privacywetgeving (relevantie van de verzamelde gegevens tov de nagestreefde doelstelling). Er worden geen « gevoelige gegevens » verzameld (vb. het rijksregisternummer is een als gevoelig beschouwd gegeven dat noch verzameld, noch gebruikt kan worden zonder wettelijke toestemming).
4. Cevora zorgt ervoor dat het gebruik van bestanden overeenkomt met zijn doeleind (dwz de realisatie van de verschillende opdrachten die toevertrouwd worden). De finaliteit moet compatibel zijn met de wet maar ook gegrond zijn. Dat betekent dat er een evenwicht moet zijn tussen het belang van de verantwoordelijke en het belang van de personen op wie de verwerkte gegevens slaan. Men kan bijvoorbeeld geen uit de CDB-databank gekopieerde persoonsgegevens gebruiken om commerciële doeleinden.
5. De verplichtingen van Cevora gelden ook voor onderaanemers van Cevora, zoals coördinatoren, traject-begeleiders en docenten. Een clause over de privacy-wetgeving werd opgenomen in de contracten met deze partijen.

(2) In de toekomst gaat Cevora waarschijnlijk ook het rijksregisternummer van de deelnemers opvragen. Zie hiervoor de paragraaf over 'Evaluatie'.

6. Cevora vroeg aan de coördinatiebureaus om zich in hun manier van organiseren aan te passen aan de voorwaarden opgelegd door de wet tot bescherming van de persoonlijke levenssfeer en de verschillende modaliteiten ervan na te leven :
- Zij mogen de persoonsgegevens die ze ingeput hebben in CDB of waartoe ze toegang hebben niet gebruiken voor een ander doeleind dan de realisatie van de opdrachten van CEVORA. Ze kunnen enkel de gegevens uit CDB halen die noodzakelijk zijn voor de realisatie van de opdrachten van CEVORA zoals gedefinieerd door CEVORA.
 - De veiligheidsmaatregelen ivm informatica (paswoord – beperkte toegang) moeten binnen de coördinatiebureau's nageleefd worden, zodat derden geen toegang hebben tot de gegevens.
 - Elk coördinatiebureau moet zijn bedienden of onderaannemers in die zin opleiden en hen de nodige (informatica-)middelen geven om de veiligheid en het goed gebruik van persoonsgegevens te garanderen.
 - Elke coördinator moet ervoor zorgen dat de gegevens uit de CDB-databank niet rechtstreeks, onrechtstreeks of schriftelijk gebruikt, gereproduceerd of verspreid worden voor een ander doeleind dan de uitvoering van het contract. Daarom moet hij/zij de technische organisatorische maatregelen treffen om de persoonsgegevens te beschermen tegen toevallige of niet-toegelaten vernietiging, toevallig verlies evenals tegen gewijzigde toegang of alle niet-toegelaten verwerking.
 - Als het om « papieren » dossiers gaat, moeten deze dossiers in beveiligde kasten geklasseerd worden, d.i. in gesloten kasten in lokalen waarvan de toegang beperkt is tot de personen die deze gegevens mogen raadplegen.
 - De coördinator kan de persoonsgegevens enkel tijdens de voor de verwerking nodige periode bewaren. Als Cevora de bewaarvoorwaarden van de verschillende gegevens in de CDB-databank vastgelegd heeft, moet elke coördinator die bijvoorbeeld gegevens zou bewaren deze verwisselen eens ze afgehandeld zijn.

6 Ombudsdienst

Cevora heeft een ombudsdienst opgericht waar klachten gecentraliseerd en (in samenspraak met betrokken collega's en directie) behandeld worden.

In de Cevora-communicatie naar de bedrijven, deelnemers, docenten, partners, ... wordt steeds vermeld hoe men een klacht kan indienen. Aan de externe partners wordt gevraagd om klachten die zij over Cevora krijgen door te sturen aan Cevora.

Alvorens een klacht geregistreerd en verder afgehandeld wordt volgens de procedure, dient ze door de ombudsman ontvankelijk verklaard te worden. Dit gebeurt op basis van een definitie van wat als "klacht" moet begrepen worden, de beoordeling van de eventuele bijgevoegde bewijzen van schade en de inhoudelijke beoordeling van de klacht zelf. Inhoudelijk dient de klacht betrekking te hebben op de kwaliteit van de diensten van Cevora of op het niet correct toepassen van de door Cevora vastgelegde regels en procedures in een bepaalde situatie.

Een “klacht” voldoet niet aan de voorwaarden indien :

- de klager geen persoonlijk initiatief genomen heeft om de klacht in te dienen (of eventueel via een instantie die deze persoon vertegenwoordigt)
- er een persoonlijk belang speelt
- de klager niet echt een antwoord en/of genoegdoening verwacht
- het neerleggen van de klacht niet schriftelijk of via e-mail gebeurt
- de klacht niet duidelijk gemotiveerd is
- de klacht geen betrekking heeft op concrete feiten

Van zodra een klacht aan alle voorwaarden voldoet, wordt ze geregistreerd en verder op onafhankelijke wijze afgehandeld door de ombudsdienst.

De ombudsdienst is het centrale verzamelpunt voor de klachten. De ombudsdienst inventariseert naast de klachten en de oplossingen eveneens de evaluatie van de geboden oplossing in een overzichtstabel.

De afhandeling gebeurt op 2 manieren :

1. Voor klachten die niet onmiddellijk betrekking hebben op een team of dienst binnen Cevora, formuleert de ombudsdienst zelf een antwoord en handelt de klacht af in samenwerking met de dienst Interne Organisatie.
2. Wanneer de klacht betrekking heeft op een team van Cevora, wordt deze verzocht de klacht af te handelen en een voorstel van antwoord of oplossing door te sturen naar de ombudsdienst. De ombudsdienst verleent advies bij het zoeken naar en het formuleren van een oplossing.

De directie tekent ter goedkeuring alle antwoorden op klachten alvorens ze naar de klager vertrekken.

De ombudsdienst geeft alle betrokken partijen feedback over de afhandeling van de klacht. Indien een derde partij betrokken is (bv. een coördinator of een docent), krijgt ook deze feedback over de afhandeling van de klacht.

Het jaarlijks verslag van de binnengekomen klachten maakt deel uit van de jaarlijkse kwaliteitsbeoordeling. Vanuit deze analyse kunnen, mocht dit nog niet gebeurd zijn, verder corrigerende of preventieve maatregelen getroffen worden.

D Meting en evaluatie van klantentevredenheid

1 Algemeen

Vanuit de taakbeschrijving van Cevora, kunnen we klantentevredenheid als volgt omschrijven: de inspanningen van Cevora worden door de klanten ervaren als een kwaliteitsvolle hulp bij het realiseren van hun vooropgestelde doelstellingen op vlak van vorming en tewerkstelling.

Klantentevredenheid wordt gemeten, geregistreerd en verwerkt wordt om te komen tot efficiëntieverbetering, aan de hand van een aantal controle- en evaluatiemomenten ingebouwd in het Cevora-systeem van kwaliteitszorg:

- **Interne audits:** jaarlijks worden de diensten van Cevora geaudit door interne auditors. De bevindingen van deze audits worden gebruikt in de directie-beoordeling en worden opgenomen in de jaarlijkse actieplannen.
- Jaarlijkse **opvolgingsaudit door een externe auditor** in het kader van het ISO-certificaat.
- **Evaluaties van onderaannemers** (zie supra)
- **Evaluaties van opleidingen door de deelnemers en partners.**
- **Evaluatievergaderingen met coördinatiebureaus, docenten en partners.**
- **Analyse van de klachten die binnenkomen bij de ombudsdienst**
- **Analyse van de klantencontacten:** er is zowel een opvolging van het profiel van de klanten als van de verloren klanten. Minstens 1 maal per jaar gebeurt er een diepgaande analyse van het aantal bereikte deelnemers en hun profiel en dit per opleidingstitel en subsector, evenals van het profiel van de bereikte ondernemingen (zie sectorrapport ANPCB). Daarnaast is er een jaarlijks onderzoek naar het profiel en de redenen van afhaken van de verloren klanten.
- **Opvolging van de bedrijfsresultaten:** de studiedienst geeft wekelijks cijfergegevens aan de teams en de directie over het aantal deelnemers, het aantal geannuleerde opleidingen. Dit laat toe om permanent het aanbod en de planning bij te sturen, of bijkomende communicatie-acties te plannen waar nodig.
- **Vragen en opmerkingen vanuit de bedrijfsbezoeken:** elke Cevora-projectleider dient een vastgelegd minimum aantal bedrijfsbezoeken per jaar af te leggen om het contact met de sector te behouden en de behoeften en bemerkingen te detecteren. In deze bedrijfsbezoeken wordt eveneens gepeild naar knelpuntberoepen, geschikte communicatie-kanalen enz. De bevindingen zijn in verslagvorm consulteerbaar voor iedereen op de server. Bovendien worden jaarlijks de bedrijven die geïdentificeerd worden als “verloren klanten” (zie verder) gecontacteerd en waar mogelijk bezocht. Deze contacten leren veel over de appreciatie van het opleidingsaanbod en benodigde aanpassingen.

- **Studies** : in een aantal studies wordt er eveneens (soms op een indirecte manier) gepeild naar klanttevredenheid:
 - Zo is er de tweejaarlijkse studie van de KULeuven naar de vormingsinspanningen van de ANPCB-bedrijven, waarin ook bevraagd wordt in hoeverre bedrijven voor hun opleidingen beroep doen op externe opleidingsverstrekkers. Over de jaren heen blijkt dat Cevora in deze ranking op de eerste plaats staat, wat een belangrijke parameter is voor kwaliteitszorg (in de laatste enquête koos 48,7% van de vormingsbedrijven voor CEVORA als opleidingsverstrekker). Belangrijk is dat het beroep doen op opleiding bij Cevora niet gebeurt ten nadele van de andere vormingsactoren. De commerciële vormingscentra blijven constant ongeveer één derde van de bedrijfsopleidingen verzorgen.
 - In 2006 werd er een externe audit uitgevoerd door IDEA Consult die het geheel van de maatregelen van het ANPCB moest evalueren. IDEA Consult peilde in deze audit bij bedrijven en werkzoekenden naar hun tevredenheid. De resultaten tonen aan dat de diensten van Cevora een reële meerwaarde betekenen voor de sector.
 - Sinds 2007 organiseert de studiedienst van Cevora ook bevragingen bij deelnemers aan werkzoekendenopleidingen. In een schriftelijke vragenlijst peilen de onderzoekers naar de tevredenheid van de deelnemers aan de opleiding, naar de relevantie van de verschillende thema's in de opleiding voor de uitvoering van de huidige job en naar eventuele tekortkomingen in de opleiding. Op basis van dit onderzoek is het ook mogelijk om een zicht te krijgen op de aard van de functies waarin de deelnemers aan werkzoekendenopleidingen terecht komen en welk belang de opleiding heeft in het vinden van een job. Dit onderzoek is al gebeurd voor de opleidingen naar transversale functies. Momenteel zijn de opleidingen voor een commerciële functie en de opleidingen voor een bediendenfunctie in de bouwsector voorwerp van analyse.

Projectleiders, sectorverantwoordelijken en managers bespreken deze resultaten om vast te leggen hoe hiermee in een nieuw project of in het vervolg van het project rekening te houden. Op directieniveau wordt deze informatie als basis gebruikt bij het uitwerken van jaardoelstellingen en om eventueel gestelde objectieven bij te sturen doorheen het jaar.

In wat volgt wordt meer in detail ingegaan op één van deze analyses die recent uitgevoerd werd, namelijk de analyse van de verloren klanten.

Dit onderzoek werd ook vorig jaar reeds uitgevoerd.

2 Evaluatie van de fluctuatie van de contacten met de ANPCB-bedrijven

(ANPCB-bedrijven klanten in 2006, geen contact in 2007-2008)

Resultaten

Om de redenen te evalueren waarom de bedrijven die in 2006 klanten van Cevora waren in het daaropvolgende jaar (tot mei 2008) geen beroep meer deden op Cevora voor de opleiding van hun bedienden, heeft de studiedienst net als in 2006 en 2007 een enquête bij deze bedrijven uitgevoerd.

De enquête was gericht op de 2.216 bedrijven die in 2006 de diensten van Cevora voor kosteloze opleidingen en/of vormingspremies hebben benut en die in de periode daarna (januari 2007 tot mei 2008) geen

beroep deden op een Cevora-dienst. Omdat de gegevens van de bedrijven aan Franstalige zijde niet echt betrouwbaar zijn omwille van methodologische redenen³, staan de resultaten van beide taalrollen hier naast elkaar. De totale percentages moeten met enige omzichtigheid gelezen worden, alsook de percentages van de Franstalige bedrijven. Aan Nederlandstalige zijde zijn alle bedrijven waarmee het contact verloren is gegaan gecontacteerd, aan Franstalige zijde is maar een beperkt aantal bedrijven bereikt. Het is niet duidelijk in welke mate de bedrijven die bereikt werden al dan niet meer tevreden waren met de Cevora-diensten dan de bedrijven die niet bereikt werden.

Van de bedrijven die in 2007 en begin 2008 geen contact opnamen met Cevora, viel aan Nederlandstalige zijde 18,5% niet meer onder de categorie bedrijven die van de diensten van Cevora kunnen gebruik maken. Het betrof (in volgorde van belangrijkheid) bedrijven die hun activiteiten niet meer (onder die naam) uitoefenden, bedrijven die geen bedienden meer tewerkstellen en bedrijven die in het buitenland gevestigd zijn. De gegevens van de Franstalige bedrijven hieromtrent zijn minder betrouwbaar.

Aan de bedrijven die in principe wel nog beroep konden doen op de Cevora-diensten, werd vervolgens de vraag gesteld waarom ze dat alsnog niet gedaan hadden in de loop van 2007 en begin 2008. Die vraag werd gesteld aan 1.255 Nederlandstalige bedrijven en aan een steekproef van 339 Franstalige bedrijven.

De bedrijven kregen in deze enquête de mogelijkheid verschillende redenen van afhaken op te geven. Dit houdt in dat ze de redenen niet dienden te hiërarchiseren en ze zich niet dienden te beperken tot één reden. Een aantal redenen die in de vorige enquête vaak spontaan werden aangevuld door de bedrijven, werden nu opgenomen in de lijst van mogelijke redenen die de enquêteurs konden voorleggen wanneer er geen spontaan antwoord kwam van de bedrijven. Het ging om de volgende redenen:

- Het is toevallig, het bedrijf kiest geval per geval voor een opleidingsverstrekker
- Het bedrijf heeft op andere opleidingsverstrekkers beroep gedaan
- Er zijn interne reorganisaties geweest

De resultaten van de bevraging in 2008 leunen sterk aan bij die van 2007. De meest door de bedrijven ingeroepen redenen waarom ze in 2007 en begin 2008 geen beroep hebben gedaan op de diensten aangeboden door Cevora, zijn: tijdsgebrek (53,4% aan Nederlandstalige zijde en 32,7% aan Franstalige zijde), geen opleidingsbehoeften (43,1% aan Nederlandstalige zijde en 33,0% aan Franstalige zijde) en de kleine omvang van de onderneming of het lage aantal bedienden (22,2% aan Nederlandstalige zijde en 10,6% aan Franstalige zijde).

Het feit dat “het toeval” ook opgenomen was in de lijst van mogelijke antwoorden, heeft ervoor gezorgd dat (in vergelijking met de vorige studie in 2007) meer bedrijven dit als reden aanhalen. Aan Nederlandstalige zijde is het voor 28,5% van de bedrijven eerder toevallig dat ze nog niet opnieuw beroep hebben gedaan op Cevora-diensten. Aan Franstalige zijde is dat het geval in 7,1% van de bedrijven. 14,9% van de Nederlandstalige bedrijven geeft aan het aanbod van andere opleidingsverstrekkers te hebben aangesproken, aan Franstalige zijde is dat 7,4%.

Redenen van afhaken die verband houden met de door Cevora geboden diensten zijn maar door 15,2% van de Nederlandstalige bedrijven en door 5,9% van de Franstalige bedrijven aangehaald.

(3) Voor de bevraging van de Franstalige bedrijven heeft Cevora bij wijze van experiment en om de kosten te drukken beroep gedaan op groepen van werkzoekenden die een opleiding tot call-center operator volgen. De respons is voor dit deel van het onderzoek lager en de kwaliteit van de antwoorden is slechter dan die van de bevraging van de Nederlandstalige bedrijven.

	Nederlandstalig		Franstalig		Totaal 2008	Totaal 2006
	N	%	N	%	%	%
Geen tijd	670	53,4%	111	32,7%	49,0%	43,4%
Niet nodig - geen opleidingsbehoefte	541	43,1%	112	33,0%	41,0%	28,3%
Toeval, keuze geval per geval	358	28,5%	24	7,1%	24,0%	13,4%
Klein bedrijf of weinig bedienden	279	22,2%	36	10,6%	19,8%	28,0%
Redenen verbonden aan de diensten van Cevora	191	15,2%	20	5,9%	13,2%	7,8%
Opleidingen elders gevolgd ⁴	187	14,9%	18	5,3%	12,9%	1,8%
Interne veranderingen ⁵	173	13,8%	25	7,4%	12,4%	4,2%

Weinig of geen van de bedrijven die in 2007 en begin 2008 geen opleiding volgden bij Cevora, is van plan om geen beroep meer te doen op de Cevora-dienstverlening. Hier zijn enkel de gegevens van de Nederlandstalige bedrijven betrouwbaar. 76% van de Nederlandstalige bedrijven die tussen januari 2007 en mei 2008 geen beroep meer gedaan hadden op Cevora-diensten, geeft aan dit intussen wel gedaan te hebben of plant dat te doen. 63% van die 'terugkerende' bedrijven zegt dat te doen voor een opleiding, 11% zegt dat te doen voor een opleidingspremie en 2% voor een stageplaats. 9% van de bedrijven weet nog niet op welke dienst het zal beroep doen.

Interne of externe oorzaken

Er is slechts een beperkt aantal bedrijven dat Cevora jaarlijks als klant verliest of die niet elk jaar op Cevora beroep doen.

Hierbij dient de bedenking gemaakt te worden dat deze analyse jaarlijks gebeurt, terwijl de opleidingsverplichting slaat op een periode van 2 jaar. Er is dan ook een aanzienlijk percentage bedrijven dat het jaar nadien terug beroep doet op Cevora. Daarom is het aantal echte "afhakkers" nog beperkter dan de cijfers laten zien.

Externe oorzaken

De meeste oorzaken van afhaken zijn externe oorzaken, te wijten aan tijdgebrek of geen behoefte aan opleiding.

Dit loopt parallel met de studie m.b.t. de opleidingsinspanningen van de ANPCB-bedrijven die tweejaarlijks door het onderzoekscentrum Personeel & Organisatie van de KULeuven voor Cevora uitgevoerd wordt. Geen behoefte aan (formele) opleiding en/of geen tijd voor opleiding blijven over de jaren heen in deze studie de voornaamste reden om geen vorming te voorzien.

In vergelijking met 2004 geven niet-vormingsbedrijven in 2006 in de KULeuven-studie minder vaak de eerste reden aan en iets meer het gebrek aan tijd. Eenzelfde vaststelling blijkt uit onze bevraging : méér bedrijven hebben aangegeven dat hun bedienden geen tijd hadden om een opleiding te volgen.

(4) De titel «Opleidingen elders gevolgd» groepeert de bedrijven die opleidingen krijgen georganiseerd door het moederbedrijf of door leveranciers/invoerders, interne opleidingen, opleidingen via een andere onderneming van de groep of via een confederatie of federatie.

(5) Onder de titel «Interne veranderingen» zijn de antwoorden gegroepeerd over de veranderingen in de personeelsdienst, verhuis, het personeelsverloop, de reorganisatie en de bedrijven die Cevora niet meer kennen.

Percentage vormingsbedrijven dat de twee belangrijkste redenen voor het niet aanbieden van formele vorming aanhaalt (gewogen naar sector en bedrijfsgrootte) (2001-2006)

Reden	% Niet-vormingsbedrijven dat die reden inroept			
	2001	2003	2004	2006
Competenties personeel stemden overeen met bedrijfsnoden en/of on-the job leren volstaat	86,4%	60,2%	87,6%	77,0%
Personeel had geen tijd om opleiding te volgen en/of opleiding verstoort de bedrijfsactiviteit	73,1%	61,0%	48,0%	58,4%

Bron: K.U.Leuven-studie over vormingsinspanningen ANPCB-bedrijven

Ook in de andere enquêtes (bv.CVTS) komt het gebrek aan opleidingsbehoeften en de hoge werkdruk als belangrijkste reden naar voor om niet aan (in dit geval informele of formele) opleiding te doen.

Het is niet gemakkelijk om iets te doen aan de eerste reden die de bedrijven vermelden (tijdsgebrek). Flexibele vormen van leren, modularisering van opleidingen en e-lernen kunnen wel een gedeeltelijke oplossing vormen voor dit probleem.

Het ontbreken van opleidingsbehoeften kan Cevora echter wel als een kans beschouwen. Bedrijven of werknemers hebben immers niet noodzakelijkerwijze een methode uitgewerkt om na te gaan met welke middelen ze de competenties van hun bedienden via een opleiding kunnen versterken.



De inspanningen om de opleidingscultuur verder doorgang te laten vinden in de sector dienen dus verder gezet te worden :

- Cevora heeft hierin een rol te spelen (en doet dit al) onder meer via :
 - Opleidingen m.b.t. opleidingsmanagement, steun bij het maken van opleidingsplannen (de HR- of opleidingsverantwoordelijken zo vormen dat ze de opleidingen kunnen identificeren die geschikt zijn voor hun personeel).
 - Aangepaste communicatie : inspanningen doen naar bekendmaking van Cevora bij KMO's, de aandacht van de werknemers vestigen op de opleidingen die hun in staat zullen stellen hun competenties te versterken
 - Een aangepast opleidingsaanbod dat zo nauw mogelijk aansluit bij de behoeften van de ondernemingen en de benodigde competenties van de bedienden
 - Erover waken dat we voldoende de evolutie van de taakinhoud van elk beroep en de evolutie van de opleidingstechnieken opvolgen
- Ook de vormingsexperten in de organisaties spelen in dit proces een belangrijke rol. Via contacten met ondernemingen of met bedienden werkzaam in ANPCB-bedrijven, publicaties, interne discussies, ... kan het opleidingsgebeuren in de sector gestimuleerd worden.
- De CAO's m.b.t. vorming spelen via het inbouwen van een vormingsverplichting en stimuli voor opleiding eveneens een cruciale rol.

Interne oorzaken

Er zijn slechts weinig bedrijven die op Cevora geen beroep meer hebben gedaan om redenen die verband houden met de door Cevora aangeboden diensten.

De hoofdreden betreft de annulaties : 10,7% van de bedrijven aan Nederlandstalige zijde zegt dat ze niet hebben kunnen deelnemen omdat Cevora de opleiding geannuleerd had (omdat er te weinig inschrijvingen waren of juist omdat de groep te vol zat). Die annulaties leiden meestal niet tot ongenoegen bij de bedrijven. Het is maar een heel kleine minderheid van de bedrijven die aanhaalt dat ze geen beroep meer doet op Cevora omdat ze vindt dat Cevora te veel annuleert. Voor slechts 2,1% van de bedrijven heeft de ervaring met de annulaties er dus toe geleid dat ze minder snel de stap terug gaan zetten naar Cevora toe. Het beperkte aanbod (minder dan 2% in beide taalgebieden) en de kwaliteit van de opleidingen (ongeveer 1% in beide taalgebieden) is veel minder een reden voor bedrijven om er bewust voor te kiezen om geen beroep te doen op Cevora-diensten.

Redenen die verband houden met de door Cevora aangeboden diensten

	Nederlandstalig		Franstalig		Totaal
	N	%	N	%	%
Opleidingen volboekt of geannuleerd	135	10,70%	5	1,50%	8,70%
Annulaties	29	2,30%	5	1,50%	2,10%
Beperkt aanbod / weinig interessante onderwerpen	22	1,80%	5	1,50%	1,70%
Kwaliteit van de opleidingen	12	1,00%	3	0,90%	0,90%
Te weinig opleidingen in de regio	8	0,60%	3	0,90%	0,70%
Slechte ervaring met werkzoekenden-stagiairs	6	0,50%	0	0,00%	0,40%
Administratieve last (premies)	2	0,20%	0	0,00%	0,10%

Het was moeilijk om met de vorige enquête een vergelijking te maken, niet alleen om genoemde methodologische beperkingen, maar ook omdat de vastgestelde percentages van bedrijven die ontevreden zijn over de diensten van Cevora laag blijven.

Tot slot dient vermeld te worden dat een aantal bedrijven in lovende woorden sprak over de diensten aangeboden door Cevora, over de inhoud en de organisatie van de opleidingen. Commentaren zoals “zeer goede ervaring, zeer goede formules, zeer competente docenten, goede sfeer, goede organisatie, zeer professioneel, zeer tevreden” zijn maar een greep uit een lijst van positieve uitingen over de Cevora-opleidingen.

3 Hoe kan vermeden worden dat bedrijven afhaken omwille van de kwaliteit van de dienstverlening van Cevora

Het beperken van de annulaties van opleidingen

De geleverde inspanningen om het aantal annulaties te beperken worden permanent voortgezet. Het percentage aan geannuleerde opleidingen⁶ is immers een belangrijke indicator voor de meting van kwaliteit in het ISO-kwaliteitszorgsysteem.

(6) Opleidingssessies worden geannuleerd wanneer er minder dan 8 deelnemers zijn. Uitzondering hierop zijn de gegarandeerde sessies.

Het aantal annulaties schommelt van jaar tot jaar en van project tot project onder invloed van een aantal factoren.

In 2003 dienden gemiddeld 41% van de Nederlandstalige sessies geherprogrammeerd te worden en 51% van de Franstalige. Het percentage geannuleerde groepen werd in 2005 teruggedrongen tot een gemiddelde van 33%, en is ondertussen verder gezakt naar 31% in 2006 en 25% in 2007.

Wat het aantal deelnemers betreft, dient echter slechts 15% van de deelnemers geannuleerd te worden. Indien een geannuleerde groep slechts 1 deelnemer bevat, is het effect op de deelnemers namelijk niet zo groot als wanneer er 5 deelnemers geannuleerd dienen te worden.

Welke zijn de redenen van annulaties ?

1. De voornaamste reden van annulaties ligt in strategische keuzes die in het verleden gemaakt zijn en die aan de grondslag liggen van de groei van de laatste jaren :

- a Open kalenderplanning : er werd hiervoor geopteerd i.p.v. voor het werken met open inschrijvingen zonder vaste planning (= groepen maar inrichten wanneer er voldoende inschrijvingen zijn).
- b De keuze om enerzijds sterk decentraal (regionaal, lokaal) te werken en anderzijds (een ruime waaier van) nicheopleidingen aan te bieden (zie doc.03.267 Cevora-visie).

Met deze decentrale aanpak is het ook de bedoeling om twee doelpublieken te bereiken voor wie de opleidingsinvestering minder evident is :

- KMO's : om deze te kunnen bereiken is het nodig fysisch kort bij deze bedrijven opleidingen organiseren
- De "lagere" doelpublieken (uitvoerende bedienden) voor wie mobiliteit niet zo evident is.

- c Het inrichten van een sectorspecifiek aanbod voor "kleinere" sectoren, zoals de glassector, de schoonmaaksector, de grafische sector enz. maakt dat het risico op annulatie tevens groter is. Enig alternatief is hier om het sectoriële aanbod voor deze sectoren te schrappen. Idem dito voor de opleidingen in bepaalde regio's (zie supra : regionale verschillen). Dit leidt dan echter weer tot een grotere ontevredenheid bij deze bedrijven (zie supra : analyse verloren klanten)

=> De combinatie van b) en c) maakt dat de onzekerheid om groepen vol te krijgen groter is dan bij een centrale planning rond enkele "populaire" thema's die niet aangepast zijn aan de sectoren.

- d Er werd geopteerd voor het inrichten van kosteloze opleidingen. Het kosteloze karakter van de opleidingen maakt dat deelnemers "makkelijker" hun inschrijving annuleren. Wanneer er op die manier een aantal inschrijvingen geannuleerd worden kan dit tot gevolg hebben dat ook de sessie zelf geannuleerd dient te worden.

Omwille van voorgaande redenen wordt er bewust steeds een ruimere planning van opleidingssessies opgemaakt dan het aantal effectief te realiseren groepen.

2. De economische conjunctuur en andere "externe" factoren zoals het weer in de bouwsector maakt het soms onvoorspelbaar wanneer er annulaties zullen optreden.

3. Ook saturatie-effecten voor bepaalde thema's zijn moeilijk op voorhand in te schatten, je kan dit meestal maar vaststellen na de feiten en er dan op reageren. Ze hebben ook vaak een tijdelijk effect. Elk opleidingscentrum wordt met dergelijke onzekerheden geconfronteerd.

4. In de opstartfase van nieuwe themata is de bekendheid gering zodat het moeilijker is om groepen te vervullen.

5. Het werken met sommige “partners” maakt dat deze ook hun zeg hebben in de planning van opleidingen.

Er werden een aantal maatregelen genomen om het aantal te annuleren groepen te beperken, waaronder :

- Het aanrekenen van **annulatiekosten** bij niet-verwittiging.
- Het **systematisch voorstellen van alternatieve data** aan deelnemers die geannuleerd dienen te worden
- Het voorstellen van dezelfde **data aan verschillende aanverwante sectoren**.
- **Het organiseren van gemengde opleidingsgroepen** met doelpublieken van sommige partners. Dit gebeurt onder meer in sommige sectoren in samenwerking met het sectorfonds of een andere partner die verantwoordelijk is voor de opleiding van de arbeiders van dezelfde sector (bv. de bouwsector, grafische sector, ...), maar ook in de samenwerkingsverbanden met bv. de Centres de Compétence of bij de Syntra.
- **Het inrichten van gewaarborgde sessies** : één van de meest succesvolle maatregelen betreft echter het inrichten van “gewaarborgde sessies”. Dit zijn sessies waarvan we garanderen dat ze zullen plaatsvinden, ongeacht het aantal inschrijvingen. In praktijk wordt er opgestart vanaf 3 deelnemers. Deze sessies worden als dusdanig op voorhand aangekondigd in de planning, en hebben een “stofzuigereffect” op de inschrijvingen. Werknemers die absoluut een opleiding willen volgen en bereid zijn zich hiervoor te verplaatsen naar een andere regio worden dus steeds bediend. Deze “gewaarborgde sessies” worden volgens volgende vuistregels georganiseerd :
 - Geografisch criterium : (succesvolle) sessies garanderen in regio's waar opleidingen minder goed lopen, zodat ze hier niet keer op keer geannuleerd dienen te worden.
 - Thematisch criterium :
 - De meest succesvolle opleidingen gewaarborgd maken (en dit vooral in slecht lopende regio's)
 - Opleidingen rond nieuwe thema's die we willen promoten en uittesten garanderen, en dit in de grote steden.
 - Minder succesvolle onderdelen van een modulair traject garanderen zodat het volledige traject behouden blijft voor geïnteresseerde deelnemers
- **Rationalisering van het opleidingsaanbod** : het aanbieden van gegarandeerde sessies is een instrument dat vooral dient gebruikt te worden voor nieuwe, succesvolle of modulair opgebouwde thema's. Het is niet de bedoeling om slechtlopende thema's na een testfase te blijven behouden in het aanbod via het systeem van de gewaarborgde sessies. Hier dringt zich een andere maatregel op, met name de rationalisering van het opleidingsaanbod. Hierin werden reeds verschillende zaken gedaan :
 - Transparantie-oefening : de veelheid van opleidingsthema's voor de verschillende sectoren wordt regelmatig grondig herbekeken en waar nodig wordt er een keuze gemaakt voor een louter transversaal of louter sectorieel aanbod om overlappingen en dubbelzinnigheden te vermijden.
 - Thema's die niet goed lopen worden (al dan niet tijdelijk) geschrapt uit het open opleidingsaanbod.

De inhoud en timing van de opleidingen

Via de bestaande evaluatie-systemen is er een permanente bijsturing is van de opleidingen. Bij ontevredenheid zal er bekeken worden of volgende pistes een uitweg bieden :

- Meer specifieke/doelgroepgerichte opleidingen, meer bepaald voor de sectoren waarin de bedrijven dit soort opmerking hebben gemaakt.
- Vernieuwing of actualisering van de programma's.
- Uitwerken van een aanbod dat qua ritme anders opgebouwd wordt : opfriscursussen, intensieve cursussen.
- Inlassen van meer oefeningen.
- Duidelijk de verwachte voorkennis en het niveau van de opleiding omschrijven. Het actualiseren van de infofiches is een permanente oefening – onze opleidingen evolueren mee met de behoeftes van de ondernemingen en de technologische vooruitgang. In de infofiches wordt elke opleiding kort gesitueerd door middel van een wervende tekst (situering) en wordt ook zeer bondig de doelgroep omschreven. Hierin wordt momenteel in een aantal infofiches iets opgenomen over de voorkennis. In een heel aantal infofiches lijkt deze omschrijving echter onvoldoende referentie te geven aan de bedienden en hun verantwoordelijken. Bovendien is er bijna geen uniformiteit in de manier waarop de voorkennis wordt weergegeven. Om dit te verbeteren worden de infofiches momenteel inhoudelijk herwerkt. Een opleiding is maar leerrijk, indien deze aansluit bij het 'beginniveau' van de deelnemers. Om de bedienden naar een juiste opleiding toe te leiden, is een duidelijke omschrijving van de gewenste voorkennis of ervaring essentieel.
- De timing van bepaalde opleidingen : Cevora poogt waar mogelijk rekening te houden met de piekmomenten en verlofperiodes in bepaalde sectoren. Zo worden er geen opleidingen gepland in de bouwsector in bepaalde periodes of worden er in voor de boekhoudkantoren geen opleidingen gepland in de periode van de trimestriële aangifte.

De tevredenheid van bedrijven over stagiaires uit werkzoekenden-opleidingen

Sommige bedrijven haken af omdat ze niet tevreden zijn over de werkzoekenden die na een Cevora-opleiding in hun bedrijf stage komen doen. Cevora poogt dit te voorkomen door volgende stappen :

- Cevora bouwde een begeleidings- en opvolgsysteem uit voor cursisten tijdens hun stageperiode in bedrijven. De trajectbegeleider gaat ter plekke bij problemen en houdt gedurende de stageperiode contact met de stagebegeleider.
- De nieuwe selectiemethodiek voor werkzoekenden kan een hulpinstrument vormen voor de selectie van de kandidaten die het meest geschikt zijn om een professionele loopbaan uit te bouwen (respect voor de werkgever, werktijden enz.).
- Er worden cursussen in « omgangsvormen » in de meeste opleidingen voor werkzoekenden geïntegreerd.

E Besluit

In wat vooraf ging werd beschreven op welke manier Cevora poogt om klanttevredenheid te bewerkstelligen en te behouden.

De jaarlijkse resultaten zijn het mooiste bewijs van het feit dat dit lukt: mochten de klanten ontevreden zijn, dan werd er niet zo massaal en in stijgende mate gebruik gemaakt van de acties van Cevora.

De echos die Cevora ontvangt vanuit het veld en via de organisaties die de klanten van Cevora vertegenwoordigen zijn eveneens bijzonder positief.

Dit neemt niet weg dat een permanente alertheid en opvolging van zowel de resultaten als de kwaliteit van de dienstverlening noodzakelijk is. Cevora heeft in de afgelopen jaren de nodige “voelsprietten” uitgebouwd om anomalieën en dalende kwaliteit snel te detecteren.

Toch kan er nog voortdurend verbeterd worden. Voor 2009 staan er dan ook nog heel wat projecten op stapel. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- Verdere inspanningen voor opleiding van personeel en onderaannemers.
- Onderzoek naar verdere administratieve vereenvoudiging kritisch onderzoek van alle interne en externe procedures en documenten, vereenvoudigingen waar mogelijk implementeren.
- Draaiboek werkzoekendenopleidingen: Draaiboek voor de samenwerking tussen Cevora – Bruxelles Formation en tussen Cevora – Forem / EPS verder uitwerken. Voor de projecten in samenwerking met VDAB bestaat er reeds een dergelijk draaiboek.
- Draaiboek werknemersopleidingen: uitwerken van lastenboeken voor de verschillende functies die betrokken zijn bij deze opleidingen, uitbreiding van het draaiboek voor de e-learningmodules.
- Maatsoftwaresysteem CDB:
 - Implementatie van een nieuwe module voor het beheer van contracten en bestelbonnen.
 - Implementatie van een nieuwe module voor elektronische verwerking van facturen
- Verder werken aan efficiënt documentbeheer en digitalisering van informatie, uitwerken van een index met trefwoorden
- Het lanceren van het Office Communications project, dat moet toelaten om telewerken verder uit te bouwen en te ondersteunen.



Cevora vzw
E. Plaskyiaan 144
1030 Brussel
Tel. 02-734 62 11
Fax 02-734 52 32
info@cevora.be

Cevora vzw wordt paritair beheerd door de sociale partners van het ANPCB: ACLVB-CGSLB, BBTK-SECTA, CNE, LBC-NVK, VBO-FEB en de hierbij aangesloten federaties en UNIZO.



www.cevora.be