

## Mogelijkheden voor beroepsopleidingen voor verdere professionalisering in de tweedehandssector



### **Europees ‘Good-Practice’ rapport**

Een studie naar mogelijke opleidingsbehoeften en -  
strategieën in de tweedehandssector in Europa

(belangrijkste resultaten)

Heike Arold, Claudia Koring, Dr. Lars Windelband

ITB - Institut Technik und Bildung  
Universität Bremen  
Am Fallturm 1  
28359 Bremen  
Tel.: +49 (0)421-218 4640  
Fax +49 (0)421 218 4643  
Mail: arold@uni-bremen  
www.itb.uni-bremen.de

Dit project is ondersteund door fondsen van de Europese Commissie

## Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>INLEIDING</b> .....	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>BESTAANDE INITIATIEVEN VOOR OPLEIDING EN TRAINING</b> .....	<b>8</b>
<b>2.1</b>	<b>Algemene opleidingsinitiatieven en strategieën in de sector</b> .....	<b>8</b>
2.1.1	Criteria voor opleidingsinitiatieven .....	8
2.1.2	Niet-bedrijfsspecifieke initiatieven.....	9
<b>2.2</b>	<b>Bedrijfsopleidingen: initiatieven en strategieën</b> .....	<b>11</b>
2.2.1	Aard, plaats en inhoud van opleidingen.....	11
2.2.2	Motivatie voor, en organisatie van opleidingsprogramma's .....	12
<b>3</b>	<b>WERKPROCESSEN EN -TAKEN</b> .....	<b>13</b>
<b>3.1</b>	<b>Werkprocessen en –taken in de productgroep ‘meubels’</b> .....	<b>14</b>
<b>3.2</b>	<b>Werkprocessen en –taken in de productgroep ‘boeken en CD’s’</b> .....	<b>16</b>
<b>3.3</b>	<b>Werkprocessen en –taken in de productgroep ‘elektr(on)ische apparaten’</b> 17	<b>17</b>
<b>3.4</b>	<b>Werkprocessen en –taken in de productgroep ‘textiel’</b> .....	<b>19</b>
<b>3.5</b>	<b>Werkprocessen en -taken relevant voor alle productgroepen</b> .....	<b>21</b>
<b>3.6</b>	<b>Productgroepspecifieke werkprocessen en -taken</b> .....	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>GEVOLGEN VOOR OPLEIDINGEN IN DE TWEEDEHANDSSECTOR</b> .....	<b>23</b>
<b>4.1</b>	<b>Het creëren van sectorspecifieke opleiding</b> .....	<b>23</b>
<b>4.2</b>	<b>Gevolgen voor de sector van sectorspecifieke opleidingen</b> .....	<b>26</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSIE</b> .....	<b>26</b>

## **TABELLEN EN GRAFIEKEN**

*Afbeelding 1 Werkprocessen in het segment 'meubelen'*

*Afbeelding 2: Werkprocessen in het segment "boeken/CD's"*

*Afbeelding 3: werkprocessen in het segment "elektr(on)ische apparaten"*

*Afbeelding 4: werkprocessen in het segment 'textiel'*

*Afbeelding 5: werkprocessen en –taken in de tweedehandssector'*

*Afbeelding 6 Opzet van een sectorspecifieke opleiding*

Dit rapport is geschreven door het 'Institute Technology and Education' (IT+B) van de Universiteit van Bremen. Dit in samenwerking met de partners die betrokken zijn bij het Leonardo da Vinci-Project "QualiProSecondHand":

- |                                                                                                |                              |                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|--------------------------------------|
| ▪ die umweltberatung                                                                           | Vienna<br>Austria            | Johanna Leutgöb<br>Angelika Hackel   |
| ▪ RREUSE                                                                                       | Brussels<br>Belgium          | Paolo Ferraresi                      |
| ▪ Jordanka Andreeva – Smoljan                                                                  | Madan<br>Bulgaria            | Jordanka Andreeva<br>Ivanka zur Oven |
| ▪ Tervatulli Ltd                                                                               | Oulu<br>Finland              | Annikka Jarva<br>Saila Lampela       |
| ▪ Center RS za poklicno izobraževanje – CPI<br>(Centre of the Republic<br>of Slovenia for VET) | Ljubljana<br>Slovenia        | Darja Starkl                         |
| ▪ Coleg Morgannwg                                                                              | Pontypridd<br>United Kingdom | Tony Hitchins<br>Mark Gorman         |
| ▪ Bundesarbeitsgemeinschaft e.V. (BAG)                                                         | Berlin<br>Germany            | Martin Koch                          |
| ▪ Qualifizierungs- und<br>Arbeitsförderungsgesellschaft<br>Dresden mbH (QAD)                   | Dresden<br>Germany           | Ulrike Markmann<br>Christiane Buhle  |

## 1 Inleiding

Deze analyse van Europa's tweedehandssector uitgevoerd door middel van professionele wetenschappelijke onderzoeksinstrumenten in geselecteerde Europese landen (waaronder Duitsland, Oostenrijk, Finland, België, Groot-Brittannië, Slovenië en Bulgarije) laat duidelijk de behoefte zien aan specifieke opleidingen voor de sector. Dit moet worden gezien in het licht van de toekomstige groei van de sector in Europa en de veranderende houding van de maatschappij tegenover consumptie en het milieu. De trend is dat er meer tweedehandsartikelen worden gekocht.

Daarom is het noodzakelijk om de sector te versterken door professionalisering. Professionalisering is vooral verbeterde kwaliteit voor de ondernemingen zelf en voor andere partijen zoals klanten. Verbeterde kwaliteit is belangrijk om de sector zelfstandiger te kunnen laten zijn. Dit kwam zowel naar voren uit de resultaten van de nationale analyses van de sector als uit case studies uitgevoerd in geselecteerde tweedehands-bedrijven. In de toekomst zal de sector er in Europa alleen toe doen als ze zich blijft professionaliseren door de kwaliteit te verbeteren (bijvoorbeeld door de kwaliteit van de aangeboden producten te verbeteren, maar ook die van de dienstverlening, de werkprocessen, de manier waarop de organisatie zich presenteert, enz.). Om kwaliteitsstandaarden homogeen te laten zijn, zijn er goed opgeleide werknemers nodig in verschillende niveaus van de organisaties.

Door het opleidingsniveau van de mensen die in de sector werken te verbeteren, is het mogelijk om werkprocessen verder te standaardiseren en ze zo beter vergelijkbaar te maken en betere resultaten te behalen, bijvoorbeeld verhoogde verkoop, omzet en zichtbaarheid van de organisatie. Daarbij moet rekening gehouden worden met de specifieke kenmerken van de de sector en zijn Europese oriëntatie.

Dit project past heel goed in de lange-termijnstrategie van de Europese Unie op het gebied van milieu en training. Het doel van het project is dan ook om middelen van professionalisering aan te tonen. Hierbij wordt gewerkt vanuit het kader van de Lissabonstrategie voor duurzame groei en banen, zoals die is uitgezet in 2005. Omdat de Lissabonstrategie uitgaat van een kenniseconomie als basis voor concurrentiekracht past 'training' uitstekend in het strategische beleid van de EU voor de tweedehandssector. In dit opzicht probeert dit project nieuwe opleidingsconcepten te creëren in een werkveld dat veel met milieu te maken heeft en dus de nadruk legt op de mogelijkheid van het creëren van nieuwe 'groene' banen.

Er is een zeer beperkt aantal opleidingsinitiatieven te vinden in landen die aan het "ProSecondHand" project meedoen. Ze komen vooral voort uit individuele initiatieven (bijvoorbeeld een netwerk in België). Deze initiatieven zijn bedrijfs- of netwerkspecifiek. Ze komen tegemoet aan de individuele behoeften van een organisatie om deze verder te professionaliseren. De organisaties of netwerken hebben daarom hun initiatieven niet in groot detail met ons gedeeld. Ze kunnen dus niet eenvoudig naar andere netwerken worden overgezet. Daarom worden deze initiatieven in dit rapport niet in groot detail beschreven. Om aan te geven dat er behoefte is aan sector-specifieke opleidingen bestaat hoofdstuk 2 hoofdzakelijk uit een aantal representatieve voorbeelden van zulke bedrijven of netwerken. De case-study's geven een overzicht van de eisen en van de opleidingsbehoeften en – benaderingen van bedrijfsopleidingen. Een meer gedetailleerd overzicht treft u aan in de volledige Engelstalige versie van die rapport, te vinden op [www.qualiprosh.eu](http://www.qualiprosh.eu).

Hoofdstuk 3 verdiept de opleidingsvereisten door een korte presentatie van de belangrijkste werkprocessen en -taken in tweedehands organisaties. De vereisten zijn onderverdeeld in 4 productgroepen waarin bedrijven actief zijn, namelijk textiel, boeken en cds, meubels en electr(on)ische apparaten. Hieruit blijkt dat er veel sectorspecifieke taken zijn, en die vormen

het startpunt voor een sector-specifieke opleiding. Een gedetailleerde beschrijving van de individuele werktaken kunnen worden terug gelezen in het volledige Engelstalige rapport. Op basis van hoofdstuk 2 en 3 worden in hoofdstuk 4 de consequenties beschreven voor de ontwikkeling van uniform onderwijs. Omdat er geen best-practice oplossingen zijn die algemeen bruikbaar kunnen zijn in de tweedehands sector, bevat dit rapport alleen 'good-practice' benaderingen en ideeën.

## **2 Bestaande initiatieven voor opleiding en training**

Zoals de analyses van de tweedehandssector in andere landen die deelnamen aan dit project, hebben laten zien, heeft de sector geen uniforme training en geen opleidingsstelsel. Het onderzoek heeft aangetoond dat de landen verschillende opleidingsstelsels hebben die samenhangen met de structuur van de sector in dat land. Een gedeelte van de opleidingsinitiatieven of -modellen die in de loop van het onderzoek aan het licht kwamen zijn afhankelijk van de bedrijfsstructuren in de tweedehandssector en komen tegemoet aan hun individuele behoeften. Er zijn echter ook initiatieven in andere deelnemende landen die vaak gebruikt kunnen worden door meerdere organisaties in de tweedehandssector. De analyse van de Europese tweedehandssector heeft aangetoond dat dit een multi-dimensionale sector is met vele werknemers die veel mogelijkheden biedt tot ontwikkeling van opleidingen. Als gevolg van groei en continuïteit in de sector zal de behoefte aan professionalisering goede opleiding van de werknemers in de hand werken.

De sector bestaat uit veel verschillende typen for-profit en non-profit ondernemingen, die een breed scala aan producten verhandelen. De werkgelegenheid in inkoop, verkoop, verwerking, distributie, en marketing is daarom zeer divers, en daarmee ook de benodigde competenties. Er is vooral behoefte aan uniforme opleidingen voor soortgelijke werkzaamheden, los van verschillen in bedrijfsstructuur. Vooral grotere en gespecialiseerde bedrijven en netwerken blijken de kwaliteit van hun spullen erg belangrijk te vinden; het zijn dan ook vooral deze bedrijven die al kwaliteitssystemen hebben ingevoerd.

De diversiteit van de tweedehandssector is niet de enige reden dat zij geen EU-brede opleidingen en training kent. Veel activiteiten van de sector overlappen met andere handelssectoren waar training wel ingeburgerd is, en er is dan ook concurrentie voor gekwalificeerd personeel. De Duitse handelsopleiding bijvoorbeeld schenkt geen enkele aandacht aan de tweedehandssector.

Maar de sector heeft een aantal unieke behoeften die de bestaande trainingen niet vervullen. De verwerking van goederen en de marketing, maar ook opslag en logistiek zijn bijvoorbeeld heel specifiek voor de sector. En ook het simpele feit dat tweedehands in plaats van nieuwe goederen worden verkocht stelt speciale eisen aan het personeel.

Het volgende hoofdstuk beschrijft bestaande mogelijkheden tot opleiding. Op [www.qualiprosh.eu](http://www.qualiprosh.eu) vindt u (in het Engels) een meer uitgebreid overzicht van de behoefte aan externe en interne opleiding in alle case studies. Helaas troffen onze partners slechts een beperkt aantal Best Practice voorbeelden aan. Dit komt mede doordat sommige bedrijven niet in hun keukens lieten kijken. Toch vormen ze een goed beeld van de sector en leggen ze een basis voor toekomstige meer gestandaardiseerde opleidingen in de sector.

### **2.1 Algemene opleidingsinitiatieven en strategieën in de sector**

#### **2.1.1 Criteria voor opleidingsinitiatieven**

In sommige bestudeerde landen, bijvoorbeeld Slovenië, troffen we weinig formele opleidingsmogelijkheden aan. Maar in andere landen passen bedrijven in de sector verschillende strategieën toe.

We maken onderscheid tussen for-profit en non-profit bedrijven, want als gevolg van hun verschillende doelstellingen zijn hun strategieën heel verschillend.

In for-profit bedrijven verschillen de manieren om opleiding vorm te geven heel sterk. Dit komt door de grote verscheidenheid aan bedrijfstypen en specialisaties in productgroepen. Maar ook speelt een rol dat de tweedehandssector erg open is – men treft er mensen met allerlei achtergronden en allerlei opleidingsniveaus aan. In de meeste landen (enkele uitzonderingen in België, Duitsland en Oostenrijk daargelaten, zie hoofdstuk 2.1.2) ontbreekt het aan speciaal toegesneden opleidingen en cursussen.

In not-for-profit bedrijven is de organisatie van de hiërarchie vaak beslissend in de opleidingsstrategie. De werknemers onderaan de loonlijst (vaak tijdelijke werkrachten) spelen in verschillende bedrijven vaak heel verschillende rollen. Daarnaast hangen opleidingsbeslissingen af van het opleidingsniveau, bestaande vaardigheden, de sociale achtergrond, de looptijd van de arbeidsovereenkomst, en de vraag of de werkplek al dan niet gesubsidieerd is.

Deze grote verscheidenheid in bedrijven en in externe (bijv. wettelijke) omstandigheden is de reden dat tot dusverre weinig opleidingen en cursussen, laat staan gestandaardiseerde, in de tweedehandssector zijn ontwikkeld.

### **2.1.2 Niet-bedrijfsspecifieke initiatieven**

Toch troffen we in België, Duitsland en Oostenrijk enkele voorbeelden aan van gestandaardiseerde opleidingen die door werknemers in verschillende bedrijven werden gevolgd. Omdat het bedrijfsoverstijgende opleidingen zijn, hebben we in het QualiProSecondHand project dankbaar gebruik gemaakt van deze voorbeelden. Daarnaast geven we ook aanbevelingen voor toekomstige opleidingen in de tweedehandssector.

In Duitsland heeft het samenwerkingsverband “Second Chance” (deelproject “*Second Chance Brücke*”) een opleidingsconcept ontwikkeld in het kader van het EQUAL-programma. Het concept is ook getest in for-profit bedrijven. In Nordrhein-Westfalen is, in nauwe samenwerking met de branche-organisatie “*Second-Hand vernetzt e.V.*”, getracht een modulaire opleiding tot verkoopassistent op te zetten. De opleiding was vooral gericht op integratie van zwakkere groepen op de arbeidsmarkt; dit wegens de doelstellingen van het EQUAL-programma. De opleiding omvatte zeven modules en 96 lessen. De opleiding bestond uit:

- Module „Solliciteren I“ (8 uur). Analyse van de eigen situatie en van sterk en zwakke punten. Indien noodzakelijk, een adviesaanbod. Uitleg van de eisen die het werk stelt;
- Module „Persoonlijke Presentatie“ (16 uur). Spreekvaardigheid, kleding, communicatievaardigheden en conflictbeheersing;
- Module „Praktische kennis verkoop en goederen I“ (20 uur). Verkooptraining, en kennis van textiel en kleding;
- Module „Kennis Goederen II“ (8 uur). Meubels, hout, huishoudelijke goederen, boeken en spullen van de rommelmarkt.
- Module „Telefoon / Kantoor“ (8 uur). Telefoontraining, klantbehandeling, administratie in- en verkoop
- Module „EDP (Electronic Data Processing)“ (28 uur). Informatie- en communicatietechnologie. Bij geslaagd examen krijgt de deelnemer het Europees Computer Rijbewijs (ECDL).
- Module „Solliciteren II“ (8 uur). Evaluatie van de opleiding. Tevens aanbevelingen voor verdere training en voor toekomstige sollicitatiegesprekken

Elke module werd gevolgd door een specifiek certificaat.

Helaas was de training alleen succesvol in het kader van dit project. Daarom is de opleiding niet erkend in het kader van de Wet op de Beroepsopleiding. De training heeft daardoor slechts status als voortgezette training met focus op de tweedehandssector.

Het project was de eerste poging om een algemene verkoopopleiding specifiek aan de passen aan de eisen van de tweedehandssector. Deze specifieke aanpassingen zouden moeten omvatten:

- Kennis van sterkten en zwakten van tweedehands goederen
- Inkoop van tweedehands goederen
- Opslag en logistiek
- Distributie: planning en marketing;
- Belastingen en verzekeringen: de wet
- Handelsbedrijven: organisatie en management
- Dataverwerking: kantoororganisatie en EDP (Electronic Data Processing);

Bedrijfsspecifieke training moet in het begin worden beperkt tot huishoudelijke goederen, meubels, textiel, en speelgoed. De nadruk moet liggen op advies, verkoop, assortiment, opslag, veiligheid, milieubescherming en rationeel energiegebruik. Omdat het project een beperkte tijdsduur had, kon een aantal formaliteiten (zoals ondersteuning door de Kamer van Koophandel) niet worden afgerond. Daardoor is de aanpassing van het beroepsprofiel “verkoper” alleen in theorie gebeurd; aan het eind van het project moest de aanpassing van het beroepsprofiel aan de noden van de tweedehandssector worden gestaakt. Daardoor bestaat er nog steeds geen enkel specifiek beroepsprofiel voor de tweedehandssector.

Naast deze twee ESF-gesponsorde opleidingsinitiatieven voor de Duitse tweedehandssector, hebben we nog een opleidingsinitiatief gevonden waaraan meerdere bedrijven deelnamen. De consultants “Daniela Kaminski Marketingberatung/ Kommunikation” biedt een eendagsworkshop aan in verkoopgesprekken voor ondernemers in de tweedehandssector, en tevens een tweedaagse workshop over het opzetten van een onderneming in tweedehands goederen. Die cursus richt zich op marketing, inkoop, assortiment, doelgroepdefinitie, ‘unique selling points’ en boekhouding.

Deze voorbeelden laten zien dat Duitsland reeds enkele initiatieven kent in de richting van branche-specifieke training. Toch is er nog een lange weg te gaan voordat dit soort opleiding vaste voet aan de grond krijgt.

In Oostenrijk vonden we een ander voorbeeld van een specifieke training voor de tweedehandssector waar meerdere bedrijven uit de sector aan deelnemen. De *Landesgrremium Wien* (een branche-organisatie die deel uitmaakt van de Kamer van Koophandel) biedt regelmatig trainingen aan voor tweedehands-verkopers. Het Gremium organiseert excursies naar tweedehandsmarkten om uitwisseling tussen verkopers te faciliteren. Daarnaast organiseert men specialistische groepsbijeenkomsten.

Verder troffen we in België nog enkele initiatieven aan. Hier kent men een sterk ontwikkeld netwerk van ondernemers en zijn er veel franchise-ondernemers met meerdere vestigingen. Daardoor zijn er diverse scholingsinitiatieven ontwikkeld<sup>1</sup>. Alleen leden van het netwerk kunnen eraan deelnemen. Ze bieden opleidingsmogelijkheden die individuele bedrijven niet kunnen bieden - er is zelfs een academie voor de leden die verschillende opleidingsbehoeften kan invullen. Het lijkt er dus op dat een solide netwerk van tweedehands ondernemingen de ontwikkeling van sectorspecifieke opleidingen positief beïnvloedt.

Daarnaast kent Brussel een specifieke opleiding tot „*Brocanteur*“ (handelaar op tweedehands- annex antiekmarkt). De organisatie “Bruxelles formation” verzorgt deze training vanuit haar verantwoordelijkheid voor ontwikkeling van scholingsinitiatieven voor werklozen of laagopgeleide jongeren. De training is toegankelijk voor iedereen met slechts een basisschooldiploma. Het programma bestaat uit drie modules:

- Basiselementen: analyse van verschillende stijlen en klassieke collecties, grondslagen van restauratie, materiaalkennis, basiskennis beeldende kunst;

---

<sup>1</sup> Meer informatie is te vinden in het volledige Engelstalige rapport op [www.qualiprosh.de](http://www.qualiprosh.de) in hoofdstuk 2.3.3 en 2.3.4.

- Technische vaardigheden: diepere kennis van voornoemde zaken, kennis over het opstarten van een onderneming, en enkele wettelijke randvoorwaarden;
- Practische activiteiten.

Na de training krijgen de deelnemers een “*promotion sociale*” (‘sociale bevordering’) diploma als “*Brocanteur*”. De training is behoorlijk intensief: ze duurt een jaar, met vier lesdagen en 15 lessen per week.

## 2.2 Bedrijfsopleidingen: initiatieven en strategieën

### 2.2.1 Aard, plaats en inhoud van opleidingen

Bedrijfsopleidingen kennen, bijna vanzelfsprekend, een nog grotere verscheidenheid en versplintering dan de hierboven beschreven schaarse voorbeelden van sectorale opleidingen. Een tweedehands winkel met huishoudelijke artikelen vereist andere competenties dan een winkel met tweedehands kleding, meubelen, of elektrische apparaten. Daarnaast vereisen for-profit bedrijven, met winst als hoofddoelstelling, heel andere opleidingen dan non-profit bedrijven of stichtingen – die een sociale doelstelling hebben. En dit zijn slechts twee van de factoren achter de versplintering.

Daarom hebben we geen internationaal toepasbare bedrijfsopleidingen aangetroffen in for-profit bedrijven waar de eigenaar zaakvoerder is – en zeker niet als het gaat om kleine bedrijven met 2-6 man personeel. Als personeel al verder wordt opgeleid is dit om aan heel specifieke en individuele tekortkomingen te werken. Trainingen worden vrijwel altijd door externen verzorgd. Ze zijn daardoor aanbodgestuurd en niet gekoppeld aan bedrijfsprocessen. Ze zijn ook kort: een week, weekend of dag. Er is een breed aanbod, maar technische of handwerkopleidingen – zoals bijvoorbeeld het certificaat van de VDE, de Duitse branchevereniging voor elektrotechniek - zijn heel zeldzaam. Als er al diploma's worden uitgereikt zijn ze breed toepasbaar, en niet toegespitst op de tweedehandssector. Een uitzondering is de eerder beschreven Brusselse opleiding tot “*Brocanteur*”.

In alle typen bedrijven wordt specialistische kennis opgedaan door ervaring: ‘al doende leert men’. Coaching door ervaren medewerkers en eigenaren is hierin belangrijk.

Belgie biedt twee goede voorbeelden van franchise-organisaties die eigen bedrijfsopleidingen hebben opgezet. Het ‘Cash Converter’ netwerk heeft een eigen academie opgezet met eigen uitgebreide trainingsfaciliteiten gericht op de franchises. Ook Troc International heeft een training gericht op de franchises.

Grotere bedrijven regelen hun scholing meestal intern. Maar soms huren ze ook externen in, afhankelijk van de soort kennis die nodig is. Trainingen in kwaliteitssystemen, kassystemen en andere interne bedrijfsprocessen worden vaak intern gegeven. Training in meer algemene vaardigheden, zoals boekhouding, kan goed worden ingehuurd.

Het is gebleken dat non-profit bedrijven hun scholing op grotendeels dezelfde manier organiseren als for-profit bedrijven – hun behoeften zijn immers sterk vergelijkbaar. Een verschil is dat non-profit bedrijven vaak een sterke hiërarchie kennen – management, vaste medewerkers en tijdelijke krachten.

De scholingsbehoefte onder het management en de vaste medewerkers is meer persoons- dan sectorspecifiek: personeels-, tijds- en conflictmanagement, PC-training, juridische training, gespecialiseerde trainingen voor de verhandelde goederen of kassiersystemen. De scholing is vaak vrijwillig en extern. We hebben geen erkende opleidingen voor voltijds medewerkers aangetroffen. Kennis is meestal grotendeels opgedaan door ervaring.

In de non-profitsector zijn scholingsactiviteiten het meest gericht op de tijdelijke krachten. Bevordering van de kansen van deze, vaak zwakkere, werknemers is immers een kerndoel van deze bedrijven. De scholing is vooral gericht op sociale vaardigheden en hun eerste integratie in de arbeidsmarkt.

De korte looptijd van de contracten (een half jaar tot een jaar) stelt de ondernemingen voor speciale uitdagingen. Administratiekosten zijn erg hoog, een specialistische training loont nauwelijks met dergelijke korte contracten, en de motivatie van de tijdelijke krachten is vaak laag. Daarom ondergaan de werknemers in de regel 'training on the job' – een opdracht om gedurende de looptijd van het contract een specifieke taak te verrichten, vaak onder supervisie van een coach. Ze worden dan 'gekwalficeerde hulpkracht'. Sommige werknemers krijgen zelfs de gelegenheid een schooldiploma te halen. Ze werken in verkoop, opslag, voorraad, schoonmaak en administratie, en ook in eenvoudige reparaties als het bedrijf deze service aanbiedt. Het gaat niet alleen om het leren van deze taken, maar ook om 'zachtere' vaardigheden op te pikken. Het belangrijkste doel is altijd psychische, sociale en economische stabiliteit van de werknemers te bevorderen, hun zelfvertrouwen te vergroten, onderwijsachterstanden te verminderen, doorzettingsvermogen bij te brengen en conflicten te hanteren<sup>2</sup>. Een Oostenrijks bedrijf drukte het zo uit: eenderde van de werknemers kan na deze gesubsidieerde werkervaring in de reguliere arbeidsmarkt worden geplaatst, eenderde is bereid te werken, en eenderde is nog niet geschikt voor opname in de arbeidsmarkt.

De verschillende case studies geven een gedetailleerd overzicht van bedrijfsopleidingen in for-profit en non-profit ondernemingen. U treft ze aan in hoofdstuk 2.3.3 en 2.3.4 van het volledige Engelstalige rapport op [www.qualiprosh.eu](http://www.qualiprosh.eu).

### **2.2.2 Motivatie voor, en organisatie van opleidingsprogramma's**

Een scholingsinitiatief komt meestal tot stand vanuit een behoefte van het bedrijf. For profit bedrijven doen het meestal zelf, non-profit bedrijven vaak naar aanleiding van een voorstel van het management. Maar in non-profit bedrijven nemen werknemers ook regelmatig het initiatief.

Redenen voor scholingsinitiatieven kunnen zijn: verbetering van de kwaliteit van het werk, werk, betere klantgerichtheid, of een wens tot verdere professionalisering van het bedrijf. Vaak blijkt ontbrekende specialistische kennis een belemmerende factor en daarmee een doorgslaggevend reden om een opleidingsinitiatief te nemen. Alleen kleine for-profit bedrijven, vaak eenmanszaken, blijven achter in het opzetten van training door het gebrek aan personeel, processen en structuren.

De non-profit tweedehandsector heeft een speciale motivatie voor training. De doelstelling van deze bedrijven is immers meestal om de tijdelijke werknemers zo goed mogelijk voor te bereiden op integratie in de arbeidsmarkt. Het vaak lage opleidingsniveau van de tijdelijke krachten is een bijkomende reden voor training.

De werknemers moeten vaak niet alleen worden bijgespijkerd in specifieke beroepsvaardigheden, maar ook in breder toepasbare sociale vaardigheden zoals autonomie, handelingsbekwaamheid, communicatie en samenwerking. Wederom gaat het hier om vaardigheden die niet specifiek zijn toegesneden op de tweedehandssector – er bestaat nog geen opleiding voor 'tweedehandspecialist'. Trainingsonderdelen zijn teamwerk, communicatie, rekenen, taal (voor migranten), solliciteren, elementaire Electronic Data Processing (EDP);

Trainingen in specifieke beroepsvaardigheden komen voor in veel vormen, waaronder opslag en logistiek, detailhandel, verkoop, kantoormanagement zoals calculatie, accounting, boekhouding, organisatie van het transport, veiligheid, til- draag- en verpakkingstechniek, verwerken van goederen, opknappen en reparaties, heftruckrijbewijs, certificaat voor inspectie van elektrische apparaten;

De organisatie van opleidingen is in alle non-profit bedrijven grotendeels gelijk. Individuele en toegespitste leerplannen worden opgesteld die de werknemers moeten volgen. Praktische vaardigheden worden vooral overgedragen door coaching en 'training on the job'.

---

<sup>2</sup> Eiersebner E. et al.; Job aktiv – Arbeit für Benachteiligte, Land Salzburg, Abteilung für Soziales, 2003, p.20

Meer theoretische basisvaardigheden zoals werken met een computer, verkooptraining, materiaalkunde e.d. worden middels workshops, seminars en dergelijke bijgebracht. Soms worden hier externen voor ingehuurd.

Het voorgaande betrof uitsluitend te tijdelijke werkrachten. Maar in de non-profit tweedehandssector zijn ook veel vaste krachten aan de slag. Een Belgisch voorbeeld (KVK, Koepel van Vlaamse Kringloopcentra) illustreert de opleidingsactiviteiten van een netwerk van tweedehandsvestigingen ten behoeve van het vaste personeel. In het kader van invoering van een kwaliteitssysteme organiseerde het netwerk een specifieke KVK-opleiding voor het vaste personeel. Het systeem heet EFQM-K2 (het K2-certificaat op basis van het model 'European Foundation for Quality Management'). De leden van het netwerk krijgen steun in implementatie en verbetering van het systeem, via workshops, individuele begeleiding en coaching en forums (fysiek en op het internet). De coaching verloopt als volgt:

- Elke twee jaar doet KVK een oproep aan haar leden om projecten voor een coachingperiode in te dienen;
- Elk coachingsproject is een combinatie van groepworkshops en individuele coaching. De workshops stimuleren uitwisseling van kennis en ervaring om de motivatie te verhogen. De individuele coaching heeft als doel om de theoretische kennis uit de workshops te vertalen in concrete toepassingen. Projecten bevatten altijd:
  - Een workshop voor het management om het raamwerk en principes uit te leggen;
  - Een workshop for het personeel op de werkvloer;
  - Individuele coaching van personeel in de winkel;
  - De tools worden continu verbeterd en aangepast, en nieuwe worden ontwikkeld

Het doel van de workshops en de coaching is kennisoverdracht en ontwikkeling van noodzakelijke vaardigheden om autonoom te kunnen werken. De combinatie van groepworkshops en individuele coaching is erg succesvol gebleken. Dit bleek uit de sterke betrokkenheid van zowel het management en het personeel op de werkvloer.

Deze sterke betrokkenheid van alle hiërarchische lagen bij opleidingstrajecten is essentieel, en niet alleen in België. Uit de sectoranalyse is gebleken dat opleidingsprogramma's zich vaak richten op bepaalde sleutelfiguren in het bedrijf (bijvoorbeeld voltijds medewerkers met een voormanfunctie). Vervolgens verspreiden deze mensen hun kennis in het bedrijf door on-the-job training en coaching.

### **3 Werkprocessen en -taken**

Waar het vorige hoofdstuk een kort overzicht presenteerde van de landenanalyses, beschrijft dit hoofdstuk de resultaten van diepere case studies naar werkprocessen en –taken in de deelnemende landen. Hoofdstuk 2 en 3 samen leveren de benodigde inzichten om opleidingsbehoefte in de tweedehandssector vast te kunnen stellen.

We hebben 35 case studies uitgevoerd in de segmenten elektr(on)ische apparaten (inclusief computers en kantoorapparatuur), textiel, meubels, houthoudartikelen, boeken en audio. Dit zijn de belangrijkste segmenten in de tweedehandssector. Zie tabel 1.

Paragrafen 3.1 tot 3.4 beschrijven, voor elk van de vier segmenten, de werkprocessen en –taken.

Paragraaf 3.5 is een syntheseparagraaf die beschrijft welke taken en processen alle vier segmenten gemeenschappelijk hebben. Dit zijn taken die dus in een universele opleiding kunnen worden behandeld.

<b>Segment</b>	<b>Case studies</b>	<b>Landen</b>	<b>Non-profit bedrijven</b>	<b>For-profit-bedrijven</b>
<b>Boeken/CD's</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>5</b>
<b>Elektr(on)ische apparaten</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>6</b>
<b>Meubels</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Textiel</b>	<b>12</b>	<b>7</b>	<b>6</b>	<b>6</b>

*Tabel 1 Overzicht van de uitgevoerde case studies*

In paragraaf 3.6 beschrijven we juist welke taken specifiek zijn per segment goederen en welke dus niet door een universele opleiding kunnen worden afgedekt.

In de analyse spitsen we het personeel op in drie lagen van verantwoordelijkheid:

- management (directie en werknemers verantwoordelijk voor het personeel)
- Voorman/trainer
- Algemene werknemer (waaronder half- en ongeschoolde medewerkers)

Management bevat alle personeel met leidinggevende verantwoordelijkheid. Vaak hebben deze mensen een handelsopleiding, maar hun achtergrond varieert sterk, van een academische graad tot een beroepsopleiding.

De voorman/trainer is gedefinieerd als personeel met een formele opleiding, bijvoorbeeld verkopers, houtbewerkers, electronica- en telecomspecialist (vroeger radio/TV-specialist) wier taak in overeenstemming is met hun opleiding en die ander personeel opleiden en instrueren. De taken vereisen veel professionele vaardigheden die zonder formele opleiding in het algemeen niet goed kunnen worden uitgevoerd.

De algemene werknemer is gedefinieerd als alle personeel zonder formele opleiding of een opleiding die niets van doen heeft met de uit te voeren taken. Hiertoe hoort ook het gesubsidieerd personeel in non-profit ondernemingen dat deelneemt in sociale opleidingsactiviteiten. De taken zijn vaak niet erg uitdagend, vereisen in het algemeen geen scholing, en worden meestal uitgevoerd onder verantwoordelijkheid van de voorman.

Er zijn grote verschillen in de verdeling van deze taken over het personeel. In een typisch Oost-Europees klein for-profit bedrijf voert de eigenaar vrijwel alle taken uit. In grote West-Europese non-profit bedrijven zijn de taken strikt gescheiden over de verschillende hiërarchische lagen. Om in al deze verscheidenheid toch universele opleidingsbehoeften vast te kunnen stellen moesten we de taken opsplitsen in de drie groepen.

### **3.1 Werkprocessen en –taken in de productgroep ‘meubels’**

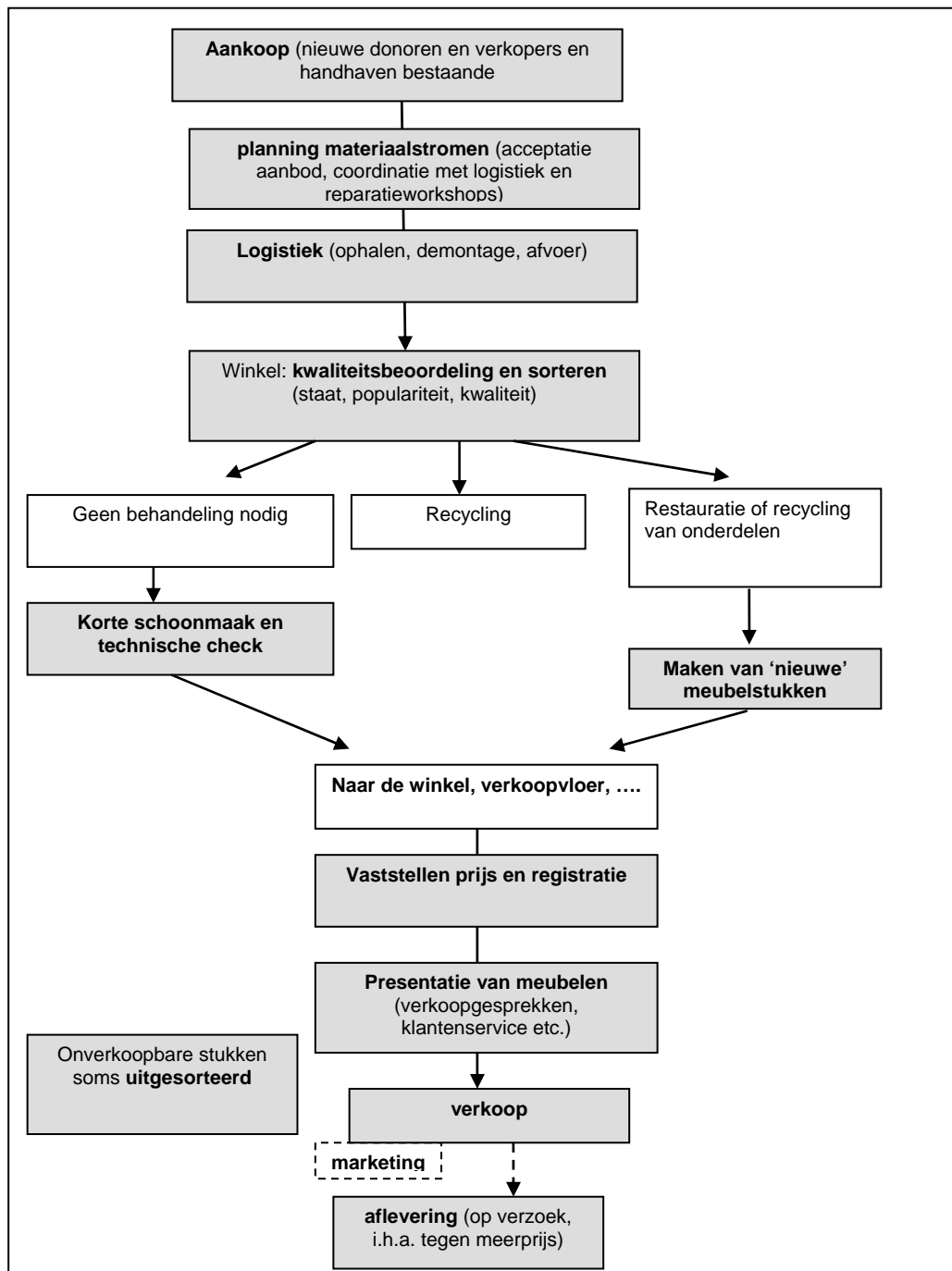
Het segment ‘meubelen’ accepteert, verzamelt, koopt, verkoopt, en soms restaureert, in principe alle soorten meubels. Afbeelding 1 geeft de werkprocessen van dit segment.

Heel belangrijk is de acquisitie: het verwerven van nieuwe donoren en/of verkopers van spullen van zo hoog mogelijke kwaliteit, en het instandhouden van bestaande netwerken. Daarna komt planning van de materiaalstroom. Dit is de aanneme van donaties, de coördinatie met de logistiek, de afvoer en de reparatiewerkplaatsen. Op het moment van

aanname wordt de kwaliteit van de aangeboden meubels beoordeeld en worden ze gesorteerd aan de hand van vaststaande criteria. Er bestaan ruwweg drie categorieën:

- a) Het item kan direct worden verkocht
- b) Het item moet worden weggegooid
- c) Onderdelen worden hergebruikt om nieuwe meubels te maken;

Categorie b bestaat alleen in non-profit bedrijven. For-profit ondernemingen accepteren alleen meubels met een goede verkoopwaarde. Het meubelstuk kan eventueel worden gerestaureerd maar dit is duur en moet worden terugverdiend.



Afbeelding 1 Werkprocessen in het segment 'meubelen'

Als een gedoneerd meubelstuk geen behandeling nodig heeft wordt het kort schoongemaakt en worden zijn functies getest. Als slechts delen van het stuk herbruikbaar zijn worden ze gebruikt in de houtbewerkingsafdeling (indien aanwezig). Sommige bedrijven doen ook complete restauratie. Daarna is het stuk klaar voor verkoop; hier wordt de prijs vastgesteld en wordt het stuk geregistreerd. Presentatie en klantenservice zijn ook onderdeel van het verkoopproces. Dan vindt de feitelijke verkoop plaats. Veel bedrijven sorteren meubels opnieuw uit als ze niet binnen een bepaalde periode (bijvoorbeeld vier weken) zijn verkocht. Veel bedrijven bezorgen verzochte goederen, op verzoek en meestal tegen een meerprijs. Deze service is het laatste onderdeel van het werkproces.

De werkprocessen hangen nauw samen met bepaalde taken, waarvan we er in totaal negen hebben vastgesteld:

- Verkrijgen van donaties
- Plannen van afhalen van donaties
- Afhalen van donaties
- Acceptatie van meubelen
- Ongebruikte meubelen klaarmaken om weg te gooien
- Schoonmaken en restauratie
- Maken van nieuwe meubelen
- Verkoop
- Aflevering

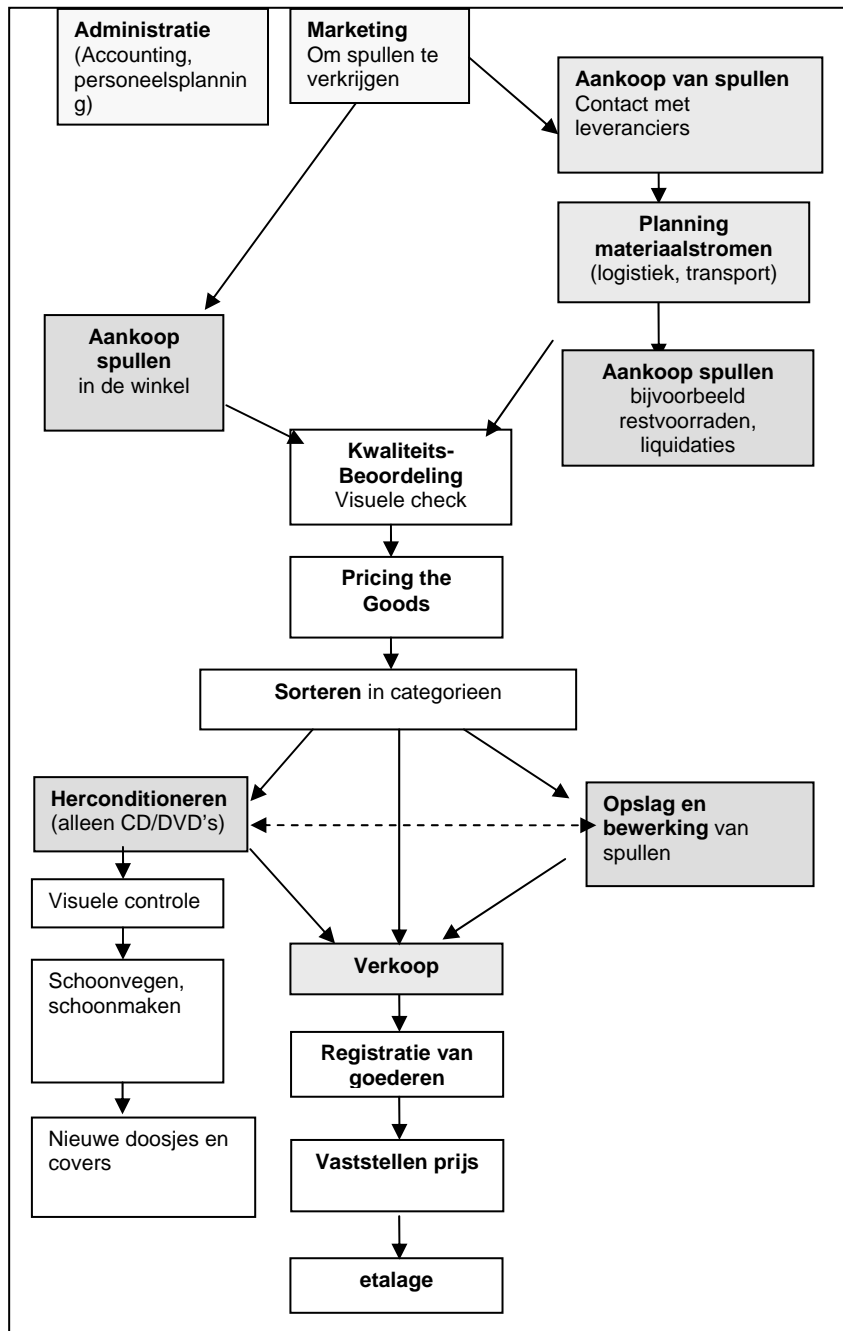
### **3.2 Werkprocessen en –taken in de productgroep ‘boeken en CD’s’**

Het segment „boeken en CD’s” behelst aan- en verkoop van boeken, CD’s, DVD’s, video’s, platen, computerspellen en spelconsoles/computers. Afbeelding 2 presenteert de werkprocessen. Marketing en aankoop staan in het begin van de processen. Boeken en CD’s worden op twee manieren aangekocht. Kleinere partijen worden in de winkel zelf gekocht van particulieren. Het winkelpersoneel handelt dit af. Grotere partijen worden aangekocht bij liquidaties of van privecollecties. Dit wordt afgehandeld door meer gespecialiseerd personeel dat de markt goed kent. Hier komt ook planning van materiaalstromen om de hoek kijken.

Personeel verantwoordelijk voor aankoop controleert de kwaliteit van de goederen voor de aankoop, los van de wijze van aankoop. De goederen worden gecontroleerd op schade, vuil en compleetheid. De aankoopprijs wordt mede aan de hand van deze factoren vastgesteld.

Daarna worden de goederen voorgesorteerd. Intacte items gaan direct de verkoop in. Bij aankoop van grotere partijen of in het geval dezelfde items al in de verkoop zijn worden ze tijdelijk opgeslagen. Spullen met een klein defect, met name in het audiosegment, worden eerst ‘geherconditioneerd’. Dit betekent bijvoorbeeld schoonmaken van CD’s, vervangen van doosjes en hoesjes, etc. Bij boeken is schoonmaken van de kapt het maximaal haalbare. Ze gaan dan naar verkoop of opslag.

Bij de verkoop worden spullen geregistreerd volgens bepaalde criteria en worden verkoopprijzen vastgesteld. Daarna worden de spullen in de winkel geëtaleerd, wederom volgens criteria zoals muziekstijl bij CD’s of onderwerp bij boeken). Vanzelfsprekend hoort klantenservice ook bij de verkoop.



Afbeelding 2: Werkprocessen in het segment "boeken/CD's"

Uit deze werkprocessen kunnen we zes taken destilleren:

- Administratie, waaronder personeelsplanning
- Marketing (w.o. adverteren)
- Nieuwe en bestaande leveranciers
- planning van inkomende goederen
- Aankoop goederen
- Verkoop goederen

### 3.3 Werkprocessen en –taken in de productgroep 'elektr(on)ische apparaten'

Het segment "elektr(on)ische apparaten" behelst kleine en grote apparatuur, bijvoorbeeld witgoed, computers en toebehoren, en kantoorapparatuur die wordt ingezameld, aanvaard,

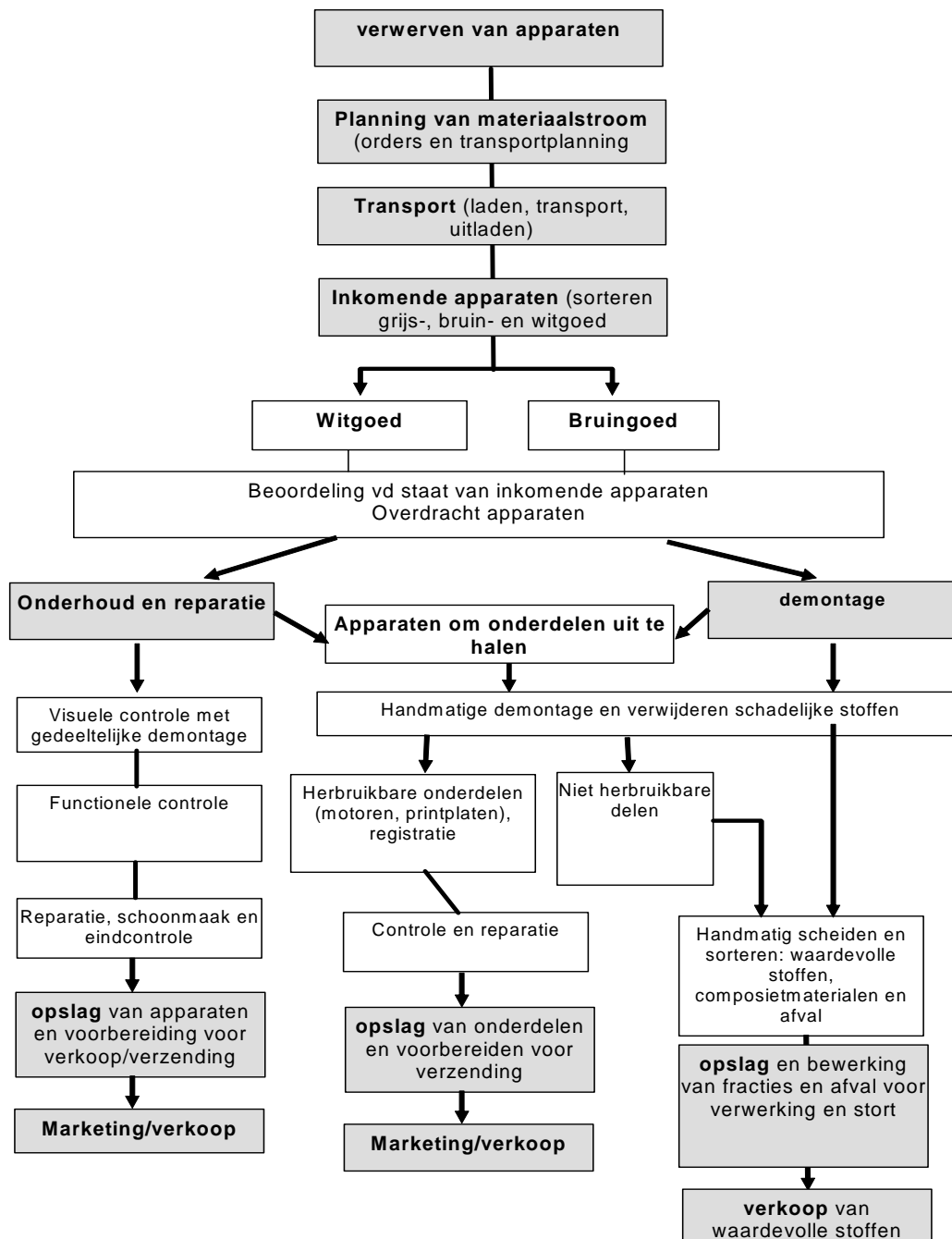
gerepareerd, gedemonteerd en doorverkocht. Afbeelding 3 presenteert de werkprocessen in dit segment.

Dit segment kenmerkt zich door een veelheid aan technische taken (in het bijzonder reparatie). Aankoop van apparaten is de eerste stap. Dan moeten ze worden opgehaald en vervoerd naar de winkel. Het opnemen van bestellingen en voorbereiden van transport is een deel van het aankoopproces. De apparaten worden voorgesorteerd op basis van de hoofdsoort (bijvoorbeeld grijs-, bruin- of witgoed) en de staat waarin de spullen zich bevinden wordt beoordeeld. Afhankelijk van de kwaliteit wordt dan besloten tot bijvoorbeeld reparatie of demontage. Als reparatie niet redelijkerwijs mogelijk is wordt, afhankelijk van de marktsituatie, soms besloten tot demontage in onderdelen. Ook de onderdelen zijn bedoeld voor de verkoop en worden dus gecontroleerd, gerepareerd en opgeslagen. Als ook dat niet kan wordt het apparaat gedemonteerd en verwerkt aan de hand van de laatste milieuvorschriften. Onderdelen die geschikt zijn voor recycling worden verkocht in de markt.

Ten slotte worden gerepareerde apparaten en onderdelen opgeslagen en overgebracht naar de verkoop – ofwel in een winkel ofwel op het internet. Afhankelijk hiervan wordt de verkooptaak klantenservice ofwel voorbereiding van de verzending.

De werkprocessen vallen uiteen in acht taken:

- Aankoop van apparaten
- Planning van het ophalen van de apparaten
- Transport van de tweedehands apparaten
- Ontvangst van apparaten
- Demontage van apparaten
- Reparatie van apparaten
- Opslag van apparaten en onderdelen
- Marketing van apparaten, onderdelen en waardevolle stoffen

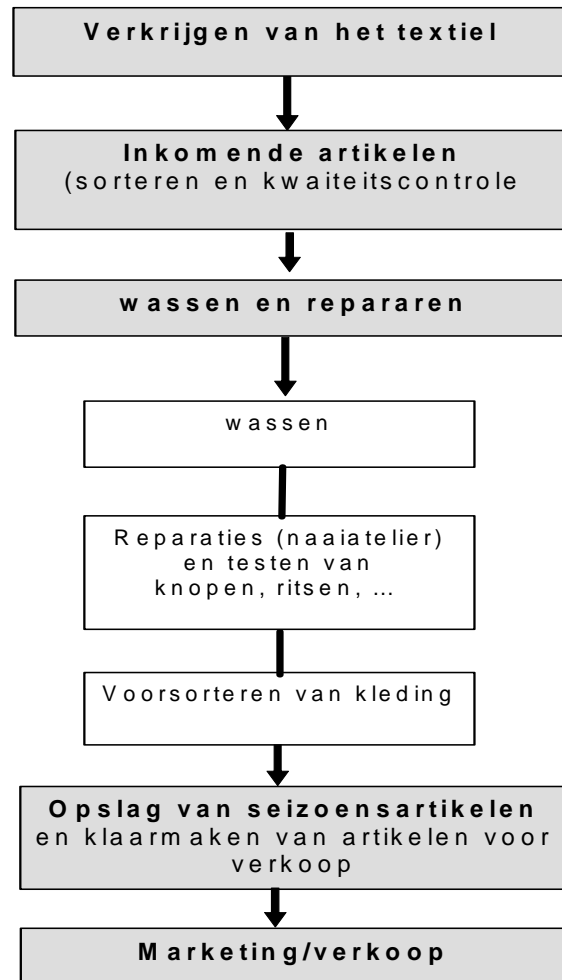


Afbeelding 3: werkprocessen in het segment "elektr(on)ische apparaten"

### 3.4 Werkprocessen en –taken in de productgroep 'textiel'

In het segment 'textiel' worden allerlei soorten textielproducten aangenomen, verzameld, deels gekocht, gewassen en, afhankelijk van de organisatie, weer uitgedeeld of verkocht,. Afbeelding 4 presenteert de werkprocessen in het segment 'textiel'.

In dit segment zijn er flinke verschillen tussen for-profit en non-profit ondernemingen. For-profit bedrijven accepteren alleen textiel van hoge kwaliteit (klaar voor de verkoop zonder noodzakelijke wasbeurt of reparaties), non-profit organisaties accepteren tot op dezere hoogte ook textiel van mindere kwaliteit.



*Afbeelding 4: werkprocessen in het segment 'textiel'*

Textiel gaat op verschillende manieren naar tweedehands ondernemingen. Soms worden artikelen direct afgehaald bij particulieren, of door de leverancier naar de winkel gebracht. Daar worden de artikelen gecontroleerd en gesorteerd. Sommige bedrijven wassen en repareren ook. Afhankelijk van het type kleding (seizoenskleding) worden ze opgeslagen. Daarna worden ze in de winkel opgehangen, geëtaleerd en in het algemeen gesorteerd per soort kleding (dames, heren, kinderen, ...).

We onderscheiden zeven taken:

- Verkrĳgen van textiel
- Planning van het transport van de artikelen
- Afhalen van de artikelen
- Aanname van de artikelen
- Wassen en reparatie
- Opslag en klaarmaken voor verkoop
- Verkoop en marketing

### **3.5 Werkprocessen en -taken relevant voor alle productgroepen**

Zoals blijkt uit de analyse van de karakteristieke werkprocessen voor de tweedehandssector, hebben alle bedrijven in deze sector te maken met een aantal gelijksoortige werkprocessen;

- Verkrijgen van donaties, goederen en klanten,
- Inkomende goederen
- Uitgaande goederen

Dit is te zien in figuur 5 (blauw).

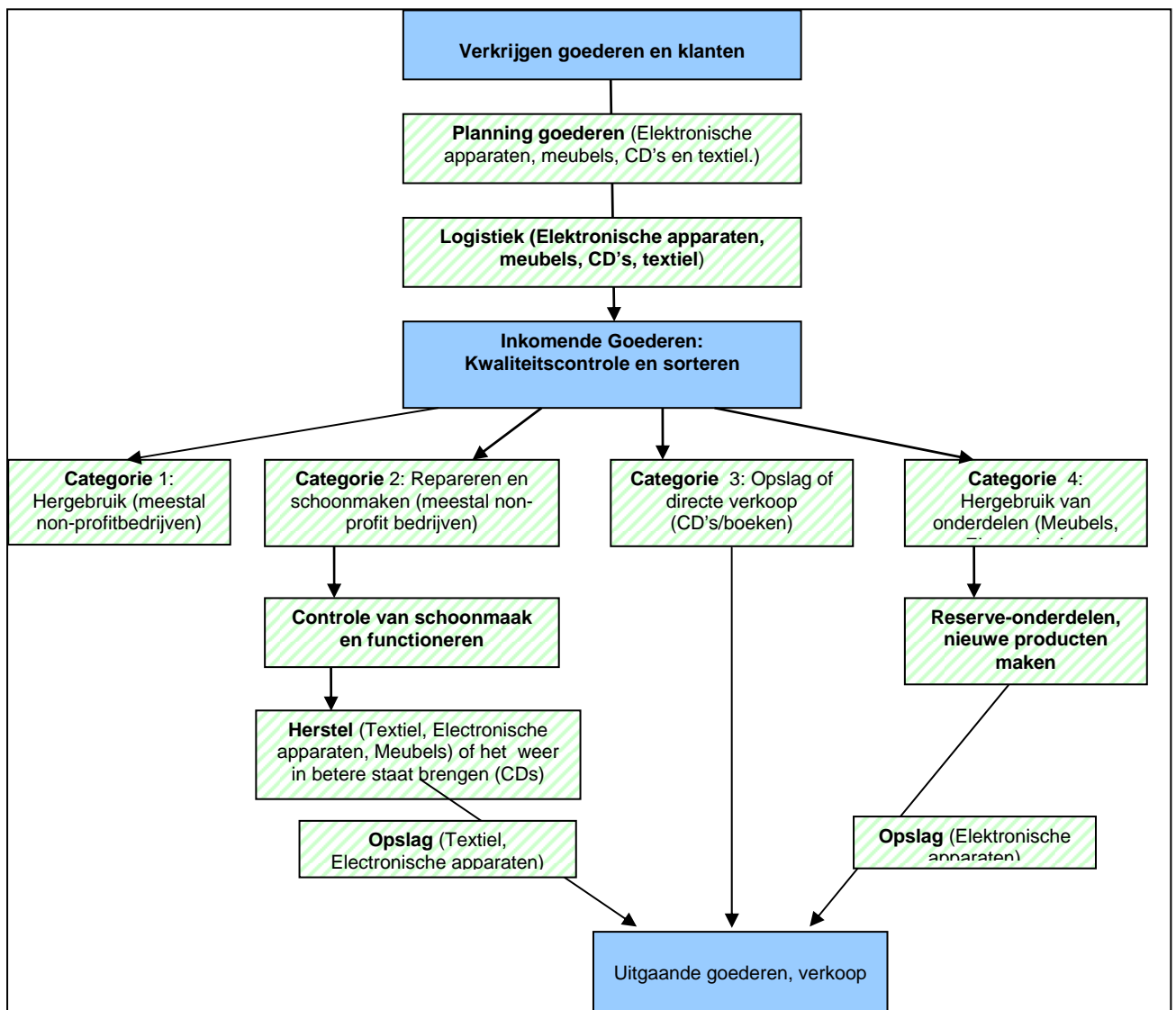
Het werkproces rondom de inkomende goederen bepaalt aan de ene kant de verkoop en aan de andere kant de efficiëntie van het bedrijf. Dit is dan ook het centrale werkproces; het aanvaarden van goederen; het bepalen van de kwaliteit; het sorteren en het doorgeven. De werknemers moeten tijdens dit proces de verkoopwaarde bepalen (kosten-batenanalyse) en op basis van deze analyse bepalen wat er nog met de producten gedaan kan worden. Het product komt dan in één van de volgende categorieën; de afval/hergebruik, het herstel, de opslag, de verkoop of het hergebruik van onderdelen.

Verschillende bedrijven leggen nadruk op verschillende categorieën. In for-profitbedrijven worden vooral goederen geaccepteerd van hoge kwaliteit. De categorie 'herstel' ontbreekt bij dit soort bedrijven, doordat ze meer letten op economische aspecten.

Een ander verschil bij inkomende goederen zijn de verschillende technische vaardigheden die nodig zijn voor de kwaliteitscontrole van de verschillende producten. Dit komt uitgebreid naar voren in hoofdstuk 3.6.

Een tweede, fundamenteel proces is dat van de uitgaande goederen. Dit houdt in; het vaststellen van de prijzen, het registreren, de presentatie en het verkopen van de goederen. Voor de verkoop komen ook nog verschillende andere taken kijken, zoals het invoeren van de verkoopprijs in een systeem (vaak met een computergestuurd voorraadmanagementsysteem) maar ook het presenteren van de goederen in de winkel. Daar komen klantenservice en het daadwerkelijke verkopen ook nog bij. Om succesvol te kunnen verkopen is niet essentieel om technische kennis over de producten te of de markt te hebben – zaken die voor prijsbepaling, klantenservice en reparatie wel cruciaal zijn. Het verkoopproces is in alle soorten bedrijven min of meer gelijk.

Het derde werkproces gaat over het verkrijgen van donaties (non-profitbedrijven), goederen (for-profitbedrijven) en klanten. Afhankelijk van het concept van het bedrijf, bevat het proces ook het adverteren voor donaties en goederen. Potentiële donoren of kopers moeten geïnformeerd worden over hoe ze hun spullen moeten inleveren en moeten daartoe op een goede manier worden uitgenodigd.



Afbeelding 5 Overzicht van de werkprocessen en -taken in de tweedehandssector

Het verkrijgen van producten van hoge kwaliteit is een van de belangrijkste uitdagingen van de sector. Deze producten bepalen namelijk welke producten kunnen worden verkocht en hoe snel deze kunnen worden verkocht.

### 3.6 Productgroepspecifieke werkprocessen en -taken

Naast werkprocessen die voor alle werkvelden belangrijk zijn, zijn er ook eigenschappen per bedrijfsonderdeel. Deze komen naar voren uit de technische inhoud en hebben structurele verschillen in de werkprocessen tot gevolg. Zo is materiële planning of logistiek niet aan de orde in het bedrijfsonderdeel 'textiel', maar wel in andere werkvelden.

In tabel 2 zijn deze verschillen per bedrijfsonderdeel te zien. Zo kan men zien dat in het bedrijfsonderdeel 'Boeken/CD's' als enige de behandeling uit wordt besteed. Dit gebeurt ook bij de elektr(on)ische apparaten, waarbij het verkrijgen van reserve-onderdelen ook nog een rol speelt.

<b>Bedrijfsonderdeel</b>	<b>CATEGORIEËN van sorteren</b>				
<b>Meubels</b>	<i>Geen behandeling</i>	<i>Reparatie, Restauratie</i>			<i>Recyclen</i>
<b>Boeken/CD</b>	<i>Geen behandeling</i>	<i>(Behandeling uitbesteed)</i>		<i>Opslag</i>	
<b>Electronische apparaten</b>		<i>Onderhoud, Reparatie</i>	<i>Verkrijgen van Reserveonderdelen</i>		<i>Recyclen</i>
<b>Textiel</b>	<i>Geen behandeling</i>	<i>In goede staat terugbrengen, Herstellen Schoonmaken</i>		<i>Opslag</i>	

Tabel 2 Vergelijking van de categorieën waarin de goederen worden gesorteerd.

De benodigde technische vaardigheden en verschillen per bedrijfsonderdeel en per taakveld binnen dit bedrijfsonderdeel. In het taakveld 'inkomende goederen' is bijvoorbeeld het vaststellen van de kwaliteit van het product belangrijk. Daarvoor moeten het functioneren, de kosten van eventuele reparatie en de verkoopwaarde worden vastgesteld. Of bijvoorbeeld in het taakveld 'onderhoud/schoonmaak en herstel' maakt het natuurlijk veel verschil voor de benodigde technische vaardigheden of het gaat om oude meubels of elektronische goederen. En in het taakveld 'boeken/CD's' wordt er niets gedaan aan onderhoud of schoonmaak, dat wordt allemaal uitbesteed.

De 'opslag van goederen' is belangrijk voor drie bedrijfsonderdelen; 'textiel', elektr(on)ische apparaten' en 'Boeken/CD's'. Hierbij zijn tussen de drie bedrijfsonderdelen geen specifieke vaardigheden nodig. Het 'transport van goederen' is zien in de bedrijfsonderdelen 'textiel', 'elektronische apparaten' en 'meubels', terwijl het bij 'Boeken/CD's' weer niet aan de orde is. De taken en vaardigheden verschillen hierbij niet maar de manier van transporteren hangt af van het type product.

De benodigde vaardigheden verschillen niet alleen per bedrijfsonderdeel maar ook per type bedrijf (for-profit of non-profit). For-profitbedrijven zullen een prijs berekenen als de goederen worden ingekocht. Daardoor is er een goede kwaliteitscontrole nodig en dus een goede technische kennis. Maar doordat deze bedrijven alleen goederen van hoge kwaliteit accepteren, hoeven de goederen daarna niet gecategoriseerd te worden. Verder zijn er ook geen kosten voor reparatie, want er worden geen goederen gerepareerd. Verder wordt er in for-profitbedrijven geen verdere aandacht besteed aan bijvoorbeeld het taakveld. 'demontage/afvoer' en ook niet aan 'onderhoud, schoonmaak, reparatie'.

## **4 Gevolgen voor opleidingen in de tweedehandssector**

### **4.1 Het creëren van sectorspecifieke opleiding**

Op basis van deze studie is het mogelijk om een opleidingsconcept te ontwikkelen dat aansluit op de huidige uitdagingen en geldig is voor alle bedrijfstakken. Hiermee wordt een kwaliteitsstandaard ingevoerd dat nieuw is voor de tweedehandssector, in het bijzonder op Europees niveau.

Naast de empirische resultaten moet daarbij gekeken worden naar de ontwikkeling van reeds bestaande opleidingsinitiatieven. Zoals bijv. de opleidingsmodule “training winkelassistent”. Dit is een training voor kansarmen in de samenleving en georiënteerd op de verkoop in de tweedehandssector. Het nadeel van deze trainingen is dat ze niet voldoen aan een Europese standaard. Een andere mogelijkheid zou kunnen zijn het aanpassen van bestaande opleidingen in andere sectoren aan de tweedehandssector. Zoals bijvoorbeeld in Duitsland de cursus ‘handel verkoop’ aangepast was door extra modules toe te voegen. Maar het was niet mogelijk deze uit te bouwen naar een landelijk opleidingssysteem.

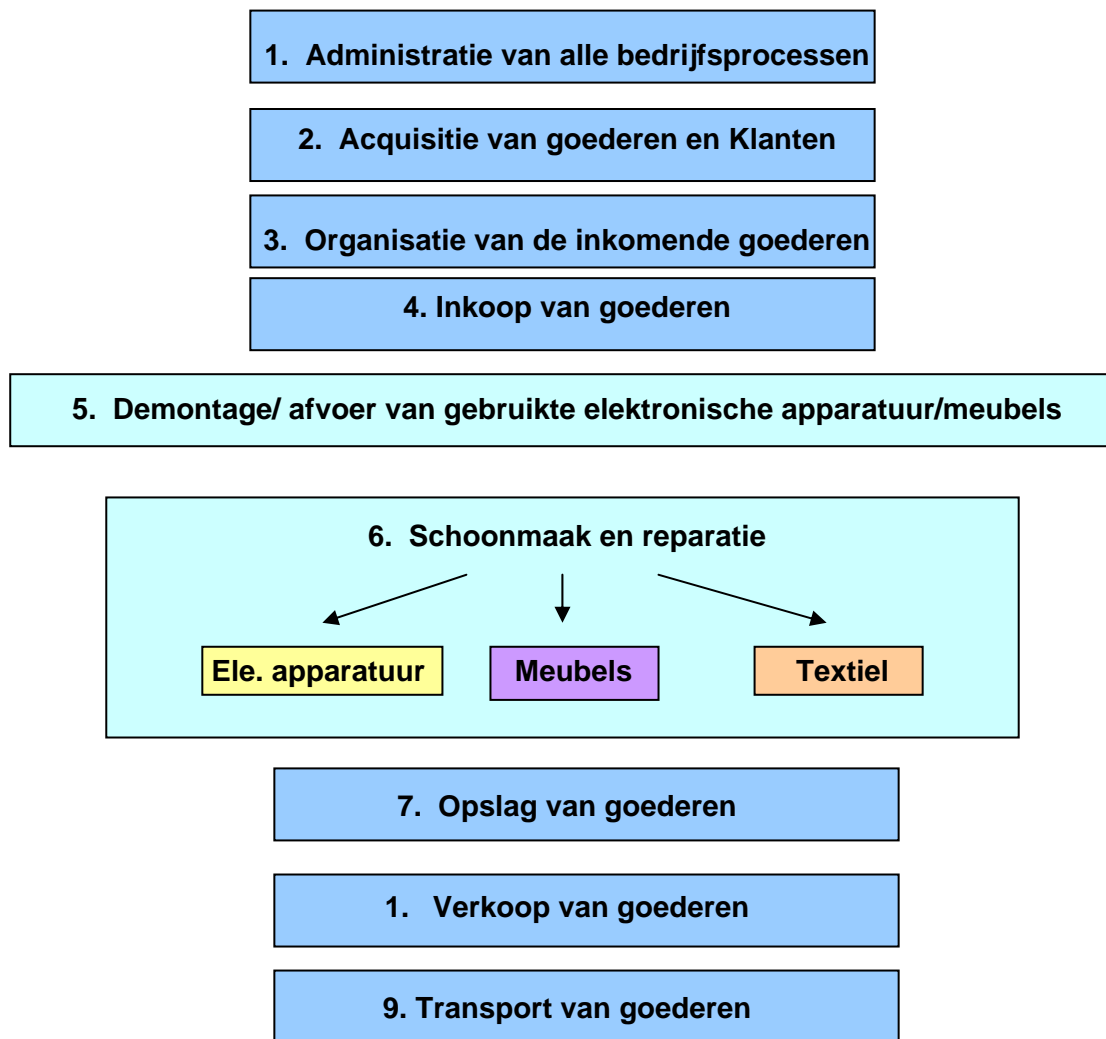
Het beste is op een Europees opleidingssysteem op te zetten voor de tweedehandssector. Men kan hierbij kijken of de opleidingen uit andere beroepsvelden (handel, creatieve bezigheden) aangepast kunnen worden aan die van de tweedehandssector. Daarbij kan men kijken of een onafhankelijke training voor de tweedehandssector verstandig is.

De opleidingen die ontwikkeld worden vanuit dit “QualiProSecondHand” project, zullen aan de volgende doeleinden tegemoet moeten komen: uitbreiden van de kwaliteit van de bestaande opleidingen, aan de wensen van Europese tweedehandsbedrijven tegemoet komen en homogene standaarden moeten bevatten. De opleidingen zouden zich moeten richten op de mensen die al in de sector werkzaam zijn en hun tekorten en op mensen die in de sector aan het werk willen. Op deze manier zullen werknemers beter toegerust zijn voor het werken in de tweedehandssector.

Uit de analyse blijkt dat de opleidingen kunnen worden opgebouwd door te kijken naar gelijke werkprocessen en werktaken in de verschillende productgroepen. Maar de taken die verschillen tussen de productgroepen zullen in een aparte module of opleiding moeten worden gegeven. Dit alles kan in één opleidingstraject voor de hele tweedehandssector worden geïntegreerd. Figuur 6 is een overzicht van dit opleidingstraject voor de tweedehandssector.

In het overzicht ziet men dat sommige delen van de opleiding voor alle bedrijfstakken hetzelfde kan zijn (blauw) en andere taken, zoals bijv. technische vaardigheden, kunnen verschillen per bedrijfstak (groen).

De delen van de opleiding die hetzelfde voor alle bedrijfstakken kunnen zijn omdat ze geen productspecifieke informatie hoeven bevatten zijn; de administratie, de commerciële en communicatieve vaardigheden, het organiseren, de inkoop van goederen en het werven van klanten en het organiseren en verder distribueren van inkomende goederen. De opleiding zal een zo breed mogelijk scala aan vaardigheden moeten bieden, zodat mensen die bijvoorbeeld een cursus ‘inkoop van goederen’ volgen ook in for-profit bedrijven kunnen werken.



Afbeelding 6 Opzet van een sectorspecifieke opleiding

De taak 'demontage en afvoer van goederen' zal moeten worden uitgewerkt per bedrijfstak. Het demontage-proces voor elektronische apparatuur en meubels vereist andere vaardigheden van een werknemer dan voor een werknemer bij 'textiel' of 'boeken/CD's'. Het is wel mogelijk om de vaardigheden voor 'demontage en afvoer van goederen' voor 'elektr(on)ische apparatuur' en 'meubels' in een overkoepelende opleiding te geven, want voor deze taak in deze twee productgroepen is er niet zoveel speciale technische kennis nodig. De taak 'schoonmaak en reparatie' zal in verschillende trainingen voor alle verschillende bedrijfstakken gegeven moeten worden, omdat de technische vaardigheden afhankelijk zijn van de uit te voeren taken. Er zijn verschillende vaardigheden vereist voor het restaureren van oude meubels dan voor het onderhoud van elektronische apparatuur. De vaardigheden voor het schoonmaken en herstellen van textiel zijn weer anders. En in de bedrijfstak 'boeken/CD's' wordt helemaal geen schoonmaak- of reparatiewerk verricht, dus hier zal ook geen training voor hoeven bestaan.

De delen van de opleiding met betrekking tot 'opslag van goederen', 'transport van goederen' en 'verkoop van goederen' zullen allemaal in één algemene module aangeboden kunnen worden. Het is belangrijk dat de algemene modules blijven verwijzen naar de verschillende bedrijfstakken.

Een mogelijke opzet voor een opleiding kan zijn dat iedereen die een opleiding gevolgd heeft in alle bedrijfstakken van de tweedehandssector aan de slag kan. Daarbij zal het

waarschijnlijk nodig zijn specialisaties te ontwikkelen voor verschillende taken van verschillende bedrijfstakken.

#### **4.2 Gevolgen voor de sector van sectorspecifieke opleidingen**

De tweedehandssector heeft een groot economische potentieel om verschillende redenen (milieubescherming, belang van recyclen, veranderde houding ten opzichte van tweedehands goederen, enz.). Om dit potentieel uit te buiten is een verdere professionalisering nodig. Met name is het belangrijk om, tot dusverre grotendeels ontbrekende, opleidingen van hoge kwaliteit in de sector te gaan ontwikkelen. Dat zou niet alleen de kwaliteit van het werk of de producten verbeteren, maar ook het begrip van de werkprocessen. En dat levert op zijn beurt weer een bijdrage aan de ontwikkeling van de productenrange en aan het bedrijf als geheel. Het aannemen van goed gekwalificeerde mensen met erkende opleidingen is cruciaal. Veel bedrijven beseffen zich al dat dit nodig is. En betere sectorspecifieke opleidingen zouden ook het imago van de sector verbeteren. In veel gevallen is dit nog sterk voor verbetering vatbaar.

Voor werknemers in de sector zou het erg goed zijn, in feite zelfs noodzakelijk, als er een Europawijd erkende opleiding en diploma bestond. Tot op heden kunnen werknemers, enkele uitzonderingen in bijvoorbeeld Duitsland daargelaten, zichzelf niet scholen met een specifieke en op de tweedehandssector gerichte opleiding. Dit geldt in het bijzonder voor de verschillende hiërarchische lagen zoals de non-profit tweedehandssector die kent management, voormannen, en algemeen, vaak tijdelijk, personeel). Werknemers kunnen zich daardoor niet bijscholen, ook niet als ze daar behoefte aan hebben. Ze hebben ook geen formele en geregistreerde bewijsstukken dat ze over bepaalde vaardigheden beschikken.

In het bijzonder is dit een barrière voor de kansarme groepen werknemers die we vooral aantreffen in het non-profit deel van de tweedehandsmarkt. Een sectorale vakopleiding zou de mobiliteit en de erkenning van bepaalde prestaties sterk bevorderen. Daarnaast zou het het gemakkelijker maken om individuen binnen deze kansarme groepen beter te volgen, en raken de individuen sterker gehecht aan de sector.

Daarnaast zou een dergelijke opleiding carrièremogelijkheden in de sector bevorderen en systematiseren, en creatie van nieuwe en aantrekkelijke banen mogelijk maken. Mensen van buiten de sector krijgen immers ook nieuwe kansen door een sectorspecifieke opleiding. In feite opent het een nieuw beroepsveld. Het steunt bedrijven om zichzelf beter te positioneren tegenover potentiële werknemers, en omgedraaid lopen ze minder risico's omdat ze formeel gekwalificeerd personeel kunnen aannemen. Ze hoeven hun personeel minder zelf op te leiden en het personeel presteert beter. Uiteindelijk komt dit de concurrentiepositie van het bedrijf en de gehele tweedehandssector ten goede.

### **5 Conclusie**

Dit 'good practice' rapport laat zien dat in de Europese tweedehandssector alleen de grotere netwerken of bedrijven systematisch hun werknemers opleiden en dat er maar een paar opleidingsinitiatieven bestaan die het bedrijfsniveau ontstijgen.

Het aanbod is meestal gericht op de specifieke behoeften van de bedrijven en is niet toegankelijk voor derden. Het is duidelijk gebleken dat deze behoeften niet alleen variëren al naar gelang het soort product waarin het bedrijf zich specialiseert, maar ook heel verschillend zijn voor de verschillende hiërarchische lagen in de bedrijven, of ze nu for-profit of non-profit zijn. Verder hangen de behoeften nog af van de bedrijfsstructuur, het opleidingsniveau van de werknemers, en vooral ook het soort taken dat vervuld moet worden. Hoewel de taken met name per type productspecialisatie sterk verschillen, hebben we een bredere opleidingsbehoefte in alle in dit project bestudeerde landen aangetroffen.

Er zijn talloze aanknopingspunten voor de ontwikkeling van een sectorspecifieke opleiding. Dit geldt zowel voor de meer algemene bedrijfsprocessen als voor de taken en processen

die meer productgroepspecifiek, en vaak veel technischer, zijn. Dit bleek uit de analyse van de werkprocessen en taken van bedrijven in vier verschillende productgroepen: textiel, boeken en media, meubels en elektr(on)ische apparaten.

De basis voor nieuwe opleidingsinitiatieven wordt gevormd door onze analyse van de kerntaken en behoeften in de zes betrokken landen. Op basis van een concept-opleidingsprofiel kan dan een volledige sectorspecifieke opleiding worden ontwikkeld. Omdat op langere termijn homogenisatie van de opleidingsniveaus nodig is, moeten verder nog kwaliteitsstandaarden worden ontwikkeld. Deze standaarden moeten zowel een absolute en precieze meting als een vergelijking mogelijk maken.

Verder zou er een richtlijn, op basis van de empirische resultaten, ontwikkeld moeten worden die de bedrijven in staat stelt om zelfstandig nieuwe opleidingsmogelijkheden te ontwikkelen. Al deze initiatieven komen ten goede aan de kwaliteit en professionaliteit van de bedrijven en uiteindelijk aan de concurrentiepositie van de sector als geheel.