

# Opleidingsplan voor een land

## Palmbomen, ambtenaren en de Nederlandse taal

**Drieduizend eilandsambtenaren op Curaçao worden op een voor hen nieuwe manier opgeleid. Cursuscatalogi zijn opzij gelegd, want opleiden moet niet langer aanbodgericht zijn, maar vraaggericht. Onze verslaggeefster maakte ter plekke kennis met een ambitieus opleidingsproject dat moet uitmonden in een opleidingsplan voor een eilandenrijk.**

Irene Schoemakers

Wuivende palmen, parelwitte stranden en eeuwige zomer. Voor Nederlanders had Curaçao, een kleine zestig kilometer ten noorden van Venezuela, vierhonderd jaar geleden al een grote aantrekkingskracht. Ze zijn er nooit meer weggegaan en hun invloed is er tot op de dag van vandaag duidelijk zichtbaar. De roze bunker van het Van der Valk-hotel torent hoog uit boven de rest van het Hollands uitzien- de Willemstad.

Maar schijn bedriegt. Curaçao is geen Nederland. De oppervlakte en demografische samenstelling alleen al zijn daar het bewijs van. Het eiland is slechts ruim honderd vierkante kilometer groot en heeft een inwonersaantal van 150 duizend, ongeveer evenveel als een stad als Amersfoort. Dit handjevol mensen moet een hele economie draaiende houden, variërend van het bemannen van een luchtvaart- en droogdokmaatschappij, een raffinaderij, een medische en toeristische sector en niet te vergeten het overheidsapparaat waar zo'n drieduizend mensen werkzaam zijn. Bij die laatste groep is zojuist een grootschalig vernieuwend opleidingstraject van start gegaan.

### Salarisverbetering

'Tot nu toe werd het instrument opleiden vaak gebruikt om de positie of het salaris van ambtenaren te verbeteren. Een certificaat is hier direct gekoppeld aan het salaris, ook al blijft de functie onveranderd. Een administratief medewerker die een certificaat WordPerfect aan haar lijstje kan toevoegen, zou daardoor

meer kunnen verdienen, ook al blijft ze hetzelfde werk doen.' Aan het woord is Carla Giskus, hoofd van de sectie Human Resource Development die deel uitmaakt van de afdeling personeelszaken van het Centraal Bestuurskantoor van het eilandgebied Curaçao.

Het feit dat opleiden zo sterk is gebonden aan salaris is volgens haar historisch gegroeid omdat andere HRM-instrumenten nog niet goed ontwikkeld zijn. Daar komt nu verandering in. 'Momenteel is de overheid bezig met het ontwikkelen van functiewaarderingssystemen, salarisstructuren, functioneringsgesprekken, outplacement-programma's en andere belangrijke onderdelen en instrumenten van een personeelsbeleid', zegt Giskus, 'zodat opleiden weer opleiden kan worden en een eigen plek krijgt. We willen niet langer alleen opleiden in het kader van de loopbaanverbetering van individuele mensen, maar veel meer opleiden gericht op de organisatie en de doelstellingen. Daarnaast willen we in plaats van aanbodgestuurd, vraaggestuurd te werk gaan, dus mensen geen opleidingstrajecten meer aanbieden voor het behalen van een certificaat maar

om hen in staat te stellen beter te functioneren.'

Giskus beschrijft het cursusaanbod waar in het verleden vaak gebruik van werd gemaakt: 'Als we vonden dat de medewerkers beter moesten vergaderen, dachten we direct aan een cursus vergadertechnieken. Die training verzorgden wij dan zelf. We hadden immers ook een eigen opleidingsafdeling en afhankelijk van de vraag van de diverse diensten, gingen wij trainingen geven. Op die manier holden we achter de vraag aan. Dat kan een organisatie nooit bijhouden. Als reactie daarop besloten we de trainingen voor het grootste deel uit te besteden. Ook daar komen we een beetje van terug. Nu zeggen we: kijk niet alleen naar het trainingsaanbod in cursuscatalogi, maar ook naar wat je zelf kunt doen. We moeten afleren om de opleidingsbehoefte in te vullen met een voor ons bekend aanbod.'

### Fysieke afstand

Met veel enthousiasme vertelt ze over het nieuwe opleidingsbeleid dat eind 1993 is opgestart in samenwerking met het Nederlandse bureau Kessels & Smit, The Learning Company, dat het traject verder ook ondersteunt.

Samen met de diensthoofden en personeelsfunctionarissen zijn inmiddels de nodige opleidingsplannen gemaakt. Nu begint het project goed te draaien. De centrale aandachtsgebieden voor dit jaar betreffen management development, financieel management, personeelsmanagement, personal development, klantgerichtheid en kwaliteitszorg. Daarbij zijn niet minder dan veertig verschillende ambtelijke diensten betrokken, hetgeen een indicatie is voor de ingewikkeldheid van de klus.

### Bijzondere band

Bij het opzetten van het opleidingstraject speelden verschillende problemen een rol die te maken hebben met de bijzondere historische band die Curaçao heeft met Nederland. Beide landen lijken tot elkaar veroordeeld. Zo worden hogere functionarissen bij de brandweer en gezondheidszorg nog altijd naar Nederland gestuurd om daar een opleiding te volgen. Die mensen zijn dus gedurende een langere periode niet beschikbaar voor het eiland. De fysieke afstand tussen beide gebieden speelt een belangrijke rol.

Het is logisch dat een kleine gemeenschap als de Antillen niet kan beschikken over een eigen universiteit of instituten voor specifieke beroepsopleidingen. Mensen zullen dergelijke opleidingen grotendeels in het buitenland moeten volgen en dat blijft Nederland - ook al vanwege de financiële banden tussen de landen onderling - een eerste keuze. Omgedraaid gaan er heel wat opleiders naar de eilanden om ter plekke trainingen en opleidingen

te geven. Die verwachten vaak in een omgeving terecht te komen waar Nederlands de voertaal is. En hoewel veel straatnamen, restaurant en winkels zeer Hollands klinken, bevinden de eilanden zich toch een heel ander deel van de wereld waar de voertaal doorgaans Papiamentu is. Het merkwaardige is dan weer dat het meeste lesmateriaal van de lokale opleidingen in het Nederlands is geschreven.

### Bepaalde middelen

Financieel gezien moet Curaçao het met veel minder middelen doen dan de Nederlandse overheid voor haar medewerkers kan uittrekken. Het Kabinet voor Nederlandse Antilliaanse en Arubaanse Zaken (Kabna) heeft dit jaar voor het eilandgebied Curaçao een bedrag van 1,9 miljoen beschikbaar gesteld. Dit alles om de bestuurskracht van het eilandgebied Curaçao te versterken. 'Maar we krijgen dat geld niet zonder dat we daar ook eigen middelen aan toevoegen', zegt Giskus. 'Zowel financiële middelen als menskracht.'

Het eilandgebied Curaçao heeft voor dit jaar dan ook ruim drie miljoen gulden vrijgemaakt voor opleidingen van de ambtenaren waarmee het totale bedrag voor opleidingen dit jaar komt op vijf miljoen. Giskus: 'De financiële situatie van het eilandgebied dwingt ons kritischer na te denken over het

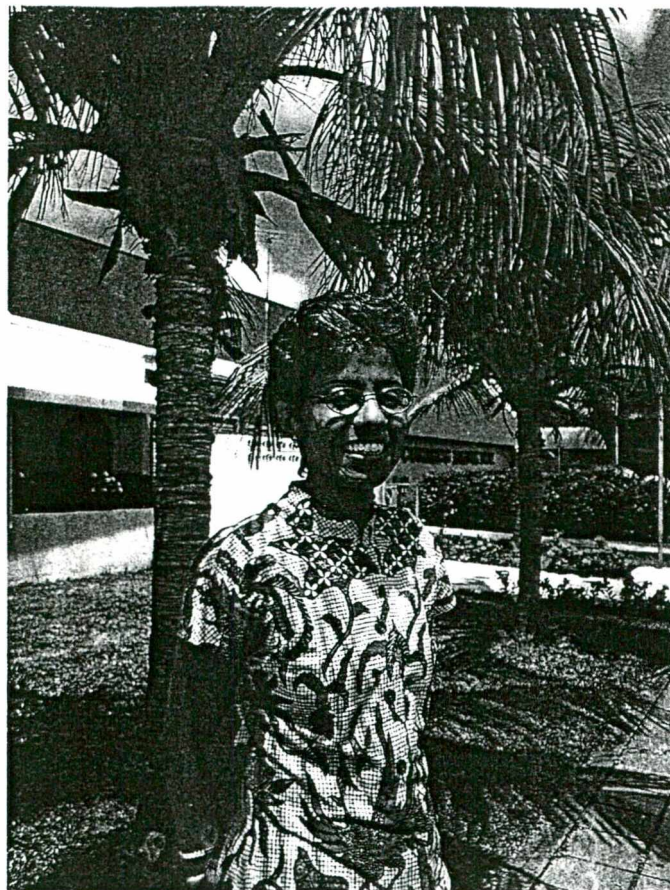


foto archief

Carla Giskus:...opleiden wordt weer opleiden...

effect van opleidingsinspanningen. Ook professioneel gezien is dit de kernvraag die we onszelf moeten stellen.'

Het bestuurskantoor van Curaçao heeft daarom besloten om meer dan ooit de nadruk te leggen op leeractiviteiten als mentoring, coaching, on-the-job training en opleiden aan de hand van vernieuwingstrajecten. 'Deze manieren van opleiden passen in ons nieuwe beleid. Leren moet niet langer geïsoleerd van de werkplek plaatsvinden en is meer dan het volgen van een cursus alleen. Deze leermiddelen

zijn bovendien minder kostbaar en zeer effectief', aldus Giskus.

### Vakbondskritiek

Overigens is er vanuit de Antilliaanse ambtenarenbond ABVO veel kritiek geleverd op het opleidingstraject voor ambtenaren. 'In een brief aan premier Miguel Pourier beklagt de bond zich over de aanpak van het traject en het feit dat staatssecretaris Harold Arends van Personeelszaken zijn eigen commercieel adviesbureau inschakelde om het traject bij te staan', zo meldde de Antilliaanse pers onlangs. Ook beschuldigt de bond de regering ervan zich niet te hebben gehouden aan eerder gemaakte afspraken die onder meer inhouden dat beleidsaangelegenheden die het overheidspersoneel raken vooraf met de ABVO zouden worden besproken. 'Welnu', schrijft de ABVO in zijn brief, 'dit opleidingsplan is niet conform de afspraak vooraf met de ABVO besproken'. De vakbond zou de nieuwe opleidingen voor ambtenaren liever zien als een onderdeel van een driejarige Bestuursacademie, waarop mensen tot 'overheidsmanagers' zouden

moeten worden opgeleid.

Maar de oprichting van een Bestuursacademie voor de Antillen staat niet nummer een op het prioriteitenlijstje van het Hoofd HRD van het centraal bestuurskantoor. 'Ik wil daarmee niets ten nadele zeggen van een dergelijke academie', voegt Giskus er haastig aan toe, 'maar we willen meer competentiegericht in plaats van vakgericht te werk gaan. Cursuscatalogi en een schoolgerichte aanpak passen niet in dit beleid. Het betekent overigens niet dat we op bepaalde onderdelen niet willen samenwerken met bestuursacademies. Dat kan zelfs heel nuttig zijn.'

### Groeiende motivatie

De nieuwe manier van opleiden van de Curaçaose eilandsambtenaren betekent een enorme cultuuromslag. Omdat de opleidingsactiviteiten door medewerkers primair werden gezien als een kans om het salaris te verbeteren en niet als mogelijkheid om de kwaliteit van de dienstverlening te bevorderen, was men sterk gericht op behalen van papiertjes en certificaten, die soms weinig te maken hadden met het directe werk. De motivatie voor deelname aan opleidingen die niet direct tot salarisverbetering leiden, was aanvankelijk dan ook zeer gering. Daar begint nu verandering in te komen.

Giskus: 'Naarmate andere HRM-instrumenten worden ontwikkeld, krijgt opleiden een eerlijker kans. De belangstelling van het aantal diensten en afdelingen voor de opleidingsplannen is ten opzichte van 1993 inmiddels sterk toegenomen. En zeg nou zelf, als we kunnen afgaan op de piramide van Maslow, dan zijn mensen nadat hun basisbehoeften zijn bevredigd wel degelijk geïnteresseerd in zelfontwikkeling. Opleiden is daarvoor een uitstekend middel. Wat dat betreft denk ik dat we met dit beleid absoluut op de goede weg zitten.'

## Uitgezonden docenten duur

Hoewel het opleiden van het overheidspersoneel op Curaçao momenteel grondig en succesvol wordt aangepakt, zijn de scholen op het eiland minder fortuinlijk. Het onderwijs op de Nederlandse Antillen en Aruba lijkt in de problemen te komen door de invoering van een nieuwe financiering in het Nederlands voortgezet onderwijs per 1 augustus dit jaar. Tot dusver betaalde het ministerie het werkgeversdeel van de pensioenpremie van een docent die op de Antillen of Aruba les ging geven. Na een overgangperiode van twee jaar komen deze lasten echter geheel voor rekening van de school die de docent uitzendt. Deze regeling maakt detachering van docenten een stuk minder aantrekkelijk. Terwijl Aruba en de Antillen nu al een schreeuwend tekort hebben aan onderwijskrachten, lijkt de nieuwe regeling dit probleem alleen maar erger te maken.