



# Verschillen in leercultuur tussen sectoren

*In opdracht van de Denktank Leren en Werken*

## **Verschillen in leercultuur tussen sectoren**

In opdracht van de denktank 'Een leven lang leren'

*Tilburg, april 2009*

*P.M. Gielen  
L.S.E. Woudstra  
A.F.M. Nieuwenhuis  
P. Kirschner*

*met medewerking van:*

*P.I. van Zantvliet*

Uitgever: IVA  
Warandelaan 2  
Postbus 90153  
5000 LE Tilburg  
Telefoonnummer: 013-4668466  
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT

© 2009 IVA

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

## Inhoudsopgave

1	Inleiding .....	7
2	Literatuur .....	9
2.1	Beleid gericht op een leven lang leren.....	9
2.2	Een kader voor een leven lang leren .....	11
2.3	Leercultuur, lagen en systeemontwikkeling .....	15
2.3.1	Leercultuur en cultuurverandering.....	15
2.3.2	Lagen voor analyse.....	18
2.4	Samenvatting .....	19
3	Onderzoeksopzet en beschikbare bronnen .....	21
3.1	Onderzoeksvragen .....	21
3.2	Fasering onderzoek.....	21
3.3	Zoektocht naar beschikbare bronnen .....	23
3.4	Selectie sectoren en vergelijkingsland.....	24
3.4.1	Selectie sectoren.....	24
3.4.2	Selectie Denemarken.....	26
3.5	Ontwikkeling van het onderzoeksmodel .....	27
3.5.1	Deelname aan een leven lang leren.....	28
3.5.2	De context: aard van het productieproces.....	29
3.5.3	De context: aard van de arbeidsmarkt .....	30
3.5.4	Institutionele setting .....	31
3.6	Samenvatting .....	32
4	Deelname aan een leven lang leren in de vier sectoren .....	35
4.1	Deelname aan een leven lang leren in de 'brede' sectoren.....	35
4.2	Deelname aan een leven lang leren in de vier afgebakende sectoren .....	37
4.2.1	Deelname aan initiële leertrajecten .....	37
4.2.2	Deelname aan postinitiële leertrajecten .....	39
4.2.3	Deelname aan EVC trajecten.....	40
4.2.4	Deelname aan informele leeractiviteiten .....	41
4.3	Analyse.....	43
5	De context van de 4 sectoren in beeld .....	45
5.1	Toelichting op de beschrijving .....	45
5.2	Bedrijven in de 'brede' sectoren .....	45
5.3	De bedrijven in de afgebakende sectoren .....	47
5.4	De arbeidsmarkt in de afgebakende sectoren .....	49
5.5	Analyse van prikkels en belemmeringen in de context.....	52
5.6	Analyse van leercultuur in relatie tot werkcultuur .....	53
6	Instituten en afspraken rond een leven lang leren .....	56

6.1	Sectoraal overleg.....	56
6.2	Afspraken rond ontwikkeling, opleidingen, scholing en EVC .....	58
6.3	De uitwerking in de praktijk.....	61
6.3.1	De positie en werking van de KBB's in de sectoren .....	61
6.3.2	De posities en werking van de O&O-fondsen in de sectoren .....	65
6.3.3	Initiatieven van bedrijven, netwerken en intermediairen.....	66
6.4	Vergelijkende analyse van de 4 sectoren .....	67
6.5	Analyse van het overleg in de 4 sectoren.....	69
7	Leercultuur vanuit Deens perspectief .....	71
7.1	Keuze voor Denemarken.....	71
7.2	Deelname aan een leven lang leren .....	71
7.3	Flexicurity en een Leven lang leren in Denemarken en Nederland .....	73
7.3.1	De arbeidsmarkt.....	74
7.3.2	Initiatieven van bedrijven en werknemers .....	76
7.4	De institutionele setting in Denemarken .....	76
7.4.1	Het onderwijssysteem .....	76
7.4.2	Organisatiegraad.....	78
7.5	Leercultuur in Denemarken en Nederland samengevat .....	78
8	Conclusies.....	80
8.1	Sectoraal niveau.....	81
8.2	Interferentie met ander beleid.....	82
8.3	Leven lang leren op individueel niveau.....	83
8.4	De grenzen van onderwijssysteem: verbinden van Initieel en Continue VET.....	84
8.5	Voorwaardelijk, reactief en pro-actief leren .....	85
8.6	Doelgroepen op de arbeidsmarkt vergen maatwerk.....	85
8.7	De leercultuur in Nederland versus die in Denemarken .....	86
9	Aanbevelingen.....	89
9.1	De ontwikkeling van werknemers in balans .....	89
9.2	De sectoren .....	89
9.3	Scholingscultuur .....	90
9.4	Doelgroepen .....	90
9.5	Andere rechten en plichten?.....	91
9.6	Flexibiliteit en keuzeprocessen.....	91
	Bijlagen .....	93
	Lijst van afkortingen .....	93
	Uitwerking variabelen .....	94
	Beschrijving van de vier sectoren .....	99
	Kwalificatieprofielen KBB's .....	103

Opleidingsniveau Deense en Nederlandse werknemers ..... 108

Literatuur ..... 109



## 1 | Inleiding

De Denktank 'Een leven lang leren' heeft een viertal onderzoeken uitgezet, om op korte termijn een onderbouwing te verkrijgen voor haar advies (circa medio 2009) aan de staatssecretarissen van OCW en SZW. Deze onderzoeken richten zich op de motieven en het motiveren van individuen en organisaties om te leren, de rol van de werkgever hierbij, eventuele verschillen tussen sectoren met betrekking tot leven lang leren en de mate waarin het huidige beleidsinstrumentarium hierbij bevorderend dan wel belemmerend werkt.

De Denktank heeft zich tot doel gesteld een concept of kader te ontwikkelen, dat erop is gericht dat individuen uit zichzelf aan hun ontwikkeling en inzetbaarheid blijven werken en dat werkgevers de ontwikkeling van hun personeel aanmoedigen en ondersteunen.

Dit rapport beschrijft één van die vier onderzoeken. Het betreft een vergelijking tussen bedrijfstakken / sectoren die gekenmerkt worden door een sterke dan wel een zwakke leercultuur met als doel te zoeken naar verklarende variabelen die een leven lang leren stimuleren. Welke institutionele factoren werken bevorderend dan wel belemmerend op een leven lang leren? En is hierbij een onderscheid te maken tussen specifieke en generieke interventies? Ook stelt men een internationale dimensie voor, door de vergelijking door te trekken naar een (EU) land dat bekend staat om zijn sterke leercultuur.





## 2 Literatuur

### 2.1 Beleid gericht op een leven lang leren

Een leven lang leren staat al ruim een decennium op de politieke agenda. Aanvankelijk werd een leven lang leren in één adem genoemd met employability, maar gaandeweg zijn termen als globalisering, innovatie, dynamiek en de kennis-economie op de voorgrond getreden. In het politieke debat is dit (tijdelijk) ten koste gegaan van persoonlijke ontwikkeling en maatschappelijke participatie maar inmiddels staan deze weer op de agenda (Balkenende, 2007). Beleidsmakers onderzoekers en andere actoren hanteren een 'leven lang leren' als een samengesteld concept dat voor meerdere interpretaties vatbaar is. De daarbij horende definities weerspiegelen de gehanteerde theorie of specifieke invalshoek die de gebruiker op dat moment het beste schikt (Biesta, 2006).

Het Nationaal Actieprogramma (OCW, 1998), het SER-advies (SER, 2002) over het nieuwe leren en de Lissabon doelstellingen<sup>1</sup> (2007) ten spijt is het de Nederlandse sociale partners en overheid nog niet gelukt om een leven lang leren in Nederland goed van de grond te krijgen. De participatie aan een leven lang leren stagneert. Zo blijft de deelname aan postinitiële scholing in Nederland sterk achter bij de Europese kopgroep<sup>2</sup>. Vooral de deelname cijfers van 50+-ers<sup>3</sup>, lager opgeleiden<sup>4</sup> en de inactieve beroepsbevolking<sup>5</sup> zijn in ons

---

<sup>1</sup> In 2000 werd tijdens de Europese Raad in Lissabon afgesproken dat er in 2010 een concurrerende en sociaal hechte Europese kennissamenleving moet bestaan. De lidstaten stelden samen doelstellingen vast, die door ieder land op eigen wijze mogen worden gerealiseerd. De doelen zijn o.a. minder voortijdig schoolverlaters, meer afgestudeerden in Bèta-technische vakken, meer hoger opgeleiden. Maar er werd ook bepaald dat in 2010 12,5 procent van de 25-64 jarigen deel moet nemen aan onderwijs- en trainingsactiviteiten. De Nederlandse doelstelling is zelfs 20 procent. Het Ministerie van OCW besloot om in nauwe samenwerking met andere departementen en relevante partijen nieuwe impulsen voor een leven lang leren te ontwikkelen.

<sup>2</sup> 16% in Nederland versus 32% in Denemarken

<sup>3</sup> 6% in Nederland versus 15% Groot-Brittannië

<sup>4</sup> 9% in Nederland versus 18% Zweden

<sup>5</sup> 11% in Nederland versus 26% in Zweden

land lager. Het beeld voor middelbaar en hoger opgeleiden<sup>6</sup> is niet veel positiever. In Nederland wordt wel aandacht besteed aan het verzamelen van gegevens over informeel leren maar internationale data ter vergelijking ontbreken.

Er is veel onderzoek gedaan naar scholing in bedrijven. Groot en Maassen van den Brink (2009) laten in een overzichtsstudie zien dat er een positief verband is tussen de mate waarin het personeel van een bedrijf scholing volgt en de productiviteit ervan. De omvang van het effect op productiviteit verschilt in diverse studies, mede afhankelijk van aggregatieniveaus en gedefinieerde input en output: het varieert tussen de 6 en 16%. Onderzoek van Van Sandick en Schaap-Neuteboom (1993) laat een positief effect van investering in opleiding op de arbeidsproductiviteit in een groot bedrijf zien. Zij gaan meer de diepte in en signaleren de discussie over nut en noodzaak van uniforme trainingen begin jaren 90. Zij signaleren dat voor het meten van effect tijd nodig is (4 jaar in dit onderzoek) en zij vinden een omgekeerd effect op opleidingsniveau (lager opleidingsniveau, meer effect). Voor een beeld over het MKB bedrijven biedt het onderzoek van De Kok, Telussa & Westhof (2006) inzicht. Zij signaleren een relatie tussen investering in opleidingen en de gehanteerde bedrijfsstrategie in het MKB. Bedrijven gericht op prijsconcurrentie focussen op kostenbeheersing en zetten scholing in op ad hoc basis (korte termijn, ongepland) voor een beperkt deel van het personeel, waarbij het gaat om heel gerichte scholing. Over het effect er van is minder bekend. Voor de bedrijven met een strategie gericht op differentiatie is scholing een instrument dat zij op langere termijn plannen voor een groter deel van hun personeel. De return on investment is als volgt: 1% investering levert 2,3 % arbeidsproductiviteitsstijging op. De impact op de winst is afhankelijk van de kosten van de bedrijfsopleiding.

Hoe een leven lang leren moet worden vormgegeven is nog onduidelijk. Er liggen onopgeloste vraagstukken ten aanzien van de ontwikkeling van een adequaat systeem voor een leven lang leren. De institutionele afspraken over rechten en plichten, de organisatievormen voor het articuleren van aanbod en vraag en de helderheid over balans tussen publieke en private belangen en bijdragen: op elk van deze terreinen

---

<sup>6</sup> Respectievelijk 17% en 23% voor lager en hoger opgeleiden in Nederland versus 33 en 24% in Denemarken.

is nog veel denk- en ontwikkelwerk nodig.

In eerste instantie lijkt de receptuur eenvoudig: een leven lang leren is terug naar school. Maar bij een nadere uitwerking blijkt dat een leven lang leren andere referentiekaders nodig heeft dan het kader voor basisvorming, zoals dat is vormgegeven in ons onderwijssysteem. Zo is er in een leven lang leren veel minder sprake van een algemeen aanvaarde inhoud (in tegenstelling tot de canon discussie), is het instituut school waarschijnlijk niet de enige aangewezen locatie (denk aan het belang van informeel leren en andere providers) en is de discussie over private en publieke opbrengsten (en dus investeringen) nog niet uitgekristalliseerd.

De volgende paragraaf bespreekt onderzoek naar (beleid gericht op) leven lang leren en de daaruit voortkomende inzichten. Op basis daarvan wordt uiteengezet welke invalshoeken gehanteerd zullen worden bij het beschrijven van leven lang leren en de mogelijke vormgeving ervan in de toekomst.

## 2.2 Een kader voor een leven lang leren

Een leven lang leren heeft een sterk beleidsgerelateerde connotatie. Een initiatief als het 'Nationaal initiatief Lang leve leren!' (Mulder & Jansen, 2006) definieert een leven lang leren als *'alle activiteiten die mensen gedurende hun leven uitvoeren om kennis, vaardigheden en competenties te ontwikkelen, gestimuleerd door persoonlijke, sociale of werkgerelateerde motieven.'* Bredere definities van leven lang leren worden ook gehanteerd: er worden links gelegd met maatschappelijke participatie, employability, flexibiliteit en mobiliteit op de arbeidsmarkt, het competentiebegrif en de ontwikkeling van de kenniseconomie. Ongeacht de definitie, kan het concept leven lang leren vanuit verschillende invalshoeken benaderd worden. Hierbij kunnen de vragen *Waarom*, het *Wat* en het *Wie* en *Hoe* centraal gesteld worden. Deze verwijzen respectievelijk naar het belang, de functie, het niveau en het systeem van een leven lang leren (tabel 2.1).

**Tabel 2.1 Vier invalshoeken voor een leven lang leren**

		Inzicht in	Vraag	Categorieën
1	Belang	Rol / doel	Waarom is een leven lang leren belangrijk?	Economische motieven Sociaal culturele motieven Persoonlijke motieven
2	Functie	Proces / Resultaat	Wat kan een leven lang leren opleveren?	Voorwaardelijk leren voor participatie Reactief leren om ontwikkelingen bij te houden Pro-actief leren om veranderingen / innovaties te initiëren
3	Niveau	Lerende eenheid	Wie leert er eigenlijk?	Individu Werkgemeenschap/ organisatie Boven-organisatorische netwerken
4	Systeem	Werking / integratie	Hoe is een leven lang leren georganiseerd?	Formaliteit Verantwoordelijkheid Markt Stimulering

De eerste invalshoek op een leven lang leren verwijst naar het belang ervan. Een leven lang leren kan verschillende agenda's dienen en maatschappelijke belangen beogen. Aan de hand van Biesta (2006) onderscheiden we drie motieven voor leven lang leren:

- *economische motieven* gericht op de ontwikkeling van de kenniseconomie en de inzetbaarheid van lerenden (employability)<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Vanuit economisch perspectief beschrijven Wilthagen & Tros (2004) het concept van Flexicurity. Zij definiëren Flexicurity als 'A policy strategy that attempts, synchronically and in deliberate way, to enhance the flexibility of labour markets, work organisations and labour relations in one hand, and to enhance security – employment security and social security – notably for weaker groups inside and outside the labour market, on the other hand.' Het betreft dus een discussie over de balans tussen flexibiliteit en sociale zekerheid op de arbeidsmarkt die zijn oorsprong vindt in de ontwikkeling van de kenniseconomie en sociale inclusie. Het concept is van belang in het kader van de internationale vergelijking (zie hoofdstuk 7) en de vraag hoe een leven lang leren vanuit het flexicurity concept betekent. Wilthagen & Tros (2004) leggen in hun artikel een indirecte relatie met een leven lang leren maar voor het verwerven van competenties door werknemers willen we hier iets meer in detail treden. We beperken

- *sociaal-culturele motieven* tot ontwikkeling van een evenwichtige en democratische maatschappij
- *persoonlijke motieven* tot ontwikkeling op individueel niveau en zelfverwerkelijking<sup>8</sup>

De tweede invalshoek verwijst naar de functie van een leven lang leren. Deze invalshoek biedt een specifieke kijk op een leven lang leren gerelateerd aan het proces en het resultaat ervan ongeacht de vraag of een leven lang leren vanuit economisch, sociaal-cultureel of persoonlijk oogpunt is geïnitieerd. In navolging van Nieuwenhuis & Van Woerkom (2007) onderscheiden we drie functionaliteiten:

- Een leven lang leren als *voorwaardelijk proces* voor participatie
- Een leven lang leren als *reactief proces* om ontwikkelingen bij te houden
- Een leven lang leren als *pro-actief proces* om veranderingen en innovaties te initiëren<sup>9</sup>

---

ons tot twee aspecten: het leren voor innovaties en het leren vanuit het persoonlijke perspectief.

8 Vanuit het persoonlijke perspectief sluit dat aan bij de waarneming van Karl Weick: 'Interrupted career paths (change of work setting) can be opportunities; if people can make sense of these interruptions and use them as occasions for improvisation and learning (Weick, 2001). Dat betekent dat flexibiliteit op de arbeidsmarkt niet het enige ingrediënt voor een leven lang leren vormt. Functiewisselingen kunnen bijdragen aan persoonlijke ontwikkeling en als 'boundary crossers' kunnen nieuwkomers in een arbeidsorganisatie ook bijdragen aan de ontwikkeling er van. Maar functiewisselingen vergen ook reflectief vermogen om de mogelijkheden van nieuwe werksituaties uit te buiten. Daar lijkt tot nu toe alleen maar indirect aandacht aan besteedt te worden in de discussie over generieke competenties

9 Kleinknecht maakt gebruik van het onderscheid in Schumpeter I en II innovaties: de eerste sluiten aan bij Schumpeters' concept van creatieve destructie, het oprichten van nieuwe firma's en ondernemerschap, de tweede zijn gebaseerd op het ontwikkelen van routines en meer incrementeel van aard (Kleinknecht, 2008a). Tegen de neoconservatieve lijn van denken van economen in

De derde invalshoek verwijst naar het niveau van leren, naar de lerende eenheid. Daarbij hoort de vraag: Wie leert er nu eigenlijk? Hierover kunnen op verschillende niveaus uitspraken worden gedaan. Illeris (2002b) definieert leren als *'ieder proces dat leidt tot psychologische verandering van een relatief duurzame aard dat niet te wijten is aan genetisch biologische omstandigheden zoals groei en verouderen'*. Illeris vat leren daarmee op als een holistisch proces met het individu als centrale actor. Zowel Illeris (2002a) als Sfard (1998) verwijzen naar leren-via-acquisitie (het verwerven van kennis en vaardigheden) versus leren-via-participatie (inburgeren in de normen en waarden van een werkgemeenschap). In beide gevallen kan leren plaatsvinden via studie of in interactie met anderen, en kent leren een cognitieve, emotionele en sociale dimensie. Hoewel het individu als lerende basiseenheid wordt opgevat (Illeris, 2002; Sfard, 1998) verwijst het leren in interactie met anderen ook naar de sociale omgeving en deze sociale omgeving kan op verschillende niveaus uitgewerkt en vergroot worden zoals de werkgemeenschap, de organisatie en regio. In overeenstemming met dit inzicht hanteren Nieuwenhuis, Gielen & Nijman (2008) in hun studie het volgende onderscheid voor de lerende eenheid:

- Het *lerende individu* als de basiseenheid.
- De *lerende gemeenschap* als de directe omgeving waarin het individu zich bevindt en waarin hij/zij samen met anderen leert (werkgemeenschap; bedrijf)
- Het *lerende netwerk* als de grotere omgeving waarin het individu, de gemeenschap en de organisatie zich ontwikkelen (regio, keten, samenwerkingsverbanden).

---

wijst hij erop dat flexibiliteit op de arbeidsmarkt geen eenduidig ideaal is (A. Kleinknecht, R. Dekker, 2008b). Een hoge mobiliteit van werknemers leidt mogelijk tot minder binding aan het bedrijf en dat kan het innovatieve vermogen van bedrijven ook op de proef stellen. Voor een leven lang leren betekent dit dat een hoge mobiliteit van werknemers op de arbeidsmarkt niet noodzakelijkerwijs bijdraagt aan de innovaties in de bedrijven met al het leren dat daarbij hoort.

Een vierde en laatste invalshoek op een leven lang leren heeft betrekking op de vormgeving van het leersysteem, de maatschappelijke arrangementen. Hier wordt het concept van een leven lang leren benaderd vanuit de vraag: hoe kan een leven lang leren georganiseerd en geoptimaliseerd worden? Daarvoor worden vier dimensies onderscheiden: de programmeerbaarheid, de verantwoordelijkheid, de aanbieders en de stimulering.

- De *programmeerbaarheid* van een leven lang leren heeft betrekking op de formaliteit van leren (informeel – formeel)
- De *verantwoordelijkheid* voor een leven lang leren is verdeeld over verschillende actoren
- Het leren kan door verschillende *aanbieders in de markt* verzorgd worden
- *Stimulering* refereert naar de vraag hoe vanuit de verschillende motieven, functionaliteiten en niveaus een leven lang leren gestimuleerd dan wel afgedwongen kan worden?

Doel van dit onderzoek is te zoeken naar variabelen die een leven lang leren stimuleren en zodoende richtlijnen te geven voor toekomstig beleid. In de volgende paragraaf wordt uiteengezet hoe de vier invalshoeken inzicht geven in de huidige leercultuur, en kunnen bijdragen aan het tot stand brengen van een cultuurverandering in sectoren met een zwakke leercultuur.

## 2.3 Leercultuur, lagen en systeemontwikkeling

### 2.3.1 Leercultuur en cultuurverandering

De Dikke van Dale (Geerts & Van den Boon, 1999) biedt inzicht in het scala aan gebieden waarin de term cultuur wordt toegepast: van landbouw tot biotechniek, van groepen tot beschaving. In dit onderzoek is de definitie op het niveau van groepen het meest van toepassing: het geheel van normen, waarden, omgangsvormen in een organisatie of gemeenschap.

Een onderzoek naar leercultuur in sectoren richt zich op de



vraag hoe in een sector het leren van individuen en werkgemeenschappen wordt gewaardeerd en gestimuleerd als normaal onderdeel van het ontwikkelen en onderhouden van vakmanschap. Waardering en stimulering van leren komt tot uiting op het niveau van individuen, arbeidsorganisaties en sectorale instituties. Hierbij zijn de vragen waarom, waarvoor, wie en hoe enerzijds een afspiegeling, en anderzijds een determinant van die leercultuur.

In de literatuur over de lerende organisatie wordt een link gelegd tussen cultuur in een organisatie, verandering en leren. Boonstra (2004) schetst dat sociale relaties in een organisatie hun eigen structuren en culturen (gebaseerd op regels, gewoontes, instituties, stijlen, taal en symbolen) en communicatiepatronen ontwikkeld hebben. Deze structuren, culturen en patronen kunnen het leren in organisaties belemmeren of juist bevorderen. Zo bestaat er vaak weerstand om overheersende standaarden en waarden binnen een organisatie te veranderen. Oftewel: er heerst in een organisatie een balans en er bestaat weerstand om deze te verstoren en nieuwe gewoontes aan te leren. Aan de andere kant zijn organisaties geen statische of mechanische systemen. Alhoewel mensen binnen organisaties naar bepaalde vanzelfsprekende regels handelen (Derkzen, 2001), kunnen deze regels herschreven of terzijde gelegd worden, vooral als externe omstandigheden, zoals marktontwikkelingen of technologische vernieuwingen daarom vragen (Van Muijen *et al.*, 1996).

Organisaties vormen niet één uniform geheel. In de praktijk zijn organisaties groot, gefragmenteerd en bestaan ze uit verschillende onderdelen met eigen gewoonten, waarden, etc. (zie ook Koot & Boesenkool, 1994). Wenger heeft het concept van de Community of Practice (CoP) uitgewerkt, om de werkgemeenschap te vatten, die zowel door individuen als vanuit de organisatie als natuurlijke eenheden worden ervaren (Wenger, 1998). Een CoP is een handelingsgemeenschap, met een aantal kenmerken:

- de leden hebben een gemeenschappelijke interesse: ze staan voor dezelfde klus, ze pakken gelijksoortige problemen aan of voeren dezelfde werkzaamheden uit;

- de leden doen mee aan gemeenschappelijke activiteiten, gezamenlijke discussies en maken gebruik van dezelfde informatiebronnen;
- er is een tot op zekere hoogte gedeelde cultuur en gemeenschappelijke taal (routines, begrippen, vocabulaire, collectief geheugen).

Intern kan een arbeidsorganisatie worden opgevat als een verzameling CoP's. Communities of Practice kunnen worden opgevat als lerende werkeenheden: deelnemers leren participeren in de community, zij ontwikkelen nieuwe doelen en routines, zij treden (tijdelijk) buiten de community om nieuwe kennis te vergaren, etc. Of binnen een CoP daadwerkelijk wordt geleerd is afhankelijk van interne factoren, zoals machts- en statusverhoudingen en spreiding van reflectief werkgedrag, en van externe interventies en omstandigheden, zoals druk vanuit de organisatie en de markt (Van Woerkom, 2003).

Extern fungeert een arbeidsorganisatie ook in allerlei verbanden die meer of minder stimuleren tot lerend gedrag. Oerlemans noemt dit de "embedded firm": afhankelijk van het type productie en product/dienstverlening, acteert een bedrijf in productieketens en concullega-netwerken op sectoraal niveau (Oerlemans, 2007). Vanuit de literatuur over het functioneren van sectorale netwerken wordt gewezen op de noodzaak van het ontwikkelen van een gezamenlijke taal om tot overeenstemming in complexe overlegsituaties te komen. De overlegsituaties op sectoraal niveau die zich richten op een leven lang leren kunnen als complexe netwerken opgevat worden. Met complex verwijzen we enerzijds naar het grote aantal partijen, de uiteenlopende standpunten en de verscheidene disciplines (Termeer, 1998) en anderzijds naar de verschuiving van accenten in het beleid gericht op en de definities van een leven lang leren.

Met name in sectoren die gekenmerkt worden door een zwakke leercultuur beoogt men een cultuurverandering teweeg te brengen. Cultuurverandering kan opgevat worden als de ontwikkeling van een sociaal systeem, welke evolutionair en interactief verloopt en waarbij ervaringen leiden tot nieuwe instituties. Om uitspraken te kunnen doen over specifieke en generieke interventies om deze verandering teweeg

te brengen is inzicht in het belang, de functie, niveau en systeem van leren in de sectoren van belang.

### 2.3.2 *Lagen voor analyse*

Leercultuur in dit onderzoek verwijst naar de inrichting van een sociaal systeem voor een leven lang leren. In dat sociale systeem onderscheiden we de eerder gedefinieerde niveaus, waarbij het niveau van het lerende netwerk zich verder splitsst in een sectoraal niveau en een landelijk niveau. Bij elke laag kunnen verschillende vragen gesteld worden om inzicht te krijgen in de leercultuur.

#### Laag 1. De lerende werknemer

- Welke overwegingen en motieven hebben werknemers om aan bepaalde vormen van LLL deel te nemen (o.a. persoonlijke ontwikkeling, loopbaanmotieven, baanbehoud, employability)?
- Welke factoren (o.a. financieel, persoonlijk, arbeidstechnisch, enzovoorts) belemmeren deelname aan LLL?

#### Laag 2. De arbeidsorganisatie en de werkgemeenschap

- Welke redenen en motieven hebben bedrijven (i.e. werkgevers) om te investeren in scholing van werknemers (bijv. verschillende rationaliteiten: kwalificeren, optimaliseren, vernieuwen (A. F. M. Nieuwenhuis & Van Woerkom, 2007); zijn er binnen branches grote verschillen tussen bedrijven)?
- Welke factoren en/of overwegingen belemmeren stimuleren bedrijven om een dergelijke investering te maken? Welke rol speelt het niveau van de CoP hierbij binnen de bedrijven?

#### Laag 3. De bedrijfstak/sector

- Welke institutionele factoren (o.a., CAO-afspraken, sectorkenmerken, sociale verhoudingen) zijn bevorderlijk voor participatie van specifieke bedrijfstakken aan vormen van leven lang leren (cohesie, marktpositie, kennisinfrastructuur, innovatievermogen)?
- Welke institutionele factoren zijn belemmerend voor participatie aan vormen van leven lang leren?

- Zijn er sectorale verschillen waar te nemen en, zo ja waarom lukt een leven lang leren aanpak in de ene sector wel en in de andere niet?

#### Laag 4. Het Land

- Welke institutionele en wettelijke factoren (o.a., onderwijssysteem, arbeidssysteem, sociale zekerheidssysteem) spelen een rol bij het stimuleren van leven lang leren.
- Welke institutionele en wettelijke factoren spelen een rol bij het belemmeren van leven lang leren?

Daar cultuurverandering leidt tot nieuwe instituties en deze nieuwe instituties hun invloed hebben op de werking van nabij gelegen lagen, kunnen de vier lagen niet los van elkaar gezien worden. Dat impliceert tevens dat de werking van het systeem belemmerd of bevorderd kan worden door interventies op één van de vier onderscheiden lagen. Het slagen van leven lang leren wordt dus niet alleen bepaald door maatregelen voortkomend uit de vraag *'Wat werkt?'*. Het antwoord op de vraag *'Wat werkt niet?'* is tevens belangrijk. Ook de vraag *'Hoe het werkt?'* is relevant. Dat kan aanwijzingen geven of ten aanzien van de werking van interventies: specifiek of generiek.

## 2.4 Samenvatting

Een leven lang leren staat al lang op de politieke agenda in Nederland, maar dit beleid wil nog niet landen in concrete maatregelen en activiteiten. Nederland blijft achter bij vergelijkbare landen binnen de Europese Unie, maar de redenen hiervoor zijn niet duidelijk. Er zijn voldoende aanwijzingen dat scholing en informeel leren in bedrijven rendeert, maar dit is blijkbaar geen voldoende argument om leven lang leren aan te jagen. Een nadere analyse biedt zicht op doelen, functionaliteiten, niveaus en systeemaspecten van een leven lang leren, waarmee leercultuur op sectorniveau kan worden aan-gevat.

In deze rapportage wordt gezocht naar remmende en bevorderende factoren op het niveau van economische sectoren.

Leercultuur is hierbij het trefwoord dat de Denktank leven lang leren in haar opdracht heeft verwoord. Een onderzoek naar leercultuur in sectoren richt zich op de vraag hoe in een sector het leren van individuen en werkgemeenschappen wordt gewaardeerd en gestimuleerd als normaal onderdeel van het ontwikkelen en onderhouden van vakmanschap. Waardering en stimulering van leren komt tot uiting op het niveau van individuen, arbeidsorganisaties en sectorale instituties. Het onderzoeksveld wordt daarom als een gelaagd, sociaal systeem opgevat. Cultuurverandering kan worden opgevat als de ontwikkeling van een sociaal systeem welke evolutionair en interactief verloopt: ervaringen leiden tot nieuwe instituties, die hun invloed hebben op de werking van nabij gelegen lagen.

Met dit analytisch instrumentarium zal in het vervolg van deze rapportage de vraag worden onderzocht welke interventies op sectorniveau wel en niet werken ter stimulering van een leven lang leren.

### 3 Onderzoekopzet en beschikbare bronnen

#### 3.1 Onderzoeksvragen

De hier voorliggende rapportage gaat in op de volgende onderzoeksvragen.

1. In welke mate zijn er verschillen tussen sectoren in deelname aan leven lang leren? In welke sector komt leven lang leren wel van de grond, en in welke sectoren niet? Welke factoren (zoals instituties, wettelijke maatregelen, sterke werkgeversorganisaties etc.) spelen een rol bij de intersectorale verschillen in leven lang leren?
2. Welk type leren stimuleren sectoren met een leercultuur? Wat weten we over effecten van sectoren met een leercultuur op de motivatie om te leren en de employability van de mensen?
3. Vergelijking Nederland met het buitenland:
  - Welk land onderscheidt zich in positieve zin qua 'leercultuur'?
  - Ligt de oorzaak hiervan meer bij de organisatie van het initieel onderwijs of bij factoren die met het bedrijfsleven/organisaties te maken hebben? Welke instituties spelen een rol in de verklaring van het verschil in scholingsdeelname?

Het onderhavige onderzoek focust dus op de vragen op sectorniveau met, waar nuttig, uitstapjes naar het bedrijfsniveau.

#### 3.2 Fasering onderzoek

##### Fase A: Oriëntatie op het probleem

1. Opstellen van een variabelenschema: welke sectorkenmerken (organisatiegraad, institutionele setting, sociale verhoudingen, productiekenmerken, wettelijke eisen) hebben via welke mechanismen invloed op informeel leren (of voorwaarden daarvoor: bijv. kwaliteit

van werk; mogelijkheden voor EVC) en op formele scholingsdeelname?

2. Verkenning van statistisch materiaal en documentatie om tot keuze van sectoren te komen met een sterke en zwakke scholingscultuur. Beoogd wordt een selectie van vier branches, waarvan twee met een sterke en twee met een zwakke scholingscultuur.
3. Selectie van een vergelijkingsland op basis van internationale vergelijkende studies (bijv. OECD).

**Fase B: Uitvoeren onderzoek en voorbereiden panel**

4. Analyse van OECD materiaal op landenniveau (deskresearch).
5. Verzamelen van beleidsdocumenten per sector: LLL-statistiek, scholingsafspraken, stimuleringsmaatregelen; afspraken over EVC-procedures; telefonische interviews met O&O-fondsen en KBB's (coördinator scholingsconsulenten).
6. Organisatie van een panelbespreking (O&O-fondsen en/of KBB's uit de vier branches).
7. Verzamelen en analyseren van materiaal op brancheniveau in vergelijkingsland (één branche die significant beter presteert op LLL participatie als de Nederlandse tegenhanger).

**Fase C: Panel en rapportage**

8. Panelbespreking: eerste helft februari, hierin worden de beschrijvingen uit fase 2 besproken en worden de betrokkenen uitgedaagd om huidig beleid op werkzaamheid te beoordelen, belemmerende factoren te duiden en toekomstig beleid te ontwerpen.
9. Vergelijking internationaal: op zoek naar (niet) werkzame factoren in het voorgestelde vergelijkingsland / de vergelijkingssector.

10. Verwerken van de opbrengsten en schrijven van concept rapportage.

### 3.3 Zoektocht naar beschikbare bronnen

Voor het onderzoek zijn we op zoek gegaan naar diverse beschikbare bronnen met informatie over de (institutionele) setting van vier geselecteerde sectoren, branche- en sectorkenmerken en deelname aan een leven lang leren. Op basis van de beschikbare databestanden moet geconcludeerd worden dat de landelijke databestanden zich veelal op een tamelijk hoog aggregatieniveau bevinden.

Zo heeft het CBS (2005) gegevens over deelname aan scholing in verschillende sectoren maar hanteert zij dermate strikte criteria voor de publicatie ervan dat de gegevens voor kleinere sectoren vaak niet beschikbaar gesteld worden.

In diverse databestanden van de OECD en de EU<sup>10</sup> worden data in het geheel niet uitgesplitst naar sectoren.

Daarom is overleg gevoerd met de OSA over het gebruik van de longitudinale data in het vraagpaneel dat de OSA uitvoert. In dit paneel is echter maar een beperkt aantal bedrijven uit de geselecteerde sectoren opgenomen. Hierdoor zijn cijfers op dit niveau onvoldoende betrouwbaar om uitspraken te kunnen doen. Daarnaast wordt ook een andere sectorindeling gehanteerd dan die gekozen is in ons onderzoek.

In deze publicatie maken we gebruik van bronnen op verschillende niveaus. Voor een algemeen beeld gebruiken we de CBS-gegevens op landelijk niveau die we verder uitwerken met gegevens die we op sectoraal niveau hebben kunnen vinden. Het gaat dan om publicaties van onderzoeksinstituten zoals het ROA, ECORYS, e.d. maar ook om publicaties van brancheorganisaties, Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, O&O-fondsen, websites, etc. Tot slot is de panelbespreking georganiseerd als expertmeeting. Dit is ook een belangrijke bron van informatie voor de onderzoekers geweest.

---

<sup>10</sup> Zie o.a. European Community Household Panel, EU Labour Force Survey, Continuing Vocational Training Survey, Adult Literacy and Life Skills Survey en International Adult Literacy Survey.



### 3.4 Selectie sectoren en vergelijkingsland

#### 3.4.1 Selectie sectoren

Voor het uitvoeren van deze vergelijkende sectorale studie is het van belang dat de sectoren enigszins herkenbaar en af te bakenen zijn. Het gaat niet zozeer om de afbakening van de sector op zich maar om de vraag wat al dan niet werkt in een sector en waarom? Dit impliceert dat een selectie van sectoren op basis van landelijke data eigenlijk niet goed mogelijk is omdat met een dergelijke selectie de dataverzameling zeer complex wordt over uitgebreide breed uitwaaiende sectoren met een variatie aan sociale partners, CAO's en andere afspraken en regelingen, verschillende KBB's en O&O-fondsen en een grote variatie aan bedrijven en werkculturen.

Bij de keuze van de sectoren is niet alleen de beschikbaarheid van de gegevens maar ook een zekere mate van vergelijkbaarheid belangrijk. De keuze is gevallen op sectoren met een accent op uitvoerende werkzaamheden en een accent op werknemers met een opleiding op mbo-niveau. Een verdere afbakening betreft de keuze voor sectoren met private ondernemingen. Dit omdat sectoren met een publiek karakter (zoals welzijn, zorg, onderwijs, e.d.) directer afhankelijk zijn van sturing door de overheid voor wat betreft hun taakstelling en werkprocessen. Dat levert, voor een onderwerp als leercultuur, mogelijk een vertekend beeld op.

Gaandeweg hebben we de overwegingen ten aanzien van de keuze van sectoren voorgelegd aan de opdrachtgever en enkele deskundigen in het veld.<sup>11</sup>

Na de nodige overwegingen en zoektochten in databestanden is besloten verder te zoeken naar gegevens over de Meta-ektro, de Bouwnijverheid, Vervoer en Communicatie, en de Voedingsindustrie. Op basis van eerste verkenning op basis van CBS data komt het volgende beeld naar voren:

- In de elektrotechnische industrie is de participatiegraad (aan opleidingen) het hoogst en wordt per werknemer meer aan opleiding besteedt dan in de andere sectoren.

<sup>11</sup> Andries de Grip (ROA) heeft uitgebreid gereflecteerd op de kwaliteit van de databestanden en de mogelijkheden om tot een goede keuze te komen. Erik Kaemingk (KC EVC) heeft zijn visie op leercultuur in de sectoren en de mogelijkheden voor selectie ervan gegeven.

- In de metaalindustrie<sup>12</sup> zijn de opleidingskosten en het aantal uren per jaar besteed aan opleiding hoger dan in de andere sectoren maar is de participatiegraad wat lager dan in de elektrotechnische industrie (ROM).
- In de bouwnijverheid<sup>13</sup> wordt relatief wat minder geld aan opleiding besteed maar is de participatiegraad en het aantal uren (per jaar) wat hoger dan in de vorige twee sectoren.
- In vervoer en communicatie<sup>14</sup> is de participatiegraad bijna even hoog als in de Bouwnijverheid maar zijn het aantal uren en de bestede kosten per werknemer lager.
- In de voedings- en genotmiddelenindustrie<sup>15</sup> zijn de opleidingskosten en de participatiegraad het laagst maar is het aantal uren dat besteed wordt aan opleiding even hoog als in de elektrotechnische industrie.

De vier gepresenteerde brede sectoren laten een beeld zien met onderlinge verschillen ten aanzien van dat wat we als een resultante van leercultuur kunnen opvatten: scholing. Om een beter, meer gespecificeerd beeld van de leercultuur in de sectoren te kunnen bieden is een verdere afbakening noodzakelijk. Voor een studie naar de leercultuur in de sectoren is het immers van belang dat de sectoren enigszins afgebakend zijn, herkenbaar zijn voor werkgevers en werknemers in de sector en niet al te zeer versplinterd zijn.

<sup>12</sup> De metaalindustrie en de elektrotechnische industrie vormen samen de Metalektro. In de metaalindustrie gaat het om bedrijven met als hoofdactiviteit het walsen van staal en het ijzer- en staal gieten. In de elektrotechnische industrie hebben bedrijven het vervaardigen en/of herstellen van vliegtuigen en liften als hoofdactiviteit. Bij twijfels over de indeling van een bedrijf bij de Metalektro of de metaalbewerking treedt het 1200-urencriterium in werking. Wanneer het aantal arbeidsuren meer dan 1200 uur per week bedraagt wordt een bedrijf ingedeeld bij de Metalektro, de kleinere bedrijven worden ingedeeld bij de metaalbewerking.

<sup>13</sup> Bouwnijverheid en Bouw (CBS F: 45) bestaat uit de sectoren bouwrijp maken van terreinen, burgerlijke en utiliteitsbouw, grond- weg- en water- en wegenbouw, bouwinstallatie, afwerken van gebouwen en verhuur van bouw- en sloopmachines met bedienend personeel.

<sup>14</sup> Vervoer en communicatie (CBS I: 60, 61, 62, 64) is verder uitgesplitst naar vervoer over land (per spoor, weg en pijpleidingen), over water (zeevaart en binnenvaart) en vervoer door de lucht alsmede dienstverlening voor vervoer en post- en telecommunicatie.

<sup>15</sup> De Voedingsindustrie en de Vervaardiging van voedingsmiddelen en genotmiddelen (CBS: DA, 15 en 16), bestaat uit tal van subsectoren zoals Slachterijen en vleesverwerking, Visverwerking, Groente- en Fruitverwerking vervaardiging van oliën en vetten, zuivelproducten, meel, diervoeder, dranken en overige voedingsmiddelen en de verwerking van tabak.

Uiteindelijk heeft dit geleid tot de keuze van 4 sectoren:

- Metalektro is afgebakend tot de activiteiten van Kenteg en het A+O-fonds.
- Bouwnijverheid wordt verder afgebakend tot de Burgerlijke- en utiliteitsbouw
- Vervoer en communicatie is afgebakend tot Beroeps-goederenvervoer als onderdeel van vervoer over de weg.
- Voedingsmiddelenindustrie wordt afgebakend tot Vleesindustrie<sup>16</sup>

Zoals hierboven is beschreven betekent dit dat we in het onderzoek slechts beperkt van CBS-gegevens gebruik kunnen maken. Deze geven wel een eerste indicatie maar zijn voor de gekozen sectoren niet specifiek genoeg. Aanvullend is daarom gezocht naar de gegevens bij brancheorganisaties, onderzoeksbureaus, KBB's en O&O-fondsen. Dat levert een waaier aan data op die onderling sterk variëren maar wel over een redelijk afgebakend terrein.

In een aantal gevallen bleek het niet mogelijk zeer specifieke informatie te vinden. Dit heeft tot gevolg dat de gegevens gebruikt kunnen worden voor een globale analyse maar niet als rekenmodel kunnen functioneren.

#### 3.4.2 *Selectie Denemarken*

Naast een vergelijking van verschillende sectoren is een internationale vergelijking in het onderzoek opgenomen. Het idee is om een sector te kiezen die in Nederland relatief zwak scoort op leercultuur terwijl deze in het buitenland juist sterk scoort. Voor deze internationale vergelijking is gekozen voor Denemarken.

Het beleid gericht op een leven lang leren is in Denemarken op een andere manier ingezet dan in Nederland. Denemarken onderscheidt zich bijvoorbeeld van Nederland door actief beleid op het niveau van de werknemers.

De vergelijking van databestanden bleek lastig: er is wel informatie over scholing beschikbaar maar deze is niet be-

---

<sup>16</sup> Bij Vleesindustrie gaat het om de bedrijven die zich richten op het slachten van koeien en varkens e.d. en het verwerken van vlees tot vleeswaren. De bedrijven die zich bezig houden met pluimvee en transport zijn ondergebracht bij een aparte CAO en worden in het onderzoek verder niet opgenomen.

schikbaar op sectorniveau.<sup>17</sup> Ook hier is aanvullend op basis van de verzamelde gegevens gezocht naar experts die ons verder konden helpen. Via het Ministerie van Onderwijs hebben we contact gelegd met deskundigen van het Ministerie van Onderwijs in Denemarken. Uit de gesprekken bleek de Beroepsgoederenvervoer (voor het gemak aangeduid met Transport) in Denemarken een sector met een sterke leercultuur terwijl die voor de Nederlandse situatie geïdentificeerd is als een sector met een zwakke leercultuur.

### 3.5 Ontwikkeling van het onderzoeksmodel

Op basis van eerdere onderzoeken bij het IVA en enkele beschikbare literatuurbronnen is een globaal onderzoeksmodel opgesteld. Het model is voorgelegd aan de opdrachtgever en andere deskundigen en is, met behulp van hun commentaar en op basis van voortschrijdend inzicht, steeds verder aangepast.

Het model, welke gepresenteerd wordt op de volgende pagina, bestaat uit drie verschillende blokken:

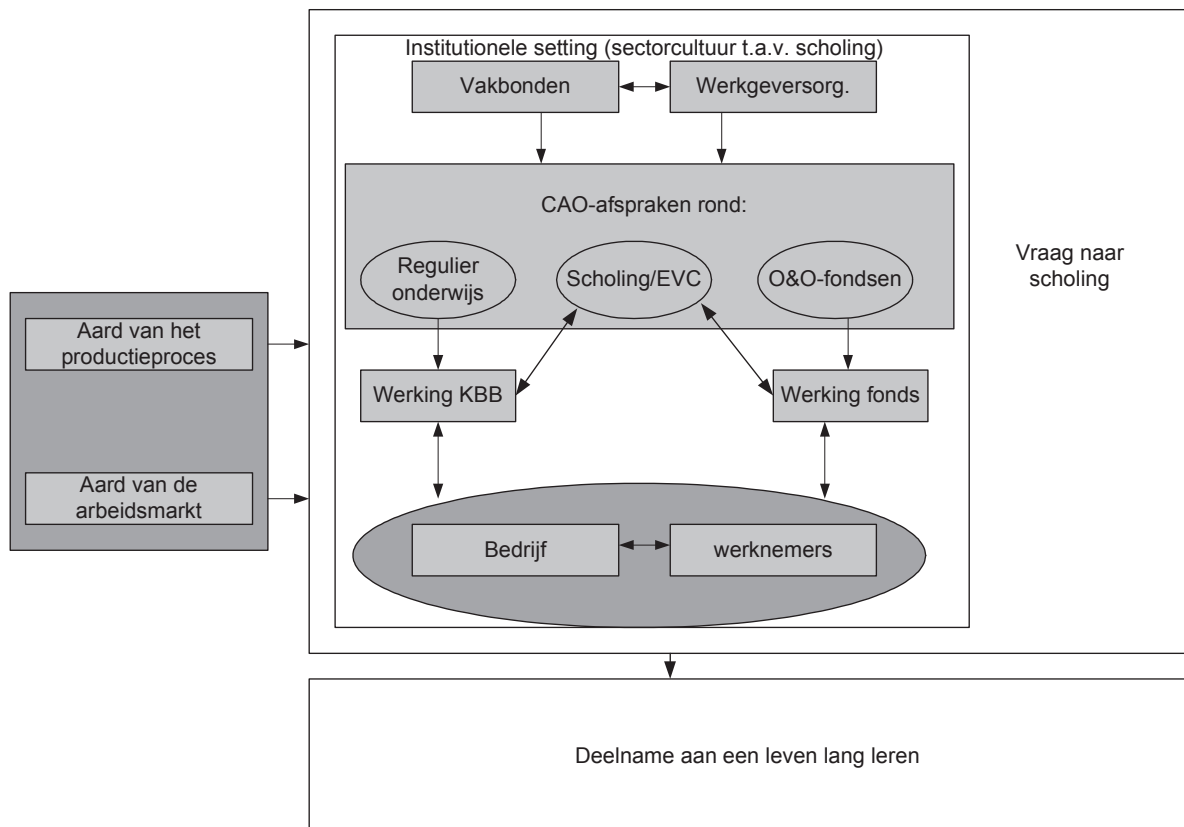
- de context waarbinnen sectoren opereren (aard van de arbeidsmarkt en het productieproces);
- de institutionele setting (betrokken actoren/ gemaakte afspraken rond scholing en ontwikkeling en de uitwerking daarvan in de praktijk);
- de deelname aan een leven lang leren.

De verschillende elementen van het model worden hieronder nader toegelicht.

---

<sup>17</sup> Een uitzondering hierop is mogelijk de zeevaart die juist in internationaal perspectief (zie ook de databases van het ILO) veel onderzocht is en behoorlijk gedifferentieerd is uitgewerkt.

Figuur 3.1 Onderzoeksmodel



### 3.5.1 Deelname aan een leven lang leren

In het model is *deelname aan een leven lang leren* opgenomen als output variabele. Een leven lang leren kan vele vormen aannemen maar in dit onderzoek kiezen we voor een eenvoudige indeling. Deze keuze is mede gebaseerd op de beschikbaarheid van betrouwbare en onderling vergelijkbare bronnen. Het gaat hier om gegevens over deelname aan:

*Initiële leertrajecten:* hierbij gaat het om de primaire opleidingen, algemeen onderwijs (havo, vwo) en meer beroepsggericht onderwijs (vmbo, mbo, hbo en wo). Daarbij lijkt het onderscheid naar bol/bbl-opleidingen, mede gezien de keuze van de sectoren, de meest relevante.

*Post-initiële leertrajecten* (bedrijfsopleidingen, trainingen en cursussen): deze zijn er in allerlei varianten. Een aantal van deze trajecten is verplicht voor het werken in de sector en soms is ook onderhoud van de in deze trajecten ontwikkelde competenties vereist. Dit kan variëren van een EHBO-diploma tot heftruckchauffeur.

*EVC (Erkenning van Verworven Competenties)* is een veel gebruikt instrument om informeel leren te waarderen. Vaak wordt het gebruikt om aansluitend maatwerk in scholing te bieden.

*Informele leeractiviteiten* is als tegenhanger van formele leeractiviteiten (in initiële en postinitiële leertrajecten) opgenomen. Hieronder vallen tal van activiteiten waarin leren op weinig gestuurde wijze, en vaak ook impliciet, plaatsvindt zoals het inwerken op een werkplek, het opdoen van ervaring, het samen verbeteren van routines, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, maar ook coaching en loopbaanbegeleiding.

### 3.5.2 *De context: aard van het productieproces*

De aard van het productieproces in een sector is van invloed op de institutionele setting van de sector waarin de sectorcultuur rond een leven lang leren is vormgegeven en zich ontwikkeld heeft.

*Omvang van de bedrijven.* Het werken in kleine bedrijven biedt andere (on)mogelijkheden dan het werken in grote bedrijven. Grotere bedrijven zullen vaker HRM beleid ontwikkelen dan kleine bedrijven terwijl in kleine bedrijven er voor de medewerkers meer mogelijkheden zijn om het totale productieproces te overzien. Uit verschillende onderzoeken komt naar voren dat in kleine bedrijven minder aan scholing wordt gedaan dan in grote bedrijven (Brouwers & Burgh, 2000; De Kok et al., 2006; W. Groot & Maassen van den Brink, 1997)

*Typering van de productie* is van belang in verband met de vergelijkbaarheid van de sectoren. Bij de selectie is al rekening gehouden met 'doe' sectoren. In deze sectoren wordt het primaire proces gekenmerkt door productie of dienstverlening in de vorm van geleverde arbeid.

*Mate van innovativiteit* is van belang omdat in een omgeving waarin vaak nieuwe of sterk verbeterde producten/ werkmethode worden geïntroduceerd de noodzaak voor leren groter is dan in weinig innovatieve sectoren. Er is immers een grotere noodzaak om bij te blijven (reactief leren) (L. Nieuwenhuis *et al.*, 2008), maar eventueel ook om pro-actief te leren (het meewerken aan innovaties). Ook is het risico op obsolescentie van competenties hoger in innovatieve omgevingen. Hierdoor zien werkgevers en werknemers zich eerder genooddacht te (blijven) investeren in het onderhouden van competenties (CBS, 2005; De Grip & Van Loo, 2002).

*Kapitaal- of arbeidsintensief* verwijst naar het belang van efficiëntie in de arbeidsorganisaties. In arbeidsintensieve speelt inzet van werknemers een grotere rol om het productieproces op gang te houden dan in kapitaalintensieve bedrijven waar de techniek het productieproces meer bepaalt.

*Beroepsidentiteit* geeft aan in welke mate de werknemers zich persoonlijk identificeren met hun beroep. Of zoals Sennet (2000) het verwoordt: de manier waarop het beroep het 'character' van de werknemers bepaalt. Dit lijkt zowel historisch bepaald als onderhevig aan veranderingen (bijv. ten gevolge van technologische innovaties en/of het veranderen van de markt van de bedrijven of als gevolg van organisatorische veranderingen voor de manier van samenwerken in de bedrijven).

### 3.5.3 De context: aard van de arbeidsmarkt

De aard van de arbeidsmarkt in een sector is van invloed op de institutionele setting van de sector waarin de sectorcultuur rond een leven lang leren is vormgegeven en zich ontwikkeld heeft.

De *omvang van de arbeidsmarkt* in de sector. Dit is uitgewerkt naar het aantal bedrijven in de sector en het personeelsbestand. Het idee is dat een grotere sector, met meer werknemers, meer mogelijkheden biedt voor flexibiliteit.

*Het percentage deeltijd medewerkers en uitzendkrachten* is van belang omdat dit aangeeft hoe arbeid in de sector georganiseerd wordt. Uit onderzoek blijkt dat werkgevers minder bereid zijn te investeren in de scholing van deeltijdmedewer-

kers (CBS, 2005) en medewerkers in tijdelijke dienst (Bassanini *et al.*, 2005)

*Het benodigde niveau aan vakmanschap* refereert aan de opleidingseisen in de sector. Het werk in een sector vraagt om een bepaald niveau van vakmanschap of kennis en vaardigheden en dit kan verschillen van andere sectoren. Werkzaamheden in bepaalde sectoren vergen hierdoor meer opleiding en training dan in andere sectoren (Bassanini *et al.*, 2005; CBS, 2005).

*Bij organisatie van de primaire vakopleiding* speelt de vraag of het in bedrijven gebruikelijk is om zelf medewerkers te trainen voor het initiële traject of dat zij dit normaliter via regulier beroepsonderwijs laten verlopen?

*Krapte op de arbeidsmarkt* is van belang omdat deze refereert aan het belang dat werkgevers hechten aan het werven en behouden van personeel. Bij een krappe arbeidsmarkt zullen werkgevers eerder geneigd zijn om te investeren in personeel. Zo trachten zij deze voor het bedrijf te behouden. Krapte op de arbeidsmarkt kan overigens ook leiden tot het versneld doorvoeren van geautomatiseerde productie hetgeen gevolgen kan hebben voor de vereiste kwalificatieniveaus (zowel upskilling als downskilling).

*Interne arbeidsmobiliteit* (promotie, etc.) is een belangrijke reden voor werknemers om zich verder te ontwikkelen. Dit kan zowel via gerichte opleiding en scholing maar ook via het leren op de werkplek en kan leiden tot andere, beter betaalde functies en/ of functies met een hogere status. In theorie kan het dus gaan om horizontale en verticale mobiliteit in de arbeidsorganisaties.

#### 3.5.4 *Institutionele setting*

De context waarbinnen bedrijven in een sector opereren is van groot belang voor de motivatie om aan een Leven lang leren deel te nemen. Hoe deze motivatie uitwerkt in de praktijk wordt o.a. beïnvloed door de institutionele setting in de sector. Hierbij gaat het in feite om de sectorcultuur t.a.v. scholing en ontwikkeling (de regels, normen en omgangsvormen in de sector rondom deze onderwerpen). Er zal gekeken worden naar de volgende zaken.



Op landelijk niveau biedt een overzicht van de betrokken actoren (*vakbonden, werkgeversorganisaties, etc.*) een eerste indicatie van de complexiteit van het 'polder'proces. Omvang vormt zowel een voordeel als een belemmering: het kan zowel tot gezamenlijke acties en 'massa maken' leiden, maar kan ook leiden tot versplintering.

De gemaakte *CAO-afspraken rond scholing en ontwikkeling* geven daarnaast een globaal inzicht in het belang dat de landelijke actoren hechten aan een leven lang leren. Dit komt onder andere tot uiting in een visie op een leven lang leren en ontwikkeling van medewerkers. Naar verwachting worden de wensen en mogelijkheden op landelijk niveau mede ingegeven door de mogelijkheden en wensen in de bedrijven en bij de werknemers.

*De activiteiten van de KBB's en de O&O-fondsen* geven een beeld van de uitwerking van de in de CAO gemaakte afspraken in de praktijk. Deze organisaties worden op verschillende manieren aangestuurd door paritaire besturen en voeren daardoor ook uiteenlopende taken uit (Donker van Heel *et al.*, 2008c). De O&O-fondsen worden via afspraken in het CAO overleg aangestuurd. Voor deze fondsen wordt ook wel een onderscheid gemaakt in treasure- en uitvoeringsorganisatie (Colard, 2007). De KBB's daarentegen hebben wettelijke vastgelegde taken op het gebied van erkenning van leerbedrijven en overleg over de inrichting van de kwalificatiestructuur. Daarnaast kunnen intermediairs en aanbieders van trajecten een cruciale rol vervullen in een sector of beroepenveld (bijv. de NIMA opleidingen).

*De houding van medewerkers en werkgevers t.a.v. scholing* zijn tot slot natuurlijk mede bepalend voor de leercultuur in de sector. Zij kunnen hun eigen initiatieven ontwikkelen (zoals beroepsverenigingen en samenwerkingsverbanden).

### **3.6 S amenvatting**

Voor het onderzoek zijn vier sectoren geselecteerd met een sterke dan wel matige leercultuur: Metalektro (sterk), Bouw (goede middenmoter), Beroepsgoederenvervoer (matig) en de Vlees- en vleeswarenindustrie (matig). Denemarken is voor de sector Transport als vergelijkingsland geselecteerd.

In de volgende hoofdstukken zullen de verschillende onderdelen van het ontwikkelde onderzoeksmodel met beschikbare gegevens worden aangevuld.

- In hoofdstuk 4 komt de deelname aan een leven lang leren van het personeel in deze sectoren aan de orde.
- In hoofdstuk 5 wordt de context in de sectoren beschreven qua productiekenmerken en kenmerken van de arbeidsmarkt.
- In hoofdstuk 6 worden institutionele kenmerken van de sectoren beschreven.
- In hoofdstuk 7 tenslotte wordt een uitstapje naar de sector Transport in Denemarken gemaakt.
- In de hoofdstukken 8 en 9 wordt de rekening opgemaakt en worden aanbevelingen voor de Denktank leven lang leren geformuleerd.



## 4 Deelname aan een leven lang leren in de vier sectoren

### 4.1 Deelname aan een leven lang leren in de 'brede' sectoren

Deelname aan een leven lang leren kan gemeten worden op verschillende manieren. In de onderstaande paragrafen gaan we nader in op de deelname aan een leven lang leren in initiële, postinitiële en EVC trajecten. De data hierover zijn niet altijd goed vergelijkbaar omdat de verschillende partijen andere manieren van dataverzameling hanteren, andere inhoudelijke accenten leggen, verschillende meetmomenten hanteren, enzovoorts, enzovoorts. Daarom starten we met een tabel met de CBS gegevens (uit 2005) waarvan een deel ook mede als basis heeft gediend bij de selectie van de sectoren.

De tabel kan als volgt samengevat worden:

- In de metaalindustrie en de elektrotechnische industrie (samen deels de door ons gedefinieerde Metalektro) stellen bedrijven meer geld en tijd beschikbaar voor opleidingen van werknemers dan in de andere sectoren. Ook het percentage bedrijven met cursussen is wat hoger dan in de andere sectoren. De bedrijven hebben wat vaker opleidingen op de werkplek en zij zetten vaker dan de bedrijven in de andere sectoren jobrotation / functieroulatie, zelfstudie en conferenties e.d. in als manieren om te leren.
- De Bouw is op onderdelen als participatiegraad, investeringen in tijd, cursussen en opleiden op de werkplek een goede middenmoter. Opvallend is dat daar het opleiden via interne opleidingen lager scoort dan in de andere sectoren wat mogelijk te maken heeft met de samenwerkingsverbanden die als externe opleidingen opgevat zijn. Ook is het opvallend dat slechts 4% van de bedrijven aan jobrotation/ functieroulatie doet. Mogelijk heeft dit te maken met het grote aandeel kleinere bedrijven in de Bouw.

**Tabel 4.1 Deelname aan een leven lang leren in de 'brede' sectoren**

	Metaalindustrie	Elektrotechnische industrie	Bouwnijverheid	Vervoer en communicatie	Voedings- en genotmiddelenindustrie
Aantal werknemers dat cursus/opleiding gevolgd heeft	35.000	69.000	121.000	152.000	32.000
Totaal aantal uren besteed aan cursussen en opleidingen	1.746.000	2.512.000	4.120.000	4.579.000	1.157.000
Totaal aantal uren besteed aan <i>interne</i> cursussen/opleidingen	793.000	638.000	756.000	2.500.000	466.000
Totaal aantal uren besteed aan <i>externe</i> cursussen/opleidingen	953.000	1.874.000	3.364.000	2.078.000	691.000
Aantal uren besteed aan cursussen en opleidingen per werknemer	50 uur	36 uur	34 uur	30 uur	36 uur
Participatiegraad werknemers	34%	45%	40%	39%	28%
Opleidingskosten per werknemer	1279 euro	1071 euro	775 euro	899 euro	678 euro
Bedrijven met cursussen of opleidingen	73%	78%	71%	62%	59%
Bedrijven met <i>interne</i> cursussen of opleidingen	25%	29%	19%	22%	30%
Bedrijven met <i>externe</i> cursussen of opleidingen	69%	73%	67%	60%	52%
Bedrijven met opleiding op de werkplek	40%	43%	29%	25%	31%
Bedrijven met job rotation/functionieroulatie	14%	15%	4%	9%	8%
Bedrijven met kwaliteitscirkels/georganiseerde discussies, etc.	9%	10%	10%	6%	7%
Bedrijven met zelfstudie	17%	21%	11%	11%	9%
Bedrijven met conferenties, workshops, lezingen	34%	44%	28%	22%	24%

Bron: CBS Statline

- De cijfers voor Vervoer en communicatietechnologie laten zien dat er relatief weinig tijd door de werknemers besteed wordt aan opleiden terwijl de kosten en participatiegraad niet lager zijn dan in de andere sectoren.

Ook is het opvallend dat er minder bedrijven met opleiding op de werkplek zijn dan in andere sectoren. De kosten voor initiële en postinitiële trajecten zijn in deze sector relatief hoog, o.a. omdat deze specifiek materieel vergen en er wettelijke eisen en partners (bijv. CBR voor de chauffeursopleiding) vastgelegd zijn.

- Tot slot de Voedings- en genotmiddelenindustrie. Hier zijn de participatiegraad en de kosten lager dan in de andere sectoren terwijl er relatief meer bedrijven zijn die interne cursussen of opleidingen verzorgen. Waarschijnlijk heeft dit te maken met de aard van het productieproces en de instroom van niet- tot laag opgeleide werknemers.

## 4.2 Deelname aan een leven lang leren in de vier afgebakende sectoren

### 4.2.1 Deelname aan initiële leertrajecten

Zoals in paragraaf 3.4.1 al aangegeven is zijn de sectoren ten behoeve van het onderzoek verder afgebakend. De gegevens in de volgende paragrafen hebben betrekking op deze afgebakende sectoren.

Uit tabel 4.2 kan opgemaakt worden dat Kenteq in vergelijking met de andere KBB's de meeste deelnemers trekt. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat Kenteq als Kenniscentrum voor technisch vakmanschap ook andere sectoren dan de Metalekto bedient.

De verhouding tussen het aantal deelnemers aan een boltraject en het aantal deelnemers aan een bbl-traject is ongeveer gelijk in de Metalekto (CFI, 2009). Bijna de helft van de werknemers heeft een diploma op mbo-niveau. Slechts 21% heeft een hbo- of wo-diploma en 30% van de werknemers heeft een diploma op vmbo-niveau of lager (Donker van Heel *et al.*, 2008a). Opvallend is dat enkele grote bedrijven overwegen om hun bedrijfsscholen weer te openen (Kriechel *et al.*, 2008).

**Tabel 4.2 Beschikbare gegevens over deelname aan initiële leertrajecten in de vier sectoren**

	Metalektro	Bouw	Beroepsgoederenvervoer <sup>18</sup>	Vlees- en vleeswaren-industrie
Aantal deelnemers leerwegen per KBB	49.283	21.347	10.000	1.994
waarvan bol	52,1%	41,4%	30%	3,9%
waarvan bbl	47,9%	58,6%	70%	96,1%
Opleidingsniveau werknemers				Vleessector/ Vleeswaren*
Vmbo of lager	30%	73%	63%	82% / 69%
Mbo of hoger	70%	27%	37%	18% / 31%

Bron: CFI, 2009; Donker van Heel, Kans, Siegert, & Hazebroek, 2008; Fundeon, 2009; VTL, 2006; PVE, 2007

Gegevens voor 2006/2007; \*gegevens voor 2005

De samenstelling van het opleidingsniveau onder Bouwplaatswerknemers toont aan dat de Bouw wezenlijk verschilt van de Metalektro. De meeste werknemers hebben een bouwgerichte vmbo-opleiding gevolgd. Slechts 27% heeft een opleiding op mbo-niveau of hoger. Mogelijk komt hier in de toekomst verandering in. Het aantal inschrijvingen in 2006 laat zien dat het mbo de grootste groep toekomstige werknemers opleidt (Fundeon, 2009). Van deze groep volgt meer dan de helft een bbl-traject (CFI, 2009).

Het aantal deelnemers dat via VTL een bol- of bbl-traject volgt is lager dan het aantal deelnemers dat via Kenteq en Fundeon een traject volgt. Bijna tienduizend deelnemers volgen een traject, waarvan zo'n 70% heeft gekozen voor het volgen van een bbl-traject (CFI, 2009). Zo'n 80% van de werknemers in het beroepsgoederenvervoer heeft een kwalificatie op niveau 2, het vereiste niveau voor het chauffeursvak.

<sup>18</sup>

Voor de hele sector transport is het % bol (53,3%) hoger dan het percentage bbl (47,7%). Dit is dus een ander beeld dan voor het beroepsgoederenvervoer. Hetzelfde geldt voor het % mbo of hoger.

Van de 1994 deelnemers die een leerweg via SVO volgen in de vlees- en vleeswarenindustrie, volgt nagenoeg iedereen een bbl-traject (CFI, 2009). Daarvan heeft echter slechts een beperkt deel betrekking op de vleesindustrie. Daarnaast biedt Aequor trajecten aan in de levensmiddelentechnologie (ongeveer 40 leerlingen) en zijn Vapro en Kenwerk aanbieders in deze markt. Evenals in de Bouw is het opleidingsniveau onder werknemers in de vlees- en de vleeswarenindustrie laag.

#### *4.2.2 Deelname aan postinitiële leertrajecten*

In de Metalektro beschikt 74% van de bedrijven over opleidingsfaciliteiten. Hoewel dit aandeel redelijk hoog ligt, blijft de daadwerkelijke deelname van werknemers enigszins achter. In 2007 werd door 18% van de werknemers een interne cursus gevolgd en door 14% van de werknemers een externe cursus. Gemiddeld scholen werknemers in de Metalektro zich 9 dagen per jaar (Kriechel et al., 2008) maar de tendens bestaat om selectiever te worden als het gaat om wie van de werknemers scholing gaat volgen. Scholing wordt gezien als een instrument voor het ontwikkelen van employability van de werknemers. Zo'n 50% van de HRM-afdelingen in de Metalektro geven aan dat zij in de toekomst meer aandacht aan scholing willen besteden. Een even groot percentage geeft aan dat onderwijsinstellingen hierbij een rol spelen. In tweederde van de bedrijven neemt de direct leidinggevende het initiatief om het personeel te laten deelnemen aan scholing. Het initiatief van het personeel blijft daar ver bij achter maar lijkt zich te ontwikkelen (in 2006 nam 12% van het personeel het initiatief tot scholing terwijl dit in 2007 zo'n 18% was (Kriechel et al., 2008)).

Het gemiddeld aantal gevolgde scholingsdagen in de Bouw ligt met 0,6 dagen per jaar aanzienlijk lager (Clusterbestuur BTER, 2006) dan in de Metalektro. Overige informatie over post-initiële leertrajecten in de Bouw laat zien dat het O&O-fonds het meeste geld uitgeeft aan cursussen vallend onder het thema vaktechniek en organisatie, planning en automatisering. Dit wordt gevolgd door de thema's Communicatie en Samenwerking (incl. leermeester), Kwaliteitszorg en Milieu, en Arbo, Veiligheid en Gezondheid.

Het jaarverslag van Fundeon (2008) biedt inzicht in het aantal deelnemers aan enkele cursussen in 2007 die direct gerelateerd zijn aan de wettelijke taak van het KBB als hoeder



van de beroepspraktijkvorming: 8073 cursusdeelnemers in totaal (leermeester (2439), nascholing leermeester (5527) en praktijkbegeleider (107)).

In het Beroepsgoederenvervoer volgde in 2007 19% van de medewerkers een opleiding of training. Opvallend is dat de meest gevolgde cursus wettelijke verplicht is gesteld. Tevens blijkt uit onderzoek dat de wettelijke verplichting door 50% van de werknemers de reden is dat zij hebben deelgenomen aan scholing (Donker van Heel *et al.*, 2008b). Dit verklaart mogelijk ook waarom de scholingsgraad nagenoeg gelijk is aan die van de Metalekto, ondanks dat het aandeel bedrijven dat opleidingsfaciliteiten aanbiedt in het Beroepsgoederenvervoer vele malen lager is (32% in het Beroepsgoederenvervoer tegen 74% in de Metalekto).

Voor de Vlees- en vleeswarenindustrie is geen informatie gevonden over deelname aan postinitiële leertrajecten. Wel valt uit documenten en informatie verkregen uit de expertmeeting op te maken dat hier in de sector weinig aandacht aan besteed wordt.

#### 4.2.3 *Deelname aan EVC trajecten*

Door het deelnemen aan EVC-trajecten kunnen werknemers hun verworven competenties certificeren. In de Metalekto wordt door 12% van de bedrijven het EVC-traject aan werknemers aangeboden (Kriechel *et al.*, 2008).

Volgens een onderzoek zette in 2006 zo'n 5% van de bedrijven de transport EVC in (ECORYS, 2006). In 2007 is dat percentage toegenomen tot 15% (ECORYS, 2007b). Volgens VTL, het KBB dat een EVC-project uitvoert, is dit beeld te positief voor het beroepsgoederenvervoer. Een belangrijke reden daarvoor is dat EVC-trajecten in het beroepsgoederenvervoer maar zeer beperkt een uitkomst bieden omdat de opleidingseisen en –plekken wettelijk zijn vastgelegd bij het CBR.

Voor de Bouw en de Vlees- en vleeswarenindustrie zijn helaas geen cijfers bekend over het aantal bedrijven dat haar medewerkers EVC-trajecten aanbiedt. Wel zijn er voor deze twee sectoren gegevens bekend over het aantal gerealiseerde EVC-trajecten eind 2007. In de Bouw zijn dit 387 trajecten, in de gehele Levensmiddelenindustrie (waarvan de

Vlees- en vleeswarenindustrie deel uit maakt) waren dit 384 trajecten (Projectdirectie Leren en Werken, 2008a).

**Tabel 4.3 Deelname aan EVC-trajecten**

	Metalektro	Bouw	Beroepsgeode- renvervoer	Vlees- en vleeswarenin- dustrie
Aanbod van EVC trajecten door bedrijven	12%		15%	?%
Aantal gerealiseerde EVC trajecten		387		384 in voedingssector

#### 4.2.4 Deelname aan informele leeractiviteiten

In de sectoren worden verschillende middelen ingezet om informele leeractiviteiten te ontplooiën (zie tabel 4.12).

**Tabel 4.4 Activiteiten die het informele leren ondersteunen (% van bedrijven)**

	Metalektro	Bouw	Beroepsgeode- renvervoer	Vlees- en vlees- wareindustrie
Employabilitybeleid			45%	
Functioneringsgesprek	88 %		43%	
POP	29 %		5%	
Coaching			23%	
Loopbaanbegeleiding	27%	6500 aan- meldingen in 3 jaar	8 %	

In de meerderheid van de bedrijven in de Metalektro worden bijvoorbeeld functionerings- en beoordelingsgesprekken gevoerd waarin de mogelijkheid tot scholing wordt aangekaart en besproken. Het daadwerkelijk omzetten van deze gesprekken in praktische zaken ter stimulering van de ontwikkeling van werknemers blijft echter bij veel bedrijven achterwege. Waar ruim driekwart van de bedrijven gesprekken voert, is er slechts binnen 27% van de bedrijven sprake van loopbaanplanning en wordt slechts bij 29% van de bedrijven een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP) opgesteld (Kriechel et al., 2008). Opvallend genoeg is er in de bedrijven beperkte aandacht voor het versterken van het informele leren op de werkplek: 20% van de bedrijven heeft aandacht voor het creëren van een leerrijke leeromgeving en eenderde van de bedrijven stimuleert coachend leiding geven (Kriechel et al., 2008).

In de Bouw is in juli 2006 het Loopbaantraject van start gegaan. Het Loopbaantraject is gericht op het bij- of omscholen van drie doelgroepen: werknemers die preventieve maatregelen dienen te nemen, werknemers die re-integreren en werknemers met ambities. Eind 2007 waren 3363 deelnemers gestart met het Loopbaantraject (Fundeon, 2008). Momenteel staat de teller op 6500 deelnemers. Daarnaast is in de Bouw aandacht voor introductie van nieuwe werknemers op de werkplek, voorlichting, veiligheids- en ARBO-instructies zoals in de CAO en diverse regelingen is vastgelegd.

Het beroep van de chauffeurs brengt met zich mee dat zij veel alleen op pad zijn. Dat noodzaakt in de bedrijven tot expliciete aandacht voor het personeel en het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten. In het Beroepsgoederenvervoer voert 45% van de bedrijven een employability beleid. Hierbij blijkt het functioneringsgesprek het meest ingezette middel: 43% van de bedrijven geeft aan deze gesprekken te voeren. Minder frequent zijn het coachen van werknemers (23%), loopbaanbegeleiding (8%) en het opstellen van een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (5%) (ECORYS, 2006).

Voor de Vlees- en vleeswarenindustrie zijn nog geen gegevens beschikbaar over informele leeractiviteiten in de sector.

### 4.3 A nalyse

Kijkend naar de verzamelde informatie, komt een beeld naar voren dat met name **de Metalektro** een sterkere leercultuur heeft dan de andere sectoren. Er wordt relatief meer geschoold dan in de andere drie sectoren. De investeringen in tijd en geld aan scholing en de variatie aan vormen van een leven lang leren zijn groter dan in de andere sectoren.

De **Bouw** onderscheidt zich op het onderwerp een leven lang leren op een volstrekt andere manier. Op een aantal output variabelen (scholingsdagen, investering in tijd en geld, participatiegraad) valt de Bouw niet bijzonder op maar de sector heeft wel een aantal initiatieven efficiënt georganiseerd.

Het **Beroepsgoederenvervoer** als sector lijkt, als het om een leven lang leren gaat, een omslag van volgend naar anticiperend handelen te maken. De resultaten zijn vooralsnog niet overtuigend: er wordt relatief weinig tijd door de werknemers besteed aan opleiden en de kosten en participatiegraad zijn iets lager dan die van de Bouw.

Tot slot de **Vlees- en vleeswarenindustrie**. Een sector die meer aandacht besteed aan het opleiden op de werkplek dan de andere sectoren. Opvallend genoeg blijven andere indicatoren voor een leven lang leren in deze sector achter bij de andere sectoren.

Nu we een beeld hebben gekregen van de deelname aan een leven lang leren in de verschillende sectoren, gaan we in de volgende hoofdstukken op zoek naar mogelijke verklaringen hiervoor.



## 5 De context van de 4 sectoren in beeld

### 5.1 Toelichting op de beschrijving

Met behulp van het ontwikkelde model volgt hierna een beschrijving van de **context** (aard van de arbeidsmarkt en het productieproces) waarbinnen de gekozen vier sectoren functioneren. Deze context kan belangrijke prikkels of belemmeringen bevatten om te leren en zo een verklaring vormen voor waarom de ene sector méér doet aan een leven lang leren dan de ander. De beschrijving van de sectoren is gebaseerd op verschillende bronnen zoals publicaties, telefonische interviews en een expertmeeting.

De analyse geeft een eerste indicatie welke prikkels of belemmeringen er in de context van de bedrijven in de sectoren aanwezig zijn voor een leven lang leren.

### 5.2 Bedrijven in de 'brede' sectoren

In tabel 5.1 en 5.2 worden de eerste gegevens gepresenteerd. Refererend aan de beperkte beschikbaarheid van gegevens wordt duidelijk dat het hier slechts gaat om de eerste grove gegevens over de 'brede' sectoren. De Metalektro bestaat uit bedrijven vallend onder de metaalproductenindustrie (kolom 1) en onder de machine- en apparatenindustrie (kolom 2).

**Tabel 5.5.1 Gegevens bedrijven, werknemers, vacatures in 'brede' sectoren**

	Metaalproductenindustrie (SBI: 28)	Machine- en apparatenindustrie (SBI: 29)	Burgerlijke en utiliteitsbouw (SBI: 452)	Vervoer over land (SBI: 602)	Voedingsindustrie (SBI: 15)
Aantal bedrijven	8.095	4.610	48.195	13.420	4.130
Aantal banen (x 1000)	96,4	93,8	195,5	159,2	122,8
Gemiddeld aantal banen per bedrijf *	11,9	20,3	4,0	11,8	29,7
Aantal vacatures	1300	800	1500 (SBI 451, 452, 455)	1400 (SBI 602, 603)	1000 (SBI 15, 16)
Waarvan moeilijk vervulbaar (%)	46	50	27	21	20
Waarvan voor schoolverlaters (%)	23	13	13	21	30

Bron: CBS Statline; gegevens # bedrijven: 1 januari 2008; gegevens # banen: december 2007; gegevens # vacatures: 2003  
\* eigen berekening

Globaal vallen de volgende zaken op:

- het grote aantal bedrijven in de burgerlijke en utiliteitsbouw,
- het kleine aantal bedrijven in de voedingsindustrie;
- de omvang van de werkgelegenheid is in de burgerlijke utiliteitsbouw is vergelijkbaar met de machine- en apparatenindustrie en de metaalproductenindustrie samen;
- het gemiddeld aantal werknemers is in de voedingsindustrie beduidend hoger en in de utiliteitsbouw veel lager dan in de andere sectoren;
- het aantal vacatures in de metaalproductenindustrie is relatief wat hoger dan in de andere sectoren;
- in de apparatenindustrie en de metaalproductenindustrie is het percentage moeilijk vervulbare vacatures hoger dan in de andere sectoren.

Tabel 5.2 geeft inzicht in de aard van de dienstverbanden en laat zien dat er in de metaal- en elektrotechnische industrie en de bouwnijverheid relatief meer voltijd gewerkt wordt dan

in de andere sectoren van het onderzoek. In het vervoer wordt relatief wat vaker in flexibele dienstverbanden gewerkt.

**Tabel 5.2 Dienstverbanden in 'brede' sectoren (2005)**

Dienstverband (in %)	Metaal- en elektrotechnische industrie (SBI 27-35)	Bouwnijverheid (SBI: 45)	Openbaar vervoer en wegvervoer (SBI: 60)	Voedings- en genotmiddelen industrie (SBI: 15-16)
Voltijd	86	88	73	73
Deeltijd	13	11	18	22
Flexibel	1	1	9	6

Bron: CBS Statline

### 5.3 De bedrijven in de afgebakende sectoren

Vervolgens zoomen we verder in op de aspecten van de bedrijven in deze sectoren (zie tabel 5.3).

**Tabel 5.3 De bedrijven in de 4 sectoren**

	Metaalektro	Bouw	Beroepsgoederenvervoer	Vleesindustrie (Vleessector en vleeswarenindustrie)
Aantal bedrijven	1313 <sup>1</sup>	85.910 <sup>4</sup>	11.600 <sup>5</sup>	785 <sup>6</sup>
Typering productie	maakindustrie	maakindustrie dienstverlening	dienstverlening m	maakindustrie
Mate innovativiteit	10-30% van de bedrijven <sup>2</sup> hoog <sup>3</sup>	hoog <sup>3</sup>	laag <sup>3</sup>	redelijk <sup>3</sup>
Typering innovaties	productinnovatie <sup>2</sup> procesinnovatie <sup>2</sup> sociale innovatie <sup>2</sup>	procesinnovatie	procesinnovatie pr	productinnovatie procesinnovatie

1. PME, 2008

2. Kriechel et al., 2008

3. De Jong & Muizer, 2005

4. CFI, 2009

5. VTL, 2006

6. Wouters & Essens, 2005



Tabel 5.3 biedt een schets van het aantal bedrijven, het type productie en de innovaties.

De Metalektro is een uitgesproken technische sector met grotere bedrijven (zie ook de 1200-uursnorm) en op te vatten als maakindustrie. Het is de meest innovatieve sector in het onderzoek. Naast productinnovatie (het ontwikkelen van nieuwe technieken en producten) speelt procesinnovatie een belangrijke rol. Daarbij kan gedacht worden aan integraal ontwerp<sup>19</sup>, maar ook communicatie speelt een steeds belangrijkere rol. Hierdoor wordt niet alleen een appel gedaan op technische maar ook op generieke competenties gericht op communicatie, probleemoplossend vermogen, samenwerken in multidisciplinaire teams en dergelijke.

De Bouw is een grote sector met enkele grote maar ook veel kleine bedrijven en een flink aantal ZZP-ers (zo'n 60.000 zelfstandigen zonder personeel). Het is een sector waarin het (ontwikkelen en op peil houden van) vakmanschap van de medewerkers belangrijk is, omdat slechts een beperkt deel van het werk geautomatiseerd kan worden. De cultuur in de sector is sterk gericht op samen werken op basis van onderlinge gelijkheid en loyaliteit aan het bedrijf. In de expertmeting wordt de cultuur beschreven als behoudend. Eén van de problemen waar de sector mee kampt is de fysieke belasting waardoor relatief veel medewerkers het werk op de lange termijn niet kunnen blijven doen. Kijkend naar de ontwikkelingen zien we een accent op technologische innovaties.

Het beroepsgoederenvervoer is een internationale sector met de daarbij behorende onderlinge concurrentie. De sector telt zowel grote als kleine bedrijven met een relatief platte organisatie. Naast chauffeurs werken er in de bedrijven logistiek medewerkers met uiteenlopende niveaus: van AKA-opgeleiden in de distributie tot hoogopgeleide planners. Chauffeurs kunnen een goed inkomen verwerven door veel uren te maken en lijken daar sterk op gefocust. Als zij denken aan een carrièreperspectief dan zien zij zich zelf eerder in een nog grotere of moeilijkere vrachtwagen rijden dan een ander vak uitoefenen (Gielen, 2008). Hoewel de sector bekend staat als een weinig innovatieve gebeurt er veel in de sector onder invloed van conjuncturele en internationale ontwikkelingen en wet- en regelgeving. Voorbeelden hiervan zijn

---

<sup>19</sup> Integraal ontwerpen verwijst naar het rekening houden met implementatie, gebruik en afbouwen van de in te zetten technologische ontwikkelingen.

de introductie van Vakbekaamheid, het zuinig rijden en introductie van de 48-urige werkweek in de nieuwe rijtijdenwet.

De Vlees- en vleeswarenindustrie telt een beperkt aantal bedrijven. De structuur van de sector is vergelijkbaar met die van de rest van de voedingsindustrie: enkele heel grote spelers met een satelliet aan kleine(re) bedrijven daar omheen. Belangrijke innovaties in de sector zijn, waar mogelijk, verdergaande automatisering van bijvoorbeeld slachtlijnen, maar ook ontwikkeling van nieuwe producten. Op de lange termijn laat de sector een ontwikkeling zien van ambachtelijk en op vakmanschap gerichte productie naar meer procesindustrie en op efficiency gerichte productie.

#### **5.4 De arbeidsmarkt in de afgebakende sectoren**

In deze paragraaf schetsen we kort de arbeidsmarkt in de sectoren door een beschrijving van het aantal arbeidsplaatsen, het type contracten, de omvang van de aanstellingen, de opleidingsniveaus, de organisatie van de opleidingen en de mobiliteit.

**Tabel 5.4 De arbeidsmarkt in de 4 sectoren in 2007**

	Metalektro	Bouw	Beroepsgoederenvervoer	Vleesindustrie
Aantal bedrijven	1313 <sup>1</sup>	85.910 <sup>6</sup>	11.600 <sup>16</sup>	785 (in 2005) <sup>10</sup>
Aantal arbeidsplaatsen	156.182 <sup>1</sup> deelnemers pensioenfondsen	134.244 <sup>7</sup> arbeidsplaatsen	141600 <sup>16</sup> werknemers	16457 (in 2005) <sup>10</sup>
Soort arbeidscontract				Vlees/ vleeswaren <sup>11</sup>
Vast (in %)	92 <sup>2</sup>		93 <sup>9</sup>	55 / 81
Tijdelijk (in %)	8 <sup>2</sup>		7 <sup>9</sup>	45 / 19
Omvang aanstelling				
Flexibel (in %)		1 <sup>14</sup>		
Deeltijd (in %)	10 <sup>2</sup>	11 <sup>14</sup>	4 <sup>9</sup>	
Voltijd (in %)	90 <sup>2</sup>	88 <sup>14</sup>	96 <sup>9</sup>	
Opleidingsniveau werknemers	(bij benadering)			Vlees/ vleeswaren <sup>11</sup>
Basisonderwijs (in %)	26	27% opleidingsniveau van mbo of hoger	37% opleidingsniveau van mbo of hoger <sup>15</sup>	82/ 69
mbo/havo/vwo (in %)	41			13 / 20
hbo/ universiteit (in %)	33			5 / 11
Organisatie primaire vakopleidingen				
bbl (in %)	(58,8 <sup>4</sup> ) 53,0 <sup>5</sup>	61,6 <sup>5</sup>	47,8 <sup>5</sup>	97,4 <sup>5</sup>
bol (in %)	(41,2 <sup>4</sup> ) 47,0 <sup>5</sup>	38,4 <sup>5</sup>	52,2 <sup>5</sup>	2,6 <sup>5</sup>
Interne mobiliteit	> 50% van de bedrijven <sup>1</sup>	63% van de bedrijven (in 2006) <sup>13</sup>	Laag (1% in 2006) <sup>9</sup>	Laag <sup>12</sup>
Externe mobiliteit	60% van personeel vertrekt, onduidelijk of uitstroom of ander bedrijf <sup>13</sup>		Hoog <sup>9</sup>	Laag <sup>12</sup>
Personeelstekort	Ja <sup>4</sup>		19% <sup>9</sup>	
Spanning arbeidsmarkt	Groot (bijna 80% bedrijven problemen) <sup>2</sup>	Groot (39% kleine, 68% grote bedrijven problemen) <sup>8</sup>	Redelijk (56% bedrijven problemen) <sup>9</sup>	Groot, instroom nauwelijks via onderwijs

1. PME, 2008; 2. Kriechel et al., 2008; 3. De Jong & Muizer, 2005; 4. Donker van Heel et al., 2008a; 5. CFI, 2009; 6. Bouwend Nederland, 2008; 7. Fundeon, 2006; 8. Fundeon, 2009; 9. ECORYS, 2007a; 10. Wouters & Essens, 2005; 11. PVE, 2007; 12. Hagens & Kraaijvanger, 2008; 13. Van Loo et al., 2007; 14. gegevens CBS voor 2005 voor gehele Bouwnijverheid; 15. VTL, 2006; 16. Arbeidsmarktmonitor, VTL

In de Metalektro kampt zo'n 80 % van de bedrijven met problemen ten aanzien van werving van personeel. Dat probleem kent naast een kwantitatieve dimensie ook een kwalitatieve dimensie. Niet alleen is het lastig om voldoende per-

soneel te rekruteren, tevens is het lastig om personeel met de juiste kwalificaties te vinden. Die specialisaties in de sector zijn op zich al een probleem: de snel veranderende technologie stelt zowel nieuwe eisen aan personeel als dat zij zorgt voor obsolescentie van (specialistische) kennis. Hoewel technisch personeel relatief goed betaald wordt is de aantrekkingskracht van de sector op jongeren beperkt. Al jaren wordt in het onderwijs actief gewerkt aan het imago van de sector in de hoop de instroom van jongeren in het technisch onderwijs te verbeteren (voorbeelden hiervan zijn de website [www.techniekstad.nl](http://www.techniekstad.nl) geïnitieerd door Kenteq en de oprichting van Bureau Top ([www.bureautop.nl](http://www.bureautop.nl))).

Zo'n 68% van de grote bedrijven en 39% van de kleine bedrijven in de Bouw kampt met problemen bij de werving van personeel. Het beeld van de busjes waarin bouwvakkers die 's morgens naar de bouwlocatie reizen en de loyaliteit aan de groep en het bedrijf verklaren de wat behoudende cultuur in de bouw. Daarin passen ook de beperkte horizontale mobiliteit (tussen vergelijkbare functies) en de vaker voorkomende verticale mobiliteit (bijv. van uitvoerend naar UTA (uitvoerende technische en administratieve functies)).

In het Beroepsgoederenvervoer valt op dat er sprake is van een relatief lage interne en relatief hoge mobiliteit. Dat lijkt samen te hangen met enerzijds de platte structuur van de bedrijven waarin verticale doorstroom niet goed mogelijk is en de cultuur waarin een duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen de binnen- en de buitendienst en anderzijds de mogelijkheden voor chauffeurs om elders aan de slag te gaan en een sterke loyaliteit aan de branche. Daarbij speelt ook het leeftijdsaspect een rol: andere bedrijven hebben andere werktijden die chauffeurs in verschillende leeftijdscategorieën ook anders schikken en de overstap van internationaal naar de lange pendel in Nederland of de korte pendel in de regio is zonder al te veel problemen mogelijk.

In de Vleessector is het grote aantal tijdelijke arbeidscontracten, met name uitzendkrachten, opvallend. Dat heeft vooral te maken met de problemen die de sector ondervindt bij het werven van personeel en de zeer beperkte instroom vanuit het onderwijs. Tevens wordt de inzet van dit personeel, in mindere mate, ook gebruikt om pieken en dalen in de productie op te vangen. Dit is in de Vleesindustrie overigens wat

sterker dan in de vleeswarenindustrie waar het werk relatief minder zwaar is. De inzet van uitzendbureaus is een manier om nieuw personeel te werven en indien mogelijk te binden. Opvallend genoeg is de binding aan het bedrijf van eenmaal vaste werknemers relatief sterk. De bedrijven nemen de opleiding van hun personeel voor een belangrijk deel zelf in de hand door hen op de werkplek functiegericht op te leiden en aanvullende bbl-trajecten. Deze manier van werven en opleiden verklaart de hoge percentages lager opgeleiden en de verhouding bol/bbl'ers in de tabel. Daarnaast telt de sector een aandeel goed opgeleide werknemers die in de bedrijven het vakmatige deel bewaken en soms als leidinggevenden optreden. Dat past in de ontwikkeling van ambachtelijk naar procesindustrie en het is de vraag hoe het kwalificatieniveau van het personeel ook in de toekomst voldoende op peil gehouden kan worden.

### 5.5 Analyse van prikkels en belemmeringen in de context

Kijkend naar de context (de aard van de bedrijven en de arbeidsmarkt) in de **Metalektro** dan zien we dat zowel de noodzaak als de mogelijkheden voor scholing gunstiger zijn dan in de andere sectoren. De medewerkers zijn hoger opgeleid (ook uit ander onderzoek blijkt dat hoger opgeleiden meer scholing volgen), de bedrijven zijn groter hetgeen de mogelijkheden voor gestructureerd HRM-beleid en scholingsbeleid sterk verbeterd. De aard van het productieproces en de ontwikkelingen stellen eisen aan het verder ontwikkelen van de POFI+-competenties<sup>20</sup> van de medewerkers. Dat betekent dat er vanuit het perspectief van de werkvloer en operationeel management een stimulans voor scholing en een leven lang leren aanwezig is, hoewel deze stimulans nog niet altijd optimaal werkt. Tegelijkertijd zorgen de wervingsproblemen op de arbeidsmarkt er voor dat op sectoraal en bedrijfsniveau er aandacht bestaat voor de werving van toekomstige medewerkers, de instroom in de initiële opleidingen en voor employability van zittende werknemers (vanwege de mogelijke obsolescentie van technische kennis).

---

<sup>20</sup> POFI+ staat voor Probleemoplossend vermogen, Omgaan met veranderingen, Omgaan met klanten, Flexibiliteit en Initiatief (zie Van Loo, de Grip & Lintjens, 2007).

In de context (de aard van de bedrijven en de arbeidsmarkt) van de **Bouw** zien we aan de ene kant een grote sector met relatief ook veel kleine bedrijven en ZZP-ers. Voor dergelijke bedrijven is het lastiger om een uitgebreid beleid voor een leven lang leren en employability te ontwikkelen dan voor grote bedrijven. Aan de andere kant biedt de sector wel een belangrijke stimulans voor scholing en ontwikkeling in de vorm van mogelijkheden voor interne mobiliteit van medewerkers.

Wanneer we de context van het **Beroepsgoederenvervoer** in ogenschouw nemen, zien we een groot aantal bedrijven in een conjunctuurgevoelige markt en een sector die, zeker in het verleden bij een opkomende conjunctuur, de nodige problemen heeft gehad bij de werving van nieuw personeel. Op het niveau van de bedrijven is het belangrijk op te merken dat de aard van het werk van chauffeurs en de platte organisaties waarin zij werken hen niet bepaald uitdagen tot verticale mobiliteit. Terwijl mobiliteit van personeel tussen de bedrijven hoog is lijkt het erop dat chauffeur zijn een beroep voor het leven is. Iets dat je tot na je 65<sup>ste</sup> kunt doen en waar de uitdaging vooral gezocht wordt in variatie van het voertuig dat je kunt besturen en niet in variatie van functies.

Tot slot de **Vlees- en vleeswarenindustrie**. Bedrijven in deze sector hebben veel moeite om de instroom van personeel vanuit de initiële opleidingen te realiseren en wenden zich, noodgedwongen, tot uitzendbureaus en warme contacten voor de werving. Het werk in de productie is van oudsher ambachtelijk van aard maar wordt steeds verder geautomatiseerd en versnipperd tot functies waarvoor mensen relatief snel ingewerkt kunnen worden. Dat laatste maakt het, in combinatie met enige functieroulatie, mogelijk om flexibel te opereren. Het eerste, de automatisering, stelt weer de nodige eisen aan het laaggeschoolde personeel. Prikkel om personeel te scholen komt voort uit deze wervingsproblematiek en ingezette innovaties.

## 5.6 Analyse van leercultuur in relatie tot werkcultuur

De bovenstaande analyse maakt inzichtelijk dat leercultuur nauw verbonden is met de werkcultuur en het vakmanschap in de bedrijven. Daarbij lijken een aantal factoren een rol te spelen:

De aard van het productieproces bepaalt mede het niveau van het vereiste vakmanschap. Het werk vergt een zeker vakmanschap en de manier waarop het productieproces georganiseerd is biedt mogelijkheden om – al dan niet – het vakmanschap verder te ontwikkelen. Een strak en rigide productieproces (zoals in de vleesindustrie) met weinig mogelijkheden om met routines te experimenteren leidt enerzijds tot een geringe noodzaak om op de werkplek te leren (learning on the job) maar ook tot weinig aanleiding om meer formele trajecten te organiseren (bv. cursussen en opleidingen). Ook in de transport zien we vanuit het perspectief van het werk van de chauffeurs minder noodzaak tot leren. Het alternatief is een productieomgeving waarin het vakmanschap van de werknemers centraal staat, bijvoorbeeld omdat hun inzet voor de productie onmisbaar is (zoals in de bouw) of omdat de omgeving hoge eisen stelt aan het kwalificatieniveau van de werknemers waarin zij bijvoorbeeld als crisisoperators, reparateurs, e.d. functioneren (zoals in de meta-  
lektro).

Een tweede aspect dat een belangrijke rol speelt in de leercultuur van de sectoren is de aard van de arbeidsmarkt. Sectoren die kunnen vertrouwen op instroom vanuit het onderwijs zullen minder noodzaak hebben zelf initiële trajecten te verzorgen. Zo wordt in de vleesindustrie een deel van het vaste personeel op initiatief van de bedrijven zelf intern opgeleid. Het betreft een kwetsbare doelgroep en daarom is in de CAO ook een cursus Nederlands opgenomen. Dit in tegenstelling tot de meta-  
lektro waar een vakopleiding vaker voorwaardelijk is voor het verkrijgen van werk. Via het onderwijs wordt de aantrekkelijkheid van het werken in de techniek gepromoot. De instroom vanaf de arbeidsmarkt bepaalt dus mede de mogelijkheden en inrichting van de opleidingen in de sector.

Vanuit het perspectief van de context mag niet onvermeld blijven dat iedere sector een leercultuur heeft. En dat voornamelijk de aard van het vakmanschap (en daarmee ook de werkcultuur in de bedrijven) en de aard van de arbeidsmarkt een belangrijke rol spelen bij het inrichten van de leercultuur in de sector.





## 6 Instituties en afspraken rond een leven lang leren

Naast de aard van bedrijven en de arbeidsmarkt in een sector kan ook de institutionele setting van een sector belangrijke prikkels of belemmeringen bevatten t.a.v. een leven lang leren. Daarom beschrijven we in dit hoofdstuk de **instituties en afspraken** rond een leven lang leren die op landelijk niveau worden gemaakt in de vier sectoren. Het gaat daarbij om CAO's en andere algemeen verbindend verklaarde regelingen die betrekking hebben op een leven lang leren. Deze kunnen heel algemeen van aard zijn of zich juist zeer specifiek richten op aspecten van een leven lang leren. We staan niet alleen stil bij de instituties en afspraken *op papier*, maar beschrijven ook de *werking* door een beeld te geven van praktijk in de sectoren. Het gaat dan om de positie en rol van de Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (KBB's) en de Opleidings- & Ontwikkelingsfondsen (O&O) maar ook om de initiatieven van werkgevers, werknemers en andere intermediairen in de sector.

De analyse geeft tot slot een eerste indicatie welke prikkels of belemmeringen er in de op het niveau van instituties en afspraken in de sectoren aanwezig zijn voor een leven lang leren.

### 6.1 Sectoraal overleg

In alle vier de geselecteerde sectoren vindt er sectoraal overleg plaats op nationaal niveau. Het aantal partijen dat hierbij betrokken is (vanuit werkgevers- of werknemerszijde) varieert echter (zie tabel 6.1).

Het is opvallend dat in grote sectoren als de Metalektrische en Bouw respectievelijk een beperkt aantal en veel partijen aan de CAO-tafel plaats nemen. Het CAO overleg voor de Vleesindustrie, een kleine sector, telt evenveel partijen als het overleg voor de Metalektrische.

**Tabel 6.1 Werknemers- en werkgeversorganisaties in de 4 sectoren**

Sector	Werknemersorganisaties	Werkgeversorganisaties
<i>Metalektro</i>	- CNV Metaal en Elektro - De Unie - FNV Bondgenoten - VHP Metalektro	- FME-CWM - Vereniging van ondernemingen in de metaal-, kunststof-, elektronica- en elektrotechnische industrie en aanverwante sectoren
<i>Bouw</i>	- FNV Bouw en Infra - CNV Hout en Bouw - De Unie - HZC	- Bouwend Nederland - NVB - VBKO - OBN - AVM - VNV - Bovatin - HHD - NVK - VOGA - VSB
<i>Beroepsgoederenvervoer</i>	- CNV Bedrijvenbond - FNV Bondgenoten	- TLN - VVT - KNV
<i>Vleesindustrie</i>	- FNV Bondgenoten - CNV Bedrijvenbond - De Unie	- COV - Vereniging voor de Nederlandse Vleeswarenindustrie - Vereniging van Nederlandse Baconfabrikanten

De samenstelling van de partners aan de CAO-tafel heeft gevolgen voor de complexiteit van de afspraken op nationaal niveau. Zo bestaan er in de Metalektro en Vleesindustrie bijvoorbeeld meerdere CAO's naast elkaar.<sup>21</sup> Dat terwijl een grote sector als de Bouw weet te volstaan met een (zeer uitgebreide) CAO met aanvullend algemeen verbindende afspraken voor deelsectoren en onderwerpen. Bij navraag blijkt dat de Bouw bijna 10 jaar geleden de handen ineen heeft geslagen om de meest weerbarstige problemen het hoofd te bieden. De werknemersvertegenwoordigers hebben een andere koers ingezet met als resultaat dat het belang van de sector en de werknemers meer in balans zijn gekomen en er een sterk wederzijds en breed commitment is ontstaan.

<sup>21</sup> Naast de CAO Metalektro is er een aparte CAO voor het middelbaar en hoger personeel in de Metalektro. In de Vleesindustrie bestaan de CAO Vleessector en de CAO Vleeswarenindustrie naast elkaar. In de Bouw is het naast elkaar bestaan van verschillende CAO's opgelost door één koepel CAO af te sluiten en bedrijfstakspecifieke regelingen in aparte CAO's vast te leggen.

## 6.2 Afspraken rond ontwikkeling, opleidingen, scholing en EVC

In de CAO's en aanvullende algemeen verbindend verklaarde regelingen en protocollen, zijn een aantal generieke en specifieke afspraken over ontwikkeling, opleiding, scholing, EVC, e.d. vastgelegd.

De verschillende CAO's laten zien dat **visies** op (en generieke afspraken over) onderwijs en ontwikkeling van medewerkers op uiteenlopende wijze zijn uitgewerkt. Voor de Bouw, Metalektro en de Vleesindustrie worden naast specifieke afspraken (zie 4.3.2) ook gezamenlijke doelen rond de ontwikkeling en scholing van (nieuwe) medewerkers beschreven. Zo willen de sociale partners in de Bouw het volgen van beroepsopleidingen (met name bbl) bevorderen. In de Metalektro en Vleesindustrie wil men de ontwikkeling van medewerkers bevorderen door mogelijkheden voor interne doorstroom te verbeteren (door vacatures eerst intern aan te bieden en - in het geval van de CAO Metalektro - waar nodig scholing aan te bieden om aan de functie-eisen te kunnen voldoen). Dergelijke doelen blijven in de CAO Beroepsgoederenvervoer achterwege.

In de volgende alinea's en tabellen gaan we in op de specifieke afspraken die rond scholing en ontwikkeling in de verschillende CAO's zijn vastgelegd. Allereerst is gekeken naar CAO-afspraken m.b.t. regulier onderwijs (zie tabel 6.2).

In de CAO's worden afspraken gemaakt m.b.t. **regulier onderwijs**. Het gaat met name om het subsidiëren van bbl/bol. In andere gevallen wordt ook deelname van zittende medewerkers aan regulier beroepsonderwijs gesubsidieerd. Een uitzondering hierop vormt het Beroepsgoederenvervoer. In de CAO en aanverwante documenten worden geen afspraken gemaakt m.b.t. regulier onderwijs.

**Tabel 6.2 Afspraken in CAO's en aanvullende regelingen m.b.t. regulier onderwijs**

	Metalektro <sup>22</sup>	Bouw	Beroeps- goederen- vervoer	Vleesindustrie
Bevorderen BOL/BBL				
Financiering BOL/BBL				
Diplomatoeslag bij afronden BBL				
Praktijkbegeleiders				
Initiatieven richting regulier onderwijs				
Inzet regulier onderwijs bij scholing van zittende medewerkers				

In de CAO's ligt het accent sterker op afspraken over **EVC en scholing**, en dan vooral over scholingsverlof (zie tabel 6.3).

**Tabel 6.3 CAO- afspraken over EVC en Scholing**

	Metalektro	Bouw	Beroeps- goederen- vervoer	Vleesindustrie
Scholingsverlof				
Aard en omvang EVC				
Stimuleren EVC				
Verplicht scholingsplan				
Verplichte scholing (bepaalde cursus, training)				
Loopbaanadvies				

22

Deze informatie is afkomstig uit het Protocol A+O-CAO

Afspraken over EVC en scholing komen in de CAO's voor de vier sectoren voor maar de inhoud ervan loopt behoorlijk uiteen.

In de Metalektro en Bouw is in de CAO een recht op een aantal opleidingsdagen opgenomen. In de Vleesindustrie is een maximum aantal opleidingsdagen opgenomen en in het Beroepsgoederenvervoer is een afspraak opgenomen dat tijd en geld voor opleidingen die worden gevolgd voor de werkgever of vanuit een wettelijke verplichting worden vergoed.

De Bouw neemt een bijzondere positie in. In vergelijking met de andere drie sectoren worden er in de Bouw veel meer afspraken over EVC en scholing in de CAO vastgelegd. In het Beroepsgoederenvervoer zijn er geen specifieke afspraken over scholing opgenomen, behalve over verlof en vergoeding van scholing vanwege wettelijke verplichtingen of in opdracht van de werkgever. De verplichte scholing zelf is niet in de CAO opgenomen omdat deze al geregeld is.

Interessant is dat in twee sectoren de afspraak is vastgelegd om een specifieke cursus verplicht te stellen. In de Bouw gaat het om de basiscursus "Veilig en Gezond Werken" die verplicht is voor alle nieuwe medewerkers. In de Vleesindustrie is afgesproken om de cursus "Nederlands op de werkvloer" verplicht aan te bieden.

Tot slot kijken we naar welke afspraken m.b.t. de O&O-fondsen in de sectoren zijn vastgelegd in de CAO's. Wat opvalt is dat de sectoren verschillende O&O- of scholingsfondsen kennen. Zo zijn er in de Metalektro drie fondsen actief: het OTIP voor de installatiebedrijven, het OOM voor de kleinmetaal en het A+O-fonds voor de grote bedrijven in de Metalektro<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup>

Dit is het fonds voor de grote bedrijven, i.t.t. de kleine bedrijven.

**Tabel 6.4 CAO-afspraken m.b.t. O&O-fonds**

	Metalektro	Bouw	Beroeps- goederen- vervoer	Vleesindustrie
Afdracht O&O-fondsen (werknemer)			0,245%	
Afdracht O&O-fondsen (werkgever)	0,20% ('08) 0,40% ('09) 0,30% ('10)	0,7520% A-personeel;  3,1455% B-personeel	0,615 %	0,7% (Vleessector)  0,6% (Vleesindustrie)

De afdracht aan de O&O-fondsen wordt door de werkgevers opgebracht. Het Beroepsgoederenvervoer is hierop een uitzondering. Hier wordt een gedeelte van de afdracht door de werkgever ingehouden op het loon van werknemers. De hoogte van de afdracht is in de Bouw (CAO 2008/2010) samengesteld uit verschillende afdrachten. In de Bouw is de totale afdracht aan het O&O-fonds het hoogst en in de Metalektro het laagst. Het is overigens een mysterie (Dongen, 2009) hoeveel geld de fondsen beheren.

### 6.3 De uitwerking in de praktijk

#### 6.3.1 De positie en werking van de KBB's in de sectoren

De Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven hebben, bij wet, twee centrale taken: het vaststellen van de kwalificatiestructuur en de erkenning van de leerbedrijven in de sector. De KBB's organiseren daarnaast een jaarlijkse erkenning van het beste leerbedrijf, beste praktijkopleider en, van oudsher, ook vakmanschapswedstrijden.

Kenteq, het KBB voor de Metalektro, bedient een zeer brede sector en richt zich op de ontwikkeling van technisch vakmanschap in de context van de bedrijven. Naast de wettelijke taken ontwikkelt Kenteq projecten gericht op de instroom in het onderwijs. Zo'n 25% van de brede sector (metaalindustrie en elektrotechnische industrie) is leerbedrijf.

Het KBB voor de Bouw is ondergebracht bij de brancheorganisatie Fundeon. Het is sterk verweven met de sector. Dat uit

zich bijvoorbeeld in de visie en de projecten die het KBB ontwikkelt. Dit komt daarnaast ook tot uiting in de aansluiting die zij daarbij zoekt met andere onder de sector ressorterende bureaus die zich op specifieke thema's als EVC en loopbanen focussen. Maar liefst 52% van de bedrijven in de Bouw is leerbedrijf en er zijn in totaal zo'n 76 regionale samenwerkingsverbanden.

Voor het Beroepsgoederenvervoer is VTL een klein en actief KBB dat zich naast de wettelijke taken richt op arbeidsmarktproblematiek zoals het uitvoeren van projecten rond werving van chauffeurs en logistiek medewerkers, detachering en scholing zoals de internationale scholingseisen voor werknemers (Vakbekwaamheid<sup>24</sup>). Ongeveer 50% van de bedrijven in de sector is leerbedrijf. VTL maakt gebruik van detachingsconstructies om de volledige breedte van de opleiding te kunnen garanderen.

SVO, het oude slagersvakonderwijs, is het belangrijkste KBB in de slagerswereld, de poeliers en pluimvee-industrie en de vleesindustrie. Het is een klein KBB dat zich in toenemende mate richt op andere sectoren zoals de gemakvoeding en de supermarkten (Hagens & Kraaijvanger, 2008). Naast SVO werken er echter nog een aantal andere KBB's in deze en aanverwante sectoren hetgeen het lage percentage van 13% leerbedrijven in de Vleesindustrie nogal vertekend.

De KBB's richten zich niet alleen op hun wettelijke taken. Alle KBB's geven daarnaast ook voorlichting over cursussen die gevolgd kunnen worden<sup>25</sup>. Kenteq en Fundeon geven verder ook scholingsadvies aan bedrijven. Daarbij is het in ieder geval van Fundeon bekend dat zij zelf geen trajecten verzorgen maar dat die door scholingsinstituten verzorgd worden. De thema's EVC en employability komen op de websites van alle vier de KBB's voor, maar de activiteiten verschillen nogal.

---

<sup>24</sup> Dit is bijvoorbeeld uitgewerkt in een aanwezigheidsplicht voor specifieke scholingsdagen.

<sup>25</sup> Bijvoorbeeld: <http://vtl.nl/Welke-opleidingen-en-trainingen-zijn-er.aspx>

**Tabel 6.5 Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven en activiteiten**

	Metalektro	Bouw	Beroeps- goederen- vervoer	Vleesindu- strie
KBB	Kenteq	Fundeon	VTL	SVO
Andere KBB's in de sector				Aequor Vapro Kenwerk KC Handel
% bedrijven dat leerbedrijf is	25	52	50	ong. 13
Aantal leerbedrijven bij KBB	16431	11500	6236	3047
Aantal actieve leerbedrijven		76 samenwer- kingsverban- den		1011 waarvan 110 <sup>26</sup> in de Vlees- sector
<b>Overige activi- teiten en the- ma's</b>				
Opleidingsadvies				
Cursussen				
EVC				
Employability				
Instroom				

VTL en Fundeon hebben een site waarmee een match gevonden kan worden tussen werkgevers en werknemers.

Daarnaast besteden de KBB's aandacht aan de instroom van nieuw personeel. In eerste instantie gaat het om voorlichting over kwalificaties en beroepen. De inrichting van de competentiegerichte kwalificatiestructuur biedt daarvoor, met de beschrijvingen van de context een eerste informatiebron. Maar

<sup>26</sup>

Van de 110 actieve leerbedrijven in de Vleesindustrie hebben er 100 een erkenning via SVO en 10 een erkenning via Aequor.



VTL en Kenteq gaan nog een stap verder met projecten als Extra chauffeurs<sup>27</sup> van VTL en Metopia (Van Dam *et al.*, 2007)<sup>28</sup>, Techniekstad<sup>29</sup>, bureau TOP<sup>30</sup> van Kenteq. SVO verzorgt voorlichtingsdagen in de regio.

De vier KBB's lijken warme relaties te onderhouden met hun leerbedrijven. Er is geen database informatie beschikbaar waarin de intensiteit van de contacten tot uiting komt. De experts geven aan dat het gebruikelijk is dat een leerbedrijf eens in de twee jaar een bezoek van een consulent krijgt en actieve leerbedrijven veel vaker worden bezocht. De gesprekken zijn breder dan het begeleiden van de leerlingen, zo komt ook andere bedrijfsgerelateerde problematiek op het gebied van opleiding en ontwikkeling dan ter sprake.

Een laatste punt van aandacht is de perceptie van de KBB's door hun klanten. Zowel Kenteq als VTL monitoren hun klanten. Het klanttevredenheidsonderzoek van VTL wijst uit dat VTL wordt gezien als een betrouwbare partner, die goed is in het nakomen van afspraken en een snel erkenningstraject kent. Als verbeterpunten worden het begeleiden van praktijkopleiders en advies over competentiegericht leren en opleiden gegeven<sup>31</sup>. Ook Kenteq wordt gewaardeerd, vooral vanwege de adequate uitvoering van wettelijke taken en de zorgvuldige kwaliteitszorg en de informatieverschaffing. Ook investeert Kenteq veel in de relatie met de ROC's (en met name die met een bbl-traditie (Nooij, 2007)). Verbeterpunten zijn de verantwoording van de informatie (Nooij 2007) en de controle op de erkenning van de leerbedrijven ("Kwaliteitsmonitor kenniscentra 2007", 2007).

- 
- <sup>27</sup> Project ter bevordering van de instroom van nieuwe chauffeurs door werving, opleiding en matching met een werkgever. Op verschillende plaatsen gepromoot richting werknemers en werkgevers.
- <sup>28</sup> Project dat prijzen toekent aan succesvolle projecten die de instroom en kwaliteit van jonge werknemers in de Metalektro bevorderen.
- <sup>29</sup> Maatwerk in aanbod van digitale leermiddelen voor deelnemers van vmbo en mbo, werknemers en werkgevers in de Metalektro en de elektro- en installatietechniek.
- <sup>30</sup> Promotie van technische opleidingen bij leerlingen van de basisschool en van het voortgezet onderwijs.
- <sup>31</sup> <http://www.vtl.nl/Uitkomsten-klanttevredenheidsonderzoek-VTL.aspx>

### 6.3.2 De posities en werking van de O&O-fondsen in de sectoren

De O&O-fondsen in de sectoren zijn belegd met verschillende taken rond opleiding en ontwikkeling.

**Tabel 6.6 Taken O&O-fondsen**

	Metalektro	Bouw	Beroeps- goederen- vervoer	Vleesindustrie
Financiering deelname aan beroepsopleidingen en scholingsactiviteiten				
Bevorderen scholingsdeelname (vakbekwaamheid)				
Stimuleren van inzetbaarheid/persoonlijke ontwikkeling				
Beïnvloeden gewenste omvang en kwaliteit regulier onderwijs				
Financiering verlof voor deelname aan congressen, vakgroepbestuursvergaderingen, etc.				
Laten uitvoeren van onderzoek voor beleidsontwikkeling rond scholing				

In de statuten van de O&O-fondsen is een breed takenpakket opgenomen hetgeen past bij de doelen waarvoor de O&O-fondsen zijn opgericht. Het O&O-fonds voor de Bouw heeft het breedste takenpakket.

Opleiding en ontwikkeling nemen in de CAO's van de Bouw en Metalektro een centralere plaats in dan in de overige sectoren. In dat kader is het opvallend dat in de Bouw er niet alleen voorzieningen zijn voor het bijwonen van scholing door medewerkers maar er ook ruimte is voor het laten uitvoeren van onderzoek voor beleidsontwikkeling voor scholing. In de Vleessector en het Beroepsgoederenvervoer hebben de

O&O-fondsen in eerste instantie het bevorderen van arbeidsverhoudingen tot doel.

Van het A+O-fonds in de Metalektro is bekend dat het zich profileert als een uitvoeringsorganisatie (Colard, 2007). Het fonds onderhoudt bijvoorbeeld relaties met het regulier onderwijs over de inhoud en omvang van opleidingen. In de Bouw functioneert het fonds als een treasure organisatie die de verschillende fondsen<sup>32</sup> beheert en met opdrachten en verantwoording er van werkt. Dit fonds zet dus de concrete activiteiten uit als pakket bij paritaire instellingen. De twee andere O&O-fondsen laten een mix zien. Voor het Beroeps-goederenvervoer zijn in de statuten van het SOOB de relaties met drie vaste partners waaronder VTL vastgelegd. Jaarlijkse worden in werkplannen, al naar gelang de behoefte op dat moment, specifieke initiatieven gericht op bijv. arbeidsmarkt-problematiek ontwikkeld. In de vleessector is er een jaarlijks strategisch overleg over het belang van opleiden met SVO. Het vastleggen van afspraken over opleiding en scholing in de CAO's, de statuten van de fondsen en aanvullende regelingen biedt mogelijkheden een langere termijn strategie te volgen terwijl de aanvullende initiatieven een snelle flexibiliteit ondersteunen. Idealiter zijn beide mogelijk maar daar wordt niet altijd voor gekozen.

### 6.3.3 *Initiatieven van bedrijven, netwerken en intermediairen*

In de Bouw is er een aantal initiatieven dat hier zeker vermeld moet worden: het loopbaantraject (Projectdirectie Leren en Werken, 2008b) en de samenwerkingsverbanden. Beide worden respectievelijk geheel en gedeeltelijk gefinancierd vanuit centrale middelen.

Het loopbaantraject komt voort uit de problemen over de vroegtijdige uitstroom van personeel (i.v.m. fysieke belasting) en de invoering van de Wet Poortwachter. Dat heeft geleid tot het oprichten van 28 loopbaancentra waar werknemers zich kunnen melden voor een onafhankelijk loopbaanadvies.<sup>33</sup> Het traject wordt gefinancierd uit centrale middelen

<sup>32</sup> In de documenten vinden we verwijzingen naar het O&O-fonds maar er zijn ook fondsen om het verlet op te vangen, fondsen gericht op veiligheid, e.d. Een deel van de activiteiten van die fondsen hebben betrekking op zaken als voorlichting over specifieke onderwerpen.

<sup>33</sup> Werknemers kunnen zich melden bij het loopbaantraject en een intake volgen. De melding is het initiatief van de werknemer en hij/ zij wordt dus niet gestuurd.

hetgeen als voordeel heeft dat werkgevers en werknemers niet in onderhandeling hoeven over een financiële bijdrage of een uitgebreide aanvraag hoeven in te dienen. Dit maakt een vlotte doorstroom tussen aanmelding en start van het loopbaantraject mogelijk.

De 76 samenwerkingsverbanden van bedrijven in de Bouw zijn voortgekomen uit de problemen die de sector voorheen had bij het opleiden van bbl-leerlingen. De Bouwbedrijven hebben een gemiddelde orderportefeuille van zes tot acht maanden, ruimschoots onder de tijd die nodig is voor een bbl-traject. In samenwerkingsverbanden werken de bedrijven regionaal samen om leerlingen op te leiden. Daarnaast zijn er tal van erkende opleidingsbedrijven. De beschikbare gegevens laten in de overige sectoren (nog) geen vergelijkbare initiatieven zien.

In het onderzoek zijn geen initiatieven van werknemers gevonden gericht op een leven lang leren. Daarbij dachten we aan beroepsverenigingen, alumninetwerken e.d. maar deze zijn bij de onderzoekers niet bekend.

#### 6.4 Vergelijkende analyse van de 4 sectoren

Uit deze wirwar van data komt een beeld naar voren dat de sociale partners in de **Metalektro** de standaardonderwerpen ten aanzien van scholing en ontwikkeling van medewerkers vastleggen. Daarnaast zijn er in de sector allerlei initiatieven van bedrijven en intermediairen. Het O&O-fonds en het KBB nemen een actieve rol in ten aanzien van de beleidsontwikkeling in de sector. Daarnaast zijn ook andere intermediairen (gefinancierd door overheid en bedrijfsleven) in de sector actief bij imagocampagnes, overdracht van innovatieve technische kennis naar de scholen, ed. Op bedrijfsniveau zijn de bedrijfsscholen weer in opkomst maar ook de mbo- en hbo-instellingen blijven in beeld als leveranciers van trajecten.

De CAO in de **Bouw** besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van werknemers en de sector heeft verschillende regelingen om voortijdige uitval van werknemers te voorkomen.

---

De opzet van het traject is zodanig gestructureerd dat de werkgever aan het eind ervan wel betrokken wordt. Bijvoorbeeld om te bepalen of de geambieerde lijn binnen het bedrijf past.

Het aanbod is vooral gericht op de kwaliteit van de initiële vakopleidingen en op vaktechnische scholing, maar ook op voorlichting over het functioneren op een werkplek, rechten en plichten en ARBO-zaken. EVC en loopbaantrajecten behoren ook tot de mogelijkheden in het aanbod. Deze aanpak heeft een historie: werknemers en werkgevers hebben, onder andere in het CAO-overleg, de handen ineen geslagen om langsturende problemen in de sector op een andere wijze het hoofd te bieden. Daardoor is er meer ruimte gemaakt voor de belangen van de werknemer en de sectorale belangen worden centraal aangestuurd. Het O&O-fonds functioneert als treasure organisatie en zet projecten uit bij uitvoeringsorganisaties.

Een aantal centrale functies zijn landelijk georganiseerd (het KBB, EVC, Loopbaanbegeleiding) en vormen met partners in de regio een sterk netwerk samen. Naast de erkende opleidingsbedrijven zijn er samenwerkingsverbanden om de looptijd van initiële opleidingen op mbo-niveau te garanderen. De centralisatie en afstemming met de regio lijkt vooral slagkracht op te leveren mede dankzij de manier waarop een en ander georganiseerd is: zodanig dat vlotte procedures mogelijk zijn en er geen verdragend geharrewar over geld hoeft te ontstaan. Werknemers kunnen zich bijvoorbeeld onafhankelijk van hun werkgever melden voor EVC en loopbaantrajecten, terwijl de procedures een balans tussen belangen van werkgevers en werknemers waarborgen. Dit lijkt een belangrijke voorwaarde voor de uitvoerende organisaties om snel en adequaat en in onderlinge afstemming tussen werknemers en werkgevers te kunnen functioneren.

De sociale partners in het **Beroepsgoederenvervoer** leggen weinig vast over opleiding en scholing in de CAO maar regelen een en ander in jaarlijkse werkplannen van het O&O-fondsen en de vaste partners. Wel stelt de overheid, bijvoorbeeld met de nieuwe Vakbekwaamheidsrichtlijn, eisen aan het personeel. Het gaat dan voor zittend personeel over aanwezigheidsplicht en niet om de noodzaak een specifiek certificaat te behalen.

Tot slot de **Vlees- en vleeswarenindustrie**. Opvallend is dat de vleesindustrie en vleeswarenindustrie beide eigen CAO-fondsen hebben. Dit lijkt uit een traditie voort te komen maar deze traditie lijkt ook kwetsbaar. Zo is er wel aandacht voor opleidingen op sectoraal niveau en staat het opleidingshuis in

de CAO nog wel maar daar wordt in de praktijk maar weinig en versnipperd gebruik van gemaakt. Ook opvallend is dat de CAO een cursus Nederlandse taal verplicht stelt voor de werknemers hetgeen er op wijst dat de problematiek ten aanzien van een leven lang leren in de sector veel breder is dan een puur vakmatige maar juist ook een aantal basale communicatieve aspecten betreft.

### 6.5 Analyse van het overleg in de 4 sectoren

Het overleg op sectorniveau en de samenwerking met KBB's en O&O-fondsen kan worden opgevat als een Community of Practice (Wenger, 1998). De kenmerken van een CoP zijn op een algemeen niveau in de tabel 6.7 opgenomen.

**Tabel 6.7 Analyse overleg op CoP kenmerken**

	Metalektro	Bouw	Beroeps- goederen- vervoer	Vleesindustrie
Gemeenschappelijke interesse				
Gemeenschappelijke activiteiten				
Gedeelde cultuur en taal				

Opvallend is dat de Metalektro en Bouw de gemeenschappelijke interesses in termen van problemen en doelen scherper omschrijven dan het beroepsgoederenvervoer en de vleesindustrie. Dat wil niet zeggen dat het individuele actoren in die twee sectoren ontbreekt aan dergelijke inzichten. Maar het gaat hier om de gemeenschappelijkheid en die lijkt in de eerste twee sectoren intensiever gedeeld te worden in gemeenschappelijke activiteiten, discussies en informatiebronnen. Oftewel: de communicatie is daar beter georganiseerd waardoor er de mogelijkheid lijkt te ontstaan tot een gemeenschappelijke taal en het ontwikkelen van een collectief geheugen. In alle vier de sectoren bestaat er een taakverdeling tussen de actoren en deze is in de Bouw het meest expliciet op centraal niveau vastgelegd. In het beroepsgoederenvervoer wordt gewerkt met vaste partners maar daar is de sa-

menwerking meer op basis van korte termijn behoefte dan in de Metalektro en Bouw. Opvallend is dat in de Vleesindustrie meerdere actoren, de KBB's, zich op vergelijkbare taken richten.

Deze analyse leidt tot de, voorzichtige, conclusie dat het overleg in de sectoren in afnemende volgorde als Community of Practice functioneert: Bouw, Metalektro, Beroepsgoederenvervoer en tot slot de Vleesindustrie.

Het grootste voordeel van een sterke Community of Practice op sectoraal niveau is dat partners in het overleg een basis hebben om met elkaar te communiceren en samen te leren. Dat wil niet zeggen dat er geen verschillende visies kunnen bestaan of dat geen pittige dialogen plaats vinden. De basis is vooral belangrijk om het overleg over gezamenlijke doelen en de realisatie ervan soepeler te laten verlopen.

## 7 Leercultuur vanuit Deens perspectief

In dit hoofdstuk vergelijking we de Nederlandse met Deense situatie. De vraag was:

- Welk land onderscheidt zich in positieve zin qua ‘leercultuur’?
- Ligt de oorzaak hiervan meer bij de organisatie van het initieel onderwijs of bij factoren die met het bedrijfsleven/organisaties te maken hebben? Vergelijk een sector waarin weinig scholing plaatsvindt in Nederland met een sector waarin veel scholing plaatsvindt in het land dat zich positief onderscheidt. Welke instituties spelen een rol in de verklaring van dit verschil in scholing?

### 7.1 Keuze voor Denemarken

Internationaal vergelijkende studies en rapporten laten herhaaldelijk zien dat Denemarken tot de top van Europa behoort als het aankomt op deelname aan scholing en een leven lang leren. Nederland komt vaak uit de bus als middenmoter (Eurostat, 2008; Gelderblom & De Koning, 2005; OECD, 2007). Uit de door ons verzamelde informatie blijkt dat de Nederlandse transportsector een sector met een zwakke leercultuur is. Uit gesprekken met Hans Christiansen<sup>34</sup> viel op te maken dat de transportsector in Denemarken juist een sterke leercultuur kent. Op basis van deze informatie is gekozen de Nederlandse transportsector met de Deense transportsector te vergelijken.

### 7.2 Deelname aan een leven lang leren

Wat betreft deelname aan scholing behoort Denemarken tot de koplopers van Europa. De deelname aan scholing, zowel initieel als postinitieel, is in Denemarken hoger dan in Neder-

---

<sup>34</sup> Managing Director van de Deense Transport Training Raad (TUR- Transporthvervets UddannelsesRåd)



land (Eurostat, 2008; Gelderblom & De Koning, 2005; OECD, 2007).

In het schooljaar 2004/2005 volgde in totaal 68% van de 15 tot 24-jarigen in Denemarken scholing tegen 64% van de Nederlanders (Eurostat, 2008).

Bovendien lijkt er meer aandacht en ruimte te zijn voor het informele leren. In 2002 nam 39% van de Deense bevolking (15-64-jarigen) deel aan een non-formele baangerelateerde training. In Nederland werd slechts door 9% deelgenomen (OECD, 2007). De cijfers laten daarnaast zien dat in 2007 ongeveer één-tiende van de werknemers deelnamen aan een training die verzorgd werd door een private organisatie (Gunnensen & Bisgaard, 2008).

In de brede sector Transport, Post en Telecommunicatie werd in 2006 door 33% van de werknemers een extra cursus in het beroepsonderwijs gevolgd. Dit percentage is ongeveer gelijk aan het landelijke deelnamecijfer (34%) (Danmarks Statistik). De deelnamecijfers aan onderwijs op algemeen en voorbereidend niveau liggen echter lager dan het landelijke cijfer (resp. 3,4% tegen 11,2%).

Gebaseerd op deze gegevens kan gesteld worden dat de brede sector het niet slecht, maar ook niet uitmuntend doet m.b.t. postinitiële scholing. Maar dat opvallend genoeg de deelname aan initiële trajecten achterblijft bij de landelijke cijfers.

Meer specifieke gegevens voor het Deense beroepsgoederenvervoer zijn beschikbaar voor 2001. Deze gegevens schetsen een scholingscultuur die vergelijkbaar is met de huidige scholingscultuur binnen het Nederlandse beroepsgoederenvervoer. Van de werknemers gaf 70% aan dat zij in 2001 geen extra training hadden gevolgd. Tevens blijkt uit deze cijfers dat nog geen 5% van de werknemers een opleiding van vijf dagen of meer heeft gevolgd (Houtman *et al.*, 2004). Daar het Deense beroepsgoederenvervoer wordt gekenmerkt door werknemers met een laag opleidingsniveau en de laagopgeleiden een belangrijke doelgroep vormen van het Deense onderwijsbeleid, is het denkbaar dat in de afgelopen jaren veel projecten zijn geïnitieerd en de scholingscultuur zodanig verbeterd is dat de hier gepresenteerde cijfers inmiddels niet meer representatief zijn voor de huidige situatie.

### 7.3 Flexicurity en een Leven lang leren in Denemarken en Nederland

Wilthagen & Tros (2004) wijzen er op dat zowel in Nederland als in Denemarken in hun beleid ten aanzien van sociale zekerheid en flexibiliteit overeenkomsten en verschillen vertonen. Denemarken en Nederland hebben beide een economie gebaseerd op dienstverlening en leggen het accent op externe numerieke flexibiliteit in hun arbeidsmarkt beleid. Op het gebied van sociale zekerheid focussen zij op werkzekerheid.<sup>35</sup> Beide landen kennen een overlegstructuur waarin partijen tot onderlinge afstemming komen hetgeen Wilthagen & Tros als een belangrijke voorsprong beschouwen ten opzichte van landen waar een dergelijke traditie niet bestaat. De mate waarin flexicurity gerealiseerd wordt, verschilt echter tussen de twee landen. In Denemarken hebben werknemers weinig bescherming tegen ontslag. De inkomenszekerheid biedt hen echter, in combinatie met training, bemiddeling en reïntegratie trajecten, de zekerheid dat zij snel een nieuwe baan vinden. De flexicurity strategie in Nederland is vastgelegd in wetgeving en het beleid gericht op externe flexibiliteit en werkzekerheid.

Een leven lang leren staan zowel in Denemarken als in Nederland vanaf het begin van de jaren 90 op de politieke agenda.

In die periode speelde in het leven lang leren beleid van beide landen employability een belangrijke rol. Waar echter in Nederland een leven lang leren en employability in één adem genoemd werden, onderscheidde het Deense beleid zich met een bredere aanpak. Zo werkte gedurende de jaren 90 in Denemarken een groot onderzoeksteam aan het uitwerken van sleutelkwalificaties (nu te vergelijken met generieke competenties). De aandacht in Nederland in die tijd voor dat onderwerp was meer incidenteel en verspreid.

Ook werd in die tijd in Nederland het onderwijsbestel als belangrijkste uitvoerder van een leven lang leren gezien. Dit ondanks de rol die de Centra Vakopleiding van de Arbeidsvoorziening in die tijd speelden in het bij- en omscholen van werklozen.

---

<sup>35</sup> Dit in tegenstelling tot België en Duitsland waar het accent sterker ligt op interne numerieke flexibiliteit en inkomstzekerheid.

In Denemarken werd het onderwerp 'meer opengegooid' en is bijvoorbeeld uit die tijd ook een lijst van 100 manieren om aan een leven lang leren te werken uitgebracht. Daarin stonden niet alleen activiteiten vermeld vanuit het economische perspectief (aan het werk blijven) maar ook vanuit een persoonlijk en maatschappelijk ontwikkelingsperspectief.

### 7.3.1 De arbeidsmarkt

In tabel 7.1 presenteren we de beschikbare gegevens over de arbeidsmarkt in Denemarken en Nederland.

**Tabel 7.1 Gegevens over de arbeidsmarkt in Denemarken en Nederland voor 2006**

	Denemarken	Nederland
Arbeidsparticipatie (in %)	77,4	74,3
Zelfstandigen (in %)	6,4	14,2
Werkloosheid (in %)	3,9	3,9
Langdurige werkloosheid (in %)	40,8	71,2

Bron: Eurostat, 2008

De participatie van Denen op de arbeidsmarkt is hoog: meer dan driekwart van de 15-64 jarigen was in 2006 actief. De Nederlanders bleven daar in dat jaar net onder. Het percentage zelfstandigen onder de werkenden ligt in Nederland iets hoger. Daarnaast is te zien dat de werkloosheidspercentages in Denemarken en Nederland nagenoeg gelijk zijn. Wel komen mensen in Denemarken wat vaker op de arbeidsmarkt terecht. De duur van werkloosheid wordt echter beperkt door een snelle match van vraag en aanbod. Er is een uitgebreid systeem van bij- en omscholingen in korte cursussen om die match tot stand te brengen. De langdurige werkloosheid ligt in Denemarken dan ook vele malen lager ligt dan in Nederland (Gelderblom & De Koning, 2005).

**Tabel 7.2 Gegevens over de arbeidsmarkt en de brede sectoren in Denemarken en Nederland voor 2006**

	Denemarken	Deense transportsector <sup>36</sup>	Nederland	Nederlandse transportsector <sup>37</sup>
Aantal bedrijven	298.214	13.499	761.315**	24.255**
Aantal werknemers	2.754.646	121.357	7.660.900	326.700
Gemiddeld aantal werknemers per bedrijf*	9	9	10	14
Opleidingsniveau werknemers (in %) <sup>38</sup>				
Basisschool	21,3	36,1	4,7	
Vmbo, mbo, onderbouw avo	4,4	5,6	18,5	
Mbo 2	2,1	3,0	} 44,3	
Mbo 3, havo	39,9	40,6		
Mbo 4, vwo	6,3	3,9	} 19,7	
Associate degree	15,7	5,6		
Bachelor	0,9	0,7	} 11,8	
Master	7,6	2,1		
PhD	0,5	0,0		
Onbekend	1,4	2,4	1,1	
Dienstverband werknemers (in %)			***	****
Flexibel			10,1	5,2
Part-time	15,0	8,3	38,5	26,4
Full-time	85,0	91,7	51,5	68,4

Bron: CBS Statline; Danmarks Statistik

\* eigen berekening; \*\* januari 2007; \*\*\* 2005; \*\*\*\* 2005, voor SBI 60-64

In tabel 7.2 wordt de werkgelegenheid op landelijk niveau en in de transportsector in kaart gebracht. We zien dat het aandeel Deense transportbedrijven lager ligt dan in Nederland. Meer specifieke gegevens over het beroepsgoederenvervoer (hier niet gepresenteerd) laten echter zien dat het aandeel bedrijven hoger ligt dan in Nederland (Houtman et al., 2004). Het Deense beroepsgoederenvervoer kent, evenals in Ne-

<sup>36</sup> De transportsector wordt in de Deense industriële classificatie aangeduid met 6009. Deze brede sector komt overeen met de door Nederlandse gebruikte SBI-sectoren 60-63 welke respectievelijk verwijzen naar vervoer over land, vervoer door de lucht, vervoer over water, en dienstverlening voor het vervoer. SBI 60-63

<sup>37</sup> De classificatie van onderwijsniveaus verschilt tussen Denemarken en Nederland. Zie de bijlage voor het opleidingsniveau van de werkzame beroepsbevolking naar oorspronkelijke kwalificatie.

derland, veel kleine bedrijven. In beide landen zijn er weinig bedrijven met meer dan 50 werknemers en het overgrote deel van de werknemers werkt full-time.

De Deense transportsector wordt daarnaast gekenmerkt door een groot aandeel laagopgeleide werknemers. Bijna 85% van de werknemers heeft een opleiding op mbo-niveau of lager en 35% heeft slechts een basisschooldiploma (Danmarks Statistik).

#### 7.3.2 *Initiatieven van bedrijven en werknemers*

Meer dan driekwart van de Deense ondernemingen heeft een cursusaanbod voor hun werknemers. Zo'n 15% van de ondernemingen organiseert geen scholing voor hun werknemers. De meeste bedrijven laten trainingen en andere vormen van vervolgonderwijs (gedeeltelijk) uitvoeren door externen (resp. 78% en 61%). Iets meer dan de helft organiseert de trainingen intern. Daarnaast is te zien dat de helft van bedrijven deelneemt aan conferenties. Tevens worden in mindere mate on-the-job training, jobrotatie, leercirkels en e-learning ingezet om de inzetbaarheid van werknemers op peil te houden.

## 7.4 **De institutionele setting in Denemarken**

### 7.4.1 *Het onderwijssysteem*

Het Deense onderwijssysteem wordt vormgegeven op drie niveaus (L. Nieuwenhuis & Smulders, 2004).

- De wetgeving voor onderwijs op kwaliteitsontwikkeling en –controle en docentkwalificaties wordt vastgesteld door het Ministerie van Onderwijs, op advies van de nationale onderwijsraad REU.
- Op sectoraal niveau fungeren de trade committees. Een aantal van hun taken komen overeen met de wettelijke taken van de Nederlandse KBB's: het vaststellen van het onderwijsprogramma over praktijk- en schoolcomponent, beoordelen van de kwaliteit van de leerbedrijven en het vaststellen van assessmentregels en doorstroommogelijkheden. Tevens verstrekken de trade committees sectorrelevant advies aan de minister. Middels deze taken oefenen de trade committees inhoudelijke invloed uit op de hoofdlijnen van de onderwijsprogramma's.

- Op lokaal niveau wordt beslist over de invulling van optionele onderwerpen die binnen het onderwijsprogramma bestaan.

Door het Deense onderwijssysteem op deze manier te organiseren, zijn de financiële middelen op nationaal niveau geregeld, ligt een grote verantwoordelijkheid bij het primaire proces en is er plaats voor lokale differentiatie. Dit komt de flexibiliteit van het systeem ten goede. Bovendien wordt het aanbod van scholing aangevuld door private organisaties die training aanbieden (Gunnensen & Bisgaard, 2008). Het Deense onderwijssysteem stelt het lerende individu centraal hetgeen blijkt uit enkele belangrijke verschillen met het Nederlandse systeem, namelijk een ruimer leerrecht, een latere keuzeleeftijd en een grotere ambitie. Wettelijk is vastgelegd dat iedere Deense burger tot zijn 25ste het recht heeft om te leren. Deze lange periode in vergelijking met Nederland is deels noodzakelijk om het uitstellen van een keuze voor een opleidingsrichting te compenseren. Waar leerlingen in Nederland rond hun 15e geacht worden te kiezen voor een bepaalde studierichting, is het Deense systeem gebaseerd op de gedachte dat leerlingen eerst verschillende richtingen moeten ervaren voordat zij een verantwoorde studiekeuze kunnen maken.

Daarnaast is dit ruime leerrecht te verklaren met de grote ambities van de Deense overheid. In Nederland is het beleid gericht op het behalen van een opleiding op minimaal niveau 2, terwijl in Denemarken niveau 3 het streven is. Middels een model van stapsgewijs kwalificeren worden leerlingen die zich met een lager niveau melden op de arbeidsmarkt gestimuleerd om alsnog een kwalificatie op niveau 3 te halen. De laagopgeleide werknemers zijn dan ook een belangrijke doelgroep van het onderwijsbeleid van Denemarken (Danish Technological Institute, 2001; Houtman et al., 2004). Ook werknemers ouder dan 25 worden gestimuleerd zich bij te scholen. Toelating tot een opleiding wordt niet louter beslist op basis van behaalde diploma's maar ook op basis van ervaring, gevolgde vakken en modules. Bovendien kan deze ervaring resulteren in vrijstellingen (Colardyn & Bjornavold, 2004; Danish Technological Institute, 2001). Erkenning van ervaring is daarmee mogelijk zonder daarvoor een speciaal traject te moeten doorlopen, zoals in Nederland het geval is. Hiermee worden mogelijke belemmeringen tot vervolgscholing deels weggenomen. Belemmeringen aan de kant van de

werkgever worden weggenomen door financiële compensatie van de verletdagen van werknemer (L. Nieuwenhuis & Smulders, 2004).

Als laatste kan gewezen op de verplichting tot scholingsinspanning. Scholingsinspanningen zijn een voorwaarde voor het recht op een uitkering. Hierdoor wordt scholing de verantwoordelijkheid en een sociale verplichting voor het individu.

#### *7.4.2 Organisatiegraad*

De organisatiegraad van zowel werknemers als werkgevers is hoog in Denemarken. Meer dan 80% van de werknemers, en meer dan 50% van de werkgevers heeft zich georganiseerd. Kijkend naar Nederland zien we een ander beeld: hier zijn niet de werknemers (27%), maar juist de werkgevers beter georganiseerd (80%) (Houtman et al., 2004). Hier ligt een mogelijke verklaring voor de hogere participatiegraad van Deense werknemers. Zij hebben in Denemarken evenveel, en mogelijk zelfs meer inspraak, bij het maken van afspraken over scholing, waardoor hun belangen beter vertaald worden in het aanbod. In Nederland leidt de lage organisatiegraad van werknemers er mogelijk toe dat zij scholing wel op de agenda weten te plaatsen, maar geen gunstige omstandigheden weten vast te leggen. Voorbeelden hiervan zijn het volgen van scholing in de eigen tijd, zoals meer dan landelijk gemiddeld gebeurt in het Beroepsgoederenvervoer (Donker van Heel et al., 2008b), en het zelf moeten bijdragen aan de scholing.

## **7.5 Leercultuur in Denemarken en Nederland samengevat**

Samengevat kan gesteld worden dat de leercultuur in Denemarken beter ontwikkeld zijn dan in Nederland. Dit is met name te danken aan een flexibelere inrichting van het onderwijsstelsel, waardoor de wensen en de capaciteiten van de werknemer centraal staan. De werknemer wordt daarbij gestimuleerd middels rechten en verplichtingen die vastgelegd zijn door de overheid. Denen hebben tot hun 25<sup>ste</sup> het recht om te scholen en worden aangemoedigd om voor die leeftijd een startkwalificatie op niveau 3 te halen (in tegenstelling tot Nederland, waar niveau 2 als startkwalificatie geldt). Scholen in Denemarken bestaat voor een belangrijk deel uit

ervaren, zoals blijkt uit het uitstel van de opleidingskeuze en de aandacht voor praktijkgericht leren in het onderwijs. Mogelijk worden hierdoor ook negatieve ervaringen over scholing voorkomen, waardoor LLL in het latere leven niet wordt gezien als levenslang leren, maar als een kans en deelname aan LLL niet belemmerd wordt. Tevens blijkt dit ook uit de flexibele toelatingseisen tot een opleiding waarin ervaring wordt meegeteld. De ruime leerrechten gaan gepaard met een wettelijk verplichting tot scholingsinspanning. Verzuim zich te scholen leidt tot korting van de uitkering in geval van werkloosheid. De kosten voor scholing worden grotendeels opgevangen door de overheid die zowel het opleidingsinstituut als de werkgever financiële compensatie verleent.

Betreffende de transportsector in Denemarken valt te concluderen dat deze sector gemiddeld deelneemt aan leven lang leren. Daarmee onderscheidt de Deense transportsector zich in positieve zin van de Nederlandse, die ondergemiddeld presteert. De prestatie van de Deense transportsector lijkt vooral een gevolg te zijn van de landelijke Deense cultuur die iedereen uitdaagt en stimuleert om, in ieder geval in bepaalde mate, te blijven scholen.



## 8 C conclusies

In dit rapport hebben we beschreven hoe in vier verschillende sectoren wordt deelgenomen aan activiteiten rond een leven lang leren. Leercultuur hebben we hierbij opgevat als het samenstel van afspraken, instituties en tradities, die op sectorniveau zijn waar te nemen rondom scholing en leven lang leren. Voor het onderzoek zijn vier sectoren geselecteerd met een sterke dan wel matige leercultuur: Metalektro (sterk), Bouw (goede middenmoter), Beroepsgoederenvervoer (matig) en de Vlees- en vleeswarenindustrie (matig). Denemarken is als vergelijkingsland geselecteerd.

In het onderzoek signaleren we verschillende prikkels en belemmeringen die scholing en een leven lang leren in deze sectoren beïnvloeden. In dit hoofdstuk bespreken we de belangrijkste conclusies die hieruit getrokken kunnen worden.

Resumerend vooraf kunnen de drie onderzoeksvragen (zie 3.1) in vogelvlucht als volgt worden beantwoord:

1. Op basis van de vier bestudeerde sectoren komt de trend naar voren dat sectoren die - in goed overleg - in staat zijn de individuele werknemer als centrale actor te positioneren en tegelijkertijd op sectorniveau massa weten te organiseren voor professionele ondersteuning en facilitering, de goede randvoorwaarden hebben om een leven lang leren te realiseren. Daar waar het sectorniveau meer gefragmenteerd is en het organisatiebelang prevaleert boven het individueel belang, komt leven lang leren moeizaam van de grond.
2. In de vier sectoren wordt voornamelijk voorwaardelijk leren georganiseerd: leren gericht op diploma's en certificaten, nodig voor behoud van werk of het verwerven nieuwe posities. Het niveau van het werk (laaggeschoold versus vakmanschap) speelt een rol: In de Transport en de Vleessector zijn (wettelijke) vereisten rond arbo en veiligheid een belangrijke impuls, in de Metalektro en de Bouw de vakbekwaamheid. Reactief leren, gericht op bijblijven bij economische en technologische ontwikkelingen, vindt in geringe mate

plaats, terwijl proactief leren, gericht op vernieuwing en innovatie, niet of nauwelijks is geobserveerd. Employability van mensen wordt door hen zelf en hun omgeving vooral geassocieerd met diploma's en certificaten: men zoekt naar zekerheden bij het investeren van tijd, energie en middelen in leven lang leren. Leren, gekoppeld aan loopbaanverkenningen blijkt (in de bouw) een motiverende en stimulerende combinatie.

3. De leercultuur in Denemarken is beter ontwikkeld dan in Nederland. Beleid en werkwijzen zijn pragmatischer van aard en meer gericht op flexicurity dan op formele diploma's. De Denen focussen meer op de match tussen vraag en aanbod waarbij de uitwerking op lokaal niveau voorzien is. Er is meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt: werknemers wisselen vaker van baan, en zijn vaker maar ook korter werkloos dan in Nederland. De cultuur dat werknemers zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid is sterker ontwikkeld dan in Nederland.

### 8.1 Sectoraal niveau

Op sectoraal niveau lijkt het gezamenlijk vaststellen van doelstellingen voor scholing en leren van belang. Dat betekent dat werkgevers en werknemers een gezamenlijke visie ontwikkelen in het belang van de sector: wat is voor de bedrijven en de werknemers in de sector van belang?

Het gaat niet alleen om een wenselijk ideaal, maar om een heldere visie op leren en het bundelen van geld zodat er een zekere slagkracht bij de verdere doelbepaling en operationalisatie kan ontstaan. De Bouw maar ook de Installatietechniek, binnen Metalekto, lijken daarvan goede voorbeelden. Daar wordt gewerkt aan een samenhangend pakket van maatregelen gericht op image, verbinding met algemeen onderwijs en beroepsonderwijs, instroom en ontwikkeling van personeel. De verantwoordelijkheid wordt niet alleen bij de werkgevers maar ook bij werknemers (employability, doorstroom) gelegd. In de Bouw krijgen de werknemers daarbij instrumenten aangeboden en in de Metalekto lijkt een verschuiving naar meer eigen initiatief voor scholing bij de medewerkers te ontstaan.

Deze twee sectoren maken massa en het voordeel daarvan is dat er professionele organisaties opgetuigd kunnen worden die vanuit een kerntaak (bv. loopbaanbegeleiding, scholing van docenten, etc.) snel en efficiënt kunnen werken. Bedrijven dragen via de fondsen bij aan de activiteiten, besturen vragen verantwoording over de uitgevoerde werkzaamheden, maar individuele werkgevers hoeven geen specifieke reserveringen te doen voor ontwikkelingstrajecten. Dat scheelt een hoop regelwerk en voorkomt vertraging op individueel en bedrijfsniveau.

Van belang is te overwegen wie de leidende rol heeft bij scholingsbeslissingen en de besteding van collectieve middelen. In veel bedrijfstakken lijkt de "lead" bij de werkgever te liggen, waardoor de individuele werknemer weinig eigen verantwoordelijkheid dreigt te krijgen. In de Bouw hebben ze dit zo'n 10 jaar geleden veranderd en ervoor gekozen om de werknemer meer aan zet te laten zijn. Hierdoor versterkt de positie van de werknemer, zonder dat dat ten koste hoeft te gaan van de belangen van de werkgevers. Door scholingsbeslissingen meer op individueel niveau te leggen, lijkt de scholingscultuur op sectoraal niveau te worden versterkt.

Dat betekent echter niet dat de middelen uit de scholingsfondsen maar verdeeld moeten worden over de individuele werknemers. Dat zou de ontwikkeling van "professionele massa" niet ten goede komen. Een goede afstemming tussen werknemers, werkgevers en sectoraal beleid vraagt maatwerk van opleidings- en begeleidingsprofessionals.

## **8.2 Interferentie met ander beleid**

In alle sectoren vinden we dat alternatieven van een leven lang leren samenhangen met beleid dat daar niet specifiek op gericht is. Neem de transport en de internationale eisen ten aanzien van vakbekwaamheid, de techniek en de bouw met de veiligheidseisen, de vakbekwaamheidseisen vanuit het EU perspectief, de voedingsindustrie en de HACCP-eisen, en de samenhang tussen ARBO-beleid en de loopbaantrajecten in de Bouw. Al deze maatregelen geven kaders aan de verdeling van verantwoordelijkheden tussen werkgevers en werknemers en dragen bij aan de ontwikkeling van personeel.

Hierbij kan een onderscheid gemaakt worden tussen regelingen die vanuit de overheid verplicht gesteld zijn (veiligheid, milieu, ARBO): deze lijken vaak vooral voorbeelden op te leveren van verplichte scholing (punten halen).

Daarnaast zijn er (meer exemplarisch) maatregelen te vinden die invloed hebben op de employability van mensen (bijv. de invloed van het ARBO-beleid op de loopbaantrajecten). Ook het streven om het internationaal concurrentievermogen van bedrijven te verbeteren, kan leiden tot verdere ontwikkeling van het personeel (bijv. Investors in People dat er toe leidt dat er aandacht besteed wordt aan gezamenlijk overleg over scholing tussen werkgevers en werknemers).

### 8.3 Leven lang leren op individueel niveau

Het in beweging krijgen van individuele werknemers is lastig. Bij EVC-trajecten en bij scholing zien we dat er in het begin van het traject weerstand bestaat die voortkomt uit onzekerheid. Op bedrijfsniveau uit zich dat in de vraag of EVC wel past bij het bedrijf en hoe dat georganiseerd moet worden. Op individueel niveau vragen de medewerkers zich af '*wat willen ze nu weer van me?*'. Er bestaat, zeker bij laagopgeleiden, weerstand om weer terug naar school te moeten. Op bedrijfsniveau blijken EVC- en scholingstrajecten dan ook kwetsbaar en ze vergen een goede afstemming met het strategische beleid en de inzet van een trekker. Op het niveau van laaggeschoolden, waar die weerstand het hoogst lijkt, zien we in EVC- en scholingstrajecten het principe '*als er één schaap over de dam is, volgen er meer*' optreden.

Dat geldt niet alleen voor EVC maar ook voor allerlei andere instrumenten die een leven lang leren ondersteunen. De experts signaleren weerstand bij medewerkers bij bedreigende termen: functioneringsgesprekken, beoordelingsgesprekken, POP, e.d stimuleren de werknemers niet per se. Een leven lang leren wordt geassocieerd met een straf ('levenslang leren') en geassocieerd met terug naar de schoolbanken. De experts geven aan dat het belangrijk is meer uit te gaan van een positieve benadering en uitdagende vragen die dichterbij de werknemer liggen: *hoe wil je je werk beter doen, wat wil jij eigenlijk, hoe kunnen wij daarbij helpen?* Dit wijst er op dat aansluiten bij de 'zone van naaste ontwikkeling' minder weerstand oproept en dat de inzet van de instrumenten daar

ook op aangepast zou moeten worden. De experts geven aan dat het erop lijkt op dat medewerkers die meer ambitie hebben en durven te tonen ook meer gedreven een traject aangaan en met meer succes lijken af te ronden.

#### **8.4 De grenzen van onderwijssysteem: verbinden van Initieel en Continue VET**

Opvallend is dat in veel van de initiatieven die we in de vier sectoren zien het onderwijssysteem een belangrijke rol speelt. Erkenning van Verworven Competenties met een diploma is natuurlijk een vorm van waardering die werknemers op de arbeidsmarkt mogelijkheden tot mobiliteit oplevert. Tegelijkertijd is het accent op het onderwijssysteem in het leven lang leren beleid in Nederland wel erg groot. Onderwijs biedt in principe een kwalificatie als intrede op de arbeidsmarkt en kan in die zin opgevat worden als een belangrijke leverancier van voorwaardelijk leren. Maar hoewel een startkwalificatie voor laaggeschoolden van groot belang is blijkt deze ook niet altijd haalbaar (zie bijvoorbeeld het doel en functie van AKA-trajecten).

Een belangrijke reden voor bedrijven en sectoren om een appèl te doen op het reguliere onderwijssysteem is gelegen in het feit dat de instellingen ook gesubsidieerde (bbl-) trajecten op maat kunnen leveren en er via deze route ook voldaan kan worden aan de zo wenselijke diplomering met erkenning op de arbeidsmarkt.

Onderzoek (zie Nieuwenhuis, 2006) laat ook zien dat onderwijs lang niet altijd responsief en flexibel genoeg is. Tegelijkertijd hebben bedrijven en werknemers die zich verder willen ontwikkelen wel mogelijkheden om bij commerciële partijen (adviesbureaus, leveranciers en afnemers, onderzoeksbureaus, etc.) nieuwe kennis te halen en verder te ontwikkelen. Een betere verbinding tussen het onderwijssysteem en de andere providers van een leven lang leren lijkt wenselijk. Er zijn natuurlijk wel voorbeelden te vinden van dergelijke verbindingen, zoals de regionale samenwerkingverbanden in de regio Eindhoven, maar deze zijn nog geen gemeengoed.

### 8.5 Voorwaardelijk, reactief en pro-actief leren

Kijkend naar de functie van leren in de sectoren dan wordt er bij de invulling vooral een accent op voorwaardelijk leren voor participatie gelegd. Veel minder sterk zien we op sectoraal niveau de functie van reactief (bijblijven bij ontwikkelingen) en pro-actief leren (leren voor innovaties).

Daarbij dienen een aantal kanttekeningen gemaakt te worden. Het lijkt gemakkelijker om over voorwaardelijk leren afspraken te maken op sectorniveau dan over de meer innovatieve vormen van leren. De Metalektro lijkt hierop een uitzondering met de POFI+ competenties, en mogelijk biedt nadere bestudering van het door O&O-fondsen gestimuleerde aanbod ook voorbeelden waarin het aanbod van reactief leren naar voren komt. Ook hier zijn diverse andere aanbieders in beeld dan het initiële onderwijs. Ten aanzien van het pro-actieve leren kan verondersteld worden dat dit zeer moeilijk te sturen is en ook een zekere mate van 'bedrijfsgeheim' bevat. Ook dan lijkt het niet wenselijk om op sectoraal niveau de keuren voor concurrenten te openen.

Het grote accent op voorwaardelijk leren dat we in Nederland zien is een belangrijk punt van aandacht. Het signaal dat we weinig reactief leren en nauwelijks pro-actief leren in de vier sectoren zien baart zorgen als we kijken naar de visies die vanuit het beleid op een leven lang leren ontwikkeld worden. In die stukken speelt een leven lang leren een belangrijke rol in het ontwikkelen van de kenniseconomie terwijl de uitwerking op sectorniveau vooral gericht lijkt op arbeidsparticipatie en dan met name voor de onderkant van de arbeidsmarkt. Het lijkt dus van belang om een leven lang leren in brede zin verder uit te werken.

### 8.6 Doelgroepen op de arbeidsmarkt vergen maatwerk

Kijkend naar de arbeidsmarkt valt op dat de vier sectoren zich richten op specifieke doelgroepen in die markt.

De Vleesindustrie heeft veel moeite om vanuit het onderwijsstelsel nieuwe werknemers in te laten stromen en maakt vooral gebruik van instroom via uitzendbureaus en warme contacten. Het gaat om niet- tot laaggeschoolde werknemers: 'de handjes'. Op bedrijfsniveau betekent dit dat bij het door-

voeren van veranderingen (innovaties, invoeren van taakrotatie) de werknemers in de veilige omgeving van het bedrijf opgeleid dienen te worden, en dat is iets wat voor bedrijven met een hoog percentage uitzendkrachten en een laag opleidingsniveau natuurlijk lastig is.

In de transportsector zien we dat de instroom vanuit het onderwijs veel hoger is. Het lijkt vooral een sector waar jongeren die het op school niet interessant genoeg vinden aan de slag kunnen. Voor werkgevers betekenen deze jongeren (die tot hun 18e nog niet mogen rijden) een aanvulling op het personeelsbestand. Deze sector kenmerkt zich door de platte structuur van de bedrijven en een werkcultuur waardoor (verticale) doorstroombmogelijkheden beperkt zijn. Opvallend genoeg lijkt dit de werknemers niet te deren en zoeken zij de uitdaging vooral in horizontale mobiliteit.

De Bouw is een sector die afhankelijk is van het vakmanschap van zijn werknemers. Ondanks dat de sector veel kleine bedrijven telt blijken de mogelijkheden voor doorstroom groter dan bijvoorbeeld in de Transport. De rol van vakmanschap maakt verticale mobiliteit mogelijk terwijl de horizontale mobiliteit in een redelijk behoudende werkcultuur minder aantrekkelijk blijkt voor werknemers.

De Metalektro is afhankelijk van goed opgeleid, relatief hoog gekwalificeerd personeel. De grote bedrijven waarborgen mogelijkheden tot doorstroom, maar daar zijn (waarschijnlijk) ook grenzen aan. Ook speelt in deze sector, en zeker voor de echte specialisten, het risico van obsolescentie van kennis meer dan in de andere sectoren. De inzet in de sector is gericht op POFI+ competenties, employability en langdurige projecten om de instroom te waarborgen.

Deze gerichtheid op verschillende doelgroepen in de vier sectoren maakt helder dat het ontwerpen van beleid voor leven lang leren ruimte moet bieden voor verschillende aanpakken op sectoraal niveau.

## **8.7 De leercultuur in Nederland versus die in Denemarken**

Denemarken zet sterker in op het niveau van de startkwalificatie en stelt deze op niveau 3, terwijl deze in Nederland op

niveau 2 is gesteld. Echter, de grens tussen initieel leren en leven lang leren is in Denemarken minder aanwezig, waardoor de realisatie van die startkwalificatie over een langere periode kan worden uitgespreid (tot 25 jaar) en minder stringent is gekoppeld aan jeugdonderwijs. Beleid en werkwijzen zijn pragmatischer van aard en meer gericht op flexicurity dan op formele diploma's. De Denen focussen meer op de match tussen vraag en aanbod en hebben daar op centraal niveau een aantal voorzieningen voor, terwijl de uitwerking op lokaal niveau voorzien is. Er is meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt: werknemers wisselen vaker van baan, en zijn vaker maar ook korter werkeloos dan in Nederland. De cultuur dat werknemers ook zelf verantwoordelijk zijn voor hun ontwikkeling en inzetbaarheid is sterker ontwikkeld dan in Nederland. Daarbij is er, net als in Nederland, veel aandacht voor de 'onderkant' van de arbeidsmarkt. Het systeem is zodanig ingericht dat werknemers daar ondersteuning, in termen van begeleiding, scholingsmogelijkheden en geld, voor krijgen.





## 9 Aanbevelingen

### 9.1 De ontwikkeling van werknemers in balans

De hoofdconclusie van de analyse op sectorniveau is dat er in Nederland nog onvoldoende aandacht besteed wordt aan de empowerment van het individu om zijn eigen leven lang leren vorm te geven. In de sectoren vinden we veel scholingsbeleid op sectorniveau dat met name vanuit het perspectief en het belang van de bedrijven geformuleerd is. Dat komt enerzijds sectoroverschrijdende aspecten van een leven lang leren niet ten goede en doet anderzijds te weinig recht aan de persoonlijke motieven voor een leven lang leren. De Bouw laat zien dat van het equiperen van werknemers effect verwacht mag worden. Het is zeker niet wenselijk de belangen van de werkgevers te negeren maar de balans tussen belangen van werknemers en werkgevers kan, in het kader van een leven lang leren, verbeterd worden. Rechten en plichten ten aanzien van het onderhoud van vakmanschap moeten vooral op individueel niveau worden uitgewerkt, zodat de werknemer vanuit een sterke positie in gesprek kan gaan met de werkgever.

### 9.2 De sectoren

Dat het belang van de werknemers meer aandacht behoeft in het kader van een leven lang leren betekent echter niet dat er op sectoraal niveau geen beleid gemaakt hoeft te worden. Het is van belang om “massa” te kunnen maken, waardoor professionele sectorale instellingen werknemers en werkgevers kunnen faciliteren. Zeker op het niveau van de O&O-fondsen en KBB's zien we dat versnippering niet altijd goed werkt. De idee dat ‘klein maar fijn’ maatwerk voor de bedrijven oplevert en ook goed is voor een leven lang leren van de medewerkers in de sector vinden we in de cases niet terug. Facilitering zou niet alleen cursusaanbod moeten betreffen. Loopbaangesprekken en regelmatige assessments (zoals EVC), zijn krachtige instrumenten om het denken over leven lang leren aan te jagen en te sturen. Professionele onder-

steuning op sectorniveau is een goede collectieve investering.

### 9.3 S scholingscultuur

Scholingscultuur, het trefwoord van deze studie op sectorniveau, heeft betrekking op het normaal vinden van bepaalde afspraken en gedragingen. Cultuur verwijst tegelijkertijd naar iets duurzaam: een cultuur dwing je niet af, maar groeit en evolueert. Overheidsbeleid kan dat niet afdwingen, hooguit een beetje bijsturen, randvoorwaarden scheppen en hinderen uit de weg ruimen. Leven lang leren moet een regulier onderdeel worden van werk en het verbeteren van werkomstandigheden.

Indirecte wetgeving, zoals de wet Poortwachter, heeft soms onverwachte effecten op scholing en leven lang leren: in de Bouw is loopbaanbeleid en daaraan gekoppeld scholingsbeleid mede ingezet om uitstroom uit de branche tegen te gaan (en doorstroom te bevorderen van uitvoerende functies naar bijvoorbeeld werkvoorbereiding).

### 9.4 D doelgroepen

Op het niveau van de werking van de arbeidsmarkt luidt de aanbeveling dat aandacht voor doelgroepen cruciaal is. Niet alleen het opleidingsniveau van werknemers maar ook de manier van werven en het type investeringen dat bedrijven moeten doen om hun werknemers aan het werk te krijgen en houden verschilt enorm.

Voor laag opgeleiden ondersteunt het onderwijssysteem leren op de werkplek en is aandacht voor de Nederlandse taal en sociale problematiek wezenlijk. Ervaringen daarmee zijn niet alleen in het onderwijs maar ook bij de sociale werkvoorziening ruimschoots aanwezig.

Daarnaast is de aandacht voor mobiliteit van belang. Het streven naar hoger opleiden volgens het motto 'hoger is beter' vindt bij een aantal doelgroepen geen aansluiting. Daar is horizontale mobiliteit veel meer in beeld gekoppeld aan mobiliteit in de sector, richting andere functie, andere werkgever, en eventueel in combinatie met arbeidsvoorwaardelijke aspecten als andere werktijden en andere type belasting (bijv. van uitvoering naar werkvoorbereiding).

Als laatste doelgroep noemen we de technisch opgeleiden:

(te) smalle functiedefinities leiden tot onnodige uitstroom; verbreding naar meer generiek-technische competenties zou dit kunnen tegengaan.

### **9.5 Andere rechten en plichten?**

Vanuit het internationale perspectief zien we dat een andere inrichting van sociale zekerheid kan bijdragen aan de flexicurity. Het gaat daarbij, vanuit het perspectief van een leven lang leren, om een combinatie van factoren: om een balans tussen rechten en plichten, tussen belangen van werkgevers en die van werknemers. De Deense situatie laat zien dat een combinatie van soepeler ontslagrecht, hogere uitkeringen en meer aandacht voor scholing kan werken. Het is van belang daarbij de samenhang tussen institutionele aspecten niet uit het oog te verliezen: kopiëren van aparte elementen uit de Deense good practice is risicovol. Ook mag, juist in het kader van leercultuur, niet onvermeld blijven dat het hier niet eenvoudig weg gaat om het doorvoeren van andere regelingen en een nieuwe structuur. Traditie speelt een rol en het doorvoeren van verandering vergt tijd. Een leven lang leren wordt in Nederland nog te vaak en te veel geassocieerd met levenslang leren en voor de werknemer bedreigende instrumenten. Het gaat er om de werknemer uitdaging en perspectief te bieden die bij hem past.

### **9.6 Flexibiliteit en keuzeprocessen**

Uit Denemarken leren we ook dat in het initieel onderwijs meer ruimte moet worden ingebouwd voor loopbaanleren en keuzeprocessen. Specifiek kiezen voor een beroepsopleiding op jonge leeftijd, zoals dat in het Nederlandse systeem het geval is, leidt tot weinig flexibiliteit. Bredere ingangen voor het beroepsonderwijs (kiezen voor een domein in plaats van een traject), gekoppeld aan meer systematische loopbaanbegeleiding, lijkt een betere voorbereiding op een toekomst waarin flexibiliteit en heroverweging van loopbanen wenselijk is. Dat betekent ook dat de duale beroepsopleidingen van groter belang worden omdat leerlingen daarin kunnen ervaren wat het vak voor hen betekent. Initieel opleiden en leven lang leren komen dan meer in elkaars verlengde te liggen.



## Bijlagen

### Lijst van afkortingen

B&U	Bouw & Utiliteitsbouw
Bbl	Beroepsbegeleidende leerweg (leerlingwezen)
Bol	Beroepsopleidende leerweg (dagopleiding)
BPV	Beroepspraktijkvorming (deel van de opleiding dat in een bedrijf wordt gevolgd)
COLO	Vereniging van Kenniscentra
CWI	Centrum voor Werk en Inkomen
EIB	Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid
EVC	Erkenning Verworven Competenties
Hbo	Hoger beroepsonderwijs
KBB	Kenniscentrum Beroepsonderwijs Bedrijfsleven
LLL	Leven lang leren
Mbo	Middelbaar beroepsonderwijs
OCW	(Ministerie van) Onderwijs, Wetenschappen en Cultuur
O&O-fonds	Opleiding- en Ontwikkelingsfonds
OU	Open Universiteit
RPA	Regionaal Platform Arbeidsmarkt
ROA	Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
ROC	Regionaal Opleidingencentrum
RWI	Raad voor Werk en Inkomen
UTA	Uitvoerend technisch en administratief (personeel)
UWV	Uitvoeringsorganisatie werkgeversverzekeringen
VET	Vocational Education and Training
Vmbo	Vorbereidend middelbaar beroepsonderwijs
WEB	Wet Educatie Beroepsonderwijs
Wo	Wetenschappelijk onderwijs
ZZP-ers	Zelfstandigen zonder personeel

## Uitwerking variabelen

### Context

Arbeidsorganisatie	<p>Aantal bedrijven in de sector</p> <p>Typering productie: maakindustrie, dienstverlening (variatie)</p> <p>Mate van innovatieit</p> <p>Typering innovaties: proces, product, markt, logistiek</p> <p>Beroepsidentiteit en samenwerken in het werk</p>
Arbeidsmarkt	<p>Omvang van de arbeidsmarkt in de sector naar personeel</p> <p>Aantal bedrijven in de sector</p> <p>Samenstelling personeelsbestand in de bedrijven:</p> <p>Aantal vaste krachten, tijdelijke krachten (evt. uitzendkrachten)</p> <p>Verhouding voltijds, deeltijdaanstellingen Verhouding aantal FTE / aantal arbeidskrachten</p> <p>Opleidingsniveau</p> <p>Organisatie van de primaire vakopleidingen (zelf trainen of via het reguliere onderwijs): verhouding bbl/bol als indicator</p> <p>Interne mobiliteit: is het gebruikelijk dat bedrijven de medewerkers de mogelijkheid bieden om zich te ontwikkelen, intern promotie te maken</p> <p>Personeelstekorten en spanning op de arbeidsmarkt</p>

### Instituties en afspraken (CAO e.a.)

CAO partners	Deelnemers
Visie op LLL	Zijn er in de CAO generieke afspraken over scholing en ontwikkeling van medewerkers?

Specifieke afspraken over LLL      Zijn er specifieke afspraken over investeringen in scholing en ontwikkeling van medewerkers in de sector (als indicator voor het bestaan van een leercultuur in de sector)?

Regulier onderwijs

Zijn er afspraken over bol en bbl? beschrijving

Zijn er afspraken over praktijkbegeleiders? beschrijving

Zijn er afspraken over initiatieven richting regulier onderwijs in CAO? beschrijven

Zijn er afspraken over inzet van regulier onderwijs bij scholing van zittende medewerkers? beschrijving

EVC en scholing

Zijn er afspraken over aard en omvang van EVC-trajecten vastgelegd?

Zijn er afspraken over aard en omvang van scholingstrajecten vastgelegd?

Algemene afspraken over het O& O-fonds

Omvang afdracht aan O& O-fonds? (% loonsom)

Zijn er afspraken over Scholingsverlof en de omvang ervan opgenomen in CAO en/of beleid O&O-fonds?

Overige activiteiten?

KBB

Welke rol vervult het KBB voor de sector?

Heeft de sector een eigen KBB of is deze een onderdeel van koepel KBB

% van de bedrijven in de sector dat als praktijkleerbedrijf in het register is opgenomen

Ondersteunend: Activiteiten, diensten die het KBB verricht om de bedrijven in de sector te ondersteunen op het gebied van scholing (Regulier (bbl, bol), scholing medewerkers, netwerken met particuliere instellingen, afdelingen voor contractactiviteiten)

Intensiteit van de contacten: kunnen de professionals gemakkelijk contacten leggen in de sector

Bewijs voor activiteiten beschikbaar?

O&O

Treasure of uitvoerende organisatie

Bemiddelen scholing: register aanbod, regelingen

Bemiddelen bij subsidieaanvragen



## Beleidsontwikkeling

Overige intermediaire actoren Rol en werkwijze andere intermediaire actoren

Werkgevers en werknemers Initiatieven van individuele bedrijven t.a.v. scholing, inclusief motieven

Initiatieven van netwerken van bedrijven t.a.v. scholing, inclusief motieven

Initiatieven van werknemers in de sector t.a.v. scholing (bijv. beroepsgroepen), inclusief motieven

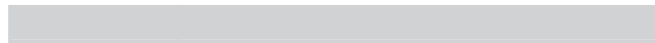
**Deelname aan een LLL**

Initiële leertrajecten Aantal opleidings- en scholingstrajecten, voor zover mogelijk uitgewerkt naar: Opleidingen die leiden tot een formele kwalificatie: mbo (bol, bbl), hbo, wo

Postintiële leertrajecten Aantal opleidings- en scholingstrajecten, voor zover mogelijk uitgewerkt naar: werknemers, uren, geld, participatiegraad, cursussen (divers) opleiden op de werkplek en andere vormen.

EVC trajecten Aantal EVC trajecten (zo mogelijk uitgewerkt naar jaren )

Informele leeractiviteiten Interne bedrijfsopleidingen, traineeships, coaching, werkpleklers, loopbaanbegeleiding e.d.







## Beschrijving van de vier sectoren

Uit de verzamelde data komt een beeld naar voren dat met name de Metalektro een sterkere leercultuur heeft dan de andere sectoren. Er wordt relatief meer geschoold dan in de andere drie sectoren. De investeringen in tijd en geld aan scholing en de variatie aan vormen van een leven lang leren zijn groter dan in de andere sectoren.

Kijkend naar de context (de aard van de bedrijven en de arbeidsmarkt) in de **Metalektro** dan zien we dat zowel de noodzaak als de mogelijkheden voor scholing gunstiger zijn dan in de andere sectoren. De medewerkers zijn hoger opgeleid (ook uit ander onderzoek blijkt dat hoger opgeleiden meer scholing volgen), de bedrijven zijn groter hetgeen de mogelijkheden voor gestructureerd HRM beleid en scholingsbeleid sterk verbeterd. De aard van het productieproces en de ontwikkelingen stellen eisen aan het verder ontwikkelen van de POFI+ competenties van de medewerkers. Dat betekent dat er vanuit het perspectief van de werkvloer en operationeel management een stimulans voor scholing en een leven lang leren aanwezig is, hoewel deze stimulans nog niet altijd optimaal werkt. Tegelijkertijd zorgen de wervingsproblemen op de arbeidsmarkt er voor dat op sectoraal en bedrijfsniveau er aandacht bestaat voor de werving van toekomstige medewerkers, de instroom in de initiële opleidingen en voor employability van zittende werknemers (vanwege de mogelijke obsolescentie van technische kennis).

De partners in het CAO overleg leggen de standaardonderwerpen ten aanzien van scholing en ontwikkeling van medewerkers vast. Daarnaast zijn er in de sector allerlei initiatieven van bedrijven en intermediairen. Het O&O-fonds en het KBB nemen actieve rollen in ten aanzien van de beleidsontwikkeling in de sector maar er zijn ook andere intermediairen die (gefinancierd door overheid en bedrijfsleven) in de sector actief bij de imago campagnes, overdracht van innovatieve technische kennis naar de scholen, e.d. Op bedrijfsniveau zijn de bedrijfsscholen weer in opkomst maar ook de mbo- en hbo-instellingen blijven in beeld als leveranciers van trajecten.

**De Bouw** onderscheidt zich op het onderwerp een leven lang leren op een volstrekt andere manier. Op een aantal output variabelen (scholingsdagen, investering in tijd en geld, participatiegraad) valt de Bouw niet bijzonder op maar de sector heeft wel een aantal initiatieven efficiënt georganiseerd. In de context (de aard van de bedrijven en de arbeidsmarkt) zien we aan de ene kant een grote sector met relatief ook veel kleine bedrijven en ZZP-ers. Voor deze laatste is het lastiger om een uitgebreid beleid voor een leven lang leren en employability te ontwikkelen dan voor grote bedrijven. De sector biedt wel mogelijkheden voor interne mobiliteit van medewerkers.

De CAO besteedt veel aandacht aan de ontwikkeling van werknemers en zij heeft verschillende regelingen om voortijdige uitval te voorkomen. Het aanbod is vooral gericht op de kwaliteit van de initiële vakopleidingen en op vaktechnische scholing, maar ook op voorlichting over het functioneren op een werkplek, rechten en plichten en ARBO-zaken. EVC en loopbaantrajecten behoren ook tot de mogelijkheden in het aanbod. Deze aanpak heeft een historie: werknemers en werkgevers hebben, onder andere in het CAO-overleg, de handen ineen geslagen om langsepende problemen in de sector op een andere wijze het hoofd te bieden. Daardoor is er meer ruimte gemaakt voor de belangen van de werknemer en de sectorale belangen worden centraal aangestuurd. Het O&O fonds functioneert als treasure organisatie en zet projecten uit bij uitvoeringsorganisaties.

Een aantal centrale functies zijn landelijk georganiseerd (het KBB, EVC, Loopbaanbegeleiding) en vormen met partners in de regio een sterk netwerk samen. Naast de erkende opleidingsbedrijven zijn er samenwerkingsverbanden om de looptijd van initiële opleidingen op mbo-niveau te garanderen. De centralisatie en afstemming met de regio lijkt vooral slagkracht op te leveren mede dankzij de manier waarop een en ander georganiseerd is: zodanig dat vlotte procedures mogelijk zijn en er geen verdragend geharrewar over geld hoeft te ontstaan. Werknemers kunnen zich bijvoorbeeld onafhankelijk van hun werkgever melden voor EVC en loopbaantrajecten, terwijl de procedures een balans tussen belangen van werkgevers en werknemers waarborgen. Dit lijkt een belangrijke voorwaarde voor de uitvoerende organisaties om snel en adequaat en in onderlinge afstemming tussen henzelf, werknemers en werkgevers te kunnen functioneren.

Het **Beroepsgoederenvervoer** als sector lijkt, als het om een leven lang leren gaat, een omslag van volgend naar anticiperend handelen te maken. De resultaten zijn vooralsnog niet overtuigend: er wordt relatief weinig tijd door de werknemers besteed aan opleiden en de kosten en participatiegraad zijn iets lager dan die van de Bouw.

In de context (de aard van de bedrijven en de arbeidsmarkt) zien we een groot aantal bedrijven in een conjunctuurgevoelige markt en een sector die, zeker in het verleden bij een opkomende conjunctuur, de nodige problemen heeft gehad bij de werving van nieuw personeel.

De partners in het CAO overleg leggen weinig vast over opleiding en scholing in de CAO maar de overheid stelt, bijvoorbeeld met de nieuwe Vakbekwaamheidsrichtlijn eisen aan het personeel. Het gaat dan voor zittend personeel over aanwezigheidsplicht en niet om de noodzaak een specifiek certificaat te behalen.

Op het niveau van de bedrijven is het belangrijk op te merken dat de aard van het werk van chauffeurs en de platte organisaties waarin zij werken hen niet bepaald uitdagen tot verticale mobiliteit. Terwijl mobiliteit van personeel tussen de bedrijven hoog is lijkt het erop dat chauffeur zijn een beroep voor het leven is. Iets dat je tot na je 65<sup>ste</sup> kunt doen en waar de uitdaging vooral gezocht wordt in variatie van het voertuig dat je kunt besturen en niet in variatie van functies.

Tot slot de **Vlees- en vleeswarenindustrie**. Een sector die meer aandacht besteed aan het opleiden op de werkplek dan de andere sectoren. Opvallend genoeg blijven andere indicatoren voor een leven lang leren in deze sector achter bij de andere sectoren.

In de context (de aard van de bedrijven en de arbeidsmarkt) zien we bedrijven die veel moeite hebben om de instroom van personeel vanuit de initiële opleidingen te realiseren en zich, noodgedwongen, wenden tot de uitzendbureaus en warme contacten. Het werk in de productie is van oudsher ambachtelijk van aard maar wordt steeds verder geautomatiseerd en versnipperd tot functies waarvoor mensen relatief snel ingewerkt kunnen worden. Dat laatste maakt het, in combinatie met wat functieroulatie, mogelijk om flexibel te opereren. Het eerste, de automatisering, stelt weer de nodige eisen aan het laaggeschoolde personeel.

Opvallend is dat de vleesindustrie en vleeswarenindustrie beide een eigen CAO hebben. Dit lijkt uit een traditie voort te

komen maar deze traditie lijkt ook kwetsbaar. Zo is er wel aandacht voor opleidingen op sectoraal niveau en staat het opleidingshuis in de CAO nog wel maar daar wordt in de praktijk maar weinig en versnipperd gebruik van gemaakt. Ook opvallend is dat de CAO een cursus Nederlandse taal verplicht stelt voor de werknemers hetgeen er op wijst dat de problematiek ten aanzien van een leven lang leren in de sector veel breder is dan een puur vakmatige maar juist ook een aantal basale communicatieve aspecten betreft.

De problematiek van de bedrijven in de sector is van een geheel andere orde dan die van de bedrijven in de overige sectoren. Opvallend is dat in een aantal bedrijven aandacht voor het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers, ondanks de lage scholingsgraad in de sector, prioriteit heeft. Een aantal bedrijven probeert actief aan een aantal randvoorwaarden voor het personeel te voldoen. Naast het beheersen van de Nederlandse taal speelt ook sociale problematiek een rol bij de werknemers in deze sector. Opvallend genoeg weten deze bedrijven dan ook het personeel voor langere tijd aan zich te binden.

## Kwalificatieprofielen KBB's

### Kenteq

#### Niveau 1

- Aspirant-lasser
- Basislasser
- Assistent constructiewerker/lasser
- Assistent productiemedewerker metalen ramen
- Productiemedewerker plaatwerken
- Assistent machinaal verspaner
- Assistent bankwerker montage
- Assistent productietechnisch vakkracht

#### Niveau 2

- Booglasser
- Plaatlasser
- pijplasser
- Hoeklasser
- Plaat- en constructiewerker
- Constructiebankwerker/ lasser
- Productiemedewerker metalen ramen
- Forceur
- Plaatwerker
- Pijpbewerker
- Isolerder/ plaatwerker
- scheepsmetaalbewerker
- Draaier
- Frezer
- Machinaal verspaner
- Machinebankwerker fijnmechanisch
- Machinebankwerker werktuigbouw
- Machinaal verspaner (CNC)
- Instrumentmaker
- Slijper
- Draad- en zinkvonker
- Monteur montage/ onderhoud
- Monteur gasturbines
- Assemblage vakkracht
- monteur machotronica
- Productietechnisch vakkracht
- Installatiemonteur elektro en instrumentatie
- Landbouwmachinechauffeur/ monteur
- monteur landbouwmechanisatietechniek
- Monteur mobiel intern transport
- Aankomend werktuigbouwkundig tekenaar
- Gieterijmedewerker
- Modelmaker hout/ kunststof
- Bank- plaatwerker vliegtuigbouwkunde
- Vliegtuigbouwer metaal



Vliegtuigbouwer kunststoffen  
 Vliegtuigonderhoudmonteur  
 Vliegtuigonderhoudmonteur JAR-categorie A  
 Vliegtuigondermonteur  
 Vliegtuigondermonteur JAR-categorie A  
 Niveau 3  
 Constructie- en apparatenbouwer  
 Plaatwerker  
 Opmeter/ werkvoorbereider industriële isolatie  
 Scheepsbouwer  
 Machinaal verspaner  
 Programmeur verspaner CNC  
 Gereedschapsmaker  
 Slijper  
 Eerste monteur industrieel onderhoud  
 Programmeur robots  
 Eerste productietechnisch vakkracht  
 Onderhoudsmonteur elektro en instrumentatie  
 Allround monteur gasturbines  
 Eerste monteur landbouwmechanisatietechniek  
 Werktuigbouwkundig tekenaar  
 Vliegtuigonderhoudsmonteur modificatie en reparatie  
 Vliegtuigonderhoudsmonteur modificatie en reparatie JAR-categorie B1  
 Werktuigbouwkunde  
 Niveau 4  
 Metaalkunde  
 Fijnmechanisch techniek  
 Research instrumentmaker metaal  
 Research instrumentmaker glas  
 Research instrumentmaker lasertechniek  
 Research instrumentmaker optiek  
 Onderhoudstechnicus installaties  
 Petroleum, gas en onderhoudstechniek  
 Onderhoudstechnicus instrumentatie  
 Onderhoudstechnicus elektro en instrumentatie  
 Landbouwtechniek  
 Kaderfunctionaris  
 Werktuigbouwkundig tekenaar/ constructeur  
 Vliegtuigbouwkunde  
 Vliegtuigonderhoudstechnicus mechanisch JAR-categorie B1  
 Vliegtuigonderhoudstechnicus avionica JAR-categorie B2  
 Werktuigbouwkunde

### **Fundeon**

#### Niveau 1

Bouwplaatsassistent  
 Assistent Infratechniek  
 Assistent bouw en infra (Assistent bouw en infra)

#### Niveau 2

Betonreparateur

Natuursteenbewerker  
Primaire Dakdekker  
Tegelzetter  
Primaire Timmerkracht  
Steigerbouwer  
Voeger  
Betontimmerkracht B&U/Civiel  
Metselaar  
Betonstaalverwerker  
Aankomend Rioleringswerker/Wegenwerker  
Aankomend Buizenlegger  
Aankomend Straatmaker  
Kabelwerker  
Dakdekker (Dakdekker bitumen en kunststof)  
Dakdekker (Dakdekker leien)  
Dakdekker (Dakdekker pannen)  
Timmerkracht  
Vakman infra (Aankomend vakman gww)  
Vakman infra (Asfaltafwerker)  
Betonstaalverwerker (Vlechter)  
Metselaar (Metselaar)  
Natuursteenbewerker  
Tegelzetter (Tegelzetter)  
Betonreparateur (Betonreparateur) (Bouwradius))  
Mobiële Werktuigen (Monteur mobiele werktuigen (SBW))  
Timmerkracht  
Betontimmerman (Betontimmerman primair)

#### Niveau 3

Restauratietimmerkracht  
Voortgezette Timmerkracht  
Monteur GWW-machines  
Monteur GWW-machines SOMA  
Buizenlegger  
Machinist Torenkraan  
Machinist Mobiele Kraan  
Machinist Wegenbouwmachines  
Machinist Grondverzetmachines  
Machinist Bouw-Infra  
Allround Betonstaalverwerker  
Allround Metselaar  
Straatmaker  
Rioleringswerker/wegenwerker  
Betontimmerkracht civiel voortgezet  
Vakman infra (Straatmaker)  
Allround betonstaalmedewerker (Bouwplaats)  
Allround Metselaar  
Allround timmerkracht  
Allround Dakdekker (Allround dakdekker pannen)  
Timmerkracht

#### Niveau 4

Assistent Uitvoerder Burger en Utiliteitsbouw  
Kaderfunctionaris Tegelzetbedrijven  
Kaderfunctionaris Natuursteenbedrijf

Voortgezette Dakdekker  
 Restauratiemedewerker  
 Middenkaderopleiding Bouwkunde  
 Middenkaderfunctionaris Machinale Wegenbouw  
 Middenkaderopleiding Verkeer- en Stedebouwkunde  
 Middenkaderfunctionaris Infratechniek  
 Middenkaderfunctionaris Bouw-Infra  
 Middenkaderfunctionaris Bouw-Infra (Bouw)  
 Middenkaderfunctionaris Bouw-Infra (Infra)  
 Middenkaderfunctionaris Bouw-Infra (Verkeer en Stedenbouw)  
 Kaderfunctionaris gespecialiseerde aannemerij (BS)  
 Kaderfunctionaris gespecialiseerde aannemerij (Dakdekken hellend )  
 Kaderfunctionaris gespecialiseerde aannemerij (NS)  
 Uitvoerder bouw (Uitvoerder bouw)

**VTL**

Niveau 1  
   Assistent logistiek medewerker  
 Niveau 2  
   Chauffeur personenvervoer  
   Chauffeur openbaar vervoer  
 Taxi-chauffeur  
   Touringcar/ reisleader  
 Niveau 3  
   Planner wegtransport  
   Machinist (opleiding van Fundeon)  
   Machinist hijswerk  
 Niveau 4  
   Manager opslag en vervoer

**SVO**

Niveau 1  
   Assistent medewerker voedsel en leefomgeving  
   Assistent medewerker versdetailhandel  
   Productie-assistent versindustrie  
 Niveau 2  
   Productiemedewerker vleesindustrie  
   Medewerker versdetailhandel  
   Medewerker versdetailhandel  
   Productiemedewerker versindustrie  
   Productiemedewerker versindustrie  
   Horecamedewerker fastfoodmedewerker  
   Operator  
   Logistiek medewerker  
   Medewerker fastservice  
 Niveau 3  
   Productievakkracht versindustrie  
   Productievakkracht versindustrie  
   Versspecialist versdetailhandel  
   Bedrijfsleider fastfoodsector  
   Vakbekwaam medewerker versdetailhandel

Chef versdetailhandel  
Chef versdetailhandel  
Meewerkend voorman vlees- en gemakvoedingsindustrie  
Allround medewerker  
Eerste medewerker fastservice  
Productiekracht versdetailhandel  
Aankomend leidinggevende  
Niveau 4  
Manager versdetailhandel  
Leidinggevende versindustrie  
Ondernemer/manager fastfoodsector  
Ondernemer versdetailhandel  
Ondernemer versdetailhandel  
Bedrijfsleider fastservice  
Productieleider Vlees- en Gemakvoedingsindustrie

## Opleidingsniveau Deense en Nederlandse werknemers

**Tabel 0.1 Opleidingsniveau Denemarken in 2006**

	Werkzame beroepsbevolking	Deense transport-sector
Basic school 8-10 grade	21,3	36,1
General upper secondary education	4,4	5,6
Vocational upper secondary education	2,1	3,0
Vocational education	39,9	40,6
Short cycle higher education	6,3	3,9
Medium cycle higher education	15,7	5,6
Bachelor	0,9	0,7
Long cycle higher education	7,6	2,1
PhD-degree	0,5	0,1
Unknown	1,4	1,1

*Danmarks Statistik*

**Tabel 0.2 Opleidingsniveau Nederland in 2006**

	Werkzame beroepsbevolking
Basisonderwijs	4,7
Vmbo, mbo 1	12,1
Avo onderbouw	6,4
Mbo 2, mbo 3	5,7
Mbo 4	20,1
Havo, vwo	8,6
Hbo, wo bachelor	19,7
Wo master, doctor	11,8
onbekend	1,1

*CBS Statline*

## Literatuur

Balkenende, I. K. (2007). *Samen werken, samen leren. Beleidsprogramma kabinet balkenende iv 2007 - 2011*. Den Haag.

Bassanini, A., Booth, A., Brunello, G., De Paola, M., & Leuven, E. (2005). *Workplace training in europe*: IZA.

Biesta, G. (2006). *What's the point of lifelong learning if lifelong learning has no point? On the democratic deficit of policies for lifelong learning*. *European Educational Research Journal*, 5(3&4), 169-179.

Bjornavold, J. (2000). *Making learning visible; identification, assessment and recognition of non-formal learning in europe*. Luxembourg: Office for the official publications of the European Commission.

Boonstra, J. (2004). *Dynamics of organizational change and learning*: John Wiley & Sons.

Bouwend Nederland. (2008). *De bouw in cijfers 2003-2007*. Zoetermeer: Bouwend Nederland.

CBS. Statline: CBS.

CBS. (2005). *Onderzoek bedrijfsopleidingen 2005*.

CFI. (2009). *Onderwijs in cijfers*. Geraadpleegd 2009, oic.cfi.nl

Clusterbestuur BTER. (2006). *Collectief en individueel in balans. Samen bter. Jaarverslag over het boekjaar 2006*. Amsterdam: Cordares.

Colard, R. (2007). *Het o&o-fonds als loopbaanpartner*. Amsterdam: Zeggenschap.

Colardyn, D., & Bjornavold, J. (2004). *The validation of formal, non-formal and informal learning: Policy and practices in eu member states*. European Journal of Education, 39(1), 69-89.

Dam, E. van, Meijers, F., & Hövels, B. (2007). *Met metopia onderweg: De juiste koers gevonden?* Nijmegen: Kenniscentrum Beroepsonderwijs Arbeidsmarkt.

Danish Technological Institute. (2001). *Thematic review on adult learning: Denmark background report*.

Danmarks Statistik. Statbank.

Derkzen, P. (2001). *Het cultuurelement in de methode raaks*. Amsterdam, Wageningen: Stoas.

Dongen, A. (2009). *Voor iedereen een crisisbudget*. Dagblad De Pers.

Donker van Heel, P., Kans, K., Siegert, J., & Hazebroek, E. (2008a). *Arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie: Kenteq 2008-2009*. Hilversum: Kenteq Kenniscentrum.

Donker van Heel, P., Kans, K., Van Nuland, E., & De Kogel, M. (2008b). *Arbeidsmarktonderzoek beroepsgoederenvervoer 2008*. Alphen aan den Rijn: VTL.

Donker van Heel, P., Van Velden, J., Siegert, J., Groenendijk, R., De Kogel, M., & Singer, E. (2008c). *Hoe werken sectorfondsen?* Rotterdam: ECORYS.

ECORYS. (2006). *Employability in transport en logistiek 2006: De belangrijkste trends, feiten en meningen*: Enzovoort Productie B.V.

ECORYS. (2007a). *De arbeidsmarkt in het beroepsgoederenvervoer 2007: De belangrijkste trends, feiten en meningen*. Alphen aan den Rijn: VTL.

ECORYS. (2007b). *Leren op de werkplek 2007: De belangrijkste feiten en meningen*. Alphen aan den Rijn: VTL.

Eurostat. (2008). *Living conditions in europe: Data 2003-06*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Fundeon. (2006). *Onderwijs en arbeidsmarktinformatie 2007*: Fundeon.

Fundeon. (2008). *Jaarverslag 2007*. Moerkappele: 3is1 PrintPlus.

Fundeon. (2009). *Rapportage arbeidsmarkt- en onderwijsinformatie*: Fundeon 2009.

Geerts, G., & Van den Boon, T. (1999). *Van Dale groot woordenboek van de Nederlandse taal (Vol. 1)*. Utrecht: Van Dale Lexicografie.

Gelderblom, A., & De Koning, J. (2005). *Menselijk kapitaal en het proces van creatieve destructie*. Rotterdam: SEOR.

Gielen, P. e. a. (2008). *Levensfase bewust personeelsbeleid in de diervoedersector*. Tilburg: IVA.

Grip, A. de, & Van Loo, J. (2002). *The economics of skills obsolescence: A review*. In A. De Grip, J. Van Loo & K. Mayhew (Eds.), *The economics of skills obsolescence (Vol. Research in Labor Economics, pp. 1-26)*: JAI Press.

Groot, W., & Maassen van den Brink, H. (2009). *Werkt de markt voor bedrijfsgelateerde scholing? Een overzichtsstudie*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Gunnensen, S. J., & Bisgaard, M. P. (Eds.). (2008). *Statistical yearbook 2008 (Vol. 112)*. Copenhagen: Statistics Denmark.

Hagens, K., & Kraaijvanger, H. (2008). *Arbeidsmarktinformatie beroepsonderwijs 2008/2009 svo*. Wehl: Rijnland Advies.

Houtman, I. L. D., Van den Bossche, S., Klein Hesselink, J., Van den Berg, R., & Van den Heuvel, F. (2004). *Eu road freight transport sector: Work and employment conditions*. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.



Illeris, K. (2002a). *The three dimensions of learning. Contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social*. Fredriksberg, Denmark: Roskilde University Press.

Jong, J. P. J. de, & Muizer, A. P. (2005). *De meest innovatieve sector in nederland: Ranglijst van 58 sectoren*. Zoetermeer: EIM.

Kleinknecht. (2008a). *Does europe need more flexible labour markets, European Trade Union Confederation workshop 'Quality of Jobs'*. Brussel.

Kleinknecht, A., R. Dekker. (2008b). *Flexibel werk schaadt groei arbeidsproductiviteit*. Economisch Sociale Berichten(April), 56-60.

Kok, J. de, Telussa, J., & Westhof, F. (2006). *Bedrijfsopleidingen geen weggegooid geld: Het hoe en waarom van bedrijfsopleidingen in het mkb*. Zoetermeer: EIM.

Koot, W., & Boesenkool, J. (1994). *De cultuur van de arbeidsorganisatie: Theoretisch uitdagend, voor onderzoekers een ramp*. Antropologische verkenningen, 2, 30-47.

Kriechel, B., De Grip, A., & Coenen, J. (2008). *Arbeidsmarktmonitor metalektro: Editie 2008*. Maastricht: ROA.

*Kwaliteitsmonitor kenniscentra 2007*. (2007).

Loo, J. van, De Grip, A., & Lintjens, E. (2007). *Arbeidsmarktmonitor metalektro: Editie 2007*. Maastricht: ROA.

Muijen, J. van, Koopman, P., & De Witte, K. (1996). *Focus op organisatiecultuur: Het concurrerende waardemodel en het meten en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven: Academic Publisher.

Mulder, F., & Jansen, B. (2006). *Nationaal initiatief lang leve leren! Een pleidooi voor een nationale open en flexibeleerinfrastructuur voor levenlang lerenden*. Heerlen: Nederlands Expertisecentrum Levenlang Leren (NELL).

Nieuwenhuis, A. F. M., & Van Woerkom, M. (2007). *Goal rationalities as a framework for evaluating the learning potential of the workplace*. HRD Review, 6(1), 64-83.

Nieuwenhuis, L., Gielen, P., & Nijman, D.-J. (2008). *Leven lang leren voor vitaliteit: Een voorstudie ten behoeve van onderzoek*. 's-Hertogenbosch: CINOP.

Nieuwenhuis, L., & Smulders, H. (2004). *Over de grens: Denemarken als vergelijking voor de nederlandse kwalificatiestructuur*. Delft: Deltapunt.

Nooij, A. E. W. (2007). *Kenniscentrum kenteq: Periode kwaliteitsonderzoek*. Breda: Inspectie van het Onderwijs.

OCW. (1998). *Nationaal actieprogramma een leven lang leren*. Den Haag: OCW.

OECD. (2007). *Education at a glance 2007: Oecd indicators*. Paris: OECD.

Oerlemans, L. (2007). *Netwerken en innovatie. Een perfecte match?* Universiteit van Tilburg, Tilburg.

PME. (2008). *Jaarverslag 2007*. Velsen-Noord: Springer & Lippes.

Projectdirectie Leren en Werken. (2008a). *Jaarverslag 2007: Het verankeren van leren en werken in regio en branche*. Den Haag: Koninklijke De Swart.

Projectdirectie Leren en Werken. (2008b). *Succesvolle projecten voor leren en werken*. Breda: Koninklijke Broese en Peereboom.

PVE. (2007). *Jaarverslag 2006*. 's-Gravenzande: Van Deventer.

ROM. *Werkings sfeer in de metaal. Leidschendam*: Raad van Overleg Metalektro.

Sandick, A. S. van, & Schaap-Neuteboom, A. M. (1993). *Rendement van een bedrijfsopleiding: Een instrument voor*

*het bepalen van het financiële rendement van trainingen.*  
Rijksuniversiteit Groningen, Groningen.

Sennet, R. (2000). *The corrosion of character. The personal consequences of work in the new capitalism.*

SER. (2002). *Het nieuwe leren. Advies over een leven lang leren in de kenniseconomie.* Advies 02-10. Den Haag.

Sfard, A. (1998). *On two metaphores of learning and the dangers of choosing just one.* Educational Researcher, 27(2), 4-13.

Termeer, C. J. A. M. (1998). *Dynamiek en inertie rond mest-beleid. Een studie naar veranderingen in het varkenshouderij netwerk.* Den Haag: VUGA.

VTL. (2006). *De arbeidsmarkt in het beroepsgoederenvervoer 2006.*

Weick, K. E. (2001). *Making sense of the organisation.* Oxford: Blackwell Publisher.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning and identity.* Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Wilthagen, T. & Tros, F. (2004). *The concept of 'flexicurity': a new approach to regulating employment and labour markets.* Transfer, 10(2), 166-186.

Woerkom, M. van (2003). *Critical reflection at work. Bridging individual and organisational learning.* University of Twente, Enschede.

Wouters, R., & Essens, C. (2005). *Sectorprofiel 2002/ 2003/ 2004: Arbeid in de sectoren vee en vlees.* Zoetermeer: PVE.





